

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

Институт финансов, экономики и управления  
Кафедра «Финансы и кредит»

38.03.01 Экономика  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит  
(наименование профиля, специализации)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Управление расходами банка (на примере ПАО АККСБ «КС БАНК»)

Студент(ка)	<u>М.Р. Байназаров</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Руководитель	<u>К.Ю Курилов</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Консультанты	_____	_____	(личная подпись)
	_____	_____	(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой д.э.н. доцент А.А. Курилова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_

(личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_\_ г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Тема бакалаврской работы: «управление расходами банка (на примере ПАО АККСБ «КС БАНК»).

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность банка ПАО АККСБ «КС БАНК».

Предмет исследования – методы управления расходами банка.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в оптимизации методов управления расходами банка в современных условиях на примере ПАО АККСБ «КС БАНК».

Для решения поставленной цели определены следующие задачи работы:

- изучить теоретико-методические аспекты управления расходами банка;
- описать методические аспекты построения системы управления расходами в банка;
- описать особенности управления расходами в банке;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК»;
- разработать рекомендации по выбору методов и приемлемого инструментария управления расходами банка;
- обосновать выбранный инструментарий управления расходами банка и привести пример расчета.

Подводя итоги, хотелось бы подчеркнуть, что, ПАО АККСБ «КС БАНК» необходимо срочно сконцентрировать свое внимание на снижение резервов по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход. Соответственно, банку необходимо понизить риск по обозначенным операциям.

## Abstract

The title of the graduation work is "Bank expenses management (on the basis of joint-stock commercial credit insurance bank "ks bank" (public joint-stock company)).

The object of the study is the financial and economic activity of joint-stock commercial credit insurance bank "ks bank" (public joint-stock company).

The subject of the study is the methods of managing the expenses of the bank.

The aim of the graduation work is to optimize the methods of managing the bank's expenses (on the basis of joint-stock commercial credit insurance bank "ks bank" (public joint-stock company)). To achieve this goal, the following tasks are defined: to examine the theoretical and methodological aspects of managing the bank's expenses; to describe the methodological aspects of building the expenses management system in the bank; to describe the peculiarities of the expenses management in the bank; to analyze the financial and economic activities of joint-stock commercial credit insurance bank "ks bank" (public joint-stock company); to develop recommendations for choosing the methods and the acceptable tools for managing the expenses of the bank; to justify the chosen tools of managing the expenses of the bank and to give the example of their calculation.

In the conclusion, we would like to emphasize that joint-stock commercial credit insurance bank "ks bank" (public joint-stock company) needs to focus on reducing the reserves on other assets, including requirements, and other transactions that do not generate interest revenue. Consequently, the bank needs to reduce the risk for the transactions mentioned above.

## Содержание

Введение .....	5
1 Теоретико-методологические аспекты управления расходами кредитной организации .....	8
1.1 Правовые основы функционирования и регулирования расходов кредитных организаций .....	8
1.2 Классификация расходов и основные подходы к управлению ими .....	13
1.3 Бюджетирование как инструмент контроля расходов банка .....	18
2 Оценка управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК» .....	24
2.1 Экономическая характеристика деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК».....	24
2.2 Анализ расходов и системы управления ими в ПАО АККСБ «КС БАНК».....	29
3 Совершенствование систем управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК».....	37
3.1 Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК».....	37
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	44
Заключение .....	48
Список использованной литературы.....	53
Приложения .....	58

## Введение

В современных условиях уровень затрат и влияние их на результаты деятельности кредитных организаций стал важнейшим объектом управления. Целью деятельности любой коммерческой фирмы, в том числе и занятой в банковской сфере, является получение прибыли

Расходы кредитной организации – это отток экономических выгод в течение отчетного периода в форме уменьшения или использования активов кредитной организации или увеличения ее обязательств, приводящий к уменьшению капитала банка.

Проблемой, которая рассмотрена в рамках данной работы, является определение методов управления расходами кредитной организации и выявление их влияния на конечные результаты деятельности. Очевидна и актуальность выбранной темы работы - разработки целесообразных и эффективных мер по оптимизации методов управления расходами в целях максимизации прибыли банка.

Таким образом, актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обуславливается большой ролью процесса управления расходами банка в повышении финансовых результатов деятельности кредитной организации, а, соответственно, и росте её финансовой устойчивости и рентабельности деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в оптимизации методов управления расходами банка в современных условиях на примере ПАО АККСБ «КС БАНК».

Цель определила следующие задачи исследования:

- изучить теоретико-методические аспекты управления расходами организации;
- провести оценку управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК»;

– разработать рекомендации по выбору методов и приемлемого инструментария управления расходами организации.

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность кредитной организации ПАО АККСБ «КС БАНК».

Предмет исследования – методы управления расходами кредитной организации.

Теоретико-методологическую базу выпускной работы составили труды отечественных и зарубежных ученых и практиков, касающиеся вопросов анализа финансовых рисков, законодательная база и нормативные акты Российской Федерации, Банка России, Федеральной службы государственной статистики. Эмпирической базой исследования стали данные Банка России, информационно-аналитических порталов ведущих кредитных организаций Российской Федерации, данные кредитных организаций РФ.

Проблемы управления расходами организации отражены в работах таких исследователей и ученых, как: М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова, Т.Л. Крутякова, И.А. Мещерякова, О.А. Перевертайло, О.В. Якимец и др.

Основными источниками информации для анализа служат бухгалтерский баланс ПАО АККСБ «КС БАНК», отчет о финансовых результатах ПАО АККСБ «КС БАНК», экономическая информация, предоставленная ПАО АККСБ «КС БАНК».

Методическая основа написания выпускной квалификационной работы – использование в процессе работы различных методов: финансового анализа, сравнения, факторного анализа, коэффициентного метода анализа, прогнозирования.

Предлагаемый инструментарий и рекомендуемый методический подход могут быть использованы для решения проблем эффективного управления расходами организации.

Период исследования составляет 3 года – с 2014 по 2016 года

Практическая значимость результатов исследования: применение на практике разработанных в выпускной квалификационной работе

предложений и рекомендаций позволит повысить эффективность управления расходами банка, а также оптимизировать деятельность по минимизации затрат кредитной организации, что, в свою очередь, будет способствовать повышению рентабельности ПАО АККСБ «КС БАНК».

Структура работы: работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель и сформулированы задачи выпускной квалификационной работы.

В первой главе раскрыты теоретико-методические аспекты управления расходами организации. Во второй главе проанализирована финансово-хозяйственная деятельность организации ПАО АККСБ «КС БАНК» за три года.

В третьей главе изложены основные выводы, касающиеся особенностей управления расходами организации, рекомендован приемлемый инструментарий управления расходами организации и приведен пример расчета по выбранной методике.

# 1 Теоретико-методологические аспекты управления расходами кредитной организации

## 1.1 Правовые основы функционирования и регулирования расходов кредитных организаций

Расходы - это затраты банка, связанные с осуществлением операций, обеспечивающих функционирование их деятельности.

Согласно международным стандартам финансовой отчетности расходы – это уменьшение экономических выгод в форме оттока активов банка или увеличения его обязательств, приводящее к уменьшению капитала, не связанному с его распределением между собственниками.

Существуют и другие определения расходов (таблица 1).

Таблица 1 – Понятие расходов кредитной организации

Авторы	Определение
Новоселов К.В.	Расход - уменьшение экономических выгод в течение отчетного периода (в форме уменьшения активов и (или) увеличения обязательств), которое ведет к уменьшению собственного капитала Национального банка, банка, не связанному с его распределением между акционерами (собственниками), за исключением результатов переоценки активов и обязательств (основных средств, незавершенного строительства и неустановленного оборудования, нематериальных активов, ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, отдельных инструментов хеджирования, прочих статей бухгалтерского баланса), которые согласно законодательству признаются в бухгалтерском учете непосредственно в собственном капитале;
Бабичев М.Ю.	Расходы коммерческого банка - это затраты денежных средств на выполнение банком операций и обеспечение его функционирования.
Лаврушина О.И.	Расходы - это использование денежных средств на производственную и непроизводственную деятельность.

Специфика банковской деятельности, роль кредитных институтов в современной экономике, особенности их отношений с кредиторами и, прежде всего, вкладчиками, породили необходимость значительного публичного вмешательства в деятельность кредитных институтов [5, с. 173]. Не случайно в настоящее время практически во всех странах функционируют органы банковского контроля, основной целью которых является

поддержание стабильности и развития банковских систем, защита интересов кредиторов и вкладчиков.

В настоящее время большое значение приобретают вопросы регулирования банковской деятельности. Данное обстоятельство обусловлено, прежде всего, тем, что банковская деятельность, с одной стороны, - вид предпринимательской деятельности, с другой - является частью финансовой деятельности государства. В связи с этим, особую актуальность приобретают вопросы контроля банковской деятельности со стороны Центрального банка РФ (ЦБ РФ).

Основными нормативными актами, регулирующими банковскую деятельность являются:

1. Федеральный закон № 395-1 от 02.12.1990 года «О банках и банковской деятельности» – главный федеральный закон о банках и банковской деятельности, устанавливает величину минимального уставного капитала банка, квалификационные требования к руководителям банка, содержит нормы о регистрации кредитных организаций и многое другое [1].

2. Федеральный закон от 10.07.2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» – устанавливает функции ЦБ РФ, описывает органы управления Банка России, требования к отчетности Банка России, определяет денежную единицу России, основные инструменты и методы денежно-кредитной политики, права ЦБ РФ на осуществление отдельных операций, а также касается норм банковского регулирования и банковского надзора [2].

4. Инструкция ЦБ РФ от 30 мая 2014 года № 153-И «Об открытии и закрытии банковских счетов, счетов по вкладам (депозитам), депозитных счетов» – важнейший документ о правилах открытия и закрытия всех видов банковских счетов, открываемых физическим, юридическим лицам, предпринимателям: текущих, расчетных, корреспондентских и прочих счетов [8].

5. Федеральный закон № 161-ФЗ от 27.06.2011 «О национальной платежной системе» – закон о национальной платежной системе. Он устанавливает правовые и организационные основы национальной платежной системы, регулирует порядок оказания платежных услуг, в том числе осуществления перевода денежных средств, использования электронных средств платежа, деятельность субъектов национальной платежной системы, а также определяет требования к организации и функционированию платежных систем, порядок осуществления надзора и наблюдения в национальной платежной системе [3].

6. Положение ЦБ РФ № 383-П от 19.06.2012 «О правилах осуществления перевода денежных средств» – устанавливает правила перевода денежных средств кредитными организациями в рублях РФ по банковским счетам и без открытия банковских счетов [5].

Переводы денежных средств могут быть оформлены распоряжениями в виде: платежного поручения, инкассового поручения, платежного требования, платежного ордера. Формы указанных документов приводятся в приложениях к Положению 383-П.

7. Инструкция ЦБ РФ № 139-И от 03.12.2012 «Об обязательных нормативах банков» – одна из важнейших Инструкций ЦБ РФ, устанавливающая методику расчета обязательных нормативов банков. Инструкция устанавливает одиннадцать обязательных нормативов, каждый из которых должен соблюдаться банком ежедневно [9].

8. Положение ЦБ РФ 25.04.2007 № 303-П «Положение о системе валовых расчетов в режиме реального времени Банка России» – документ о системе банковских электронных срочных платежей (БЭСП), проведении платежей, регламенте функционирования системы БЭСП [6].

12. Положение ЦБ РФ от 28.12.2012 № 395-П «О методике определения величины собственных средств (капитала) кредитных организаций («БАЗЕЛЬ III»)» – устанавливает методику определения величины капитала банка с учетом международных подходов к повышению

устойчивости банковского сектора («Базель III»). Величина собственных средств (капитала), определяемая в соответствии с Положением 395-П, используется в целях определения значений обязательных нормативов, установленных Инструкцией № 139-И, а также в других случаях, когда в целях определения значения пруденциальных норм деятельности используется показатель собственных средств кредитной организации [7].

13. Инструкция ЦБ РФ от 15.07.2005 № 124-И «Об установлении размеров (лимитов) открытых валютных позиций, методике их расчета и особенностях осуществления надзора за их соблюдением кредитными организациями» – устанавливает размеры (лимиты) открытых валютных позиций, методику их расчета и особенности осуществления надзора за их соблюдением [10].

14. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» – федеральный закон, направленный на создание механизма противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. К имеющимся у банков несвойственным функциям, этот закон прибавил еще одну – функцию обязательного контроля за сомнительными операциями с обязанностью представлять информацию о них в Росфинмониторинг [4].

Расходы кредитной организации – это финансовые затраты кредитной организации на выполнение различных банковских операций и обеспечение функциональной деятельности. Основным законодательным актом, регулирующим формирование финансового результата кредитной организации, а соответственно и расходов банка, является Положение ЦБ РФ от 27.02.2017 № 579-П «О Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения» - в данном Положении приведен план счетов бухгалтерского учета в банке и правила отражения операций в бухгалтерском учете банка. До 3 апреля 2017 года применялось Положение № 385-П, но в настоящее время оно отменено.

Также в деятельности кредитной организации применяются нормативные акты, регулирующие отдельные виды расходов банка, например, создание резервов:

– Положение ЦБ РФ 01.12.2015 № 507-П «Об обязательных резервах кредитных организаций» – содержит в себе информацию: как рассчитать сумму обязательных резервов, порядок регулирования ФОРа, порядок составления и представления в Банк России расчета по обязательным резервам.

