

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

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Специальность 38.05.01 – Экономическая безопасность
Специализация №1 «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ Е. С. Рычкова
« ____ » _____ 2025 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: Оценка уровня экономической безопасности банка (на примере АО
«АТБ»)

Исполнитель студент группы 178-уос	_____	В.Р. Голованова
	(подпись, дата)	
Руководитель канд. экон. наук, доцент	_____	О.А. Цепелев
	(подпись, дата)	
Нормоконтроль	_____	Л. И. Рубаха
	(подпись, дата)	
Рецензент канд. экон. наук, доцент	_____	Е.А. Самойлова
	(подпись, дата)	

Благовещенск 2025

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

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

_____ Е.С. Рычкова

«_____» _____ 2025 г.,

З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента Головановой Валерии Романовны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Оценка уровня экономической безопасности банка (на примере АО «АТБ»)
2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 5 июня 2025 года.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, статьи периодических изданий, электронные ресурсы
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы экономической безопасности банка, Оценка уровня экономической безопасности АО «АТБ», Повышения уровня экономической безопасности АО «АТБ».
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) наличие рисунков 10 , таблиц 42.
6. Дата выдачи задания – 16.01.2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Цепелев Олег Анатольевич , доцент, канд. экон. наук.

Задание принял к исполнению (дата): 17.01.2025 г.

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит страниц 83 с., 10 рисунков, 42 таблицы, 50 источников.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, БАНК, УГРОЗЫ, ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, СИСТЕМА, ПОКАЗАТЕЛЬ НАДЕЖНОСТИ.

Целью дипломной работы является проведение оценки уровня экономической безопасности АО «АТБ» с использованием различных показателей и методов анализа.

Предмет исследования – экономическая безопасность банка. Объект исследования – АО «АТБ».

Во введении дана актуальность темы дипломной работы, поставлены цель и задачи исследования, определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрена теоретический аспект экономической безопасности банка, проанализированы существующие методики оценки.

Во второй главе проведен анализ системы обеспечения экономической безопасности АО «АТБ», выявлены основные проблемы и риски.

В третьей главе были разработаны рекомендации по повышению уровня экономической безопасности АО «АТБ».

В заключении проведены итоги исследования, сформулированы основные выводы и рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы экономической безопасности банка	
1.1 Понятие, виды и формы экономической безопасности банка	7
1.2 Факторы, влияющие на экономическую безопасность банка	10
1.3 Методики оценки уровня экономической безопасности банка	12
2 Оценка уровня экономической безопасности АО «АТБ»	
2.1 Организационно- экономическая характеристика банка	19
2.2 Оценка финансового состояния банка	22
2.3 Оценка показателей	39
3 Повышение уровня экономической безопасности АО «АТБ»	
3.1 Проблемы и недостатки экономической безопасности банка	52
3.2 Рекомендации по повышению экономической безопасности банка	54
3.3 Оценка эффективности рекомендации	70
Заключение	76
Библиографический список	79

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы вопрос обеспечения экономической безопасности банковских организаций становится все более актуальным в условиях постоянных изменений и нестабильности на финансовых рынках.

Актуальность темы данной работы обусловлено сложной текущей экономической ситуации в стране. В современной мире банковский сектор играет ключевую роль в обеспечении стабильности и развития экономики России. Необходимо анализировать и оценивать уровень экономической безопасности банков, так как существует множество финансовых проблем, такие как инфляция, повышения ключевой ставки Центрального банка России, технические изменения и цифровизация.

Данное исследование посвящено оценке уровня экономической безопасности АО «АТБ». Целью исследования является проведение оценки уровня экономической безопасности АО «АТБ» с использованием различных показателей и методов анализа.

Исходя, из поставленной цели можно выделить задачи дипломной работы:

- изучить теоретические аспекты понятия экономической безопасности банка
- провести анализ текущего состояния экономической безопасности АО «АТБ».
- определить проблемы и недостатки экономической безопасности АО «АТБ».
- разработать рекомендации по укреплению экономической безопасности банка.
- провести оценку эффективности разработанных рекомендации по повышению экономической безопасности банка

Предмет исследования – экономическая безопасность банка. Объект исследования – АО «АТБ».

Это исследование направлено не только на оценку текущего состояния экономической безопасности АО «АТБ», но и на научное изучение проблемы обеспечения экономической безопасности банков в современных условиях.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКА

1.1 Понятие, виды и формы экономической безопасности банка

Экономическая безопасность банка представляет собой многоаспектное и комплексное явление в банковской сфере.

В рамках современной экономической теории можно выделить множество определений, касающихся понятии экономической безопасности банка. Одним из авторитетных взглядов является мнение О.И. Лаврушина, экономическая безопасность банка определяется как «состояние защищенности банка от внутренних и внешних угроз, при котором обеспечиваются реализация основных интересов и приоритетных целей банка, защита от существующих и потенциальных угроз и воздействий, а так же способность выполнять свои функции в условиях действия дестабилизирующих факторов и рыночной экономики в целом»¹

В.А. Гамза и И.Б. Ткачук, предлагают рассматривать экономическую безопасность банка как «систему организационно-управленческих, режимных, технических и профилактических мер, обеспечивающих защищенность интересов банка, его акционеров, инвесторов, клиентов, персонала, а также способность противостоять любым неблагоприятным внутренним и внешним факторам»²

Как отмечает Н.В. Тарасенко, экономическая безопасность банка характеризуется следующими ключевыми признаками:

- Системность – экономическая безопасность представляет собой организованную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, которые в совокупности обеспечивают защиту банка.
- Адаптивность – способность системы экономической безопасности

¹ Лаврушин О.И. Банковский менеджмент: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2017. – 414 с.

² Гамза В.А., Ткачук И.Б. Безопасность коммерческого банка: монография. – М.: Издательство Шумиловой И.И., 2018. – 336 с.

адаптироваться к изменяющимся условиям и новым видам угроз.

- Комплексность – охват всех сфер деятельности банка: финансовой, информационной, кадровой, правовой и технической.
- Динамичность – постоянное совершенствование механизмов защиты в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.
- Многоуровневость – организация защиты на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях.³

В научной литературе, как указывает М.В. Романовский, «выделяются несколько концептуальных подходов к понятию экономической безопасности банка:

- Ресурсно-функциональный подход рассматривает экономическую безопасность как состояние эффективного использования ресурсов банка для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования.
- Статический подход определяет экономическую безопасность как состояние защищенности банка от внутренних и внешних угроз.
- Динамический подход трактует экономическую безопасность как непрерывный процесс предотвращения и нейтрализации угроз финансово-экономического характера.
- Системный подход рассматривает экономическую безопасность как систему, обеспечивающую устойчивость банка к негативным воздействиям и создающую условия для его стабильного развития.»⁴

Как отмечает А.Г. Грязнова, в российском законодательстве нет прямого определения понятия «экономическая безопасность банка», однако оно базируется на положениях Федерального закона «О безопасности» и косвенно

³ Тарасенко Н.В. Экономическая безопасность банковской системы: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 278 с.

⁴ Романовский М.В. Финансовая безопасность в банковской сфере: учебник. – СПб.: Питер, 2020. – 352 с.

следует из нормативных документов Банка России, определяющих требования к управлению рисками в кредитных организациях.⁵

Е.А. Тарханова в монографии «Экономическая безопасность коммерческого банка» представляет экономическую безопасность банка как систему, включающую следующие основные элементы:

- Субъекты безопасности – специальные службы и подразделения банка, государственные органы, обеспечивающие безопасность банковской системы.
- Объекты безопасности – активы банка, информационные ресурсы, персонал, клиенты, акционеры, репутация банка.
- Механизм обеспечения безопасности – совокупность правовых норм, организационных мер и методов, с помощью которых субъекты воздействуют на объекты.
- Стратегия и тактика обеспечения безопасности – долгосрочные и краткосрочные планы по защите экономических интересов банка.⁶

Таким образом, можно сделать вывод, что экономическая безопасность банка — это состояние, при котором финансовая организация способна эффективно функционировать, обеспечивать свои обязательства и защищать свои интересы в различных обстоятельствах, включая экономические, финансовые и юридические риски.

Основные виды экономической безопасности банка представлены на рисунке 1.

⁵ Грязнова А.Г. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 412 с.

⁶ Тарханова Е.А. Экономическая безопасность коммерческого банка: монография. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2017. – 296 с.



Рисунок 1 – Виды экономической безопасности банка.

Экономическая безопасность банка считается обобщающим понятием различных видов безопасности банковской деятельности.

Таким образом, экономическая безопасность банка представляет собой совокупность условия и факторов, обеспечивающих способность банка избегать угрозы экономического характера, поддерживать независимость, устойчивость и стабильность. Она включает в себя несколько компонентов: финансовый, информационный, технологический, правовой и интеллектуальный.

1.2 Факторы, влияющие на экономическую безопасность банка.

Основными факторами, воздействующими на экономическую безопасность банковской системы, являются внутренняя и внешняя политическая, и экономическая стабильность; степень зависимости банковской системы от внутренних и внешних источников финансирования; степень концентрации активов банков в различных государствах или отраслях промышленности; структура собственности на банковские учреждения.

Таблица 1 – Внутренние факторы, влияющие на экономическую безопасность банка

Внутренние факторы	
Фактор	Содержание фактора
Финансовая устойчивость и ликвидность.	Размер капитала, резервов, качество активов и уровень долговой нагрузки определяют способность банка выдерживать финансовые потрясения.
Кредитная политика и качество портфеля.	Уровень дефолтов по кредитам, чёткая оценка рисков клиентов и диверсификация кредитного портфеля влияют на финансовую стабильность.
Организационная структура и управление рисками.	Эффективность системы корпоративного управления, наличие грамотного риск-менеджмента и внутреннего контроля критичны для предотвращения убытков
Коррупция и мошенничество.	Внутренние злоупотребления подрывают финансовое состояние банка и его репутацию.
Квалификация персонала	Профессионализм сотрудников влияет на качество обслуживания, управление рисками и внедрение инноваций
Информационная безопасность	Защита данных клиентов и внутренней информации предотвращает значительные финансовые потери.

