

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»  
Институт экономики и управления  
Школа управления и междисциплинарных исследований

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Руководитель ОП \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Д.Г. Сандлер  
(подпись) (Ф.И.О.)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕНТНЫМИ РАСХОДАМИ КОММЕРЧЕСКИХ  
БАНКОВ**

Научный руководитель: Львова М.И., к.э.н., доцент

Нормоконтролер: Данилова К.А., к.э.н., доцент

Студент группы ЭУВМ-313412 Исламова Е.А.

Екатеринбург  
2024

## РЕФЕРАТ

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕНТНЫМИ РАСХОДАМИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

В магистерской диссертации «Управление процентными расходами коммерческих банков» представлено введение, три главы, заключение, библиографический список, включающий 60 источников. Работа включает 22 таблицы и 9 рисунков, общий объем – 93 страницы.

Ключевые слова: управление процентами, коммерческий банк, эффективность, рост доходов.

Цель исследования заключается в разработке предложений по эффективному управлению процентными расходами в коммерческом банке и апробации полученных результатов. Объектом исследования выступает система управления процентными расходами в коммерческом банке.

Научная новизна исследования проявляется в разработке методических положений по эффективному управлению процентными расходами в банковской деятельности.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных автором предложений для оптимизации управления процентными расходами коммерческих банков.

Эффективность рекомендаций – предложенные автором рекомендации по управлению процентными расходами позволят оптимизировать финансовые процессы банка и повысить его конкурентоспособность на рынке.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические основы управления процентными расходами в коммерческих банках.....	7
1.1 Основы формирования и учета расходов коммерческих банков в РФ.....	7
1.2 Модели и инструменты управления процентными расходами коммерческих банков.....	12
1.3 Информационное обеспечение системы управления процентными расходами в коммерческом банке .....	23
2 Исследование системы управления процентными расходами в АО «Россельхозбанк» .....	31
2.1 Факторный анализ процентных расходов банковской системы РФ.....	31
2.2 Действующая модель управления процентными расходами коммерческого банка АО «Россельхозбанк» .....	38
2.3 Недостатки управления процентными расходами в отраслевом банке .....	48
3 Разработка предложений эффективного управления процентными расходами в коммерческом банке и апробация полученных результатов.....	58
3.1 Предложения по корректировке модели управления процентными расходами для АО «Россельхозбанк» .....	58
3.2 Апробация и результативность внедряемой модели управления процентными расходами в коммерческом банке.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современной банковской среде эффективное управление процентными расходами представляет собой ключевую функцию для коммерческих банков. Эта задача становится критической, поскольку она обеспечивает банкам способность эффективно управлять своими активами и пассивами, обеспечивая стабильность операций и достижение финансовой устойчивости.

В условиях нестабильности рынка управление процентными расходами становится особенно важным для коммерческих банков. Они сталкиваются с проблемами, такими как изменчивость ставок по кредитам и депозитам, рост конкуренции и неопределенность в экономической среде.

Изучение этой проблематики является важным аспектом менеджмента в банковской сфере, влияющим на финансовую устойчивость и прибыльность банка. Одной из ключевых задач менеджмента является анализ структуры процентных расходов и их оптимизация. Банки должны изучать структуру своих процентных расходов, определять основные источники расходов и их влияние на финансовый результат. Это позволяет выявить проблемные области и разработать стратегии снижения расходов.

Менеджмент также должен уделять внимание эффективному управлению процентными ставками. В условиях нестабильности рынка, процентные ставки могут сильно колебаться, что влияет на процентные расходы банка. Необходимо разрабатывать стратегии по управлению ставками, включая мониторинг рыночных условий, анализ конкурентов и целесообразное установление собственных ставок.

Также важным аспектом является эффективное использование технологических решений для управления процентными расходами. Современные информационные системы и аналитические инструменты позволяют более точно прогнозировать и управлять процентными расходами. Необходимо активно внедрять и использовать такие технологии, чтобы

повысить эффективность управления процентными расходами и принимать обоснованные решения на основе данных.

В целом, позиция менеджмента в управлении процентными расходами коммерческих банков заключается в тщательном анализе, оптимизации и эффективном использовании ресурсов. Необходимо постоянно стремиться к снижению процентных расходов, улучшению финансовой устойчивости и достижению устойчивого финансового результата для банка.

Степень научной разработанности. Обсуждение проблем, связанных со снижением процентных расходов банков в условиях рыночных изменений требует особого внимания в прикладных исследованиях.

Во время написания выпускной квалификационной работы были изучены труды российских ученых, таких как Балабанова И.Т., Забелин П.В., Моисеева Н.К., Ермаков С.Л., Виханский О.С. Представителя уральской школы выступают Марамыгин М.С., Можева Н.Н.

Объектом исследования является система управления процентными расходами в коммерческом банке.

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие в процессе управления процентными расходами в коммерческом банке.

Цель исследования – разработка предложений эффективного управления процентными расходами в коммерческом банке и апробация полученных результатов.

Для достижения указанной цели поставлены и решены следующие задачи:

- систематизировать теоретические основы управления процентными расходами коммерческих банков;
- сформулировать модель управления процентными расходами в коммерческом банке;
- разработать модель управления процентными расходами в коммерческом банке и апробировать полученные результаты.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов в области управления процентными расходами.

Кроме того, в работе учтены научные и методические публикации, статьи из отечественной и зарубежной периодической печати, а также материалы научных конференций и дискуссий. Важным элементом исследования стали законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность банковского сектора.

Публикации. По результатам теоретических, методических и практических исследований по теме выпускной квалификационной работы опубликовано 4 работы объемом 1,5 п. л. (из них авторских – 1,5 п. л.), в том числе 1 статья в рецензируемых научных журналах ВАК РФ (К2) общим объемом авторского текста 0,5 п.л.

Первая часть работы посвящена изучению ключевых теоретических аспектов управления процентными расходами коммерческих банков, было введено авторское определение процентных расходов, рассмотрена классификация банков, а также выделены модели и инструменты управления, используемые для управления процентными расходами коммерческих банков.

Во второй части работы будут рассмотрены процентные расходы в АО «Россельхозбанк», значения ключевой ставки Центрального банка РФ за период с 2020 г. по 2022 г., а также выявлена взаимосвязь между изменениями ключевой ставки и процентных расходов АО «Россельхозбанк». Будут рассмотрены обстоятельства, оказывающие отрицательное и положительное влияние на формирование процентных расходов, а также выделены недостатки управления процентными расходами.

Третья часть работы посвящена разработке предложений эффективного управления процентными расходами в коммерческом банке и апробации полученных результатов на примере АО «Россельхозбанк».

Данная выпускная квалификационная работа имеет важное практическое значение, так как может служить основой для разработки более эффективных

стратегий управления процентными расходами коммерческих банков в условиях нестабильности рынка, что поможет банкам снизить риски и обеспечить их финансовую устойчивость.

# 1 Теоретические основы управления процентными расходами в коммерческих банках

## 1.1 Основы формирования и учета расходов коммерческих банков в РФ

Рассмотрим понятие коммерческих банков и сущность организации их деятельности. Банк представляет собой организацию финансового сектора экономики, которая подлежит регулированию на различных уровнях [3, с. 94]. Банки и индустрия финансовых услуг являются важной частью экономики, потому что они предоставляют людям возможность занимать деньги, делать инвестиции, откладывать на будущее и выполнять более мелкие задачи (например, размещать депозиты и оплачивать счета).

Рассмотрим признаки коммерческого банка (рис. 1).



Рисунок 1 – Признаки коммерческого банка [8, с. 24]



Кредитная организация или иначе коммерческий банк имеет фирменное (полное официальное) наименование на русском языке, может иметь наименование на другом языке народов РФ, сокращенное наименование и наименование на иностранном языке. «Фирменное наименование коммерческого банка должно содержать указание на характер деятельности этого юридического лица посредством использования слов «банк», а также указание на его организационно-правовую форму», упоминается на сайте Finam [58].

Существует несколько разновидностей банков, включая центральные, розничные, коммерческие, инвестиционные банки, теневую банковскую систему, ссудо-сберегательные ассоциации и кредитные союзы.

Розничные банки, вероятно, являются наиболее знакомыми для большинства людей, когда речь идет о банковском секторе. Эти учреждения предоставляют услуги такие как кредиты, депозиты и прочие банковские услуги [9, с. 166].

Банковские услуги, предлагаемые небанковскими организациями, также могут попадать под эту категорию. Например, растущее число финтех-стартапов, также называемых необанками, предлагают депозитные счета точно так же, как в банке. Эти компании сотрудничают с существующими банками, чтобы предлагать банковские продукты и услуги, застрахованные федеральной корпорацией по страхованию вкладов, хотя сами они не являются банками.

Коммерческие банки, как правило, ориентированы на обслуживание предприятий и корпораций, но также могут удовлетворять потребности индивидуальных клиентов.

«Список услуг, которые предоставляет коммерческий банк разнообразен. Например, они могут выдавать ссуды на недвижимость или торговое оборудование, взимая проценты и комиссии за возможность пользоваться средствами», пишет Павлов М.В. в своих трудах: «Счет эскроу как способ защиты прав участников долевого строительства»[41].

Инвестиционные банки ориентированы на торговлю ценными бумагами, управлением инвестиционными счетами и предоставлением инвестиционных консультаций. Они могут выступать в роли посредников для инвесторов, осуществляя покупку или продажу ценных бумаг. Также они могут предоставлять клиентам советы по инвестициям [40, с. 232].

Инвестиционный банк также может способствовать слияниям и поглощениям от имени юридических лиц.

Теневая банковская система существенно отличается от традиционных банков в своей деятельности и регулировании. Данные банки являются нефинансовыми учреждениями и не имеют лицензии банка.

Ссудо-сберегательные ассоциации имеют основное предназначение в накоплении сбережений населения и предоставлении долгосрочных кредитов на покупку и строительство жилых домов.

Кредитный союз представляет собой финансовый кооператив, принадлежащий и контролируемый своими членами, действующий на некоммерческой основе.

Понятие «расходы» имеет разнообразные дефиниции, разделяемые на две крупные группы – управленческий и бухгалтерский подходы. Бухгалтерский подход фокусируется на выявлении экономических последствий расходов после завершения процесса реализации, отображая их в бухгалтерии как уменьшение активов или увеличение обязательств.

Управленческий подход, в свою очередь, направлен на раскрытие экономического содержания категории «расходы». Ресурсы используются для достижения целей кредитной организации, и расходы происходят в момент фактического потребления ресурсов. Экономическое обоснование расходов также основано на концепции альтернативных затрат и цели их формирования в управленческом подходе.

Таким образом, определение расходов в контексте бухгалтерского учета, как уменьшения экономических выгод при выбытии активов или увеличении

обязательств, является более практичным и способствует более достоверному их учету.

Финансовая модель управления расходами представляет собой комплекс принципов, направленных на эффективное решение задач и принятие оперативных решений в рамках деятельности коммерческого банка.

Центральным элементом финансовой модели является анализ и контроль расходов. Это включает в себя постоянный мониторинг всех финансовых операций банка с учетом поставленных задач. Систематическое наблюдение за бюджетом и ресурсами позволяет оперативно выявлять возможные расхождения и принимать корректирующие меры.

«Финансовая модель должна быть ориентирована на достижение стратегических целей банка», писала Морозко Н. И. [39, с. 144]. Это включает в себя выработку и реализацию эффективных финансовых стратегий, учитывающих текущую конъюнктуру рынка и обеспечивающих устойчивый рост банка. С учетом изменяющихся экономических условий и требований рынка, модель должна быть гибкой и способной быстро адаптироваться к новым обстоятельствам. Это позволяет банку эффективно реагировать на внешние вызовы и обеспечивать устойчивость своей финансовой деятельности.

Наконец, важным принципом является прозрачность финансовой модели. Открытая отчетность и доступность данных обеспечивают стейкхолдерам банка информацию для принятия обоснованных решений и формирования доверия к финансовой устойчивости организации.

По представленным описаниям сформулируем авторское определение расходов коммерческого банка.

Расходы коммерческого банка – это финансовые обязательства, которые банк направляет на закрытие любых издержек необходимых для поддержания жизнеспособности своей деятельности. Эти расходы могут быть разделены на несколько категорий, включая:

Административные расходы: Здесь включены расходы на оплату персонала, аренду офисных помещений, коммунальные услуги, а также другие операционные затраты, связанные с обеспечением банковской деятельности.

Проценты по привлеченным средствам: Это проценты, которые банк выплачивает вкладчикам и держателям сберегательных счетов. Банк обязан выплачивать проценты на средства, которые ему доверили клиенты.

Расходы на маркетинг и рекламу: Эта категория включает затраты на рекламные кампании, маркетинговые исследования, а также привлечение новых клиентов и укрепление бренда банка.

Расходы на технологии и информационные системы: Банки активно инвестируют в современные технологии для обеспечения эффективной работы и безопасности операций. Эти расходы включают закупку и обслуживание компьютерного оборудования, разработку программного обеспечения и защиту информации.

Расходы на обеспечение безопасности: Банки также несут затраты на обеспечение финансовой безопасности и контроль мошенничества, включая услуги служб безопасности и обучение персонала.

Резервы и убытки: Коммерческие банки обязаны формировать резервы для покрытия потенциальных убытков, связанных с просроченными кредитами и другими рисками.

Прочие расходы: В эту категорию входят различные операционные расходы, не включенные в вышеперечисленные категории, такие как юридические услуги, страхование и другие.

Расходы коммерческого банка являются неотъемлемой частью его бизнеса и влияют на финансовую устойчивость и прибыльность банка [36, с. 179]. Они должны быть тщательно управляемыми и контролируемыми, чтобы обеспечить эффективное функционирование банковской организации.

Далее сформулируем авторское определение процентных расходов коммерческого банка.

Процентные расходы коммерческого банка представляют собой

финансовые обязательства, связанные с выплатой процентов по средствам, которые банк привлек от клиентов, возникающие по требованию регулятора в форме выплаты процентов на привлеченные вклады, сберегательные счета и другие виды депозитов, а также на заемные средства.

Управление расходами является важной задачей для коммерческих банков, поскольку это позволяет им оптимизировать свои финансовые операции и максимизировать прибыль [6, с. 32]. Это может включать в себя стратегии по снижению затрат на привлечение средств, управлению сроками депозитов и диверсификации источников финансирования.

Формирование и учет расходов в коммерческих банках подвержены влиянию множества факторов, включая нормативное регулирование, специфику банковской деятельности, общественную роль банковского сектора и быстрое развитие этой деятельности. Все эти факторы несут важное значение для эффективного управления расходами.

## **1.2 Модели и инструменты управления процентными расходами коммерческих банков**

Управление процентными расходами в коммерческом банке – это процесс управления и контроля денежных ресурсов при ведении банковского бизнеса. Когда для управления процентными расходами реализуются эффективные стратегии, это гарантирует банку наличие эффективных мер контроля затрат, помогая им иметь соответствующий бюджет для управления различными видами деятельности.

Модели управления представляют собой абстрактные или теоретические концепции, которые используются для организации и оптимизации различных аспектов управления в организациях. Эти модели предоставляют структурированный способ анализа и принятия решений, что помогает руководителям и менеджерам более эффективно управлять ресурсами и процессами [27, с. 99].

Существует множество различных моделей управления, и выбор конкретной модели зависит от специфики организации, ее целей и контекста.

Ниже представлены некоторые распространенные модели управления [54, с. 51]:

– Модель управления по целям (Management by Objectives, MBO): Эта модель предполагает определение конкретных целей и планов, которые затем становятся основой для оценки и управления производительностью и результатами.

– Модель управления балансом (Balanced Scorecard): Данная модель использует финансовые и нефинансовые показатели для оценки благополучия организации, а также для проведения измерений производительности.

– Модель управления проектами (Project Management): Проектное управление ориентировано на управление временными и ограниченными по ресурсам проектами, включая планирование, выполнение и мониторинг.

– Модель управления качеством (Total Quality Management, TQM): Эта модель фокусируется на улучшении качества продуктов и услуг через непрерывные усовершенствования и вовлечение всего персонала.

– Модель управления изменениями (Change Management): Эта модель ориентирована на эффективное внедрение изменений в организации, управление сопротивлением и обеспечение плавного перехода.

– Модель управления рисками (Risk Management): Эта модель ориентирована на выявление, оценку и управление рисками, связанными с деятельностью организации.

– Модель управления ресурсами (Resource Management): Включает в себя управление финансовыми, человеческими, информационными и другими ресурсами организации [37, с. 180].

Модели управления могут быть адаптированы и комбинированы в зависимости от конкретных потребностей организации. Они помогают сформулировать стратегии, оптимизировать процессы, управлять ресурсами и достигать поставленных целей.

«В контексте управления процентными расходами коммерческого банка модели управления могут использоваться для эффективного управления этими расходами и оптимизации финансовых операций банка», писал Садыков У.Е.[43, с. 78]. Вот несколько моделей и принципов, которые могут быть применены к управлению процентными расходами в банке [45, с. 3]:

– Модель управления рисками: Банк должен эффективно оценивать и управлять рисками, связанными с процентными расходами, включая изменения в процентных ставках. Модели оценки риска, такие как модель Value at Risk (VaR), могут использоваться для определения потенциальных потерь из-за процентных колебаний.

– Модель управления ликвидностью: Эффективное управление ликвидностью банка может помочь минимизировать процентные расходы, связанные с краткосрочными кредитами и заемными средствами, а также обеспечить доступность средств для выплаты процентов по вкладам.

– Модель управления активами и пассивами (Asset and Liability Management, ALM): данная модель позволяет банку согласовать процентные ставки на активы и пассивы для управления процентными рисками и максимизации прибыли. Это включает в себя анализ длительности активов и пассивов, а также стратегии по управлению ставками [32, с. 106].

– Модель управления портфелем ценных бумаг: Банки часто имеют портфели ценных бумаг, включая облигации и другие финансовые инструменты. Модели управления портфелем могут помочь оптимизировать доходность при минимизации процентных затрат.

– Модель управления капиталом: Управление капиталом банка также может влиять на процентные расходы. Эффективное распределение капитала и оценка его стоимости важны для минимизации процентных расходов [28, с. 458].

Далее определимся с понятием инструменты управления.

В контексте управления процентными расходами коммерческого банка, инструменты управления представляют собой конкретные методы и техники,

которые банк может использовать для эффективного управления своими процентными расходами. Вот несколько инструментов управления, применимых к процентным расходам:

- Управление балансом активов и пассивов (Asset and Liability Management, ALM): Этот инструмент помогает банку согласовать процентные ставки на его активах (кредитах, инвестициях) и пассивах (депозитах, сберегательных счетах). С помощью ALM банк может оптимизировать свою структуру баланса для управления процентными рисками.

