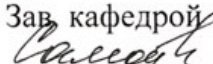


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

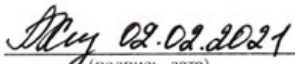
Факультет экономический  
Кафедра финансов  
Направление подготовки 38.03.01 – Экономика  
Направленность (профиль) образовательной программы Финансы и кредит

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
 Е.А. Самойлова  
«02» 02 2021 г.


**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Финансовое планирование деятельности коммерческого банка на  
примере бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО "Азиатско-  
Тихоокеанский Банк"

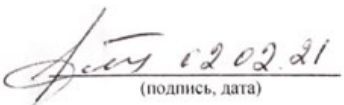
Исполнитель  
студент группы 771-узб1

 02.02.2021 А.И. Постникова  
(подпись, дата)

Руководитель  
доцент, к.э.н.

 02.02.21 О.А. Цепелев  
(подпись, дата)

Нормоконтроль  
ассистент

 02.02.21 С.Ю. Колупаева  
(подпись, дата)

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

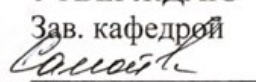
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра финансов

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

 Е.А. Самойлова

«16» 11 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Постниковой А.И.

1. Тема выпускной квалификационной работы: Финансовое планирование деятельности коммерческого банка на примере бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»

(утверждена приказом от 06.11.2020 № 2435-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 02.02.2021 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность банка за 2017-2019 гг., учебные пособия

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1 Теоретико-методологические аспекты финансового

планирования в коммерческом банке, 2 Анализ финансового состояния ПАО

«Азиатско-Тихоокеанский Банк», 3 Совершенствование финансового планирования

ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»

5. Перечень материалов приложения: Баланс, отчет о финансовых результатах ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) нет

7. Дата выдачи задания 16.11.2020

Руководитель выпускной квалификационной работы О.А. Цепелев, канд. экон. наук, доцент

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 16.11.2020



## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 65 с., 6 рисунков, 13 таблиц, 51 источник, 2 приложения.

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ПЛАН, ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ, БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, БЮДЖЕТ, АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ, ИСПОЛНЕНИЕ БЮДЖЕТА.**

Целью написания работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

Объектом исследования является ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк». Предмет исследования – финансовое планирование. Период исследования – 2017, 2018, 2019 года.

В первой главе бакалаврской работы рассматриваются теоретические и методологические аспекты финансового планирования.

Во второй главе бакалаврской работы проведен анализ финансово-экономического состояния объекта исследования.

В третьей главе работы проанализировано финансовое планирование ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» на примере бюджета административно-хозяйственных расходов, а также предлагаются мероприятия по повышению эффективности финансового планирования в организации-объекте исследования.

При написании данной бакалаврской работы были использованы методы и инструментарий финансового анализа, метод анализа научно-методической литературы, метод сравнительного анализа, экспертных оценок.

Информационной базой исследования послужили данные годовой, квартальной, финансовой отчетности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретико-методологические аспекты финансового планирования в коммерческом банке	
1.1 Сущность и принципы финансового планирования	7
1.2 Основные методы финансового планирования	12
1.3 Понятие бюджетирования и его место в системе финансового планирования	15
2 Анализ финансового состояния ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»	24
2.1 Организационно-правовая характеристика ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»	24
2.2 Анализ финансового состояния ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»	28
2.3 Анализ обязательных нормативов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»	35
3 Совершенствование финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»	43
3.1 Анализ финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» на примере бюджета административно-хозяйственных расходов	43
3.2 Проблемы и пути совершенствования финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»	53
Заключение	59
Библиографический список	61
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017 – 2019 гг.	66
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017 – 2019 гг.	68

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время в России особую актуальность приобретают проблемы управления финансовыми ресурсами из-за чего постоянно растет внимание к финансовому планированию, без эффективной организации которого невозможно представить успешную финансово-хозяйственную деятельность ни одной организации.

Вопрос совершенствования финансового планирования на предприятии продолжает оставаться актуальным как в зарубежной, так и в российской практике, так как разработка оптимальной системы финансового планирования способна благотворно повлиять на финансовое состояние организации, а следовательно и на экономическое развитие страны и мира в целом.

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы финансового планирования;
- 2) описать сущность бюджетирования и определить его место в системе финансового планирования;
- 3) проанализировать основные показатели финансовой деятельности ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017 – 2019 годы;
- 4) исследовать особенности финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»;
- 5) разработать мероприятия по совершенствованию финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

Объектом исследования является ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк». Предмет исследования – финансовое планирование. Период исследования – 2017, 2018, 2019 года.

При написании данной работы были использованы методы и инструментарий финансового анализа, метод анализа научно-методической литературы, метод сравнительного анализа, экспертных оценок.

Информационной базой исследования послужили данные годовой, квартальной, финансовой отчетности.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

## 1.1 Сущность и принципы финансового планирования

В условиях постоянно изменяющейся экономики финансовое планирование занимает важное место в деятельности предприятий, организаций и коммерческих банков. Финансовое планирование можно определить как процесс создания финансовых планов, а также плановых показателей, которые способствуют обеспечению организации финансовыми ресурсами и повышают эффективность его деятельности на определенный отрезок времени. Кроме того, процесс финансового планирования включает в себя контроль исполнения финансовых планов, а также финансовой стратегии и тактики.

О.Н. Лихачева определяет финансовое планирование как процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздействия на экономическое окружение предприятия; процесс принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов.<sup>1</sup>

По мнению И.А. Ревинского и Л.С. Романовой финансовое планирование является процессом разработки мер по обеспечению организации необходимыми финансовыми ресурсами, повышению эффективности ее деятельности в будущем.<sup>2</sup>

Результатом финансового планирования являются финансовые планы, разрабатываемые на определенные временные периоды. Финансовый план – это документ, в котором отражены желаемые параметры доходов, расходов, финансового состояния, финансовые потоки организации, а также способы достижения данных показателей.

Рассмотрим классификацию финансового планирования. Представим ее наглядно в виде схемы на рисунке 1.

---

<sup>1</sup> Белолицев И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. М., 2018. С. 26.

<sup>2</sup> Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента. М., 2015. С. 217.



Рисунок 1 – Классификация финансового планирования

По охватываемому периоду времени финансовое планирование бывает долгосрочным, текущим (среднесрочным) и оперативным (краткосрочным). Долгосрочным финансовым планом определяются основные финансовые параметры развития организации, разрабатываются стратегические изменения в динамике ее финансовых потоков. В среднесрочном финансовом плане все разделы плана развития организации соотносятся с финансовыми показателями, определяется влияние финансовых потоков на производство и продажу, конкурентоспособность организации в текущем периоде. Краткосрочный финансовый план подразумевает краткосрочные тактические действия — составление и исполнение платежного и налогового календаря, кассового плана на определенный период.

По масштабам поставленной цели можно выделить стратегическое, перспективное, годовое и оперативное финансовое планирование. При помощи стратегического финансового планирования можно прийти к эффективному распределению и использованию финансовых ресурсов, лидирующую позицию



на рынке посредством определения преимуществ и недостатков организации, выявления потенциальных рисков.

Перспективное финансовое планирование подразумевает разработку трех важных финансовых документов: прогнозного отчета о финансовых результатах, прогнозного отчета о движении денежных средств и прогнозного бухгалтерского баланса.

В рамках годового финансового планирования происходит сопоставление входящих и исходящих денежных потоков за год. Данный вид финансового планирования включает в себя разработку плана доходов и расходов, плана баланса и финансовый план.

Оперативное финансовое планирование сопряжено с созданием совокупности заданий по финансовому обеспечению основных направлений деятельности организации и ее подразделений. Данный вид планирования заключается в разработке и реализации платежного календаря, кассового плана и выявлении необходимости в краткосрочном займе.

По используемым финансовым моделям выделяют: бизнес-планирование, бюджетирование и составление финансовых прогнозных документов.<sup>3</sup>

Бизнес-планирование включает в себя разработку планов не только для внутренних, но и для внешних пользователей – прежде всего потенциальных инвесторов. Внутри организации бизнес-планирование дает возможность создать программу развития организации на длительный срок.

Бюджетирование можно определить как процесс планирования деятельности организации на определенный период в будущем, выраженный в системе бюджетов. В современной экономической ситуации бюджетирование позволяет спланировать деятельность организации и управлять ей при помощи разработанных бюджетов и финансовых показателей, которые позволяют определить участие каждого подразделения в достижение общих целей.

Составление прогнозных финансовых документов используется при финансовом планировании на длительный срок. В рамках данного вида происхо-

---

<sup>3</sup> Баранова Н.В. Корпоративные финансы и финансовый менеджмент. Новосибирск, 2018. С. 189.

дид подготовка прогноза бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах. На базе полученных прогнозов строятся оперативные бюджеты.

Основной целью финансового планирования является прогнозирование расходов и доходов будущего периода, при которых организация способна вести нормальную деятельность.

К задачам финансового планирования относятся:

- определение резервов повышения доходов организации и способов их мобилизации;
- определение целей и задач на конкретный срок, выраженных в финансовых показателях;
- повышение эффективности использования финансовых ресурсов, поиск оптимальных путей развития организации, при которых будет получена наибольшая прибыль;
- соотнесение финансовых ресурсов с планируемыми показателями организации;
- предоставление достоверных и надежных данных для принятия управленческих решений;
- оптимизация финансовых взаимоотношений организации с различными финансовыми структурами.

Характер и содержание финансового планирования определяется его принципами. Принципы финансового планирования бывают общими и специфическими. Общие или основополагающие принципы финансового планирования показывают суть финансового менеджмента организации и имеют целью создание наиболее эффективного финансового плана.

К общим принципам финансового планирования относят:

- принцип единства;
- принцип участия;
- принцип непрерывности;
- принцип гибкости;

- принцип точности;
- принцип эффективности.

Принцип единства подразумевает, что всю деятельность организации нужно воспринимать как единую, направленную на достижение единственной общей цели.

Согласно принципу участия, в процесс разработки финансовых планов должны быть вовлечены не только центры формирования затрат, но и центры финансовой ответственности, то есть подразделения, отделы, офисы и даже сотрудники. Реализация данного принципа способствует созданию финансового плана максимально точно отражающего потребности организации и обеспечивает его эффективно исполнение.

Принцип непрерывности заключается в необходимости систематической работы над финансовыми планами, своевременного внесения необходимых корректировок, а также предполагает преемственность финансовых планов.

Принцип гибкости подразумевает адаптацию финансовых планов и всего процесса планирования к изменениям внешних факторов, непредвиденным обстоятельствам. Это значит, что любой план должен обязательно включать в себя резервы.

Принцип точности означает, что финансовые планы должны быть конкретными и детальными, с четкими формулировками, прописанными сроками и так далее.

Согласно принципу эффективности, финансовое планирование должно иметь положительный эффект.

Специфические принципы финансового планирования непосредственно связаны с финансовой деятельностью организации. К специфическим принципам финансового планирования относят:

- принцип платежеспособности;
- принцип рентабельности вложений;
- принцип соотношения сроков;
- принцип сбалансированности рисков;

– принцип предельной рентабельности.

Принцип платежеспособности заключается в способности организации всегда иметь достаточное количество средств для погашения обязательств.

Принцип рентабельности вложений подразумевает, что для финансирования капитальных вложений необходимо находить наиболее дешевые источники, а заемный капитал привлекать лишь в исключительных случаях.

Принцип соотношения сроков гласит, что получение и использование средств должны происходить в определенные сроки, капитальные вложения с более длительными сроками окупаемости разумнее финансировать за счет долгосрочных заемных средств.

Принцип сбалансированности рисков означает целесообразность финансирования инвестиций с высоким риском за счет собственных средств.

Согласно принципу предельной рентабельности, необходимо отдавать предпочтение инвестициям с максимально возможной прибылью.

Следует отметить, что некоторые ученые, такие как О.И. Волков, выделяют также принцип научной обоснованности. Данный принцип гласит о необходимости рассчитывать финансовые показатели на основе признанных методик, учитывая мировой опыт, используя передовое программное обеспечение и экономико-математические методы, подразумевающие многовариативность расчетов и дающие возможность выбора оптимального варианта.

## **1.2 Основные методы финансового планирования**

Все методы финансового планирования можно объединить в три основные группы:

1) Автоматический метод является самым простым методом финансового планирования, применяется при ограниченных промежутках времени.

2) Статистический метод предполагает расчет средней величины расходов за определенное количество прошедших лет.

3) Метод нулевой базы – это метод финансового планирования, в рамках которого все показатели рассчитываются с самого начала. Данный метод явля-

ется наиболее продуктивным. С его помощью можно выявить взаимосвязь реальных возможностей и потребностей.

В процессе финансового планирования используются следующие методы:

- метод экономического анализа;
- нормативный метод;
- метод балансовых расчетов;
- метод денежных потоков;
- метод многовариативности расчетов;
- метод экстраполяции;
- метод экономико-математического моделирования.

Метод экономического анализа помогает оценить финансовое состояние организации, исследовать изменение основных показателей, выявить основные тенденции и внутренние резервы.

Нормативный метод финансового планирования состоит в том, что потребность организации в финансовых ресурсах выявляется на основе определенных норм и нормативов. К таким нормативам относятся налоговые ставки, ставки тарифных сборов и взносов, нормы амортизационных отчислений и так далее.<sup>4</sup>

Для финансового планирования действует система норм и нормативов. В состав этой системы входят следующие нормативы:

- федеральные нормативы – общие для всех отраслей и для всей территории страны (ставки федеральных налогов и сборов, нормы начисления амортизации основных средств и так далее);
- нормативы субъектов Федерации (ставки региональных налогов и сборов);
- местные нормативы (ставки местных налогов и сборов);
- отраслевые нормативы – действительны для отдельных отраслей или организационно-правовых форм;

---

<sup>4</sup> Белолицев И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. М., 2018. С. 26.

– нормативы организации – внутренние нормативы, регулирующие финансовую деятельность и облегчающие контроль эффективности использования ресурсов организации.

Метод балансовых расчетов применяется для выявления будущей потребности организации в финансовых ресурсах. В основе данного метода лежит прогнозирование доходов и расходов по основным статьям баланса на конкретную дату.

Метод денежных потоков является универсальным при составлении финансовых планов и позволяет предположить сроки и размеры необходимых финансовых ресурсов.

Метод многовариативности расчетов заключается в выборе оптимального варианта плановых расчетов из нескольких разработанных. Для этого задаются различные критерии поиска.

Метод экстраполяции или метод коэффициентов подразумевает перенос имеющихся тенденций на будущие периоды или применение определенных данных на другую часть совокупности изучаемых объектов, которые по определенным причинам не были проанализированы. Данный метод очень легок в применении, но вместе с коэффициентом происходит экстраполяция недостатков истекшего периода на предстоящий период.