Внутренние факторы, как правило, относятся к управленческим, финансовым и организационным аспектам работы банка. Одним из ключевых таких факторов является управление рисками, которое включает в себя оценку и минимизацию финансовых рисков, связанных с кредитованием, инвестированием и операционной деятельностью. Эффективная система управления рисками позволяет банку адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и снижать вероятность возникновения убытков.

Кроме того, важным внутренним фактором является организационная структура банка и его кадровый состав. Наличие квалифицированного персонала и четко выстроенной иерархии, с ясными распределениями полномочий и обязанностей, играет значительную роль в обеспечении экономической безопасности. Культура безопасности и профессиональная подготовка сотрудников также способствуют снижению ошибок и увеличению уровня доверия клиентов.

Другим важным аспектом является финансовая устойчивость банка. Это включает в себя достаточный уровень капитала, высокую степень ликвидности и прибыльность операций. К примеру, банки, имеющие прочную финан-

совую базу, менее подвержены экономическим колебаниям и способны выполнять свои обязательства перед вкладчиками и инвесторами.

Таблица 2 – Внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность банка

Внешние факторы	
Фактор	Содержание фактора
Экономическая конъюнктура	Колебания в национальной и мировой экономике, включая инфляцию, уровень безработицы, экономический рост или спад, существенно влияют на финансовую устойчивость банка.
Политическая стабильность	Политические риски, нестабильность власти, изменение законодательства или санкции могут негативно сказаться на деятельности банка.
Регуляторное давление	Изменения в законодательстве, требования Центрального банка, нормативы по капиталу и ликвидности влияют на деятельность банка и требуют адаптации.
Конкуренция на рынке	Усиление конкуренции со стороны других банков и финансовых институтов заставляет внедрять инновации, снижать издержки, что отражается на прибыльности.
Технологические изменения и киберугрозы	Развитие цифровых технологий требует постоянных инвестиций в информационную безопасность, а угрозы взломов и кибератак оказывают прямое влияние на экономическую безопасность.
Социально-экономические кризисы	Пандемии, войны, природные катастрофы приводят к нестабильности и снижению платёжеспособности клиентов.

С точки зрения внешних факторов, политическая и экономическая стабильность страны, в которой оперирует банк, имеет решающее значение.

Таким образом, факторы, оказывающие влияние на экономическую безопасность банка, имеют множество граней и разнообразие. Их взаимосвязь и эффект могут меняться в зависимости от особенностей финансового учреждения, его расположения и текущей рыночной ситуации. Это делает управление экономической безопасностью важной и сложной задачей в условиях современного финансового мира.

1.3 Методики оценки уровня экономической безопасности банка

Сегодня проблематика оценки финансовой устойчивости банковской системы изучена достаточно глубоко и полно. В ряду научных работ и диссертационных исследований, выполненных известными экспертами в этой обла-

сти такими как, И.Н. Сторожук, Е.С. Шевченко, Д.В. Панова, О.А. Лепехина и другие, представлены значимые вклады в изучение вопросов финансовой устойчивости и экономической надежности коммерческих банков.

Различные подходы к анализу финансовой надежности и стабильности предприятия и банковской системы активно используются и тщательно изучены как зарубежными экспертами, так и отечественными специалистами. Среди наиболее популярных методик оценки банковской деятельности выделяются такие оценки, как рекомендации Указание Банка России № 4336-У, Указание Банка России № 3277-У, Методика В. Кромонава, Методика агентства «Эксперт», Методика АЦФИ, Методика «Коммерсант», Методика «Огребанка», CAMELS, RATE, FIMS, SAABA, BAKIS. Результаты многочисленных сравнительных исследований, проведенных различными экспертами, демонстрируют преимущества и недостатки каждой из систем. Наиболее полной и применимой для использования в коммерческом банковском секторе считается методология, разработанная Банком России и внедренная в виде регулятивных документов.

Множество экспертов, наряду с уже упомянутыми критериями и подходами к анализу экономической надежности кредитных учреждений и банковской сферы, считают обоснованным включение в анализ таких аспектов как:

1. рентабельность собственного капитала и совокупных активов;
2. отношение совокупных активов организации и собственных средств к ВВП;
3. обеспечение соблюдения нормативов достаточности капитала;
4. уровень концентрации совокупных активов и распределения собственных средств;
5. сопоставление степени монетизации экономики с относительной динамикой доли активов банковской системы;
6. соотношение в совокупном капитале банков доли иностранных фи-

нансовых институтов;

7. пропорция кредитных портфелей в общем объеме активов;
8. структура кредитных портфелей и доля вхождения в них проблемных и безнадежных ссуд;
9. структура пассивов и размеры вхождения межбанковских займов;
10. временное распределение депозитных портфелей физических лиц;
11. пассивы банков зависят от объема инвестиций, вложенных различными инвесторами, и других критериев, которые демонстрируют инвестиционную привлекательность кредитных учреждений.

Следовательно, в научном кругу экономистов была разработан набор основ, которые охватывают различные методы и подходы к оценке надежности финансовых структур. Это связано с анализом большого количества параметров в контексте их влияния на стабильность финансовых операций в банковских учреждениях.

На практике, надежность банковских учреждений может измеряться по-разному в зависимости от намерений исследования и последующего анализа собранной информации. Для этого используются разнообразные методы и техники, а также их сочетание.

В частности, Центральный Банк России в своей деятельности акцентирует внимание на стратегиях, направленных на уменьшение системных рисков и финансовой сфере, поддержание стабильности и наличия достаточного объема ликвидности у финансовых организаций для их бесперебойной работы. Кроме того, Банк России придает особую важность аспектам, влияющим на кредитную активность, характеризующим процессы кредитования, включая качество и стандарты кредитных процессов, степень долговой нагрузки населения, дисциплину и объемы создания дополнительных резервов и буферов капитала, что в свою очередь обеспечивает накопление запаса устойчивости финансовой системы для покрытия возможных будущих шоков и вызовов.

Кроме того, что Центральный банк России установил стандарты ликвидности, он также разработал и одобрил ряд экономических стандартов и регуляторных ограничений, которые реализуются через установление определенных пороговых значений для используемых индикаторов:

- нормативы достаточности собственного капитала и общей достаточности капитала;
- минимальный размер уставного капитала;
- максимальный размер крупных кредитных рисков;
- максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков в виде определенного процента от величины капитала банка;
- размер валютного, процентного и других финансовых рисков путем установления лимитов открытых валютных позиций;
- минимальный размер резервов, создаваемых под риски по активным операциям в процентном отношении к обязательствам банка и т.д.

Следовательно, ключевым элементом, обеспечивающим стабильность функционирования банковской сферы, выступает установление Банком России обязательных стандартов. Среди них особое внимание уделяется критериям ликвидности и минимального уровня, собственных средств, нарушение которых может повлечь за собой регуляторные запреты, включая запрет на осуществление определенных банковских операций, а в крайних случаях - к лишению лицензии на проведение банковских операций.

Далее рассмотрим более подробно выбранные методики для оценки уровня экономической безопасности банка.

CAMELS – это система оценки стабильности банков США, созданная в 1978 г. Федеральной резервной системой (ФРС), Контролером денежного обращения и Федеральной корпорацией страхования депозитов. Изначально

каждый из этих органов ел свою уникальную методик оценки надежности банков. Однако было очевидно, что требуется стандартизация, что привело разработке и внедрению единых критериев они использовали свои собственные системы оценки устойчивости банков CAMELS.

Название этой рейтинговой системы расшифровывается следующим образом:

С – это сокращение от «capital adequacy», или достаточность капитала. Система определяет, какой капитал банка может быть использован для защиты кредиторов (вкладчиков) и достаточна ли его величина;

А – «asset quality», или качество активов. Система оценивает степень «возвратности» активов, концентрируясь на финансовом воздействии проблемных займов;

М – «management», или качество управления. Система определяет качество банковского менеджмента на основе оценки результатов работы, соблюдения законов и инструкций, принятой системы контроля;

Е – «earnings», или доходность (прибыльность). Система оценивает эффективность деятельности банка и определяет, достаточно ли прибыли для будущего развития банка;

Л – «liquidity», или ликвидность. Система определяет, достаточно ли ликвиден банк с точки зрения своевременного выполнения своих обязательств.

С – «sensitivity to risk», или чувствительность к риску. Система определяет влияние основных рыночных рисков на банковскую деятельность: процентного, валютного, риска потери доходности и т.д.

Каждый компонент оценивается по пятибалльной системе и на основе их значений вычисляется итоговый показатель:

– единица – здоровый;

- два – удовлетворительный;
- три – посредственный;
- четыре – критический;
- пять – неудовлетворительный.

Методика В. Кромонова основывается на представлении о том, что есть некий «идеальный» банк, обладающий наилучшим сочетанием финансовой стабильности. В процессе анализа этот образ выступает в качестве стандарта, с которыми проводится сравнение реального банка. Чем точнее соответствие реального банка критериям идеального, тем больше уверенность в его надежности.

Для оценки надёжности банка рассчитываются шесть коэффициентов — «первичных индикаторов надёжности»:

- Генеральный коэффициент надёжности (K1) — показывает, насколько рискованные вложения банка в работающие активы защищены собственным капиталом.
- Коэффициент мгновенной ликвидности (K2) — отражает способность банка в любой момент ответить по обязательствам до востребования в полном объёме.
- Кросс-коэффициент (K3) — показывает риск, принимаемый банком при использовании заёмных средств.
- Генеральный коэффициент ликвидности (K4) — отражает способность банка в случае невозврата выданных ссуд погасить требования кредиторов за счёт имеющейся ликвидности.
- Коэффициент защищённости капитала (K5) — показывает долю ликвидных активов, размещённых для защиты от инфляции.
- Коэффициент фондовой капитализации прибыли (K6) — характеризует темп капитализации полученной банком прибыли.