- Использование процентных свопов (Interest Rate Swaps): Процентные свопы позволяют банку обменять процентные платежи с другой стороной, что может помочь сглаживать риски изменения процентных ставок.

- Операции на рынке ценных бумаг: Процесс представляет собой процедуру покупки и продажи ценных бумаг для управления своими процентными расходами и доходами.

- Управление портфелем ценных бумаг: Банк может активно управлять своим портфелем ценных бумаг, выбирая инвестиции, которые генерируют высокие доходы при минимизации процентных расходов.

- Операции рефинансирования: Банк может использовать операции рефинансирования, чтобы получить доступ к более дешевым источникам финансирования и снизить свои процентные расходы [20, с. 21].

- Использование процентных страховок (Interest Rate Derivatives): Процентные страховки, такие как процентные фьючерсы и опционы, могут помочь банку защититься от неблагоприятных изменений процентных ставок.

- Управление ликвидностью: Эффективное управление ликвидностью помогает банку снизить необходимость в краткосрочных займах и минимизировать процентные расходы, связанные с ними.

Эти инструменты управления могут быть применены в различных комбинациях в зависимости от целей и стратегии банка для управления его процентными расходами.



Все эти модели и методы управления помогают банку более эффективно управлять своими процентными расходами, что в свою очередь влияет на его прибыльность и финансовую устойчивость.

Управление процентными расходами в коммерческом банке может осуществляться как в рамках конкретных проектов, так и на уровне всего банка. Эффективное управление расходами помогает банкам удерживать свои издержки под контролем и максимизировать прибыль. Такие хорошо управляемые расходы способствуют более точному планированию и распределению ресурсов на каждом этапе.

Управление процентными расходами в коммерческом банке относится к контролю и управлению затратами бизнеса с целью снижения издержек и увеличения прибыли. Важно отметить, что цель этого процесса не заключается в простом снижении расходов, а в достижении оптимального баланса, при котором качество услуг не страдает [33, с. 115].

Основные функции управления процентными расходами в коммерческом банке включают в себя планирование, коммуникацию, мотивацию, оценку и принятие решений. Эти элементы играют ключевую роль в обеспечении эффективности процесса и поддерживают достижение поставленных целей.

Распределение ресурсов, оценка затрат, бюджетирование затрат и контроль затрат представляют собой основные функции процесса управления процентными расходами в коммерческом банке. Эти шаги направлены на оптимизацию использования ресурсов и обеспечивают контроль над финансовыми потоками банка.

Таким образом, управление процентными расходами в коммерческом банке является критически важной задачей, требующей баланса между снижением издержек и поддержанием высокого качества услуг. Профессионалы в этой области должны принимать решения, направленные на снижение расходов, сохраняя при этом высокий стандарт предоставляемых услуг. Различные факторы оказывают влияние на этот процесс, включая [47, с. 76]:

- рост информационных технологий;
- растущая внутренняя и глобальная конкуренция;
- рост сферы услуг и производства;
- рост сферы услуг;
- клиентоориентированность;
- исследования и разработки.

Руководители, ответственные за управление расходами в коммерческом банке, разрабатывают и утверждают цели для эффективного контроля над расходами. Затем они передают эти цели вышестоящим органам или соответствующим подразделениям для выполнения. После этого банки проводят оценку эффективности плана. На основе результатов оценки принимаются дополнительные решения, включая корректирующие меры для улучшения выполнения плана и установки новых целей.

Процессы управления расходами подразделяются на четыре категории.

Первый этап – это распределение ресурсов, включающее определение, распределение и планирование необходимых ресурсов для проекта или продукта.

Следующий шаг – оценка стоимости, которая включает прогнозирование количества, стоимости и ценности ресурсов для проекта.

Третий этап – бюджетирование затрат, в процессе которого определяются потребности проекта в финансировании и производится общее распределение затрат.

И последний этап – контроль затрат, который включает анализ разницы между оценочной и фактической стоимостью с целью минимизации расходов при сохранении качества продукта [12, с. 5].

Стратегический подход к управлению расходами в коммерческом банке эффективен при максимальном улучшении процесса управления процентными расходами. Подход включает в себя понимание финансовой структуры банка, в том числе оценку капитала и рисков. Составление бюджета на основе этой информации обеспечивает эффективный контроль над расходами.

Затраты представлены в форме постоянных и переменных. Постоянные затраты остаются неизменными в течение определенного периода времени и включают заработную плату, арендную плату и др. Банкам рекомендуется пересматривать эти расходы, применяя гибкую структуру компенсации с учетом стимулов и вознаграждений для повышения эффективности труда.

Что касается переменных затрат, то они время от времени меняются. Прежде всего, наличие программной инфраструктуры позволяет безошибочно управлять расходами в коммерческом банке.

В настоящее время система учета затрат (модели управления процентными расходами) служит целям различных финансовых учреждений и развивается, чтобы идти в ногу с экономическим прогрессом [11, с. 83]. Внедрение модели управления процентными расходами жизненно важно для предоставления информации, необходимой для эффективного и результативного управления крупными проектами и учреждениями. Однако банковский сектор значительно продвинулся вперед, что увеличит потребность в модели управления процентными расходами в свете глобальной экономической открытости.

Коммерческие банки выбираются из-за жесткой конкуренции в банковском секторе, будь то привлечение депозитов, предоставление различных услуг или участие в инвестициях [13, с. 22]. Эта жесткая конкуренция приводит к тому, что внедрение модели управления процентными расходами в банках привлекает особое внимание.

Кроме того, поскольку банки предоставляют многие услуги по низким ценам и автоматические услуги бесплатно, наряду с сильной конкуренцией, существует огромное давление на лиц, принимающих административные решения. Поэтому информационные системы, связанные со стоимостью элементов услуг, предоставляемых банками, несомненно, необходимы.

Банки также нуждаются в модели управления процентными расходами для предоставления данных, необходимых менеджменту для принятия соответствующих решений.

Системы затрат банков в основном направлены на измерение стоимости банковских услуг, таких как стоимость материалов, стоимость человеческих ресурсов и стоимость обслуживания капитала. Кроме того, он направлен на контроль элементов затрат.

Контроль затрат достигается за счет предварительного определения стоимости отделов и служб, а затем сравнения ее с фактической стоимостью для проверки различий.

Предоставление модели управления процентными расходами подробных данных администрации является одной из основных задач, поскольку принимаемые решения могут повлиять на непрерывность деятельности, прибыльность и конкурентоспособность банка [5, с. 19]. Такие решения начинаются с определения прибыльности определенной услуги до определения цены общих услуг, предоставления привилегий специальным клиентам для развития их сделок с учреждением, использования новых инструментов для работы, таких как онлайн-инструменты, и заканчиваются расширением или сокращением предоставления некоторых услуг. Такие решения могут повлиять на успехи и положение банка на фондовом рынке.

Измерение и определение использования денег выступают препятствиями для принятия модели управления процентными расходами в банковских учреждениях. Большинство предприятий предлагают отчетливый, осязаемый продукт, который легко идентифицировать, что делает процесс измерения затрат несколько более простым. Однако, поскольку банковские услуги являются неосязаемыми, измерение их стоимости является трудным шагом [18, с. 43].

Кроме того, некоторые организационные отделы предоставляют одну услугу, в то время как другие предоставляют больше, что усложняет способ установки части, добавляемой к услуге каждым отделом, до достижения клиента. Кроме того, банку трудно определить конкретное использование большей части своих денег. Каждый рубль похож на любой другой, но их стоимость не одинакова. Кроме того, существует разница в стоимости

кредитов, поскольку источники их финансирования различны. Таким образом, администрация должна быть полностью осведомлена о деталях затрат из-за их влияния на расчет прибыли для оценки цен и маркетинговых стратегий.

Таким образом, учет затрат в банке представляет собой процесс, который обеспечивает руководство четким представлением о финансовой структуре организации, включая расходы, собственный капитал и задолженность. Это позволяет высшему руководству эффективно планировать снижение расходов и управлять ими[22, с. 245].

Система управления процентными расходами в банке представляет собой комплекс условий и элементов, ориентированных на организацию банковской деятельности. Правильная организация модели управления процентными расходами обеспечивает контроль над сбережением денежных средств, состоянием расчетно-кредитных операций и непосредственно влияет на общее состояние банка.

Процесс организации модели управления процентными расходами включает в себя выявление взаимосвязей между различными процессами банковской деятельности. Эти процессы подразделяются на методологические, технологические и организационные этапы, каждый из которых играет свою роль в формировании стратегии управления расходами[30, с. 189].

Банки, эффективно управляющие своими расходами, могут достичь экспоненциального роста, в то время как неправильное управление ресурсами может привести к убыткам.

Любой бизнес, который успешно управляет расходами, может ожидать роста и получения прибыли. Модель управления процентными расходами в банке позволяет более эффективно распределять ресурсы, обеспечивая стабильность и рост организации. Специалисты по управлению расходами несут ответственность за планирование, организацию и контроль всех операций в банке, обеспечивая оптимальное распределение средств для достижения стабильности и роста.

Важность управления процентными расходами можно оценить, рассмотрев условия успешной банковской деятельности:

- наличие достаточных средств;
- поддержание баланса между доходами и расходами для обеспечения стабильности;
- обеспечение эффективной и высокой рентабельности инвестиций;
- создание и выполнение планов роста и расширения коммерческого банка;
- защита организации от рыночных неопределенностей за счет резервных фондов.

Модель управления процентными расходами в коммерческом банке руководствуется принципом, что она должна защищать интересы инвесторов, акционеров и обеспечивать рост коммерческого банка. Помимо защиты своих интересов, менеджеры также должны обеспечивать более высокую рентабельность инвестиций, которая приносит больше богатства всем акционерам. Существуют определенные цели модели управления процентными расходами в коммерческом банке, которые повсеместно признаются экспертами, и они четко определяют объем и функции модели управления процентными расходами.

От построения модели управления процентными расходами в коммерческом банке зависит [25, с. 102]:

- Определение структуры капитала. Структура капитала коммерческого банка – это основа, которая определяет такие решения, как соотношение долга и собственного капитала как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.
- Создание эффективной стратегии. Необходимо разработать эффективную стратегию управления процентными расходами, регулирующую управление денежными средствами, процессы кредитования и заимствования и так далее.
- Оптимизация ресурсов. Хорошие модели управления процентными расходами позволяют банку развиваться, оптимально используя имеющиеся

ресурсы. Это уменьшит расход наличности и увеличит отток наличности для получения максимальной рентабельности инвестиций.

Для достижения этих целей модель управления процентными расходами должна выполнять определенные функции. К ним относятся:

**Сбор средств.** Для уверенного роста любого коммерческого банка и хорошей репутации на рынке решающее значение имеет достаточное количество денежных средств и ликвидности [29, с. 53]. Таким образом, банки привлекают средства за счет акционерного или долгового кредитования. Модель управления процентными расходами принимает решения о поддержании здорового баланса между заемным и собственным капиталом, чтобы гарантировать, что состояние коммерческого банка не пострадает.

**Распределение средств.** Умное распределение средств так же важно для благополучия коммерческого банка, как и сам сбор средств [23, с. 117]. Средства, которые есть у коммерческого банка, должны быть распределены наилучшим образом после должной осмотрительности:

- размер коммерческого банка и потенциал роста;
- являются ли активы краткосрочными или долгосрочными, прежде чем тратить на них;
- способ сбора средств.

Получение большей прибыли будет одной из основных целей любого коммерческого банка. Прибыль коммерческого банка определяет его состояние и будущий рост [34, с. 104]. Независимо от того, должны ли они быть вложены в приобретение активов и расширение охвата, или должны быть потрачены на маркетинг, приобретение других предприятий или инвестированы в качестве буферного ресурса, все эти соображения принимаются в соответствии со стратегией управления процентными расходами. Понимание рынков капитала. Акции коммерческого банка публично торгуются на фондовых биржах. Изменение рыночной капитализации коммерческого банка являются постоянным явлением. Стратегия управления процентными расходами должна

быть адаптирована к динамике рынка капитала и связанных с этими рисками [17, с. 118].

Должны ли дивиденды выплачиваться акционерам, когда бизнес приносит прибыль, или они реинвестируются в бизнес, это одно из важнейших решений, которое может повлиять на настроения акционеров и репутацию коммерческого банка.

Специалисты по управлению расходами должны управлять источниками расходования, инвестиционными решениями и реструктуризацией капитала, уделяя особое внимание следующим параметрам.

- нахождение баланса между риском и прибыльностью;
- анализ и прогнозирование экономических тенденций в отрасли;
- анализ отчетов и внесение предложений по улучшению;
- повышение стоимости акций;
- управление фондом посредством подбора инвестиционных портфелей;
- сосредоточение внимания на действиях, снижающих риски в коммерческом банке.

Одновременное соблюдение всех параметров является сложной задачей, однако помогает избежать многих проблем процесса управления.

### **1.3 Информационное обеспечение системы управления процентными расходами в коммерческом банке**

Управление процентными расходами в банке может быть организовано через модель, в которой ключевыми элементами управления выступают продукты банка и персонал, непосредственно принимающий участие в реализации данных продуктов.

Существует несколько подходов к расчету финансовых показателей по этим объектам, и одним из них является подход «сверху». Среди множества подходов к рассмотрению

Подход «сверху» предполагает начало построения отчетности с



конечного этапа процесса – бухгалтерского учета, который представляет собой завершающий этап банковских операций. Основная идея заключается в возможности связывания бухгалтерских учетных записей, таких как лицевые счета или проводки, с объектами управления процентными расходами, такими как банковские продукты.

Такой подход позволяет более эффективно отслеживать и анализировать финансовые потоки на основе конкретных банковских продуктов и линеек.

Он обеспечивает возможность выявления эффективности каждой продуктовой линии банка и персонала, что в конечном итоге способствует принятию более обоснованных управленческих решений в области процентных расходов.

Процесс:

- информация о бухгалтерских операциях, проведенных с использованием банковских продуктов, собирается и классифицируется;

- сведения из бухгалтерских данных связываются с конкретными банковскими продуктами и их продуктовыми группами;

- выполняется анализ финансовых показателей, таких как доходы и расходы, связанных с каждым банковским продуктом и продуктовой группой;

- создаются отчеты, включающие ключевые показатели по банковским продуктам и продуктовым группам.

«Выбор конкретного метода организации учета и анализа данных зависит от специфики банка, его стратегии и потребностей в управлении расходами», утверждает в своих трудах Гусева И.А. [14, с. 75].

Преимущества [59, с. 17]:

- прозрачность связи между бухгалтерскими данными и объектами управления процентными расходами;

- возможность подробного анализа финансовых результатов для каждого продукта и группы продуктов.

Недостатки:

- зависимость от точности и актуальности бухгалтерских данных;

- возможны сложности в случае изменений в структуре бухгалтерского

учета или видах банковских продуктов.

Учет «снизу-вверх» и последующее формирование отчетности представлен на рисунке 2:

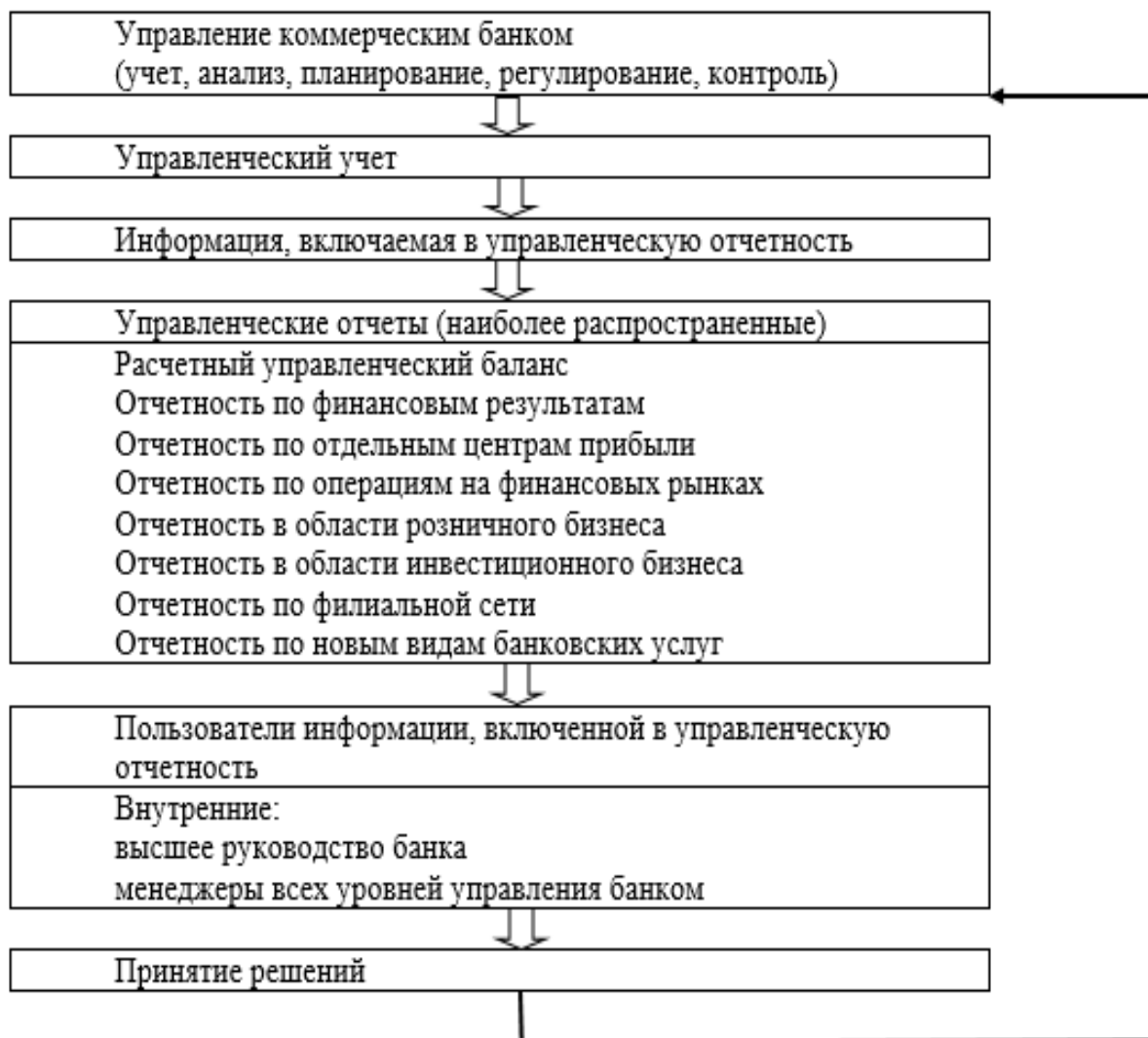


Рисунок 2 – Концепция формирования модели управления процентными расходами [52, с. 9]

Обеспечение анализа факторов, воздействующих на финансовые результаты в каждом объекте учета и отчетности, требует наличие различных срезов информации по банковским операциям.