Метод экономико-математического моделирования состоит в нахождении количественного выражения взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами их определяющими. Важно подчеркнуть, что данный метод применяется при прогнозировании финансовых показателей на длительный срок (пять лет и более).

Если при разработке плановых показателей используется метод экономико-математического моделирования, то данный процесс состоит из следующих этапов:

- 1) изучение фактических данных за истекший период, анализ изменений финансовых показателей за исследуемый период, а также выявление факторов, которые могли повлиять на эти изменения;

2) построение экономико-математической модели плановых финансовых показателей;

3) расчет прогнозируемых финансовых показателей на основе экономико-математической модели и поиск возможных вариантов планируемого финансового показателя;

4) анализ и оценка перспектив изменения планируемых финансовых показателей;

5) принятие решения.

При использовании экономико-математических моделей можно относительно быстро рассчитать несколько вариантов финансовых показателей и сделать выбор в пользу оптимального.

### **1.3 Понятие бюджетирования и его место в системе финансового планирования**

Бюджетирование является одним из элементов финансового планирования. С помощью бюджетов можно обеспечить связь доходов и расходов на основе соотношения показателей развития организации и ее финансовых ресурсов.<sup>5</sup>

Бюджетирование позволяет реализовать текущее и оперативное финансовое планирование, а также обеспечивает их взаимную связь и соответствие финансовой стратегии организации.

Бюджетирование является одним из базовых инструментов финансового менеджмента. Однако данный инструмент не применяется повсеместно и мало используется для целей повышения эффективности деятельности организаций. Тем не менее нельзя не отметить, что в последнее время популярность бюджетирования возрастает и постепенно внедряется в финансовую деятельность организаций.

Управленческий учет зачастую отождествляет понятия «бюджетирования» и «планирования», которые определяются как одна из функций управления, система конкретных действий подлежащих выполнению в будущем.

---

<sup>5</sup> Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента. М., 2015. С. 217.

Понятие «бюджет» трактуется как денежное количественное выражение плана, содержащее характеристику доходов и расходов организации на заданный период времени, и финансовые ресурсы, необходимые для реализации данного плана.

Иными словами бюджетом является финансовый документ, целью разработки которого является детализация планируемых действий.

В современной экономической литературе понятие «бюджет» часто заменяют понятием «смета».

Бюджетирование можно определить как процесс планирования деятельности организации на определенный период в будущем, выраженный в системе бюджетов.

В современной экономической ситуации бюджетирование позволяет спланировать деятельность организации и управлять ей при помощи разработанных бюджетов и финансовых показателей, которые позволяют определить участие каждого подразделения в достижении общих целей.

Как правило, процесс бюджетирования предполагает достижение следующих целей:

- планирование финансовой и хозяйственной жизни организации на определенный промежуток времени;
- оптимизация затрат и прибыли организации;
- координация работы различных подразделений организации;
- информирование руководства о разработанных планах;
- анализ эффективности работы различных подразделений;
- определение потребностей в финансовых ресурсах и оптимизация денежных потоков.

Основными принципами системы бюджетирования являются:

- принцип согласования целей;
- принцип ответственности;
- принцип гибкости;



- принцип непрерывности;
- принцип точности;
- принцип приоритетности.

Согласно принципу согласования целей, подразумевает учет всех факторов для достижения запланированных целей. Для этого бюджеты составляются снизу-вверх, так как руководители низшего звена способны наиболее точно осознавать потребности и возможности своих подразделений. Однако руководители высшего звена следят за отсутствием конфликта интересов между подразделениями и между руководителями разных уровней.

Принцип ответственности состоит в передаче ответственности при делегировании определенных полномочий.

Принцип гибкости подразумевает составление гибких бюджетов, корректировку уже имеющихся планов под влиянием внешних факторов и форс-мажорных обстоятельств.

Принцип непрерывности заключается в постоянстве бюджетного процесса. Регулярность контроля, анализа и учета является обязательным условием успешного бюджетирования.

Согласно принципу точности, бюджеты должны быть максимально детализированы и конкретизированы.

Принцип участия означает вовлечение в процесс разработки бюджетов руководителей всех уровней. Согласно данному принципа бюджетный процесс должен идти снизу-вверх, но при должном уровне руководителей высшего звена. Бюджетирование, реализованное в соответствии с принципом участия, носит название партисипативного.

Принцип приоритетности сводится к разработке такого варианта бюджета, который при ограниченных ресурсах способствовал бы максимизации экономической эффективности. Для этого большее средств направляется приоритетным направлениям, на другие же наоборот сокращаются.

В некоторых источниках также можно встретить и другие принципы бюджетирования: принцип причинности, принцип простоты и ясности, прин-

цип оптимальности, принцип детализации, принцип научности, принцип единства направлений деятельности и другие.

Важно отметить, что система бюджетирования может способствовать эффективному финансовому управлению только при условии соблюдения некоторых важных требований:

1) Издержки, возникающие в процессе планирования и контроля бюджетов должны быть меньше предполагаемой выгоды от применения системы бюджетирования.

2) При составлении бюджетов необходимо объективно оценивать ситуацию и закладывать показатели, которые возможно достичь с определенным усилием, но при этом показатели должны быть реальными и обоснованными. Необходимо, чтобы планирование осуществлялось не от показателей, достигнутых за прошедший период, а учитывало потенциал и изменение конъюнктуры.

3) Важно разработать методику управления в случае возникающих существенных отклонений от установленных показателей. При этом отклонение чаще определяется в процентном выражении. Как правило, отклонение больше 5 % уже считается значительным.

4) Неотъемлемой составляющей эффективного бюджетирования является продуманная система сотрудников, вовлеченных в этот процесс. Система мотивации призвана заинтересовать сотрудников и руководителей ответственных подразделений в должном исполнении своих бюджетов. Однако, важно заметить, что мотивационная система в организации немислима без адекватной системы наказания.

5) Система бюджетирования должна быть по возможности автоматизирована. Это не только способствует ускорению процессов планирования и контроля, но и существенно увеличит точность и снизит трудоемкость. К выбору способа автоматизации нужно подходить индивидуально, исходя из масштабов и потребностей организации. Наиболее простыми и финансово доступными являются Microsoft Excel и Access. Кроме того, при выборе нельзя забывать о

принципе рациональности, то есть затраты на приобретение программного обеспечения, его внедрение, техническое обслуживание и поддержку, а также расходы на обучение сотрудников работе с программой не должны превышать потенциальную выгоду.

б) Обязательным условием является разработка системы контроля исполнения бюджета. Здесь важно определить методики анализа исполнения бюджета, регламент и ответственность сотрудников, а также систему мотивации.

7) Крайне важным является внутреннее взаимодействие в организации – между ответственными подразделениями, а также между ответственным подразделением и подразделением, осуществляющим разработку бюджета и контроль его исполнения.<sup>6</sup>

Обычно бюджет составляется на год, квартал, месяц.

Процесс бюджетирования включает в себя следующие этапы:

- 1) этап подготовки прогноза;
- 2) этап расчета ожидаемого объема услуг;
- 3) этап определения размера издержек реализации продукции или услуг;
- 4) этап анализа денежных потоков;
- 5) этап разработки плановой финансовой отчетности;
- 6) этап утверждения бюджета руководством;
- 7) этап анализа исполнения и внесение корректировок.

Наглядно представим этапы процесса бюджетирования на рисунке 2.

---

<sup>6</sup> Тагирбеков К.Р. Основы банковской деятельности. М., 2016. С. 176.



Рисунок 2 – Этапы процесса бюджетирования

В большинстве случаев организации разрабатывают общий бюджет, внутри которого выделяют оперативный и финансовый бюджеты.

Общий бюджет является планом работы организации в целом, который объединяет в себе отдельные бюджеты и служащий целям принятия управленческих решений и осуществления управленческого контроля в рамках процесса финансового планирования.

В процессе бюджетирования можно условно выделить два самостоятельных этапа: разработка операционного и финансового бюджетов.

Составными элементами операционного бюджета являются:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- бюджетный отчет о финансовых результатах.

В рамках финансового бюджета выделяют:

- инвестиционный бюджет;
- бюджет денежных средств;
- бюджетный баланс.

Составление бюджетов помогает организации планировать и координировать свою экономическую деятельность. Кроме того бюджеты являются базой в процессе оценки эффективности этой деятельности. Более того бюджетирование служит целям управления и стимулирования. Анализируя разработанные бюджеты организации представляется возможным оценить финансовую состоятельность определенных видов деятельности организации, оптимизиро-

вать и сбалансировать денежные потоки, а также конкретизировать объемы и сроки внешнего финансирования.<sup>7</sup>

Для успешной реализации процесса бюджетирования организации необходимо разработать определенную финансовую структуру. В данной финансовой структуре присутствуют центры финансовой ответственности и центры финансового учета. Центрами финансовой ответственности являются подразделения, оказывающие влияние на общий результат деятельности, то есть, как правило, бизнес-подразделения.<sup>8</sup>

К центрам финансового учета относятся подразделения, не влияющие на общий результат деятельности.

В процессе бюджетирования центры финансовой ответственности осуществляют планирование совокупных расходов, относящихся к их компетенции, и использование средств в пределах утвержденных лимитов. Органы управления бюджетированием - это подразделения и коллегиальные органы, осуществляющие руководство и координацию процесса бюджетирования. Центры финансовой ответственности осуществляют: организацию и методическое руководство процессом бюджетирования; формирование проекта консолидированного бюджета и представление на рассмотрение бюджетному комитету; оценку соответствия заявленными подразделениями объема расходов целевым показателям бизнес-плана на необходимый период; оценку обоснованности и целесообразности включения расходов в бюджет, инициации расходов сверх утвержденного бюджета; определение достаточности источников финансирования бюджета; формирование текущего бюджета подразделений в рамках утвержденных консолидированных лимитов статей текущего бюджета в целом; разработку стандартов и нормативов по видам расходов. Бюджетный комитет осуществляет: рассмотрение проекта бюджета; оценку соответствия мероприятий инвестиционного бюджета плану задач и мероприятий на планируемый квартал, бизнес-плану на определенный период; установление лимитов статей

---

<sup>7</sup> Тагирбеков К.Р. Основы банковской деятельности. М., 2016. С. 176.

<sup>8</sup> Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. М., 2016. С. 98.

текущего бюджета, объёма и состава расходов инвестиционного бюджета; представление бюджета банка на утверждение руководства.

Таким образом, финансовое планирование является неотъемлемой частью экономической деятельности организации и представляет собой планирование и прогнозирование доходов и расходов организации, при которых будет обеспечена ее непрерывная эффективная деятельность. Обязательным элементом финансового планирования по праву считается бюджетирование. Бюджет является количественным денежным выражением финансового планирования. С их помощью организация получает возможность регулировать свою экономическую деятельность, дает возможность для более эффективного управления, мотивирования и оценки эффективности работы отдельных подразделений.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПАО «АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»

История ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» берет свое начало с 1929 года, когда было создано отделение Промстройбанка СССР по Амурской области. Далее банк неоднократно изменял свое название – «Промбанк», «Стройбанк СССР» и «Промышленно-строительный банк».

В результате реорганизации проведенной в феврале 1992 года был основан банк в форме закрытого акционерного общества под названием «Амурский акционерный инвестиционно-коммерческий промышленно-строительный банк» (Амурпромстройбанк).

В 2006 году ООО «Петропавловск Финанс» становится основным акционером банка. При этом изменяются организационно-правовая форма и название банка – Открытое акционерное общество «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

23 июля 2015 года банк был переименован в Публичное акционерное общество «Азиатско-Тихоокеанский Банк». Таким образом, наименование и организационно-правовая форма были приведены в соответствие с действующим законодательством.

С сентября 2018 года Центральный Банк Российской Федерации является владельцем более чем 99,9 % обыкновенных акций ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк». Данные мероприятия реализованы в рамках осуществления плана по предупреждению банкротства Банка. Указанный комплекс мер включает в себя покупку Банком России дополнительного выпуска обыкновенных акций ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» стоимостью 9 миллиардов рублей.

По состоянию на 1 января 2019 года собственные средства (капитал) «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО) по российским стандартам финансовой



отчетности составили 15,6 миллиардов рублей, активы – 96,6 миллиардов рублей, достаточность капитала – 10,6 %.

По состоянию на 1 января 2020 года региональная сеть Банка представлена на тремя филиалами: Филиал «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО) в г. Улан-Удэ; Филиал «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО) в г. Екатеринбург; Филиал «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО) в г. Москва; а также 196 внутренними структурными подразделениями (дополнительными офисами, операционными офисами), которые расположены на территории 19 субъектов Российской Федерации.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банком. Кандидаты в Совет директоров Банка выдвигаются акционерами, которые в совокупности владеют не менее двух процентов голосующих акций Банка.

В компетенцию Совета директоров входит решение вопросов общего руководства деятельностью Банка. Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется единоличным исполнительным органом – Председателем Правления и коллегиальным исполнительным органом – Правлением. Исполнительные органы подотчетны Общему собранию акционеров и Совету директоров Банка.

Клиентами банка являются физические и юридические лица, которым предоставляется широкий спектр банковских услуг. Кроме того, «Азиатско-Тихоокеанский банк» предоставляет клиентам лизинговые услуги через дочернюю лизинговую компанию ООО «ЭКСПО-лизинг».

Согласно полученной Банком генеральной лицензией он имеет право осуществлять банковские операции с денежными средствами в российских рублях и иностранной валюте и вести деятельность согласно законодательства Российской Федерации.

Кроме того, имеющиеся у Банка лицензии дают право на осуществление следующих видов деятельности и операций:

- операции с драгоценными металлами;
- депозитарная деятельность;

- дилерская деятельность;
- брокерская деятельность;
- деятельность по управлению ценными бумагами;
- экспорт золота.

ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк осуществляет следующие операции:

- операции по привлечению вкладов;
- размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение счетов юридических и физических лиц;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление денежных переводов;
- лизинговые операции;
- информационные и консультационные услуги;
- предоставление в аренду сейфов для хранения ценностей.

Одним из основных направлений деятельности Банка является финансирование предприятий золотодобывающей промышленности и покупка у них драгоценных металлов. В 2018 году Банком были заключены поставочные договоры с 112 российскими добывающими предприятиями на общий объем – 9,3 тонн золота. Банк ведет активную работу по сотрудничеству с добывающими предприятиями в Амурской, Кемеровской, Сахалинской, Магаданской, Иркутской областях, республиках Саха (Якутия), Бурятия, Чукотском АО, а также Хабаровском, Красноярском, Камчатском и Забайкальском краях.