Оценка надёжности банка по методике В. С. Кромонова включает два этапа:

Расчёт первичных коэффициентов надёжности на основе данных финансовой отчётности банка.

Расчёт интегрального индекса надёжности — суммы взвешенных значений коэффициентов.

Таким образом, методика Кромонава представляет собой эффективный инструмент для комплексной оценки уровня экономической безопасности, позволяющий системно выявлять угрозы, оценивать риски и формировать управленческие решения для устойчивого развития банка

2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АО «АТБ»

2.1 Организационно-экономическая характеристикам АО «АТБ»

Акционерное общество «Азиатско-Тихоокеанский Банк» является одним из крупнейших частных банков на территории Дальнего Востока России. Банк основан в 1992 на базе филиала Промстройбанка СССР под наименованием «Амурпромстройбанк».

Весной 2000 года финансовое положение Амурпромстройбанка сильно ухудшилось, и кредитное учреждение перешло под управление Агентства по реструктуризации кредитных организаций (ГК «АРКО», сегодняшним правопреемником является Агентство по страхованию вкладов). В феврале 2002 года ГК «АРКО» окончательно вышла из состава акционеров, продав свой пакет ООО «Сайга-М».

В 2006 году основным акционер банка снова сменился, - на ООО «Петропавловск Финанс» (сейчас ООО «ППФИН Регион»).

В мае 2006 года Амурпромстройбанк получил действующее наименование – ОАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк». В 2010 году АТБ расширил территорию своего присутствия на Камчатке и Колыме, присоединив два дальневосточных банка – ОАО «Колыма-банк» и ОАО «Камчатпромбанк».

В июле 2015 года организационно-правовая форма банка была изменена на ПАО.

30 ноября 2020 года «Азиатско-Тихоокеанский Банк» сменил организационно-правовую форму на акционерное общество и в настоящее время полное наименование банка – Акционерное общество «Азиатско-Тихоокеанский».

Банк Генеральная лицензия на осуществление банковских операций № 1810 выдана Банком России 4 августа 2015 года. Организация имеет 3 филиала, находящихся по адресам:

– Респ. Бурятия, г. Улан-Удэ, ул. Коммунистическая, д. 49
(филиал «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в г. Улан-удэ);

- г. Москва, пер. Вознесенский, д. 11 стр. 1 (филиал «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в г. Москва);
- обл. Свердловская, г. Екатеринбург, ул. Луначарского, д. 57 (филиал «Азиатско-Тихоокеанский Банк» в г. Екатеринбург).

В своей деятельности АО «АТБ» придерживается принципов социальной ответственности и устойчивого развития. Ввиду этого Банк активно участвует в социальных проектах, направленных на поддержку образования, здравоохранения и культуры в регионах своего присутствия. АТБ также уделяет внимание вопросам экологической безопасности и энергоэффективности в своей деятельности.

Конкурентная среда, в которой функционирует АО «АТБ», характеризуется высокой степенью конкуренции. На рынке банковских услуг в настоящее время действуют крупные федеральные банки, такие как Сбербанк, ВТБ, Т-Банк и другие.

Организационная структура представлена ниже (рисунок 2).

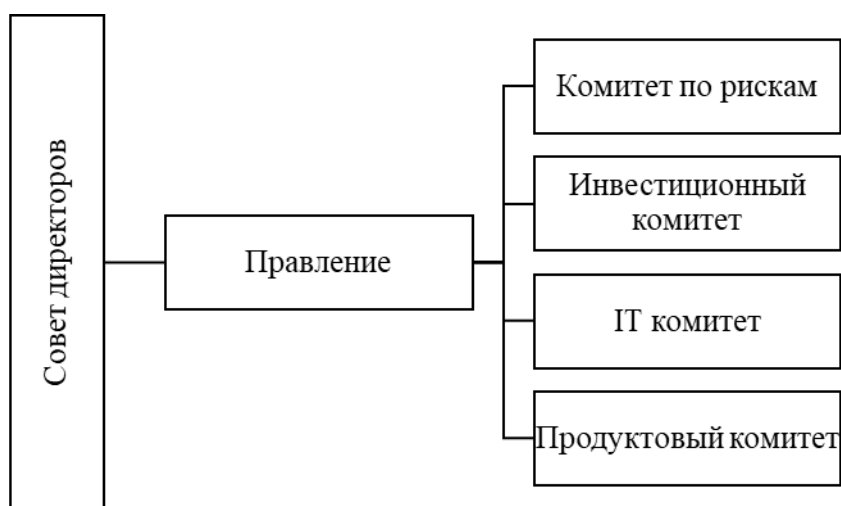


Рисунок 2 – Организационная структура АО «АТБ»

Во главе структуры управления АО «АТБ» стоит Совет директоров, осуществляющий общее стратегическое руководство и контроль за деятельностью банка. Исполнительным органом является Правление, которое отвечает за оперативное управление и реализацию стратегии, утвержденной Со-

ветом директоров. В таблице 3 представлены основные экономические показатели деятельности АО «АТБ».

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

млн. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Денежные средства	11109	15551	17121	4442	1570	139,99	110,10
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ, в т. ч. обязательные резервы	2565	4912	11920	2347	7008	191,50	242,67
Чистая ссудная задолженность	112129	149971	254883	37842	104912	133,75	169,95
Источники собственных средств	22938	30744	40605	7806	9861	134,03	132,07
Неиспользованная прибыль	10759	17718	27569	6959	9851	164,68	155,60
Процентные доходы	16233	21132	31440	4899	10308	130,18	148,78
Комиссионные доходы	3375	5108	7637	1733	2529	151,35	149,51

Представленные в таблице данные свидетельствуют об увеличении основных экономических показателей деятельности АО «АТБ». Рассмотрим динамику подробнее.

Объем денежных средств банка ежегодно увеличивается. Так, в 2023 году он увеличился на 39,99 % или 4442 млн. руб. и еще на 10,10 % или 1570 млн. руб. в 2024 году, составив 17121 млн. руб. Сложившаяся тенденция свидетельствует об укреплении ликвидности и финансовой устойчивости АО «АТБ» и обусловлена увеличением объема операций и привлечением новых клиентов.

Также наблюдается существенный рост средств, размещенных в ЦБ РФ, особенно явно данный рост приходится на 2024 год и составил 7008 млн. руб., что более чем в 2 раза больше уровня 2023 года. Данная тенденция обусловлена более активным использованием АО «АТБ» инструментов денежного рынка.

Чистая ссудная задолженность увеличилась на 33,75 % или 37842 млн. руб. в 2023 году и на 69,95 % или 104912 млн. руб. в 2024 году, что обусловлено активным кредитованием со стороны ПАО «АТБ» и увеличением объема выданных кредитов, т.е. наращивании кредитного портфеля.

Объем собственных средств АО «АТБ» ежегодно растет, увеличившись на 34,03 % или 7806 млн. руб. в 2023 году и на 32,07 % 9861 млн. руб. в 2024 году, что свидетельствует об увеличении капитализации АО «АТБ» и положительно влияет на финансовую устойчивость банка.

АО «АТБ» также ежегодно наращивает объемы неиспользованной прибыли. Данный показатель, увеличился на 64,68 % или 6959 млн. руб. в 2023 году и на 55,60 % или на 9851 млн. руб. в 2024 году, что обусловлено наращиванием как процентных, так и комиссионных доходов. Накопление нераспределенной прибыли позволило АО «АТБ» увеличить собственный капитал, что также характеризует рост предыдущего показателя.

Рост процентных доходов на 30,18 % или 4899 млн. руб. в 2023 году и на 48,78 % или 10308 млн. руб. в 2024 году подтверждает эффективность кредитной деятельности АО «АТБ» и увеличение доходов от процентных ставок по выданным кредитам.

Комиссионные доходы также ежегодно растут, увеличившись на 51,35 % или на 1733 млн. руб. в 2023 году и на 49,51 % или на 2529 млн. руб. в 2024 году, что обусловлено увеличением объема операций по предоставлению различных комиссионных услуг, таких как расчетно-кассовое обслуживание, валютные операции и т.д.

В целом, анализ экономических основных показателей деятельности АО «АТБ» показывает ежегодный рост показателей, что свидетельствует об улучшении финансовых результатов банка. Стоит отметить, что банк активно наращивает кредитный портфель, увеличивает собственные средства и наращивает прибыль более высокими темпами роста в 2024 году.

2.2 Оценка финансового состояния АО «АТБ»

В условиях рыночных отношений кредитные организации работают в целях получения максимальных доходов наряду с обслуживанием клиентов по линии мобилизации и направления финансовых ресурсов. Итоговая цель проведения анализа состоит в выявлении у банка проблем на возможно более ранних стадиях их формирования. Результаты анализа должны использоваться при определении процедур контроля, включая принятие решения о целесообразности проведения проверок банков и определении их тематики, а также характера применяемых к банкам мер надзорного реагирования со стороны регулирующих органов, например, ЦБ РФ.

Непосредственно в рамках анализа решается задача получения достоверной картины текущего финансового положения банка, существующих тенденций его изменения и прогноза на перспективу до 1 года, в том числе при возможном неблагоприятном изменении внешних условий.

Проведение анализа финансового состояния банка предполагает расчет ряда показателей. При этом, необходимо придерживаться достоверности и точности информации, используемой при анализе. Отсутствие достоверных данных ведет к недооценке проблем банков, что может иметь опасные последствия для дальнейшего их развития. Достоверность представляемых банками отчетов, а также адекватность оценки принимаемых ими на себя рисков должна проверяться как в процессе документарного контроля, так и в ходе инспекционных проверок, а результаты должны использоваться как основной источник информации при проведении анализа.

В таблице 4 представлен горизонтальный анализ активов АО «АТБ».