Такой подход позволяет банку эффективно организовывать учет и анализ процентных расходов, используя информацию, содержащуюся в первичных документах. Интегрированная база данных по сделкам, поддерживаемая

системой внутреннего учета, становится основой для принятия управленческих решений и анализа эффективности процессов.

Такие технологии позволяют банку более эффективно контролировать и управлять процентными расходами, что в свою очередь способствует оптимизации финансовых результатов и обеспечивает более точный анализ производительности различных продуктовых групп и подразделений банка [44, с. 156].

Это может включать в себя увеличение или уменьшение плановых показателей в зависимости от изменения объемов продаж или услуг.

Минимальные требуемые значения трансфертной маржи могут потребовать корректировок в плане, чтобы соответствовать установленным финансовым параметрам.

Дополнительные данные могут отражать влияние новых бизнес-операций на финансовые показатели или подчеркивать успешное выполнение планов в конкретных периодах.

Подход к управлению процентными расходами признает, что все стратегические, операционные и финансовые вопросы взаимосвязаны. Таким образом, информация об управлении процентными расходами позволяет руководителям улучшить стратегическое планирование, контроль затрат и финансовые показатели [4, с. 22].

Основой информационного обеспечения деятельности по управлению расходами является отчетность.

Доходность банковских рассчитывается по формуле (1) [38, с. 48].

$$\text{Доп} = ((\text{Дпр} - \text{Рпр}) \div \text{Активы}) \times 100, (1)$$

где Доп – доходность банковских операций;

Дпр – прочие доходы;

Рпр – прочие расходы.

Стоимость привлекаемых ресурсов рассчитывается по формуле (2):

$$\text{СтР} = (\text{Ппр} \div \text{Соб}) \times 100, \quad (2)$$

где СтР – стоимость привлекаемых ресурсов;

Ппр – процентные расходы;

Соб – совокупные обязательства банка.

Рост показателя структуры расходов в динамике требует внимательного анализа в контексте доходов банка [13, с. 16]. Если показатель увеличивается, при этом операционная маржа в целом остается неизменной (в результате пропорционального роста доходов), это может указывать на сбалансированную политику управления процентными расходами.

Однако, если показатель растет при неизменных или снижающихся доходах, это может сигнализировать о снижении рентабельности банковских операций [2, с. 6].

Ценовые методы включают в себя использование процентных ставок по депозитам в качестве основного инструмента в конкурентной борьбе за свободные денежные средства физических и юридических лиц [42, с. 170].

Таким образом, формирование процентных расходов в плановом периоде представляет собой составление планов, которые предполагают разработку долгосрочных и текущих планов. Цель планирования заключается в представлении задач формирования и оптимизации затрат, стратегий и тактики их реализации, а также конечных результатов деятельности и конкретных параметрах риска, которые может принять банк.

Объем реализации услуг напрямую оказывает влияние на вектор и скорость изменения пропорционально-переменных расходов и прогрессивно переменных расходов [1, с. 47]. Следует отметить, что объем реализации услуг оказывает обратное влияние на дегрессивно-переменные расходы, то есть при увеличении объема реализации услуг расходы уменьшаются, в то время как при уменьшении объема реализации услуг расходы возрастают.

Группировка расходов от изменения объема реализации услуг способствует проведения анализа безубыточности, оценке уровня предпринимательского риска, анализу изменения рентабельности [35, с. 69].

Следует принимать во внимание такой показатель как средние издержки, которые представляют собой расходы на единицу продукции или услуги. Все операции хозяйственной деятельности организации, а также расходы бывают явными (бухгалтерскими) и неявными (экономическими).

Бухгалтерские расходы объединены с использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, имеют отражение в бухгалтерском учете и относятся на расходы на продажу услуг. Экономические расходы являются альтернативными затратами использования ресурсов предприятия, такие как упущенные возможности. Данные расходы не отражаются в бухгалтерском учете, но являются реальными.

Экономические издержки объединяют вмененные и предельные затраты. Увеличение валовых или переменных расходов влияют на предельные издержки, а также отражают рост величины объема выпуска услуг на одну дополнительную единицу. Преобразование переменных издержек оказывает влияние на изменение предельных издержек.

Классификация расходов по экономическим элементам позволяет выделить экономически однородные виды затрат, используемые для составления анализа [21, с. 88].

Классификация затрат производится следующим образом:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты.

На основе данной классификации разрабатывается номенклатура статей расходов обращения, перечень которых предприятие может устанавливать самостоятельно или прибегнуть к методическим рекомендациям по

бухгалтерскому учету затрат, включаемых в расходы коммерческого банка, и финансовых результатов в организациях.

Применяемая методика анализа финансового состояния кредитной организации позволяет получить стратегическую информацию о состоянии кредитной организации, его финансовом положении и перспективах развития.

На основании полученных данных определяются направления оптимизации финансово-хозяйственной деятельности кредитной организации.

В силу того, что произвести расчеты количественных показателей информационного обеспечения является трудной задачей, Мазаренко О.В. выдвинул предложение проводить оценку с использованием качественных показателей, обращаясь к методике оценки неметрических признаков Малярец Л.М. [7, с. 26].

В разделе «Основы формирования и учета расходов коммерческих банков в РФ» были представлены ключевые теоретические аспекты управления процентными расходами коммерческих банков. В данном разделе было рассмотрено понятие коммерческого банка, его классификация, а также представлены авторские определения расходов и процентных расходов. Эти определения обеспечивают базовое понимание объекта управления и позволяют более глубоко изучить модели и инструменты управления процентными расходами, представленные в последующих разделах диссертации.

Далее были рассмотрены «Модели и инструменты управления процентными расходами коммерческих банков», представлены теоретические модели управления процентными расходами и введено понятие инструментов управления. Эти концепции представляют собой основу для разработки стратегий и методов управления процентными расходами банков. Подробное описание моделей и инструментов позволит далее провести анализ их применения на практике.

Раздел «Информационное обеспечение системы управления процентными расходами в коммерческом банке». Эффективная система сбора,

анализа и предоставления информации играет ключевую роль в управлении процентными расходами банка. В данном разделе было рассмотрено, какие информационные ресурсы и инструменты необходимы для успешной реализации стратегии управления процентными расходами.

Данное исследование предоставляет научную основу и понимание ключевых концепций, необходимых для более глубокого исследования и анализа управления процентными расходами в коммерческих банках.

## 2 Исследование системы управления процентными расходами в АО «Россельхозбанк»

### 2.1 Факторный анализ процентных расходов банковской системы РФ

Банковская система характеризуется устойчивым снижением показателей финансовой устойчивости, что может быть обусловлено различными факторами, такими как экономические кризисы, изменения в регулировании и управлении рисками. Это требует внимательного мониторинга и эффективного управления для обеспечения устойчивости банковской системы в долгосрочной перспективе (табл. 1).

Таблица 1 – Рейтинг российских банков в соответствии с отчетностью кредитных организаций РФ [57]

Место	Банк	Декабрь, 2023, руб.	Ноябрь, 2023, руб.	Изменение	
				тыс. руб.	%
1	Сбербанк	50 695 718 774,00	49 521 583 445,00	1 174 135 329,00	2,37
2	ВТБ	26 188 218 945,00	25 817 813 653,00	370 405 292,00	1,43
3	Газпромбанк	15 296 029 418,00	14 965 876 444,00	330 152 974,00	2,21
4	Альфа-Банк	8 411 400 483,00	8 141 461 532,00	269 938 951,00	3,32
5	Националь ный клиринговый центр	7 527 002 331,00	7 047 877 974,00	479 124 357,00	6,8
6	Московский кредитный банк	4 971 033 526,00	5 021 329 703,00	-50 296 177,00	-1
7	Россельхоз банк	4 672 004 684,00	4 593 350 831,00	78 653 853,00	1,71

Из представленных данных видно, что в декабре 2023 года лидирующую позицию в рейтинге занимает Сбербанк с общим объемом активов в размере 50 695 718 774 тыс. рублей. Он продемонстрировал рост на 2,37%, что свидетельствует о стабильности и устойчивости его финансового положения.

Второе место занимает ВТБ с ростом активов на 1,43%, достигнув 26 188 218 945 тыс. рублей. Газпромбанк, занимающий третью позицию, также увеличил свои активы на 2,21%, достигнув уровня в 15 296 029 418 тыс. рублей.



Альфа-Банк, занимающий четвертое место, продемонстрировал наибольший рост в процентном отношении, увеличив свои активы на 3,32%, достигнув 8 411 400 483 тыс. рублей.

Национальный клиринговый центр занимает пятое место с ростом активов на 6,8%, что является самым высоким процентным изменением в данном рейтинге.

Московский кредитный банк и Россельхозбанк, хотя показывают небольшие изменения в активах, снизились на 1% и выросли на 1,71% соответственно.

Модель управления процентными расходами банка представляет собой систему стратегий и методов, направленных на эффективное управление расходами, связанными с выплатой процентов по различным финансовым операциям банка. Эта модель включает в себя определение оптимальных условий для привлечения и управления ресурсами, а также минимизацию затрат, связанных с выплатой процентов на привлеченные средства.

Обратимся к внешним и внутренним факторам, которые оказывают влияние на процентные расходы (табл. 2).

Таблица 2 – Факторы, оказывающие влияние на процентные расходы коммерческого банка<sup>1</sup>

Макроэкономические факторы	Микроэкономические факторы
Экономическая ситуация.	Размер банка.
Конкуренция на межбанковском рынке.	Модель управления процентными расходами.
Спрос клиентов на банковские услуги.	Система регулирования рисков.
Инфляция.	Стратегия банка относительно своего развития.
Размер процентных ставок по кредитам и депозитам на рынке.	Политика банка по привлечению и удержанию клиентов.
Доступ к мировым рынкам заимствований.	
Открытость российского рынка перед иностранными инвесторами.	

Таким образом, значимыми можно назвать факторы:

- экономическая ситуация;
- конкуренция на межбанковском рынке;

<sup>1</sup> Составлено автором по: [15, с. 223].

- спрос клиентов на банковские услуги;
- инфляция;
- размер процентных ставок по кредитам и депозитам на рынке;
- доступ к мировым рынкам заимствований;
- нормативы ЦБ РФ;
- размер банка;
- модель управления процентными расходами;
- стратегия банка относительно своего развития;
- политика банка по привлечению и удержанию клиентов.

«Экономическая ситуация может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на банковский сектор», писала Борисова О.В. [9, с. 166]. Необходимо на ежемесячной основе анализировать рыночную ситуацию для принятия мер по быстрому реагированию. Обратимся к обстоятельствам, влияющим на процентные расходы (табл. 3).

Таблица 3 –Отрицательные и положительные обстоятельства, оказывающие влияние на процентные расходы коммерческих банков<sup>2</sup>

Отрицательные обстоятельства	Положительные обстоятельства
банкротство коммерческих банков; банкротство предприятий; спад объемов производства; снижение покупательской способности; отток капиталов за границу; зависимость некоторых банков от федерального бюджета.	рост денежных средств на расчетных счетах физических и юридических лиц; рост денежных средств на депозитных счетах клиентов; рост доходов населения; увеличение доступа коммерческих банков к кредитам рефинансирования Центрального банка Российской Федерации.

ЦБ РФ осуществляет операции на открытом рынке, которые оказывают воздействие на депозитные операции коммерческих банков, а также на управление денежным рынком.

Ставка рефинансирования, установленная Центральным банком (далее – ЦБ), также играет ключевую роль в воздействии на величину денежной массы в стране. Центральный банк, изменяя ставку рефинансирования, влияет на спрос

<sup>2</sup> Составлено автором по: [13, с. 25].

коммерческих банков на кредитные ресурсы, что воздействует на процентные расходы коммерческих банков.

Процесс формирования процентных расходов коммерческих банков зависит от условий и ставки рефинансирования, что определяет условия доступности кредитных ресурсов и стоимость их использования [53, с. 860].

Центральный банк может регулировать не только операции на открытом рынке, но и денежное предложение и стимулировать или замедлять экономическую активность путем изменения ставки рефинансирования.

Рассмотрим обстоятельства и их воздействие на процентные расходы коммерческих банков (табл. 4).

Таблица 4 –Обстоятельства и их воздействие на процентные расходы коммерческих банков<sup>3</sup>

Обстоятельство	Воздействие
Спрос и предложение	Основополагающий фактор, оказывающий влияние на процентную ставку. «При избыточном предложении и пониженном спросе на кредитные денежные средства процентные ставки снижаются. В условиях, когда спрос превышает предложение, процентные ставки растут», писал Басовский Л.Е. [8, с. 43].
Уровень развития банковской системы страны	Зависит от ставки рефинансирования, процентной ставки привлечения средств коммерческих банков в депозиты.
Инфляция	Непосредственно влияет на формирование процентных расходов коммерческих банков. При ситуации инфляционных ожиданий коммерческие банки формируют дополнительные резервы, либо прибегают к процедуре повышения ставок по кредитам.

Окончание таблицы 4

Факторы	Влияние
Конкуренция на банковском рынке	Оказывает воздействие на принятие решений высшего руководства банка при утверждении процентных ставок. При повышенной конкуренции на заемные средства на межбанковском рынке происходит увеличение ставок. При снижении спроса на заемные средства происходит снижение процентных ставок на межбанковском рынке.
Ключевая ставка	Напрямую влияет на процентные расходы коммерческих банков. Изменение ключевой ставки определяет вектор изменения

<sup>3</sup> Составлено автором по: [10, с. 41].

	процентных расходов банка, существует прямая взаимосвязь.
Доступ к мировым рынкам заимствования и открытость отечественного рынка для иностранных заемных ресурсов	При применении санкций и наличии ограничений к иностранным рынкам заимствований, процентные ставки на внутреннем рынке растут.

Представим данные матрицы релевантности факторов влияния (табл. 5).

Таблица 5 – Матрица релевантности факторов влияния<sup>4</sup>

Факторы	Уровень влияния		
	Высокий	Средний	Низкий
Спрос и предложение	V		
Уровень развития банковской системы страны		V	
Инфляция		V	
Конкуренция на банковском рынке		V	
Ключевая ставка	V		
Доступ к мировым рынкам заимствования и открытость отечественного рынка для иностранных заемных ресурсов			V

Уровень доступа к мировым финансовым рынкам также имеет важное значение, но его влияние может быть низким, особенно в условиях ограниченного внешнего межбанковского сотрудничества.

Свяжем ключевую ставку ЦБ и процентные расходы банков (рис.3).

<sup>4</sup> Составлено автором



Рисунок 3 – Изменение ключевой ставки с 16.12.2019 по 19.09.2022, %<sup>5</sup>

Повышение ключевой ставки Центрального банка обычно приводит к увеличению процентных расходов банков, так как это увеличивает стоимость заемных средств для финансовых учреждений.

Эффективное управление ключевой ставкой Центрального банка является важным инструментом для регулирования финансовых условий и влияния на процентные расходы в банковском секторе, что в конечном итоге влияет на экономическую активность страны.

Динамика по процентным ставкам различных банковских продуктов активно изменялась в рассматриваемый период (рис. 4).

<sup>5</sup> Составлено автором по: [60].



Рисунок 4 – Динамика процентных ставок, %<sup>6</sup>

Процент расходов в банковской системе зависит от множества факторов, охватывающих различные аспекты деятельности банка. Рассмотрим основные составляющие, влияющие на процент расходов:

Операционные издержки, включают затраты на обслуживание клиентов, поддержание технологической инфраструктуры, аренду помещений и другие текущие расходы, необходимые для обеспечения банковских операций. Финансовые институты тратят значительную долю бюджета на заработную плату своих сотрудников, включая банковских служащих, аналитиков, IT-специалистов и управленческий персонал.

С банковской деятельностью связан постоянный прогресс в сфере технологий.

<sup>6</sup> Составлено автором по: [58].

Банки вкладывают средства в рекламные кампании, продвижение услуг и поддержание бренда для привлечения новых клиентов и удержания существующих.

Банки формируют резервы для возможных кредитных убытков, что является важным фактором в свете неопределенности финансового рынка.

Управленческие и общие расходы: Включают расходы на руководство, административные издержки и прочие общие затраты, не прямо связанные с конкретными банковскими операциями.

Взаимодействие и оптимизация этих факторов позволяют банкам эффективно управлять своими расходами, что в конечном итоге влияет на общую финансовую устойчивость и прибыльность.

В связи с тем, что информация по процентным расходам является конфиденциальной, рассмотрим банк, информация о котором представлена в сети в свободном доступе – АО «Россельхозбанк».

## **2.2 Действующая модель управления процентными расходами коммерческого банка АО «Россельхозбанк»**

Расходы банка классифицируются по характеру и форме, что позволяет более детально анализировать их структуру и воздействие на финансовые результаты банка [51, с. 30].

Проанализируем процентные расходы АО «Россельхозбанка» за 2019–2020 гг. (табл. 6).

Таблица 6– Процентные расходы АО «Россельхозбанк» за 2020–2022 гг., руб.<sup>7</sup>

Показатель	На 31.12.2020г.	На 31.12.2021г.	На 31.12.2022г.	Изменение, % 20–21	Изменение, % 21–22
Процентные расходы, всего, в том числе:	162 217 903	170816414	287979000	5.27%	68.57%

<sup>7</sup> Составлено автором по [56]

Продолжение таблицы 6

Показатель	На 31.12.2020г.	На 31.12.2021г.	На 31.12.2022г.	Изменение, % 20–21	Изменение, % 21–22
по привлеченным средствам кредитных организаций	5883015	8914001	8402607	51.48%	-5.74%
по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	131536558	137639317	257539128	4.64%	87.00%
по выпущенным ценным бумагам	24798300	24263096	22037265	-2.16%	-9.18%

Рассмотрим данные по ключевой ставке ЦБ РФ (табл. 7).

Таблица 7 – Значения ключевой ставки ЦБ РФ, %<sup>8</sup>

Период	Процентная ставка, %
С 19.09.2022 г.	7,50
С 25.07.2022 г.	8,00
С 14.06.2022 г.	9,50
С 27.05.2022 г.	11,00
С 04.05.2022 г.	14,00
С 11.04.2022 г.	17,00
С 28.02.2022 г.	20,00
С 14.02.2022 г.	9,50
С 20.12.2021 г.	8,50
С 25.10.2021 г.	7,50
С 13.09.2021 г.	6,75
С 26.07.2021 г.	6,50
С 15.06.2021 г.	5,50
С 26.04.2021 г.	5,00
С 22.03.2021 г.	4,50
С 27.07.2020 г.	4,25
С 22.06.2020 г.	4,50
С 27.04.2020 г.	5,50
С 10.02.2020 г.	6,00
С 16.12.2019 г.	6,25

<sup>8</sup> Составлено автором по: [60].