– Положение ЦБ РФ 26.03.2004 № 254-П «Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» – устанавливает порядок классификации ссуд по категориям качества с учетом финансового положения заемщика и качества обслуживания им долга;

– Положение ЦБ РФ 20.03.2006 № 283-П «Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» – документ о классификации прочих (не относящихся к ссудам по 254-П) элементов расчетной базы в целях формирования резерва на возможные потери.

Помимо этого, регулирование расходов банка в целях определения базы налогообложения производится НК РФ. Согласно НК РФ, к расходам банка относятся общие, как для деятельности кредитной организации, так и для деятельности любого хозяйствующего субъекта расходы, приведенные в ст. 254-269 НК РФ, так и специальные расходы, обозначенные только для деятельности кредитных организаций, приведенные в ст. 291 НК РФ.

Таким образом, в рамках работы проведен обзор законодательных и нормативных документы, составляющих правовую основу функционирования и регулирования расходов кредитных организаций.

## 1.2 Классификация расходов и основные подходы к управлению ими

По своему характеру расходы кредитной организации классифицируют следующим образом (рисунок 1):

– операционные – расходы, непосредственно связанные с операционной деятельностью банка (процентные расходы, комиссионные расходы, расходы на формирование резервов на возможные потери, расходы по кассовым и расчетным операциям и т.д.).

– по обеспечению деятельности банка (расходы на оплату труда персоналу банка, амортизационные отчисления по основным средствам, расходы на рекламу, охрану, связь, компьютерное и банковское оборудование и т.д.).

– прочие (штраф, уплаченные банком, судебные издержки, госпошлины, списанная дебиторская задолженность и т.д.) [34].

В кредитной организации выделяют затраты прямые (например, по привлечению средств, на конвертацию валюты) и косвенные (телеграфные расходы, оплата труда персонала банка, арендные платежи), постоянные и переменные.

Операционные расходы (расходы, необходимые для обеспечения функционирования банка) включают в себя:

- процентные расходы — уплаченные банком проценты за привлеченные им средства (полученные кредиты, займы, вклады, депозиты), в том числе привлеченные с помощью выпущенных банком ценных бумаг;

- непроцентные расходы — остальные (кроме процентных) расходы на проведение всех операций банка: на заработную плату и материальное поощрение сотрудников; на содержание аппарата управления, в том числе представительские и компенсационные расходы; уплаченные банком комиссионные; уплаченные банком дивиденды; эксплуатационные расходы; расходы, связанные с созданием резервов на покрытие возможных убытков

от кредитных и некоторых иных операций банка, относимые на себестоимость таких операций.

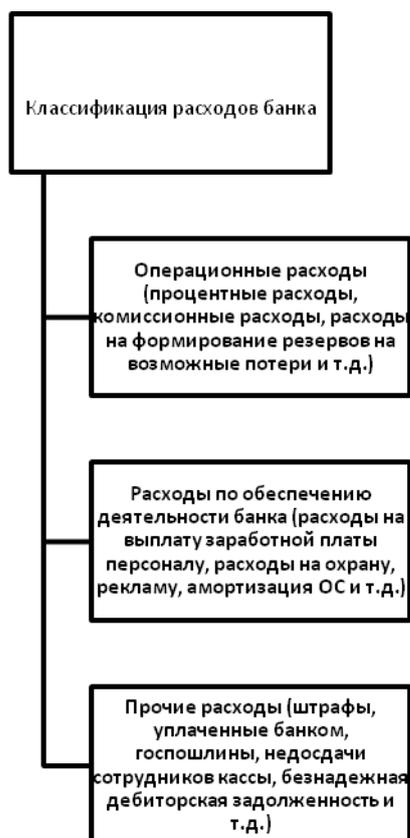


Рисунок 1 - Классификация расходов банка

Основная часть кредитных ресурсов банка образует привлеченные средства, использование которых необходимо оплачивать. Эти затраты составляют наибольшую часть расходов банка. Плата за использование привлеченных ресурсов осуществляется в форме выплат процентов, и соответственно эти расходы являются процентными.

Процентные расходы коммерческих банков, осуществляющих различные виды кредитной деятельности, обычно составляют более 50% всех его расходов. Одновременно их удельный вес в общей сумме расходов различен для каждого банка и зависит, в первую очередь, от соотношения отдельных видов платных пассивов (обязательств) банка.

Данная группировка расходов банка зависит от уровня, на котором проводится анализ, и длительности периода анализа. Так, определенный перечень расходов нормируется головным банком для своих филиалов, т.е.

на уровне этих структурных подразделений ряд затрат являются слабо регулируемыми, в то время как для высшего управленческого звена банка они могут быть отнесены к другим группам классификации по степени регулируемости.

Объем и структура расходов банка формируются в зависимости от круга выполняемых банком функций и его хозяйственной деятельностью.

Рост операционных расходов банка в их общем объеме может быть вызван как изменениями конъюнктуры финансового рынка, так и ошибками в работе руководства банка. Причины негативной тенденции выявляются в процессе сравнительного анализа результатов деятельности рассматриваемого банка с кредитными организациями – партнерами и конкурентами, работающими на тех же финансовых рынках.

При принятии конкретных управленческих решений руководству банка важно знать какие выгоды и затраты будут при их реализации. Эта цель анализа требует, с одной стороны, предварительного уменьшения общей суммы расходов банка на сумму понесенных издержек (безвозвратных затрат), которые не являются существенными для принятия конкретного управленческого решения (безвозвратные затраты состоят из части производственных расходов и полной суммы нейтральных расходов, т.е. не связанных с производственным результатом, например безвозмездные благотворительные взносы), и, с другой стороны, следует учесть альтернативные издержки (упущенную выгоду), т.е. вмененные затраты. В результате данных расчетов получится совокупность расходов, которая должна подвергнуться изменению в следствии принимаемого решения. Эти расходы называются релевантными (существенными). Например, при оценке финансовых результатов важен анализ сумм, полученных (уплаченных) штрафов, пени, неустоек, а для планирования прибыли банка эти данные не релевантны.

При анализе структуры расходов особое внимание уделяется изучению затрат на обеспечение функционирования деятельности банка.

Управление накладными расходами в банке – задача более сложная, чем у субъекта хозяйствования, так как в банке трудно с достаточной точностью определить какое влияние на изменение чистого процентного дохода оказывают непроцентные расходы банка.

Количественную характеристику расходов банка завершает коэффициентный анализ обобщающих показателей (таблица 2).

Таблица 2 – Коэффициенты, используемые при анализе расходов банка

Показатель	Обозначение	Порядок расчета	Примечания
Соотношение процентных доходов и расходов	Кпр.	Отношение процентных доходов к процентным расходам банка	Оценивает способность банка получать прибыль от основной деятельности
Коэффициент эффективности затрат	Кз.	Отношение совокупных доходов к совокупным расходам банка	Оценивает эффективность банка в целом, способность покрывать накладные расходы
Коэффициент безрискового покрытия расходов	Кб.п.р.	Отношение комиссионных доходов к совокупным расходам банка	Показывает, насколько безрисковый доход покрывает совокупные расходы банка
Операционная эффективность	Коп.эф.	Отношение операционных доходов к операционным расходам банка	Характеризует уровень покрытия операционных расходов операционными доходами
Рентабельность расходов банка	Крент.р.	Отношение чистой прибыли банка к совокупным расходам	Оценивает рентабельность банка в целом

В экономической литературе проблемам, связанным с оптимизацией затрат коммерческих банков, уделяется мало внимания в виду того, что в качестве приоритетных в данном случае рассматриваются проблемы, связанные с доходностью, ликвидностью и платёжеспособностью банков. Однако в виду проблем, касающихся низкой капитализации всей банковской системы и рисков, которые связаны с постоянным увеличением возникающих затрат, в банковских учреждениях существенно повысился и

интерес к проблемам управления такими затратами, а также минимизации и оптимизации.

Оптимальным управлением затратами банка можно считать в таком случае выбор таких параметров управления, которые смогут обеспечить наилучшее, с точки зрения установленного критерия, осуществление процесса по формированию расходов этого учреждения.

Такое управление может означать, что все имеющиеся рычаги, а также выбранные банком методы по стимулированию отлажены таким образом, чтобы интересы каждого из подразделений могли бы быть согласованы с соответствующими стратегическими целями учреждения банка и направлялись бы на выбор наиболее оптимальных путей по реализации самого лучшего плана расходования имеющихся ресурсов.

При этом оптимизацией затрат банка будет являться процесс формирования затрат наилучшим для банка образом при заданных критериях, выражающих стратегию развития банка. Критерием, влияющими на оптимизацию затрат, при этом, могут быть получение:

- больших доходов при запланированных затратах;
- запланированных доходов при наименьших затратах;
- наибольших доходов, в случае наименьших затрат.

В соответствии с данными критериями группировки банковских операций, касающихся рентабельности, доходности, и последующего распределения издержек по произведённым операциям происходят или на основе их оптимизации, или на базе реструктуризации имеющихся активов и пассивов кредитного учреждения.

Определение любым из коммерческих банков методов по оптимизации своих затрат напрямую будет зависеть, как от финансового состояния, так и от дальнейших перспектив развития банка. При этом управление его текущими затратами может базироваться на одном из таких двух подходов, как:

- наиболее приоритетная ориентация на оптимизацию производимых текущих затрат, которая предполагает практическую реализацию всех расходов, признанных самыми оптимальными с точки зрения их окупаемости или других критериев;

- ориентация на наиболее максимальное сокращение текущих затрат, которая предполагает экономию любых возможных статей планируемых расходов и предварительное разделение их на такие категории, как объективно необходимые, те, которые подлежат рациональной минимизации, а также осуществляемые по остаточному принципу.

Таким образом, оптимизация будет более приоритетной, по сравнению с простой минимизацией расходов, в виду того, что она предполагает более качественное снижение затрат, которое рассчитано на перспективу.

### 1.3 Бюджетирование как инструмент контроля расходов банка

Бюджетирование - один из главных инструментов финансового управления банком. Цель бюджетирования - повысить эффективность деятельности организации путем усилий всех его сегментов [34].

Система бюджетирования позволяет решать следующие задачи:

- определение основных финансовых и стратегических целей организации;

- выбор объектов бюджетирования в соответствии с уровнями организации;

- создание системы интегрированных показателей в целях контроля за достижением указанных целей;

- постановка задач, обеспечивающих достижение основных целей, которые могут быть решены с помощью бюджетирования;

- оформление назначения бюджетирования в организации в виде внутренних нормативных документов.

Наличие системы бюджетирования позволяет оперативно контролировать деятельность кредитной организации, в том числе и расходы банка.

Управление расходами в системе бюджетирования производится с целью минимизации затрат, в рамках которого традиционно используются следующие подходы:

- анализируются доли расходов различного вида в общих расходах филиалов и подразделений, - например, наибольшие статьи расходов филиала, подразделения, всего банка.

- анализируется иерархическая структура расходов – например, доли расходов на сотовые телефоны в расходах на связь;

- исследуется динамика суммарных расходов, расходов по заданной статье или группе статей. При этом изменения анализируемого показателя отображаются в виде кривой по шкале времени (за год по месяцам, за год по кварталам и т.д.);

- анализируются тенденции изменения расходов. В основе такого анализа - изучение поведения скорости изменения расходов - например, расходы растут, но с убыванием скорости роста, что указывает на падение темпов роста расходов;

- выявляются долгосрочные тенденции изменения расходов. Такая информация появляется по итогам исследования ускорения изменения расходов - например, расходы растут, но с убыванием скорости роста, темпы роста расходов падают, но скорость падения темпов роста уменьшается.

Бюджетное управление подразделениями банка или бизнесами диктует иные задачи и формы анализа:

- выполняется анализ структуры расходов за период. Для получения результата анализируются доли филиалов и подразделений в заданной статье доходов и расходов;

- сравниваются суммарные расходы филиалов. Создаются списки филиалов в порядке возрастания или убывания доходов или расходов;

– сравниваются однотипные расходы филиалов. Например, ранжирование филиалов по расходам на заработную плату, ранжирование филиалов по удельным расходам на вычислительную технику на одного сотрудника и т.д.

– проводится анализ типа «20/80». Основная цель такого исследования - выявление 20% статей бюджета, составляющих 80% расходов филиала, подразделения, банка. Например, формирование трех групп статей расходов: крупные, средние и мелкие.

Первым шагом в постановке системы бюджетирования в коммерческом банке является разработка его финансовой структуры. Этот процесс включает в себя выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), определение типов ЦФО, разнесение ЦФО по выделенным бизнес-направлениям деятельности банка.

Проектирование финансовой структуры включает ряд этапов:

1) анализируется организационно-штатная структура банка и выделяются центры финансового учета (ЦФУ).

2) определяется тип ЦФУ (ЦП – центр прибыли или ЦЗ – центр затрат). Составляется перечень существенных признаков профитных и затратных центров финансового учета.

3) составляется перечень всех хозрасчетных бизнесов (бизнес-направлений) банка.