В «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО) реализуется программа «Банк для банков». Для обеспечения межбанковского бизнеса поддерживаются договорные отношения со 160 контрагентами России и СНГ (Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Казахстан, Кыргызстан). Сотрудничество осуществляется по всему спектру операций и услуг: форекс, МБК, банкнотный бизнес, срочный рынок, рынок драгоценных металлов, корреспондентские счета ЛОРО и НОСТРО, синдикации, торговое финансирование. Для клирингового обслужи-

вания банков-респондентов с 2013 функционирует практически круглосуточный Расчетный центр «Европа – Азия».

Поддержание и укрепление международных отношений является одним из приоритетных направлений развития Банка. Основой этому является, прежде всего, экономическая активность клиентов, а также высокая заинтересованность в сотрудничестве со стороны иностранных партнеров. «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО) обслуживает около 1800 компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. Ориентируясь на клиента и его потребности, Банк постоянно укрепляет и расширяет сотрудничество с иностранными финансовыми институтами. Банк имеет широкую сеть корреспондентских счетов во всех основных валютах в ведущих финансовых институтах по всему миру. Корреспондентская НОСТРО-сеть Банка включает свыше 60 счетов, открытых в отечественных и зарубежных кредитных организациях, что позволяет Банку своевременно и с минимальными затратами осуществлять различные виды платежей практически в любую точку мира. Благодаря прямым корреспондентским отношениям с такими странами, как США, Китай, Япония, Южная Корея, странами Европейского Союза, клиенты Банка имеют возможность осуществлять расчеты в долларах США, евро, китайских юанях, японских иенах, фунтах стерлингов, швейцарских франках, белорусских рублях и в казахстанских тенге. Банк принимает участие в международных проектах, которые способствуют привлечению зарубежных кредитных ресурсов и помогают развивать внешнеэкономический бизнес клиентов Банка. Торговое финансирование, документарные и расчетные операции продолжают оставаться одними из ведущих направлений деятельности Банка в сфере международного бизнеса. В силу особенностей географического положения Банка преимущественно на Дальнем Востоке и в Сибири, Банк ставит высокий приоритет выстраиванию взаимоотношений со странами азиатского региона – Китаем, Японией, Южной Кореей, Вьетнамом. В прошлом году к этим странам добавилась Индия: «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО) начал финансировать аккредитивы крупнейшего индийского банка – State Bank of India. Большие результаты достигну-

ты в направлении развития и укрепления отношений с региональными банками Китая, такими как, например, Harbin Bank, Heihe Rural Commercial Bank, LongjiangBank и другими. В 2018 году Банк привлечены целевые кредиты для финансирования внешнеторговых сделок клиентов Банка, развивается банкнотный бизнес, подписаны ряд Меморандумов о сотрудничестве с такими китайскими банками, как Longjiangbank, Heihe Rural Commercial Bank, Bank of Inner Mongolia, Hunchun Rural Commercial Bank. «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО) является активным участником, созданного в октябре 2015 года, Российско-Китайского Финансового Совета, задачами которого являются создание благоприятной инфраструктуры для динамичного развития российско-китайских торгово-экономических отношений, качественное развитие российско-китайского сотрудничества в финансово-банковской сфере, переход на расчеты между хозяйствующими субъектами двух стран в национальных валютах.

## **2.2 Анализ финансового состояния ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»**

Для оценки финансового состояния Банка проведем анализ в следующем порядке:

- анализ динамики и структуры активов банка;
- анализ динамики и структуры пассивов;
- анализ структуры и динамики собственных средств (капитала) банка;
- анализ структуры обязательств банка;
- анализ состава средств клиентов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»;
- оценка финансового результата банка

Проведение горизонтального и вертикального анализа баланса является первой стадией оценки финансового состояния коммерческого банка. Горизонтальный анализ предполагает ретроспективную оценку деятельности банка путем сравнения абсолютных и относительных показателей финансовой отчетности сопоставляемых периодов. В основу вертикального анализа

положена оценка относительных показателей, характеризующих удельный вес отдельных статей финансовых отчетов в общем итоге отчета.<sup>9</sup>

Динамика активов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика активов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

Показатель	Значение, в тыс. руб.			Изменение			
				абсолютное, в тыс. руб.		относительное, в %	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Денежные средства	4 126 595	4 522 140	3 449 850	395 545	- 1 072 290	9,59	- 23,71
Средства в Центральном Банке	4 621 897	3 208 339	2 688 082	- 1 413 558	- 520 257	- 30,58	- 16,22
Обязательные резервы	661 225	546 928	586 700	- 114 297	39 772	- 17,29	7,27
Средства в кредитных организациях	1 737 805	895 614	835 703	- 842 191	- 59 911	- 48,46	- 6,69
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-	-	3 144 343	-	3 144 343	-	-
Чистая ссудная задолженность	59 882 032	49 216 177	63 390 193	- 10 665 855	14 174 016	- 17,81	28,80
Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	-	-	12 014 006	-	12 014 006	-	-
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	18 832 547	14 705 833		- 4 126 714	- 14 705 833	- 21,91	- 100,00
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, оцениваемые по амортизационной стоимости			2 011 630	-	2 011 630	-	-
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	2 706 649	3 759 570		1 052 921	- 3 759 570	38,90	- 100,00
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	2 208 422	123 227	504 875	- 2 085 195	381 648	- 94,42	309,71
Требование по текущему налогу на прибыль	508	972	282 364	464	281 392	91,34	28 949,79
Отложенный налоговый актив	666 497	2 054 114	1 074 233	1 387 617	- 979 881	208,20	- 47,70

<sup>9</sup> Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. М., 2015. С. 269.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	6 976 238	4 951 451	5 655 761	- 2 024 787	704 310	- 29,02	14,22
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	100 588	327 052	414 400	226 464	87 348	225,14	26,71
Прочие активы	2 979 955	1 507 811	1 534 572	- 1 472 144	26 761	- 49,40	1,77
<b>Всего активов</b>	<b>102 631 311</b>	<b>85 149 073</b>	<b>97 000 012</b>	<b>- 17 482 238</b>	<b>11 850 939</b>	<b>- 17,03</b>	<b>13,92</b>

Из данных таблицы 1 можно увидеть, что в 2018 году сумма активов снижается на 17 482 238 тыс. руб. или на 17,3 %. Данные изменения вызваны прежде всего уменьшением суммы средств, размещенных в Центральном Банке Российской Федерации на 30,58 %, а также суммы средств, размещенной Банком в других кредитных организациях на 48,46 %.

В 2019 году совокупная величина активов возрастает на 11 850 939 тыс. руб. или на 13,92 %, что прежде всего объясняется увеличением ссудной задолженности на 28,8 % вследствие более активной деятельности Банка кредитованию физических и юридических лиц.

Структура активов ПАО «АТБ» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура активов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017		2018		2019	
	значение, в тыс. руб.	удельный вес, в %	значение, в тыс. руб.	удельный вес, в %	значение, в тыс. руб.	удельный вес, в %
1	2	3	4	5	6	7
Денежные средства	4 126 595	4,02	4 522 140	5,31	3 449 850	3,56
Средства в Центральном Банке	4 621 897	4,50	3 208 339	3,77	2 688 082	2,77
Обязательные резервы	661 225		546 928		586 700	
Средства в кредитных организациях	1 737 805	1,69	895 614	1,05	835 703	0,86
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-	-	-	-	3 144 343	3,24

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Чистая ссудная задолженность	59 882 032	58,35	49 216 177	57,80	63 390 193	65,35
Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	-	-	-	-	12 014 006	12,39
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	18 832 547	18,35	14 705 833	17,27	-	-
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, оцениваемые по амортизационной стоимости	-	-	-	-	2 011 630	2,07
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	2 706 649	2,64	3 759 570	4,42	-	-
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	2 208 422	-	123 227	-	504 875	0,52
Требование по текущему налогу на прибыль	508	0,00	972	0,00	282 364	0,29
Отложенный налоговый актив	666 497	0,65	2 054 114	2,41	1 074 233	1,11
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	6 976 238	6,80	4 951 451	5,82	5 655 761	5,83
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	100 588	0,10	327 052	0,38	414 400	0,43
Прочие активы	2 979 955	2,90	1 507 811	1,77	1 534 572	1,58
<b>Всего активов</b>	<b>102 631 311</b>	<b>100</b>	<b>85 149 073</b>	<b>100</b>	<b>97 000 012</b>	<b>100</b>

Рассмотрим структуру активов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 годы, которая представлена в таблице 2. Приведенные данные позволяют сделать вывод, что на протяжении выбранного периода исследования структура активов меняется незначительно.

Структура и динамика пассивов по укрупненным позициям отражена в таблице 3. Количество ресурсов Азиатско-Тихоокеанского Банка в 2018 году

снизилось на 16,17 % по сравнению с 2017 годом. А в 2019 году увеличилось на 8,82 %. Таким образом, деловая активность Азиатско-Тихоокеанского Банка на рынке, имевшая тенденцию к снижению в 2018 году, возросла в 2019 году, не достигнув при этом показателя 2017 года.

Похожая ситуация с изменениями суммы собственных средств. Так, в 2018 году темпы прироста собственных средств снизились на 22,53 % в сравнении с 2017 годом, в 2019 году собственные средства банка увеличились на 45,77 %. Обязательства ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в 2018 году снизились на 14,99 %, а в 2019 – увеличились на 2,56 %. Кроме того, доля обязательств в структуре ресурсов банка в 2018 по сравнению с 2017 увеличилась, но затем немного снизилась в 2019.

Таблица 3 – Динамика и структура ресурсов по укрупненным позициям

Показатели	2017 год		2018 год			2019 год		
	сумма, в тыс. руб.	удельный вес, в %	сумма, в тыс. руб.	удельный вес, в %	темп прироста, в %	сумма, в тыс. руб.	удельный вес, в %	темп прироста, в %
Обязательства	74 831 031	84,33	63 613 531	85,52	- 14,99	65 243 647	80,61	2,56
Собственный капитал	13 900 140	15,67	10 767 771	14,48	- 22,53	15 695 673	19,39	45,77
<b>Всего пассивов</b>	<b>88 731 171</b>	<b>100,00</b>	<b>74 381 302</b>	<b>100,00</b>	<b>- 16,17</b>	<b>80 939 320</b>	<b>100,00</b>	<b>8,82</b>

Структура источников собственных средств продемонстрирована в таблице 2, в которой проанализированы такие показатели, как средства акционеров, собственные акции, выкупленные у акционеров, эмиссионный доход, резервный фонд, переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, переоценка основных средств, нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет, неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период. Показатели были исследованы за три года.



Таблица 4 – Состав и структура собственных средств Банка за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 год		2018 год			2019 год		
	сумма, в тыс. руб.	удельный вес, в %	сумма, в тыс. руб.	удельный вес, в %	темп прироста, %	сумма, в тыс. руб.	удельный вес, в %	темп прироста, в %
Средства акционеров (участников)	577 393	4,15	6 000 000	55,72	939,15	6 000 000	38,23	-
Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	-	-	-	-	-	-	-	-
Эмиссионный доход	1 778 739	12,80	3 000 000	27,86	68,66	3 000 000	19,11	-
Резервный фонд	28 870	0,21	0	-	- 100,00	0	-	-
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи	192 716	1,39	-413 803	- 3,84	- 314,72	-60 246	- 0,38	- 85,44
Переоценка основных средств	2 056 764	14,80	1 237 305	11,49	- 39,84	1 286 367	8,20	3,97
Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	-	-	-	-	-	18 372	0,12	-
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	9 265 658	66,66	944 269	8,77	- 89,81	5 451 180	34,73	477,29
<b>Всего источников собственных средств</b>	<b>13 900 140</b>	<b>100</b>	<b>10 767 771</b>	<b>100</b>	<b>- 22,53</b>	<b>15 695 673</b>	<b>100,0</b>	<b>45,77</b>

Как видно из таблицы 4 в 2018 собственный капитал значительно снизился на 22,53 % по сравнению с 2017 годом, что связано с убытком по результатам деятельности в 2018 году. В структуре собственных средств также видны перемены – средства акционеров увеличились более чем в 9 раз, эмиссионный доход – более чем в 6 раз. Кроме того, нельзя не заметить значительную сумму убытка – более 10 миллиардов рублей. Для объяснения данной ситуации нужно углубиться в события, произошедшие в жизни Банка в 2018 году. С 26 апреля 2018 в Банке была введена Временная администрация и в течение всего 2018 года Банк проходил процедуру санации. В сентябре 2018 года Банк России до-

капитализировал за счет средств Фонда консолидации банковского сектора Азиатско-Тихоокеанский банк на 9 миллиардов рублей. Данные средства были направлены на приобретение дополнительного выпуска акций Азиатско-Тихоокеанского банка, в результате чего Банк России стал владельцем свыше 99,9 % обыкновенных акций ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

В начале 2019 года Фонд консолидации банковского сектора завершил свою деятельность по санации Банка. Процедура финансового оздоровления дала хорошие результаты, о чем свидетельствуют положительные изменения в экономических показателях деятельности Банка. Капитал ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в 2019 году увеличился на 45,77 % или на 4 927 902 тысячи рублей по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Таблица 5 – Рентабельность активов Банка за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 год	2018 год		2019 год	
	сумма, в тыс. руб.	сумма, в тыс. руб.	темпы прироста, в %	сумма, в тыс. руб.	темпы прироста, в %
Прибыль после налогообложения	- 428 022	- 9 098 424	2 025,69	4 341 970	- 147,72
Активы	102 631 311	85 149 173	- 17,03	97 000 012	13,92
Рентабельность активов, в %	- 0,42	- 10,69	2 462,12	4,48	- 141,89

По таблице 5 видно, что рентабельность активов Банка имеет тенденцию к снижению в 2017 и 2018. Причем в этот период данный показатель становится отрицательным. На данную тенденцию повлияли убытки, понесенные Банком. В 2019 году показатель рентабельности активов приобретает положительное значение – 4,48 %. Это свидетельствует о прибыльности операций Банка, то есть активы используются эффективно.

Таблица 6 – Рентабельность собственного капитала Банка за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 год	2018 год		2019 год	
	сумма, в тыс. руб.	сумма, в тыс. руб.	темп прироста, в %	сумма, в тыс. руб.	темп прироста, в %
Прибыль после налогообложения	- 428 022	- 9 098 424	2 025,69	4 341 970	- 147,72
Собственный капитал	13 900 140	10 767 771	- 22,53	15 695 673	45,77
Рентабельность собственного капитала, в %	- 3,08	- 84,50	2 644,06	27,66	- 132,74

Рентабельность собственного капитала Банка снижается в 2017 и 2018. На данную тенденцию опять же повлияли убытки, понесенные Банком в 2017 и 2018 годах. В 2019 году рентабельность собственного капитала составила 27,66 %. Это говорит об эффективности использования собственных средств Банка.