Проанализируем данные из таблиц для оценки взаимосвязи между процентными расходами и ключевой ставкой Центрального банка России в разные периоды времени.

Общие процентные расходы:

Рост общих процентных расходов с 2020 на 2021 год составил 5,27%. Затем произошел значительный скачок на 68,57% с 2021 на 2022 год.

Процентные расходы по источникам:

Расходы по средствам, привлеченным кредитными организациями показали рост на 51,48% с 2020 на 2021 год, затем уменьшились на 5,74% с 2021 на 2022 год.

Расходы по средствам, привлеченными клиентами, которые не являются кредитными организациями, увеличились на 4,64% с 2020 на 2021 год и на 87,00% с 2021 на 2022 год.

Расходы по выпущенным ценным бумагам снизились на 2,16% с 2020 на 2021 год и на 9,18% с 2021 на 2022 год.

Сравнивая эти данные с изменениями ключевой ставки ЦБР, зафиксированными с 2020 по 2022 год, видим различия в ставках, которые колебались от 4,25% до 20%, это может указывать на возможное влияние уровня ключевой ставки на процентные расходы.

Первоначально, рассмотрим данные о процентных расходах АО «Россельхозбанк» за 2020–2022 годы. На конец 2020 года наблюдается снижение до 162 217, 903 тысяч рублей. Затем, за 2021 год, они увеличились до 170 816, 414 тысяч рублей. Между 2021 и 2022 годами наблюдается рост на 68,57% (рис. 5).

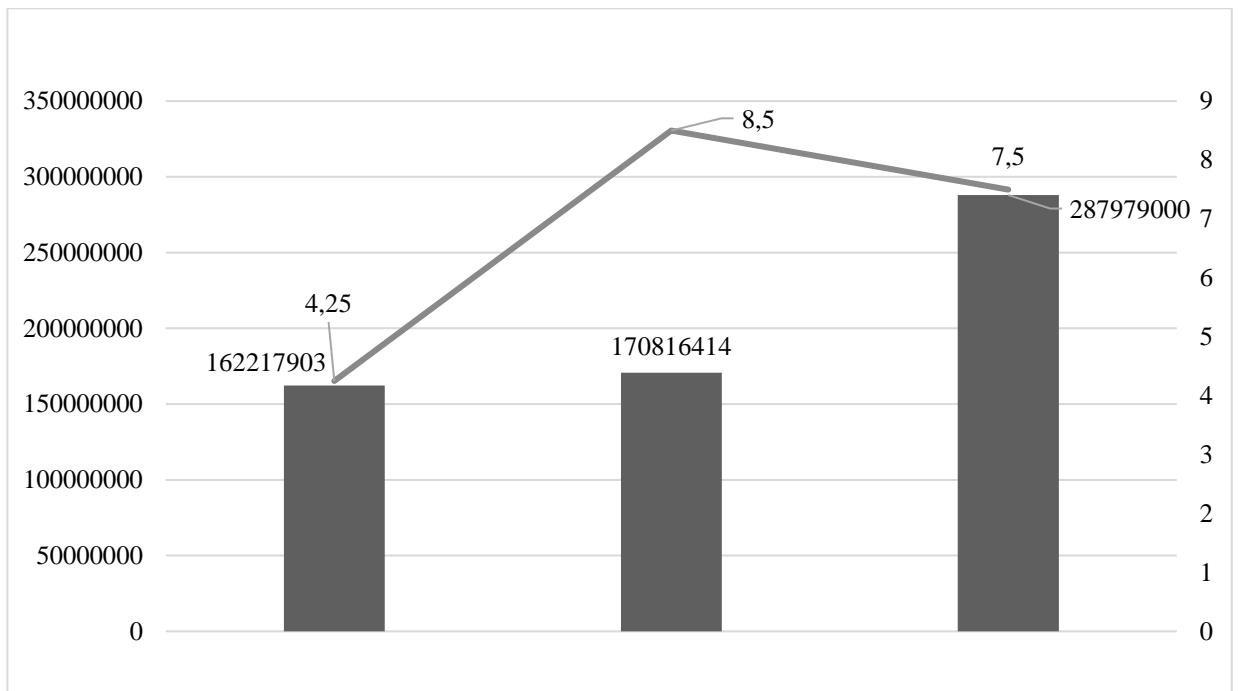


Рисунок 5 – Взаимосвязь ключевой ставки и процентных расходов АО «Россельхозбанк» за 2020–2022 годы, руб., %<sup>9</sup>

Сопоставим изменения ключевой ставки Центрального банка России и процентных расходов на основе данных из предоставленных таблиц.

Из таблицы процентных расходов АО «Россельхозбанк» видно, что между 2021 и 2022 годами произошел значительный рост на 68,57%. Таким образом, изменения процентных расходов между указанными периодами значительно различаются.

В свою очередь, ключевая ставка Центрального банка России (далее – ЦБР) также претерпела значительные изменения за тот же период. Она колебалась от 4,25 % до 20%.

Таким образом, вектор изменения ключевой ставки влияет на направление изменения процентных расходов.

Расчет изменений вычисляется по формуле (3):

$$\frac{(\text{значение на конец периода} - \text{значение на начало периода})}{\text{значение на начало периода}} \times 100, \quad (3)$$

<sup>9</sup> Составлено автором по: [56, 60].

Произведем расчет изменений с 2020 по 2022 гг., используя данные из таблиц 6 и 7 (табл. 8):

Таблица 8 – Изменение показателей за период с 2020 г. по 2022 г.<sup>10</sup>

Показатель	Изменение за период с 2020 г. по 2022 г., %
Ключевая ставка	20
Процентные расходы по привлеченным средствам кредитных организаций	43
Процентные расходы по привлеченным средствам клиентов	96
Процентные расходы по выпущенным облигациям	– 11,13

Таким образом, можно предположить, что снижение ключевой ставки ЦБ сопровождается снижением процентных расходов.

Использование модели управления процентными расходами с позиции менеджмента позволяет банку эффективно контролировать и оптимизировать свои процентные расходы. В данном случае, АО «Россельхозбанк» столкнулся с различными изменениями в своих процентных расходах за период с 2020 по 2022 года.

Диверсификация источников финансирования: Необходимо стремиться к диверсификации источников финансирования, чтобы снизить зависимость от определенных видов депозитов или инструментов. Это может включать разработку стратегий для привлечения новых клиентов, освоение новых рынков или предложение разнообразных продуктов и услуг [41, с. 62].

Управление ставками: Необходимо применять различные стратегии управления процентными ставками для снижения процентных расходов.

Оптимизация активно-пассивного управления: Это может включать анализ структуры баланса, сроков характеристик активов и обязательств, а также использование производных инструментов для сокращения рисков и оптимизации доходности.

Оптимизация управления рисками: Необходимо уделять внимание управлению рисками, связанными с процентными расходами. Это может

<sup>10</sup> Составлено автором по: [59].

включать анализ и оценку рисков, связанных с изменениями процентных ставок, кредитными рисками и рисками ликвидности. Разработка и реализация соответствующих стратегий и мер по управлению рисками помогут снизить потенциальные негативные последствия на ликвидность банка [39, с. 36].

Рассмотрим структуру и динамику расходов по категориям средств на привлеченных средствах кредитных организаций, средствах клиентов (не являющимися кредитными организациями) и выпущенным ценным бумагам за период с 31.12.2020 г. по 31.12.2022 г. (рис. 6).

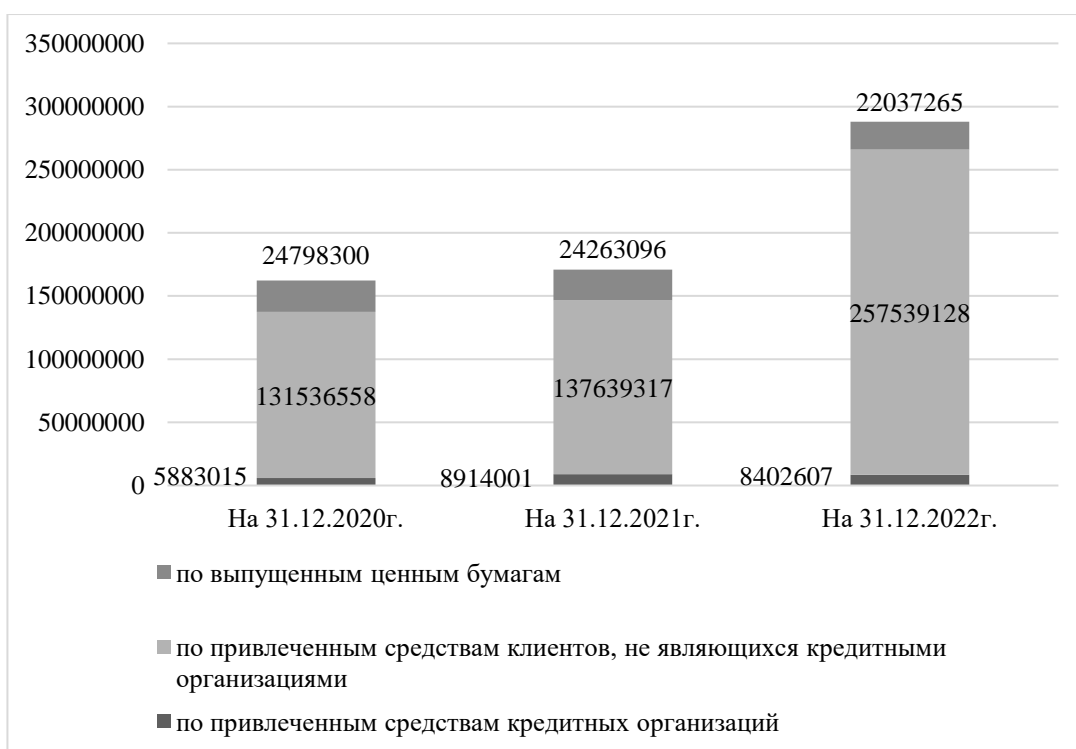


Рисунок 6 – Структура процентных расходов банка, тыс. руб.<sup>11</sup>

Эти изменения могут указывать на различные факторы, влияющие на процентные расходы, такие как изменение процентных ставок, предпочтения клиентов в выборе финансовых инструментов или изменения в стратегии банка относительно предоставления кредитов и привлечения депозитов.

<sup>11</sup> Составлено автором

Произведем расчет динамики изменений, используя данные таблиц 5 и 6, а также формулу (3) для выявления изменений на каждый отчетный период (табл. 9):

Таблица 9– Расчет изменения показателей за период с 2020 г. по 2022 г.

Показатель	Изменение, %	
	2020–2021	2021–2022
Привлеченные средства кредитных организаций	51,5	– 5,74
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	4,64	87
Выпущенные ценные бумаги	– 2,16	– 9,17

Привлеченные средства кредитных организаций увеличились на 51,48% с 2020 по 2021 год, но затем снижение на 5,74% с 2021 по 2022 год.

Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями постепенно увеличились на 4,64% с 2020 по 2021 год и значительный рост на 87% с 2021 по 2022 год.

Выпущенные ценные бумаги умеренно снизились на 2,16% с 2020 по 2021 год, затем дополнительное снижение на 9,18% с 2021 по 2022 год.

Рассмотрим более подробно связь между изменениями процентных расходов и ключевой ставки ЦБ РФ.

Изменение ключевой ставки ЦБ может оказывать влияние на стоимость привлеченных средств, в частности, по кредитам от других банков. Снижение ключевой ставки ЦБ обычно способствует более доступным кредитам, что может объяснить рост расходов по средствам клиентов, не являющимися кредитными организациями [55, с. 17].

Однако, в случае выпущенных ценных бумаг, снижение ключевой ставки ЦБ может сделать менее привлекательными некоторые виды инвестиций, что может отразиться на расходах в этой категории. Эти выводы подтверждают предположение о том, что изменения в ключевой ставке ЦБ могут влиять на стратегии управления средствами банка и структуру его расходов.

Для полного понимания динамики необходимо провести более глубокий анализ и учесть другие факторы, такие как экономические условия, конкуренция на рынке.

Процесс принятия решений, контроля и управления рисками в банке осуществляется через многоуровневую систему. Наблюдательный совет банка утверждает политику и стратегию управления рисками и капиталом, а также отвечает за создание и контроль функционирования модели управления рисками в целом.

Правление банка контролирует функционирование модели управления рисками, утверждает процедуры оценки рисков и определения допустимого уровня риска, а также их мониторинга. Правление банка, Комитетом по управлению рисками и структурные подразделения, которым предоставлены соответствующие полномочия, осуществляют управление рисками.

Департамент рисков на постоянной основе проводит мониторинг и оценку рисков.

Управление отдельными видами рисков осуществляется также другими подразделениями банка, такими как Правовой департамент, Департамент стратегии и корпоративного развития, Департамент общественных связей и маркетинговых коммуникаций, Департамент внутреннего казначейства и Департамент комплекс-контроля.

Менеджмент банка на постоянной основе рассматривает результаты деятельности и принимают меры для раннего выявления изменений во внешних и внутренних факторах и минимизации негативных последствий для банка.

Основной задачей менеджмента рисков в банке являются обеспечение непрерывности деятельности, финансовой устойчивости и развитие риск-культуры/риск-ориентированной модели [49, с. 58]. Для достижения этих целей применяются различные мероприятия, включая разработку рейтинговой системы, использование внутренних кредитных рейтингов в принятии решений, установление лимитов и ограничений на риски, и регулярный анализ модели управления рисками.

Взаимозависимость текущей модели управления процентными расходами АО «Россельхозбанк» и ключевой ставки Центрального банка России (ЦБР) является критически важной для эффективной работы банка и достижения его финансовых целей. Ниже представлена подробная иллюстрация этой взаимозависимости.

АО «Россельхозбанк» активно занимается привлечением депозитов и кредитованием клиентов. Важной частью его деятельности является работа с процентными ставками. Ключевая ставка ЦБР, устанавливаемая регулятором для российской экономики, оказывает сильное воздействие на процентные ставки, по которым банк может привлекать средства или выдавать кредиты. Ставка ЦБР определяет базовую стоимость капитала и влияет на уровень доходности, который банк может предложить клиентам. Следовательно, с изменением ключевой ставки ЦБР, АО «Россельхозбанк» вынужден пересматривать свои процентные ставки для клиентов, что может повлиять на процентные расходы.

#### Влияние на процентные расходы.

Подъем ключевой ставки ЦБР увеличивает стоимость привлеченных ресурсов для банка, так как проценты по депозитам и кредитам тоже поднимаются. Это означает, что АО «Россельхозбанк» будет платить больше процентов по своим обязательствам перед вкладчиками и кредиторами.

#### Регулирование процентных ставок.

АО «Россельхозбанк» вынужден балансировать между конкурентоспособностью предложений по процентным ставкам и обеспечением прибыльности. Если ключевая ставка ЦБР сильно растёт, банк может быть вынужден поднимать свои процентные ставки, чтобы привлечь депозиты и капитал. Это может привести к росту процентных расходов, но также может обеспечить более стабильные источники финансирования.

Организационная структура «Департамента Управления Процентными Расходами» в Акционерном Обществе «Россельхозбанк» представляет собой ключевое звено в эффективном управлении финансовыми ресурсами банка.

Департамент играет важную роль в контроле и оптимизации расходов, связанных с процентной деятельностью банка. Организационная структура включает следующие подразделения:

Директор Департамента Управления Процентными Расходами: Отвечает за стратегическое планирование, координацию и контроль деятельности департамента.

Заместитель Директора по Финансовым Анализам: Отвечает за анализ финансовых данных и разработку стратегий по снижению процентных расходов. Занимается систематическим анализом и мониторингом процентных расходов, выявлением тенденций и разработкой рекомендаций для оптимизации.

Отдел Управления Процентными Операциями: Отвечает за координацию банковских операций, связанных с процентами, управление ставками и обеспечение соблюдения регуляторных требований.

Отдел Формирования Резервов на Процентные Риски: Занимается анализом и формированием резервов для покрытия возможных потерь, связанных с процентной деятельностью.

Отдел Связи с Регулирующими Органами: Обеспечивает соблюдение всех необходимых нормативов и предоставляет необходимую информацию регуляторам.

Отдел ИТ для Процентных Расходов: Занимается внедрением и поддержкой информационных систем, необходимых для управления и мониторинга процентных расходов.

Отдел Обучения и Развития Кадров в Финансовой Сфере: Заботится о подготовке персонала, осуществляет обучение и разработку программ для повышения квалификации сотрудников департамента.

Такая структура обеспечивает комплексный подход к управлению процентными расходами в Россельхозбанке, обеспечивая эффективное функционирование и соблюдение высоких стандартов в финансовой деятельности банка.



Взаимозависимость с ключевой ставкой ЦБР также влияет на модель управления рисками банка. Повышение ключевой ставки может увеличить риск банка относительно процентных колебаний и требует более активного управления данными рисками.

В итоге, взаимозависимость текущей модели управления процентными расходами АО «Россельхозбанк» и ключевой ставки ЦБР подчеркивает необходимость постоянного мониторинга экономических и регуляторных изменений, разработки эффективных стратегий управления процентными рисками и выработки гибких планов для адаптации к изменяющейся финансовой среде.

### **2.3 Недостатки управления процентными расходами в отраслевом банке**

В целом, политика управления процентными расходами АО «Россельхозбанк» строится на диверсификации источников финансирования, снижении расходов по депозитам юридических лиц, активном управлении портфелем финансовых инструментов, увеличении срочных депозитов Банка России и оптимизации расходов по комиссионным операциям. Эти меры позволяют банку эффективно управлять процентными расходами, обеспечивать стабильность и ликвидность, а также достигать финансовых целей и потребностей банка и его клиентов.

Одной из проблем такой политики управления процентными расходами может быть потеря клиентов [31, с. 38]. Снижение ставок по депозитам юридических лиц и пересмотр ставок комиссий могут привести к недовольству клиентов, которые могут искать другие банки с более выгодными условиями. Это может привести к потере важных источников финансирования для банка.

Еще одной проблемой может быть несоответствие политики управления процентными расходами текущим рыночным условиям. Если банк не учитывает изменения в процентных ставках, рыночной конкуренции или

экономической ситуации, он может упустить возможности для оптимизации своих расходов или неадекватно реагировать на изменения внешней среды.

