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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Управление затратами предприятия для обеспечения экономической безопасности организаций

Обучающийся Р.А. Скрипченко _____
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. экон. наук, доцент, Н.А. Ярыгина
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант канд. пед. наук, доцент, Г.В. Круглякова
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Р.А. Скрипченко. Тема работы: «Управление затратами предприятия для обеспечения экономической безопасности организаций». Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент, Н.А. Ярыгина.

Цель исследования: исследование методов и инструментов управления затратами, которые способствуют повышению экономической безопасности на примере банка ВТБ. Задачи: раскрыть теоретические основы управления затратами и понятие экономической безопасности; провести анализ финансовых показателей в банке ВТБ; выявить проблемы и разработать мероприятия по обеспечению экономической безопасности в банке ВТБ.

Объектом исследования является процесс управления затратами в банке ВТБ как инструмент обеспечения экономической безопасности, а предметом - методы, механизмы и инструменты управления затратами, применяемые в банке ВТБ, а также их влияние на экономическую безопасность организации. В работе использованы методы: анализ, обработка, обобщение.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы организацией для реализации мероприятий, направленных на совершенствование управления затратами.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы, без приложений 61 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 14, рисунков – 4.

Ключевые слова: экономическая безопасность, управление затратами, расходы.

Abstract

The bachelor's thesis was completed by the student: R.A. Skripchenko. Theme of the work: "Enterprise cost management to ensure the economic security of the organization." Supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor,
N.A. Yarygina.

The purpose of the study: research methods and cost management tools that contribute to ensuring economic security using the example of VTB Bank. Tasks: to reveal the theoretical foundations of cost management and the concept of economic security; to analyze the financial indicators in VTB Bank; some problems and measures to ensure economic security in VTB Bank.

The object of the study is the cost management process in VTB Bank as a tool for ensuring economic security, as well as the methods, mechanisms and tools of cost management used in VTB Bank, as well as their impact on the organization of economic security. The following methods were used in the work: analysis, processing, generalization.

The practical innovativeness of the work lies in the fact that the materials of groups 2.2, 3.1 and 3.2 can be used as an organization for the implementation of measures aimed at improving cost management. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of used literature and appendices. The total volume of the work, without appendices, is 61 pages of typewritten text, including 14 tables and 4 figures.

Keywords: economic security, cost management, expenses.

Содержание

Введение 4
1 Теоретические основы управления затратами организации для обеспечения экономической безопасности 8
1.1 Теоретические аспекты управления затратами для обеспечения экономической безопасности деятельности организации 8
1.2 Экономическая безопасность организации: основные направления 20
2 Анализ управления затратами для обеспечения экономической безопасности в банке ВТБ 29
2.1 Технико-экономическая характеристика деятельности банка ВТБ 29
2.2 Анализ затрат банка ВТБ 39
3 Совершенствование управления затратами для обеспечения экономической безопасности банка «ВТБ» 44
3.1 Разработка мероприятий по обеспечению экономической безопасности в банке «ВТБ» 44
3.2 Оценка экономической эффективности организации 57
Заключение 65
Список используемой литературы 69

Введение

В динамичном и конкурентном современном рынке управление затратами приобретает исключительную значимость. Эффективное управление затратами помогает организациям рационально использовать ресурсы, что в свою очередь способствует реализации стратегических задач и укреплению конкурентных позиций.

Экономическая безопасность организации подразумевает защиту от множества опасностей, таких как финансовые, мошенничество и преступные действия, правовые риски и информационные риски. Важнейшим элементом этой защиты является грамотное распределение и контроль затрат, что позволяет минимизировать убытки и гарантировать стабильную работу банка.

Управление расходами выходит за рамки простого контроля текущих затрат и включает в себя стратегическое планирование. Ключевыми элементами этого подхода являются анализ издержек, прогнозирование будущих расходов и гибкая адаптация к меняющимся условиям рынка. Такой подход позволяет организациям своевременно реагировать на вызовы, например, на колебания цен или смену потребительских предпочтений, что не только обеспечивает их выживание, но и способствует дальнейшему развитию.

Выбранная тема исследования актуальна в силу как теоретической, так и практической значимости. Теоретическая ценность работы состоит в недостаточной научной разработанности темы: существующие исследования не охватывают в полной мере все проблемные аспекты, связанные с регламентацией и практическим применением изучаемой области. Практическая значимость напрямую вытекает из теоретической: отсутствие прочного теоретического фундамента затрудняет разработку и внедрение эффективного управления затратами в практику. Несмотря на это, управления затратами является критически важным процессом для успешной деятельности организации.

Целью данной работе будет проанализировать применение методов и инструментов управления затратами, направленных на повышение экономической безопасности, с использованием банка ВТБ как примера.

Чтобы добиться поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- выявить ключевые аспекты и подходы к управлению затратами в организации;
- проанализировать экономическую безопасность организации и основные пути ее обеспечения;
- охарактеризовать с технико-экономической точки зрения деятельность банка ВТБ;
- провести анализ ключевых показателей затрат банка ВТБ;
- создать мероприятия, направленные на укрепление экономической безопасности в банке ВТБ;
- ценить экономическую эффективность деятельности организации.

В данной работе исследуется процесс управления затратами в банке ВТБ, рассматривая его как ключевой фактор обеспечения экономической безопасности.

В данном исследовании анализируются методы, механизмы и инструменты управления затратами, используемые в банке ВТБ, с фокусом на их воздействие на экономическую безопасность организации.

Для проведения исследования были применены следующие методы: анализ и синтез теоретических данных, экономико-статистический анализ, сравнительный метод, системный подход и практический анализ инструментов управления затратами, направленный на обеспечение экономической безопасности организации.

Исследование опирается на информационную базу, состоящую из нормативно-правовых актов Российской Федерации, финансовой и управленческой отчетности банка ВТБ, внутренних документов по

управлению затратами, официальных материалов и публикаций банка, статистических данных, а также научных статей.

В работе были проанализированы монографии и исследования, как российских, так и иностранных ученых, посвященные проблемам управления затратами и экономической безопасности организаций.

Данное исследование имеет теоретическую значимость, так как обобщает и развивает теоретические концепции управления затратами, рассматривая их как ключевой инструмент обеспечения экономической безопасности организаций. Кроме того, оно систематизирует знания о механизмах оптимизации расходов в сфере финансовых учреждений.

Результаты исследования важны для того, чтобы разработать рекомендации по оптимизации управления расходами банка ВТБ, что в свою очередь повысит его экономическую устойчивость и безопасность, а также может быть полезно для совершенствования систем управления расходами в других финансовых учреждениях.

Структура бакалаврской работы включает введение, три раздела, заключение, список использованной литературы и источников, а также приложения.

В первой части работы анализируются понятия управления затратами в компании, применяемые методы и их влияние на экономическую безопасность организации, а также ключевые направления обеспечения этой безопасности.

Второй раздел посвящён технико-экономической характеристике деятельности банка ВТБ, в рамках которого были проанализированы и оценены его финансовые показатели.

Третий раздел дипломной работы посвящён мероприятиям, направленным на оптимизацию системы управления затратами в Банке ВТБ с целью повышения его экономической безопасности.

1 Теоретические основы управления затратами организации для обеспечения экономической безопасности

1.1 Теоретические аспекты управления затратами для обеспечения экономической безопасности деятельности организации

Банковская система, играя ключевую роль в экономике, предлагает широкий спектр услуг как для физических, так и для юридических лиц. В настоящее время наблюдается активное внедрение цифровых технологий в банковские сервисы и операции.

Обеспечение безопасности банковской деятельности – важная часть экономической безопасности страны. Банки, как особый элемент финансовой системы, особенно уязвимы к различным рискам. Гарантирование безопасности банков – сложная задача, особенно в условиях быстрого развития финансовой системы, ее качественных изменений и распространения рисков из-за нестабильности в мире.

В настоящее время российские банки переживают период изменений в финансовой системе. Эти изменения происходят в условиях глобализации и направлены на выход из кризиса, устранение внутренних проблем, повышение устойчивости и платежеспособности финансовых организаций путем реформирования основ регулирования и контроля.

В общем понятии, вопросы экономической безопасности становятся всё более значимыми в эпоху глобализации, она с каждым годом повышает свою актуальность во всех сферах на всем мировом рынке. Для понимания данного вопроса существует два подхода.

Первый подход рассматривает экономическую безопасность в широком контексте – как защиту государства и общества. Такой подход предполагает предъявление весьма высоких требований.

Второй подход фокусируется на анализе экономической безопасности в более узком смысле, рассматривая ее применительно к физическим или юридическим лицам и предпринимателям. В данной исследовательской работе мы будем рассматривать второй подход.

Экономическая безопасность представляет собой такое положение дел в экономике, при котором гарантируется стабильное увеличение основных социально-экономических показателей, обеспечивается защита национальных интересов и сводится к минимуму воздействие внешних и внутренних негативных факторов, в том числе экономических рисков, кризисных явлений и зависимости от внешней конъюнктуры.

Первые упоминания экономической безопасности начали затрагивать в XVIII веке, А. Смит и Д. Рикардо писали, что «экономическая безопасность – это качественная характеристика экономической системы, определяющая способность, поддерживать последовательную реализацию национально государственных интересов, устойчивую дееспособность хозяйствующих субъектов, нормальные условия жизнедеятельности населения» [31].

Известные российские деятели Д.И. Менделеев и С.Ю. Витте разделяли свои разработки с научными убеждениями Ф. Листа, писав, что «экономическая безопасность – это сохранение могущества страны и благосостояния её населения, независимо какой нации 7 народы её населяли, с помощью политики воспитательного протекционизма и высоких таможенных барьеров на импорт» [32].

Опираясь на общепринятое толкование экономической безопасности, Д.А. Кольцов определяет, что «банковская система должна иметь необходимый потенциал не только для того, чтобы содействовать достижению целей и задач макроэкономическая развития государства, но и создавать для него стимулы, а также противостоять внутренним и внешним угрозам» [32].

Экономическая безопасность является острой и значимой проблемой в настоящее время, показывая состояние экономики, безопасность государства,

уровень жизни в целом. В связи с этим появляется значительный интерес ней у научного сообщества, но до сих пор никто не может создать общепринятое определение понятия экономическая безопасность. Поэтому рассмотрим различные трактовки термина «экономическая безопасность» от различных исследователей в таблице 1.

Таблица 1 – Современные трактовки к определению термина «экономическая безопасность»

Автор	Позиция по поводу трактовки понятия «экономическая безопасность»
А.С. Гавлстян, Р.О. Слобаднюк	«Экономическая безопасность – это способность противостоять внешним угрозам окружающей среды, а также внутренним опасностям, связанным со структурой организации. При правильном обеспечении экономической безопасности организации прогрессирует и обеспечено работой в настоящем и будущем» [33]
Н.С. Домнин	«Экономическая безопасность – это комплекс мероприятий, направленных на защиту всех сфер организации от внешних и внутренних угроз, которые позволяют обеспечивать ее стабильную работу, исходя из целей ее создания, и оставаться конкурентным субъектом экономической деятельности» [24].
Б.К. Кушубакова	«Экономическая безопасность – это состояние, которое зависит от эффективности использования ресурсов и уровня защищенности от различных угроз» [35].
Л.М. Ширко	«Экономическая безопасность – это состояние устойчивого развития, характеризующееся эффективным использованием ресурсов, организацией процессов в целях ликвидации угроз, минимизации рисков и обеспечения достижения стратегических приоритетов развития» [36].
Д.В. Редников	«Экономическая безопасность – это такое состояние эффективности использования ресурсов, при котором для субъектов экономики создается возможность предотвращать возможные угрозы, а также обеспечивать устойчивое развитие организации, организации или корпорации» [37].

«Сделав анализ представленных выше трактовок, можно сделать вывод, что большинство авторов сходиться к тому, что термин «экономическая безопасность» является системным понятием» [12].

Экономическая безопасность в государстве тесно связана с национальной безопасностью страны и основным законодательным актом

является: «Федеральный закон о безопасности определяет основные принципы и содержание деятельности по обеспечению безопасности государства, общественной безопасности, экологической безопасности, безопасности личности, иных видов безопасности, предусмотренных законодательством Российской Федерации» [20].

В исследованиях, посвященных банковской безопасности, выделяют такие ее аспекты, как финансовая, информационная, кадровая безопасность, защита материальных ресурсов и безопасность банковских операций. Экономическую безопасность банка часто рассматривают как всеобъемлющее понятие, объединяющее различные аспекты безопасной деятельности банка.

Ключевые задачи системы экономической безопасности финансовой организации включают в себя:

- непрерывный мониторинг финансового состояния банка для своевременного выявления признаков ухудшения и возможного кризиса;
- определение степени кризисного состояния;
- анализ факторов, спровоцировавших кризис;
- разработка комплекса мер по устранению выявленных негативных факторов;
- контроль за реализацией разработанных мер.

В разных экономических сферах термин «затраты» имеет различные понятия и определения. В банковской сфере затраты связывают с формированием себестоимости, ценообразованием услуг, зарплатного фонда. В финансовом учете затраты ценность ресурсов, которые были использованы для постижения различных целей в денежном выражении. В управленческом учете, затраты различаются в зависимости от задач самого управления, где-то затраты затрагиваются для оценок запасов и доходов, а где-то для составления плана бюджета и контроля. Поэтому под затратами обычно определяют, как

«использованные ресурсы или денежные средства, необходимые для оплаты товаров и услуг».

Затраты в банковской сфере имеют свои значения и понятия, которые отличаются от затрат в организациях, так как банк является кредитной организацией со своей спецификой экономической деятельности. Но самое главное отличие между ними, является в самой структуре затрат, которые относятся к операционным и внереализационным расходам. Но часто выплату процентов относят ошибочно не к операционным расходам, эта проблема разграничения операционных и внереализационных расходов банков появилась в отражении новом Налоговом кодексе РФ «при расчете налога на прибыль банки должны включать все расходы, связанные с привлечением средств (дисконтные, процентные расходы по собственным векселям, процентные расходы по межбанковским кредитам и депозитам), во внереализационные расходы, что идет вразрез с экономической сущностью банковской деятельности» [20].

В современной научной литературе термин «затраты» имеет различные интерпретации. Часто используются термины «издержки» и «расходы», которые, хотя и могут иметь нюансы в значениях, нередко применяются как синонимы.

Выделим основные характеристики понятия «затраты», которые обычно подразумевают следующее:

- отражение структуры и объема потребленных ресурсов;
- стоимостное выражение в денежной форме для обеспечения возможности сравнения и проведения анализа;
- соотнесение с конкретными целями и задачами;

Г. В. Шадриной, К. В. Голубничего высказывали, что «затраты представляют собой расходование или какое-либо другое использование активов или принятие обязательств в течение периода в связи с доставкой и производством товаров, оказанием услуг, выполнением различных работ,

ведением другой деятельности, составляющей непрерывную основную деятельность организации» [38].

Дмитриева И.М. дает более развернутое определение, подмечая «затраты как основу формирования себестоимости и под себестоимостью продукции, работ, услуг понимает: выраженные в денежной форме затраты всех видов ресурсов: основных фондов, природного и промышленного сырья, материалов, топлива и энергии, труда, использованного непосредственно в процессе изготовления продукции и выполнения работ, а также для сохранения и улучшения условий производства и его совершенствования. Себестоимость услуг, представляя собой затраты организации на производство и обращение, служит основой соизмерения доходов и расходов, т.е. самоокупаемости» [39].