Таблица 7 – Динамика чистой прибыли Банка за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 год	2018 год		2019 год	
	сумма, в тыс. руб.	сумма, в тыс. руб.	темп прироста, в %	сумма, в тыс. руб.	темп прироста, в %
Чистая прибыль	- 428 022	- 9 098 424	- 2 225,69	4 341 970	147,72

Чистая прибыль Банка в динамике снижается в 2017-2018 годах. Это вызвано экономическими проблемами, начавшимися в конце 2016 года с отзыва лицензии у ПАО «М2М Прайвет Банк», владельцем 100 % акций которого являлся Азиатско-Тихоокеанский Банк, и продолжавшимися до конца 2018 года.

В 2019 году после процедуры финансового оздоровления банком получена чистая прибыль в размере 4 341 970 тысяч рублей.

### **2.3 Анализ обязательных нормативов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»**

Коммерческий банк в своей деятельности обязан соблюдать ряд нормативов, установленных Центральным Банком Российской Федерации. Главной це-

люю данного регулирования является контроль и повышения надежности и устойчивости банков к любым изменениям в экономике.

Проанализируем исполнение ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» обязательных нормативов Банка России за 2017-2019 годы. Данные приведем в таблице 8.

Таблица 8 – Значения обязательных нормативов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

Название	Обозначение	Нормативное значение	Значение, в %			Изменение	
			2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
Норматив достаточности базового капитала	H1.1	> 4,5 %	7,764	8,288	7,384	0,524	-0,904
Норматив достаточности основного капитала	H1.2	> 6 %	7,764	8,288	7,384	0,524	-0,904
Норматив достаточности собственных средств	H1.0	> 8 %	10,601	10,381	10,604	-0,22	0,223
Норматив финансового рычага	H1.4	более 3 %	-	9,908	9,558	-	-0,35
Норматив мгновенной ликвидности	H2	≥ 15 %	305,599	406,547	64,576	100,948	-341,971
Норматив текущей ликвидности	H3	≥ 50 %	185,862	240,118	133,212	54,256	-106,906
Норматив долгосрочной ликвидности	H4	≤ 120 %	34,135	36,465	37,806	2,33	1,341
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков	H7	≤ 800 %	145,416	114,181	146,181	-31,235	32
Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка	H10.1	≤ 3 %	0,931	0,501	0,577	-0,43	0,076
Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц	H12	≤ 25 %	12,813	7,35	3,76	-5,463	-3,59

Первый блок обязательных нормативов носят название нормативы достаточности капитала. Норматив достаточности капитала является отношением суммы капитала (базового, основного, собственных средств) к сумме:

– кредитного риска по активам, отраженным на балансовых счетах бухгалтерского учета (активы за вычетом сформированных резервов на воз-

возможные потери и резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, взвешенные по уровню риска);

- кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера;
- кредитного риска по производным финансовым инструментам;
- величине риска изменения стоимости кредитного требования в результате ухудшения кредитного качества контрагента;
- операционного риска;
- рыночного риска.

Для целей наглядности отразим динамику нормативов достаточности капитала на графике на рисунке 3.

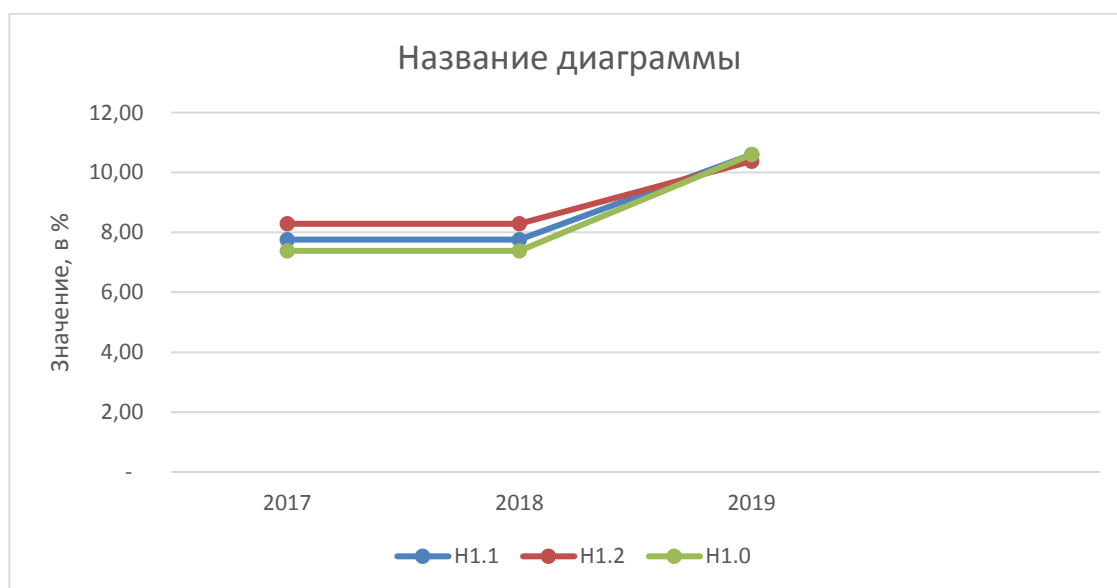


Рисунок 3 - Динамика нормативов достаточности капитала ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

Обратим внимание на увеличение всех нормативов достаточности капитала в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Данный факт нужно рассматривать в связи с событиями в жизни Банка, которые начались в апреле 2018 году и о которых упоминалось ранее. Снизилась значения базового, основного капитала, а также собственных средств банка, то есть значения числителя нормати-

вов достаточности капитала. Снижение деловой активности банка проявилось в резком уменьшении количества совершаемых операций, в том числе с повышенным уровнем риска. Так, например, сумма активов с повышенным уровнем риска в 2018 году уменьшилась более чем в 2 раза по сравнению с 2017 годом. В следствие этого значительно снизилась сумма знаменателя в расчете норматива. В 2019 году операционная активность банка восстанавливается, что приводит к увеличению суммы капитала, а также увеличивается количество сделок. При этом значительно возрастают суммы активов 3 и 4 групп риска. Данные факты привели к уменьшению значений нормативов достаточности капитала в 2019 году.

Норматив финансового рычага является отношением суммы основного капитала банка к сумме:

- активов, относящие к 4 группы риска;
- кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера;
- кредитного риска по операциям с производными финансовыми инструментами;
- кредитного риска по сделкам купли-продажи ценных бумаг без прекращения признания с обязательством обратной продажи (покупки) ценных бумаг и по операциям займа ценных бумаг.

Норматив был введен в 2018 году. Из таблицы видно, что в 2019 году значение норматива финансового рычага незначительно снизилось. Это объясняется увеличением суммы активов 4 группы риска.

К нормативам ликвидности относятся:

- норматив мгновенной ликвидности;
- норматив текущей ликвидности;
- норматив долгосрочной ликвидности.

Норматив мгновенной ликвидности регулирует риск потери банком платежеспособности в течение одного дня. Данный норматив является отношением активов, которые банк может реализовать в течение одного календарного дня, к

обязательствам самого банка, которые он может исполнить в течение одного календарного дня.

Норматив текущей ликвидности регулирует риск потери банком платежеспособности в течение ближайших 30 дней. Норматив текущей ликвидности рассчитывается как отношение активов, которые банк может реализовать в течение ближайших 30 дней, к обязательствам самого банка, которые он должен в течение ближайших 30 дней.

Норматив долгосрочной ликвидности регулирует риск неплатежеспособности кредитной организации в результате размещения средств в долгосрочные активы. Рассчитать данный норматив можно как отношение активов банка, которые будут реализованы не раньше, чем через год, к сумме обязательств, которые он должен исполнить не раньше, чем через год.

Динамику нормативов ликвидности ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 года отразим на диаграмме на рисунке 4.

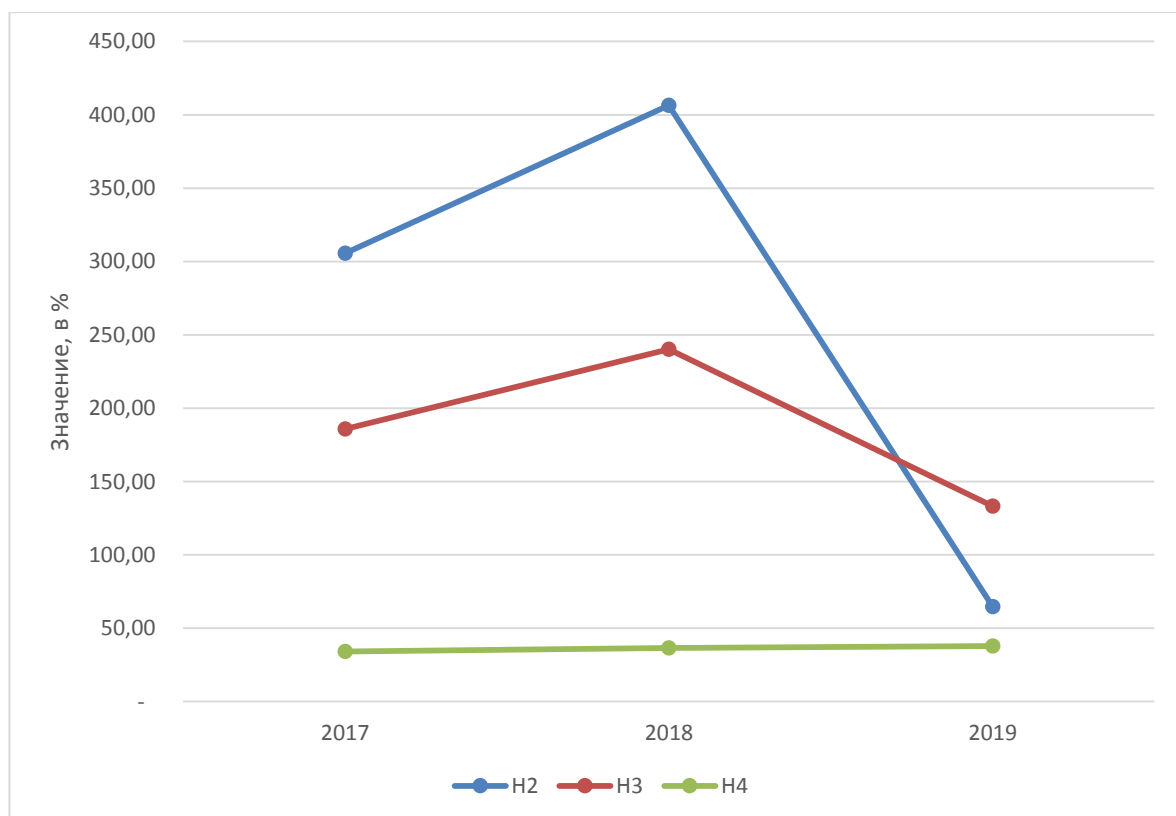


Рисунок 4 – Динамика нормативов ликвидности ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

Норматив мгновенной ликвидности увеличился в 2018 году по отношению к 2017 году из-за снижения суммы средств на счетах клиентов. В 2019 году значение норматива резко снизилось. Это можно объяснить снижением суммы высоколиквидных активов на 53,21 % вследствие уменьшения суммы средств, размещенных в Центральном Банке Российской Федерации, а также в кассе и на расчетном счете. При этом увеличилась сумма обязательств по счетам до востребования на 56,86 %. Данные закономерно свидетельствуют о повышении деловой активности Банка – появилась необходимость привлекать средства и размещать их.

Изменение норматива текущей ликвидности подвержено аналогичным тенденциям. В 2018 году значение норматива растет, а в 2019 году заметно снижается.

Норматив долгосрочной ликвидности ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за весь период исследования меняется совсем незначительно, что можно увидеть на диаграмме.

Норматив максимального размера крупных кредитных рисков регулирует совокупную величину крупных кредитных рисков банка и определяет максимальное отношение совокупной величины крупных кредитных рисков и размера собственных средств (капитала) банка. Данный норматив в рамках определенного нами периода исследования практически не меняется. Незначительные изменения вызваны колебаниями суммы собственных средств ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка регулирует совокупный кредитный риск банка в отношении всех инсайдеров, к которым относятся физические лица, способные воздействовать на принятие решения о выдаче кредита банком. Данный норматив рассчитывается как отношением суммы кредитного требования к инсайдеру Банка и величины собственных средств.

Указанный норматив аналогично предыдущему изменяется несущественно и в основном только из-за изменения величины собственных средств.



Норматив использования собственных средств банка для приобретения долей (акций) других юридических лиц устанавливается как процентное соотношение вложений банка в акции (доли), приобретенные для инвестирования (за исключением вложений, уменьшающих показатель собственных средств (капитала) банка), а также части вложений банка в акции (доли), приобретенные для перепродажи (за исключением вложений, которые составляют менее 5 % зарегистрированного в установленном порядке на дату расчета собственных средств (капитала) банка уставного капитала организации - эмитента), и собственных средств (капитала) банка.

Динамику указанного норматива представим на графике на рисунке 5.