Оптимизация расходов по комиссионным операциям может привести к негативным последствиям в виде снижения качества обслуживания клиентов. Если банк стремится сократить расходы, уменьшая затраты на обслуживание и поддержку клиентов, это может отразиться на уровне сервиса и удовлетворенности клиентов. Это может привести к потере клиентов и ухудшению репутации банка.

Важно отметить, что эти проблемы не являются неизбежными или непреодолимыми. Они могут быть решены через правильное планирование, анализ и мониторинг, адаптацию к рыночным изменениям и поиск баланса между сокращением расходов и удовлетворением потребностей клиентов (табл. 10).

Таблица 10 – SWOT-анализ выявленных проблем<sup>12</sup>

Сильные стороны	Слабые стороны
Материальные ресурсы.	Потребность в модернизации системы планирования.
Широкая клиентская база.	Неэффективное управление структурой и сроками привлеченных средств.
Второй банк по количеству филиалов.	Различия значений ставок по кредитам и по привлеченным средствам.
Развитая инфраструктура.	Потребность в модернизации системы управления процентными расходами.
Возможности	Угрозы
Внедрение современных технологий для улучшения управления.	Экономическая нестабильность в стране.
Расширение продуктового портфеля.	Конкуренция.
Сотрудничество с регулирующими органами для оптимизации ставок.	Изменения в законодательстве.
Обучение персонала для улучшения навыков управления рисками.	Возможные изменения на макроэкономическом уровне.

Потребность в модернизации системы планирования: Банк может столкнуться с проблемой непредвиденного роста процентных расходов, если не уделяет достаточного внимания планированию и прогнозированию [16, с. 439].

<sup>12</sup> Составлено автором

Недостаточная оценка будущих изменений в процентных ставках или объеме депозитов может привести к нежелательным финансовым результатам.

Неэффективное управление структурой и сроками привлеченных средств: Банк может столкнуться с проблемой, если структура и сроки привлеченных средств не соответствуют потребностям и стратегии банка. Например, неправильное соотношение между долгосрочными и краткосрочными источниками финансирования может привести к неэффективному использованию средств и повышенным процентным расходам.

Несоответствие ставок по кредитам и ставок по привлеченным средствам: Если банк не уделяет достаточного внимания анализу и управлению разницей между ставками по кредитам и ставками по привлеченным средствам, это может привести к неприемлемым уровням процентных расходов. Например, если ставки по привлеченным средствам значительно превышают ставки по кредитам, банк может столкнуться с высокими процентными расходами и снижением прибыльности.

Недостаточное управление рисками процентных ставок: Банк может столкнуться с проблемой непредвиденных изменений в процентных ставках, если не уделяет достаточного внимания управлению рисками. Неправильное оценивание и управление рисками процентных ставок может привести к потере прибыли и финансовым трудностям для банка.

Неэффективное использование инструментов управления процентными рисками: Банк может столкнуться с проблемой, если не использует эффективные инструменты управления процентными рисками, такие как производные финансовые инструменты или стратегии хеджирования. Неправильное использование или отсутствие этих инструментов может привести к недостаточной защите от неблагоприятных изменений в процентных ставках и увеличению процентных расходов. Банк может не иметь достаточных механизмов для снижения риска процентных ставок и обеспечения стабильности доходности.

Недостаточное мониторинг и анализ процентных расходов: Если банк не осуществляет систематический мониторинг и анализ своих процентных расходов, то может упустить возможности для оптимизации и сокращения расходов [19, с. 232]. Недостаточная оценка эффективности различных источников финансирования или неправильное распределение ресурсов между различными продуктами и сегментами клиентов может привести к избыточным процентным расходам.

Несоответствие внешней среды и регулятивным требованиям: Банк может столкнуться с проблемами в управлении процентными расходами, если не учитывает изменения во внешней среде и требования регуляторов. Например, изменения в макроэкономической ситуации или новые правила и нормативы могут существенно повлиять на процентные расходы банка. Неадекватная реакция или неправильное приспособление к таким изменениям может привести к негативным финансовым последствиям (табл. 11).

Таблица 11 – PEST-анализ<sup>13</sup>

Политические факторы	Экономические факторы	Социальные факторы	Технологические факторы
Влияние регулирующих органов на ставки.	Экономическая нестабильность в стране.	Изменение потребительского поведения.	Интеграция современных технологий для улучшения операций.
Изменения в налоговой политике.	Инфляционные давления.	Социальные тренды, влияющие на финансовые решения.	Внедрение цифровых инноваций.
Политическая стабильность.	Финансовая конъюнктура.	Влияние социальных программ на финансовые потребности.	Защита от киберугроз и обеспечение кибербезопасности.

Внутренние проблемы управления АО Россельхозбанк:

- недостаточное планирование и прогнозирование процентных расходов;
- неэффективное управление структурой и сроками привлеченных средств;

<sup>13</sup> Составлено автором

- несоответствие ставок по кредитам и ставок по привлеченным средствам;
- недостаточное управление рисками процентных ставок.

Отсутствие эффективной коммуникации и координации между отделами: Если в банке отсутствует эффективная коммуникация и координация между отделами, то может возникнуть дублирование работ, неэффективное использование ресурсов и несогласованность в стратегии управления процентными расходами. Это может привести к повышенным расходам и снижению эффективности управления процентными расходами.

Неправильное управление структурой процентных расходов: Банк может столкнуться с проблемой, если неправильно управляет структурой процентных расходов. Например, слишком большая доля переменных расходов может увеличить риски при изменении процентных ставок, а слишком большая доля фиксированных расходов может снизить гибкость и адаптивность банка (табл. 12).

Таблица 12– Проблемы и пути их решения<sup>14</sup>

Проблема	Решение
Потребность в модернизации системы планирования	Разработка и использование сценариев для оценки влияния изменений в процентных ставках и объеме депозитов на процентные расходы. Улучшение системы контроля и отчетности по процентным расходам для более точного мониторинга и анализа.
Неэффективное управление структурой и сроками привлеченных средств	Разработка и применение стратегии диверсификации и балансировки источников финансирования с учетом сроков и структуры привлеченных средств. Анализ и оптимизация смешанной модели финансирования для снижения риска и оптимизации процентных расходов. Установление эффективных методов привлечения депозитов и управления банковскими операциями для сокращения издержек.
Различия значений ставок по кредитам и по привлеченным средствам	Мониторинг рынка ставок по кредитам и ставок по привлеченным средствам. Разработка и применение стратегии управления ставками для согласования доходности активов и расходов.
Потребность в модернизации системы	Разработка и применение политики управления рисками процентных ставок с учетом внешних факторов и регулятивных требований. Использование производных финансовых инструментов и стратегий

<sup>14</sup> Составлено автором

управления процентными расходами	хеджирования для снижения воздействия изменений в процентных ставках. Регулярное обновление и адаптация моделей управления рисками процентных ставок на основе новых данных и трендов.
----------------------------------	---

Процентные расходы влияют на все показатели банка.

Проблемы управления процентными расходами коммерческого банка могут быть разнообразны и зависят от конкретной ситуации и стратегии банка. Однако, рассмотрим некоторые распространенные проблемы, которые могут возникать при управлении процентными расходами:

**Недостаточная эффективность управления ставками:** Банк может столкнуться с проблемой неправильной оценки процентных ставок и неэффективного управления ими. Это может привести к потере прибыли или неправильной ценообразовательной политике банка, что в свою очередь может отразиться на его финансовых результатах.

**Несбалансированность активов и пассивов:** если банк имеет несбалансированную структуру активов и пассивов, то это может привести к неправильному управлению процентными расходами [24, с. 101]. Например, если банк имеет большой объем долгосрочных кредитов с фиксированными процентными ставками, а сбережения клиентов в основном представлены краткосрочными депозитами с переменными ставками, это может привести к риску несоответствия и негативно сказаться на процентных расходах.

**Отсутствие мониторинга и анализа данных:** Отсутствие системы мониторинга и анализа данных может затруднить эффективное управление процентными расходами. Банк должен иметь возможность отслеживать и анализировать данные о процентных ставках, объемах депозитов и кредитов, а также поведении клиентов, чтобы принимать информированные решения и оптимизировать свои процентные расходы.

**Несовершенство модели управления рисками:** Если банк не имеет эффективной модели управления рисками, то это может привести к неправильной оценке и управлению рисками, связанными с процентными расходами. Например, непредвиденное изменение процентных ставок может

привести к значительным потерям, если банк не имеет механизмов хеджирования или управления рисками процентных расходов.

Конкурентное давление и рыночные условия могут оказывать значительное влияние на управление процентными расходами коммерческого банка. Рассмотрим некоторые аспекты, которые могут стать проблемами в данной ситуации.

Конкуренция по процентным ставкам. В условиях высокой конкуренции банки могут быть вынуждены предлагать более высокие процентные ставки по депозитам, чтобы привлечь и удержать клиентов. Это может привести к увеличению процентных расходов банка и снижению его прибыли.

Изменение рыночных ставок. Изменения в экономической ситуации и действия центральных банков могут привести к изменению рыночных процентных ставок. Если банк не может быстро адаптироваться к изменениям и управлять своими процентными ставками, это может повлиять на его процентные расходы.

Риски процентной ставки. Волатильность процентных ставок может создавать риски для банка. Например, если банк предлагает кредиты с фиксированной процентной ставкой на долгосрочный срок, а затем рыночные ставки резко повышаются, банк может столкнуться с проблемой, когда ставка, по которой он привлекал средства, становится нерентабельной.

Изменение предпочтений клиентов относительно финансовых инструментов и услуг также может повлиять на процентные расходы банка. Если клиенты предпочитают использовать другие формы инвестиций или финансовые продукты с более выгодными условиями, банк может потерять депозиты и столкнуться с проблемой увеличения процентных расходов [26, с. 165].

Кредитный риск. Неправильная оценка и управление кредитным риском также может иметь прямое влияние на процентные расходы банка. Если банк не может эффективно оценить кредитоспособность заемщиков или не проводит

достаточный мониторинг кредитного портфеля, это может привести к увеличению риска неплатежей и увеличению процентных расходов.

При управлении процентными расходами, банки сталкиваются с рядом проблем, которые можно лучше понять, рассматривая ликвидность через призму платежных потоков – входящих и исходящих. Чтобы эффективно управлять процентными расходами, ее можно разделить на четыре блока:

**Обязательные платежи:** это платежи, для которых фактический момент оплаты указан в договоре.

**Платежи банка,** которые должны быть проведены в определенный период времени: это платежи, которые банк сам инициирует и устанавливает дату осуществления. В большей части случаев, такие платежи могут быть перенесены на более позднюю дату, когда банк может нивелировать дисбаланс платежей.

**Прогнозируемые платежи:** это платежи, которые можно прогнозировать на основе текущих и будущих операций банка.

**Непрогнозируемые платежи:** это платежи, которые не могут быть точно определены заранее. Они могут возникнуть из-за различных причин, таких как опасения клиентов относительно устойчивости банка, изменения экономической конъюнктуры, массовое изъятие депозитов, сезонные колебания деловой активности или всплески покупательной активности населения. Например, если банк предлагает кредиты с фиксированной процентной ставкой на долгосрочный срок, а затем рыночные ставки резко повышаются, банк может столкнуться с проблемой, когда ставка, по которой он привлекал средства, становится нерентабельной.

Несбалансированность активно-пассивных операций по срокам может представлять серьезную угрозу для банка, особенно если разбалансировка сосредоточена на определенных временных интервалах. Банк может столкнуться с дефицитом ликвидности, который не может оперативно покрыть из-за дисбаланса своих операций [48, с. 43].



Эти проблемы имеют особое значение для банков, работающих на неустойчивых рынках, которые могут ограничивать заемную способность банка. Также возникают трудности в управлении процентными расходами банка из-за невозможности точно определить размер платежей по незапланированным операциям.

Минимизация расходов на операции, связанные с поддержанием достаточного уровня ликвидности, является еще одной проблемой для банков. Возникает противоречие между доходностью банка и его процентными расходами, так как обеспечение ликвидности требует своевременного выполнения требований клиентов, что может привести к дополнительным расходам для поддержания ликвидности.

Таким образом, эти проблемы в управлении процентными расходами оказывают существенное влияние на банковскую деятельность, особенно в условиях нестабильных рынков.

Банковская деятельность сопряжена с различными рисками, и уровень доходности банковских операций, в сущности, представляет собой премию за риск. Эта премия будет выше в условиях большей неопределенности и возможности увеличения расходов при проведении операции [43, с. 78].

В условиях изменчивого финансового рынка и конкуренции банкам приходится активно адаптироваться и стремиться к оптимальному управлению своими ресурсами. Несбалансированность активных и пассивных операций, вызванная факторами, такими как емкость и срочность межбанковского рынка, требует от банков высокой гибкости и четкого понимания рисков.

Влияние хронического дефицита ликвидности или снижения доступной ликвидности подчеркивает важность эффективного управления ресурсами, включая своевременное принятие мер по сбалансированному размещению средств и минимизации потерь при досрочной продаже активов.

Процесс управления процентными расходами требует не только решения текущих проблем, связанных с рисками и ликвидностью, но и внимания к долгосрочной стратегии банка. Эффективное управление требует от банка не

только реакции на изменения рыночных условий, но и системного подхода к согласованию различных функций, связанных с процентными расходами.

Важно уделить внимание не только внутренним операциям, но и внешнему финансовому рынку, чтобы адаптировать стратегии управления в соответствии с общей ситуацией. Анализ качества управления процентными расходами позволяет выявить не только текущие недостатки, но и предостеречь банк от потенциальных рисков в будущем.

Осознание необходимости оперативной адаптации и эффективности технологии управления процентными расходами содействует созданию устойчивых стратегий в условиях динамичного финансового окружения.

### **3 Разработка предложений эффективного управления процентными расходами в коммерческом банке и апробация полученных результатов**

#### **3.1 Предложения по корректировке модели управления процентными расходами для АО «Россельхозбанк»**

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» является одним из крупнейших банков, находящихся на территории Российской Федерации. Банк существует на рынке с 2000 года, основной целью образования банка было создание финансовой поддержки агропромышленного сектора и сельских территорий РФ [56].

На 2015 год АО «Россельхозбанк» занимал лидирующее положение в финансировании российского АПК.

Группа АО «Россельхозбанк» включает Торговый дом «Агроторг», «РСХБ-Страхование», «РСХБ Управление Активами», «РСХБ-Лизинг», «РСХБ-Факторинг».

«100 % акций АО «Россельхозбанк» принадлежат Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом», упоминается на сайте Finam [58].

Использование модели управления процентными расходами с позиции менеджмента позволяет банку эффективно контролировать и оптимизировать свои процентные расходы.

Модель управления процентными расходами в АО «Россельхозбанк» представляет собой систему стратегий, методов и инструментов, разработанных для эффективного контроля и оптимизации затрат на проценты.

Взаимозависимость текущей модели управления процентными расходами АО «Россельхозбанк» и ключевой ставки Центрального банка России является критически важной для эффективной работы банка и достижения его финансовых целей.

Управление процентными расходами является важной и сложной бизнес функцией. В большинстве случаев процентные расходы понимаются как проценты по кредитам и любым видам депозитов.

Процедуру управления процентными расходами следует рассматривать с нескольких сторон:

- процедура утверждения процентной ставки при заключении договора на привлечение денежных средств между банком и контрагентом. Контрагентом в данном случае может выступать ЦБ РФ, кредитные организации, юридические и физические лица.

- процедура утверждения процентных ставок по кредитам и депозитам, которые банк предоставляет своим клиентам. В данном случае пересмотр может быть связан с рыночными изменениями, изменением ключевой ставки ЦБ РФ. Процедура проходит быстрее, чем процедура утверждения ставки в договоре между банком и контрагентом.

В данном случае, клиент является потребителем, а потребитель не будет ждать долгого согласования, так как рынок банковских услуг наполнен предложениями. В данном случае рыночные условия напрямую влияют на вектор изменения ставок. Процедура пересмотра ставок носит формальный характер, не требует большого числа согласующих.

- процедура консультирования клиентов по различным видам депозитов.

Рассмотрим более подробно процедуру утверждения ставок при подписании договора на привлечение средств между банком и контрагентом.

Процедура установления ставок в договоре на привлечение средств между банком и контрагентом предполагает участие отдела анализа и оценки, службы безопасности, юридического отдела, планово-экономического отдела.

Рассмотрим текущее состояние модели управления процентными расходами.

Участниками процесса являются:

- инициатор;
- контрагенты;

- отдел анализа и оценки;
- планово-экономический отдел;
- служба безопасности;
- юридический отдел;
- подписант со стороны банка.

Процедура рассмотрения занимает 20 рабочих дней, что, в свою очередь, снижает ликвидность банка в определенный период времени.

В таблице представлена действующая модель управления процентными расходами банка, которая показывает, что процесс принятия решения по процентным расходам происходит в течение 20 рабочих дней, что в современных экономических условиях не может гарантировать эффективную работу банка и является отрицательным фактором для развития банковской деятельности на текущий момент.

Таблица 13– Модель управления процентными расходами, утвержденная в АО «Россельхозбанк»<sup>15</sup>

Участник процесса	Задачи	Сколько занимает времени, раб. дней
Инициатор – ведущий экономист планово-экономического отдела	– запрос коммерческих предложений; – получение предложений контрагентов; – направление информации в отдел анализа и оценки.	2
Контрагенты	– направление коммерческих предложений.	1
Отдел анализа и оценки	– проведение анализа коммерческих предложений; – выбор наиболее приемлемой процентной ставки, направление служебной записки с обоснованием в согласующие подразделения.	10
Планово-экономический отдел	– анализ сделки со стороны налогового законодательства; – направление служебной записки в адрес подразделений с приложением всех материалов.	2

Окончание таблицы 13

<sup>15</sup> Составлено автором

Участник процесса	Задачи	Сколько занимает времени, раб. дней
Служба безопасности	– проверка контрагента; – заключение службы безопасности.	2
Юридический отдел	– согласование процентной ставки, представленной к рассмотрению отделом анализа и оценки; – правовая экспертизы договора; – выдача замечаний и дополнений по тексту договора на привлечение средств; – направление договора на привлечение средств на подписание; – заключение юридического отдела.	2
Подписант со стороны банка	– подписание документов.	1
Итого дней		20

Причинами долгого рассмотрения являются: участие большого количества согласующих, последовательное согласование и увеличенный срок работы над процедурой рассмотрения.

Самыми продолжительными этапами являются:

- проведение анализа коммерческих предложений;
- выбор наиболее приемлемой процентной ставки
- формирование и направление служебной записки с обоснованием в согласующие подразделения.