В российской банковской науке отсутствует консенсус в определении понятия «банковские затраты», что было выявлено в ходе анализа существующих подходов. Данное разногласие наблюдается как среди теоретиков, так и среди практических работников банковской сферы. Примечательно, что в российской банковской теории, а также в реальной практике, термины «затраты», «издержки» и «расходы» нередко используются как синонимичные, что не совсем корректно. В качестве иллюстрации такого подхода можно привести точку зрения Л.Г. Батраковой. Она, анализируя основные направления и содержание экономического анализа деятельности коммерческого банка и уделяя особое внимание анализу расходов, формулирует следующее определение: «Расходы коммерческого банка – это затраты денежных средств банка на выполнение операций и обеспечение функционирования банка» [33].

«Для точного определения себестоимости банковских операций, продуктов и услуг, а также для эффективного анализа и планирования затрат банка, необходимо глубокое понимание терминов «затраты» «издержки» и «расходы», включая их классификацию и раскрытие экономического

содержания» [17]. В связи с этим, представляется важным детальное изучение сущности затрат, их функций и роли в управлении ресурсами кредитной организации. В частности, четкое разграничение указанных понятий является критически важным для руководства банка и специалистов, занимающихся формированием управленческой отчетности. Это обусловлено тем, что воздействие расходов, издержек и затрат на размер капитала банка различно и непосредственно влияет на процесс его воспроизводства. В качестве примера можно отметить, что банковские затраты должны быть экономически обоснованы, обладать четкими сроками окупаемости и демонстрировать положительный эффект от инвестиций.

Управление затратами является неотъемлемым элементом финансового менеджмента в любой отрасли, отражая фундаментальную бизнес-концепцию максимизации прибыли при минимизации издержек. Тем не менее, в банковском секторе стремление к абсолютной эффективности не является единственным определяющим фактором. Конкурентоспособность банковского бизнеса обусловлена не только оптимизацией затрат, но и способностью адаптироваться к динамично меняющимся требованиям и условиям рынка.

Управление банковскими затратами способствует повышению эффективности деятельности банка и увеличению его прибыльности. Задачи управления затратами определяются стратегией банка, его целями, сроками выполнения основных банковских операций и прогнозируемым уровнем банковских затрат в будущем. Значительную роль в управлении затратами играет маркетинговая стратегия банка

Управление затратами банка включает в себя следующие действия:

- анализ структуры и динамики затрат банка;
- координация и регулирование затрат по различным направлениям.
- сопоставление фактических затрат с запланированными показателями;

- разработка системы и механизмов учета затрат;
- осуществление контроля за использованием ресурсов и уровнем затрат;
- оптимизация затрат с целью повышения эффективности деятельности;
- выбор наиболее эффективных методов и инструментов управления затратами;

Этот комплекс мер позволяет наиболее эффективно использовать ресурсы банка, сократить необоснованные расходы и оптимизировать структуру организации. Минимизация затрат банка способствует повышению его конкурентоспособности и укреплению финансовой устойчивости.

В организации при создании системы управления затратами, охватывается весь спектр расходов, производится выявление и исследование отраслей организации, дабы рационально распоряжаться ресурсами и извлекать из них максимум пользы для организации. В управлении затратами, В.М. Попов отмечал:

- «знание того, где, когда и в каких объемах расходуются ресурсы организации;
- прогноз того, где, для чего и в каких объемах необходимы дополнительные финансовые ресурсы;
- умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов» [12].

Г.Л. Багиев затрагивал «под управлением затратами понимал целевую, многоуровневую систему, где объект управления — затраты организации, а субъект управления затратами — управляющая система» [20].

«Анализ взглядов различных авторов позволяет заключить, что управление затратами организации представляет собой важную подсистему в общей системе управления. В качестве субъектов управления затратами выступают различные менеджеры и руководители» [18].

В управлении затратами также применяется стандарт-костинг, он является частым помощником российских организаций в сфере управления затратами. С помощью него организации могут детально управлять расходами с каждым элементом затрат на единицу изготовляемой продукции, то есть после назначения определенных показателей, они сравнивают с фактическими затратами, осуществлять детальный анализ отклонений. В итоге можно сделать вывод, что данный анализ отклонений повышает эффективность работы компании, с помощью своего ценного инструмента для получения информации.

Стандарт-костинг в основном применяется для:

- внедрение системы мониторинга, позволяющей выявлять любые отклонения фактических показателей от запланированных;
- оценивать результативность успешного управления затратами с назначенным планом и создавать бюджет расходов;
- внедрение современных методов оценки товарно-материальных запасов и расходов, позволяя значительно упростить учетные процедуры и повышать точность отражения информации в финансовой отчетности;
- расчет предстоящих расходов, для составления плана финансовой деятельности компании на перспективную работу.

Стандарт-костинг, как эффективный инструмент управления затратам, реализуется шестью этапами:

- на первом этапе осуществляется разработка детализированных нормативов по каждому элементу затрат, включая материалы, оплату труда и накладные расходы;
- на втором этапе нужно сделать планирование организационных затрат и расчет нормативных значений для различных видов затрат. В зависимости от целей и горизонта планирования, используются различные типы норм: идеальные нормы нацелены на достижение

максимально возможной эффективности компании, базовые нормы — это долгосрочные ориентиры, используемые в качестве основы для разработки текущих нормативных значений;

- на третьем этапе важно обеспечение точности данных о фактических расходах является критически важным для последующего анализа отклонений;
- на четвертом проводится сопоставление фактических затрат с нормативными значениями, установленными на первом этапе;
- на пятом выявляются причины отклонений разрабатывается комплекс мероприятий по их устранению;
- в заключительном этапе делают внедрение обновленных нормативов, учитывающих произошедшие изменения в технологиях производства, рыночных условиях и других факторах, влияющих на затраты.

Внедрение системы стандарт-костинга особенно оправдано в организациях, где преобладают рутинные организационные операции и неизменный технологический процесс. Это обусловлено тем, что в таких условиях существенно облегчается процесс установления обоснованных нормативов затрат и контроля за их соблюдением.

Процессно-ориентированная система управления затратами представляет собой стратегически выверенный и последовательный комплекс мероприятий, направленных на непрерывное совершенствование бизнес-процессов и оптимизацию затрат с целью повышения конкурентоспособности организации. Первым шагом внедрения процессно-ориентированной системы является проведение комплексной инвентаризации всех видов деятельности, осуществляемых организацией, с целью выявления ключевых бизнес-процессов, определения их взаимосвязей и оценки их влияния на общую эффективность деятельности. После декомпозиции бизнес-процессов проводится углубленный анализ расходов, включающий в себя распределение

затрат по конкретным операциям, выявление факторов, влияющих на уровень затрат, и определение ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющих оценить эффективность использования ресурсов в каждом процессе.

Упростив процессы управление затрат, приведет к хорошим результатам:

- «определение степени профинансированноси каждого процесса, протекающего на предприятии;
- информированность руководства о реальном уровне затрат на предприятии;
- использование гибкой системы контроля за затратами по направлениям;
- оптимальное распределение ресурсов» [8].

Одним из эффективных инструментов оперативного управления затратами является внедрение системы центров финансовой ответственности (ЦФО). ЦФО – это организационная единица, объединяющая подразделения, которые ориентированы на достижение высоких финансовых результатов, таких как прибыльность и рентабельность. Главной целью ЦФО является обеспечение эффективного использования ресурсов в рамках установленного бюджета и достижение поставленных целей.

Принципом, лежащим в основе управления затратами в системе ЦФО, является распределение ответственности, при котором каждое подразделение отвечает за определенную категорию расходов. Это создает стимулы для подразделений к более эффективному использованию ресурсов и способствует четкому разграничению зон ответственности.

«Основными задачами управления затратами в системе ЦФО являются:

- эффективный контроль за соблюдением установленных лимитов расходов предполагает обеспечение точного и оперативного учета фактических затрат по всем статьям;

– обеспечение возможности оперативного сопоставления фактического расходования ресурсов с установленными нормативами, стандартами и бюджетными показателями посредством предоставления быстрого доступа к соответствующей информации» [3];
– выявление возможностей для оптимизации затрат, предотвращения нецелевого использования средств и потерь ресурсов;
– проведение всестороннего анализа финансово-хозяйственной деятельности каждого подразделения в рамках внутрипроизводственного хозрасчета для оценки их вклада в общие результаты деятельности организации.

Принципы, регулирующие порядок отнесения затрат на центры финансовой ответственности (ЦФО), включают в себя:

– «затраты, реализация и результаты учитываются по ЦФО;
– затраты, которые можно прямо отнести на ЦФО, распределяются на него прямо, без применения методов косвенного распределения» [10].

Таким образом, процессный подход и управление по центрам финансовой ответственности представляют собой современные и результативные инструменты управления затратами, обеспечивающие четкую взаимосвязь между понесенными расходами и конкретным бизнес-процессом или центром финансовой ответственности. Это значительно способствует оптимизации управления затратами на предприятии, обеспечивая возможность отслеживания затрат до их фактических источников формирования и, на этой основе, проведения эффективного планирования, детального анализа и всестороннего контроля.

Разнообразие подходов к управлению затратами позволяет руководителю всесторонне рассмотреть все аспекты этого сложного процесса, провести глубокий и всеобъемлющий анализ и сформировать целостное

представление о механизме формирования затрат в организации. Такой комплексный подход обеспечивает принятие взвешенных и обоснованных решений, учитывающих все нюансы и факторы, и, как следствие, позволяет компании сохранить и укрепить свою конкурентоспособность в специфики управления затратами.

Чтобы правильно эффективно управлять затратами нужно также применять гибкую систему их управления, способность адаптироваться к изменениям внешней среды и быстро реагировать на возникающие риски и возможности. «Важно, чтобы система управления затратами функционировала как слаженный механизм, обеспечивающий логичную взаимосвязь между различными функциями, согласованность применяемых методов и соответствие основополагающим принципам управления» [8].

В условиях развивающейся экономики, знания, умения и навыки в области управления затратами приобретают особую значимость для менеджеров всех уровней. Эти компетенции позволяют не только оптимизировать текущие затраты, но и разрабатывать и внедрять инновационные подходы к управлению затратами, обеспечивающие долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность бизнеса.

1.2 Экономическая безопасность организации: основные направления

Экономическая безопасность организации представляет собой комплексное и многоаспектное понятие, включающее в себя не только внутренние характеристики и особенности функционирования, но и воздействие внешних факторов, а также взаимоотношения с контрагентами и другими субъектами внешней среды. В современной экономической науке существуют два основных подхода к интерпретации сущности «экономической безопасности организации». Первый подход рассматривает

экономическую безопасность как некое идеальное состояние, характеризующееся полным отсутствием рисков, угроз и любых негативных воздействий на деятельность организации. Второй, напротив, акцентирует внимание на реальной способности организации противостоять существующим опасностям, обеспечивая свою независимость и возможность реализации собственных экономических интересов, даже в условиях неблагоприятной внешней среды.

При таком понимании экономической безопасности организации необходимо учитывать, что уровень защищенности не является фиксированной величиной. Внутренние риски для стабильного и безопасного функционирования организации имеют не меньшее значение, чем внешние угрозы, а система экономической безопасности организации неразрывно связана и взаимодействует с системой экономической безопасности государства в целом.

«В экономической литературе представлено множество классификаций угроз экономической безопасности организаций. Одним из наиболее распространенных подходов является разделение угроз по источнику их возникновения на внешние и внутренние. Внешние угрозы обусловлены влиянием факторов, исходящих из внешней среды, и могут включать в себя:

- нестабильность политической и экономической ситуации в стране и мире;
- параллельный рост требований потребителей к качеству продукции, предлагаемой организацией, и сокращение объемов потребления этой продукции;
- изменения в структуре рынка потребительских товаров и услуг, появление новых конкурентов и технологий;
- ужесточение условий кредитования и усложнение процедуры получения банковских займов;

– нарушение хозяйственных связей между организациями, интегрированными в единую производственную цепочку;
– дисбаланс между производственными, добывающими и перерабатывающими отраслями экономики;
– недостаточная эффективность использования имеющихся ресурсов, приводящая к увеличению издержек;
– обострение глобальных экологических проблем и других аналогичных вызовов, оказывающих негативное воздействие на деятельность организации» [6].

«Угрозы, исходящие изнутри, определяются состоянием самой организации. Важно отметить, что внутренние факторы могут как взаимодействовать с внешними угрозами, усиливая их воздействие, так и смягчать их, и наоборот. К внутренним факторам, которые могут поставить под угрозу экономическую безопасность организации, относятся:

– рост себестоимости продукции вызван неэффективностью организации производственных и управленческих процедур;
– неэффективная оптимизация систем бюджетного управления, управленческой учетной политики, финансового планирования и анализа привела к существенным управленческим расходам на предприятии;
– отставание в реагировании и сложности в корректировке производственных и управленческих процедур при изменении внешних условий и т.п» [9].

Угрозы экономической безопасности организации могут проявляться в различных формах: от скрытых косвенных факторов до открытых и немедленно приводящих к негативным последствиям. В зависимости от источника возникновения, данные угрозы принято классифицировать на объективные и субъективные. Объективные угрозы обусловлены внешними факторами, не зависят от воли организации и ее сотрудников, не поддаются

непосредственному контролю и не являются следствием управленческих решений. Примерами объективных угроз могут служить общее состояние экономики, крупные научные открытия, стихийные бедствия и другие непредсказуемые внешние обстоятельства. Субъективные угрозы, напротив, являются результатом преднамеренных или непреднамеренных действий отдельных лиц, органов государственной власти, организаций (включая государственные и международные структуры), а также конкурентной борьбы.

Помимо этого, источники, представляющие угрозу экономической безопасности, могут быть как внешними, так и внутренними, «к внешним факторам риска относятся: колебания рыночной ситуации, изменение спроса, валютных курсов, ассортиментной политики, цен на кредиты, рост конкуренции; противоправные действия недобросовестных конкурентов и иных третьих лиц, направленные на нанесение вреда предприятию; угрозы репутации компании, обусловленные страновыми, политическими, религиозными и другими мотивами, исходящие от государственных органов и общественных организаций; промышленные аварии, террористические акты, стихийные бедствия» [10].

«Среди внутренних факторов, создающих угрозу экономической безопасности организации, можно выделить: неправомерные действия персонала (разглашение конфиденциальных сведений, преднамеренное игнорирование контрольных процедур в целях совершения кражи, небрежность, саботаж) и недостатки в организации системы внутреннего контроля, вплоть до ее полного отсутствия.

Для проведения комплексной оценки экономической безопасности организации необходимо, прежде всего, определить ключевые факторы, оказывающие на нее влияние. Под данными факторами следует понимать совокупность внешних и внутренних воздействий, определяющих уровень экономической безопасности организации. В частности, внешние факторы,

влияющие на экономическую безопасность, могут быть классифицированы по следующим категориям» [10]:

- «к макроэкономическим факторам относятся: текущий этап развития национальной экономики, надежность экономического законодательства, уровень инфляции, соотношение валют, покупательная мощь граждан, устойчивость финансового сектора, а также направленность государственной политики в сферах антимонопольного регулирования, инвестиций, налогообложения, инноваций, внешнеэкономической деятельности и ценообразования;
- к факторам, которые влияют на рыночную ситуацию можно выделить: потребительский и производственный спрос, цены на сырье и готовую продукцию, а также конкурентная среда в регионе и отрасли. Конкурентная среда включает в себя действия конкурентов, размер рынка и финансовое положение контрагентов. В числе других влияющих факторов следует отметить научно-технические достижения, динамику народонаселения, уровень преступности, а также природно-климатические условия» [13].