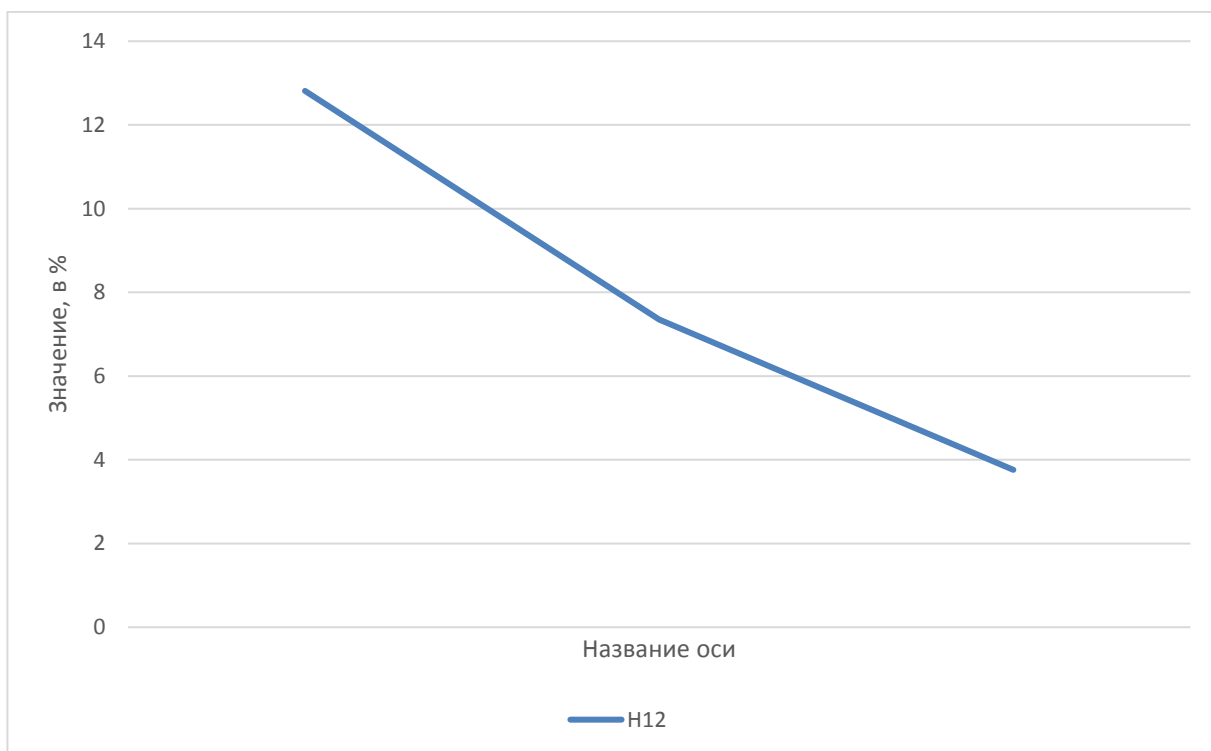


Рисунок 5 – Динамика норматива использования собственных средств банка для приобретения долей (акций) других юридических лиц ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

В 2018 году значение норматива Н12 уменьшилось на 5,46 %, а в 2019 году снизилось еще на 3,59 %. Инвестиции банка в доли (акции) других юридических лиц постепенно снижается. Данную тенденцию можно объяснить сниже-

нием вложений ПАО «АТБ» в долевые ценные бумаги. В 2018 году сумма вложений в акции снизилась на 64 %, а в 2019 году на 82,17 %.

В 2018 году Банком были проданы акции группы компаний «Петропавловск» на сумму 1 812 149 тыс. руб., а в 2019 году – акции ПАО «Запсибкомбанк» на сумму 718 935 тыс. руб.

Кроме того, ежегодно проводится переоценка акций Sanymon Corporation Limited («Азбука Вкуса»).

Анализ выполнения обязательных нормативов Центрального Банка Российской Федерации показал, что, не смотря на значительные события в финансовой деятельности, за весь период исследования Банк не нарушал нормативы и не был близок к нормативным значениям.

Таким образом, за исследуемый период нельзя однозначно охарактеризовать финансовое состояние ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк». 2017 и 2018 годы можно назвать неудачными в плане экономической деятельности Банка. Это связано с событиями, начавшимися в 2016 году с отзыва лицензии у дочернего банка – ПАО «М2М Прайвет Банк». Тем не менее, после процедуры санации, проведенной Фондом консолидации банковского сектора, в 2019 году Банк вернул себе статус операционноприбыльного и финансово устойчивого коммерческого банка.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПАО «АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК»

#### **3.1 Анализ финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» на примере бюджета административно-хозяйственных расходов**

Административно-хозяйственные расходы занимают немалую часть всех расходов банка. На прибыльность коммерческого банка в значительной степени влияет минимизация расходов, в числе которых и административно-хозяйственные расходы. Для этого обязательным условием является создание эффективной системы финансового планирования.

Процесс бюджетирования в ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» базируется на следующих принципах:

- принцип единства бюджета Банка;
- принцип полноты отражения расходов;
- принцип результативности и эффективности использования средств;
- принцип прозрачности (открытости);
- принцип целевого расходования средств.

Принцип единства бюджета Банка означает единый порядок формирования и исполнения сметных обязательств Банка и позволяет при ненадлежащем, неэффективном исполнении бюджета принимать решения о блокировке финансирования расходов и перераспределении средств на другие мероприятия.

Принцип полноты отражения расходов подразумевает необходимость отражения всех действующих и планируемых финансовых обязательств в полном объеме.

Принцип эффективности использования средств сводится к тому, что при составлении и исполнении бюджета участники процесса должны исходить из разумной экономии и целесообразности осуществления расходов при обеспечении текущей деятельности Банка и запланированных мероприятий по развитию бизнеса.

Принцип прозрачности (открытости) означает обязательное информирование ответственных подразделений о порядке формирования и исполнения бюджета Банка, вносимых изменениях, а также о принимаемых нормативных документах, регламентирующих процесс.

Принцип целевого расходования средств подразумевает, что бюджетные ассигнования доводятся до конкретных получателей с указанием цели их использования. Перераспределение расходов осуществляется в соответствии нормативными документами Банка.

Бюджет административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» составляется на один финансовый год с помесечным распределением и утверждается председателем правления Банка и Собранием акционеров. Обязательным условием является информация о подразделениях-владельцах ресурсов и подразделениях-получателях товаров и услуг.

На случай возникновения непредвиденных расходов в бюджете закладывается резерв в объеме не более 3 % от объема сметных расходов.

Формирование бюджета административно-хозяйственных расходов осуществляется в несколько этапов:

1) Первый этап должен быть завершен до 15 октября. На данном этапе происходит установка целевых показателей на планируемый год. Отдел сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента разрабатывает шаблон и направляет его для заполнения ответственным подразделениям.

2) Второй этап заканчивается 25 октября. В рамках данного этапа подразделения-инициаторы расходов на основе установленных показателей готовят информацию запланированных на предстоящий год проектах, согласовывают их с ответственными подразделениями и кураторами. Затем направляют в Отдел сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента. Перечень проектов до 10 ноября выносится на утверждение правлением Банка для определения обоснованности включения их в план реализации на очередной финансовый год и определения приоритетности их реализации.

3) Третий этап завершается 30 октября. Отдел сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента передает консолидированные и проверенные данные в ответственные подразделения.

4) Четвертый этап продолжается до 10 ноября. Отдел сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента направляет перечень утвержденных ответственным подразделениям для проведения их анализа и подготовки заключения. После согласования председателем данные об окончательном списке утвержденных к реализации проектов направляются в ответственное подразделение.

5) Пятый этап должен быть завершен до 1 декабря. Ответственные подразделения консолидируют информацию по своим направлениям и передают ее в Отдел сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента для включения в смету административно-хозяйственных расходов.

6) Шестой этап длится до 8 декабря. Отдел сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента консолидирует и проверяет полученные данные от ответственных подразделений, а также корректирует их для достижения целевых ориентиров деятельности. Итоговый вариант сметы предоставляется директору Финансово-аналитического департамента.

7) Седьмой этап не является обязательным и включает в себя корректировки планового бюджета согласно указаниям председателя правления. Данный этап может проводиться несколько раз до тех пор, пока смета не будет утверждена председателем правления.

8) Восьмой этап осуществляется в течении пяти дней с момента утверждения бюджета Банка. Отдел сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента доводит утвержденную смету административно-хозяйственных расходов до ответственных подразделений.

Утвержденный бюджет подлежит обязательному исполнению всеми ответственными подразделениями. Сроком исполнения сметы является финансовый год. Все подразделения Банка осуществляют финансовую деятельность в рамках утвержденных объемов.

Дополнительное выделение средств для финансирования расходов Банка по соответствующим статьям свыше утвержденного годового объема расходов или не предусмотренных бюджетом возможно только путем:

- перераспределения экономии по другим статьям или подстатьям;
- использование резерва;
- увеличения утвержденной суммы расходов при наличии согласования председателя правления.

Исполнение расходов осуществляется в пределах утвержденных объемов. Постоянный контроль за соответствием расходов запланированным объемам осуществляется контролерами из числа сотрудников Отдела сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента. Обязательному контролю подлежат все счета и договоры, выставленные за приобретенные товары и оказанные услуги. Контроль осуществляется посредством системы электронного документооборота Банка.

Окончательный контроль осуществляет Финансово-аналитический департамент путем ежемесячного доведения до руководства Банка результатов анализа исполнения бюджета административно-хозяйственных расходов на основе данных бухгалтерского и управленческого учета.

Изучив методику составления бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк», приходим к заключению, что Банк использует комбинированный метод планирования бюджета. Применение данного метода позволяет более рационально реализовать процесс планирования путем согласования стратегии банка и реальных возможностей сотрудников, ответственных за исполнение бюджета.

Исследуем динамику и структуру бюджетов административно-хозяйственных расходов за исследуемый период. Для этого проведем горизонтальный и вертикальный сравнительный анализ.

Данные об абсолютных и относительных изменениях бюджета административно-хозяйственных расходов приведем в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика бюджета административно-хозяйственных расходов  
 ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

Статья	Значение, в тыс. руб.			Изменение			
	2017	2018	2019	абсолютное, в тыс. руб.		относительное, в %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Канцелярские расходы	28 480,70	29 749,11	27 251,84	1 268,41	- 2 497,28	4,45	- 8,39
Командировочные расходы	35 340,96	35 515,46	49 401,47	174,50	13 886,01	0,49	39,10
Почтовые услуги	30 175,04	24 580,48	22 760,36	- 5 594,57	- 1 820,12	- 18,54	- 7,40
Представительские расходы	45 798,37	23 764,50	63 255,75	- 22 033,86	39 491,25	- 48,11	166,18
Прочие расходы АХР	38 136,98	82 426,92	64 286,35	44 289,94	- 18 140,57	116,13	- 22,01
Расходы на аренду	150 899,97	141 144,91	127 457,23	- 9 755,06	- 13 687,68	- 6,46	- 9,70
Расходы на бланки и материалы	18 579,91	30 975,62	23 124,71	12 395,71	- 7 850,91	66,72	- 25,35
Расходы на инвентарь	22 010,05	84 902,01	64 306,78	62 891,96	- 20 595,22	285,74	- 24,26
Расходы на информационные, консультационные, маркетинговые услуги	444 769,04	459 112,32	541 432,52	14 343,28	82 320,20	3,22	17,93
Расходы на охрану	66 055,71	70 648,23	65 477,11	4 592,52	- 5 171,12	6,95	- 7,32
Расходы на подготовку кадров	2 910,65	5 245,07	22 709,47	2 334,42	17 464,39	80,20	332,97
Расходы на рекламу	475 976,73	453 579,84	493 422,77	- 22 396,89	39 842,93	- 4,71	8,78
Расходы на ремонт	21 592,45	154 120,52	92 163,41	132 528,07	- 61 957,12	613,77	- 40,20
Расходы на связь	98 572,27	105 144,24	107 197,42	6 571,97	2 053,18	6,67	1,95
Расходы на содержание вычислительной техники	34 663,44	31 815,56	80 363,23	- 2 847,88	48 547,67	- 8,22	152,59
Расходы на содержание автомобилей	25 487,76	32 995,40	27 398,16	7 507,65	- 5 597,24	29,46	- 16,96
Расходы на страхование	31 638,64	48 815,22	16 515,89	17 176,59	- 32 299,33	54,29	- 66,17
Содержание зданий	199 230,18	210 689,47	205 978,88	11 459,29	- 4 710,60	5,75	- 2,24
<b>Итого</b>	<b>1 770 318,86</b>	<b>2 025 224,89</b>	<b>2 094 503,33</b>	254 906,04	69 278,43	14,40	3,42

По данным таблицы 9 можно сделать вывод, что в целом сумма бюджета административно-хозяйственных расходов за исследуемый период имеет тенденцию к росту – в 2018 году увеличение составило 254 906,04 тыс. руб. или 14,40 %, а в 2019 году – 69 278,43 тыс. руб. или 3,42 %. Постатейный анализ позволяет заключить, что наиболее существенные изменения произошли по статьям: расходы на инвентарь, расходы на подготовку кадров и расходы на ремонт. Так по статье «Расходы на инвентарь» в 2018 году сумма запланированных расходов больше чем за аналогичный период 2017 года на 62 891,96 тыс. руб. или почти в 3 раза. При этом в 2019 году планируемые суммы уменьшились на 20 595,22 тыс. руб. или 24,26 %. Рост планируемых расходов в 2018 году связан с необходимостью приобретения радиационного оборудования для операционных касс во всех регионах присутствия банка.

По статье «Расходы на подготовку кадров» сумма планируемых затрат в 2018 году увеличилась на 2 334,42 тыс. руб. или на 80,20 %, а в 2019 году рост составил 17 464,39 тыс. руб., то есть более чем в 3 раза. Это обусловлено растущей необходимостью повышения квалификации сотрудников ИТ-дирекции, вызванной постоянным увеличением уровня автоматизации бизнес-процессов Банка. Кроме того, в 2018 году начался процесс обновления кадрового состава Банка, что закономерно потребовало планирования большего количества курсов, семинаров и вебинаров. Кроме того, руководством Банка была инициирована организация обучения в рамках программы развития руководителей.

Что касается статьи «Расходы на ремонт», то в 2018 году планируемые суммы возросли на 132 528,07 тыс. руб. или более чем в 6 раз, а в 2019 году уменьшились на 61 957,12 тыс. руб. или 40,20 %. Данный факт можно объяснить необходимостью масштабного обновления внешнего и внутреннего рекламного оформления большей части операционных офисов Банка. Кроме того, был запланирован капитальный ремонт ряда зданий Банка, находившихся в аварийном состоянии.

Нельзя не отметить значительное рост суммы планируемых расходов по статье «Представительские расходы» в 2019 году – почти в 2 раза и по статье «Расходы на содержание вычислительной техники» в 2019 году – более чем в 1,5 раза, а также по статье «Прочие расходы» в 2018 году – почти в 1,5 раза.

В рамках вертикального анализа рассчитаем удельный вес сумм планируемых расходов по каждой статье. Данные представим в таблице 10.