Таблица 4 – Горизонтальный анализ активов и пассивов АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

млн. руб.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение (+; -)		Темп роста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Денежные средства	11108	15551	17121	4443	1570	140,00	110,10
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	2565	4912	11920	2347	7008	191,50	242,67
Средства в кредитных организациях	11840	4641	23377	-7199	18736	39,20	503,71

Продолжение таблицы 4

Показатель	2022	2023	2024	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Чистая ссудная задолженность	112129	149971	254883	37842	104912	133,75	169,95
Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	13143	11368	9699	-1775	-1669	86,49	85,32
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	5165	6438	3262	1273	-3176	124,65	50,67
Требование по текущему налогу на прибыль	2	4	7	2	3	200,00	175,00
Отложенный налоговый актив	952	373	683	-579	310	39,18	183,11
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	5569	5543	7251	-26	1708	99,53	130,81
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	737	596	451	-141	-145	80,87	75,67
Итого активы	176137	210242	340142	34105	129900	119,36	161,79
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	1003	1723	1094	720	-629	171,78	63,49
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	149137	172584	290806	23447	118222	115,72	168,50
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	29	80	1042	51	962	275,86	1302,50
Выпущенные долговые ценные бумаги	1	1	1	0	0	100,00	100,00
Обязательства по текущему налогу на прибыль	20	300	195	280	-105	1500,00	65,00
Отложенные налоговые обязательства	698	531	348	-167	-183	76,07	65,54
Итого обязательства	153199	179498	299537	26299	120039	117,17	166,87
Собственные средства	22938	30744	40605	7806	9861	134,03	132,07
Итого обязательства и собственные средства	176137	210242	340142	34105	129900	119,36	161,79

Общий размер активов увеличился с 176137 млн. руб. в 2022 году до 340142 млн. руб. в 2024 году. Горизонтальный анализ баланса АО «АТБ» за 2022-2024 гг. показывает, что банк активно развивается, наращивая кредитный портфель и привлекая средства клиентов. Увеличение собственных средств положительно сказывается на финансовой устойчивости банка.

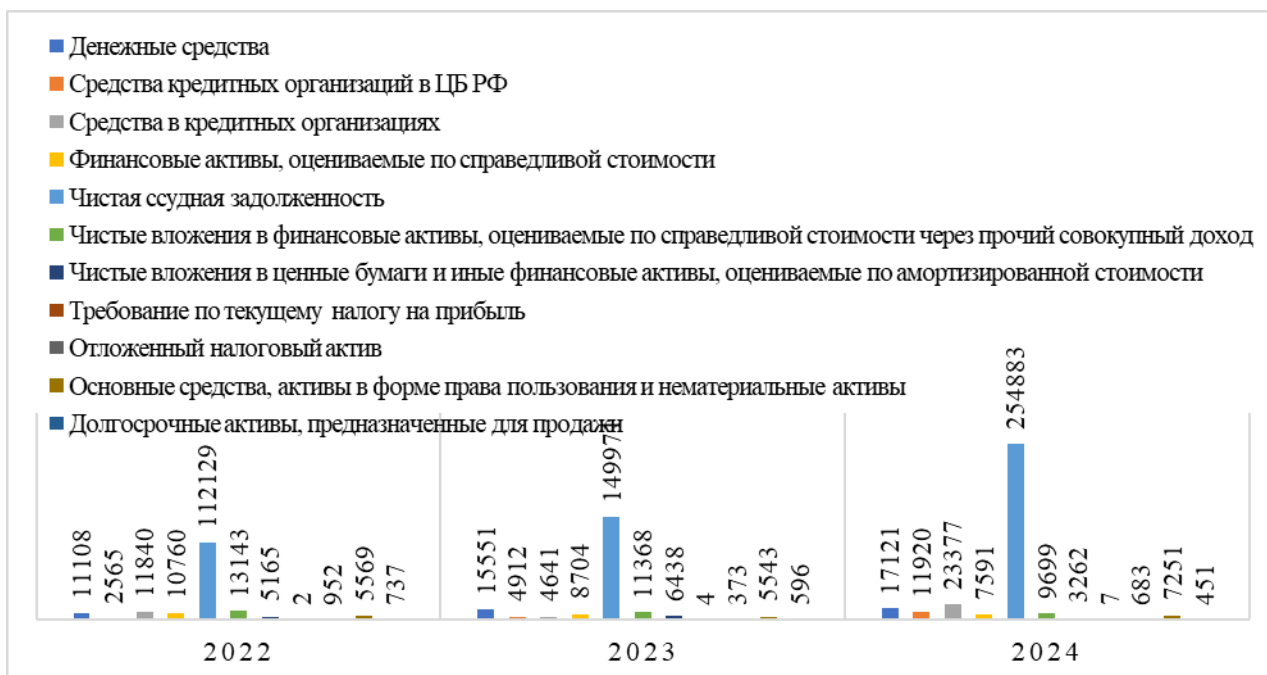


Рисунок 3 – Динамика актива АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

Рост активов составил 34105 млн. руб. или 19,36 % в 2023 году и 129900 млн. руб. или 61,79 % в 2024 году. Достаточно высокий рост активов свидетельствует о значительном расширении деятельности АО «АТБ».

Наиболее значительный рост наблюдается по чистой ссудной задолженности, которая увеличилась на 37842 млн. руб. или 33,75% в 2023 году и на 104912 млн. руб. ил 69,95 % в 2024 году по сравнению с 2023 годом, что указывает на активное кредитование клиентов. Средства в кредитных организациях также характеризуются значительным ростом, увеличившись на 18736 млн. руб. в 2024 году по сравнению с 2023 годом, что связано с размещением средств АО «АТБ» в других финансовых организациях с целью получения прибыли.

Денежные средства также увеличиваются, их рост составил 4443 млн. руб. в 2023 году (относительный рост составил 40 %) и 1570 млн. руб. в 2024 году (относительный рост составил 10,10 %), что указывает на укрепление АО «АТБ» с позиции ликвидности.

Стоит отметить, что некоторые активы, такие как финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, и чистые вложения в финансовые

активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, сократились, что связано с изменением рыночной конъюнктуры и переоценкой финансовых инструментов.



Рисунок 4 – Динамика пассива АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

В составе пассивов наибольший рост происходит по средствам клиентов, оцениваемым по амортизированной стоимости, которые увеличились на 118222 млн. руб. или 68,50 % в 2024 году по сравнению с 2023 годом. Данное обстоятельство свидетельствует о росте депозитной базы банка и увеличении доверия клиентов.

Собственные средства банка увеличились с 22938 млн. руб. в 2022 году до 40605 млн. руб. в 2024 году, что свидетельствует об укреплении финансовой устойчивости банка и его способности покрывать потенциальные убытки.

Далее представлен вертикальный анализ активов и пассивов АО «АТБ» (таблица 5).

Таблица 5 – Вертикальный анализ активов и пассивов АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Абсолютное значение, млн. руб.			Удельный вес, %			Изменение структуры, %	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023 к 2022	2024 к 2023
Денежные средства	11108	15551	17121	6,31	7,40	5,03	1,09	-2,36
Средства кредитных организа- ций в ЦБ РФ	2565	4912	11920	1,46	2,34	3,50	0,88	1,17
Средства в кредитных органи- зациях	11840	4641	23377	6,72	2,21	6,87	-4,51	4,67
Финансовые активы, оценива- емые по справедливой стоимо- сти	10760	8704	7591	6,11	4,14	2,23	-1,97	-1,91
Чистая ссудная задолженность	112129	149971	254883	63,66	71,33	74,93	7,67	3,60
Чистые вложения в финансо- вые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	13143	11368	9699	7,46	5,41	2,85	-2,05	-2,56
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амор- тизированной стоимости	5165	6438	3262	2,93	3,06	0,96	0,13	-2,10
Требование по текущему нало- гу на прибыль	2	4	7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенный налоговый актив	952	373	683	0,54	0,18	0,20	-0,36	0,02
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	5569	5543	7251	3,16	2,64	2,13	-0,53	-0,50
Долгосрочные активы, предна- значенные для продажи	737	596	451	0,42	0,28	0,13	-0,13	-0,15
Итого активы	176137	210242	340142	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	1003	1723	1094	0,57	0,82	0,32	0,25	-0,50
Средства клиентов, оценивае- мые по амортизированной сто- имости	149137	172584	290806	84,67	82,09	85,50	-2,58	3,41
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	29	80	1042	0,02	0,04	0,31	0,02	0,27
Выпущенные долговые ценные бумаги	1	1	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Обязательства по текущему налогу на прибыль	20	300	195	0,01	0,14	0,06	0,13	-0,09
Отложенные налоговые обяза- тельства	698	531	348	0,40	0,25	0,10	-0,14	-0,15
Итого обязательства	153199	179498	299537	86,98	85,38	88,06	-1,60	2,69
Собственные средства	22938	30744	40605	13,02	14,62	11,94	1,60	-2,69
Итого обязательства и соб- ственные средства	176137	210242	340142	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Проведенный вертикальный анализ позволяет сделать вывод о том, что в АО «АТБ» происходит рост активов и пассивов с 2022 по 2024 год. Структура активов претерпела изменения с акцентом на увеличение доли чистой

ссудной задолженности. В структуре пассивов наблюдается увеличение доли средств клиентов. Представим наглядно структуру активов и пассивов на рисунке 5 и 6.