Совокупность внутренних факторов экономической безопасности можно разделить на следующие группы:

- «финансовые: структура и ликвидность активов, структура капитала, обеспеченность собственным оборотным капиталом, уровень рентабельности, доходность инвестиционных проектов, дивидендная политика;
- производственные: использование оборотных и основных средств, состояние и структура основных фондов, система контроля качества, структура себестоимости;
- кадровые: организационная структура управления, мотивация персонала, параметры оплаты труда, наличие стратегии развития,

квалификация и структура персонала, уровень рационализаторской активности, социальные мероприятия;

- материально-технического обеспечения: уровень диверсификации поставок сырья, качество поставляемого сырья, ритмичность поставок, использование современных технологий снабжения;
- инвестиционно-технологические: НИОКР, наличие инвестиционных ресурсов, уровень инновационной активности;
- сбытовые: ассортимент продукции, ценовая политика, портфель заказов, степень диверсификации потребителей, политика расчетов с потребителями, проведение маркетинговых исследований;
- экологические: внедрение новых технологий, осуществление природоохранных мероприятий» [13].

«Ключевыми факторами, определяющими уровень экономической безопасности организации, являются комплексная эффективность управления рисками и способность руководства к проактивному выявлению и устранению угроз, а также к смягчению негативных последствий, вызванных неблагоприятными факторами внешней и внутренней среды» [13].

«Главная задача управления экономической безопасностью организации заключается в обеспечении ее стабильной и результативной работы в настоящем и создании предпосылок для развития.

К основным функциональным целям управления экономической безопасностью м относят:

- формирование необходимых корпоративных ресурсов (капитал, персонал, права, информация, технологии);
- тактическое планирование экономической безопасности по ее функциональным составляющим;
- осуществление функционального анализа уровня экономической безопасности.

Выполнение каждой из вышеперечисленных целей экономической безопасности организации существенно для достижения ее главной цели. Кроме того, каждая из функциональных целей экономической безопасности имеет собственную структуру подцелей, обусловливаемую функциональной целесообразностью и характером работы организации.

Система экономической безопасности организации направлена на решение ключевых задач, таких как:

- обеспечение соблюдения законных прав и имущественных интересов компании и ее работников;
- осуществление сбора, обработки и интерпретации данных для последующего прогнозирования перспектив развития компании;
- предотвращение проникновения на территорию компании представителей разведывательных служб конкурентов, криминальных группировок и любых физических лиц, действующих с противозаконными целями;
- защита имущественных активов и конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну организации» [23];
- целью является аккумулирование всех необходимых данных для принятия наиболее эффективных управленческих решений, касающихся как долгосрочной стратегии, так и текущей тактики развития экономической деятельности организации;
- защита зданий, конструкций, территории и транспортных средств осуществляется посредством физических и технических мер;
- рост лояльности со стороны населения и деловых партнеров станет мощным фактором, способствующим успешной реализации стратегических экономических планов компании;
- осуществление мониторинга и оценки работоспособности системы безопасности, а также ее постоянное усовершенствование» [15].

Создание эффективной системы экономической безопасности организации – это процесс, тесно связанный с конкретными задачами, спецификой деятельности и особенностями конкурентной среды. Несмотря на существование общих принципов и подходов, каждая система экономической безопасности является уникальной. Ее успех и эффективность в значительной степени определяются состоянием законодательства, ресурсным обеспечением (выделением необходимых материальных и финансовых средств), осознанием каждым сотрудником важности экономической безопасности для компании и, безусловно, грамотными управленческими решениями, принятыми руководством при разработке и внедрении системы.

«Согласно сформулированным функциональным целям и задачам экономической безопасности организации целесообразно выделить ее функциональные составляющие. Функциональные составляющие экономической безопасности предприятия – это совокупность основных ее направлений, существенно отличающихся друг от друга по своему содержанию.

Выделяют следующие функциональные составляющие экономической безопасности предприятия:

- финансовую (эффективное использование корпоративных ресурсов);
- интеллектуальную (сохранение и развитие интеллектуального потенциала предприятия);
- кадровую (эффективное управление персоналом);
- технико-технологическую (степень соответствия применяемых на предприятии технологий современным мировым аналогам в разрезе оптимизации затрат ресурсов);
- нормативно-правовую (правовое обеспечение деятельности предприятия);
- экологическую (соблюдение действующих экологических норм, минимизация потерь от загрязнения окружающей среды);

– информационную (эффективное информационно-аналитическое обеспечение хозяйственной деятельности предприятия);
– рыночную (степень соответствия внутренних возможностей развития предприятия внешним возможностям, которые складываются в рыночной среде);
– силовую (обеспечение физической безопасности работников предприятия и сохранность его имущества)» [16].

Анализ и оценка экономических рисков должны стать отправной точкой для создания комплекса мер, которые позволят противостоять угрозам и укрепят экономическую безопасность организации, тем самым расширяя его способность адаптироваться к меняющимся условиям ведения бизнеса.

Экономическая безопасность организации строится на нескольких ключевых столпах. Во-первых, это достижение высокой финансовой эффективности, финансовой устойчивости и независимости от внешних факторов. Во-вторых, необходимо обеспечить технологическую независимость и высокий уровень конкурентоспособности производственных мощностей. Третьим важным направлением является оптимизация управления, включая эффективную организационную структуру и высококвалифицированный персонал. Не менее значимым является минимизация негативного экологического влияния деятельности организации, а также надежная правовая защита всех его аспектов, включая информационную безопасность и коммерческую тайну.

Ключевым фактором улучшения финансового благополучия предприятий является создание и внедрение динамичной, комплексной системы защиты экономической безопасности. «Эта система должна не только предвидеть риски, но и гибко управлять расходами на ее обеспечение. В конечном счете, это положительно влияет как на отдельные организации, так и на экономику страны в целом» [15].

2 Анализ управления затратами для обеспечения экономической безопасности в банке ВТБ

2.1 Технико-экономическая характеристика деятельности банка ВТБ

ВТБ (ПАО) является одним из ведущих банков в России, занимающим лидирующие позиции в банковском секторе. Банк концентрирует свои усилия на нескольких ключевых направлениях деятельности. Одним из приоритетных направлений является корпоративно-инвестиционное обслуживание, в рамках которого банк предоставляет комплексный спектром услуг крупным корпоративным клиентам, представляющим различные рыночные сектора экономики. Особое внимание уделяется сотрудничеству с ведущими игроками строительной отрасли и организациями государственного сектора, имеющим годовой оборот, превышающий 10 миллиардов рублей. Наряду с этим, ВТБ уделяет значительное внимание развитию сотрудничества с предприятиями малого и среднего бизнеса (МСБ). Для компаний среднего бизнеса, чей годовой оборот варьируется от 1 до 10 миллиардов рублей, банк предлагает широкий перечень банковских услуг, включающий кредитование, расчетно-кассовое обслуживание и другие финансовые инструменты. Особое внимание уделяется организациям, работающим в муниципальном секторе, для которых разработаны специализированные решения, учитывающие специфику их деятельности. Малым предприятиям, включая компании и индивидуальных предпринимателей с годовым оборотом до 1 миллиарда рублей, ВТБ предоставляет полный спектр банковских продуктов и услуг, направленных управлением их капитала, развитием бизнеса, в общем удовлетворении всех их потребностей.

Следует подчеркнуть, что в настоящее время банк занимает прочные позиции в корпоративном секторе и обладает конкурентными преимуществами на рынке обслуживания физических лиц.

Благодаря более высоким темпам роста кредитного портфеля корпоративных клиентов, чем в среднем по рынку, группа ВТБ увеличила свою долю рынка до 16%, долю привлеченных средств корпоративных клиентов - до 23%, долю розничного бизнеса в активах и доходах - до 20%, а долю вкладов физических лиц - до 11%

Не менее значимым направлением является розничное обслуживание физических лиц.

Банковская деятельность ведется в рамках следующих ключевых направлений:

- услуги по обслуживанию расчетных счетов;
- осуществление кассовых операций и транспортировка наличности;
- удалённое обслуживание банковских клиентов;
- действия, фиксируемые документально;
- финансирование;
- работы с активами и финансовыми производными;
- хранение средств и другие сопутствующие услуги.

В 2018 году произошло значимое событие в российской банковской сфере: ВТБ (ПАО) завершил процесс слияния с ВТБ24. Этот масштабный проект объединения позволил сформировать мощную и универсальную финансовую организацию, обладающую повышенной устойчивостью и способностью оперативно реагировать на динамичные изменения рыночной конъюнктуры. Объединение лучших практик, накопленных в различных бизнес-сегментах, позволило существенно повысить качество обслуживания клиентов.

Интеграция ВТБ24 в структуру группы ВТБ привела к ощутимым положительным результатам, в частности, к снижению операционных

расходов и повышению общей эффективности деятельности банка за счет реализации эффекта синергии. Кроме того, реструктуризация и оптимизация взаимодействия между различными бизнес-направлениями в рамках объединенной структуры способствуют улучшению качества управленческих решений и, как следствие, оказывают благоприятное воздействие на ключевые финансовые показатели деятельности банка (рисунок 1).

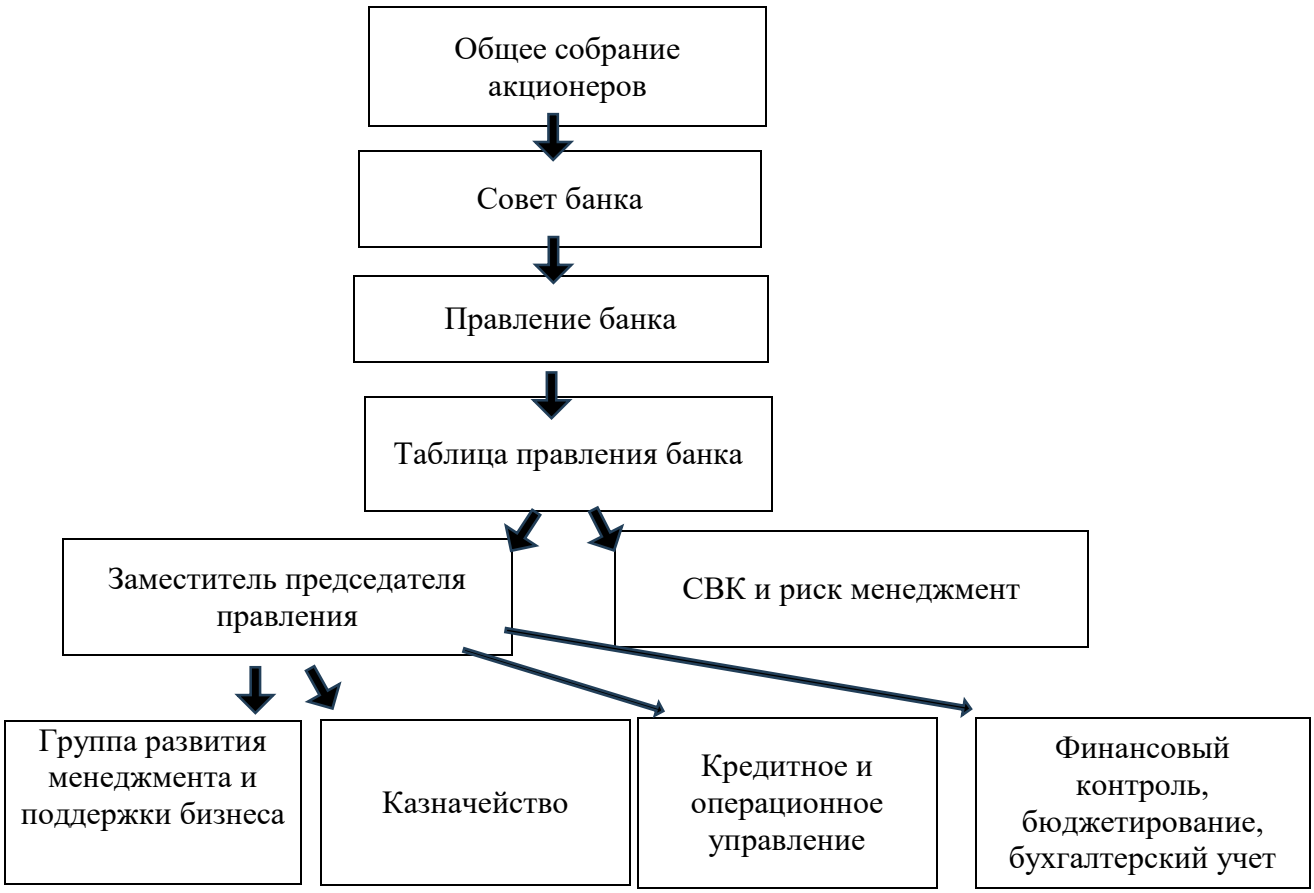

Рисунок 1 – Организационная схема Банк «ВТБ» (ПАО) [5]

В сложной организационной иерархии банка особое место занимают председатель наблюдательного совета, совет директоров, президент, а также исполняющий обязанности председателя правления и члены правления. Именно на этих ключевых должностных лиц возлагается огромная ответственность за определение долгосрочных стратегических целей развития

банка, эффективное оперативное управление его текущей деятельностью и, что не менее важно, за осуществление всестороннего контроля за ходом их реализации и достижением поставленных задач, обеспечивая тем самым устойчивое развитие и процветание финансовой организации.

Необходимо подчеркнуть, что при проведении всестороннего анализа финансового состояния любого банка, и особенно такого крупного, как Банк ВТБ, особое внимание уделяется детальной и тщательной оценке структуры и качества его активов и пассивов, поскольку именно эти элементы баланса во многом определяют его устойчивость и перспективы развития. В рамках настоящего исследования был осуществлен комплексный анализ широкого спектра ключевых показателей, всесторонне характеризующих текущую деятельность и финансовую устойчивость ПАО Банк ВТБ, что позволило получить целостное представление о его состоянии и перспективах.

«Финансовое положение является важнейшей характеристикой степени эффективности проведения экономической деятельности организации, поэтому так важно понимать значение и правильно оценивать его. Также анализ позволяет оценить состояние предприятия в текущий момент времени, выявить источники формирования средств, оценить возможные темпы развития и спрогнозировать дальнейшее положение предприятия» [21].

В рамках настоящего раздела будет проведена детальная оценка финансовой устойчивости коммерческого банка ПАО Банк «ВТБ». Для достижения этой цели, необходимо тщательно проанализировать структуру и динамику его активов и пассивов. В качестве основы для анализа будут использованы данные бухгалтерской отчетности банка за период с 2022 по 2024 год. В частности, структура активов ПАО Банк «ВТБ» будет детально проанализирована в таблице 2 по данным из приложения Д, рисунков Д.1-Д.6. Такой подход позволит выявить основные тенденции изменения структуры активов и оценить их влияние на финансовую устойчивость банка.

Таблица 2 – Структура активов ПАО Банк «ВТБ» и их динамика за 2022-2024 гг., т. р.