Существует два основных методических подхода к выделению бизнес-направлений: «продукто-ориентированный» (предполагает выделение бизнес-направлений, исходя из развития тех или иных банковских продуктов) и «клиенто-ориентированный» (предполагает выделение бизнес-направлений, исходя из эффективного обслуживания по видам клиентов: корпоративный бизнес, межбанковский бизнес, индивидуальный бизнес, инвестиционный бизнес, региональный бизнес).

Необходимо также отметить критерии выделения отдельного бизнес-направления в банке:

- 1) получение прямых доходов и (или) привлечение финансовых ресурсов через использование различных финансовых инструментов и в результате осуществления операций, предоставления услуг;
  - 2) выполнение комплекса взаимосвязанных и близких услуг и операций, составляющих единую технологическую цепочку;
  - 3) наличие собственного рынка деятельности и клиентской базы;
  - 4) наличие органа, управляющего и координирующего деятельность
- [15, с. 286].

Далее ЦФУ разнятся по этим бизнес-направлениям. За каждым ЦФУ закрепляются соответствующие статьи расходов и доходов, определенные в соответствии с конкретным бизнес-направлением. Спроектированная банком модель финансовой структуры фиксируется в «Положении о финансовой структуре».

Структура позволяет оценивать эффективность, как отдельных направлений бизнеса, так и конкретных руководителей. При этом несоответствие финансовой и организационной структуры банка не вызывает существенных противоречий, однако усложняет управленческий учет и создает необходимость существования нескольких вариантов группировок информации в бюджетной отчетности.

Другим важным элементом системы бюджетирования является бюджет. Бюджет - это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени.

В системе бюджетирования можно привести следующий перечень бюджетов:

- 1) Смета хозяйственных затрат. Бюджетирование хозяйственных затрат позволяет находить резервы для экономии этих средств;

2) Бюджет бизнес-деятельности. Для его внедрения необходимо решить целый комплекс вопросов о методах планирования и учета доходов и расходов бизнес-деятельности в разрезе подразделений и бизнесов банка;

3) Бюджет проекта. Как правило, бюджет проекта ведется по отдельной технологии, отличной от технологии бюджетирования всего банка;

4) Корпоративный бюджет многофилиального банка. Он нередко рассматривается как отдельная задача, в которой на первое место по прилагаемым организационным усилиям выходит обеспечение согласованной работы большой группы менеджеров банка.

Бюджеты должны быть структурированными, ясными и подробными. Цифры в бюджете не должны быть жесткими, они должны быть реалистичными, достижимыми и документально обоснованными. Целью разработки структуры бюджетов является формирование эффективных бюджетов, которые обладают следующими свойствами:

- обладают ясными каналами движения информации, распределением полномочий и ответственности;
- содержат подробную, ясную, точную и своевременную информацию; представляют возможности сравнения;
- поддерживаются всеми заинтересованными лицами внутри организации [15, с. 295].

Грамотно подготовленный бюджет имеет своим результатом уменьшение затрат. В целях обеспечения возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных уровней в банке разрабатывается бюджетный регламент.

Контроль является следующим этапом организации системы бюджетирования в банке. Для осуществления контроля исполнения бюджета в банке организуется система внутреннего контроля. Это логическая структура формальных и неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами банка в течение бюджетного периода (периодический

мониторинг текущей деятельности, сравнения объемов и затрат с бюджетными стандартами и избежание чрезмерных расходов).

Контроль исполнения бюджета выполняется для выявления отклонений реальных результатов деятельности от запланированных и нужен для того, чтобы своевременно принять меры по обеспечению исполнения бюджетов.

В результате осуществления контроля происходит сравнение фактических результатов с запланированными. Выявляются отклонения, которые необходимо анализировать. Соответственно, анализ исполнения бюджета является логическим этапом организации системы бюджетирования.

С целью выявления динамики процессов, происходящих в банке, оперативного реагирования на них, стимулирования положительных и устранения отрицательных тенденций выполняется всесторонний анализ исполнения бюджета.

Таким образом, основные этапы разработки системы бюджетирования образуют модель организации системы бюджетирования в банке. В соответствии с приведенной моделью должен быть организован бюджетный процесс в коммерческом банке, направленный на оптимизацию расходов кредитной организации.

## 2 Оценка управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК»

### 2.1 Экономическая характеристика деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК»

ПАО АККСБ «КС БАНК» - средняя по размеру нетто-активов кредитная организация, зарегистрированная в г. Саранске. Основное направление деятельности — кредитование корпоративных клиентов и частных лиц. Ключевой источник фондирования — вклады населения.

Банк был зарегистрирован в 1992 году в г. Саранске (Республика Мордовия) в форме акционерного общества закрытого типа. В 1995 году кредитная организация получила статус уполномоченного банка Правительства Республики Мордовии по работе с ценными бумагами Министерства финансов Мордовии. В форме открытого акционерного общества АККСБ «КС БАНК» стал функционировать с 2000 года. С декабря 2004 года банк является участником системы страхования вкладов. Кредитная организация первой из местных банковских организаций вышла за пределы Мордовии, открыв филиал в г. Пензе.

6 июля 2016 года Глава Республики Мордовия Владимир Волков, генеральный директор АО «НСПК» Владимир Комлев и президент АККСБ «КС БАНК» Владимир Грибанов подписали соглашение, предусматривающее создание Единой Социальной Электронной Карты (ЕСЭК) на базе национальной платежной системы «Мир».

В сентябре 2016 года клиентам банка предложен новый Интернет-банк и мобильное приложение (система «КС Банк Лайт»). Новая дистанционная система банковского обслуживания обладает расширенным функционалом и позволяет совершать клиентам широкий спектр денежных переводов.

В целях оптимизации сети продаж в 2016 году были закрыты два подразделения банка: 27 сентября - операционный офис «Самарский», 29 марта - операционный офис №3 г. Пенза.

В рамках работы рассмотрим показатели финансовой отчетности ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг. Первоначально проанализируем структуру и динамику пассивов кредитной организации.

Таблица 3 - Структура пассивов ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование статьи	Года					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Средства банков-контрагентов	0	0,00%	0	0,00%	150 000	1,24%
Средства клиентов, в т.ч.	8 820 384	89,12%	10 462 913	90,07%	10 763 000	89,09%
вклады физических лиц	7 540 015	76,18%	9 225 367	79,42%	9 739 110	80,61%
Обязательство по текущему налогу на прибыль	0	0,00%	1 430	0,01%	0	0,00%
Отложенное налоговое обязательство	41 002	0,41%	33 974	0,29%	34 113	0,28%
Прочие обязательства	45 488	0,46%	49 855	0,43%	44 753	0,37%
РВПС, РВП	671	0,01%	759	0,01%	5 142	0,04%
Всего обязательств	8 907 545	90,00%	10 548 931	90,81%	10 997 008	91,02%
Средства акционеров	570 000	5,76%	625 000	5,38%	625 000	5,17%
Резервный фонд	28 500	0,29%	31 250	0,27%	31 250	0,26%
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг	-12 356	-0,12%	-11 060	-0,10%	-10 363	-0,09%
Переоценка ОС, НМА	261 695	2,64%	232 228	2,00%	235 266	1,95%
Нераспределенная прибыль прошлых лет	93 394	0,94%	175 962	1,51%	189 816	1,57%
Неиспользованная прибыль за отчетный период	48 390	0,49%	13 854	0,12%	13 583	0,11%
Всего источников собственных средств	989 623	10,00%	1 067 234	9,19%	1 084 552	8,98%
Всего пассивов	9 897 167	100,00%	11 616 165	100,00%	12 081 560	100,00%

В структуре пассивов ПАО АККСБ «КС БАНК» основную долю, как практически во всех кредитных организациях, составляют привлеченные средства. Так по состоянию на 2014 г. величина обязательств составила 8 907 545 тыс. руб., на 2015 г. – 10 548 931 тыс. руб., а на 2016 г. – 10 997 008 тыс. руб. В структуре пассивов их доля составила 90,00%, 90,81 % и 91,02% соответственно по годам. Если говорить об источниках собственных средств, их величина на 2014 г. составила 989 623 тыс. руб., на 2015 г. – 1 067 234 тыс. руб., на 2016 г. – 1 084 552 тыс. руб. Доля по годам соответственно – 10,00 %, 9,19 % и 8,98%.

Таблица 4 - Динамика пассивов ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование статьи	Года						
	2014 г.	2015 г.			2016 г.		
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %	Сумма, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Средства банков-контрагентов	0	0	0	-	150 000	150 000	-
Средства клиентов, в т.ч.	8 820 384	10 462 913	1 642 529	118,62 %	10 763 000	300 087	102,87 %
вклады физических лиц	7 540 015	9 225 367	1 685 352	122,35 %	9 739 110	513 743	105,57 %
Обязательство по текущему налогу на прибыль	0	1 430	1 430	-	0	-1 430	0,00%
Отложенное налоговое обязательство	41 002	33 974	-7 028	82,86 %	34 113	139	100,41 %
Прочие обязательства	45 488	49 855	4 367	109,60 %	44 753	-5 102	89,77%
РВПС, РВП	671	759	88	113,11 %	5 142	4 383	677,47 %
Всего обязательств	8 907 545	10 548 931	1 641 386	118,43 %	10 997 008	448 077	104,25 %
Средства акционеров	570 000	625 000	55 000	109,65 %	625 000	0	100,00 %
Резервный фонд	28 500	31 250	2 750	109,65 %	31 250	0	100,00 %

Окончание таблицы 4

Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг	-12 356	-11 060	1 296	89,51%	-10 363	697	93,70%
Переоценка ОС, НМА	261 695	232 228	-29 467	88,74%	235 266	3 038	101,31%
Нераспределенная прибыль прошлых лет	93 394	175 962	82 568	188,41%	189 816	13 854	107,87%
Неиспользованная прибыль за отчетный период	48 390	13 854	-34 536	28,63%	13 583	-271	98,04%
Всего источников собственных средств	989 623	1 067 234	77 611	107,84%	1 084 552	17 318	101,62%
Всего пассивов	9 897 167	11 616 165	1 718 998	117,37%	12 081 560	465 395	104,01%

Привлеченные ресурсы также, как и источники собственных средств, прирастают равномерно. Так, темп роста за 2015 г. по обязательствам составил 118,43 %, а в 2016 г. – 104,25 %. Темп роста по источникам собственных средств в 2015 г. составил 107,84 %, а в 2016 г. – 101,62 %.

Подобное соотношение, как и динамика роста, свидетельствует о положительной тенденции в части регулирования пассивов ПАО АККСБ «КС БАНК».

Рассмотрим структуру и динамику изменений активов ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг.

Таблица 5 – Структура активов ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование статьи	Года					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Денежные средства	503 302	5,09%	562 144	4,84%	560 611	4,64%
Средства в ЦБ РФ, в т.ч.	360 869	3,65%	338 407	2,91%	365 283	3,02%
обязательные резервы	82 186	0,83%	66 412	0,57%	81 674	0,68%

Окончание таблицы 5

Средства в банках-контрагентах	82 098	0,83%	133 146	1,15%	78 341	0,65%
Чистая ссудная задолженность	7 558 804	76,37%	8 937 403	76,94%	9 353 870	77,42%
Чистые вложения в ценные бумаги	67 671	0,68%	147 983	1,27%	164 908	1,36%
ОС, МЗ, НМА	927 110	9,37%	906 335	7,80%	949 160	7,86%
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	0	0,00%	0	0,00%	847	0,01%
Прочие активы	397 313	4,01%	590 747	5,09%	608 540	5,04%
Всего активов	9 897 167	100,00%	11 616 165	100,00%	12 081 560	100,00%

Совокупные активы по состоянию за 2014 г. составили 9 897 167 тыс. руб., за 2015 г. – 11 616 165 тыс. руб., а за 2016 г. – 12 081 560 тыс. руб. Темп роста за 2015 г. составил 117,37 %, а за 2016 г. – 104,01 %.

Основная доля в составе активов банка представлена, как и у большинства кредитных организаций, доходными или работающими активами. В их структуре основную долю занимают кредитные операции банка.

За 2014 г. величина кредитного портфеля составила 7 558 804 тыс. руб., за 2015 г. – 8 937 403 тыс. руб., а за 2016 г. – 9 353 870 тыс. руб. Доля в структуре активов – 76,37%, 76,94% и 77,42% по годам соответственно.

Таблица 6 – Динамика активов ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование статьи	Года						
	2014 г.	2015 г.			2016 г.		
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Отк-е, тыс. руб.	Темп роста, %	Сумма, тыс. руб.	Отк-е, тыс. руб.	Темп роста, %
Денежные средства	503 302	562 144	58 842	111,69%	560 611	-1 533	99,73%

Окончание таблицы 6

Средства в ЦБ РФ, в т.ч.	360 869	338 407	-22 462	93,78%	365 283	26 876	107,94%
обязательные резервы	82 186	66 412	-15 774	80,81%	81 674	15 262	122,98%
Средства в банках-контрагентах	82 098	133 146	51 048	162,18%	78 341	-54 805	58,84%
Чистая ссудная задолженность	7 558 804	8 937 403	1 378 599	118,24%	9 353 870	416 467	104,66%
Чистые вложения в ценные бумаги	67 671	147 983	80 312	218,68%	164 908	16 925	111,44%
ОС, МЗ, НМА	927 110	906 335	-20 775	97,76%	949 160	42 825	104,73%
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	0	0	0	-	847	847	-
Прочие активы	397 313	590 747	193 434	148,69%	608 540	17 793	103,01%
Всего активов	9 897 167	11 616 165	1 718 998	117,37%	12 081 560	465 395	104,01%

Таким образом, по результатам анализа деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК» может отметить высокие темпы роста развития банка (постоянно увеличивается кредитный портфель, расширяется количество финансовых ресурсов банка), а также на протяжении всего анализируемого периода наблюдается положительный финансовый результат в структуре капитала ПАО АККСБ «КС БАНК».