Результатом применения текущей модели управления процентными расходами, является определение процентных ставок по депозитам. Время протекания процесса – 20 рабочих дней (рис. 7).

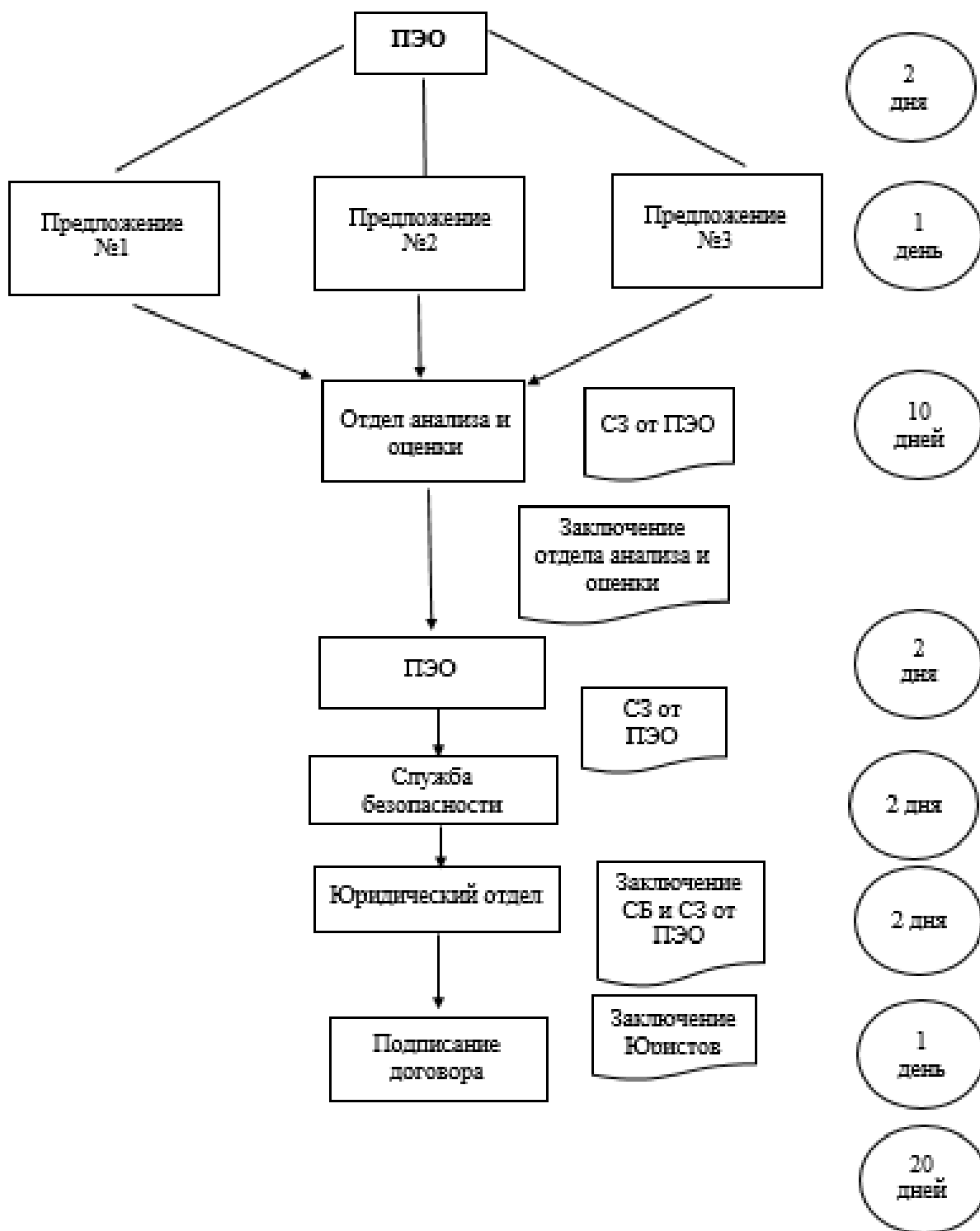


Рисунок 7 – Структура модели управления процентными расходами (текущее состояние)<sup>16</sup>

Процесс управления процентными расходами включает в себя несколько этапов, каждый из которых имеет свой срок выполнения. Общее время зависит

<sup>16</sup> Составлено автором

от эффективности взаимодействия между участниками процесса и соблюдения нормативных сроков.

Для модернизации процедуры утверждения ставок в договорах следует снизить нормативные сроки рассмотрения для отдела анализа и оценки, а также исключить планово-экономический отдел (далее – ПЭО) из процедуры рассмотрения. На процедуру инициации процесса рассмотрения следует уделить 1 рабочий день (табл. 14).

Таблица 14– Перечень документации, формируемой в процессе согласования процентных ставок<sup>17</sup>

Участник	Действия	Входящий документ	Исходящий документ
Инициатор	Подготовка официального запроса в сторону контрагентов. Подготовка служебной записки в отдел анализа и оценки с приложением полученных коммерческих предложений.	Исходящее письмо на бланке организации	Служебная записка
Контрагент	Получение запроса от банка. Проведение анализа рынка. Направление коммерческого предложения.	Официальный запрос от банка	Коммерческое предложение
Отдел анализа и оценки	Анализ издержек. Анализ коммерческих предложений. Анализ рынка.	Служебная записка от ПЭО	Заключение
Планово-экономический отдел	Расчет затрат. Налоговый анализ сделки.	Заключение отдела анализа и оценки	Служебная записка
Юридический отдел	Подготовка договора на привлечение средств на бумажном и электронном носителе. Организация согласования договора на привлечение средств. Правовая экспертизы договора.	Служебная записка от ПЭО	Согласованный договор
Служба безопасности	Проверка контрагента. Проверка выполнения требований по защите информации при подписании договора.	Служебная записка от ПЭО	Согласованный договор
Подписант со стороны банка	Организация согласования договора на привлечение средств	Согласованный договор	Подписанный экземпляр

Отделу анализа и оценки отводится 10 рабочих дней на мониторинг и расчет необходимых параметров. Сокращение сроков рассмотрения до 5

<sup>17</sup> Составлено автором



рабочих дней. Исключение ПЭО из процедуры рассмотрения, выполняемый функционал следует передать в отдел анализа и оценки. Согласование службы безопасности и юридического отдела сделать параллельным, срок согласования – 2 дня.

Принимая во внимание действующую модель управления процентными расходами, выделим основные проблемы, с которыми сталкиваются участники процесса согласования (табл. 15).

Таблица 15– Анализ проблем текущей модели управления процентными расходами<sup>18</sup>.

Подпроцесс	Проблема
Поиск информации	длительный анализ рынка банковских услуг; для детального анализа необходимо наличие трех и более источников информации.
Анализ коммерческих предложений	в случае отсутствия трех коммерческих предложений качество анализа снижается.
Подготовка и согласование величины процентной ставки	согласование организовано последовательно; длительное время протекания процесса.
Подготовка и согласование договора на привлечение средств	согласование организовано последовательно; параллельное ведение бумажного документооборота; длительное время протекания процесса.

Таким образом, были выявлены проблемы применения действующей модели управления процентными расходами в исследуемом банке. В первую очередь, затрачивается время на анализ рынка банковских услуг, где специалисты банка должны понять, под какие проценты в настоящее время действуют депозиты, под какие проценты деньги исследуемому банку могут дать финансовые средства другие банки, либо Центробанк.

Далее готовится документ, который передается на бумажном носителе собственникам и аффилированным лицам банка, которые опираются на свое мнение при принятии решения о возможности получения финансовых средств под тот или иной согласованный процент. Далее заполняется и согласовывается договор на привлечение денежных средств между банком и источником

<sup>18</sup> Составлено автором

финансирования. Контрагентами по такому договору может быть Центробанк, другие банки, другие финансовые организации, а также физические лица и юридические лица. Далее договор подписывается с принятой процентной ставкой.

Последствиями проблем являются:

- длительность процесса;
- бюрократизация процесса согласования;
- последовательная организация очередности согласования;
- параллельное ведение бумажного документооборота;
- имиджевые риски;
- неоптимизированный процесс: наличие лишних этапов согласования, а также согласующих, увеличенные сроки рассмотрения процесса согласования.

Одним из главных последствий проблем является несвоевременное исполнение своих обязательств перед контрагентами и клиентами, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на имидже банка.

Далее представим концепцию новой модели.

Целью рекомендуемой модели управления процентами и расходами банка принимается сокращение общих сумм процентных расходов. При использовании новой модели планируется достичь снижения суммы процентных расходов на 5-15% по сравнению с предыдущим периодом. Модель заключается в следующих элементах:

- во-первых, необходимо оптимизировать расходы по депозитам и текущим счетам, планируется сокращение расходов на 10% для физических лиц и на 20% для юридических лиц. Целью модели также является улучшение использования собственных ресурсов банка;

- во-вторых, необходимо предусмотреть оптимизацию расходов на выпущенные облигации и векселя. По выпущенным облигациям планируется снизить процентные расходы на 5%, по векселям планируется снизить процентные расходы на 8%;

– в-третьих, необходимо уменьшить риск не производительных активов на 5% и операционные риски на 3%.

Рекомендуемая модель нацелена на увеличение доходности банка. Также новая модель направлена на управление и снижение рисков банка, которые связаны с процентными расходами. Таким образом, основной целью модели будет оптимизация расходов пользования денежными средствами и обеспечение максимальной эффективности использования банковских ресурсов.

Перейдем к рассмотрению этапов формирования модели.

Распишем подробнее этапы деятельности по внедрению новой модели управления процентными расходами. В первую очередь, необходимо провести анализ процентных расходов предполагает детальный анализ каждой позиции процентных расходов и выявления основных факторов, которые влияют на их изменение.

Необходимо определить наиболее значимые и влиятельные факторы, которые требуют особого внимания и по которым необходимо принимать решения. По этапу прогнозирования и планирования рекомендуется разработать методику прогнозирования изменений процентных расходов на основе анализа ретроспективных данных, на основе анализа рыночных тенденций и внутренних факторов, действующих в банке [46, с. 3].

Необходимо создать систему планирования процентных расходов, которая позволит определить максимальные уровни расходов на проценты для достижения целей банка.

Далее представим процесс управления процентными ставками. Для этого необходимо разработать стратегию управления процентными ставками, которая основана на анализе текущих рыночных условий и конкурентного окружения, предложений других банков.

Необходимо определить оптимальные уровни процентных ставок для различных типов счетов и депозитов, которые учитывают риски и возможную доходность. Необходимо диверсифицировать портфель привлеченных средств,

разработать стратегию диверсификации портфеля привлеченных средств банков в целях уменьшения рисков и повышения стабильности доходности, определить оптимальное соотношение между различными типами активов и их источниками финансирования.

Необходимо регламентировать систему мониторинга процентных расходов, которая позволит своевременно обнаруживать изменения в экономических условиях и принимать корректировочные меры. Для этого необходимо проводить регулярный анализ эффективности модели управления процентными расходами банка.

Таким образом, новая модель управления процентными расходами должна быть основана на следующих принципах:

Первый принцип – сегментация клиентов, необходимо провести детальную сегментацию источников финансовых средств для банка, чтобы учесть особенности и потребности каждого сегмента. Необходимо оптимизировать ставки, провести анализ конкурентного рынка и внутренних факторов банка для определения оптимальных уровней процентных ставок.

Второй принцип – регламентирование управления сроками и объемом депозитов. Для этого необходимо разработать стратегию управления депозитной политикой, чтобы эффективно распределять ресурсы и минимизировать процентные расходы.

Третий принцип – необходимо обеспечить диверсификацию активов и источников финансирования. Также необходимо провести обучение и развитие персонала в целях понимания сотрудниками целей и задач деятельности банка.

Перейдем к рассмотрению этапов формирования модели.

Анализ процентных расходов:

–Проанализировать процентные расходы и выделить обстоятельства, которые воздействуют на их изменение.

–Выделить ключевые обстоятельства, которые требуют особого внимания со стороны менеджмента.

Прогнозирование и планирование:

– Внедрение метода прогнозирования изменений процентных расходов на основе проведенного анализа, рыночных тенденций и внутренних факторов банка.

– Создать систему планирования процентных расходов, которая позволит определить оптимальные уровни расходов и ресурсов для достижения целей банка.

Управление процентными ставками:

– Разработать стратегию управления процентными ставками, которая будет основана на анализе рыночных условий, конкурентного окружения и потребностей клиентов.

– Определить оптимальные уровни процентных ставок для различных типов счетов и депозитов, с учетом рисков и потенциальной доходности.

Диверсификация и управление портфелем:

– Разработать стратегию диверсификации портфеля процентных расходов, чтобы уменьшить риски и повысить стабильность доходности.

– Определить оптимальное соотношение между различными типами активов и источниками финансирования для минимизации процентных расходов.

Мониторинг и анализ результатов:

– Установить систему мониторинга процентных расходов, которая позволит своевременно обнаруживать изменения и принимать корректирующие меры.

– Проводить регулярный анализ эффективности модели управления процентными расходами и вносить необходимые улучшения.

Далее на схеме представлено целевое состояние модели управления процентными расходами (рис. 8).

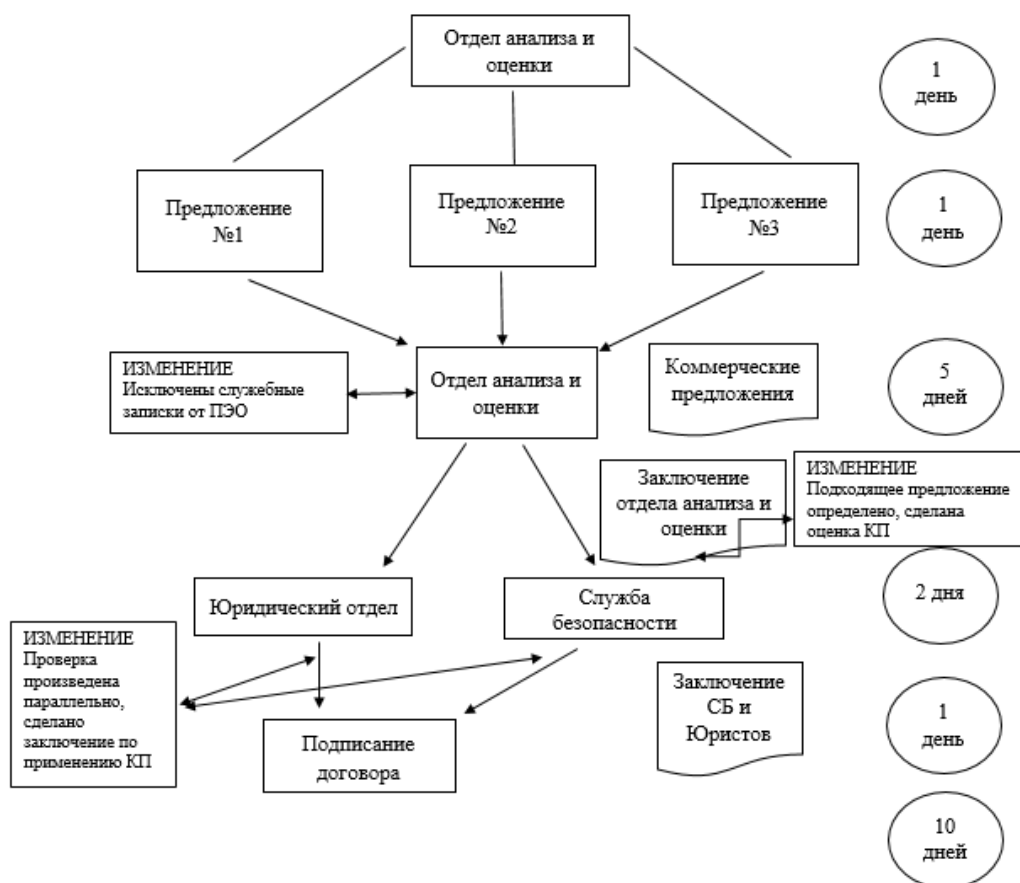


Рисунок 8 – Новая модель управления процентными расходами<sup>19</sup>

Рекомендуемая модель управления процентными расходами при процедуре согласования ставок по привлеченным для банка средствам предполагает исключение планово-экономического отдела из процедуры согласования, а также сокращение сроков работы над заявкой. Распределение функций ПЭО на отдел анализа и оценки сделает процесс завершенным, так как функции, которые выполнял экономист, не могли быть реализованы без сопутствующих документов от отдела анализа и оценки, соответственно, данное звено в процедуре согласования является лишним и затягивает процесс. Сокращение времени работы отдела анализа и оценки связано с быстроменяющимся ритмом, ранее утвержденные сроки требовали перемен.

При формировании новой модели управления процентными расходами функции участников процесса согласования распределяются следующим образом (табл. 16).

<sup>19</sup> Составлено автором

Таблица 16– Рекомендуемое распределение функций участников модели управления процентными расходами<sup>20</sup>

Участник процесса	Задачи	Сколько занимает времени, раб. дней
Инициатор – главный аналитик отдела анализа и оценки	– запрос коммерческих предложений; – получение предложений контрагентов; – направление информации в отдел анализа и оценки.	1
Контрагенты	– направление коммерческих предложений.	1
Отдел анализа и оценки	– проведение анализа коммерческих предложений; – выбор наиболее приемлемой процентной ставки; – анализ сделки со стороны налогового законодательства; – направление служебной записки в адрес подразделений с приложением всех материалов.	5
Согласование: Служба безопасности Юридический отдел	– проверка контрагента; – заключение службы безопасности. – согласование процентной ставки, представленной к рассмотрению отделом анализа и оценки; – правовая экспертизы договора [50, с. 132]; – направление договора на доработку, в случае необходимости; – направление договора на подписание; – заключение юридического отдела.	2
Подписант со стороны банка	– подписание документов.	1
Итого дней		10

Рекомендуемое распределение функций выравнивает все подпроцессы и формирует условия для сокращения времени протекания процесса определения процентной ставки.

Благодаря новой модели управления процентными расходами были найдены решения проблем (табл. 17).

Таблица 17– Анализ решаемых проблем с использованием новой модели управления процентными расходами<sup>21</sup>

Подпроцесс	Проблема	Решение
Поиск	длительный анализ рынка	стандартизация процесса;

<sup>20</sup> Составлено автором

<sup>21</sup> Составлено автором

Подпроцесс	Проблема	Решение
информации	банковских услуг; для детального анализа необходимо наличие трех и более источников информации.	перераспределение функционала анализа в соответствии компетенциями.
Анализ коммерческих предложений	в случае отсутствия трех коммерческих предложений качество анализа снижается.	работа с контрагентами.
Подготовка и согласование величины процентной ставки	согласование организовано последовательно; длительное время протекания процесса.	оптимизация количества участников процесса согласования.