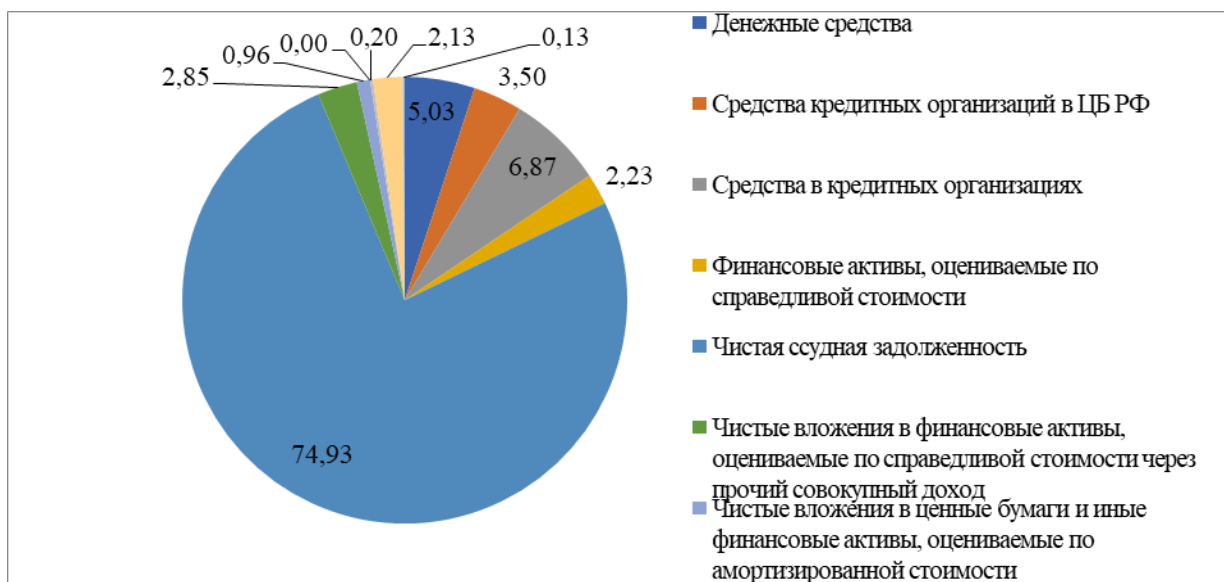


Рисунок 5 – Структура активов АО «АТБ» на 2024 год

В структуре активов наибольшую долю занимает чистая ссудная задолженность, которая выросла с 63,66 % в 2022 году до 74,93 % в 2024 году, что свидетельствует о росте кредитной активности банка.

Денежные средства и их эквиваленты занимают относительно небольшую долю в активах банка, однако наблюдается их рост в абсолютном выражении. При этом удельный вес денежных средств сначала вырос с 6,31 % в 2022 году до 7,40 % в 2023 году, а затем снизился до 5,03 % в 2024 году.

Доля основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов также снизилась, что указывает на отсутствие значительных инвестиций в основные средства в течение анализируемого периода.

Кроме того, стоит отметить снижение удельного веса финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости, чистых вложений в финансовые активы, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, а также чистых вложений в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости.



Рисунок 6 – Структура пассивов АО «АТБ» на 2024 год

В структуре пассивов существенную долю занимают средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости, что является характерным для банковской деятельности. Их доля в 2024 году выросла до 85,50 %, что свидетельствует об укреплении доверия клиентов к банку и увеличении объема привлеченных средств. Также необходимо отметить увеличение доли финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, что связано с использованием банком различных финансовых инструментов для управления рисками.

Собственные средства занимают меньшую долю в структуре пассивов, однако их абсолютное значение также увеличилось за анализируемый период. Удельный вес собственных средств сначала вырос с 13,02 % в 2022 году до 14,62 % в 2023 году, а затем снизился до 11,94 % в 2024 году, что связано с привлечением заемных средств.

Основной статьей формирования обязательств являются средства клиентов, доля которых превысила 85 % в 2024 году. Ввиду этого рассмотрим их структуру более подробно (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ привлеченных средств АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Абсолютное значение, млн. руб.			Удельный вес, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Средства клиентов, в том числе:	149136	172584	290806	100	100	100
-средства кредитных организаций	5872	5445	81506	3,94	3,15	28,03
-средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, в том числе:						
	143264	167140	209300	96,06	96,85	71,97
--вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей						
	86057	93997	103874	57,70	54,46	35,72

Совокупный размер привлеченных средств клиентов увеличился с 149136 млн. руб. в 2022 году до 290806 млн. руб. в 2024 году. При этом, наиболее заметный рост происходит по привлеченным средствам кредитных организаций – их размер вырос практически в 14 раз в 2024 году по сравнению с 2022 годом. Менее заметный рост можно отметить по вкладам физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей.

При этом стоит отметить, что в структуре привлеченных средств по источникам их формирования произошли достаточно видимые изменения. Так, доля средств кредитных организаций в общем объеме привлеченных средств возросла с 3,94% в 2022 году до 28,03 % в 2024 году, что обусловлено участием в программах рефинансирования Центрального Банка РФ, а также изменениями в процентных ставках на рынке межбанковского кредитования ввиду изменения ключевой ставки.

В то же время, доля средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, сократилась с 96,06% в 2022 году до 71,97% в 2024 году. Несмотря на это снижение в процентном выражении, абсолютное значение этих средств возросло с 143264 млн. руб. до 209300 млн. руб., что указывает на продолжающийся приток средств от физических и юридических лиц, не относящихся к кредитным организациям.

В структуре средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, наибольшую долю занимают вклады (средства) физических лиц, включая индивидуальных предпринимателей. Однако их удельный вес в об-

щей структуре привлеченных средств слишком резко снизился с 57,70% в 2022 году до 35,72% в 2024 году.

Таким образом, можно отметить, что АО «АТБ» имеет низкую активность в привлечении средств физических лиц, что отрицательно сказывается на финансовом состоянии банка.

В таблице 7 представлен анализ отчета о финансовых результатах.

Таблица 7 – Анализ отчета о финансовых результатах АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

млн. руб.

Наименование статьи	2022 г.	2023г.	2024 г.	Изменение (+;-)		Темп роста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Процентные доходы	16233	21132	31440	4899	10308	130,18	148,78
Процентные расходы	9899	8410	16621	-1489	8211	84,96	197,63
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	6334	12721	14819	6387	2098	200,84	116,49
Изменение резерва на возможные потери по ссудам	-5409	-2529	-4250	2880	-1721	46,76	168,05
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	925	10192	10569	9267	377	1101,84	103,70
Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	2184	833	51	-1351	-782	38,14	6,12
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	-6	-8	33	-2	41	133,33	-412,50
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения	-1	10	26	11	16	-1000,00	260,00
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	1051	831	648	-220	-183	79,07	77,98
Комиссионные доходы	3375	5108	7637	1733	2529	151,35	149,51
Комиссионные расходы	882	1587	2203	705	616	179,93	138,82
Изменение резерва на возможные потери и оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	0	-22	10	-22	32	-	-45,45
Изменение резерва на возможные потери и оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	-3	-4	0	-1	4	133,33	0,00
Изменение резерва по прочим потерям	-748	-1897	-1015	-1149	882	253,61	53,51
Чистые доходы (расходы)	10559	21350	30326	10791	8976	202,20	142,04
Операционные расходы	9825	12093	15005	2268	2912	123,08	124,08
Прибыль до налогообложения	735	9257	15321	8522	6064	1259,46	165,51
Возмещение (расход) по налогам	404	1258	1301	854	43	311,39	103,42
Прибыль за отчетный период	331	7998	14020	7667	6022	2416,31	175,29

С 2022 по 2024 год наблюдается значительный рост процентных доходов, которые выросли с 16233 млн. руб. до 31440 млн. руб. Темп прироста процентных доходов в 2023 году по отношению к 2022 составил 30,18 %, а в 2024 году по отношению к 2023 – 148,78 %. Данное обстоятельство свидетельствует об успешной деятельности банка в управлении процентными активами. Процентные расходы имеют неоднозначную тенденцию. Так, в 2023 году происходит их снижение на 1489 млн. руб. или 15,04 % к 2022 году, но в 2024 году происходит их достаточно значительное увеличение – на 8211 тыс. руб. или 197,63 %, причиной явилось повышение процентных ставок по обязательствам ввиду роста ключевой ставки.

Чистые процентные доходы показали достаточно высокий рост в 2023 году, который составил 6387 млн. руб. или 100,84 % к 2022 году и сохранили динамику до 2024 года – рост составил 2098 млн. руб. или 16,49 % к 2023 году, что является положительным моментом, так как свидетельствует, о повышении эффективности основной деятельности компании.

Доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, ежегодно сокращаются. Так, их снижение в 2023 году составило 1351 млн. руб., а в 2024 году 782 млн. руб. сократились, что обусловлено изменением рыночной конъюнктуры.

Операции с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи, показывают неоднозначную динамику. В 2023 году происходит незначительное снижение на 2 млн. руб., а в 2024 году их размер вырос на 41 млн. руб.

Операции с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения, показали положительную динамику, и на конец периода их величина составляет 26 млн. руб. Доходы от операций с драгоценными металлами снизились с 1051 млн. руб. в 2022 году до 648 млн. руб. в 2024 году.

Комиссионные доходы ежегодно увеличиваются, что свидетельствует об увеличении объема оказываемых услуг и расширении клиентской базы АО «АТБ». Комиссионные расходы также увеличились, что является вполне объяснимым ввиду роста комиссионных доходов.

Прибыль до налогообложения и чистая прибыль показывают достаточно высокий рост в 2023 и 2024 годах, что свидетельствует об улучшении финансовых результатов банка в целом. Рост прибыли до налогообложения в 2023 году составил 8522 млн. руб. по сравнению с 2022 годом, а в 2024 году – 6064 млн. руб. по сравнению с 2023 годом. Прибыль отчетного года, или чистая прибыль, также показала высокий рост – 7667 млн. руб. в 2023 году и 6022 млн. руб. в 2024 году.

В целом, финансовые результаты АО «АТБ» показывают положительную динамику по большинству показателей. Банк значительно нарастил чистые процентные доходы, комиссионные доходы, а также прибыль до налогообложения и чистую прибыль. При этом, выявлены и негативные моменты – снижение доходов от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости, и неоднозначная динамика прочих операционных доходов, которые сократились в 2024 году на 48,28 %.