## 2.2 Анализ расходов и системы управления ими в ПАО АККСБ «КС БАНК»

В рамках работы проанализируем операционные и прочие операционные (административно-хозяйственные) расходы банка на основе рассмотрения отчета о финансовых результатах деятельности банка (код формы 0409102).

Анализ расходов будет производиться за 1 кв. 2016 г. и 1 кв. 2017 г. (справочно будет представлена информация по итогам 2016 г.), т.к. с начала

2016 г. поменялась система формирования 0409102 формы отчетности и сопоставление данных 2016 г. и данных более ранних периодов является невозможной. Структура операционных расходов ПАО АККСБ «КС БАНК» представим в Приложении В.

Как видно из Приложения В, основную долю в структуре операционных расходов составляют процентные расходы банка. В структуре процентных расходов значительную часть имеют процентные расходы по депозитам физических лиц, что подтверждает сделанные выводы в рамках предыдущего параграфа о том, что привлеченные финансовые ресурсы ПАО АККСБ «КС БАНК» в значительной части сформированы за счет вкладов физических лиц.

Тем не менее, величина процентных расходов по вкладам физических лиц постепенно уменьшается, как в абсолютном выражении, так и в относительном. Так величина процентных расходов по депозитам физических лиц за 1 кв. 2016 г. составила 210 683 тыс. руб. или 82,67 % в структуре операционных расходов банка, а за 1 кв. 2017 г. – 173 220 тыс. руб. или 69,34 % в структуре операционных расходов банка.

Как было видно из анализа активов и пассивов банка, величина вкладов с течением времени только увеличивается, тем самым, снижением процентных расходов по вкладам, свидетельствует об уменьшении ставки по вкладным операциям ПАО АККСБ «КС БАНК».

Комиссионные расходы и расходы по формированию резервов на возможные потери составляют не столь значительную часть операционных расходов в отличие от процентных расходов банка. Так в 2016-2017 гг. величина комиссионных расходов не превышала 3,1 % от совокупных операционных расходов, а доля расходов по формированию резервов на возможные потери в 2016 г. не поднималась выше 7,9%.

В 2017 г. же году доля расходов по формированию резервов на возможные потери возросла до 18,52 %, особенно в части расходов по

формированию РВП по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход.

Как видно из Приложения Г, основную долю в структуре прочих операционных расходов банка составляют расходы на персонал (около 50 % в течение всех рассматриваемых периодов).

В след за ними идут управленческие и организационные расходы банка, они составляют порядка 30%-40% от совокупной величины прочих операционных расходов.

Расходы по операциям с основными средствами (в том числе и амортизационные расходы) равны примерно 10 % от совокупных операционных расходов ПАО АККСБ «КС БАНК»

Последняя же группа расходов – прочие расходы, составляют всего 1-2 % от совокупной величины прочих операционных расходов.

Помимо структуры расходов немаловажным является темп роста расходов ПАО АККСБ «КС БАНК».

Темпы роста обозначенных расходов ПАО АККСБ «КС БАНК» представлены на рисунках 4 и 5. Помимо этого, динамика изменения расходов банка отражена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика изменения расходов ПАО АККСБ «КС БАНК», тыс. руб.

Вид расходов	1 кв. 2016 г.	1 кв. 2017 г.	Темп роста
Процентные расходы	228 809	195 834	85,59%
Комиссионные расходы	6 117	7 717	126,16%
Расходы по формированию резервов на возможные потери (РВП)	19 924	46 262	232,19%
Расходы на содержание персонала	62 364	74 626	119,66%
Расходы по операциям с основными средствами и нематериальными активами	6 889	10 931	158,67%
Амортизация по основным средствам и нематериальным активам	8 852	8 762	98,98%
Организационные и управленческие расходы	35 726	57 675	161,44%
Прочие расходы	1 661	1 312	78,99%
Всего расходы	370 342	403 119	108,85%

Из таблицы 7 видно, что наибольшее опасение вызывают расходы по формированию резервов на возможные потери, темп роста по ним составил 232,19 %. Особенное влияние на рост резервов оказало формирование РВП по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход.

Таким образом, ПАО АККСБ «КС БАНК» необходимо срочно сконцентрировать свое внимание на снижение резервов по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход, соответственно, банку необходимо понизить риск по обозначенным операциям.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране особую актуальность приобретают вопросы, связанные с сокращением расходов. ПАО АККСБ «КС БАНК» также постоянно проводит мониторинг своих расходов в целях минимизации затрат. Основными условиями управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК» являются:

- заинтересованность собственников банка в повышении рентабельности и прозрачности бизнеса, подразумевающая устойчивое финансовое положение банка;
- наличие адекватных принципов мотивации руководителей подразделений, готовность собственников и менеджмента к соблюдению этих договоренностей;
- понимание собственником необходимости корректного учета доходов и расходов и готовность корректировать бизнес в соответствии с объективными финансовыми показателями.

В рамках работы произведем оценку эффективности управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК» на основе анализа относительных коэффициентов (таблица 8).

Таблица 8 – Коэффициенты эффективности управления расходами  
 ПАО АККСБ «КС БАНК», тыс. руб.

Показатель	Года			Отклонение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2015
Совокупные доходы	2 032 972	2 615 134	2 140 940	582 162	-474 194
Совокупные расходы	2 011 651	2 590 600	2 120 803	578 949	-469 797
Процентные доходы	926 860	906 223	1 056 526	-20 637	150 303
Процентные расходы	540 540	638 670	665 954	98 130	27 284
Комиссионные доходы	158 616	126 635	126 207	-31 981	-428
Операционные доходы	850 679	1 091 390	2 140 940	240 711	1 049 550
Операционные расходы	531 018	392 732	442 230	-138 286	49 498
Чистая прибыль банка	48 390	13 718	13 583	-34 672	-135
Соотношение процентных доходов и расходов	1,71	1,42	1,59	-0,30	0,17
Коэффициент эффективности затрат	1,01	1,01	1,01	0,00	0,00
Коэффициент безрискового покрытия расходов	0,08	0,05	0,06	-0,03	0,01
Операционная эффективность	1,60	2,78	4,84	1,18	2,06
Рентабельность расходов банка	0,02	0,01	0,01	-0,02	0,00

Как видно из таблицы 8, коэффициенты эффективности управления расходами имеют неоднозначную тенденцию изменения: так коэффициент соотношения процентных доходов и расходов в 2015 г снижается, а в 2016 г. незначительно увеличивается за счет превышения темпа роста процентных доходов над расходами.

Коэффициент эффективности затрат находится на одном уровне, а коэффициент безрискового покрытия расходов также, как и коэффициент соотношения процентных доходов и расходов в 2015 г. сокращается, а в 2016 г. незначительно увеличивается, что связано с сокращением совокупных расходов банка в 2016 г. на 474 194 тыс. руб.

Хорошую динамику показывает операционная эффективность деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК», увеличившаяся в 3 раза.

Рентабельность расходов за 2014-2016 гг. сокращается с 0,02 до 0,01, подобное значение коэффициента свидетельствует о низкой рентабельности расходов банка.

Однако, следует учитывать, что в 2016 г. поменялась методика отражения доходов и расходов в отчете о финансовых результатах банка, в связи с этим, сопоставление анализируемых данных за 2016 г. может быть немного некорректным.

Базовым принципом бизнес-модели ПАО АККСБ «КС БАНК» явилось разделение всего существующего бизнеса банка на центры финансового учета (ЦФУ), с выделением центров прибыли, центров затрат и венчурные проекты при соблюдении ряда важнейших принципов.

Центры прибыли изначально привязывались к продуктовой линейке, а не к существующей штатной структуре банка. Причем корректировка штатной структуры в дальнейшем производилась с учетом бизнес-структуры, а не наоборот. Целью этого был максимально корректный учет доходов в разрезе продукта, недопущение «размывания» затрат для маскировки убыточных бизнесов внутри подразделений, приносящих прибыль. Обязательным условием было наличие во главе каждого ЦФУ конкретного руководителя, отвечающего за финансовый результат.

Руководители центров прибыли имеют относительно широкие полномочия по увеличению штата и большие – по его сокращению. Помимо этого, существует система внутреннего размещения ресурсов (капитала и заемных средств), система трансфертного ценообразования, с учетом ограничений в зависимости от сроков и ликвидности активов, в которые осуществлялись вложения.

Собственники банка и финансовая служба выступают дополнительными и независимыми от центров прибыли инстанциями, постоянно работающими над сокращением расходов.

Таким образом, формируется бюджет банка, состоявший из бюджетов различных ЦФУ, причем руководители центров прибыли напрямую заинтересованы в сокращении расходов.

Собственник банка и финансовая служба вступают дополнительными и независимыми от центров прибыли инстанциями, постоянно работающими над сокращением расходов на основе оперативной (ежемесячной) отчетности.

Уже на этой стадии руководство банка принимает целый ряд принципиальных решений для отнесения целого ряда серьезнейших с точки зрения затрат услуг (например, платежи, касса и инкассация) к центрам прибыли или затрат.

В своей деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК» стремится к поиску идеального баланса, поскольку создание центра прибыли, осуществляющий свою деятельность исключительно за счет «внутренних» потребителей его услуг, всегда приводит к негативным последствиям для «настоящих» центров прибыли (например, управление кредитования, управление операций на рынке ценных бумаг и т.д.). В результате этого в процесс бюджетирования банка был внедрен новый вид ЦФУ — тарифицированные центры (с нулевой прибылью).

Следующим этапом построения системы управления расходов ПАО АККСБ «КС БАНК» стало максимально корректное формирование центров затрат, поскольку здесь выделить подразделения в разрезе продуктовой линейки банка значительно сложнее.

Именно в этой части, равно как в организации трансфертного ценообразования и внутреннего казначейства, и были сосредоточены основные усилия руководства банка.

Наиболее простым с точки зрения методологии было создание венчурных центров. Для них предусматривались стандарты исполнения, бюджет и предельный срок выхода на самоокупаемость с последующим изменением их статуса на центр прибыли, либо закрытие. Важнейшим

принципом являлось, как и в случае всех ЦФУ, недопущение некорректного учета их финансового результата, перекладывание затрат на действующие центры прибыли.

Для корректного учета расходов было разработано и внедрено во всех структурных подразделениях специальное программное обеспечение, предусматривающее осуществление любого платежа только при наличии указания (кода) центра финансового учета, осуществляющего платеж. Дополнительно программными методами осуществлялась проверка соответствия суммы платежа бюджету и (или) полномочиям лица, принимающего решение о его осуществлении. Руководители ЦФУ визировали каждый платеж, относящийся к их компетенции.

В рамках данной модели была полностью реализована цель поиска баланса между драйверами роста и затратами банка.

Роль топ-менеджмента банка сводилась, во-первых, к дополнительному аудиту затрат, решению спорных вопросов между ЦФУ и принятию действительно стратегических решений в рамках распределения рисков и создания венчурных центров.

Таким образом, в результате внедрения системы бюджетирования ПАО АККСБ «КС БАНК» получил возможность создания максимально прозрачной системы мотивации сотрудников, при общем сохранении управляемости структуры. ПАО АККСБ «КС БАНК», как видно из проведенного анализа финансовой деятельности, максимизирует прибыль и в результате этого в условиях экономической нестабильности максимально быстро адаптировал структуру к меняющейся конъюнктуре рынка.

### 3 Совершенствование систем управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК»

#### 3.1 Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК»

В рамках работы было установлено, что наибольшее опасение вызывают расходы по формированию резервов на возможные потери (далее - РВП), темп роста по ним составил в 2016 году 232,19 %.

Особенное влияние на рост резервов оказало формирование РВП по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход. Формирование данных резервов осуществляется на основе оценка риска возникновения убытка. В том числе, значительное влияние оказывает риск возникновения убытка по причине мошеннических действий.

Согласно оценке ведущих отечественных банков на сегодняшний день в Российской Федерации выдается мошеннических кредитов на сумму несколько десятков миллионов долларов в год – это прямые убытки, которые негативно отражаются на финансовой отчетности кредитных организаций.

Наиболее распространенная схема мошенничества - получение кредита по поддельным документам и поддельным анкетным данным.

При данной схеме мошенники используют чужие личные данные в поддельных паспортах. Для простоты получения кредита обычно используются личные данные граждан с положительной кредитной историей. При этом в поддельном паспорте используется фотография мошенника, оформляющего кредит.

В результате так их неправомочных действий граждан, данные которого использовались для мошеннического получения кредита, узнаёт о необходимости платить за кредит после того, как деньги мошенниками получены. В таких случаях клиентам необходимо доказывать в суде непричастность к получению кредита. В результате:

– моральный и материальный ущерб клиент (если это существующий клиент банка, то с высокой степенью вероятности он прекратит сотрудничество и перейдет на обслуживание в другой банк);

– материальный ущерб банка (потери в виде невыплаченного кредита, расходы на судебные тяжбы с клиентом, оплата услуг коллекторов).