Наименование статьи	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изм. 2023/2022 гг.	Абс. изм. 2024/2023 гг.	Темп роста, % 2023/2022 гг.	Темп роста, % 2024/2023 гг.
Денежные средства	241 985 754	287 941 491	372193 547	45 955 737	84 252 056	118,99	129,26
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	12 908 212 285	17 113 917 512	208959 10606	4 205 705 227	3 781 993 094	132,58	122,09
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	1 397 640 894	1 788 366 437	273157 0963	390 725 543	943 204 526	127.95	152.74
Всего активов	20 631 984 096	25 770 545 645	330331 89217	5 138 561 549	7 262 643 572	124,9	128,18

По проведенному анализу видно, что динамика активов Банк ВТБ (ПАО) является растущей, так в 2022 г. валюта баланса имела значение 20 631 984 096 т. р., в 2023 г. – 25 770 545 645 т. р. с приростом (+5 138 561 549 т. р.) и на конец 2024 г. – 33033189217 т. р. с значительным приростом (+7 262 643 572 т. р.). Рост активов в 2024 г. составил - 21,98 %. «Основную долю в структуре

активов банка имеют работающие активы. В составе работающих активов основная доля представлена ссудной задолженностью банка» [5].

Динамика величины ссудной задолженности Банк ВТБ (ПАО) и доли ее в общем объеме активов банка по данным приложения Д, рисунков Д.1-Д.6, рисунка 2 представлена диаграмма.

Рисунок 2 – Динамика величины ссудной задолженности ПАО Банк «ВТБ» в активах банка, т. р.

К концу 2022 года общая сумма чистой ссудной задолженности банка составила 12 908 212 285 тыс. руб. В 2023 году этот показатель увеличился до 17 113 917 512 тыс. руб., а в 2024 году чистая ссудная задолженность увеличилась на 18,09% по сравнению с предыдущим годом. Важным моментом является тенденция к постепенному уменьшению доли чистой ссудной задолженности в структуре активов банка.

Наблюдается за последние три года рост чистой ссудной задолженности ПАО Банк «ВТБ», этот рост был обоснован двумя тенденциями: возобновлением активного кредитования корпоративных клиентов, начиная со второго полугодия, и существенным увеличением объемов кредитования

физических лиц. В частности, кредитный портфель юридических лиц продемонстрировал прирост на 14,9% с начала года, что стало результатом активизации корпоративного кредитования в третьем и четвертом кварталах 2024 года в условиях благоприятной экономической конъюнктуры. Рост объема кредитов, предоставленных физическим лицам (на 14,6% с начала года), был обусловлен, главным образом, возросшим спросом на ипотечные продукты. Таким образом, очевидно, что увеличение активов ПАО Банк «ВТБ» в значительной степени обусловлено успешной реализацией стратегически важной инициативы, направленной на последовательное наращивание кредитного портфеля. Данный факт, безусловно, демонстрирует твердое намерение банка укрепить свои конкурентные позиции на рынке и активно расширять масштабы своей деятельности в сфере кредитования.

Далее мы рассмотрим состав активов ПАО Банк «ВТБ», используя данные из таблицы 3, взятые из приложения Д, рисунков Д.1-Д.6, где отражена структура активов и их изменения в период с 2022 по 2024 год.

Таблица 3 - Динамика пассивов и собственных средств ПАО Банк «ВТБ» за 2022-2024 гг., в тыс. руб.

Наименование статьи	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изм. 2023/2022 гг.	Абс. изм. 2024/2023 гг.	Темп роста, % 2023/2022 гг.	Темп роста, % 2024/2023 гг.
Средства банка	559 082 744	71692 4385	12331 28421	157 841 641	516 204 036	128,23	172
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	18 453 431 961	22 856 695 936	28469 849641	4 403 263 975	5 613 153 705	123,86	124,55

Продолжение таблицы 3

Наименование статьи	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изм. 2023/2022 гг.	Абс. изм. 2024/2023 гг.	Темп роста, % 2023/2022 гг.	Темп роста, % 2024/2023 гг.
Вклады физических лиц	6 219 071 250	8 215 738 732	1247894433 3	1 996 667 482	4 263 205 601	132,1	151,89
Всего обязательств	19 851 370 436	24 586 334 108	3087857940 9	4 734 963 672	6 292 245 301	123,85	125,59

Банковская деятельность ВТБ (ПАО) в основном финансируется за счет привлеченных средств. Показатели заемных средств банка демонстрируют устойчивый рост: в 2022 году они составили 19 851 370 436 тыс. руб., в 2023 году – 24 586 334 108 тыс. руб., а в 2024 году – 30 878 579 409 тыс. руб. В структуре пассивов ВТБ (ПАО) преобладающую долю занимают привлеченные средства клиентов, варьирующиеся в диапазоне от 89% до 94% от общего объема. Отмечен рост объема депозитов физических лиц на 13,1%, обусловленный увеличением остатков на брокерских и эскроу-счетах, используемых для расчетов по сделкам с недвижимостью. Помимо этого, в 2024 году наблюдался существенный рост показателя “средства банков”, составивший 1245,8%. Тем не менее, основным источником фондирования для ВТБ (ПАО) по-прежнему выступают средства физических лиц, привлекаемые посредством депозитных вкладов. Динамика изменения объемов средств клиентов ПАО Банк «ВТБ» и их относительной доли в общей структуре банковских обязательств наглядно представлена на Рисунке 3 по данным приложения Г, таблицы Г.1

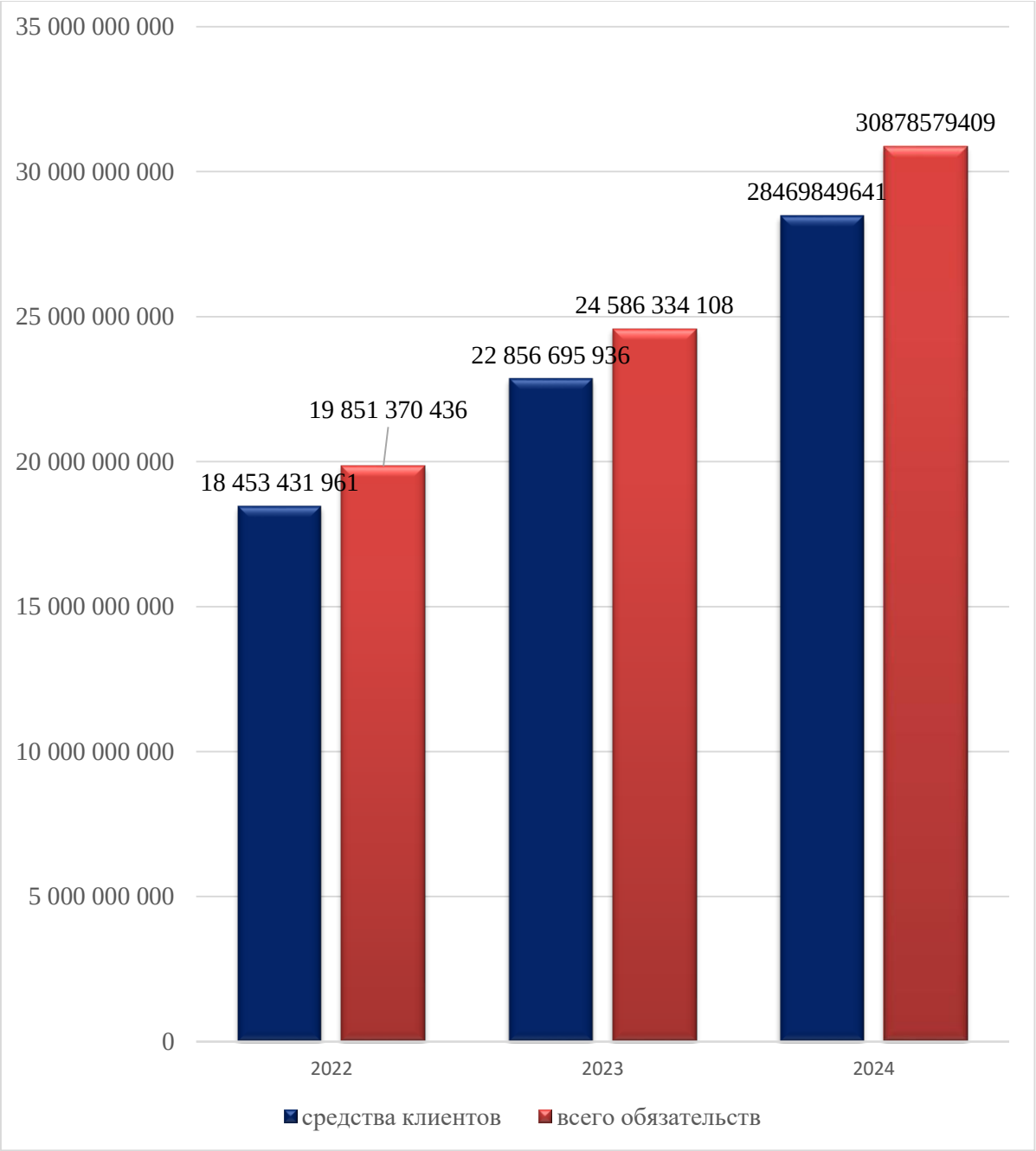

Рисунок 3 – Динамика величины средств клиентов и доля их в общей сумме обязательств банка ПАО Банк «ВТБ» за 2022-2024 гг., в тыс. руб.

В 2022 году совокупные средства клиентов банка составили 18 453 431 961 тыс. руб., к 2023 году этот показатель вырос до 22 856 695 936 тыс. руб., демонстрируя 19,2% прирост. К концу 2024 года сумма средств клиентов достигла 2 8469 849 641 тыс. руб., увеличившись на впечатляющие 19,71% по сравнению с предыдущим годом. За период с 2022 по 2024 год ВТБ (ПАО)

внес существенный вклад в общий рост активов клиентов физических лиц, занимая лидирующую позицию на российском банковском рынке. Проведенный анализ выявил, что в течение рассматриваемого периода основным источником финансирования кредитного портфеля банка являлись депозитные вклады физических лиц, демонстрирующие стабильный рост.

«Деятельность Банк ВТБ (ПАО) за последние несколько лет обеспечила повышение конкурентоспособности по основным направлениям бизнеса, усилила позиции банка в большинстве сегментов российского рынка банковских услуг, что свидетельствует об успешной реализации стратегических задач, поставленных акционерами» [24].

«В рамках комплексного анализа финансовых результатов ПАО Банк «ВТБ» особое внимание было уделено детальной оценке структуры и динамики прибыли за исследуемый период, результаты которой наглядно представлены в таблице 4 по данным приложения В, рисунков В.1-В.6» [17].

Таблица 4 - Состав и динамика прибыли ПАО Банк «ВТБ» за 2022-2024 гг., в тыс. руб.

Показатели	Период			Отклонение		Темп роста, %	
	2022г.	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
Процентные доходы	1601553540	2054485001	3793797052	452931461	1739312051	128.28	184.65
Процентные расходы	1330001815	1525464336	3490195323	195462521	1964730987	114.69	228.79
Чистые процентные доходы	271551725	529020665	303601729	257468940	-225418936	194.81	57.38
Прибыль до уплаты налогов	-938 455 188	228 874 837	596029312	1 167 330 025	367 154 475	-24,38	260,41
Прибыль	-756 771 839	223 392 436	559057757	980 164 275	335 665 321	-29,51	250,25

Анализ данных, представленных в таблице 4, показывает, что в 2023 го банку удалось получить процентные доходы в размере 2054485001 тыс. руб., что на 22,04 процентных пунктов превысило показатели предыдущего года. В

2024 году наблюдается повышение процентных доходов на 45,84%, что привело к их суммарному объему в 3793797052 рублей. Параллельно с этим, стоимость фондирования за 2024 год уменьшилась на 150 базисных пунктов, достигнув отметки в 3,7%. Положительный тренд в чистой процентной марже обусловлен, в том числе, ослаблением денежно-кредитной политики и падением цен на обязательства.

В 2023 году чистая прибыль ПАО Банк «ВТБ» составила 223 392 436 тыс. руб., что выше показателя 2022 года (980 164 275 тыс. руб.). Причиной снижения стало увеличение объемов резервирования для покрытия возможных убытков, связанных с кредитными рисками, задолженностями, средствами на корреспондентских счетах, начисленными процентами и другими видами потерь. Несмотря на некоторое снижение чистой прибыли, зафиксированное в 2023 году, ВТБ (ПАО) демонстрирует устойчивый рост активов и капитала и последовательно реализует эффективную кредитную политику, ориентированную на оптимизацию затрат и повышение операционной эффективности в рамках долгосрочной стратегии развития.

2.2 Анализ затрат банка ВТБ

Представляется очевидным, что всестороннее изучение расходов банка ВТБ является сложной и многоаспектной задачей, необходимой для формирования объективного представления о его текущем финансовом положении и перспективах развития. Проведение детального анализа расходов позволяет не только оценить эффективность принятых управленческих решений и качество управления в целом, но и выявить потенциальные резервы для повышения операционной эффективности и оптимизации структуры затрат. С целью достижения максимально точных и всеобъемлющих результатов, анализ затрат осуществляется как в абсолютном денежном выражении, так и в относительном процентном соотношении к

другим критически важным финансовым показателям. В конечном счете, использование подобного комплексного подхода предоставляет уникальную возможность.

С целью обеспечения максимально наглядного и информативного анализа структуры затрат Банка ВТБ, в рамках настоящего исследования будет проведено детальное рассмотрение динамики и структуры наиболее значимых статей расходов. Особое внимание будет уделено таким ключевым показателям, как процентные расходы, комиссионные расходы и операционные расходы, которые, как известно, оказывают существенное влияние на прибыльность и финансовую устойчивость банка. Для обеспечения визуализации данных и облегчения процесса анализа, вся необходимая информация будет представлена в таблице 5 по данным из приложения В, что позволит нам наглядно оценить изменения, происходящие в структуре расходов, и выявить взаимосвязи между различными статьями затрат.

Таблица 5 – Анализ структуры соотношения расходов ПАО Банк «ВТБ»за 2022-2024 гг., в млрд. руб.

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Сумма млрд. руб.	Удельный вес, %	Сумма тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма тыс. руб.	Удельный вес, %
Процентные расходы	1330	72,95	1525	71,22	3490	82,98
Комиссионные расходы	39	2,13	36	1,69	69	1,64
Операционные расходы	454	24,92	580	27,09	647	15,38
Всего расходов:	1823	100	2141	100	4206	100

По результатам проведенного анализа затрат в таблице 5, можно заметить, что самый большой удельный вес за 2022 – 2023 гг. занимают процентные расходы, 72,95% за 2022 г., 71,22% за 2023 г., 82,98% за 2024 г. При рассмотрении динамики расходов банка становится очевидным, что

удельный вес процентных расходов демонстрирует отчетливую тенденцию к возрастанию. В то же время, другие важные показатели, напротив, показывают снижение. Особенно заметно сокращение удельного веса операционных расходов, которое составило 38,28%. На основании проведенного анализа можно с уверенностью констатировать, что отмеченная ранее тенденция однозначно свидетельствует о наличии определенных проблемных моментов в структуре затрат банка. Это, в свою очередь, может повлечь за собой весьма неблагоприятные последствия для прибыльности банка, а также для его финансовой устойчивости в стратегической перспективе. Поэтому рассмотрим его более детально и разберем на дополнительные его составляющие в таблице 6 по данным из приложения В, рисунков В.1-В.6.