Процедура изменения процентных ставок, предлагаемых клиентам носит формальный характер. Следует рассмотреть возможность внедрения онлайн-таблицы на внутреннем ресурсе, которая позволит координировать клиента. Таблица будет показывать предположительный диапазон новых ставок по продуктам, основанный на прогнозах экспертов.

Немаловажным аспектом является процедура предложения клиенту того или иного депозитного продукта. В данном случае необходимо сделать максимальный упор на обучение персонала. Персонал, напрямую взаимодействующий с юридическими и физическими лицами, должен обладать полной информацией по тому или иному продукту. Как правило, большинство клиентов обращаются в банк за консультацией, после которой принимают окончательное решение по вложению денежных средств. Сотрудник банка, учитывая все потребности клиента, должен дать полную консультацию по наиболее приемлемым продуктам.

Необходимо понимать потребность клиента касательно необходимости ежемесячных выплат процентов, пополнения и снятия денежных средств. В зависимости от параметров сделки выбирается наиболее подходящий продукт, так как от количества требуемых опций предложенная процентная ставка меняется.



Рассмотрим пример касательно размещения денежных средств физического лица. У клиента есть возможность разместить денежные средства на вклад или накопительный счет, ставка по второму, как правило, меньше, однако дает клиенту определенную автономность. При размещении средств на накопительный счет, клиент может в любой момент в течение отчетного периода распорядится денежными средствами: перевести требуемую сумму с накопительного счета (до уровня минимального остатка) на карточный счет или пополнить. В данном случае, при возникновении необходимости воспользоваться денежными средствами, клиент без закрытия накопительного счета может произвести данную операцию. В данном случае идет перерасчет выплачиваемой суммы на конец периода, но счет продолжает функционировать. В случае со вкладом, клиент будет вынужден полностью закрыть вклад для вывода денежных средств. Обязанность менеджера объяснить клиенту все преимущества того или иного продукта, так как от этого зависит не только лояльность клиента по отношению к банку, но и величина процентных расходов, которые понесет банк.

Для наглядного представления проделанного исследования в рамках выпускной квалификационной работы сведем всю информацию в таблицу, где будет описано текущее состояние модели управления процентными расходами в АО «Россельхозбанк», будет представлена модернизированная модель. Будет выделено, какие теоретические модели поспособствовали модернизации и какие проблемы были решены (табл. 18).

Таблица 18– Новая модель управления процентными расходами на примере АО «Россельхозбанк»<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Составлено автором

Текущая модель управления процентными расходами	Новая модель управления процентными расходами	Теоретическая модель	Решенные проблемы
<p>1) Процедура привлечения денежных средств:</p> <p>а) последовательное согласование;</p> <p>б) большой список согласующих;</p> <p>в) длительные сроки рассмотрения.</p> <p>2) Процедура пересмотра процентных ставок по кредитам и депозитам, предлагаемых клиентам:</p> <p>а) направление информации об утвержденных процентных ставках направляется посредством электронного документооборота.</p> <p>3. Процедура взаимодействия с клиентами:</p> <p>а) клиент самостоятельно принимает решение о выборе продукта;</p> <p>б) возможный негатив от клиента в силу того, что клиент не способен самостоятельно ознакомиться с полным перечнем условий по всем продуктам.</p>	<p>1) Процедура привлечения денежных средств:</p> <p>а) внедрение параллельного согласования;</p> <p>б) сокращения списка согласующих;</p> <p>в) сокращение сроков рассмотрения.</p> <p>2) Процедура пересмотра процентных ставок по кредитам и депозитам, предлагаемых клиентам:</p> <p>а) внедрение онлайн-таблицы на внутреннем ресурсе, основанной на прогнозах экспертов.</p> <p>3) Процедура взаимодействия с клиентами:</p> <p>а) модернизация системы обучения;</p> <p>б) активное взаимодействие с клиентом при выборе продукта.</p>	<p>Модель управления ликвидностью предполагает сокращение сроков рассмотрения, снижает риск потери ликвидности.</p> <p>Модель управления рисками предполагает выбор наиболее приемлемой процентной ставки.</p>	<p>–отток клиентов;</p> <p>–отставание от быстроменяющихся рыночных условий;</p> <p>–рост процентных расходов;</p> <p>– недостаточное управление рисками процентных ставок.</p>

Новая модель управления процентными расходами для банка АО «Россельхозбанк» будет основана на следующих принципах:

Сегментация клиентов: Будет проведена более детальная сегментация клиентской базы банка, чтобы учитывать особенности и потребности каждого сегмента. Это позволит предлагать более целевые и персонализированные

условия по процентным ставкам, привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

Оптимизация ставок: Будет проведен анализ конкурентного рынка и внутренних факторов банка для определения оптимальных уровней процентных ставок. Будет учтено соотношение рисков и потенциальной доходности, чтобы предложить конкурентные условия клиентам и одновременно минимизировать процентные расходы.

Управление сроками и объемами депозитов: Будет разработана стратегия управления сроками и объемами депозитов, чтобы эффективно распределить ресурсы и минимизировать процентные расходы. Будут активно привлекаться и удерживаться депозиты с длительным сроком и высокой суммой, что позволит снизить зависимость от краткосрочного финансирования.

Диверсификация активов и источников финансирования: Будет проведена диверсификация портфеля активов и источников финансирования, чтобы снизить риски и обеспечить стабильность доходности. Будет осуществляться активное разнообразие финансовых инструментов, таких как облигации, векселя и другие инвестиционные продукты.

Мониторинг и анализ: Будет введена система регулярного мониторинга и анализа процентных расходов, чтобы отслеживать изменения и эффективность модели управления. Будут проводиться регулярные аудиты и оценки, чтобы определить потенциальные улучшения и корректировки.

Обучение и развитие персонала: Будет проведено обучение и развитие персонала, чтобы повысить их компетенции в области управления процентными расходами. Сотрудники будут ознакомлены с новой моделью, методиками и инструментами управления процентными расходами. Будут организованы обучающие программы, семинары и тренинги для сотрудников, чтобы обеспечить их готовность и понимание принципов новой модели.

Технологические инновации: Будет осуществлена интеграция современных технологических решений, таких как аналитические инструменты, автоматизация процессов и управление данными.

Сотрудничество с клиентами: Будет активное сотрудничество с клиентами для понимания их потребностей и предоставления наиболее выгодных условий. Будут проводиться консультации и регулярный обмен информацией с клиентами для адаптации модели управления к изменяющимся условиям и предпочтениям клиентов.

Риск-ориентированный подход: Будет уделено особое внимание управлению рисками в рамках процентных расходов. Будут проводиться оценки и мониторинг рисков, связанных с процентными операциями, и приниматься соответствующие меры для их снижения.

Непрерывное улучшение: Будет осуществляться постоянное улучшение модели управления процентными расходами на основе анализа результатов, обратной связи клиентов и новых разработок в сфере банковского управления. Будут проводиться регулярные обзоры и анализы для определения потенциальных улучшений и инноваций.

### **3.2 Апробация и результативность внедряемой модели управления процентными расходами в коммерческом банке**

Внедрение новой модели управления процентными расходами позволит банку АО «Россельхозбанк» более эффективно управлять своими ресурсами, снизить процентные расходы и повысить доходность. Однако для успешной реализации модели необходимо провести дополнительное исследование, учитывающее все внутренние и внешние факторы, а также согласовать ее с целями и стратегией банка.

Представим дерево целей для рекомендуемой модели.

Этапы внедрения модели управления процентными расходами в банке АО «Россельхозбанк» может быть следующим.

Главная цель – эффективное управление процентными расходами банка.

Рассмотрим подцели.

Сокращение общей суммы процентных расходов:

- сокращение расходов по депозитам, вкладам, выпущенным облигациям и текущим/расчетным счетам юридических и физических лиц;
- оптимизация расходов по срочным депозитам Банка России;
- управление расходами по выпущенным векселям;
- эффективное управление расходами по депозитам и текущим/расчетным счетам кредитных организаций.

Улучшение точности прогнозирования процентных расходов:

- внедрение аналитических инструментов и технологий для анализа данных и прогнозирования расходов;
- использование современных технологий для автоматизации процессов управления процентными расходами.

Адаптация модели управления к изменяющимся условиям и предпочтениям клиентов:

- активное сотрудничество с клиентами для понимания их потребностей и предоставления наиболее выгодных условий;
- регулярный обмен информацией с клиентами и анализ их обратной связи для адаптации модели управления.

Снижение рисков, связанных с процентными операциями:

- мониторинг и оценка рисков, связанных с процентными расходами;
- принятие соответствующих мер для снижения рисков.

Непрерывное улучшение модели управления процентными расходами:

- регулярные обзоры и анализы для определения потенциальных улучшений и инноваций;
- внедрение новых разработок и передовых практик в сфере банковского управления процентными расходами.

Каждая из этих подцелей направлена на достижение главной цели – эффективного управления процентными расходами в банке

АО «Россельхозбанк».

Далее предлагается таблица задач по внедрению модели управления процентными расходами (табл. 19).

Таблица 19– Таблица задач по внедрению модели управления процентными расходами<sup>23</sup>

Задача	Отечественный исполнитель	Срок выполнения (в днях)
Анализ процентных расходов по каждой позиции	Финансовый аналитик	30
Идентификация факторов, влияющих на изменение расходов	Команда исследователей	14
Разработка новой модели управления процентными расходами	Финансовый директор	90
Проведение апробации и тестирования модели	Команда проектного менеджмента	60
Оценка эффективности внедренной модели	Финансовый контролер	180
Внедрение модели управления процентными расходами	Команда операционного управления	240
Мониторинг и анализ рисков, связанных с процентными операциями	Риск-менеджер	Ежемесячно
Проведение регулярных обзоров и анализов процессов управления	Внутренний аудитор	Каждые 90 дней
Внедрение новых разработок и передовых практик	Инновационный отдел	По мере необходимости

Вывод по таблице задач по управлению процентными расходами в банке АО «Россельхозбанк»:

Для успешной реализации модели управления процентными расходами в банке необходимо выполнение ряда задач, каждая из которых имеет своего ответственного исполнителя и определенный срок выполнения.

Разработка новой модели управления процентными расходами является центральной задачей и требует участия финансового директора. Срок выполнения этой задачи составляет 90 дней, что подразумевает тщательное исследование и разработку эффективной модели.

Проведение анализа процентных расходов по каждой позиции требует участия финансового аналитика и должно быть завершено в течение 30 дней.

<sup>23</sup> Составлено автором

Этот анализ позволит получить подробное представление о факторах, влияющих на изменение расходов, и определить ключевые области для внедрения новой модели управления.

Оценка эффективности внедренной модели будет осуществляться финансовым контролером в течение 180 дней. Это позволит оценить результаты и достижения после внедрения модели и принять соответствующие корректирующие меры, если необходимо.

Внедрение модели управления процентными расходами в банке требует участия команды операционного управления и занимает 240 дней. Этот процесс включает в себя планирование, координацию и реализацию изменений во всех уровнях деятельности банка.

Важным аспектом является также мониторинг и анализ рисков, связанных с процентными операциями, проведение регулярных обзоров и внедрение новых разработок и передовых практик. Для этого вовлечены специалисты по риск-менеджменту, внутренние аудиторы и инновационный отдел.

Обратимся к таблице, на которой представлено распределение задач, ответственные исполнители и сроки в днях для построения диаграммы Ганта (табл. 20).

Таблица 20– Распределение задач по датам<sup>24</sup>

Задача	Отечественный исполнитель	Начало	Конец
Разработка новой модели управления процентными расходами	Финансовый директор	01.01.2024	31.03.2024
Анализ процентных расходов по каждой позиции	Финансовый аналитик	01.02.2024	28.02.2024
Оценка эффективности внедренной модели	Финансовый контролер	01.04.2024	30.09.2024

Продолжение таблицы 20

<sup>24</sup> Составлено автором

Задача	Отечественный исполнитель	Начало	Конец
Внедрение модели управления процентными расходами	Команда операционного управления	01.05.2024	31.12.2024
Мониторинг и анализ рисков	Специалисты по риск-менеджменту, внутренние аудиторы, инновационный отдел	01.01.2024	31.12.2024
Подготовка отчета о результатах	Финансовый директор	23.12.2024	31.12.2024

В целом, эта таблица задач является основой для успешного управления процентными расходами в банке АО «Россельхозбанк». Ее выполнение позволит банку эффективно контролировать процентные расходы, минимизировать риски и достигать стратегических целей.

Диаграмма Ганта наглядно демонстрирует распределение задач по датам (рис. 9).

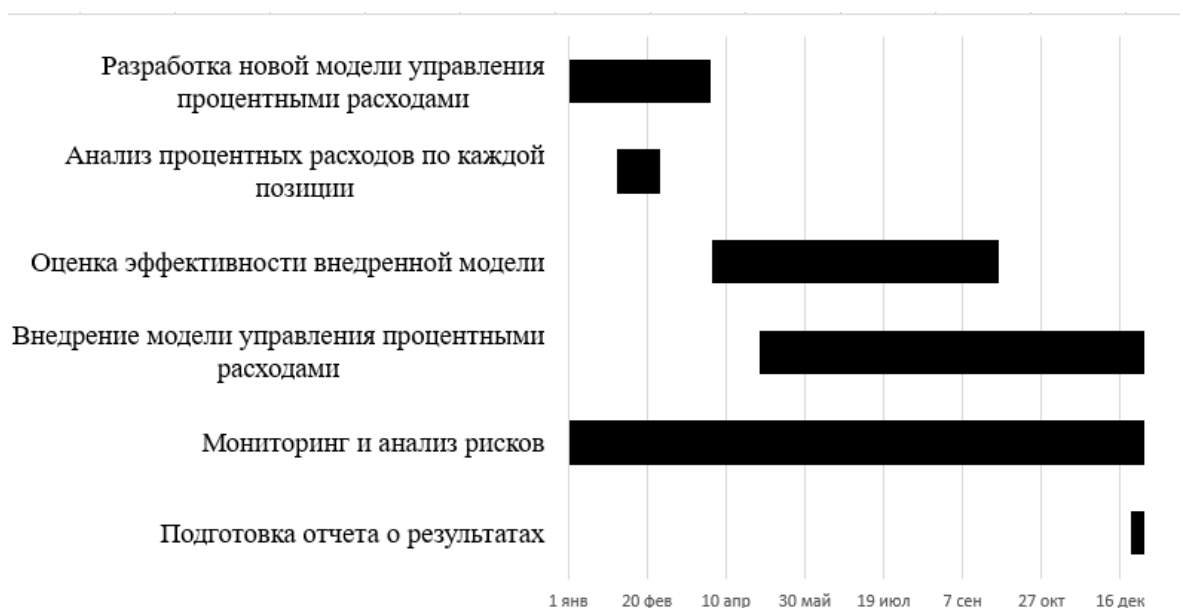


Рисунок 9 – Диаграмма Ганта по внедрению модели управления процентными расходами<sup>25</sup>

Обратимся к расчету снижения общих процентных расходов на.

Итого текущие процентные расходы банка составляют 287979000.

<sup>25</sup> Составлено автором



Для определения снижения общих процентных расходов, мы можем использовать следующую формулу (4):

$$\text{Снижение процентных расходов} = \text{текущие процентные расходы} \times (1 - \text{снижение в процентах}), \quad (4)$$

Текущие процентные расходы – сумма процентных расходов на конец 2022 года, равная 287979000.

Снижение в процентах–15% (процент, на который планируется снизить процентные расходы).

Применяя формулу, получим (табл. 21):

Таблица 21– Результаты внедрения новой модели управления процентными расходами, тыс. руб.<sup>26</sup>

Показатель на 31.12.2022 г.	До внедрения	После внедрения
Процентные расходы по привлеченным средствам кредитных организаций	8 402 607	7 142 215,95
Процентные расходы по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	257 539 128	218 908 259
Процентные расходы по выпущенным ценным бумагам	22 037 265	18 731 675,3

Общие процентные расходы уменьшились на 15%. Эти изменения могут отражать оптимизацию стратегии управления активами и реакцию на изменения в рыночных условиях.

Обратимся к основным результатам работы, которые будут достигнуты при внедрении новой модели управления процентными расходами в АО «Россельхозбанк» (табл. 22).

Таблица 22 – Основные результаты выпускной квалификационной работы<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Составлено автором

<sup>27</sup> Составлено автором

Процедура	Элементы внедрения	Результат
Процедура утверждения процентной ставки при заключении договора на привлечение денежных средств между банком и контрагентом	– сокращение списка согласующих; – сокращение сроков работы над процедурой рассмотрения; – параллельное согласование.	– ускорение процедуры рассмотрения; – повышение уровня ликвидности банка; – сокращение рисков неплатежеспособности; – оптимизация процесса; – повышение уровня конкурентоспособности.
Процедура утверждения процентных ставок по кредитам и депозитам, которые банк предоставляет своим клиентам	– внедрение онлайн-таблицы на внутреннем ресурсе, основанной на прогнозах экспертов.	– улучшение точности прогнозирования.
Процедура консультирования клиентов по различным видам депозитов	– модернизация системы обучения.	– сокращение общей суммы процентных расходов; – активное взаимодействие с клиентами; – привлечение новых клиентов.

В целом, внедрение модели и достижение снижения процентных расходов позволит банку улучшить свои финансовые показатели, увеличить прибыль и создать более эффективную структуру расходов. Это положительное развитие, которое способствует устойчивости и успешной деятельности банка.

В ходе разработки новой модели управления процентными расходами, видно, что модель эффективно разделена на несколько этапов, каждый из которых имеет четко определенные временные рамки. Финансовый директор начинает и завершает процесс, внедряя новую модель и затем подводя итоги в виде отчета.

Анализ процентных расходов, проводимый финансовым аналитиком в феврале, служит основой для разработки новой модели. Дополнительно, оценка эффективности, проводимая финансовым контролером, позволит оценить успешность внедрения новой модели и внести коррективы в случае необходимости.

Команда операционного управления затем приступает к внедрению новой модели с мая по декабрь 2024 года. Подчеркивается важность мониторинга и

анализа рисков, проводимых специалистами по риск-менеджменту, внутренними аудиторами и инновационным отделом на протяжении всего проекта. Такой подход позволит оперативно реагировать на изменения и минимизировать возможные риски. В целом, диаграмма Ганта ясно демонстрирует последовательность и взаимосвязь этапов проекта, что обеспечивает прозрачность в управлении и достижении поставленных целей.