Существующая сегодня схема проверки заявителя базируется на проверке паспортных и указанных в анкете данных – по базам данных «черных» списков, базам агентств кредитных историй, алгоритмах оценки кредитоспособности скоринговых систем и пр. Но все эти проверки оказываются абсолютно неэффективными, когда мошенники используют данные реального человека с положительным кредитным профилем.

С аналогичной проблемой в своей деятельности встречается и ПАО АККСБ «КС БАНК». Официальные данные по убыткам кредитной организации, полученным в результате мошеннической деятельности, не афишируются.

В связи с этим перед банком остро стоит вопрос о повышении уровня безопасности идентификации клиентов. В качестве инновационного продукта, способного значительно снизить уровень мошеннической деятельности, как при получении кредитов, так и при осуществлении операций по банковским картам, а соответственно и уменьшить вероятность реализации риска, а соответственно и значительно снизить расходы банка, выступает биометрическая идентификация клиентов.

Биометрия определяется как система распознавания людей по одной или более физических или поведенческих черт. Биометрия позволяет распознавать личность людей по одной или сразу нескольким физическим параметрам (голос, отпечаток пальца, черты и термограмма лица, ДНК, ладонь, сетчатка и радужная оболочка глаза и т.п.) или поведенческим чертам (походка, почерк и т.п.). В области информационных технологий биометрические данные используются в качестве формы управления

идентификаторами доступа и контроля доступа. Различные биометрические технологии используются в мире довольно давно – например, при выдаче виз и паспортов. Однако, в отечественном банкинге данное решение является инновационным.

Правительственные инициативы, направленные на обеспечение национальной безопасности, продолжают оставаться ключевым направлением для мирового биометрического рынка. По оценкам Acuity Research ежегодное количество электронных документов e-ID в мире вырастет с 600 млн. в 2015 году до 740 млн. в 2018 году. Всего к 2018 году в мире будет насчитываться порядка 3,5 млрд. электронных документов (биометрические паспорта и прочие). При этом, Европа является регионом, где темпы роста перехода на e-ID самые высокие в мире: по оценкам Gemalto, к 2018 году обладателями e-ID в Европе станут 150 млн. человек (это 30% населения всего региона).

Более половины стран-участниц ООН уже выдают биометрические паспорта. Яркими примерами реализации программ перехода на биометрические электронные документы в 2015-2016 году являются:

- пятилетний контракт SGI (Канада) с Veridos на производство карт и поставку ПО для водительских удостоверений и других ID (идентификация по лицу, стоимость контракта \$10,7 млн.);
- шестилетний контракт Colorado Department of Revenue's Division of Motor Vehicles (США) с Gemalto на внедрение биометрических водительских удостоверений (идентификация по отпечаткам пальцев и лицу);
- поставка в 2016 году 10 млн. ID-карт в Чили в рамках National Biometrics Program (поставщиком выступила компания Safran, в стране 57% населения уже имеют электронные ID, планируется, что к 2022 году программой будет охвачено все население);
- а также другие проекты в Украине, Белоруссии, Молдавии, Литве, Венгрии, Бангладеш, Сенегале, Руанде и т.д.

Значительную роль в формировании государственных потребностей в биометрических технологиях играет сегмент иммиграционного контроля для идентификации беженцев и людей, нелегально пересекающих границу. Особенно активно такие системы внедряются на фоне последствий «арабской весны». Верховный комиссариат ООН по делам беженцев разработал специальные планы по использованию биометрических технологий. В 2015-2016 гг. в США, Великобритании и Германии были реализованы тестовые проекты и начали внедряться системы по сбору биометрических данных об иностранцах на пропускных пунктах, биометрической идентификации и регистрации беженцев (отпечатки пальцев и радужная оболочка глаза).

Отдельно следует выделить масштабные правительственные проекты «биометрической переписи» населения. В частности, программа SIBIOS в Аргентине, согласно которой в систему будут постепенно внесены все 40 млн. жителей страны, включая младенцев. В Индии власти страны в сентябре 2010 года начали реализацию крупнейшей в мире биометрической программы Aadhaar по идентификации 1,2-миллиардного населения своей страны с общим бюджетом более \$30 млрд.

Другим важным направлением использования биометрических технологий являются системы голосования для проведения выборов (идентификация избирателей). Такие проекты реализуются в Бразилии, Мексике и ряде стран Африки.

Для клиента банка биометрическая идентификация проще стандартных способов идентификации, клиенту не нужно запоминать пароли или использовать дополнительные устройства. Для банков это новый уровень информационной безопасности, при этом чаще всего биометрическая система идентификации не заменяет существующую, а встраивается в нее и становится дополнительным фактором защиты. Так в ближайшем будущем банки не откажутся от пин-кодов и дополнительных смс-подтверждений, но будут пользоваться возможностью с точностью до 100% идентифицировать

клиента с помощью биометрических данных в экстренных случаях или при совершении определенных операций.

В первую очередь биометрические системы нашли применение в мобильных приложениях: это самое доступное направление работы банков с биометрией. Ряд банков уже начинают реализовывать вход по отпечатку пальца для устройств с биометрическими датчиками. Вложений от банков практически не требуется, т.к. они просто усовершенствовали свои мобильные приложения под смартфоны с данной функцией.

Так биометрические датчики появились в моделях iPhone и iPad с панелью Touch ID, а затем - у всех флагманов мобильных устройств. Соответственно, далее можно прогнозировать появление биометрической панели во всех мобильных устройствах.

При этом банки планируют задействовать в мобильных приложениях не только отпечатки пальцев. К примеру, возможно введение голосовой авторизации и идентификацию по лицу (фотографии) в мобильном приложении. Так же возможно комбинирование уже зарекомендовавших себя средства безопасности и инновационных, которые пока не очень распространены.

Верификация по фотографии становится весьма популярной в финансовой сфере за рубежом: в феврале 2016 г. MasterCard ввел систему подтверждения платежей с помощью селфи. Новая система позволит британцам использовать для верификации платежей и переводов селфи-снимки и отсканированные отпечатки пальцев вместо пароля или пин-кода. Компания уже опробовала эту схему в США и Нидерландах.

Распознавание клиента, который подходит к банкомату, по биометрическим данным, тоже может стать частью повседневности и решить проблему скриммеров (фальшивых клавиатур, которые мошенники крепят к настоящей клавиатуре банкомата, чтобы узнать пин-код).

Разработки таких банкоматов идут в разных странах. Специалисты китайской технологической компании Tzekwan Technology совместно с

сотрудниками пекинского университета Цинхуа разработали банкомат, который фотографирует клиента и сравнивает данные с фотографией, подтверждающей личность человека, из данных карты. В Польше компания, владеющая сетью банкоматов Planet Cash, пошла немного дальше и совместно с японскими разработчиками собирается установить по стране около 2 тыс. банкоматов с функцией считывания отпечатков пальцев.

Тем временем процесс внедрения подобных технологий в банкоматы и pos-терминалы в России затягивается: пока что это существует только на стадии пилотных проектов. Так, например, работает сервис Сбербанка «Ладочки», который позволяет школьникам оплачивать обеды в столовой и проходить в школу с помощью идентификации по ладони. На данный момент систему используют около 26 тысяч школьников и учителей.

Модернизация сети банкоматов и pos-терминалов — пока слишком затратная инициатива для российских банков, которая требует больших расходов на смену аппаратов или их переоснащение, тогда как в мобильных устройствах уже есть все необходимое.

Внедрение биометрических технологий поможет первым банкам, внедрившим данные технологии, еще больше укрепить имидж технологических лидеров, что однозначно привлечет аудиторию продвинутых пользователей и станет конкурентным преимуществом.

Использование технологий идентификации данных клиента по биометрическим параметрам в ПАО АККСБ «КС БАНК» может происходить в четырех базовых услугах: при снятии наличных денежных средств в банкомате; при обращении клиента в банк по телефону; при входе клиента в мобильный банкинг и для подтверждения мобильных платежей; при входе в интернет-банкинг и для подтверждения транзакций.

В рамках работы произведем группировку возможных идентификаторов с целью выявления наиболее подходящего для внедрения в деятельность ПАО АККСБ «КС БАНК» (Приложение Д).

Как видно из приведенной таблицы Д.1, оптимальное соотношение затрат и полученного функционала возможно при применении в качестве идентификатора отпечатка пальца.

Основным недостатком обозначенного идентификатора являются проблемы с распознаванием отпечатков пальцев у 1–2% пользователей, однако, примерно такие же проблемы встречаются и по другим идентификаторам.

Помимо этого, в пользу применения в качестве идентификатора отпечатка пальца свидетельствуют статистические данные, так по данным Visa Europe за 2016 г., среди европейских потребителей финансовых услуг распознавание по лицу предпочли только 15%, по голосу – 12%, сканирование радужки глаза – 23%, отпечаток пальца – 53%.

Таблица 9 – Преимущества и недостатки внедрения системы биометрического контроля доступа по отпечатку пальца в ПАО АККСБ «КС БАНК»

Для банка		Для клиента	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
1. Наименьшие затраты при внедрении системы распознавания отпечатков пальцев	1. Проблемы с распознаванием отпечатков пальцев у 1–2% пользователей	1. Наименьшие затраты при внедрении, в случае наличия у клиента мобильного устройства с биометрическими датчиками	1. Дополнительные расходы, связанные с повышением уровня безопасности
2. Снижение уровня вероятности мошеннических действий по отношению к клиенту	2. Возникновение дополнительных расходов, связанных с обучением персонала, сопровождением программного обеспечения	2. Снижение уровня вероятности мошеннических действий по отношению к клиенту	
3. Привлечение новых клиентов		3. Простота идентификации	
4. В ПАО АККСБ «КС БАНК» отсутствует система биометрической идентификации клиента			

Таким образом, на основе проведенного анализа, в рамках мероприятий, направленных на минимизацию уровня расходов ПАО АККСБ «КС БАНК», предлагается осуществить реализацию проекта по внедрению биометрической системы идентификации клиента по отпечатку пальца, что связано с простой внедрения, по сравнению с применением других идентификаторов, невысокой стоимостью проекта, а также повышением уровня доверия к банку и, соответственно, привлечению новых клиентов.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

В рамках работы произведем прогноз денежных потоков для ПАО АККСБ «КС БАНК» на основе внедрения нового инновационного продукта, направленного на снижение уровня расходов банка.

По экспертной оценке, мошеннические кредиты составляют сегодня 0,5-2% кредитного портфеля. В целях проведения расчетов, предположим, что у ПАО АККСБ «КС БАНК» данный показатель усреднен и составляет 1,25 % от совокупного кредитного портфеля физических лиц банка.

Помимо этого, учтем 0,25 % от портфеля привлеченных средств клиентов - физических лиц в качестве убытков от мошеннических операций по банковским картам.

Стоимость внедрения биометрической системы идентификации по отпечатку пальца невысока и составляет около 1,5 млн. руб. с учетом установки аппаратного комплекса и обучением ведущих сотрудников банка. Ежемесячное программное сопровождение биометрической системы идентификации по отпечатку пальца составляет около 70 тыс. руб. в месяц.

Предположим, что за подключение биометрической системы идентификации банк установит единовременную комиссию в размере 3 тыс. руб. Предполагается, что в течение года данной услугой воспользуется около 5 тыс. чел.

Таким образом, денежный поток при внедрении биометрической системы идентификации по отпечатку пальца принимает следующий вид (таблица 10).

Таблица 10 – Движение денежных потоков ПАО АККСБ «КС БАНК» в течение года в случае внедрения биометрической системы идентификации по отпечатку пальца, тыс. руб.

ПРИТОК		ОТТОК	
I Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности			
1. Денежные средства, полученные от операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах			
проценты полученные (средняя ставка по кредитам ФЛ 21,3 %)	14 811	проценты уплаченные (средняя ставка по вкладам 6,9%)	-1 680
комиссии полученные (подключение за год 5 тыс. клиентов)	15 000	операционные расходы (1,5 млн. руб. - единовременный платеж и абонентская плата 70 тыс. руб. / мес.)	-2 340
прочие операционные доходы	30 000		
Итого по пункту 1	59 811	Итого по пункту 1	-4 020
2. Прирост (снижение) чистых денежных средств от операционных активов и обязательств			
средства, которые могли быть выведены мошенническим путем без применения биометрической системы идентификации- средства вкладчиков (0,25 % от совокупного портфеля вкладов ФЛ)	24 348	Выдача средств в качестве кредитов	-69 537
средства, которые могли быть выведены мошенническим путем без применения биометрической системы идентификации - ссудная задолженность (1,25 % от совокупного кредитного портфеля физических лиц)	69 537	Возврат средств вкладчикам	-24 348
Итого по пункту 2	93 884	Итого по пункту 2	-93 884
Итого по разделу I	153 696	Итого по разделу I	-97 904
ИТОГО приток денежных средств и их эквивалентов	55 791		

Как видно из таблицы 10, средства которые могли быть выведены мошенниками в случае отсутствия биометрической идентификационной

системы, остаются в банке, поэтому изменение по операционным активам и обязательствам нет (приток пункта 2 равен оттоку пункта 2).