Таблица 6 – Анализ структуры соотношения процентного расхода ПАО Банк «ВТБ» за 2022-2024 гг., в млрд. руб

Показатель процентного расхода:	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Сумма млрд. руб.	Удельный вес, %	Сумма млрд. руб.	Удельный вес, %	Сумма млрд. руб.	Удельный вес, %
по привлеченным средствам кредитных организаций	162	12,18	275	18,05	610	17,48
по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	1140	85,78	1220	80,05	2815	80,8
по выпущенным ценным бумагам	27	2,04	29	1,9	63	1,81
Всего расходов:	1329	100	1524	100	3488	100

В результате анализа затрат в таблице 6, видно, что по процентным расходам почти все тратится по привлеченным средствам клиентов, этот показатель не отпускался за последние 3 года ниже 80,05%, а именно в 2022 г. Составлял 85,78%, в 2023 г. 80,05%, в 2024 80,08%. Исходя из данных

показателей, можно сделать вывод, что банк пытался снизить данную расходную часть, в период с 2022 по 2024 гг. удалось их сократить лишь на 5,8%. По остальным показателям наблюдались усредненные значения, кроме показателя по кредитным организациям, он вырос на 32,52%. Такой рост мог вызвать внушительную прибавку общих процентных расходов по годам, в сравнении с 2022 годом, 2024 год показатель увеличился на 61,89% (таблица 7).

Таблица 7 - Динамика изменения показателей финансовой ПАО Банк «ВТБ» за 2022-2024 гг. [5]

Показатели банка ПАО «ВТБ»	Нормативное значение, %	Фактическое значение показателя, %		
		2022	2023	2024
Норматив достаточности капитала ПАО «ВТБ» Н1.0 (мин. 8 %)	Минимум 8.00	10,2	11,1	8,4
Норматив финансового рычага банка ПАО «ВТБ» (Н1.4), банковской группы (Н20.4), процент	Минимум 20,4	10,1	10,21	9,41
Норматив мгновенной ликвидности ПАО «ВТБ» Н2 (мин. 15 %)	Минимум 15.00	129,3	138,95	130,2
Норматив текущей ликвидности ПАО «ВТБ» Н3 (мин. 50 %)	Минимум 50.00	142,1	157,93	149,3
Норматив долгосрочной ликвидности ПАО «ВТБ» Н4	Минимум 35.00	50,9	62,11	59,1

Важно подчеркнуть, что, хотя текущие значения показателей текущей, мгновенной и долгосрочной ликвидности формально соответствуют установленным требованиям, их внутригодовая динамика характеризовалась выраженной нестабильностью, что может быть обусловлено различными факторами, такими как изменения в структуре активов и пассивов, колебания на финансовых рынках и т.д. В то же время, объем капитала, несмотря на относительную стабильность в течение большей части года, во второй половине года продемонстрировал небольшой прирост. Однако, даже этот незначительный рост капитала не смог компенсировать негативное влияние

других факторов, что, в конечном итоге, привело к определенному снижению показателя достаточности капитала и, как следствие, к некоторому уменьшению уровня финансовой надежности банка. Данная ситуация требует дальнейшего мониторинга и анализа с целью выявления возможных рисков и принятия своевременных мер по их нейтрализации (Приложение Б, таблица Б.1).

В заключение следует констатировать, что текущее финансовое положение ПАО «ВТБ», к сожалению, не может быть оценено как достаточно стабильное и, по всей видимости, не обеспечивает эффективного решения всего комплекса поставленных перед банком задач. Данное обстоятельство, безусловно, создает определенные, а возможно, и весьма существенные риски для финансовой устойчивости банка в долгосрочной перспективе, что требует пристального внимания со стороны регулирующих органов и принятия оперативных мер по стабилизации ситуации.

3 Совершенствование управления затратами для обеспечения экономической безопасности банка «ВТБ»

3.1 Разработка мероприятий по обеспечению экономической безопасности в банке «ВТБ»

Основой для разработки комплекса мер по обеспечению экономической безопасности ПАО «ВТБ» является выявление существующих проблемных областей и определение наиболее перспективных путей их решения. Подобный подход позволит не только уменьшить вероятность возникновения рисков, но и повысит устойчивость банка к различным угрозам, как внутреннего, так и внешнего характера. Комплексное обеспечение безопасности финансовых операций гарантирует стабильность деятельности и повышает уровень доверия со стороны клиентов и деловых партнеров.

При анализе затрат для разработки мероприятий по обеспечению экономической безопасности, важно глубоко понимать составляющие затраты банка, для этого провели анализ затрат ПАО Банк «ВТБ» во втором разделе, а именно анализ процентного расхода банка. Чтобы глубоко понять процентные расходы банка, недостаточно просто изучить, из чего они состоят и как эти элементы соотносятся друг с другом. Крайне важно определить основные факторы, которые оказывают влияние на то, как эти расходы меняются со временем. Есть специальная схема, предложенной Л.Г. Батраковой (рисунок 4), в которой наглядно представлено изучение процентных расходов банка.

«Согласно мнению ряда исследователей, размер процентных расходов банка и их удельный вес в общей структуре затрат тесно связаны с тем, как сформированы его пассивы. В частности, ключевое значение имеет доля платных обязательств в этих пассивах. Например, для универсального банка, активно вовлеченного в кредитование, затраты на выплату процентов по

депозитам клиентов могут составлять значительную часть – вплоть до 70% – от всех его процентных расходов» [36].

Рисунок 4 – Факторный анализ процентных расходов [35]

По проведенному анализу во второй главе в таблице 6 видно, что затраты на выплату процентов по депозитам клиентов, не являющихся кредитными организациями, приходится доля в объеме более 70%, а именно в 2022 г. 85,78%, 2023 г. 80,05%, 2024 г. 80,8%, что является выше нормы для организации, которая активно занимается кредитной деятельностью. В данном случае можно предложить мероприятие снижения данного объема до приемлемых 70% в целях обеспечения экономической безопасности, так как это может привести к таким последствиям как снижение прибыльности и рентабельности, а именно:

- уменьшению чистой процентной маржи, Излишние расходы по депозитам напрямую сокращают разницу между процентными доходами и процентными расходами, что является ключевым показателем прибыльности банка;
- снижение рентабельности активов (ROA) и рентабельности капитала (ROE). Эти показатели измеряют, насколько эффективно банк использует свои активы и капитал для получения прибыли. Снижение прибыльности напрямую влияет на ROA и ROE, что может отпугнуть инвесторов.

Также могут произойти проблемы с ликвидностью, а именно:

- ограничение доступных средств для кредитования и инвестиций, чем больше банк тратит на выплату процентов по депозитам, тем меньше у него остается средств для выдачи кредитов, инвестирования в ценные бумаги и других прибыльных операций. Это может ограничить его способность генерировать доход в будущем;
- риск нехватки ликвидности, если банк не сможет привлечь достаточно новых депозитов или сгенерировать достаточный доход, чтобы покрыть выплаты по существующим депозитам, он может столкнуться с нехваткой ликвидности и даже риском банкротства.

В конце концов банк может нести репутационные риски, такие как:

- подрыв доверия вкладчиков, если банк столкнется с финансовыми трудностями из-за высоких процентных расходов, это может подорвать доверие вкладчиков, которые начнут массово забирать свои депозиты. Это может усугубить проблемы с ликвидностью и привести к кризису;
- негативное освещение в СМИ, финансовые проблемы банка, связанные с излишними процентными расходами, могут привлечь негативное внимание СМИ, что еще больше подорвет его репутацию.

Для того, чтобы избежать последствия, приведенные выше, нужно произвести разработку мероприятий для снижения излишнего объема расхода по сберегательным депозитам, такая разработка требует комплексного подхода, охватывающего различные аспекты деятельности банка. Для начала необходимо начинать с анализа и мониторинга процентных ставок, а именно:

- проводить регулярный анализ процентных ставок конкурентов, необходимо постоянно отслеживать процентные ставки, предлагаемые другими банками по аналогичным депозитам, чтобы убедиться, что ставки банка не являются чрезмерно высокими;
- прогнозировать процентные ставки, потому что важно разрабатывать собственные прогнозы процентных ставок на основе макроэкономических данных, анализа денежно-кредитной политики и других факторов. Это позволит принимать обоснованные решения о ставках по депозитам;
- создавать разработку и внедрять системы мониторинга процентных расходов, которые позволяют в режиме реального времени отслеживать процентные расходы по депозитам и выявлять любые отклонения от запланированных показателей;
- анализировать чувствительности баланса к изменениям процентных ставок, оценивать, как изменения процентных ставок повлияют на

чистую процентную маржу и прибыльность банка. Определить уязвимости и разработать стратегии их смягчения.

Также было бы актуально сделать оптимизацию продуктовой линейки депозитов, а именно:

- разработку новых депозитных продуктов с более низкой процентной ставкой, клиентам нужно предлагать новые депозитные продукты с привлекательными условиями, но более низкой процентной ставкой. Это может быть связано с ограничениями на снятие средств, минимальным остатком на счете или другими условиями;
- реструктуризация существующих депозитных продуктов, нужно редактировать условия существующих депозитных продуктов, чтобы снизить процентную ставку. Это может быть сделано путем изменения сроков депозитов, введения комиссий за обслуживание или других изменений;
- развивать альтернативные каналы привлечения средств, нужно сделать упор на развитии альтернативных каналов привлечения средств, таких как текущие счета, карточные счета и другие продукты, которые не требуют выплаты высоких процентов;
- сегментировать клиентов и дифференцировать предложение ставок, можно предложить различные процентные ставки в зависимости от сегмента клиентов (например, VIP-клиенты, новые клиенты, пенсионеры). Это позволит привлечь клиентов, готовых на более низкие ставки в обмен на другие преимущества.

Таким образом, излишний объем процентного расхода по сберегательным депозитам представляет серьезную угрозу для финансовой устойчивости и прибыльности банка. Этот риск требует комплексного и проактивного управления. Решение проблемы излишних процентных расходов – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий постоянного мониторинга, адаптации и улучшения. Успех зависит от

согласованных действий всех подразделений банка и принятия обоснованных решений на основе данных и анализа.

Далее рассмотрим другие проблемы экономической безопасности банка и их задачи по устранению в таблице 8.

Таблица 8 – Проблемы обеспечения экономической безопасности ПАО Банк «ВТБ» и пути их решения [5]

Проблема	Задача
Уменьшение выданных кредитов	Мероприятие по внедрению нового вида кредита
Снижение чистой прибыли банка	Мероприятие по размещению временно свободных средств на корреспондентских счетах в овернайт
Текучесть кадрового состава банка	Совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ПАО «ВТБ»

Такой подход не только снизит вероятность возникновения рисков, но и сделает банк более устойчивым к различным угрозам, исходящим как изнутри, так и извне. Всестороннее обеспечение безопасности финансовых процессов гарантирует стабильность работы банка и укрепляет доверие со стороны клиентов и деловых партнеров.

Запуск нового кредитного продукта является значительным шагом для ВТБ, поскольку кредитование является одним из ключевых направлений деятельности банка, обеспечивающим финансовую стабильность. Процентные доходы, получаемые от кредитных операций, являются важным источником прибыли, поэтому эффективное формирование и управление кредитным портфелем является стратегической задачей для ВТБ. Поскольку процентные ставки являются ключевым инструментом денежно-кредитной политики, их регулирование остается в исключительной компетенции Центрального Банка.

Центральный Банк Российской Федерации (Банк России) осуществляет корректировку процентных ставок, опираясь на текущую экономическую

ситуацию. В случае появления признаков инфляции, регулятор прибегает к повышению процентных ставок в целях сдерживания ее роста. Однако, данное решение оказывает негативное влияние на экономический рост, поскольку увеличение ключевой ставки Банка России влечет за собой увеличение процентных ставок по кредитам в коммерческих банках. Как следствие, кредитование предприятий становится более затратным, и для них усложняется процесс получения финансирования, необходимого для реализации и развития своих проектов (Приложение А, таблица А.1).

В современном экономическом контексте связь между процентными ставками и спросом на кредитование является общепризнанной. Однако, взгляды на эту взаимосвязь эволюционировали на протяжении истории экономической мысли. Разные периоды характеризовались различными интерпретациями влияния процентных ставок на экономику. Тем не менее, популярность кредитования населения определяется не только процентными ставками, но и другими факторами. Основное влияние на спрос на кредитные продукты оказывает процентная ставка: более низкие ставки повышают заинтересованность потенциальных заемщиков и стимулируют рост кредитования.

«Величина процентной ставки определяется с учётом «параметров» заёмщика (возраст, место работы, уровень дохода, трудовой стаж и т.п.), прибыльности банка, экономических факторов (инфляция, конкуренция в банковской сфере, уровень жизни населения и его доходов и т.п.), а также действующей ставки рефинансирования» [20].

«Определение процентной ставки по кредиту представляет собой многофакторный процесс, требующий учета широкого спектра переменных факторов. Специфика банковской деятельности заключается в ее партнерском характере, основанном на принципе взаимной выгоды для кредитной организации и ее клиентов, что создает предпосылки для максимизации прибыльности. Стабильность и успех банка напрямую связаны с

удовлетворением потребностей клиентов, что требует эффективного распределения ресурсов и грамотного управления активами и пассивами» [13].

Сегодня, ПАО «ВТБ» предлагает 3 вида кредитов (таблица 9).

Таблица 9 – Сравнение кредитов наличными в ПАО Банк «ВТБ» [5]

Показатель	Кредит на любые цели	Рефинансирование кредитов	Образовательный
Сумма кредита	От 30 000 руб. до 5 млн. руб.	До 5 млн. руб. – 12,5% от 50 000 руб. – 11,5%	От 50 000 руб. до 5 млн. руб.
Срок кредита	3 – 60 мес.	3 – 60 мес.	3 – 60 мес.
Ставка кредита	От 1 млн. руб. 5,9% до 14,2% до 1 млн. руб. от 6,9% до 17,9%	% от 9,4% до 16,9% без страховки От 5,4% до 14,2% - со страховкой	От 6,9% до 17,6% - до 300 000 руб. со страховкой От 300 000 – 999 999 – 6,9% -13,9% со страховкой От 1 млн. руб. – 6,9% - 11,9% со страховкой От 10,9% до 20,8% - до 300 000 руб. без страховки От 300 000 – 999 999 – 10,9% -16,6% без страховки От 1 млн. руб. – 6,9 – 16,6% без страховки

В связи с тенденцией к восстановлению рынка потребительского кредитования и снижением ключевой ставки в динамичной рыночной среде ПАО «ВТБ» вынуждено адаптировать свою стратегию и оперативно реагировать на изменяющиеся условия. Это требует проведения тщательного анализа рынка и проявления гибкости при принятии управленческих решений.

В связи с этим рассматривается возможность запуска нового кредитного продукта, получившего название «Оптимальный». Предполагается, что максимальный размер кредитного лимита составит до 250 000 рублей, а максимальный срок действия договора – до двух лет. Привлекательная особенность данного продукта заключается в фиксированной процентной ставке в размере 12,9% годовых, а также в отсутствии каких-либо

дополнительных обязательных требований, таких как страхование жизни или здоровья заемщика.