Рекомендуемая модель управления процентными расходами включает в себя разработку новой стратегии и методологии для эффективного контроля и оптимизации процентных расходов коммерческого банка. Ее основная цель состоит в улучшении финансовой устойчивости и прибыльности банка путем оптимизации затрат на проценты.

В целом, рекомендуемая модель управления процентными расходами ориентирована на сокращение расходов, повышение прибыльности и улучшение финансовой устойчивости банка. Реализация модели позволит достичь конкретных целей и плановых результатов, которые способствуют улучшению общей финансовой позиции банка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования процентных расходов в банке АО «Россельхозбанк» за период с 2020 г. по 2022 г. становится очевидной необходимость разработки новой модели управления этими расходами. Главной целью модели будет являться оптимизация затрат на проценты и эффективное использование банковских ресурсов.

Во время написания выпускной квалификационной работы были достигнуты следующие результаты: было уточнено авторское определение процентных расходов, был проведен анализ действующей модели управления процентными расходами и выявлены основные проблемы ее применения, разработана и апробирована новая модель управления процентными расходами.

В процессе написания была рассмотрена классификация банков, а также выделены модели и инструменты управления, используемые для управления процентными расходами коммерческих банков. Были рассмотрены процентные расходы в АО «Россельхозбанк», значения ключевой ставки Центрального банка РФ за период с 2020 г. по 2022 г., а также выявлена взаимосвязь между изменениями ключевой ставки и процентных расходов АО «Россельхозбанк».

Процедуру управления процентными расходами следует разделить на три процесса: первый процесс представляет собой процедуру утверждения процентной ставки при заключении договора на привлечение денежных средств между банком и контрагентом, второй процесс предполагает процедуру утверждения процентных ставок по кредитам и депозитам, которые банк предоставляет своим клиентам и носит формальный характер, третий процесс предполагает процедуру консультирования клиентов по различным видам депозитов.

Важным аспектом новой модели будет стратегия управления процентными ставками, базирующаяся на анализе рыночных условий, конкурентной среды и потребностей клиентов. Определение оптимальных

уровней процентных ставок для различных продуктов и услуг банка способствует как привлечению, так и удержанию клиентов.

Таким образом, разработка новой модели управления процентными расходами в банке АО «Россельхозбанк» представляет собой важное стратегическое направление. Анализ, прогнозирование, стратегическое управление ставками, мониторинг – все эти компоненты сформируют интегрированный подход к эффективному управлению процентными расходами в банковской деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Абрамова М.А. Развитие надзора за деятельностью финансовых кредитных институтов : учеб. магистратура (под редакцией С.Е. Дубовой) / М.А. Абрамова, [и др.]. – М.: КноРус, 2021. – 612 с. – ISBN 978-5-406-07927-0. – URL: <https://book.ru/book/938815> (дата обращения: 11.12.2023).
- 2) Абдулаева А. А. Современная система кредитования физических лиц / А.А. Абдулаева // Финансовые инструменты регулирования социально-экономического развития регионов: сборник материалов IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – 2019. – С. 6–9. – URL: <https://elibrary.ru/sgwojj> (дата обращения 16.12.2023).
- 3) Агеева С.Д. Влияние пространственной концентрации банковского сектора России на кредитование регионов и малого и среднего бизнеса / С.Д. Агеева, А.В. Мишура // Вопросы экономики. – 2019. – № 1. – С. 92–108.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36759906> (дата обращения 15.12.2023).
- 4) Адриянова Л.Н. Развитие финансовых рынков и банков в миропорядке открытого информационного доступа / Л.Н. Адриянова, [и др.]. – М.: Русайнс, 2020. – 264 с. – ISBN 978-5-4365-5549-2. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47318275> (дата обращения: 10.01.2024).
- 5) Андриячева А.В. Инвестиционное консультирование как новый вид профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг / А.В. Андриячева // Юридическая работа в кредитной организации. – 2019. – №2. – С. 18–29. – URL: <https://elibrary.ru/gorfjc> (дата обращения: 20.01.2024).
- 6) Афанасьева О.Н. Современная кредитная инфраструктура и ее особенности : монография / О.Н. Афанасьева. – М.: Русайнс, 2021. – 169 с. – ISBN 978-5-4365-5923-0. – URL: <https://book.ru/book/939898> (дата обращения: 03.01.2024).
- 7) Балашев Н.Б. Проблемы развития финансового рынка в современный период / Н.Б. Балашев, Е.А. Колетвинова // Экономика и бизнес:

теория и практика. – 2020. – № 62. – С. 25–29.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42824731> (дата обращения 15.12.2023).

8) Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ. Стратегическое планирование и управление : учеб. магистратура / Л.Е. Басовский. – 3-е изд., стер. – М.: Дашков и к°, 2019. – 288 с. – ISBN 978-5-16-005655-5. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=398635> (дата обращения 15.12.2023).

9) Борисова О.В. Альтернативное онлайн финансирование малого и среднего бизнеса с использованием различных моделей P2P-кредитования / О.В. Борисова // Самоуправление. – 2021. – № 1. – С. 165–169. –URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44723482> (дата обращения 29.11.2023).

10) Бураков Д.В. Управление цикличностью движения кредита: монография / Д.В. Бураков. – М.: Русайнс, 2020. – 287 с. – ISBN 978-5-4365-0406-3. – URL: <https://book.ru/book/934673> (дата обращения: 09.09.2023).

11) Вайсов М.Б. Структура залогов при кредитовании малого и среднего бизнеса / М.Б. Вайсов // Горизонты экономики. – 2019. – № 1. – С. 80–87. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37106649> (дата обращения 09.11.2023).

12) Влас А.В. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия / А.В. Влас, Г.В. Исаева // Экономический обзор. – 2020. – № 4(5). – С. 3–6. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42845740> (дата обращения: 03.01.2024).

13) Гарнова А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. / А.П. Гарнова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 366 с. – ISBN 978-5-16-009995-8. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=417098> (дата обращения 18.11.2023).

14) Гусева И.А. Финансовые технологии и финансовый инжиниринг : учеб. магистратура / И.А. Гусева. –М.: Кнорус, 2023. – 312 с. – ISBN 978-5-406-10477-4. – URL: <https://book.ru/book/945205> (дата обращения 11.11.2023).

15) Гурнович Т.Г. Финансовая устойчивость организации и пути ее совершенствования / Т.Г. Гурнович, А.Е. Зоткина // Энигма. – 2019. – № 8–1. – С. 221–229. – ISBN: 978-5-9614-4011-9. – URL: <https://elibrary.ru/yrsmsb> (дата обращения 11.12.2023).

16) Данчина А.С. Проблемы кредитования малого и среднего бизнеса со стороны банков / А.С. Данчина, А.Л. Белоусов // Финансовая экономика. – 2019. – № 12. – С. 439-445. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41752212> (дата обращения 01.11.2023).

17) Егорова Н.Е. Особенности принятия решений в процессе кредитования субъектов малого бизнеса: модель BDI и индексы доверия / Н.Е. Егорова // Финансы: теория и практика. – 2022. – № 5. – С. 106-120. – URL: <https://elibrary.ru/msjmck> (дата обращения 14.11.2023).

18) Зайцев В.Б. Антикризисное управление в коммерческом банке : учеб. магистратура / В.Б. Зайцев, И.В. Ларионов, Е.И. Мешкова – М.: КноРус, 2021. – 180 с. – ISBN 978-5-406-07914-0. – URL: <https://book.ru/book/938400> (дата обращения: 11.01.2024).

19) Зайцев В.Б. Анализ инспекционной практики Банка России, выявление основных рисков, присущих инспекционной деятельности, применительно к рынку некредитных финансовых организаций / В.Б. Зайцев, С.М. Тернова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – № 8А, том 9. – С. 230–235. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41658787> (дата обращения 24.11.2023).

20) Зайцев В.Б. О некоторых аспектах реализации надзорной функции Банка России / В.Б. Зайцев, С.М. Тернова // Банковские услуги. – 2020. – № 4. – С. 20-24. – URL: <https://elibrary.ru/khqgjq> (дата обращения 24.11.2023).

21) Зимнякова А.Ю. Анализ финансовой устойчивости как направление комплексного анализа организации / А.Ю. Зимнякова, А.А. Цапина // Аллея науки. – 2020. – № 1(40), том 1. – С. 85–90. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42676937> (дата обращения 04.11.2023).



22) Ибрагимова Г.И. Сравнительный анализ методик оценки финансовой устойчивости предприятия / Г.И. Ибрагимова // Форум молодых ученых. – 2020. – № 1(41). – С. 244-247. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42651629> (дата обращения 09.11.2023).

23) Ибрагимова И.И. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов к анализу финансовой устойчивости коммерческих предприятий / И.И. Ибрагимова, М.Х. Ханахмедова, М.А. Абасова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 5. – С. 117–121. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43076340>(дата обращения 15.11.2023).

24) Исаев Р.А. Секреты успешных банков. Бизнес-процессы и технологии : учеб. магистратура / Р.А. Исаев. – М.: Инфра-М, 2019. – 206 с. – ISBN: 978-5-7916-4578-3. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=393924> (дата обращения: 11.01.2024).

25) Исаков Ж.Я. Актуальные вопросы кредитования субъектов малого бизнеса / Ж.Я. Исаков // Экономика и бизнес: Теория и практика. – 2019. – № 1. – С. 102.–URL: <https://elibrary.ru/ywxntn> (дата обращения 19.11.2023).

26) Казакова Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес : учеб. для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 233 с. – ISBN 978-5-93916-786- 4 – URL: <https://urait.ru/book/analiz-finansovoy-otchetnosti-konsolidirovannyu-biznes-517581>(дата обращения 19.11.2023).

27) Кравченко Е.Н. Анализ механизма государственной финансовой поддержки по развитию кредитования малого и среднего бизнеса в России / Е.Н. Кравченко, Д.А. Дильман // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 5 (106). – С. 99-107. –URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39237776> (дата обращения 19.11.2023).

28) Кузнецова А. С. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость / А. С. Кузнецова, Э. Э. Хусаинова // Аллея науки. – 2022. – № 4(67), том 1. – С. 458–461. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49269977>(дата обращения: 05.01.2024).

29) Кузнецова В.В. Управление рисками платежных и расчетных систем : учеб. пособ. для бакалавриата и магистратуры / В.В. Кузнецова, О.И. Ларина. – М.: КноРус, 2024. – 272 с. – ISBN 978-5-406-11917-4. – URL: <https://book.ru/book/950525> (дата обращения: 13.01.2024).

30) Кутин М.В. Сущность, цели и задачи определения уровня финансовой устойчивости предприятия / М.В. Кутин // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.10. – С. 189–192. – URL: <https://elibrary.ru/ywuahz> (дата обращения: 23.01.2024).

31) Лаврушин О.И. Банковское дело: современная система кредитования : учеб. пособ. для бакалавриата и магистратуры / О.И. Лаврушин. – М.: КноРус, 2024. – 357 с. – ISBN 978-5-406-13054-4. – URL: <https://book.ru/book/953453> (дата обращения: 16.01.2024).

32) Малиновская О.В. Финансы : учеб. пособ. для бакалавриата и магистратуры / О.В. Малиновская, И.П. Скобелева, А.В. Бровкина. – М.: КноРус, 2022. – 369 с. – ISBN 978-5-406-00522-4. – URL: <https://book.ru/book/942974> (дата обращения: 19.09.2023).

33) Маматказина Е.И. Диагностика финансовых проблем в условиях финансовой устойчивости коммерческой организации / Е.И. Маматказина // Синергия наук. – 2022. – № 18. – С. 115–122. – URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article1389>(дата обращения: 24.01.2024).

34) Манухин А. И. Методы управления ESG-рисками в кредитовании малого и среднего бизнеса / А. И. Манухин // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 5. – С. 100–105.– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-esg-riskami-v-kreditovanii-malogo-i-srednego-biznesa/viewer> (дата обращения: 24.01.2024).

35) Манухин А.И. ESG-практики в кредитовании компаний малого и среднего бизнеса / А.И. Манухин // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 11. – С. 68–73. – ISSN 2658-3917. – URL: <https://elibrary.ru/lbluka> (дата обращения: 24.01.2024).

36) Манухин А.И. Актуальные проблемы кредитования малого и среднего бизнеса в России / А.И. Манухин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 62. – С. 179–184.– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-kreditovaniya-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossii-1/viewer> (дата обращения: 24.01.2024).

37) Марамыгин М.С. Деньги, кредит, банки : учеб. / М.С. Марамыгин, Е.Н. Прокофьева. – Екатеринбург.: Изд-во Урал. Ун-та, 2019. – 384 с. – ISBN 978-5-7996-2741-6. –URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/95282/1/978-5-7996-2741-6\\_2019.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/95282/1/978-5-7996-2741-6_2019.pdf) (дата обращения: 24.11.2023).

38) Мацкуляк И.Ж. Финансовая экономика / И.Ж. Мацкуляк. – М.: Русайнс, 2021. – 382 с. – ISBN 978-5-4365-8907-7. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46679267> (дата обращения: 05.01.2024).

39) Морозко Н. И., Современные концепции финансового менеджмента : учеб. магистратура / Н.И. Морозко, Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. – М.: КноРус, 2021. – 251 с. – ISBN 978-5-406-08724-4. – URL: <https://book.ru/book/941832> (дата обращения: 19.01.2024).

40) Овсийчук В.В. Влияние различных факторов на финансовую устойчивость организации / В.В. Овсийчук, В.Я. Овсийчук // вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2021. – № 2. – С. 232–240. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46510278> (дата обращения: 24.11.2023).

41) Павлов М.В. Счет эскроу как способ защиты прав участников долевого строительства / М.В. Павлов // Издательский дом «Удмурдский университет». – 2022. – №4. – С. 56–62. – URL: <https://elibrary.ru/rflxon> (дата обращения: 20.01.2024).

42) Рыбаков О.Е. Роль Центрального банка в системе экономической безопасности / О.Е. Рыбаков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №4-2. – С. 170–173. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsentralnogo-banka-v-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti/viewer> (дата обращения: 20.01.2024).

43) Садыков У.Е. Оценка платежеспособности и финансовой устойчивости / У.Е. Садыков // Наука и образование. – 2019. – С. 78–81. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37094464> (дата обращения: 25.11.2023).

44) Селивановский А.С. Классические облигации – альтернатива банковским вкладам для граждан? / А.С. Селивановский // Закон. – 2020. – № 2. – С. 142–157. – URL: <https://zakon.ru/Publication/igzakon/8138> (дата обращения: 26.11.2023).

45) Сивак Е.И. Финансовая устойчивость компаний в современных условиях: проблемы и решения / Е.И. Сивак // Международный научный журнал «Синергия наук». – 2022. – №8. – С. 3. – URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article3813> (дата обращения: 28.11.2023).

46) Соколинская Н.Э. Конкурентная стратегия коммерческого банка : учеб. магистратура / Н.Э. Соколинская. – М.: КноРус, 2024. – 210 с. – ISBN 978-5-406-12880-0. – URL: <https://book.ru/book/953435> (дата обращения: 09.01.2024).

47) Соколинская Н.Э. Развитие банковского сектора России в условиях глобальной турбулентности / Н.Э. Соколинская. – М.: Русайнс, 2021. – 187 с. – ISBN 978-5-4365-6238-4. – URL: <https://book.ru/book/939911> (дата обращения: 09.01.2024).

48) Соколинская Н.Э. Современные проблемы и перспективы развития финансовых рынков и банков / Н.Э. Соколинская. – М.: КноРус, 2021. – 241 с. – ISBN 978-5-406-02309-9. – URL: <https://book.ru/book/936832> (дата обращения: 11.01.2024).

49) Соколинская Н.Э. Финансовый рынок России: поиск новых инструментов и технологий в целях обеспечения экономического роста / Н.Э. Соколинская. – М.: КноРус, 2021. – 235 с. – ISBN 978-5-406-08554-7. – URL: <https://book.ru/book/940164> (дата обращения: 16.01.2024).

50) Тарасенко О.А. Формирование доктрины и законодательства о правовых режимах банковской деятельности / О.А. Тарасенко // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2021. – № 51. – С. 105–132. – URL: <https://elibrary.ru/mbijty> (дата обращения: 20.01.2024).

51) Трач Д. М. Управление финансовой устойчивостью предприятия / Д. М. Трач // АПК: экономика, управление. – 2023. – №2. – С. 24–30. – URL: <https://elibrary.ru/grismy> (дата обращения: 20.01.2024).

52) Фещенко И.В. Как оценить финансовую устойчивость предприятия? Показатели финансовой устойчивости / И.В. Фещенко, М.П. Зоркальцева // Всероссийский экономический форум: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. – 2021. – С. 7–12. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44697896> (дата обращения: 20.01.2024).

53) Эрдниева Э.В. Основные направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса в РФ / Э.В. Эрдниева, Д.Б. Эрендженова, Т.А. Точка, [и др.]. // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9. – С. 856–860. – URL: <https://elibrary.ru/zhybmt> (дата обращения: 20.01.2024).

54) Юззович Л.И. Банковское дело : учеб. пособ. / Л.И. Юззович, Н.Н. Мокеева, Ю.Э. Слепухина, Т.В. Бакунов., [и др.]. – Екатеринбург.: Издательство Уральского университета, 2020. – 296 с. – ISBN978-5-7996-3033-1. – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/87571> (дата обращения: 31.01.2024).

55) Яковлев Д.И. Индивидуальный инвестиционный счет: проблемы правового регулирования и перспективы развития / Д.И. Яковлев // Финансовое право. – 2019. – №4. – С. 16–18. – URL: <https://elibrary.ru/xhsbzt> (дата обращения: 20.01.2024).

56) Информация о банке / Официальный сайт АО «Российский сельскохозяйственный банк»: [офиц. сайт]. – 16.01.2023.–URL: <https://www.rshb.ru/about> (дата обращения 18.10.2023).

57) Информация о финансовом секторе России, включая стратегии управления процентными расходами банков / РБК – Новостной портал: [сайт]. – 10.10.2023. –URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения 18.10.2023).

58) Новости фондового рынка, ценных бумаг и экономики, прогнозы и анализ / Финансовый портал, предоставляющий информацию о рынке ценных бумаг и финансовых инструментах: [сайт]. – 15.10.2023. –URL: <https://www.finam.ru/> (дата обращения 18.10.2023).

59) Отчетность по международным стандартам (МСФО) / Официальный сайт АО «Российский сельскохозяйственный банк»: [офиц. сайт]. – 10.10.2023. –URL: <https://www.rshb.ru/about/reports-conclusion/msfo> (дата обращения 18.10.2023).

60) Статистика / Центральный банк Российской Федерации: [офиц. сайт]. – 16.01.2023. – URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения 18.10.2023).