Зато в рамках пункта 1 «Денежные средства, полученные от операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах» наблюдается приток процентных доходов от кредитов, комиссионных доходов, а также прочих операционных доходов (предотвращение возможных убытков, связанных, с оказанием юридической помощи, возмещением морального ущерба и т.д., в случае отсутствия биометрической идентификационной системы и выводом денежных средств мошенниками).

В рамках оттока по п. 1 указаны проценты, уплаченные по вкладам и расходы, связанные с внедрением и сопровождением биометрической идентификационной системы.

Произведем сопоставление потерь банка до внедрения системы идентификации и после (таблица 11).

Таблица 11 – Сопоставление потерь ПАО АККСБ «КС БАНК» в случае внедрения биометрической системы идентификации по отпечатку пальца, тыс. руб.

Показатель	До внедрения	После внедрения
Величина кредитного портфеля	5 562 934	5 632 471
Средства, которые могли быть выведены мошенническим путем без применения биометрической системы идентификации - ссудная задолженность	111 259	41 722
Величина средств вкладчиков	9 739 110	9 763 458
Средства, которые могли быть выведены мошенническим путем без применения биометрической системы идентификации- средства вкладчиков	194 782	170 434
Сокращение потерь по кредитному портфелю	62,5%	
Сокращение потерь по вкладам физических лиц	12,5%	
Совокупное сокращение потерь	30,7%	

Как видно из таблицы 11, в результате внедрения предложенных рекомендаций совокупный уровень потерь сократится на 30,7%, в том числе на 62,5 % по кредитному портфелю (т.к. данную систему идентификации будут применять по отношению ко всем новым заемщикам) и на 12,5% по вкладам физических лиц (идентификация только заинтересованных в данной услуге вкладчиков).

Экономическая эффективность в данном случае будет равна (таблица 12).

Таблица 12 – Расчет экономической эффективности внедрения биометрической системы идентификации по отпечатку пальца в ПАО АККСБ «КС БАНК», тыс. руб.

Показатель	Значение
Проценты, полученные по кредитам физических лиц, которые могли быть выведены мошенническим путем (средняя ставка по кредитам физических лиц- 21,3 %)	14 811
Комиссии, полученные за подключение клиентов к новой системе идентификации (подключение за год 5 тыс. клиентов)	15 000
Прочие операционные доходы	30 000
Проценты, уплаченные по вкладам, которые могли быть выведены мошенническим путем (средняя ставка по вкладам - 6,9%)	1 680
Операционные расходы банка, связанные с внедрением и сопровождением системы (1,5 млн. руб. - единовременный платеж и абонентская плата 70 тыс. руб. / мес.)	2 340
Эффективность внедрении биометрической системы идентификации	14,88

Таким образом, как показывают проведенные расчеты, в результате внедрения биометрической системы идентификации по отпечатку пальца только за первый год функционирования системы приток денежных средств может увеличиться на 55 791 тыс. руб. (в результате сокращения расходов по мошенническим операциям и привлечения новых клиентов), а эффективность внедрения предложенной системы составит 14,88 (доход в 14,88 руб. с 1 руб., вложенных денежных средств), что является весьма существенным показателем для деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК» в рамках управления расходами банка.

## Заключение

В ходе написания бакалаврской работы была достигнута основная цель работы - осуществлена оптимизация методов управления расходами ПАО АККСБ «КС БАНК».

В рамках работы были рассмотрены теоретические аспекты управления расходами банка, а именно: рассмотрено понятие «расходы», изучены виды расходов, проанализированы основные методы управления расходами, а также рассмотрены особенности управления расходами в коммерческом банке.

Практическая часть работы базировалась на анализе провеса управления расходами в ПАО АККСБ «КС БАНК».

ПАО АККСБ «КС БАНК» - средняя по размеру нетто-активов кредитная организация, зарегистрированная в г. Саранске. Основное направление деятельности — кредитование корпоративных клиентов и частных лиц. Ключевой источник фондирования — вклады населения.

В рамках работы были рассмотрены показатели финансовой отчетности ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг.

В структуре пассивов ПАО АККСБ «КС БАНК» основную долю, как практически во всех кредитных организациях, составляют привлеченные средства. Так по состоянию за 2014 г. величина обязательств составила 8 907 545 тыс. руб., за 2015 г. – 10 548 931 тыс. руб., а за 2016 г. – 10 997 008 тыс. руб. В структуре пассивов их доля составила 90,00%, 90,81 % и 91,02% соответственно по годам. Если говорить об источниках собственных средств, их величина за 2014 г. составила 989 623 тыс. руб., за 2015 г. – 1 067 234 тыс. руб., за 2016 г. – 1 084 552 тыс. руб. Доля по годам соответственно – 10,00 %, 9,19 % и 8,98%.

Привлеченные ресурсы также, как и источники собственных средств, прирастают равномерно. Так, темп роста за 2015 г. по обязательствам

составил 118,43 %, а в 2016 г. – 104,25 %. Темп роста по источникам собственных средств в 2015 г. составил 107,84 %, а в 2016 г. – 101,62 %.

Подобное соотношение, как и динамика роста, свидетельствует о положительной тенденции в части регулирования пассивов ПАО АККСБ «КС БАНК». Совокупные активы по состоянию за 2014 г. составили 9 897 167 тыс. руб., за 2015 г. – 11 616 165 тыс. руб., а за 2016 г. – 12 081 560 тыс. руб. Темп роста за 2015 г. составил 117,37 %, а за 2016 г. – 104,01 %.

Основная доля в составе активов банка представлена, как и у большинства кредитных организаций, доходными или работающими активами. В их структуре основную долю занимают кредитные операции банка. В 2014 г. величина кредитного портфеля составила 7 558 804 тыс. руб., в 2015 г. – 8 937 403 тыс. руб., а в 2016 г. – 9 353 870 тыс. руб. Доля в структуре активов – 76,37%, 76,94% и 77,42% по годам соответственно.

Таким образом, по результатам анализа деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК» может отметить высокие темпы роста развития банка (постоянно увеличивается кредитный портфель, расширяется количество финансовых ресурсов банка), а также на протяжении всего анализируемого периода наблюдается положительный финансовый результат в структуре капитала ПАО АККСБ «КС БАНК».

Основную долю в структуре операционных расходов составляют процентные расходы банка. В структуре процентных расходов значительную часть имеют процентные расходы по депозитам физических лиц, что подтверждает сделанные выводы в рамках предыдущего параграфа о том, что привлеченные финансовые ресурсы ПАО АККСБ «КС БАНК» в значительной части сформированы за счет вкладов физических лиц.

Комиссионные расходы и расходы по формированию резервов на возможные потери составляют не столь значительную часть операционных расходов в отличие от процентных расходов банка. Так в 2016-2017 гг. величина комиссионных расходов не превышала 3,1 % от совокупных

операционных расходов, а доля расходов по формированию резервов на возможные потери в 2016 г. не поднималась выше 7,9%.

В 2017 г. же году доля расходов по формированию резервов на возможные потери возросла до 18,52 %, особенно в части расходов по формированию РВП по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход.

Основную долю в структуре прочих операционных расходов банка составляют расходы на персонал (около 50 % в течение всех рассматриваемых периодов).

В след за ними идут управленческие и организационные расходы банка, они составляют порядка 30%-40% от совокупной величины прочих операционных расходов. Расходы по операциям с основными средствами (в том числе и амортизационные расходы) равны примерно 10 % от совокупных операционных расходов ПАО АККСБ «КС БАНК». Последняя же группа расходов – прочие расходы, составляют всего 1-2 % от совокупной величины прочих операционных расходов.

Помимо структуры расходов немаловажным является темп роста расходов ПАО АККСБ «КС БАНК».

Наибольшее опасение вызывают расходы по формированию резервов на возможные потери, темп роста по ним составил 232,19 %. Особенное влияние на рост резервов оказало формирование РВП по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход.

Таким образом, ПАО АККСБ «КС БАНК» необходимо срочно сконцентрировать свое внимание на снижение резервов по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход, соответственно, банку необходимо понизить риск по обозначенным операциям.

Особенное влияние на рост резервов оказало формирование РВП по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не

приносящим процентный доход. Формирование данных резервов осуществляется на основе оценка риска возникновения убытка. В том числе, значительное влияние оказывает риск возникновения убытка по причине мошеннических действий.

Согласно оценке ведущих отечественных банков на сегодняшний день в Российской Федерации выдается мошеннических кредитов на сумму несколько десятков миллионов долларов в год – это прямые убытки, которые негативно отражаются на финансовой отчетности кредитных организаций.

Наиболее распространенная схема мошенничества - получение кредита по поддельным документам и поддельным анкетным данным.

При данной схеме мошенники используют чужие личные данные в поддельных паспортах. Для простоты получения кредита обычно используются личные данные граждан с положительной кредитной историей. При этом в поддельном паспорте используется фотография мошенника, оформляющего кредит.

В результате так их неправомочных действий граждан, данные которого использовались для мошеннического получения кредита, узнаёт о необходимости платить за кредит после того, как деньги мошенниками получены. В таких случаях клиентам необходимо доказывать в суде непричастность к получению кредита. В результате:

- моральный и материальный ущерб клиент (если это существующий клиент банка, то с высокой степенью вероятности он прекратит сотрудничество и перейдет на обслуживание в другой банк);
- материальный ущерб банка (потери в виде невыплаченного кредита, расходы на судебные тяжбы с клиентом, оплата услуг коллекторов).

Существующая сегодня схема проверки заявителя базируется на проверке паспортных и указанных в анкете данных – по базам данных «черных» списков, базам агентств кредитных историй, алгоритмах оценки кредитоспособности скоринговых систем и пр. Но все эти проверки

оказываются абсолютно неэффективными, когда мошенники используют данные реального человека с положительным кредитным профилем.

С аналогичной проблемой в своей деятельности встречается и ПАО АККСБ «КС БАНК». Официальные данные по убыткам кредитной организации, полученным в результате мошеннической деятельности, не афишируются.

В связи с этим перед банком остро стоит вопрос о повышении уровня безопасности идентификации клиентов. В качестве инновационного продукта, способного значительно снизить уровень мошеннической деятельности, как при получении кредитов, так и при осуществлении операций по банковским картам, а соответственно и уменьшить вероятность реализации риска, а соответственно и значительно снизить расходы банка, выступает биометрическая идентификация клиентов.

На основе проведенного анализа, в рамках мероприятий, направленных на минимизацию уровня расходов ПАО АККСБ «КС БАНК», предлагается осуществить реализацию проекта по внедрению биометрической системы идентификации клиента по отпечатку пальца, что связано с простой внедрения, по сравнению с применением других идентификаторов, невысокой стоимостью проекта, а также повышением уровня доверия к банку и, соответственно, привлечению новых клиентов.

Как показывают проведенные расчеты, в результате внедрения биометрической системы идентификации по отпечатку пальца только за первый год функционирования системы приток денежных средств может увеличиться на 55 791 тыс. руб. (в результате сокращения расходов по мошенническим операциям и привлечения новых клиентов), а эффективность внедрения предложенной системы составит 14,88 (доход в 14,88 руб. с 1 руб., вложенных денежных средств), что является весьма существенным показателем для деятельности ПАО АККСБ «КС БАНК» в рамках управления расходами банка.

## Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 01.05.2017) "О банках и банковской деятельности" // Справочная система «КонсультантПлюс».

2. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 01.05.2017) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" // Собрание законодательства РФ", 15.07.2002, N 28, ст. 2790.

3. Федеральный закон от 27.06.2011 N 161-ФЗ (ред. от 01.05.2017) "О национальной платежной системе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.05.2017) // Справочная система «КонсультантПлюс».

4. Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 28.12.2016) "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" // Справочная система «КонсультантПлюс».

5. "Положение о правилах осуществления перевода денежных средств" (утв. Банком России 19.06.2012 N 383-П) (ред. от 06.11.2015) (Зарегистрировано в Минюсте России 22.06.2012 N 24667) // Справочная система «КонсультантПлюс».

6. "Положение о системе валовых расчетов в режиме реального времени Банка России" (утв. Банком России 25.04.2007 N 303-П) (ред. от 17.11.2016) // "Вестник Банка России", N 31, 25.05.2007.

7. "Положение о методике определения величины собственных средств (капитала) кредитных организаций ("Базель III)" (утв. Банком России 28.12.2012 N 395-П) (ред. от 04.08.2016) (Зарегистрировано в Минюсте России 22.02.2013 N 27259) // Справочная система «КонсультантПлюс».

8. Инструкция Банка России от 30.05.2014 N 153-И (ред. от 14.11.2016) "Об открытии и закрытии банковских счетов, счетов по вкладам (депозитам), депозитных счетов" (Зарегистрировано в Минюсте России 19.06.2014 N 32813) // Справочная система «КонсультантПлюс».

9. Инструкция Банка России от 03.12.2012 N 139-И (ред. от 13.02.2017) "Об обязательных нормативах банков" (Зарегистрировано в Минюсте России 13.12.2012 N 26104) // Справочная система «КонсультантПлюс».