Таблица 10 – Структура бюджета административно-хозяйственных расходов  
 ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

Статья	2017		2018		2019	
	значение, в тыс. руб.	удельный вес, в %	значение, в тыс. руб.	удельный вес, в %	значение, в тыс. руб.	удельный вес, в %
Канцелярские расходы	28 480,70	1,61	29 749,11	1,47	27 251,84	1,30
Командировочные расходы	35 340,96	2,00	35 515,46	1,75	49 401,47	2,36
Почтовые услуги	30 175,04	1,70	24 580,48	1,21	22 760,36	1,09
Представительские расходы	45 798,37	2,59	23 764,50	1,17	63 255,75	3,02
Прочие расходы АХР	38 136,98	2,15	82 426,92	4,07	64 286,35	3,07
Расходы на аренду	150 899,97	8,52	141 144,91	6,97	127 457,23	6,09
Расходы на бланки и материалы	18 579,91	1,05	30 975,62	1,53	23 124,71	1,10
Расходы на инвентарь	22 010,05	1,24	84 902,01	4,19	64 306,78	3,07
Расходы на информационные, консультационные, маркетинговые услуги	444 769,04	25,12	459 112,32	22,67	541 432,52	25,85
Расходы на охрану	66 055,71	3,73	70 648,23	3,49	65 477,11	3,13
Расходы на подготовку кадров	2 910,65	0,16	5 245,07	0,26	22 709,47	1,08
Расходы на рекламу	475 976,73	26,89	453 579,84	22,40	493 422,77	23,56
Расходы на ремонт	21 592,45	1,22	154 120,52	7,61	92 163,41	4,40
Расходы на связь	98 572,27	5,57	105 144,24	5,19	107 197,42	5,12
Расходы на содержание вычислительной техники	34 663,44	1,96	31 815,56	1,57	80 363,23	3,84
Расходы на содержание автомобилей	25 487,76	1,44	32 995,40	1,63	27 398,16	1,31
Расходы на страхование	31 638,64	1,79	48 815,22	2,41	16 515,89	0,79
Содержание зданий	199 230,18	11,25	210 689,47	10,40	205 978,88	9,83
<b>Итого</b>	<b>1 770 318,86</b>	<b>100,00</b>	<b>2 025 224,89</b>	<b>100,00</b>	<b>2 094 503,33</b>	<b>100</b>

Из данных таблицы 10 можно заметить, что за период исследования структура бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-

Тихоокеанский Банк» меняется незначительно. Для целей наглядности построим диаграмму по самым крупным позициям структуры бюджета. Полученную диаграмму представим на рисунке 6.

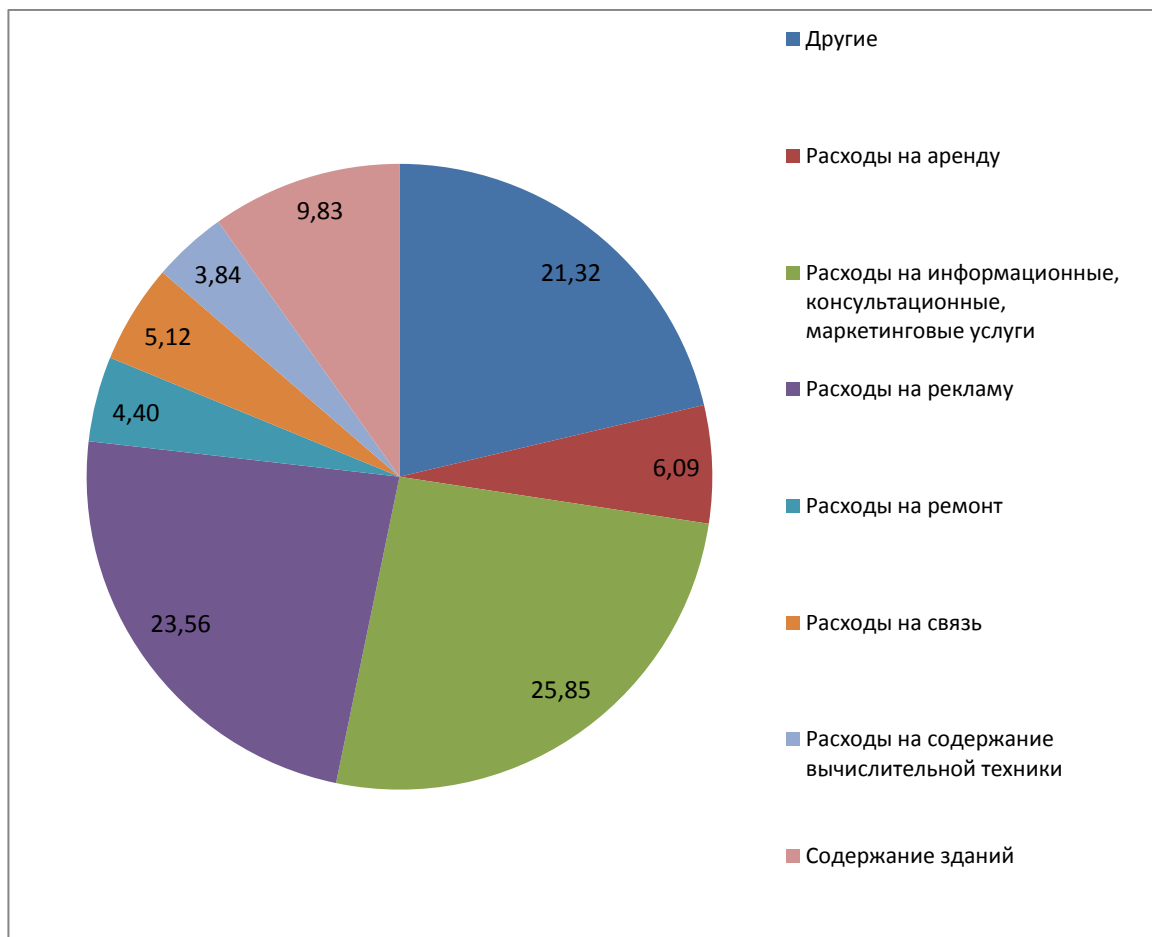


Рисунок 6 – Структура бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг., в процентах

В диаграмме видно, что значительная часть бюджета административно-хозяйственных расходов приходится на «Расходы на информационные, консультационные, маркетинговые услуги» и «Расходы на рекламу». Сумма планируемых расходов по данным статьям в совокупности составляет около 50 % бюджета. Наименьшая доля запланированных затрат приходится на такие статьи как «Расходы на страхование», «Расходы на подготовку кадров» и «Расходы на бланки и материалы».

Для оценки эффективности процесса финансового планирования в части составления бюджета административно-хозяйственных расходов рассчитаем процент исполнения бюджета в разрезе статей. Данные представим в таблице 11.

Таблица 11 – Исполнение бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017-2019 гг.

Статья	Сумма фактических расходов, в тыс. руб.			Исполнение бюджета, в %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Канцелярские расходы	22 770,15	23 652,51	26 249,32	79,95	79,51	96,32
Командировочные расходы	23 875,87	27 706,41	54 127,00	67,56	78,01	109,57
Почтовые услуги	19 212,34	15 167,51	15 746,04	63,67	61,71	69,18
Представительские расходы	32 037,55	17 246,26	33 424,39	69,95	72,57	52,84
Прочие расходы АХР	40 780,13	51 611,55	52 414,49	106,93	62,61	81,53
Расходы на аренду	130 654,04	116 846,67	112 443,54	86,58	82,78	88,22
Расходы на бланки и материалы	20 962,49	25 378,84	20 558,11	112,82	81,93	88,90
Расходы на инвентарь	14 912,57	26 408,14	49 666,28	67,75	31,10	77,23
Расходы на информационные, консультационные, маркетинговые услуги	409 134,79	283 267,90	386 659,60	91,99	61,70	71,41
Расходы на охрану	61 550,95	68 611,32	64 266,77	93,18	97,12	98,15
Расходы на подготовку кадров	2 360,51	3 438,03	10 552,85	81,10	65,55	46,47
Расходы на рекламу	343 893,67	410 131,65	347 235,51	72,25	90,42	70,37
Расходы на ремонт	25 253,48	45 455,01	64 025,13	116,96	29,49	69,47
Расходы на связь	100 085,04	89 119,95	81 131,66	101,53	84,76	75,68
Расходы на содержание вычислительной техники	25 426,39	26 987,19	73 847,73	73,35	84,82	91,89
Расходы на содержание автомобилей	21 968,29	19 516,72	23 949,20	86,19	59,15	87,41
Расходы на страхование	27 903,53	32 312,92	11 230,30	88,19	66,19	68,00
Содержание зданий	170 548,12	161 704,14	173 379,21	85,60	76,75	84,17
<b>Итого</b>	<b>1 493 329,91</b>	<b>1 444 562,73</b>	<b>1 600 907,14</b>	<b>84,35</b>	<b>71,33</b>	<b>76,43</b>

По таблице 11 видно, что в целом процент исполнения бюджета банка довольно невысокий и по большому числу статей находится в диапазоне 60 – 80 %. Наиболее успешно исполнена смета расходов 2017 года, когда экономическая деятельность Банка еще была относительно успешной, что и способство-

вало исполнению бюджета административно-хозяйственных расходов на 84,35 %.

В 2018 году экономические проблемы Банка привели к решению Банка России о передачи управления Фонду консолидации банковского сектора, по инициативе которого бюджет Банка был пересмотрен и скорректирован. Кроме того, ужесточился текущий контроль оплаты счетов. Данные мероприятия привели к тому, что бюджет Банка был исполнен на 71,33 %. По некоторым статьям исполнение бюджета оказалось критически низким. Так по статье «Расходы на ремонт» исполнение составило 29,49 %, что объясняется вынужденным сокращением объема работ по проведению ремонтных работ, а также более тщательным отбором контрагентов и подрядчиков. По статье «Расходы на инвентарь» процент исполнения в 2018 году составил 31,10 %. Это также вызвано сокращением объемов приобретаемой мебели и техники.

В 2019 году процент исполнения бюджета административно-хозяйственных расходов увеличился по сравнению с предыдущим годом и составил 76,43 %. Данный факт также можно связать с особенностями экономической деятельности Банка. В начале 2019 года завершилась процедура санации и Банк вернулся к нормальной деятельности. В данном периоде низкий процент выполнения плана наблюдается только по статье «Расходы на подготовку кадров» - 46,47 %. Вследствие массовых кадровых перестановок часть подразделений не успели воспользоваться возможностью участия в различных конференциях, курсах повышения квалификации, семинарах и вебинарах.

Таким образом, процесс финансового планирования в ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» реализуется согласно утвержденной методике. За соблюдение данной методики отвечает Финансово-аналитический департамент. Составление бюджета административно-хозяйственных расходов, а также контроль его исполнения поручено Отделу сметного планирования и контроля.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что процесс составления бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» является строго регламентированным и отлаженным.

Однако данные об исполнении бюджета за период исследования свидетельствуют о невысоком уровне эффективности финансового планирования Банка.

### **3.2 Проблемы и пути совершенствования финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»**

Процесс бюджетирования в ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» можно охарактеризовать как недостаточно эффективный. В связи с данным фактом нельзя не отметить ряд существующих проблем, решение которых может способствовать большей оптимизации данного процесса.

Основная проблема состоит в недостаточной точности составляемого бюджета. Рассмотрим исполнение бюджета административно-хозяйственных расходов Банка за 2019 год. Отклонение между планируемыми и фактическими суммами в 493 596,18 тыс. руб. или 23,57 % можно считать существенным.

Мы считаем, что процесс разработки бюджета, включающий 8 этапов и длящийся около 3 месяцев, слишком затянут по времени. Кроме того, в него, как правило, вовлечены лишь руководители среднего и высшего звена. Для решения данной проблемы предлагается вовлечь в бюджетный процесс большее число представителей центров финансовой ответственности (сотрудников подразделений, филиалов, внутренних структурных подразделений), то есть тех, кто достаточно хорошо знает реальные нужды и потребности.

Кроме того, высокий уровень вовлеченности сотрудников окажет положительное воздействие на этапе исполнения сметы. На данный момент в большинстве случаев до сотрудников ответственных за исполнение бюджета не доводится окончательный утвержденный и откорректированный вариант бюджета.

Контроль административно-хозяйственных расходов Банка осуществляется посредством системы электронного документооборота. Для запуска процесса согласования документов об оплате инициатору необходимо заполнить форму с детальной информацией, требующих специальных знаний. Как показывает практика, на данном этапе часто допускаются ошибки даже опытными сотрудниками, например, выбор неверного подразделения для отнесения рас-

ходов и подстатьи. Согласно статистического отчета Отдела порталных решений, который оказывает техническую поддержку системы электронного документооборота Банка, процент ошибок инициаторов оплаты счетов составляет 19 %. Причем в данную величину входят лишь те ошибки, которые были исправлены контролерами Отдела сметного планирования и контроля на этапе проверки документов на оплату.

При отсутствии должного внимания со стороны контролеров Отдела сметного планирования и контроля Финансово-аналитического департамента ошибочная информация вносится в базу данных, которая в дальнейшем служит основой для формирования управленческой отчетности.

Для минимизации подобных ошибок необходимо повышать уровень знаний сотрудников в данной области. С этой целью возможно разработать обучающее пособие. Наиболее удобным форматом, по нашему мнению, будет видеокурс, разработанный Департаментом корпоративный университет совместно с Финансово-аналитическим департаментом. Кроме того, данное учебное пособие будет актуально для новых сотрудников, так как в Банке остро стоит проблема текучести кадров.

Подчеркнем, что процедура контроля платежных документов происходит в MS Excel, откуда информация выгружается из системы электронного документооборота. На наш взгляд, данный способ является устаревшим и неудобным, вследствие чего возникает множество ошибок и неточностей, искажающих впоследствии реальные данные об исполнении бюджета. Решению этой проблемы может способствовать внедрение нового программного обеспечения. Однако в ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» уже действует программное обеспечение широкого спектра применения IBSO от разработчика ООО «Центр Финансовых Технологий». С помощью указанной программы в течение последних четырех лет реализуется планирование бюджета и контроль исполнения бюджета по статье «Расходы на охрану», причем реализуется успешно. Об этом свидетельствует высокий процент исполнения бюджета по указанной статье – от 93,18 % в 2017 году до 98,15 %. Данный показатель имеет тенденцию к

росту, что свидетельствует об постоянном совершенствовании организации бюджетного процесса с использованием данного программного обеспечения. Кроме того, длительность процесса согласования платежных документов в ИВ-СО значительно меньше, чем в системе электронного документооборота, что существенно снижает вероятность несвоевременной уплаты некоторых платежей и, следовательно, начисления пени и штрафов за невыполненные обязательства по договорам. Стоит упомянуть, что за 2019 год сумма уплаченных Банком штрафов, пени и неустоек, за невыполненные вовремя договорные обязательства составила 278,4 тыс. руб.

Из всего вышесказанного следует рекомендация о переносе процесса планирования и контроля исполнения бюджета административно-хозяйственных расходов в программу ИВСО в полном объеме.

Детальный анализ бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в разрезе не только статей, но и подстатей расходов позволяет сделать вывод о необходимости работы по оптимизации затрат.

Проанализируем расходы по статье «Расходы на аренду», подстатье «Аренда помещений», регион – Московская область. Банком арендуется помещение, где располагается Департамент процессинга, у контрагента ИП Александра О.Е., помещение для временного размещения архивных документов у ООО «Вирго» и помещение для хранения мебели и вышедших из строя банкоматов у ООО «Вилтарис Сервис».