Проведем анализ собственных средств АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг. (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ динамики собственных средств АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

млн. руб.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение (+; -)		Темп роста	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Средства акционеров	8673	8673	8673	0	0	100,00	100,00
Эмиссионный доход	3000	3000	3000	0	0	100,00	100,00
Резервный фонд	300	303	434	3	131	101,00	143,23
Переоценка финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости	-1192	-1089	-1204	103	-115	91,36	110,56
Переоценка основных средств	1378	1440	1363	62	-77	104,50	94,65
Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	21	37	20	16	-17	176,19	54,05
Неиспользованная прибыль	10759	17719	27469	6960	9750	164,69	155,03
Всего собственных средств	22938	30744	40605	7806	9861	134,03	132,07

Динамика собственных средств АО «АТБ», характеризуется ежегодным ростом собственного капитала. Общий объем собственных средств банка увеличился с 22938 млн. руб. в 2022 году до 40605 млн. руб. в 2024 году, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости и увеличению

возможностей банка по финансированию своей деятельности за счет собственных источников. Темпы прироста собственных средств в 2023 году по отношению к 2022 году составили 34,03 %, а в 2024 году по отношению к 2023 году – 32,07 %.

В составе собственного капитала наибольший рост показала нераспределенная прибыль, которая выросла на 6960 млн. руб. в 2023 году и на 9750 млн. руб. в 2024 году, что свидетельствует об эффективной деятельности компании и способности банка генерировать прибыль. Также значительное увеличение произошло по привлеченным субординированным кредитам и займам, которое в 2023 году составило 661 млн. руб., а в 2024 году данный источник собственных средств вырос до 850 млн. руб. Данный факт говорит об активном использовании заемных средств для развития бизнеса.

Положительную динамику демонстрирует и резервный фонд, который вырос на 3 млн. руб. в 2023 году и на 131 млн. руб. в 2024 году, что способствует повышению финансовой безопасности банка.

Также необходимо отметить снижение суммы переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости, в 2023 и 2024 годах. Кроме того, наблюдается незначительное снижение переоценки основных средств с 1378 млн. руб. в 2022 году до 1363 млн. руб. в 2024 году.

В таблице 9 представлен анализ структуры собственного капитала АО «АТБ».

Таблица 9 – Анализ структуры собственных средств АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	процент	
				Изменение структуры	
				2023 к 2022	2024 к 2023
Средства акционеров	37,81	28,21	21,36	-9,60	-6,85
Эмиссионный доход	13,08	9,76	7,39	-3,32	-2,37
Резервный фонд	1,31	0,99	1,07	-0,32	0,08
Переоценка финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости	-5,20	-3,54	-2,97	1,65	0,58
Переоценка основных средств	6,01	4,68	3,36	-1,32	-1,33

Продолжение таблицы 9

Показатель	2022	2023	2024	Изменение структуры	
				2023 к 2022	2024 к 2023
Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы	0,00	2,15	2,09	2,15	-0,06
Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	0,09	0,12	0,05	0,03	-0,07
Неиспользованная прибыль	46,90	57,63	67,65	10,73	10,02
Всего собственных средств	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Анализ структуры собственного капитала АО «АТБ», представленный в таблице, показывает, что наибольшую долю в структуре собственного капитала занимает нераспределенная прибыль. Ее доля увеличилась с 46,90 % в 2022 году до 67,65 % в 2024 году, что подтверждает ее роль в формировании собственного капитала АО «АТБ».

Доля средств акционеров в структуре собственного капитала снизилась с 37,81 % в 2022 году до 21,36 % в 2024 году, что связано с увеличением доли нераспределенной прибыли и привлечением субординированных кредитов и займов.

Также наблюдается снижение доли эмиссионного дохода с 13,08 % в 2022 году до 7,39 % в 2024 году и переоценки основных средств с 6,01 % в 2022 году до 3,36 % в 2024 году.

В целом, структура собственного капитала АО «АТБ» характеризуется преобладанием нераспределенной прибыли, что свидетельствует о финансовой устойчивости и способности банка к дальнейшему развитию.

Таким образом, анализ динамики и структуры собственного капитала свидетельствует о положительной тенденции развития АО «АТБ». Увеличение объема собственного капитала и рост доли нераспределенной прибыли говорят об эффективности деятельности банка и повышении его финансовой устойчивости.

Проведем оценку совокупного капитала АО «АТБ» (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка совокупного капитала АО «АТБ» за 2022 – 2024 годы

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное изменение	
				2023 от 2022	2024 от 2023
Обязательства, млн. руб.	153199	179498	299537	26299	120039
Собственные средства, млн. руб.	22938	30744	40605	7806	9861
Итого обязательства и собственные средства, млн. руб.	176137	210242	340142	34105	129900
Доля обязательств, %	86,98	85,38	88,06	-1,60	2,69
Доля собственных средств, %	13,02	14,62	11,94	1,60	-2,69
Соотношение собственных средств и обязательств	0,15	0,17	0,14	0,02	-0,04

В целом, динамика капитала АО «АТБ» характеризуется положительной тенденцией, так как наблюдается рост, как обязательств, так и собственных средств. Однако, необходимо учитывать структуру роста обязательств.

Так, обязательства увеличились с 153199 млн. руб. в 2022 году до 299537 млн. руб. в 2024 году, что свидетельствует о расширении деятельности банка и увеличении объема привлекаемых средств. При этом, наибольший вклад в рост обязательств внесли средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости, которые увеличились практически в 2 раза.

Собственные средства банка также характеризуются положительной динамикой, увеличившись с 22938 млн. руб. в 2022 году до 40605 млн. руб. в 2024 году, что свидетельствует об укреплении финансовой базы банка и повышении его способности покрывать возможные убытки.

Однако, несмотря на рост, как обязательств, так и собственных средств, их соотношение претерпело изменения. Доля обязательств в общей структуре капитала увеличилась с 86,98% в 2022 году до 88,06% в 2024 году, в то время как доля собственных средств снизилась с 13,02% до 11,94% соответственно, что привело к снижению соотношения собственных средств и обязательств с 0,15 в 2022 году до 0,14 в 2024 году. Таким образом, можно отметить проблему, которая выражается в недостаточности собственного капитала.

Далее рассмотрены нормативы достаточности капитала (таблица 11).

Таблица 11 – Соответствие нормативов достаточности капитала АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

Наименование показателя	Нормативное значение, %	Фактическое значение показателя, %		
		2022	2023	2024
Норматив достаточности базового капитала (Н1.1)	5.00	13,925	14,575	13,257
Норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2)	6.00	14,411	15,077	13,637
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	10.00	15,183	15,723	14,052

На протяжении всего анализируемого периода наблюдается превышение нормативов достаточности капитала АО «АТБ», что говорит о высокой капитализации АО «АТБ». Так, норматив достаточности базового капитала (Н1.1) стабильно превышал установленные 5 %, и находился в пределах от 13,257 % до 14,575 %. Аналогичная ситуация наблюдается с нормативом достаточности основного капитала (Н1.2), который также значительно превышал нормативное значение в 6 %, находясь составив от 13,637 % до 15,077 %. Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1) также превышает установленное значение, однако стоит отметить его снижение с 15,183 % в 2022 году до 14,052 % в 2023 году.

Рассмотрим соблюдение обязательных нормативов ликвидности в АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг. (таблица 12).

Таблица 12 – Соответствие нормативов ликвидности АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

Наименование показателя	Нормативное значение, %	Фактическое значение показателя, %		
		2022	2023	2024
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	≥ 15.00	104,745	74,642	126,839
Норматив текущей ликвидности (Н3)	≥ 50.00	116,648	151,549	125,840
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	≤ 120.00	55,068	49,013	55,941

Норматив мгновенной ликвидности (Н2) говорит о способности банка оперативно выполнять свои обязательства. За анализируемый период он значительно превышал нормативное значение в 15 %, к тому же показал рост в 2024 году по отношению к 2022 году. Данный факт говорит о высокой лик-

видности активов банка и его способности своевременно отвечать по своим обязательствам. Остальные нормативы ликвидности АО «АТБ» также находятся в установленных пределах, что положительно характеризует деятельность исследуемого банка.

От уровня текучести зависит его кадровая безопасность, а также получения возможно большей прибыли ввиду квалификации кадров. Ввиду этого для оценки стабильности кадрового состава АО «АТБ» будет проведен анализ текучести АО «АТБ» (таблица 13, 14).

Таблица 13 – Анализ невынужденной текучести АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг.

процент

Год	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	В среднем за год
2022	8,2	7,9	8,5	6,1	7,7
2023	6,5	8,3	8,8	6,9	7,6
2024	6,3	6,8	6,4	4,8	6,1

Прежде всего, необходимо отметить, что невынужденная текучесть кадров, как правило, отражает увольнения сотрудников по причинам, связанным с их собственным желанием, таким как поиск лучших возможностей, смена карьерного пути или личные обстоятельства.

Анализ невынужденной текучести, показывает, что в среднем за 2022 год невынужденная текучесть составила 7,7%. В 2023 году среднее значение невынужденной текучести практически не изменилось и составило 7,6 %, но в 2024 году наблюдается снижение невынужденной текучести до 6,1% в среднем за год. Снижение показателя невынужденной текучести в 2024 году свидетельствует об улучшении условий труда, повышении лояльности персонала или изменениях на рынке труда, делающих переход в другую компанию менее привлекательным. Однако, слишком высокая невынужденная текучесть приходится на 1-3 квартал 2021 года и 2-3 квартал 2023 года. Что говорит о наличии некоторых проблем в части управления персоналом.

Таблица 14 – Анализ общей текучести АО «АТБ» за 2022 – 2024 гг. процент

Год	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	В среднем за год
2022	9,8	8,9	12,2	8,3	9,8
2023	7,8	10,1	11,0	9,1	9,5
2024	8,2	8,7	7,9	6,0	7,7

Общая текучесть кадров в 2022 году в среднем составила 9,8%. В 2023 году средняя общая текучесть снизилась до 9,5%, а в 2024 году наблюдается существенное снижение общей текучести до 7,7 %. Несмотря на снижение общей текучести, в отдельные периоды также наблюдается слишком высокий уровень оттока персонала, что также свидетельствует о кадровых проблемах.