10. Инструкция Банка России от 15.07.2005 N 124-И (ред. от 01.09.2015) "Об установлении размеров (лимитов) открытых валютных позиций, методике их расчета и особенностях осуществления надзора за их соблюдением кредитными организациями" (Зарегистрировано в Минюсте России 05.08.2005 N 6889) // Справочная система «КонсультантПлюс» Бакаев А.С. Бухгалтерские термины и определения / А. С. Бакаев. – М.: Бухгалтерский учет, 2014. – 451 с.

11. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 315 с.

12. Банковское дело: учебник / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева [и др.]; под ред. О. И. Лаврушина. — 10-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2013. — 800 с.

13. Батаев А. В. Анализ динамики расходов российских банков на информационные технологии в период кризиса // Молодой ученый. — 2016. — №18. — С. 230-233.

14. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк – М.: Ника-Центр, Эльга, 2013. – 588 с.

15. Гладышева И. Проверка по-бухгалтерски / И. Гладышева // Российский бухгалтер. 2014. - № 11. - С. 105 - 116.

16. Годовой налоговый отчет - 2015. – М.: Акцион бухгалтерия, 2015. - 507 с.

17. Гребенник В.В., Кривцов, О.Ф. Налоги и налогообложение: Учебно-методические материалы / под ред.: В.В. Гребенник, О.Ф. Кривцов. – М.: МИЭМП, 2012. - 328 с.

18. Дырина Е. Н. Методика экспресс-анализа финансовой отчетности банка // Молодой ученый. — 2014. — №4. — С. 510-513.
19. Егорова А.О. Все новшества для бухгалтеров / А.О. Егорова // Торговля: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2014. - № 12. - С. 47 - 56.
20. Захарьин В.Р. Годовой бухгалтерский отчет / В.Р. Захарьин // Экономика-правовой бюллетень. - 2014. - № 1. – С. 160 - 163.
21. Ковалев В. В. Управление финансами / В.В. Ковалев. – М.: Пресс, 2012. – 487 с.
22. Ковалев, В.В., Патров В.В. Как читать баланс / В. В. Ковалев, В. В. Патров. – 6-изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 102 с.
23. Ковалева А. М. Финансы в управлении предприятием / А.М. Ковалева. - М.: Финансы, 2012. – 409 с.
24. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. – 720 с.
25. Костюкова Е.И., Бобрышев, А.Н. Перспективы и закономерности развития отечественной системы управленческого учета / Е.И, Костюкова, А.Н. Бобрышев // Международный бухгалтерский учет. - 2014. - № 40. - С. 23 - 31.
26. Крутякова Т.Л. Расходы и налоги / Т.Л. Крутякова. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: АйСи Групп, 2015. - 280 с.
27. Кузьмина М.С., Акимова, Б.Ж. Управление затратами организации (организации): учебное пособие/ М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова. – М.: КНОРУС, 2015. – 320 с.
28. Кузьмина М.С., Мещерякова, И.А., Перевертайло, О.А. Система учетно-аналитической информации для принятия управленческих решений / М.С. Кузьмина, И.А. Мещерякова, О.А. Перевертайло. - М.: Финансы и статистика, 2010. – 483 с.

29. Лебедев В.Г., Дроздова, Т.Г., Кустарев, В.П. Управление затратами на предприятии: учебник для вузов / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустаев. - 5-е изд. СПб.: Питер, 2012. – 355 с.
30. Моляков Д.С. Теория финансов предприятий / Д.С. Моляков. – М.: Финансы, 2012. - 295 с.
31. Мусарский М.М. Экономика и финансы / М.М. Мусарский. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 319 с.
32. Новоселов К.В. Налог на прибыль: Руководство по формированию налоговой базы, исчислению и уплате налога: учебно-практическое пособие / К.В. Новоселов. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: АйСи Групп, 2016. - 368 с.
33. Павлова Л.Н. Финансы предприятий / Л.Н. Павлова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2012. - 356 с.
34. Самедова Е. И. Расходы коммерческого банка как один из элементов, влияющих на формирование прибыли, и их направления // Молодой ученый. — 2014. — №20. — С. 413-416.
35. Семенихин В.В. Налоговые проверки / В.В. Семенихин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. - 391 с.
36. Ткачук, М.И., Киреева, Е.Ф. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие / М.И. Ткачук. Е.Ф. Киреева. – 3-е изд., стереотип. – Мн.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2011. – 537 с.
37. Трошин В. А. Оценка эффективности деятельности коммерческого банка [Текст] // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2014. — С. 69-72.
38. Финансы предприятий. Учебное пособие / Е. И. Бородина, Ю. С. Голикова, Н. В. Колчина, З. М. Смирнова – М.: банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 208 с.

39. Хеддервик К. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятия / Международная организация труда: пер. с англ. / под ред. Ю.И. Воропаева. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 312 с.
40. Хелферт Э. Техника финансового анализа. пер. с англ. / Э. Хелферт – М.: «Аудит», ЮНИТИ, 2010. – 114 с.
41. Хусаинов Р.В. Кредитная политика банка: цели, задачи и основные принципы / Р.В. Хусаинов // Банковское кредитование. - 2013. - № 5. - С. 21 - 32.
42. Шеремет А.Д. Финансовый анализ в коммерческой организации / А.Д. Шеремет. – М.: Финансист, 2014. – 358 с.
43. Шеремет А.Д., Сайфулин, Р.С. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 376 с.
44. Теория и практика управления учета [Электронный ресурс]: информационно-аналитический портал «GAAP.ru». 2016. – Режим доступа: <http://gaap.ru/> (Дата обращения: 02.11.2016).
45. Jury, Timothy D.H. Cash Flow Analysis and Forecasting, Historic Cash Flow Analysis, 2012. - 437 p.
46. Kroes, James R.; Manikas, Andrew S. Cash flow management and manufacturing firm financial performance: A longitudinal perspective - International Journal of Production Economics, Feb, 2014. - Vol.148. - p. 37(14).
47. Rise, Tony; Coyle, Brian Risk management, 2016. – 371 p.
48. Sawyer, Tom Y Financial Modeling for Business Owners and Entrepreneurs Developing Excel Models to Raise Capital, Increase Cash Flow, Improve Operations, Plan Projects, 2015. – 619 p.
49. Shim, Jae K.; Siegel, Joel G.; Shim, Allison I. Budgeting Basics and Beyond, 2012. – 365 p.
50. Swan, Jonathan Practical Financial Modelling The Development and Audit of Cash Flow Models, 3rd ed., 2015.- 268 p.

# Приложение А

(обязательное)

Бухгалтерские балансы ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг.

## БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

(публикуемая форма)

на «01» января 2017 г.

Кредитной организации АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ КРЕДИТНО-СТРАХОВОЙ БАНК «КС БАНК»

Почтовый адрес: 430005, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Демократическая, д.30

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

Номер строки	Наименование статьи	Номер положения	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	3.1	560 611	563 144
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	3.1	365 283	338 407
2.1	Обязательные резервы		81 674	66 412
3	Средства в кредитных организациях	3.1	78 34	133 146
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	3.2	0	0
5	Чистая ссудная задолженность	3.3	9 353 870	8 937 403
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	3.4	164 908	147 983
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации		0	0
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		0	0
8	Требование по тем же или налогу на прибыль		0	0
9	Отложенный налоговый актив		0	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	3.5	949 160	906 335
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		847	0
12	Прочие активы	3.6	608 540	590 747
13	Всего активов		12 081 560	11 616 165
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		0	0
15	Средства кредитных организаций		150 000	0
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	3.7	10 763 000	10462 913
16.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		9 739 110	9 225 367
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18	Выпущенные долговые обязательства		0	0

Продолжение Приложения А

1	2	3	4	5
19	Обязательство по текущему налогу на прибыль		0	1 430
20	Отложенное налоговое обязательство		34 113	33 974
21	Прочие обязательства	3.8	44 753	49 855
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	3.10	5 142	759
23	Всего обязательств		10 997 008	10 548 931
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
24	Средства акционеров (участников)	3.9,5	625 000	625 000
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		0	0
27	Резервный фонд		31 250	31 250
28	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-10 363	-11 060
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		235 266	232 228
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		189 816	175 962
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		13 583	13 854
35	Всего источников собственных средств		1 084 552	1 067 234
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации	3.10	236 450	81 218
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	3.10	65 326	40 146
38	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Продолжение Приложения А

Утв. указанием ЦБ РФ от 12 ноября 2009 г. № 2332-У  
(в ред. от 2 декабря 2014 г.)

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	по регистрации в номер (порядковый номер)
89	11925200	1752

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на « 01 » января 2016 г.

Кредитной организации АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ КРЕДИТНО-СТРАХОВОЙ БАНК "КС БАНК"  
(публичное акционерное общество) АККСБ "КС БАНК" (ПАО)

Почтовый адрес 430005, Республика Мордовия, г.Саранск, ул.Демократическая, д.30

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

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
<b>I АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	3.1	562 144	508 302
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	3.1	338 407	360 869
2.1	Обязательные резервы		66 412	82 186
3	Средства в кредитных организациях	3.1	133 146	82 098
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	3.2	0	0
5	Чистая отсужная задолженность	3.3	8 937 403	7 558 804
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	3.4	147 983	67 671
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации		0	0
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		0	0
8	Требование по текущему налогу на прибыль		0	0
9	Отложенный налоговый актив		0	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	3.5	906 335	927 130
11	Прочие активы	3.6	590 747	397 313
12	Всего активов		11 616 165	9 897 187
<b>II ПАССИВЫ</b>				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		0	0
14	Средства кредитных организаций		0	0
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	3.7	10 462 913	8 820 394
15.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		9 225 367	7 540 015
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0

Продолжение Приложения А

17	Выпущенные долговые обязательства		0	0
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль		1430	0
19	Отложенное налоговое обязательство		33 974	41 002
20	Прочие обязательства	3.8	49 855	45 488
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	3.10	759	671
22	Всего обязательства		10 348 931	8 907 345
<b>III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23	Средства акционеров (участников)	3.9	625 000	570 000
24	Собственные акции (доли), выкупленные участниками (участниками)		0	0
25	Эмиссионный доход		0	0
26	Резервный фонд		31 250	28 500
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (уменьшенная на отложенный налоговый вычет)		-11 060	-12 336
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		232 228	261 695
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		175 962	98 394
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		13 854	48 390
31	Всего источников собственных средств		1 067 234	989 623
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации	3.10	81 218	30 897
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	3.10	40 146	26 398
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Руководитель

Грибнов В.И.

Главный бухгалтер  
М.П.

Савонкина С.В.

Исполнитель

Волова М.Н.

Телефон:

с 25 по марта 2016 г.

Продолжение Приложения А

Учт. указание ЦБ РФ от 12 июля 2009 г. № 2303-У  
(в ред. от 21 мая 2014 г.)

Код территории по ОКРТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	реструктуризации и номер (порядковый номер)
89	1192300	1752

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на « 01 » января 2015 г.

Кредитной организации АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ КРЕДИТНО-СТРАХОВОЙ БАНК "КС БАНК"  
(публичное акционерное общество) АКСБ "КС БАНК" (ПАО)

Почтовый адрес 430005, Республика Мордовия, г.Саранск, ул.Демократическая, д.30

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

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на соответствующую отчетную дату прошлого года
1	2	3	4	5
<b>I АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	3.1	503 302	469 561
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	3.1	360 869	355 614
2.1	Обязательные резервы		82 186	74 932
3	Средства в кредитных организациях	3.1	82 098	49 837
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	3.2	0	0
5	Чистая ссудная задолженность	3.3	7 538 804	6 834 967
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	3.4	67 671	95 730
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации		0	0
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		0	0
8	Требование по текущему плану по прибыли		0	0
9	Отложенный налоговый актив		0	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	3.5	927 110	835 105
11	Прочие активы	3.6	397 313	378 827
12	Всего активов		9 897 167	9 039 661
<b>II ПАССИВЫ</b>				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		0	0
14	Средства кредитных организаций		0	0
15	Средства клиентов, не относящиеся к кредитным организациям	3.7	8 820 384	8 064 622
15.1	Выдачи (средства) физическим лицам и индивидуальным предпринимателям		7 540 015	6 834 769
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0

Окончание Приложения А

17	Выпущенные долговые обязательства		0	0
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль		0	0
19	Отложенное налогное обязательство		41 002	0
20	Прочие обязательства	3.8	45 488	36 319
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентскими офшорными зонами	3.10	671	549
22	Всего обязательства		8 907 545	8 121 690
<b>III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23	Средства акционеров (участников)	3.9	370 000	480 000
24	Собственные акции (доли), выкупленные участниками (участниками)		0	0
25	Эмиссионный доход		0	0
26	Резервный фонд		28 500	24 000
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (уменьшенная на отложенный налоговый доход)		-12 356	-11 124
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		261 695	327 201
29	Недistribуемая прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		93 394	46 470
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		48 390	51 424
31	Всего источников собственных средств		989 623	917 971
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации	3.10	50 897	70 038
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	3.10	56 393	10 132
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Руководитель  
Главный бухгалтер  
М. П.

Исполнитель  
Телефон: 24-01-50

« 24 » февраля 2015 г.

Грибков В.И.  
Савонкина С.В.  
Волкова М.Н.

## Приложение Б

(обязательное)

Отчеты о финансовых результатах ПАО АККСБ «КС БАНК» за 2014-2016 гг.

### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

(публикуемая форма)

за 2016 г.