Исследовав рынок коммерческой недвижимости, предлагаемой для аренды, видим, что стоимость аренды вышеуказанных помещений выше среднерыночной по данному району города Москва, что указывает на целесообразность поиска другого помещения для размещения сотрудников и оборудования Департамента процессинга, а также хранения архива и инвентаря. В результате мониторинга предложений об аренде коммерческой недвижимости с аналогичными характеристиками, предлагаем заключение договора аренды помещений

бизнес-парка «Станколит». Предлагаемые помещения находятся на охраняемой территории с развитой инфраструктурой.

Сравнительный анализ стоимости аренды по действующим договорам и предлагаемым приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнительный анализ стоимости аренды по действующим и предлагаемым договорам

Факт		Проект		Отклонение	
арендодатель	годовая сумма договора, тыс. руб.	арендодатель	годовая сумма договора, тыс. руб.	абсолютное, в тыс. руб.	относительное, в %
ИП Александрова О.Е.	3 000	БП «Станколит»	2 200	- 800	- 26,67
ООО «Вирго»	906		151	- 755	- 83,31
ООО «Вилтарис Сервис»	992		576	- 416	- 41,96
Итого	4 898	Итого	2 927	- 1 971	- 40,24

Из таблицы видно, что ежегодная экономия по статье «Расходы на аренду» составит 1 971 тыс. руб. или 40,24 %. Необходимо отметить, что мероприятия по переезду повлекут за собой определенные расходы: на транспортные услуги, на такелажные услуги, на материалы для оборудования СКС, на оборудование и услуги по монтажу системы видеонаблюдения. По нашим оценкам затраты составят: транспортные расходы – 24 тыс. руб., такелажные услуги – 25 тыс. руб., монтаж СКС – 45 тыс. руб., монтаж системы видеонаблюдения – 20 тыс. руб. Итоговые затраты составят 114 тыс. руб. Таким образом, сумма экономии составит:  $1\,971 - 114 = 1\,857$  тыс. руб.

В результате осуществления комплекса предложенных мероприятий ожидается предполагается достичь следующего:

Полученную экономию средств целесообразно направить на получение прибыли. Мы предлагаем разместить данную сумму в кредиты первой категории качества, то есть межбанковские кредиты и/или кредиты юридическим ли-



цам в валюте Российской Федерации. Для расчета полученной прибыли возьмем ключевую ставку Банка России на 1 января 2019 года (7,75 %).

Кроме того, ожидается, что сокращение сроков и трудоемкости согласования и оплаты счетов, приведет к исполнению Банком своих договорных обязательств своевременно, что приведет к отсутствию необходимости оплаты штрафов, пени и неустоек. Следует напомнить, что в 2019 году Банком уплачены штрафы, пени и неустойки на сумму 278,4 тыс. руб.

Оценим экономическую эффективность от реализации комплекса предложенных мероприятий. Для этого возьмем за основу фактические данные за 2019 год и рассчитаем влияние на данные показатели предложенных мер. В качестве основных показателей возьмем финансовый результат, сумму операционных расходов, сумму административно-хозяйственных расходов. Предположим, что в результате реализации комплекса предложенных мероприятий снизятся расходы на аренду помещений в городе Москва, а также удастся избежать оплаты штрафов, пени, неустоек. Таким образом, у Банка в распоряжении окажется сумма денежных средств, которую целесообразно направить на кредитование. Для упрощения расчетов возьмем наименее выгодный вариант для Банка – кредит первой категории качества (межбанковское кредитование, кредиты юридическим лицам), выданный на 1 год под процентную ставку 7,75 %. Данное значение является ключевой ставкой Центрального Банка Российской Федерации на 1 января 2019 года.

Сумма экономии по статье «Расходы на аренду» составила 1 857 тыс. руб., а сумма уплаченных штрафов, пени, неустоек – 278,4 тыс. руб. В случае размещения данных средств в кредиты получим следующую сумму процентов:

$$(1\ 857 + 278,4) \times 7,75 \% = 165,5 \text{ тыс. руб.}$$

После уплаты налога на прибыль имеем:

$$1\ 857 + 278,4 + 165,5 - 165,5 \times 20 \% = 2\ 267,8 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем некоторые показатели финансовой деятельности Банка, которые возможно достичь в результате реализации предложенных мероприятий:

1) Сумма административно-хозяйственных расходов – 1 600 907,14 – (1 857 + 278,4) = 1 598 771,74 тыс. руб.

2) Сумма операционных расходов – 15 242 428 – (1 857 + 278,4) = 15 240 292,60 тыс. руб.

3) Финансовый результат– 4 341 970 + 2 267,8 = 4 344 237,8 тыс. руб.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий рассчитаем изменение рассматриваемых показателей. Полученные данные приведены в таблице 12.

Таблица 13 – Оценка влияния рекомендованных мероприятий на основные показатели ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»

Показатель	Значение, в тыс. руб.		Динамика	
	факт	проект	в тыс. руб.	в процентах
Финансовый результат	4 341 970,00	4 344 237,8	2 267,8	0,05
Операционные расходы	15 242 428,00	15 240 292,60	- 2 135,4	- 0,01
Административно-хозяйственные расходы	1 600 907,14	1 598 771,74	- 2 135,4	- 0,13

Как следует из данных таблицы 13 в результате реализации комплекса проектных мероприятий снижение суммы операционных расходов составит 2 135,4 тыс. руб. или 0,01 %. Сумма административно-хозяйственных расходов уменьшится на 0,13 %.

В результате осуществления проектных мероприятий финансовый результат Банка увеличится на 2 267,8 тыс. руб. или на 0,05 %. То есть отмечаем положительное влияние на все выбранные показатели деятельности Банка.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят решить выявленные проблемы финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в части бюджетирования административно-хозяйственных расходов. Полученные расчеты свидетельствуют о том, что реализация предложенного комплекса мероприятий является целесообразной и способна повысить эффективность финансового планирования в ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовое планирование является неотъемлемой частью экономической деятельности организации и представляет собой планирование и прогнозирование доходов и расходов организации, при которых будет обеспечена ее непрерывная эффективная деятельность. Обязательным элементом финансового планирования по праву считается бюджетирование. Бюджет является количественным денежным выражением финансового планирования. С их помощью организация получает возможность регулировать свою экономическую деятельность, дает возможность для более эффективного управления, мотивирования и оценки эффективности работы отдельных подразделений.

В данной бакалаврской работе проведен анализ финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» на примере бюджета административно-хозяйственных расходов.

ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» является крупным системно значимым банком, ведущим свою деятельность во многих субъектах Российской Федерации. Банк оказывает широкий спектр услуг физическим и юридическим, а также тесно сотрудничает с коммерческими банками других стран.

За исследуемый период нельзя однозначно охарактеризовать финансовое состояние ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк». 2017 и 2018 годы можно назвать неудачными в плане экономической деятельности Банка. Это связано с событиями, начавшимися в 2016 году с отзыва лицензии у дочернего банка – ПАО «М2М Прайвет Банк». Тем не менее, после процедуры санации, проведенной Фондом консолидации банковского сектора, в 2019 году Банк вернул себе статус операционноприбыльного и финансово устойчивого коммерческого банка.

Изучение системы финансового планирования объекта исследования позволяет сделать вывод, что данный процесс в ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» реализуется согласно утвержденной методике. За соблюдение данной методики отвечает Финансово-аналитический департамент. Составление бюд-

жета административно-хозяйственных расходов, а также контроль его исполнения поручено Отделу сметного планирования и контроля.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что процесс составления бюджета административно-хозяйственных расходов ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» является строго регламентированным и отлаженным. Однако данные об исполнении бюджета за период исследования свидетельствуют о невысоком уровне эффективности финансового планирования Банка.

Нами были выявлены основные проблемы финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в части бюджета административно-хозяйственных расходов, а также разработан комплекс мероприятий по решению данных проблем.

В результате экономической оценки указанного комплекса нами было установлено, что предложенные мероприятия позволят решить выявленные проблемы финансового планирования ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в части бюджетирования административно-хозяйственных расходов. Полученные расчеты свидетельствуют о том, что реализация предложенного комплекса мероприятий является целесообразной и способна повысить эффективность финансового планирования в ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азиатско-Тихоокеанский Банк [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <https://www.atb.su>. – 11.12.2020.
- 2 Антонов, М.Т. Денежное обращение, кредит и банки / М. Т. Антонов, М. А. Пессель. – М. : Финстатинформ, 2016. – 286 с.
- 3 Бабайцев, В. А. Математические методы финансового анализа: учебное пособие для вузов / В. А. Бабайцев, В. Б. Гисин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 215 с.
- 4 Банки и банковское дело в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Боровкова [и др.]; под редакцией В. А. Боровковой. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с.
- 5 Банки и банковское дело в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Боровкова [и др.]; под редакцией В. А. Боровковой. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 189 с.
- 6 Баранова, Н. В. Корпоративные финансы и финансовый менеджмент : учебное пособие / Н. В. Баранова. — Новосибирск : СГУВТ, 2018. — 237 с.
- 7 Батракова, Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка / Л. Г. Батракова. – М. : Логос, 2015. – 411 с.
- 8 Батырева, А.М. Финансовое планирование в системе управления бизнесом / А. М. Батырева, А. А. Молдован // Вестник науки и образования. – 2020. – № 1. – С. 24-26.
- 9 Белоглазова, Г.Н. Банковское дело / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 592 с.
- 10 Белолицев, И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. Часть 1: Учебное пособие / И. А. Белолицев, И И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувилин. – М. : Издательство «Прометей», 2018. – 92 с.
- 11 Белолицев, И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. Часть 2: Учебное пособие / И. А. Белолицев, И И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувилин. – М. : Издательство «Прометей», 2019. – 90 с.

12 Бондаренко, Т.Г. Разработка рекомендаций по организации финансового планирования в коммерческих организациях / Т. Г. Бондаренко, А. У. Солтанов // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2017. – № 2. – С. 168-171.

13 Борисов, Е. Ф. Экономика: учебник и практикум / Е. Ф. Борисов. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 383 с.

14 Булгакова, И. Н. Практикум по финансовому менеджменту : учебно-методическое пособие / И. Н. Булгакова. — Воронеж : ВГУ, 2017. — 55 с.

15 Гамова, Е. Е. Финансовое планирование и бюджетирование : учебно-методическое пособие / Е. Е. Гамова. — Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. — 44 с.

16 Донцова, Л. В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2015. – 304 с.

17 Жилкина, А. Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / А. Н. Жилкина. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 285 с.

18 Закирова, О. В. Управление финансовыми потоками и бюджетирование на предприятии : учебное пособие / О. В. Закирова, Е. Е. Гамова. — Йошкар-Ола : ПГТУ, 2018. — 156 с.

19 Кирюшкина, А.Н. Персональное финансовое планирование / А.Н. Кирюшкина, Т.В. Полтева // Карельский научный журнал. – 2017. – № 4. – С. 185-188.

20 Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 560 с.

21 Ковалев, В. В. Основы теории финансового менеджмента : учебное пособие / В. В. Ковалев. — Москва : , 2015. — 544 с.

22 Коробова, Г. Г. Банковское дело / Г. Г. Коробова. – М. : Экономист, 2015. – 326 с.

23 Криничанский, К. В. Основы финансовых вычислений : учебник / К. В. Криничанский. — Москва : Прометей, 2019. — 392 с.

24 Крюкова, В. В. Основы финансовых вычислений: практикум в MS Excel : учебное пособие / В. В. Крюкова. — 2-е изд. — Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2015. — 74 с.

25 Котляр, Е.В. Система финансового планирования в ПАО «Иркутск-энерго» / Е. В. Котляр, Е. М. Пушкарева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019. – № 2. – С. 48-50.

26 Кузнецова, Е.А. Традиционный и современный подходы к финансовому планированию / Е. А. Кузнецова, И. С. Винникова, А. И. Домнина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 7. – С. 38-44.

27 Кусый, М.Ю. Проблемы и перспективы финансового планирования на предприятии / М. Ю. Кусый, В. В. Павлов // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2015. – № 4. – С. 80-88.

28 Логинов, Б. Б. Международный банковский бизнес: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Б. Б. Логинов. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 179 с.

29 Лытнев, О. Н. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / О. Н. Лытнев. — 2-е изд. — Москва : ИНТУИТ, 2016. — 405 с.

30 Международные финансы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Д. Миловидов [и др.]; ответственный редактор В. Д. Миловидов, В. П. Битков. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 422 с.

31 Мишура, Л. Г. Организация, анализ и управление финансовыми ресурсами предприятия : учебное пособие / Л. Г. Мишура, Т. М. Сизова. — Санкт-Петербург : НИУ ИТМО, 2016. — 34 с.

32 Олейникова, А.А. Финансовое планирование в управлении финансовыми ресурсами компании / А. А. Олейникова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 11. – С. 57-60.

33 Олькова, А. Е. Основы анализа финансовой отчетности предприятия : учебно-методическое пособие / А. Е. Олькова. — Москва : Дело РАНХиГС, 2018. — 64 с.

- 34 Осмоловский, В.В. Теория анализа хозяйственной деятельности / В. В. Осмоловский, Л. И. Кравченко, Н. А. Русин. – М. : Новое знание, 2014. – 654 с.
- 35 Особенности управления финансами в условиях развития цифровой экономики : монография. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2018. — 252 с.
- 36 Потаев, В. М. Этапы финансового планирования в коммерческой организации / В.М. Потаев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 5. – С. 23-25.
- 37 Прогнозирование и планирование деятельности предприятия : учебное пособие / составитель Ж. Н. Моисеенко. — Персиановский : Донской ГАУ, 2019. — 154 с.
- 38 Руденко, А. М. Методы принятия финансовых решений : учебное пособие / А. М. Руденко, Э. И. Колобова. — Москва : Прометей, 2018. — 294 с.
- 39 Современные технологии финансового менеджмента : учебное пособие / Ю. В. Герауф, М. Г. Кудинова, Н. И. Глотова, С. А. Камша. — Барнаул : АГАУ, 2017. — 175 с.
- 40 Соломахина, Е.В. Финансовое планирование на российских предприятиях / Е. В. Соломахина // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2016. – № 6. – С. 238-240.
- 41 Сорокина, К.О. Финансовое планирование в компании / К. О. Сорокина // Экономика и бизнес. – 2016. – № 5. – С. 162-166.
- 42 Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: Российская практика / Е. С. Стоянова. – М. : Перспектива, 2016. – 216 с.
- 43 Тавасиева, А. М. Банковское дело: управление и технологии: учеб. пособие для ВУЗов / А. М. Тавасиева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 589 с.
- 44 Тагирбеков, К. Р. Основы банковской деятельности / К. Р. Тагирбеков. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 328 с.