2.3 Оценка показателей экономической безопасности АО «АТБ»

В настоящее время существуют различные методики определения безопасности и надежности коммерческого банка. Например, такие как CAMELS, АБИ, методика В. Кромонава и издательского дома «Коммерсантъ», ИЦ «Рейтинг», «Эксперт РА» и т.д. Все эти методики основаны на анализе основных показателей финансового состояния банка, получаемых рейтинговыми агентствами на основе данных публикуемой отчетности коммерческих банков, в частности, консолидированной. В нашей стране в основном используются показатели отчетности, составленной по требованию Центрального банка РФ. Но не следует забывать, что есть еще и международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), и в последнее время в отечественной практике стали составляться рейтинги на основании данных консолидированной отчетности МСФО.

CAMELS – американская рейтинговая система оценки банков США, созданная в 1978 г. Федеральной резервной системой (ФРС), Контролером денежного обращения (Office of the comptroller of the currency) и Федеральной корпорацией страхования депозитов (Federal deposit insurance corporation). Первоначально они использовали свои собственные системы оценки устойчивости банков. Однако необходимость унификации понималась всеми, в результате чего и было принято решение о создании CAMELS.

Название этой рейтинговой системы расшифровывается следующим образом:

C – capital adequacy, или достаточность капитала. Система определяет, какой капитал банка может быть использован для защиты кредиторов (вкладчиков) и достаточна ли его величина;

A – assetquality, или качество активов. Система оценивает степень «возвратности» активов, концентрируясь на финансовом воздействии проблемных займов;

M – management, или качество управления. Система определяет качество банковского менеджмента на основе оценки результатов работы, соблюдения законов и инструкций, принятой системы контроля;

E – earnings, или доходность (прибыльность). Система оценивает эффективность деятельности банка и определяет, достаточно ли прибыли для будущего развития банка;

L – liquidity, или ликвидность. Система определяет, достаточно ли ликвиден банк с точки зрения своевременного выполнения своих обязательств.

S – sensitivitytorisk, или чувствительность к риску. Система определяет влияние основных рыночных рисков на банковскую деятельность: процентного, валютного, риска потери доходности и т.д.

Каждый компонент оценивается по пятибалльной системе и на основе их значений вычисляется итоговый показатель:

- единица – здоровый;
- два – удовлетворительный;
- три – посредственный;
- четыре – критический;
- пять – неудовлетворительный.

Проведем оценку надежности АО «АТБ» по методике CAMELS (таблица 15).

Таблица 15 – Оценка экономической безопасности АО «АТБ» на основе показателей надежности по методике CAMELS

Показатель	Пороговое значение	2022	2023	2024	Изменение (+; -)	
					2023 к 2022	2024 к 2023
Достаточность капитала						
Коэффициент достаточности капитала K1	15	20,34	20,95	17,41	0,61	-3,54
Коэффициент достаточности капитала K2	25	29,56	21,83	21,09	-7,73	-0,74

Продолжение таблицы 15

Показатель	Пороговое значение	2022	2023	2024	Изменение (+; -)	
					2023 к 2022	2024 к 2023
Коэффициент достаточности капитала К3	25	24,7	37,61	27,55	12,91	-10,06
Коэффициент достаточности капитала К4	15	37,49	36,61	37,35	-0,88	0,74
Коэффициент достаточности капитала К5	100	526,81	155,2	2391,36	-371,61	2236,16
Качество активов						
Уровень доходных активов	76	76,6	55,69	63,21	-20,91	7,52
Коэффициент защищенности от риска	5	15,39	24,02	17,98	8,63	-6,04
Уровень активов с повышенным риском	20	28,44	5,87	5,65	-22,57	-0,22
Уровень сомнительной задолженности	5	3,53	8,67	4,66	5,14	-4,01
Деловая активность (качество управления)					0	0
Общая кредитная активность	80	60,89	89,4	87,42	28,51	-1,98
Коэффициент использования привлеченных средств	80	95,13	119,92	129,72	24,79	9,8
Финансовая стабильность (качество управления)						
Коэффициент размещения средств	50	83,56	83,39	77,09	-0,17	-6,3
Коэффициент дееспособности	95	101,11	99,95	98,41	-1,16	-1,54
Ликвидность						
Коэффициент ликвидности L3	12	11,68	10,59	12,58	-1,09	1,99
Коэффициент ликвидности L4	15	18,24	14,21	18,67	-4,03	4,46
Коэффициент ликвидности L5	100	149,12	121,12	54,54	-28	-66,58

Анализ показателей надежности, сгруппированных в соответствии с методикой CAMELS показал, что коэффициенты имеют разнонаправленную динамику.

В целом, показатели достаточности капитала не имеют постоянной тенденции. В целом, значения данных коэффициентов находятся выше пороговых и характеризуют способность АО «АТБ» покрывать риски за счет собственного капитала, однако наблюдается снижение К2 и К3 в 2023 году и К1 в 2024. Коэффициент К5, характеризующий покрытие привлеченных средств граждан капиталом банка, имеет слишком высокое значение в 2024 году.

По блоку «категории активов» наблюдаются как положительные, так и негативные тенденции. Уровень доходных активов банка снизился с 76,6 % в 2022 до 63,21 % в 2024 году, что свидетельствует о снижении эффективности

использования активов для генерации прибыли. Однако, коэффициент защищенности от риска значительно вырос с 15,39 в 2022 до 17,98 в 2024 году, что говорит об улучшении качества активов с точки зрения подверженности риску. Уровень активов с повышенным риском значительно снизился с 28,44 % в 2022 до 5,65 % в 2024 году, что является положительным. Уровень сомнительной задолженности также не имеет постоянной тенденции, так рост показателя происходит в 2023 году на 28,51 и снижение в 2024 году на 1,98.

Общая кредитная активность увеличилась с 60,89 в 2022 до 87,42 в 2024, что свидетельствует о росте кредитного портфеля. Коэффициент использования привлеченных средств также показывает рост с 95,13 в 2022 до 129,72 в 2024, что указывает на более эффективное использование привлеченных финансовых ресурсов.

Оценивая финансовую стабильность, необходимо отметить, что коэффициент размещения средств снизился с 83,56 в 2022 до 77,09 в 2024, это указывает на изменение структуры активов, а именно, снижение доли активов, направленных на размещение. Коэффициент дееспособности (способность организации выполнять свои обязательства) также снизился, но остается выше порогового значения в 95 %, что свидетельствует о сохранении платежеспособности исследуемым банком.

Показатели ликвидности показывают смешанную динамику. Коэффициент ликвидности L3 (отношение наиболее ликвидных активов к текущим обязательствам) в 2023 году был ниже порогового значения, но в 2024 году вернулся к уровню, превышающему пороговое значение. Коэффициент ликвидности L4 (отношение ликвидных активов к текущим обязательствам) также неоднозначен, но остается выше порогового значения. Коэффициент ликвидности L5 (отношение всех ликвидных активов к общим обязательствам) значительно снизился с 149,12 в 2022 до 54,54 в 2024.

Далее стандартизируем показатели по блокам с целью расчета комплексного показателя надежности (таблица 16).

Таблица 16 – Комплексный показатель экономической безопасности АО «АТБ» на основе показателей надежности

Показатель	2022	2023	2024	Удельный вес, %		
Достаточность капитала	2,259	1,553	5,902	23,26	15,98	60,76
Качество активов	1,553	1,891	1,411	31,99	38,95	29,06
Деловая активность (качество управления)	0,975	1,308	1,357	26,79	35,93	37,28
Финансовая стабильность (качество управления)	1,368	1,360	1,289	34,05	33,86	32,09
Ликвидность	1,227	1,014	0,946	38,50	31,82	29,68
Комплексный показатель экономической безопасности	1,476	1,425	2,181	29,02	28,02	42,96

Рассчитанное значение комплексного показателя экономической безопасности показал, что положение АО «АТБ» в 2024 году ухудшилось и из здорового состояния банк перешел в удовлетворительное состояние. Данное обстоятельство обусловлено слишком резким увеличением коэффициента достаточности капитала К5 и свидетельствует о низком объеме привлечении средств граждан. Ввиду недостаточности размера привлекаемых средств населения, может ухудшиться финансовое положение банка из-за снижения процентных доходов.

Также для оценки экономической безопасности АО «АТБ» воспользуемся методикой В. Кромонова. Показатели представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка экономической безопасности АО «АТБ» по методике В. Кромонова

Показатель	Пороговое значение	2022	2023	2024
Генеральный коэффициент надежности (К1)	1	0,46	0,55	0,58
Коэффициент мгновенной ликвидности (К2)	1	0,41	0,34	0,38
Кросс-коэффициент (К3)	3	0,54	0,83	0,77
Генеральный коэффициент ликвидности (К4)	1	0,14	0,14	0,19
Коэффициент защищенности капитала (К5)	1	0,00	0,00	0,00
Коэффициент фондовой капитализации прибыли (К6)	3	2,64	3,54	4,68

Показатели надежности АО «АТБ» находятся ниже порогового значения, что можно расценивать негативно, так как свидетельствуют о средней надежности банка. Однако, стоит отметить, что коэффициент фондовой капитализации прибыли с 2023 достигает порогового значения, что говорит о способности АО «АТБ» капитализировать полученную прибыль. Кроме того,

стоит обратить внимание на нулевое значение коэффициента защищенности капитала, это сложилось ввиду отсутствия защищенного капитала.

Далее будет рассчитан индекс надежности с учетом весовые значения нормативных значений равных: 45% для К1, 20% для К2, 10% для К3, 15% для К4, 5% для К5, 5% для К6 (таблица 18).

Таблица 18 – Интегральный показатель экономической безопасности АО «АТБ»

Показатель	Значение по года			Вес показателя, %	Стандартизированное значение		
	2022	2023	2024		2022	2023	2024
Генеральный коэффициент надежности (К1)	0,46	0,55	0,58	45	0,207	0,248	0,261
Коэффициент мгновенной ликвидности (К2)	0,41	0,34	0,38	20	0,082	0,068	0,076
Кросс-коэффициент (К3)	0,54	0,83	0,77	10	0,054	0,083	0,077
Генеральный коэффициент ликвидности (К4)	0,14	0,14	0,19	15	0,021	0,021	0,029
Коэффициент защищенности капитала (К5)	0	0	0	5	0,000	0,000	0,000
Коэффициент фондовой капитализации прибыли (К6)	2,64	3,54	4,68	5	0,132	0,177	0,234
Интегральный показатель ЭБ					0,083	0,099	0,113

Анализируя значение интегрального показателя, рассчитанного по методике В. Кромонава, можно отметить его рост в 2024 году до 0,113, но он все еще остается на достаточно низком уровне, что подтверждает проблемы экономической безопасности АО «АТБ».