Для всесторонней оценки конкурентоспособности и привлекательности кредитных предложений ПАО «ВТБ» представляется необходимым провести тщательный сравнительный анализ с аналогичными продуктами, которые предлагаются другими банковскими учреждениями, осуществляющими свою деятельность на территории Самарской области. Такой анализ позволит выявить сильные и слабые стороны предложения ВТБ и определить его позицию на рынке (таблица 10).

Таблица 10 - Сравнение кредитных продуктов ПАО Банк «ВТБ» с другими банками Самарской области [5]

Наименование показателя	ПАО «Росбанк»	Восточный Экспресс банк	АО «Почта Банк»	ПАО «ВТБ»
Программа кредитного продукта	Кредит наличными	Кредит наличными	Кредит наличными «Особый»	Кредит наличными «Оптимальный»
Сумма финансирования	До 250 000 руб.	До 250 000 руб.	До 250 000 руб.	До 250 000 руб.
Срок кредитования, месяцев	от 13 мес. до 24 мес.	от 13 мес. до 24 мес.	от 13 мес. до 24 мес.	от 13 мес. до 24 мес.
Процентная ставка без страхования, % годовых	От 14,9	От 13,8	От 13	12,9
Досрочное погашение	без комиссий	без комиссий	без комиссий	без комиссий
Погашение основного долга	ежемесячно равными долями или аннуитетными платежами	ежемесячно аннуитетными платежами	ежемесячно аннуитетными платежами	ежемесячно, ежеквартально

Результаты анализа кредитных предложений ПАО «ВТБ» и других банков Самарской области свидетельствуют о том, что продукты ВТБ обладают конкурентными преимуществами в рассматриваемом сегменте рынка.

Размер кредитов, выдаваемых физическим лицам, тесно связан с уровнем процентных ставок по кредитам.

Высокие процентные ставки и неблагоприятные условия кредитования препятствуют привлечению заёмщиков, что может привести к дисбалансу между объёмом предоставляемых кредитов и реальной потребностью населения в займах. В результате этого снижается финансовая устойчивость банка.

Рассмотрим альтернативный сценарий, связанный с использованием остатков денежных средств, находящихся на корреспондентских счетах, в рамках проведения overnight-операций. Это предполагает активное управление ликвидностью и использование доступных ресурсов для получения дополнительного дохода.

Для реализации данного сценария необходимо внедрить функционал, позволяющий размещать временно свободные средства на депозит. Речь идет о средствах, которые остаются на корреспондентских счетах, которые открыты в иностранных финансовых организациях.

«Целесообразно размещать остатки на валютных корреспондентских счетах в овернайт, то есть на ночь. Депозиты с большими сроками размещения нецелесообразны, поскольку в этом случае ухудшаются показатели ликвидности и платежеспособности банка» [14].

Обслуживание клиентской базы требует формирования определенного резервного фонда на их счетах, что, в свою очередь, ведет к увеличению объема выплат в виде процентов клиентам, по сравнению с процентными ставками, применяемыми к валютным счетам. Это необходимо учитывать при планировании расходов.

Анализ структуры активов ПАО «ВТБ» показывает, что наибольшая концентрация финансовых ресурсов приходится на счета, предназначенные для осуществления корреспондентских расчетов с другими банками.

Эти средства номинированы как в американской валюте (долларах США), так и в российской национальной валюте (рублях).

По имеющимся данным, среднестатистический объем свободных остатков по этим валютам оценивается примерно в 400 тысяч долларов США в долларовом эквиваленте.

В целях эффективного финансового планирования проекта требуется детальная оценка всех финансовых обязательств, которые принимает на себя ПАО «ВТБ» в процессе его реализации.

С целью стабилизации кадрового состава, ПАО «ВТБ» реализует комплекс мер по снижению текучести кадров, который включает в себя:

- с целью обеспечения высокого качества документации и успешной интеграции информационной системы, планируется привлечение специалиста в области нематериальной мотивации персонала на условиях срочного трудового соглашения. Размер ежемесячной заработной платы данного специалиста составит 20 000 рублей;
- для поддержания эффективной коммуникации с коллегами и деловыми партнерами, специалисту, который взаимодействует с большим числом контрагентов, предусмотрена компенсация расходов на мобильную связь. В соответствии с выбранным тарифным планом под номером «2», ежемесячный платеж составит 500 рублей;
- сумма арендной платы за ресторан для проведения корпоративных мероприятий, таких как празднование Нового года, юбилея компании или Международного женского дня (8 марта), может варьироваться в зависимости от месяца. В декабре стоимость аренды составит 80 000 рублей, в марте эта сумма снижается до 40 000

рублей, а в летний период, например, в июле, сохраняется аналогичное значение – 40 000 рублей;

- в качестве поощрения лучшего консультанта года предусмотрена возможность поужинать с руководителем компании, стоимость этого мероприятия оценена в 4 000 рублей;
- агентству, специализирующемуся на организации корпоративных праздников, таких как новогодний корпоратив и празднование дня рождения компании, выплачивается гонорар в размере 20 000 рублей за каждое организованное мероприятие;
- аренда площадки для проведения игры в пейнтбол обойдется в 13 000 рублей;
- в июне агентство осуществляет доставку участников пейнтбольной игры “Меткий стрелок” с игровой локации в город, за что предусмотрена выплата в размере 3 000 рублей;
- бюджет на аренду дорожки для боулинга в рамках корпоративного мероприятия “Веселый боулинг”, запланированного на апрель, составляет 1800 рублей;
- аренда базы отдыха для празднования Дня защитника Отечества (23 февраля) обойдется в 20 000 рублей благодаря достигнутой договоренности о специальной цене;
- услуги кейтеринга на базе отдыха обойдутся в 16 000 рублей;
- ежемесячная стоимость аренды дорожки в бассейне, включающая четыре посещения сотрудниками в выходные дни, составляет 4 000 рублей;
- ежемесячные затраты компании на абонемент в тренажерный зал для сотрудников (4 посещения в выходные) составляют 6 000 рублей;
- бюджет на приобретение билетов на киносеанс в рамках корпоративного мероприятия “Кино, вино и домино”, запланированного на март, составляет 1 000 рублей;

– в рамках празднования дня основания компании и награждения сотрудников за достижения, продемонстрированные в течение года, предусмотрено выделение бюджета в размере 30 000 рублей. Эта сумма включает в себя денежные премии за выдающиеся результаты работы (стоимость одной почетной грамоты составляет 200 рублей, а для десяти грамот – 2000 рублей) и вознаграждения в десяти номинациях, каждое из которых составляет 2800 рублей.

Таблица 11 содержит итоговую информацию о затратах, понесенных ПАО «ВТБ» в рамках реализации проекта по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников.

Таблица 11 - Затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ПАО «ВТБ» [5]

Показатели затрат банка	Затраты, руб. на 9 мес.
Введение в штат специалиста по системе нематериальной мотивации	180 000
Оплата мобильной связи данному специалисту	4 500
Ресторан	164 000
Агентство «Праздник»	20 000
Доставка сотрудников	3 000
Пейнтбол	13 000
Боулинг	1 800
База отдыха	20 000
Кейтеринг	16 000
Дорожка в бассейне	36 000
Тренажерный зал	54 000
Кино	1 000
Грамоты и призы	30 000
ИТОГО	543 300

С целью оценки экономической обоснованности реализации проекта по внедрению системы нематериального стимулирования работников ПАО «ВТБ» нами был проведен углубленный анализ всех издержек, сопряженных с данным проектом, а также произведен расчет их распределения по различным стадиям его осуществления. Такой детальный анализ необходим

для понимания полной картины затрат и для дальнейшей оценки эффективности инвестиций.

Проект по повышению мотивации персонала ПАО «ВТБ» ставит своей целью совершенствование системы нематериального стимулирования и сокращение финансовых издержек, связанных с высокой текучестью кадров, которая в текущем году достигла 23%. Реализация проекта позволит сократить затраты на поиск, подбор и профессиональное развитие новых сотрудников, что, в свою очередь, положительно скажется на финансовых результатах банка.

3.2 Оценка экономической эффективности организации

Анализ экономической выгоды организации строится на изучении финансовых показателей, рентабельности, текущей ликвидности и структуры расходов, что в итоге помогает определить уровень прибыльности и финансовой стабильности организации. Такой подход позволяет выделить проблемные зоны, провести оптимизацию издержек и улучшить управление ресурсами. Для определения экономической эффективности нового вида кредита мы воспользуемся следующими формулами:

Количество выданных кредитов на сумму до 250 000 руб. составляет 5000 шт.

Ссудную задолженность физических лиц по кредитам определим по формуле 1:

$$Зфл = Кл * Кк \quad (1)$$

где Зфл - ссудная задолженность физических лиц по кредитам, руб.;

Кл - сумма кредита, руб.;

Кк - количество выданных кредитов, шт.

Ссудная задолженность физических лиц по кредитам составит 1 250 000 000 руб. (250 000 руб. × 5 000 шт.).

Процентные доходы от выданных кредитов определим по формуле 2:

$$Пд = Зфл * Пк \quad (2)$$

где Пд - процентные доходы от выданных кредитов, руб.;

Зфл - ссудная задолженность физических лиц по кредитам, руб.;

Пк - ставка по кредиту, %.

Процентные доходы от выданных кредитов составят 161 250 000 руб. (1 250 000 000 руб. х 12,9%).

Комиссия за выдачу кредита составит 1 000 руб. за 1 кредит.

Комиссионные доходы банка составят 5 000 000 руб. (1 000 × 5 000).

Годовой экономический эффект определим по формуле 3:

$$Эг = Пд + Кд \quad (3)$$

где Эг – годовой экономический эффект;

Пд – процентные доходы от выданных кредитов;

Кд – комиссионные доходы банка.

Годовой экономический эффект составит 166 250 000 руб. (161 250 000 руб. + 5 000 000 руб.).

Результаты расчета экономического эффекта от мероприятия по внедрению нового вида кредита в ПАО «ВТБ» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Экономический эффект от мероприятия по внедрению нового вида кредита

Показатель	Значение
Сумма кредита, руб.	250 000
Проценты по кредиту, %	12,9
Количество выданных кредитов, шт.	5 000
Ссудная задолженность физических лиц по кредиту, руб.	1 250 000 000
Процентные доходы от выданных кредитов, руб.	161 250 000
Комиссионные доходы банка, руб.	5 000 000
Экономический эффект от снижения процентной ставки по кредиту, руб.	166 250 000

Анализ данных, представленных в таблице 12, указывает на то, что реализация данного проекта ПАО «ВТБ» приведет к увеличению процентных доходов на 161 миллион рублей и комиссионных доходов на 5 миллионов рублей. В совокупности это создаст экономический эффект, оцениваемый в 166 миллионов рублей.

Физические лица будут обладать суммой задолженности по кредитам в размере 1,25 млрд рублей. ПАО «ВТБ» рассматривает полученные от кредитования частных лиц доходы как перспективный источник будущих финансовых поступлений. Главным вызовом для банков в сфере краткосрочного кредитования сегодня является риск просрочек, неполной или вовсе отсутствующей оплаты кредитов. Несмотря на наличие различных способов минимизировать риски невозврата кредита, полностью исключить их невозможно.

Рассчитаем ожидаемую прибыль, которую принесет внедрение операции «овернайт» в банке ВТБ.

Банк получает прибыль от неиспользованных остатков на счетах своих корреспондентов.

Средняя процентная ставка, предлагаемая российскими банками для кредитования в рублях на краткосрочный срок (1 день), равна 10,54 %.

В настоящее время московские банки предлагают размещение кредитов в долларах США на срок 24 часа со ставкой в среднем 0,9 %.

Однодневный кредитный продукт «овернайт» предлагается по ставке 6,5% в годовом исчислении. При определении потенциальной прибыли от размещения свободных валютных средств в овернайт в 2025 году предполагается, что такие возможности будут доступны в течение 247 дней, что соответствует количеству рабочих дней в этом году.

Дополнительный доход от введения данной операции по долларам США за год составит:

$$USD = [400\,000 \times (6,5 - 0,9) \times 247)] / (360 \times 100) = [400\,000 \times 7,35 \times 247)] / 36\,000 = 20\,172 \text{ долларов.}$$

Чтобы сделать расчеты более понятными и наглядными, целесообразно пересчитать полученный доход в рубли. Для этого мы воспользуемся официальным курсом валют на 01.01.2025 года, согласно которому 1 доллар эквивалентен 99,93 рублям. Дополнительный доход в российском эквиваленте составит:

$$USD = 20\,172 \times 99,93 = 2\,015\,787 \text{ руб.}$$

Таблица 13 - Расчет эффективности мероприятия по размещению временно свободных средств на корреспондентских счетах в овернайт

Показатель	Расчет	Значение
Средние ежедневные свободные остатки в день, доллар	-	400 000
Средние объявленные ставки по размещению московскими банками кредитов в долларах	-	0,90
Процентная ставка по «овернайт» (однодневный расчетный кредит), %	-	6,5

Продолжение таблицы 13

Показатель	Расчет	Значение
Ко-во рабочих дней в году, дни	-	247
Дополнительный доход от введения данной операции, доллар	ДUSD = [400 000 х (6,5 – 0,9) х 247)] / (360 х 100) = [400 000 * 7,35 х 247)] / 36 000 = 20 172 долларов.	20 172
Валютный курс 1 доллара, руб.		72,34
Дополнительный доход от использования остатков на корреспондентских счетах в овернайт, руб.	ДUSD = 20 172 х 99,93 = 2 015 787 руб.	2 015 787

В итоге, после трат остатков средств на корреспондентских счетах в рамках overnight-операций ВТБ сможет получить дополнительный доход в размере 1,2 миллиона рублей. Аналитики полагают, что данная прибыль, по сути, представляет собой упущенную выгоду для банка, поскольку ее получение не влечет за собой каких-либо дополнительных затрат. Эти средства могут быть реинвестированы в развитие банка, например, направлены на увеличение собственного капитала.

Прибыль является основной целью коммерческого банка ПАО «ВТБ» и ключевым показателем эффективности, важным для всех заинтересованных сторон, определяющим финансовую устойчивость и возможности для роста. Прибыльность банка определяет его потенциал для расширения деятельности, привлечения инвестиций, реализации социальных программ и увеличения акционерной стоимости.

Статистические данные свидетельствуют о том, что действия сотрудников могут нанести ущерб финансовому благополучию компании в размере до 9% от общего оборота. Внедрение превентивных мер безопасности, таких как разработка и внедрение соответствующих контрольных процедур, позволит ПАО «ВТБ» существенно снизить риски, связанные с внутренними

злоупотреблениями, и будет более экономически целесообразным решением, чем потенциальные убытки, которые могут возникнуть в результате высокой текучести кадров, например, в связи с необходимостью компенсации ущерба от утечки информации.

В результате реализации предложенных инициатив, направленных на повышение уровня мотивации персонала, ожидается значительное снижение текучести кадров. Кроме того, повышение уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников будет способствовать формированию большей лояльности к банку, что в свою очередь позволит минимизировать риски, связанные с кражей и утечкой конфиденциальной информации, а также предотвратить передачу ценной информации конкурентам. Повышение лояльности сотрудников также положительно скажется на качестве обслуживания клиентов и улучшит имидж банка.