45 Устинова, О.В. Разработка системы финансового планирования на предприятиях / О. В. Устинова // Вестник науки и образования. – 2018. – № 7. – С. 47-50.

46 Финансовое планирование и бюджетирование: методология и практика : монография / А. В. Носов, О. А. Тагирова, М. Ю. Федотова [и др.]. — Пенза : ПГАУ, 2019. — 183 с.

47 Чухрова, О.В. Методические аспекты формирования финансового бюджета коммерческой организации / О. В. Чухрова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 9. – С. 25-30.

48 Шакирова, М.В. Сущность и значимость системы финансового планирования на предприятии / М. В. Шакирова // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019. – № 2. – С. 71-80.

49 Шептиева, О.В. Совершенствование системы финансового планирования на предприятиях / О. В. Шептиева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 5. – С. 15-19.

50 Центральный Банк Российской Федерации [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : [https://www.cbr.ru/today/cbrf\\_itm/cbrf\\_sub/](https://www.cbr.ru/today/cbrf_itm/cbrf_sub/). – 12.12.2020.

51 Яковлева, И. В. Организация финансовой работы на предприятии : учебное пособие / И. В. Яковлева. — Оренбург : ОГУ, 2016. — 146 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерский баланс ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017 – 2019 гг.

Банковская отчетность				
Код территории по ОКТО	Код кредитной организации (филиала)		Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)		
10	09272302	1810		
<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС</b> (публикуемая форма) за 2019 год				
Полное или сокращенное фирменное наименование кредитной организации: <u>«Азиатско-Тихоокеанский Банк» (публичное акционерное общество)</u>				
Адрес (место нахождения) кредитной организации: <u>675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, 22Б</u>				
Код формы по ОКУД 040806 Квартальная (Годовая)				
Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	4.1	3 449 850	4 522 140
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	2 689 082	3 208 339
2.1	Обязательные резервы	4.1	586 700	546 928
3	Средства в кредитных организациях	4.1	835 703	895 614
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	3 144 243	0
5	Чистая судная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	4.3,4,4	63 390 193	
5a	Чистая судная задолженность	4.3,4,4		49 216 177
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.5	12 014 006	
6a	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, предназначенные в дальнейшем для продажи	4.5		14 582 606
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме судной задолженности)	4.3,4,7	2 011 630	
7a	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	4.3,4,7		3 759 570
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	4.6	504 878	123 227
9	Требование по текущему налогу на прибыль		282 364	872
10	Отложенный налоговый актив		1 074 233	2 054 114
11	Освоенные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4.9	5 655 761	4 851 451
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		414 400	327 082
13	Прочие активы	4.10	1 534 572	1 807 811
14	<b>Всего активов</b>		<b>97 000 012</b>	<b>85 149 073</b>
<b>II. ПАСИВЫ</b>				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		575 326	0
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости		78 406 001	69 151 009
16.1	Средства кредитных организаций		283 336	1 241 027
16.2	Средства клиентов, не являющиеся кредитными организациями	4.11	78 122 665	67 909 982
16.2.1	выпав (средства) финансово-лицевой счет в том числе индивидуальных предпринимателей		56 157 186	35 691 107
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		4 057	809
17.1	выпав (средства) финансово-лицевой счет в том числе индивидуальных предпринимателей		0	0
18	Выпущенные депозиты, сертификаты	4.12	93 869	93 767
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости		93 869	93 767
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		0	10 393
20	Отложенные налоговые обязательства		365 019	0
21	Прочие обязательства	4.13	1 471 287	4 684 303
22	Размеры на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочие возможные потери и операции с резервными облигациями		388 810	441 216
23	<b>Всего обязательств</b>		<b>81 304 339</b>	<b>74 381 302</b>
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
24	Средства акционеров (участников)		6 000 000	6 000 000
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Зачисленный доход		3 000 000	3 000 000
27	Резервный фонд		0	0
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		(60 246)	(413 803)
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшения на отложенное налоговое обязательство		1 286 367	1 237 306
30	Переоценка обязательств (требований) по выплатам долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов заимствования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки		18 372	0
35	Неиспользованная прибыль (убыток)		5 461 180	944 269
36	<b>Всего источников собственных средств</b>		<b>15 695 673</b>	<b>10 767 771</b>
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации		30 628 693	31 833 319
37	Выданные кредитные организации гарантии и поручительства		3 295 531	1 174 667
38	Условные обязательства - безотзывного характера		949 600	3 990 319

Председатель

Главный бухгалтер

М.П.

31 марта 2020 года



*[Signature]*  
С.В. Авернов

*[Signature]*  
Е.В. Щерба



# Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Банковская отчетность

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (фирмы)	
	по ОКПО	регистрационный номер (торговый номер)
10	09272303	1810

## БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2018 год

Кредитной организации "Амурско-Тихоокеанский Банк" (публичное акционерное общество) / "Амурско-Тихоокеанский Банк" (ПАО)  
(полное фирменное и сокращенное фирменное наименования)

Адрес (место нахождения) кредитной организации 675000, Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, 225

Код формы по ОКД 0409806  
Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	4.1	4 522 140	4 126 595
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	3 208 339	4 621 897
2.1	Обязательные резервы	4.1	546 928	561 225
3	Средства в кредитных организациях	4.1	895 614	1 737 895
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
5	Чистая стоимость задолженности	4.2	49 216 177	59 882 032
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, не относящиеся в наличию для продажи	4.3	14 235 833	18 832 547
6.1	Инвестиции в акции и зависимые организации	4.4	123 227	2 208 422
7	Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые до погашения	4.5	3 759 570	2 706 649
8	Требование по текущему налогу на прибыль		972	508
9	Отложенный налоговый актив		2 054 114	666 497
10	Основные средства, нематериальные активы и материальный запас	4.6	4 951 481	6 978 238
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		327 052	100 588
12	Прочие активы	4.7	1 507 811	2 979 555
13	<b>Всего активов</b>		<b>85 149 073</b>	<b>102 631 311</b>
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		0	0
15	Средства кредитных организаций	4.8	1 241 037	3 865 159
16	Средства клиентов, не включенные в кредитные организации	4.9	67 909 958	81 722 810
16.1	Вклады (сбережения) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		55 691 107	63 522 693
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		609	697 173
18	Выпущенные долговые обязательства	4.10	93 767	28 337
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		10 393	0
20	Отложенные налоговые обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	4.11	4 694 303	2 383 102
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		441 225	34 990
23	<b>Всего обязательств</b>		<b>74 391 362</b>	<b>88 731 171</b>
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
24	Средства акционеров (участников)	1.2, 6.1	6 000 000	577 393
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход	1.3, 6.1	3 000 000	1 778 739
27	Резервный фонд		0	28 670
28	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, не относящихся в наличию для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-413 803	192 716
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		1 237 305	2 056 764
30	Переоценка обязательств (требований) по выплатам долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов учета		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Неразделенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	1.2, 6.1	11 657 424	9 693 680
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		-10 708 155	-428 022
35	<b>Всего источников собственных средств</b>		<b>10 787 771</b>	<b>13 959 140</b>
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации		31 833 319	83 246 079
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 174 867	2 125 928
38	Условные обязательства некредитного характера	4.12	3 990 319	0

Руководитель временной администрации

С.В. Аранов



Я.Е. Конов

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

# Отчет о финансовых результатах ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» за 2017 – 2019 гг.

Банковская отчетность				
Код территории по ОКATO		Код кредитной организации (филиала)		
		по ОКПО	Регистрационный номер (лицензионный номер)	
10		09272303	1810	

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)  
за 2019 год

Полное или сокращенное фирменное наименование кредитной организации: «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (публичное акционерное общество)

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, 225

Код формы по ОКУД 0409807  
Квартальная (Годовая)

**Раздел 1. Прибыли и убытки**

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс.руб. (пересмотренные данные)
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего,	5.1	14 455 988	10 648 147
	в том числе:			
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		278 708	200 983
1.2	от суд, предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями		13 110 622	9 355 739
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		1 066 658	1 091 425
2	Процентные расходы, всего,		4 071 313	4 453 220
	в том числе:			
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		86 659	218 931
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		3 978 230	4 231 881
2.3	по выданным ценным бумагам		6 424	2 408
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		10 384 675	6 194 927
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по судам, судовой и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также неисключенным процентным доходам, всего,	5.4	4 421 302	(9 476 686)
	в том числе:			
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по неисключенным процентным доходам		131 327	(678 683)
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		14 805 977	(3 281 759)
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	260 293	380 101
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		(6 689)	(22 734)
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	5.3	331 317	
8a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	5.3	42 916	
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости			26 660
9a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения			(262 614)
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		1 343 406	353 440
11	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		(919 042)	133 238
12	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		257 835	68 938
13	Комиссионные доходы	5.6	0	2 953 839
14	Комиссионные расходы	5.7	3 052 948	486 355
15	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	5.4	512 950	117 251
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		117 251	(2 405 541)
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	5.4	(2 448)	7 776
17a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения			(3 585 082)
18	Изменение резерва по прочим потерям	5.4	778 847	6 195 335
19	Прочие операционные доходы	5.9	1 676 691	43 219
20	Чистые доходы (расходы)		21 226 352	9 405 561
21	Операционные расходы	5.8	15 242 428	(9 362 342)
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		5 983 924	(263 918)
23	Взаимозачет (расход) по налогам	5.11	1 641 954	(9 099 170)
24	Прибыль (убыток) от продолжавшейся деятельности		4 336 873	746
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		5 097	
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		4 341 970	(9 098 424)

**Раздел 2. Прочий совокупный доход**

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс.руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		4 341 970	(9 098 424)
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего,		61 327	(1 024 324)
	в том числе:			
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов		61 327	(1 024 324)
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		12 265	(204 865)
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		49 062	(819 459)
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего,		460 318	(758 150)
	в том числе:			
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		460 318	(758 150)
6.1a	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		0	0
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

6.3	изменение фонда задерживания денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		88 389	(151 631)
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		371 829	(606 519)
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		420 891	(1 425 978)
10	Финансовый результат за отчетный период		4 762 961	(10 524 402)

Председатель правления

Главный бухгалтер

М.П.

31 марта 2010 года



*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

С.В. Авернов

Е.В. Щелкина

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Банковская отчетность

Код территории по ОКЕАТО	Код кредитной организации (финанса)	
	по ОКПО	Регистрационный номер (лицензионный номер)
10	09272303	1810

### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ (публикуемая форма) за 2018 год

Кредитной организацией: "Амурская-Тимоновская Банк" (публичное акционерное общество) / "Амурская-Тимоновская Банк" (ПАО)

(полное наименование и сокращенная форма наименования)

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 670003, Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, 225

Код формы по ОКУД 0409807  
(Исходная форма № 0409807)

#### Раздел 1. Прибыль и убыток

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс.руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		10 648 147	13 346 542
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		200 993	88 867
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		9 255 739	11 788 816
1.3	от операций по финансовым вкладам (депозитам)		0	0
1.4	от операций в валютных вкладах		1 091 425	1 468 859
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		4 453 220	6 421 073
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		218 931	236 877
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		4 231 861	6 181 817
2.3	по выданным депозитным обязательствам		2 408	2 379
3	Чистые процентные доходы (отрицательная производная валюта)		6 194 927	6 925 469
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:	5.1	-11 488 850	-3 247 891
4.1	различные резервы на возможные потери по начисленным процентным доходам		-810 147	177 423
5	Чистые процентные доходы (отрицательная производная валюта) после создания резерва на возможные потери		-5 293 923	-4 677 878
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцененными по справедливой стоимости через прибыль или убыток		340 101	-257 090
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцененными по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-22 734	-53 736
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, инвестированными в течение дня для продажи		-12 023	296 930
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, инвестированными до погашения		26 860	20 743
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-262 614	-417 187
11	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	5.2	359 440	330 176
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		133 238	227 923
13	Доходы от участия в работе других кредитных организаций		60 318	70 868
14	Комиссионные доходы	5.3	1 853 339	3 565 388
15	Комиссионные расходы		-486 358	-389 431
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, инвестированным в течение дня для продажи	5.1	-2 405 541	514 883
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, инвестированным до погашения	5.1	7 778	413
18	Изменение резерва по прочим потерям	5.1	-3 585 082	-528 673
19	Прочие операционные доходы	5.4	8 189 338	7 481 443
20	Чистые доходы (расходы)		-1 968 995	16 234 867
21	Операционные расходы	5.5	9 408 561	16 963 578
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		-11 374 508	-318 788
23	Возвратные (расходы) во налоговом	5.6	-566 351	99 284
24	Прибыль (убыток) от операционной деятельности		-10 708 201	-428 703
25	Прибыль (убыток) от операционной деятельности		745	681
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		-10 708 153	-428 022

#### Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс.руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		-10 708 153	-428 022
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-1 024 334	-313
3.1	изменение фонда пересечения фондовых средств		-1 024 334	-313
3.2	изменение фонда пересечения обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-264 866	-63
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-819 459	-249
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-758 150	91 397
6.1	изменение фонда пересечения финансовых активов, инвестированных в течение дня для продажи		-758 150	91 397
6.2	изменение фонда пересечения денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-151 631	18 189
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-606 519	73 208
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		-1 425 878	72 959
10	Финансовый результат за отчетный период		-12 134 133	-355 063

Руководитель кредитной организации



*(Handwritten signature)*

С.В. Афанасьев

И.Е. Конова







## СПРАВКА о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе  
Антиплагиат.ВУЗ

Автор работы	Постникова Алина Ильшатовна
Подразделение	
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	АП_ВКР_Постникова.docx
Название файла	АП_ВКР_Постникова.docx
Процент заимствования	20.92 %
Процент самоцитирования	0.00 %
Процент цитирования	17.48 %
Процент оригинальности	61.60 %
Дата проверки	10:09:16 14 февраля 2021г.
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль поиска "АмГУ"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Модуль поиска "Интернет Плюс"; Коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Модуль поиска переводных заимствований по eLibrary (EnRu); Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu); Коллекция eLIBRARY.RU; Коллекция ГАРАНТ; Коллекция Медицина; Диссертации и авторефераты НББ; Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU; Модуль поиска перефразирований Интернет; Коллекция Патенты; Модуль поиска общепотребительных выражений; Кольцо вузов; Переводные заимствования
Работу проверил	Цепелев Олег Анатольевич ФИО проверяющего
Дата подписи	14.02.2021 Подпись проверяющего

Чтобы убедиться  
в подлинности справки,  
используйте QR-код, который  
содержит ссылку на отчет.



Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.