Кредитной организации АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ КРЕДИТНО-СТРАХОВОЙ БАНК "КС БЛНК"

Почтовый адрес 430005, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Демократическая, д.30

Код формы по ОКУД 0409807

Квартальная (Годовая)

Раздел I. О прибылях и убытках

(тыс. руб.)

Помер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	4.1	1 056 526	906 223
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		93 490	20 895
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		955 220	881 167
1.1	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		7816	4 161
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	4.1	665 954	638 670
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		2 201	1 023
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		663 753	637 648
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		0	0
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	4.1	390 572	267 553
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	4.6	-90 996	-38 894
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		146	-349
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		299 576	228 659
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0

Продолжение Приложения Б

8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	4.2	3 364	-107
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	4.3	15 490	28 044
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	4.4	-2 409	-8 247
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		-1 183	0
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	4.5	618	546
14	Комиссионные доходы	4.7	126 207	126 635
15	Комиссионные расходы	4.7	25 744	9 718
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	4.6	52	-109
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	4.6	0	0
18	Изменение резерва по прочим потерям	4.6	-25 287	-14 030
19	Прочие операционные доходы	4.8	56 800	66 355
20	Чистые доходы (расходы)		447 484	418 028
21	Операционные расходы	4.9	422 230	392 731
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		25 254	25 297
23	Возмещение (расход) по налогам	4.10	11 671	11 579
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		13 583	13 718
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		0	0
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		13 583	13 718

Продолжение Приложения Б

Утв. указанием ЦБ РФ от 12 ноября 2009 г. № 2332-У  
(в ред. от 21 мая 2014 г.)

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (Финанс)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
89	11923100	1752

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)  
за 2015 год

Кредитной организации **АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ КРЕДИТНО-СТРАХОВОЙ БАНК "КС БАНК"**  
(публичное акционерное общество) АККСБ "КС БАНК" (ПАО)

(полное наименование кредитной организации)

Почтовый адрес: 430005, Республика Мордовия, г.Саранск, ул.Демократическая, д.30

Код формы по ОКУД 0409307  
Квартальная (Годовая)  
(тыс. руб.)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего			
1.1	в том числе от размещенных средств в кредитных организациях	4.1	1 249 288	926 860
1.2	от осуд., предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями		50 890	12 164
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		1 192 083	911 776
1.4	от вложений в ценные бумаги		0	0
2	Процентные расходы, всего		6 315	2 920
2.1	в том числе по привлеченным средствам кредитных организаций	4.1	879 996	540 540
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		1 022	1 262
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		878 974	539 278
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	4.1	0	0
4	Изменение резерва на возможные потери по осуд., осудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего			
4.1	в том числе изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам	4.6	-73 048	-73 269
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		-1 384	-453
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		296 244	313 051
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	4.2	0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		8 164	1 338
			0	0

Продолжение Приложения Б

9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	4.3	34 472	27 783
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	4.4	-8 130	-11 442
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	4.5	550	1 162
12	Комиссионные доходы	4.7	170 406	128 616
13	Комиссионные расходы	4.7	14 498	20 138
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	4.6	-109	-114
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		0	0
16	Изменение резерва по прочим потерям	4.6	-16 646	-399
17	Прочие операционные доходы	4.8	92 507	116 989
18	Чистые доходы (расходы)		562 910	586 306
19	Операционные расходы	4.9	533 602	531 018
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		29 308	55 288
21	Восполнение (расход) по налогам	4.10	15 454	6 898
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		13 854	48 390
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе		0	0
23.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		0	0
23.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		13 854	48 390

Руководитель

Грибанов В.И.

Главный бухгалтер  
М.П.

Савонкина С.В.

Исполнитель

Волкова М.Н.

Телефон:

« 25 » марта 2016 г.

Продолжение Приложения Б

Утв. указанием ЦБ РФ от 12 ноября 2009 г. № 2312-У  
(с изм. от 21 мая 2014 г.)

Код территории по ОКДТ	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	по страховому номеру (порядковый номер)
89	12923200	1752

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)

за 2014 г.

Кредитной организации АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ КРЕДИТНО-СТРАХОВОЙ БАНК "КС БАНК"  
(публичное акционерное общество) АКСБ "КС БАНК" (ПАО)

Почтовый адрес: 430005, Республика Мордовия, г.Саранск, ул.Демократическая, д.30

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

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за сопоставимый период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		926 860	812 414
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		12 164	17 982
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		911 776	792 470
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от операций в ценные бумаги		2 920	1 982
2	Процентные расходы, всего, в том числе:			
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	4.1	540 540	477 929
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		1 262	563
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		0	0
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	4.1	386 320	334 485
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также выписанным процентным доходам, всего, в том числе:		-73 269	-11 130
4.1	изменение резерва на возможные потери по выписанным процентным доходам	4.6	-453	1 108
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		313 051	323 355
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	0	0
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		1 338	623
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0

## Окончание Приложения Б

9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	4.3	27 783	9 342
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	4.4	-11 442	157
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	4.5	1 162	1 216
12	Комиссионные доходы	4.7	158 616	160 122
13	Комиссионные расходы	4.7	20 138	24 608
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	4.6	-114	-2 394
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		0	0
16	Изменение резерва по прочим потерям	4.6	-899	-18 250
17	Прочие операционные доходы	4.3	116 969	113 971
18	Чистые доходы (расходы)		586 306	563 517
19	Специальные расходы	4.9	531 013	486 686
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		55 288	76 831
21	Возмещение (расход) по налогам	4.10	6 898	23 407
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		48 390	51 424
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:		0	0
23.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		0	0
23.2	отчислений на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		48 390	51 424

Руководитель

Грибнев В.И.

Главный бухгалтер  
М.П.

Смолова С.В.

Исполнитель

Болкова М.Н.

Телефон: 24-01-50

« 24 » февраля 2015 г.

## Приложение В

Таблица В.1 – Структура операционных расходов ПАО АККСБ «КС БАНК», тыс. руб.

Вид расходов	1 кв. 2016 г.		1 кв. 2017 г.		2016 г. (справочно)	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
<b>1. Процентные расходы:</b>						
по кредитам от банков-контрагентов	65	0,03%	1 397	0,56%	3 406	0,18%
по счетам клиентов - юридических лиц	9 876	3,88%	9 916	3,97%	15 424	0,82%
по депозитам юридических лиц	7 275	2,85%	9 749	3,90%	27 842	1,47%
по счетам физических лиц	910	0,36%	1 552	0,62%	4 538	0,24%
по депозитам физических лиц	210 683	82,67%	173 220	69,34%	815 770	43,19%
по прочим средствам физических лиц	0	0,00%	0	0,00%	866 980	45,90%
<b>Итого процентные расходы</b>	<b>228 809</b>	<b>89,78%</b>	<b>195 834</b>	<b>78,39%</b>	<b>1 733 960</b>	<b>91,80%</b>
<b>2. Комиссионные расходы:</b>						
расходы за РКО	1 101	0,43%	1 173	0,47%	9 659	0,51%
услуги платежных и расчетных систем	1 006	0,39%	1 095	0,44%	5 080	0,27%
за оказание посреднических услуг по брокерским и аналогичным договорам	9	0,00%	9	0,00%	92	0,00%
расходы по операциям доверительного управления	55	0,02%	54	0,02%	205	0,01%
другие комиссионные расходы	3 946	1,55%	5 386	2,16%	19 654	1,04%
<b>Итого комиссионные расходы</b>	<b>6 117</b>	<b>2,40%</b>	<b>7 717</b>	<b>3,09%</b>	<b>34 690</b>	<b>1,84%</b>
<b>3. Расходы по формированию резервов на возможные потери (РВП):</b>						

Окончание таблицы В.1

РВП по активам, переданным в доверительное управление	10 468	4,11%	12 493	5,00%	20 255	1,07%
РВП по условным обязательствам кредитного характера	7 375	2,89%	19 491	7,80%	72 211	3,82%
РВП по другим активам, в том числе требованиям, и прочим операциям, не приносящим процентный доход	2 081	0,82%	14 278	5,72%	27 804	1,47%
Итого расходы по формированию РВП	19 924	7,82%	46 262	18,52%	120 270	6,37%
Итого операционные расходы	254 850	100,00%	249 813	100,00%	1 888 920	100,00%

## Приложение Г

Таблица Г.1 – Структура прочих операционных расходов ПАО АККСБ «КС БАНК», тыс. руб.

Вид расходов	1 кв. 2016 г.		1 кв. 2017 г.		2016 г. (справочно)	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
<b>4. Прочие операционные расходы</b>						
<b>4.1. Расходы на содержание персонала:</b>						
расходы на оплату труда	41 709	36,11%	51 964	33,90%	203 849	34,21%
расходы по выплате других вознаграждений работникам	5 102	4,42%	5 980	3,90%	19 978	3,35%
страховые взносы	14 973	12,96%	16 433	10,72%	60 733	10,19%
расходы по выплате выходных пособий	262	0,23%	0	0,00%	930	0,16%
подготовка и переподготовка кадров	172	0,15%	101	0,07%	663	0,11%
другие расходы на содержание персонала	146	0,13%	148	0,10%	602	0,10%
<b>Итого расходы на содержание персонала</b>	<b>62 364</b>	<b>54,00%</b>	<b>74 626</b>	<b>48,68%</b>	<b>286 755</b>	<b>48,12%</b>
4.2. Расходы по операциям с основными средствами и нематериальными активами	6 889	5,96%	10 931	7,13%	40 303	6,76%
4.3. Амортизация по основным средствам и нематериальным активам	8 852	7,66%	8 762	5,72%	33 274	5,58%
<b>4.4. Организационные и управленческие расходы:</b>						
арендная плата	12 809	11,09%	12 029	7,85%	53 300	8,94%
плата за право пользования объектами интеллектуальной деятельности	2 508	2,17%	3 963	2,59%	14 657	2,46%
расходы от списания стоимости запасов	5 245	4,54%	9 269	6,05%	29 745	4,99%
служебные командировки	170	0,15%	295	0,19%	1 449	0,24%
охрана	3 218	2,79%	4 440	2,90%	24 753	4,15%
реклама	1 260	1,09%	2 921	1,91%	5 790	0,97%
представительские расходы	870	0,75%	93	0,06%	1 283	0,22%
услуги связи	3 140	2,72%	2 939	1,92%	11 758	1,97%
аудит	0	0,00%	19	0,01%	846	0,14%
публикация отчетности	0	0,00%	0	0,00%	10	0,00%
страхование	696	0,60%	12 709	8,29%	56 357	9,46%
налоги и сборы	2 108	1,83%	4 198	2,74%	14 640	2,46%
другие организационные и управленческие расходы	3 702	3,21%	4 800	3,13%	14 393	2,42%

## Окончание таблицы Г.1

Итого организационные и управленческие расходы	35 726	30,93%	57 675	37,62%	228 981	38,42%
4.5. Прочие расходы						
судебные и арбитражные издержки	380	0,33%	54	0,04%	653	0,11%
платежи в возмещение причиненных убытков	1	0,00%	0	0,00%	38	0,01%
расходы от списания недостач денежной наличности, сумм по имеющим признаки подделки денежным знакам	0	0,00%	0	0,00%	14	0,00%
расходы на благотворительность	449	0,39%	305	0,20%	2 840	0,48%
расходы на осуществление спортивных мероприятий, отдыха, и т.д.	662	0,57%	848	0,55%	2 867	0,48%
другие расходы	169	0,15%	105	0,07%	216	0,04%
Итого прочие расходы	1 661	1,44%	1 312	0,86%	6 628	1,11%
Итого прочие операционные расходы	115 492	100,00%	153 306	100,00%	595 941	100,00%

## Приложение Д

Таблица Д.1 – Сравнительная характеристика идентификаторов

Идентификатор	Преимущества	Недостатки	Точность распознавания
Отпечаток пальца	Высокая скорость распознавания Поддержка режима идентификации (сравнение «один_ко_многим», достаточно отсканировать отпечаток пальца) Аппаратные средства: оптимальное соотношение цена/качество	Проблемы с распознаванием отпечатков пальцев у 1–2% пользователей	Высокая
Лицо	Высокая скорость распознавания Поддержка режима идентификации	Чувствительность к освещению, положению лица, изменению внешности (макияж, прическа и т. п.) Высокая стоимость оборудования, необходимого для качественного распознавания	Средняя
Отпечаток пальца + лицо	Приемлемая скорость распознавания	Высокая стоимость оборудования	Высокая
	Поддержка режима идентификации	Усложнение процесса регистрации и дальнейшей идентификации пользователя	
Радужная оболочка	Высокая скорость распознавания	Высокая стоимость оборудования	Высокая
	Поддержка режима идентификации	Чувствительность к внешним условиям (освещенность, блики, наличие у пользователя очков и т. п.) Проблемы с распознаванием радужки у 0,5–1% пользователей (заболевания глаз)	
Рисунок вен на пальце или руке	Приемлемая скорость распознавания	Высокая стоимость оборудования	Высокая
		Отсутствие режима идентификации (требуется не только отсканировать рисунок вен, но и предъявить дополнительный идентификатор)	

Окончание таблицы Д.1

		Чувствительность к внешним условиям: расстоянию до сканера, углу наклона руки (для рисунка вен на ладони)	
--	--	---	--