Рассмотрим финансовые выгоды, которые могут быть получены за счет уменьшения текучести кадров (формула 4):

$$Sтк = Dkтк \text{ x } Н \text{ x } Sпо \qquad (4)$$

где Sтк - экономический эффект от снижения текучести кадров;

Dktк - коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составила в 2023 году 23 %, цель системы нематериальной мотивации - снизить текучесть персонала до 18 %, I. е. снижение должно составить 5%, соответственно Dktк= 0,05);

Н - численность персонала предприятия, чел.;

Sпо - затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

После проведенных расчетов, мы рассчитаем экономический эффект от снижения уровня мобильности сотрудников на 5 %:

Sтк = 0,05 х 6914чел. х 116 753.75руб. = 40361 тыс. руб.

Таким образом, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 5 % составляет 40361 тыс. рублей в год. Таким образом месячная экономия составит 40361 / 12 = 3363 тыс. руб.

Далее оценим рентабельность проекта:

Рассчитаем чистую прибыль

40361-543,2 = 39818 тыс. руб.

Проведем расчет рентабельности

R= 39818 / 40361 × 100 % = 98 %

R >1.

Разработка данных мероприятия, позволит привести к следующим последствиям:

- увеличится сумма активов на 166,25 млн. руб.;
- чистая прибыль банка увеличится на 1,4 млн. руб.;
- доход от текучести кадров позволит снизить расходы на 39 млн. руб.

Учитывая все вышеизложенное, представляется логичным сделать вывод о том, что предложенные мероприятия обладают значительным потенциалом и способны оказать положительное влияние на различные аспекты деятельности банка. Их успешное внедрение позволит не только сохранить имеющуюся клиентскую базу, но и создать условия для ее расширения, что, в свою очередь, приведет к увеличению объемов кредитования, повышению качества кредитного портфеля, обеспечению своевременного возврата кредитных средств, а также к снижению просроченной задолженности, что, безусловно, будет способствовать укреплению позиций банка на рынке. Кроме того, ожидается, что данные

мероприятия окажут положительное влияние на внутренние процессы банка, такие как повышение эффективности, снижение текучести кадров и обеспечение защиты конфиденциальной информации. В конечном итоге, реализация предлагаемых мер станет важным шагом на пути к достижению устойчивого и успешного развития банка, а также будет способствовать повышению его имиджа и деловой репутации (таблица 14).

Таблица 14 - Динамика изменения показателей финансовой безопасности ПАО Банк «ВТБ» после мероприятий

Наименование показателя	Нормативное значение, %	Значение показателя, %	
		2024	прогноз
Норматив достаточности капитала Н1.0 (минимум 8 %)	Минимум 8.00	8,4	8,5
Норматив финансового рычага банка (Н1.4), банковской группы (Н20.4), процент	Минимум 20,4	9,41	9,41
Норматив мгновенной ликвидности Н2	Минимум 70.00	130,2	130,2
Норматив текущей ликвидности Н3	Минимум 50.00	149,3	149,3
Норматив долгосрочной ликвидности Н4	Минимум 120.00	59,1	62,4

Реализация предложенных мероприятий по повышению капитала положительно повлияет на его достаточность, что в свою очередь укрепит финансовую устойчивость банка, являющуюся ключевым фактором его экономической безопасности.

Финансовая устойчивость банка рассматривается как ключевой фактор в обеспечении его экономической безопасности. Внедрение всех предложенных мер направлено на усиление экономической защиты банка.

Заключение

В процессе написания выпускной квалификационной работы удалось реализовать поставленную задачу - были предложены конкретные мероприятия, направленные на повышение эффективности системы управления расходами организации. Для воплощения этой задачи были выполнены следующие шаги:

- выявить ключевые аспекты и подходы к управлению расходами в компании;
- проанализировать экономическую защищенность организации и ключевые аспекты, составляющие ее основу;
- охарактеризовать с точки зрения экономики и технологий деятельность банка ВТБ;
- оценить ключевые финансовые показатели, характеризующие затраты банка ВТБ;
- создать комплекс мер, направленных на укрепление экономической стабильности в банке ВТБ;
- оценить финансовую результативность деятельности организации.

В начальной части работы проанализированы теоретические принципы управления расходами организации, призванного гарантировать его экономическую устойчивость. Установлено, что управление расходами – это непрерывно развивающийся процесс, ориентированный на повышение экономической эффективности и поиск наилучшего соотношения затрат и результатов, что является ключевым фактором для усиления конкурентоспособности компании. Для успешного управления расходами необходимо владеть методами планирования, анализа и контроля, учитывать все факторы, определяющие издержки, и применять современные стратегии, например, процессный подход и управление по центрам ответственности. Такой подход позволяет точно определять, откуда берутся затраты, находить

пути их оптимизации, сокращать ненужные расходы и добиваться стабильного развития компании.

Устойчивое развитие и функционирование организации обеспечивается за счет комплексных мер экономической безопасности, которые направлены на нейтрализацию как внутренних, так и внешних угроз. В эту систему входят мероприятия по предотвращению рисков, обеспечению необходимого ресурсного потенциала, защите информации, материальных активов и сотрудников. Ключевые задачи заключаются в защите прав организации, противостоянии конкурентоспособным угрозам и создании благоприятных условий для его дальнейшего роста. Устойчивое развитие бизнеса, его способность конкурировать и благоприятное влияние на экономику в целом достигаются за счет грамотного управления экономической безопасностью.

Анализ технико-экономических показателей банка ВТБ за период с 2021 по 2023 годы выявил положительную динамику развития. В частности, наблюдается увеличение активов банка, достигнувшее 18,4% в 2023 году. Такой рост обусловлен, главным образом, расширением кредитного портфеля, особенно в направлениях кредитования корпоративных клиентов и ипотечного кредитования. Финансовое обеспечение банка в большей степени обеспечивается за счет вкладов физических лиц, которые демонстрируют стабильный рост, составив 14,8% в 2023 году.

В 2023 году банк показал положительную динамику в чистых процентных доходах, которые увеличились на 18,9%, при этом процентные расходы сократились. Но увеличение резервов для покрытия потенциальных убытков привело к снижению чистой прибыли. Тем не менее, банк остается верным своей стратегии развития, которая предусматривает увеличение активов, повышение операционной эффективности и сохранение конкурентоспособности на российском секторе банковского обслуживания.

ВТБ в период с 2021 по 2023 год столкнулся с финансовыми трудностями, сопровождающимися падением ключевых экономических

показателей. Хотя 2023 год принес рост комиссионных поступлений и повышение рентабельности, существенное снижение прибыли, уменьшение процентных доходов и рост процентных расходов вызывают опасения по поводу устойчивости финансового состояния банка. Кроме того, отмечаются проблемы с эффективностью кредитной деятельности и снижение капитальной достаточности.

В ходе третьего раздела исследования были идентифицированы три основные проблемы: сокращение выдачи кредитов, падение показателя чистой прибыли и высокий уровень текучести персонала.

Чтобы расширить кредитный портфель, рассматривается выпуск нового продукта «Оптимальный» с привлекательными для клиентов условиями. Такой шаг должен способствовать увеличению клиентской базы, росту банковских доходов и укреплению финансовой стабильности.

Чтобы оптимизировать использование ресурсов, предлагается хранить остатки средств на корреспондентских счетах в краткосрочном формате, что позволит повысить текучесть средств и увеличить прибыльность операций, не негативно сказавшись на финансовых результатах. В целях снижения текущей текучести персонала разработана программа по улучшению системы поощрений, не связанных с материальными вознаграждениями. Проект ориентирован на улучшение благосостояния сотрудников и сокращение расходов на текучесть кадров, реализуя комплекс мер, таких как организация корпоративных мероприятий, помощь в профессиональном развитии и поощрение высокоэффективных работников.

Внедрение комплекса мер обеспечит банку финансовую прочность, повысит его конкурентные позиции и уменьшит угрозы экономической безопасности. Представленные для ПАО «ВТБ» инициативы обладают высокой экономической отдачей и ориентированы на усиление финансовой защищенности банка.

Запуск нового кредитного продукта «Оптимальный» повлечет за собой увеличение активов на сумму 166,25 миллионов рублей и повысит прибыль на 166 миллионов рублей. Дополнительный доход в размере 2 миллионов рублей будет получен за счет размещения остатков на корреспондентских счетах в краткосрочном формате. Улучшение показателей удержания сотрудников позволит сократить ежегодные расходы на 39 миллионов рублей, одновременно снижая риски, связанные с нестабильностью персонала и потенциальными финансовыми потерями. Банк получит дополнительные силы на рынке, оптимизирует свой кредитный портфель, уменьшит число просроченных кредитов, увеличит капитализацию и надежность, что в целом положительно скажется на его финансовой устойчивости. В процессе написания выпускной квалификационной работы удалось реализовать поставленную задачу - были предложены конкретные мероприятия, направленные на повышение эффективности системы управления расходами организации.

Список используемой литературы

1. Агибалов А.В. Состояние современных банковских технологий, преимущество их применения / А.В. Агибалов / Финансовый вестник. 2018. – 411 с.
2. Акимов Е.Е. Концепция безопасности коммерческого банка // Текст: электронный. URL: http://www. http://raexpert.ru (дата обращения: 20.12.2023).
3. Алексеев, Е. В. Экономическая безопасность банковской сферы / Е. В. Алексеев. — Санкт-Петербург: Издательство СПбГУ, 2020. – 228 с.
4. Анискин, Ю. П. Экономика предприятия: анализ затрат и результатов / Ю. П. Анискин. — Москва: Инфра-М, 2021. – 315 с.
5. Банк ВТБ (ПАО) [официальный сайт]. - Текст : электронный. - URL: https://www.vtb.ru/ (дата обращения: 22.12.2023).
6. Безуглая Н.С. Экономическая безопасность предприятия // Текст: электронный. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost (дата обращения: 03.01.2025).
7. Бланк, И. А. Управление затратами на предприятии / И. А. Бланк. — Киев: Ника-Центр, 2019. – 109 с.
8. Булатова А.И., Сагатдинова А.И. Организация безопасности коммерческого банка // Текст: электронный. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-bezopasnosti-kommercheskogobanka (дата обращения: 05.01.2025).
9. Вахрин, П. И. Финансовый менеджмент: управление затратами / П. И. Вахрин. — Москва: Дашков и К, 2020. – 359 с.
10. Галстян А.С., Слободнюк Р.О. Экономическая безопасность пред приятия: сущность и принцип формирования // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 81, С. 27 30. https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/1023200316.pdf?ysclid=m83n0if6wg509417171

11. Глущенко, А. И. Экономическая безопасность бизнеса: стратегии и методы управления / А. И. Глущенко. — Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 210 с.

12. Давыдов, Ю. С. Методы минимизации затрат в банковской системе / Ю. С. Давыдов. — Финансовая аналитика, 2021. – 417 с.

13. Деменков, Н. П. Управление с прогнозированием: учебное пособие /Н. П. Деменков. - Москва: Издательство МГТУ им. Баумана, 2020.- 66с. https://znanium.ru/catalog/document id=451689&ysclid=m83nr19btb633085142

14. Домнин Н.С. Понятие и сущность экономической безопасности и хозяйствующих субъектов // Моя профессиональна карьера. 2020. № 8. С.131-133. https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42244798&ysclid=m83n4tvl8z881789278

15. Зайцева, О. Н. Роль оптимизации затрат в обеспечении экономической безопасности банка / О. Н. Зайцева. — Финансовый журнал, 2021. – 275 с.

16. Зернова, Л. Е. Роль управления банковскими рисками в современных условиях / Л. Е. Зернова, А. И. Караман // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития : сборник материалов Международной научной конференции молодых исследователей. – 2017. – 162 с.

17. Колесников, В. А. Особенности управления затратами в банковской сфере / В. А. Колесников. — Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 520 с.

18. Кравченко А.М. Анализ банковского портфеля активов // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2016. – 530 с.

19. Кушубакова Б.К. Сущность экономической безопасности и взаимосвязь с финансовым состоянием хозяйствующего субьекта // Экономи

ка и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1. С. 94-98. https://ekam-journal.com/images/6-2021/1-2021/Kushubakova.pdf

20. Макарова, Н. С. Финансовый контроль : учебное пособие / Н. С. Макарова, В. А. Симонова. Москва : РГУ им. А. Н. Косыгина, 2021. – 507 с.

21. Маховикова Г.А. Экономическая теория: учебник и практикум для вузов / Г.А. Маховикова, Г.М. Гукасьян, В.В. Амосова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2024. 443 с. https://www.bolohovomt.ru/doc/ekonomicheskaja_teorija.pdf?ysclid=m83mjvpnil310926620

22. Миловидов, В. Д. Риск-менеджмент и экономическая безопасность / В. Д. Миловидов. — Саратов: Финпресс, 2020. – 147 с.

23. Поляков, И. С. Анализ финансовой устойчивости банковских организаций / И. С. Поляков. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 208 с.

24. Редников Д.В.Экономическая безопасность предприятия: сущность и цели // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 70.С.66-67. https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44793309&ysclid=m83nd3bx6z465428487

25. Семенова И.А., Шушпанова А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент управления затратами // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». - 2022. - Т. 32. - № 4. - С. 649-655. https://journals.udsu.ru/econ-law/article/view/7060?ysclid=m83nlj1nto244969017

26. Тарасевич, В. М. Основы финансовой безопасности организации / В. М. Тарасевич. — Москва: Проспект, 2019. – 358 с.

27. Толкачев С.А. Экономическая теория: учебник для вузов / С.А. Толкачев. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2024. 577 с. https://urait.ru/book/ekonomicheskaya-teoriya-560045-1

28. Уваров, С. В. Управление затратами как основа повышения экономической безопасности / Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 402 с.

29. Центральный банк Российской Федерации [официальный сайт]. Текст: электронный. URL: https://cbr.ru/ (дата обращения: 20.12.2023).

30. Черняк, В. З. Методы оптимизации затрат в бизнесе / В. З. Черняк. — Самара: Финансы и статистика, 2020. – 321 с.

31. Чернякова Ю.В., Ягупова Е.А. Анализ финансового состояния и пути повышения эффективности использования ресурсов ПАО «ВТБ» // Вестник науки и творчества. 2021. – 339 с.

32. Ширко Л.М. К вопросу о сущностях экономической безопасности // Экономические отношения. 2020. № 4. С. 1555-1564. https://1economic.ru/lib/111327?ysclid=m83nbahf7u520634462

33. Эмирбекова С.Н. Анализ показателей финансового состояния коммерческого банка на примере ПАО «ВТБ» // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. – 447 с.

34. Юдин, С. В. Управление затратами как основа повышения эконо мической безопасности / С. В. Юдин. — Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 279 с.

35. Cooper, R., & Kaplan, R. S. The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings. Prentice Hall, 2nd Edition, 1999.

36. Hansen, D. R., & Mowen, M. M. Cost Management: Accounting and Control. South-Western College Pub, 6th Edition, 2009.

37. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson, 16th Edition, 2016.

38. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 2010.

39. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 2020.

Приложение А

Ключевые этапы управления затратами

Таблица А.1 - Ключевые этапы управления затратами

Этап управления затратами	Определение ключевых задач
Определение цели	Оптимальное управление затратами в условиях нестабильности внешней среды
Критерии управления	Оптимизация затрат производственных, коммерческих
Планирование	Определение структуры и состава затрат. Определение ключевых показателей деятельности в области управления затратами. Разработка форм отчетности
Организация	Распределение обязанностей и ответственности между подразделениями и сотрудниками по каждому из направлений затрат. Определение сроков и схем взаимодействия
Мотивация	Повышение эффективности деятельности сотрудников. Сбалансирование прав и ответственности работников, участвующих в процессе управления затратами
Контроль	Контроль на всех этапах управления затратами. Сравнение фактических результатов с плановыми. Анализ отклонений, возникающих из-за воздействия на организации внешних и внутренних факторов

Приложение Б

Сравнительная характеристика подходов к управлению затратами

Таблица Б.1 - Сравнительная характеристика подходов к управлению затратами

Критерий	Подход		
	Традиционный	По центрам финансовой ответственности	Процессный
Объект управления затратами	Носители затрат	Центры финансовой ответственности	Входы и выходы
Цель управления затратами	Распределение затрат по их носителям для возможности сокращения	Обобщение данных о затратах по каждому центру ответственности с тем, чтобы возникающие отклонения можно было отнести на конкретное лицо	Обобщение данных о затратах по процессам деятельности организации, чтобы влиять на затраты конкретного процесса
Направление управления затратами	Затраты, используемые в системе планирования, контроля и регулирования	Затраты, используемые в системе планирования, контроля и регулирования	Затраты, используемые в системе планирования, контроля и регулирования
Способ распределения затрат	По эквивалентной базе	По центрам ответственности	По процессам

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах ПАО Банк «ВТБ» за 2022 – 2024 гг. в тыс. руб.

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40298000	00032520	1000

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
(публикуемая форма)

за 2024 г.

Полное или сокращенное фирменное наименование кредитной организации — Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации — 191144, г. Санкт-Петербург, Дегтярный переулок, д.11, лит. А

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

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	X	3 793 797 052	2 054 485 001
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	X	147 179 593	56 822 903
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	X	2 958 484 904	1 555 693 753
1.3	от вложений в ценные бумаги	X	688 132 555	441 968 345
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	X	3 490 195 323	1 525 464 336
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	X	610 482 981	275 806 682
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	2 815 884 997	1 220 186 430
2.3	по выпущенным ценным бумагам	X	63 827 345	29 471 224
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	X	303 601 729	529 020 665
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	X	-80 533 725	-114 872 894
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	X	-50 722 937	-43 227 969

Рисунок В.1 – Отчёт о финансовых результатах ПАО Банк «ВТБ» за 2023 - 2024 гг.

5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	X	223 068 004	414 147 771
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	170 792 472	-46 663 001
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	3 474 058	4 384 117
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	23 705 503	355 670
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости	X	18 747 691	3 681 034
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	X	X	X
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	X	X	X
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	X	-13 923 594	8 935 858
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	X	X	X
14	Комиссионные доходы	X	280 065 421	183 896 429
15	Комиссионные расходы	X	69 140 552	36 269 014
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	-104 127	101 378
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	-71 723 921	-532 521
18	Изменение резерва по прочим потерям	X	-77 538 702	-98 537 609
19	Прочие операционные доходы	X	277 070 990	97 974 289
20	Чистые доходы (расходы)	X	1 243 466 401	809 321 719
21	Операционные расходы	X	647 437 089	580 446 882
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	X	596 029 312	228 874 837
23	Возмещение (расход) по налогу на прибыль	X	36 971 555	5 482 401
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	X	559 057 757	223 392 436
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	X	0	0
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	559 057 757	223 392 436

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	559 057 757	223 392 436
2	Прочий совокупный доход (убыток)	X	X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	18 390 550	-2 951 878
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов	X	18 390 550	-2 951 878
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	X	0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	6 316 665	-981 704

Рисунок В.2 – Отчёт о финансовых результатах ПАО Банк «ВТБ» за 2023 - 2024 гг.

5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	12 073 885	-1 970 174
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	-59 937 327	3 968 264
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	X	X
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	X	X
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков	X	X	X
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	-20 392 502	-5 598 462
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	-39 544 825	9 566 726
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	X	-27 470 940	7 596 552
10	Финансовый результат за отчетный период	X	531 586 817	230 988 988

Президент - Председатель Правления А.Л. Костин

Главный бухгалтер - руководитель
Департамента учета и отчетности –
старший вице-президент М.М. Коваленко

25.02.2025

Рисунок В.3 – Отчёт о финансовых результатах ПАО Банк «ВТБ» за 2023 - 2024 гг.

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40298000	00032520	1000

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
(публикуемая форма)

за 2023 г.

Полное или сокращенное фирменное наименование кредитной организации: Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 191144, г. Санкт-Петербург, Дегтярный переулок, д.11, лит. А

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

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	X	2 054 485 001	1 601 553 540
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	X	56 822 903	41 015 930
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	X	1 555 693 753	1 276 951 220
1.3	от вложений в ценные бумаги	X	441 968 345	283 586 390
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	X	1 525 464 336	1 330 001 815
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	X	275 806 682	162 633 385
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	1 220 186 430	1 140 347 152
2.3	по выпущенным ценным бумагам	X	29 471 224	27 021 278
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	X	529 020 665	271 551 725
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	X	-114 872 894	-441 860 932
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	X	-43 227 969	-27 493 341

Рисунок В.4 – Отчёт о финансовых результатах ПАО Банк «ВТБ» за 2022 - 2023 гг.

5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	X	414 147 771	-170 309 207
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-46 663 001	15 750 598
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	4 384 117	1 260 255
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	355 670	-766 953
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости	X	3 681 034	8 145
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	X	X	X
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	X	X	X
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	X	8 935 858	12 294 662
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	X	X	X
14	Комиссионные доходы	X	183 896 429	156 767 423
15	Комиссионные расходы	X	36 269 014	39 413 168
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	101 378	-175 618
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	-532 521	104 457
18	Изменение резерва по прочим потерям	X	-98 537 609	-44 740 258
19	Прочие операционные доходы	X	97 974 289	125 139 565
20	Чистые доходы (расходы)	X	809 321 719	-483 928 390
21	Операционные расходы	X	580 446 882	454 526 798
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	X	228 874 837	-938 455 188
23	Возмещение (расход) по налогу на прибыль	X	5 482 401	-181 683 349
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	X	223 392 436	-756 771 839
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	X	0	0
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	223 392 436	-756 771 839

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	223 392 436	-756 771 839
2	Прочий совокупный доход (убыток)	X	X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	-2 951 878	-2 050 970
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов	X	-2 951 878	-2 050 970
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	X	0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	-981 704	-438 596

Рисунок В.5 – Отчёт о финансовых результатах ПАО Банк «ВТБ» за 2022 - 2023 гг.

5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	-1 970 174	-1 612 374
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	3 968 264	34 066 728
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	X	X
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	X	X
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков	X	X	X
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	-5 598 462	8 171 905
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	9 566 726	25 894 823
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	X	7 596 552	24 282 449
10	Финансовый результат за отчетный период	X	230 988 988	-732 489 390

Президент - Председатель Правления А.Л. Костин

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности – старший вице-президент М.М. Коваленко

29.02.2024

Рисунок В.6 – Отчёт о финансовых результатах ПАО Банк «ВТБ» за 2022 - 2023 гг.

Приложение Г

Анализ отчета о финансовых результатах ПАО «ВТБ» за 2022- 2024 гг. в тыс.ру.

Таблица Г.1 - Анализ отчета о финансовых результатах ПАО «ВТБ» за 2022-2024 гг. в тыс.руб.

Показатели банка ПАО «ВТБ»	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024к 2023
Процентные доходы, всего:	1601553540	2054485001	3793797052	452931461	1739312051	128.28	184.65
- доходы от ссуд, предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями	1276951220	1555693753	2958484904	278742533	1402791151	121.82	1901.71
Процентные расходы, всего, в том числе:	1330001815	1525464336	3490195323	195462521	1964730987	114.69	228.79
Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	-44186 0932	-11487 2894	-80533 725	-326988038	--326988038	25.99	70.1
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	27155 1725	52902 0665	30360 1729	257468940	-225418936	194.81	57.38
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	-170 309 207	414 147 771	22306 8004	584 456 978	-191 079 767	-243.17	53.86
Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	15 750 598	-46 663 001	17079 2472	-62 413 599	217 455 473	-296.26	-366.01
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	-766 953	355 670	23705 503	1 122 623	23 349 833	-46.37	6665.02
Чистые доходы от операций с иностранной валютой	x	x	x	x	x	x	x
Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	x	x	x	x	x	x	x

Продолжение таблицы Г.1

Показатели банка ПАО «ВТБ»	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024к 2023
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	12 294 662	8 935 858	-13923594	-3 358 804	-22 859 452	72,68	-155,81
Доходы от участия в капитале других юр. Лиц	x	x	x	x	x	x	x
Комиссионные доходы	156 767 423	183 896 429	280065421	27 129 006	96 168 992	117,3	152,29
Комиссионные расходы	39 413 168	36 269 014	69140552	-3 144 154	32 871 538	92,02	190.63
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	-175 618	101 378	-104127	276 996	-205 505	-57,72	-102,71
Изменение резерва по прочим потерям	-44 740 258	-98 537 609	-77538702	-53 797 351	20 998 907	220,24	78,68
Прочие операционные доходы	647437098	580 446 882	454 526 798	-66 990 216	-125 920 084	89,65	78,3

Приложение Д

Бухгалтерский баланс ПАО Банк «ВТБ» за 2022 - 2024 гг. в тыс. руб.

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40298000	00032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
за 2024 г.

Полное или сокращенное фирменное наименование кредитной организации: Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 191144, г. Санкт-Петербург, Дегтярный переулок, д.11, лит. А

Код формы по ОКУД 0409806
Квартальная (Годовая)

тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
	I. АКТИВЫ			
1	Денежные средства	X	372 193 547	287 941 491
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	X	1 063 585 885	581 966 228
2.1	обязательные резервы	X	90 031 130	44 316 438
3	Средства в кредитных организациях	X	399 059 107	122 702 090
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	1 363 793 625	897 039 944
4а	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	X	20 895 910 606	17 113 917 512
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	3 417 389 224	2 575 021 284
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	X	2 731 570 963	1 788 366 437
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	X	X	X
9	Требование по текущему налогу на прибыль	X	25 320	0
10	Отложенный налоговый актив	X	412 254 435	364 619 682
11	Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	X	875 074 204	740 215 135
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	X	0	0
13	Прочие активы	X	X	X
14	Всего активов	X	33 033 189 217	25 770 545 645

Рисунок Д.1 – Бухгалтерский баланс ПАО Банк «ВТБ» за 2023 - 2024 гг.

II. ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	X	1 233 128 421	716 924 385
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	X	28 469 849 641	22 617 531 576
16.1	средства кредитных организаций	X	2 661 811 358	2 791 075 482
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	25 808 038 283	19 826 456 094
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	12 478 944 333	8 215 738 732
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	141 457 243	112 009 624
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	0	0
17а	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	X	406 170 348	240 307 177
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	2 696 753	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости	X	403 473 595	240 307 177
19	Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве обязательств	X	112 332 826	149 370 236
20	Обязательства по текущему налогу на прибыль	X	3 944 102	8 433 168
21	Отложенные налоговые обязательства	X	1 154 872	9 415 896
22	Прочие обязательства	X	X	X
23	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	X	X	X
24	Всего обязательств	X	30 878 579 409	24 101 209 512
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
25	Средства акционеров (участников)	X	789 925 165	789 925 165
26	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	X	X	X
27	Эмиссионный доход	X	104 270 773	104 270 773
28	Резервный фонд	X	39 496 258	32 551 694
29	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	X	-23 639 652	15 663 739
30	Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	X	38 921 629	26 847 742
31	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	X	0	0
32	Переоценка инструментов хеджирования	X	X	X
33	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	X	0	0
34	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска	X	0	0

Рисунок Д.2 – Бухгалтерский баланс ПАО Банк «ВТБ» за 2023 - 2024 г.

35	Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве долевых инструментов	X	437 680 821	412 256 993
36	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	X	3 686 144	3 927 577
37	Неиспользованная прибыль (убыток)	X	764 268 670	283 892 450
38	Всего источников собственных средств	X	2 154 609 808	1 669 336 133
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
39	Безотзывные обязательства кредитной организации	X	20 037 782 826	16 776 959 095
40	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	X	1 318 559 773	1 057 027 697
41	Условные обязательства некредитного характера	X	0	0

Президент - Председатель Правления А.Л. Костин

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности – старший вице-президент М.М. Коваленко

25.02.2025

Рисунок Д.3 – Бухгалтерский баланс ПАО Банк «ВТБ» за 2023 - 2024 гг.

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40298000	00032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
за 2023 г.

Полное или сокращенное фирменное наименование кредитной организации: Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 191144, г. Санкт-Петербург, Дегтярный переулок, д.11, лит. А

Код формы по ОКУД 0409806
Квартальная (Годовая)

тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
	I. АКТИВЫ			
1	Денежные средства	X	287 941 491	241 985 754
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	X	581 966 228	368 028 439
2.1	Обязательные резервы	X	44 316 438	23 755 692
3	Средства в кредитных организациях	X	122 702 090	137 242 185
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	897 039 944	1 522 886 298
4а	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	X	17 113 917 512	12 908 212 285
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	2 575 021 284	2 030 989 323
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	X	1 788 366 437	1 397 640 894
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	X	X	X
9	Требование по текущему налогу на прибыль	X	0	2 538
10	Отложенный налоговый актив	X	364 619 682	319 437 336
11	Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	X	740 215 135	654 903 838
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	X	0	0
13	Прочие активы	X	X	X
14	Всего активов	X	25 770 545 645	20 631 984 096

Рисунок Д.4 – Бухгалтерский баланс ПАО Банк «ВТБ» за 2022 – 2023 гг.

II. ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	X	716 924 385	559 082 744
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	X	22 856 695 936	18 453 431 961
16.1	средства кредитных организаций	X	2 791 075 482	2 096 391 421
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	20 065 620 454	16 357 040 540
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	8 215 738 732	6 219 071 250
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	112 009 624	105 198 680
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	0	0
17а	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	X	635 640 221	502 564 498
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости	X	635 640 221	502 564 498
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	X	8 433 168	3 356 289
20	Отложенные налоговые обязательства	X	9 415 896	12 061 231
21	Прочие обязательства	X	X	X
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	X	X	X
23	Всего обязательств	X	24 586 334 108	19 851 370 436
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	X	789 925 165	651 033 884
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	X	X	X
26	Эмиссионный доход	X	104 270 773	439 401 101
27	Резервный фонд	X	32 551 694	32 551 694
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	X	15 663 739	8 729 277
29	Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	X	26 847 742	28 817 916
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	X	0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования	X	X	X
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	X	0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска	X	0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	X	3 927 577	1 295 312
35	Неиспользованная прибыль (убыток)	X	211 024 847	-381 215 524
36	Всего источников собственных средств	X	1 184 211 537	780 613 660

Рисунок Д.5 – Бухгалтерский баланс ПАО Банк «ВТБ» за 2022 – 2023 гг.

IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации	X	16 776 959 095	13 633 952 648
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	X	1 057 027 697	901 458 108
39	Условные обязательства некредитного характера	X	0	0

Президент - Председатель Правления А.Л. Костин

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности – старший вице-президент М.М. Коваленко

29.02.2024

Рисунок Д.6 – Бухгалтерский баланс ПАО Банк «ВТБ» за 2022 – 2023 гг.