В предыдущем пункте было выявлено, что в отдельные периоды наблюдались проблемы с текучестью в АО «АТБ». Ввиду этого будет проведена оценка кадровой безопасности АО «АТБ» (таблица 19).

Для оценки кадровой безопасности хозяйствующего субъекта применяются методы, которые можно использовать при оценке персонала. Для оценки кадровой безопасности АО «АТБ» будет использована методика, представленная в работе Т.Н.Субботиной⁷.

⁷Субботина Т.Н. Кадровая безопасность в структуре экономической безопасности: сущность и методология оценки // Вектор экономики. Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/2124477399>

Таблица 19 – Оценка кадровой безопасности АО «АТБ»

Показатель	Рекомендуемое значение	2022	2023	2024
Коэффициент текучести кадров, %	от 2% до 10%	9,8	9,5	7,7
Уровень образования кадров, %	100%	89	81	78
Уровень удовлетворенности работника оплатой труда, %	100%	88	85	80
Удельный вес оплаты труда в общих издержках предприятия, %	от 55% до 80%	47	45	44
Наличие профессиональных заболеваний, %	от 0% до 3% в год	0,1	0,1	0,1
Уровень автоматизации и механизации, %	от 70%	89	91	93
Доля персонала, не имеющего взысканий, %	100%	95	94	96
Вероятность сохранения коммерческой тайны, %	100%	100	100	100

В течение рассматриваемого периода наблюдается положительная динамика снижения коэффициента текучести кадров с 9,8% в 2022 году до 7,7% в 2024 году. Это указывает на повышение лояльности персонала, и эффективность мер, направленных на удержание ценных сотрудников. Значение показателя находится в пределах рекомендуемого диапазона (от 2% до 10%), что свидетельствует о стабильности кадрового состава.

При этом, можно отметить снижение уровня образования кадров с 89% в 2022 году до 78% в 2024 году, что обусловлено высокой текучестью в отдельные периоды. Ввиду этого банк вынужден набирать сотрудников не только с высшим, но и со средним образованием, чтобы не нарушился операционный процесс.

Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал увеличивается с 11% в 2022 году до 32% в 2024 году. Это свидетельствует о том, что АО «АТБ» уделяет все больше внимания развитию персонала, а также ввиду найма новых сотрудников требуется дополнительное их обучение.

Также стоит выделить негативный фактор – снижение уровня удовлетворенности работников оплатой труда с 88% в 2022 году до 80% в 2024 году, что может привести к снижению мотивации персонала и ухудшению качества работы.

Удельный вес оплаты труда в общих издержках предприятия находится ниже рекомендуемого диапазона (от 55% до 80%) и снижается с 47% в 2022 году до 44% в 2024 году. Это указывает на необходимость повышения уровня оплаты труда для привлечения и удержания квалифицированных специалистов.

Уровень автоматизации и механизации вырос с 89% в 2022 году до 93% в 2024 году, что позволяет повысить производительность труда, снизить трудоемкость банковских операций и улучшить условия работы.

Доля персонала, не имеющего взысканий, остается высокой и стабильной (95-96%), что свидетельствует об эффективности системы дисциплинарной ответственности и соблюдении трудовой дисциплины на предприятии.

Показатель вероятности сохранения коммерческой тайны остается на высоком уровне (100%) в течение всего рассматриваемого периода, что свидетельствует об эффективности системы защиты информации и соблюдении конфиденциальности в АО «АТБ».

В таблице 20 представлен рейтинг банков по размеру активов и количеству банкоматов и отделений.

Таблица 20 – Рейтинг банков по размеру активов и количеству банкоматов и отделений на апрель 2025 года

№ п/п	Наименование банка	Количество отделений	Количество банкоматов	Размер активов, млн. руб.
1	Сбербанк России	7 464	31 114	58 421 103
2	Банк «ВТБ»	1 381	9 646	33 270 787
3	Газпромбанк	357	2 882	17 281 705
4	Альфа-Банк	389	2 090	11 189 288
5	Россельхозбанк	1 125	2 791	5 431 302
6	Московский Кредитный Банк	146	706	4 933 776
7	Т-Банк	-	2489	4 644 276
8	Совкомбанк	1 421	1 232	3 716 925
9	Банк ДОМ.РФ	36	35	3 579 109
10	Райффайзенбанк	120	1292	1 907 376
...				
24	Азиатско-Тихоокеанский Банк	221	226	303 519

На первом месте по всем трем показателям находится Сбербанк России, второе место занимает Банк «ВТБ», а на третьем Газпромбанк. Азиатско-Тихоокеанский Банк занимает 24 позицию. Так, можно увидеть, что по сравнению с другими банками, АО «АТБ» имеет достаточно низкий уровень активов даже с учетом наличия и большего количества отделений по сравнению с такими банками как Т-Банк, Московский Кредитный Банк, Банк ДОМ.РФ и Райффайзенбанк. Данное обстоятельство указывает на необходимость дальнейшего развития банка, что можно осуществить посредством не только расширения сети, но и продвижении услуг среди населения и разработку новых банковских продуктов. Также можно использовать успешную практику Т-Банка и Альфа-Банка по дистанционному оформлению карт и их получению без посещения офиса.

Далее проведем анализ ставок по вкладам для физических лиц (таблица 21).

Таблица 21 – Сравнение банковских ставок на вклады физических лиц

Наименование банка	Ставка, %	Сумма, руб.	Срок	Условия
ПСБ	30	50000	Срок: 91, 181 или 367 дн.	Вклад доступен для клиентов, у которых нет действующих или закрытых в последние 180 дней до открытия вклада «Народный вклад» вкладов и накопительных счетов в ПСБ. В мобильном и интернет-банке вклад для новых клиентов станет доступным в течение семи рабочих дней со дня выполнения условий вклада
Банк «Дом.РФ»	30	от 10 тыс. до 100 тыс.	один месяц	Продукт доступен для клиентов, впервые открывающих вклад на «Финуслугах»
Альфа-Банк	30	от 10 тыс. до 50 тыс.	92 дня	Вклад доступен только клиенту, который оформил первый продукт или открыл первый счет в банке в течение 14 дней до даты открытия вклада; клиенту, у которого не было вкладов за последние 365 дней до даты открытия вклада и на 26 апреля 2025 года сумма на всех текущих и накопительных счетах в Альфа-Банке не превышала 10 тыс. руб.

Наименование банка	Ставка, %	Сумма, руб.	Срок	Условия
МТС Банк	22	от 10 тыс.	9 мес.	Вклад доступен клиентам при открытии первого срочного вклада в банке или при отсутствии действующих вкладов более 30 дней.
Азиатско-Тихоокеанский Банк	21,5	от 50 тыс.	шесть, девять месяцев и один год.	Открыть вклад могут те клиенты, которые разместили на вкладах и накопительных счетах от 50 тыс. руб. и больше по сравнению с размером денежных средств на счетах в банке в течение 90 дней, предшествующих дате заключения договора (за исключением десяти календарных дней до даты заключения договора). Максимальная сумма вклада не ограничена, если она соответствует указанным признакам новых средств.

Как видим из таблицы, АО «АТБ» предлагает вклады для физических лиц по ставке ниже, чем такие банки как ПСБ, Альфа-Банк, Банк «Дом.РФ», что снижает конкурентоспособность исследуемого банка в привлечении средств клиентов. При этом, в АО «АТБ» имеются ограничения, заключающиеся в размещении средств на вкладах и накопительных счетах от 50 тыс. руб. и больше по сравнению с размером денежных средств на счетах в банке в течение 90 дней.

В таблице 22 приведена матрица PEST-анализа.

Таблица 22 – PEST-анализ факторов макросреды АО «АТБ»

Р - политика	Е – экономика
Текущая политическая ситуация в России, характеризуется санкционным давлением и геополитической напряженностью, что оказывает существенное влияние на деятельность АО «АТБ». В частности, изменения в валютном регулировании, ограничения на международные операции, а также усиление контроля за финансовыми потоками вынуждают банк адаптироваться к новым условиям и искать альтернативные пути развития.	Макроэкономические факторы, такие как инфляция, ключевая ставка, уровень процентных ставок, курс валюты, уровень безработицы и экономический рост, определяют спрос на банковские продукты и услуги. В условиях сложившейся экономической ситуации, характеризующейся высокой инфляцией, ключевой ставкой и колебаниями курса рубля, АО «АТБ» вынужден корректировать свою кредитную политику, повышать процентные ставки и пересматривать условия обслуживания клиентов.

S – социология	T – технология
Снижение реальных доходов населения также оказывает негативное влияние на потребительскую активность и спрос на кредитные продукты. Уровень образования, культура потребления, отношение к сбережениям и кредитам влияют на структуру спроса на банковские услуги и требования к качеству обслуживания.	Развитие технологий оказывает сильное влияние на банковский сектор, так совершенствование способов предоставления услуг повышает эффективность операций и создает новые возможности для конкуренции (развитие ДБО, мобильных офисов и т.д.)

По итогам анализа можно сделать вывод, что политические факторы отрицательно сказываются на деятельности АО «АТБ», так как банку приходится осуществлять диверсификацию активов, делать упор на развитие внутреннего рынка, а также искать альтернативных поставщиков импортного оборудования и программного обеспечения.

Снижение потребительской активности и спроса на кредитные продукты вынуждает АО «АТБ» более тщательно оценивать кредитные риски, ужесточать требования к заемщикам и разрабатывать специальные предложения для поддержания клиентской базы.

Технологические факторы положительно сказываются на деятельности АО «АТБ», так как ввиду цифровизации банк активно внедряет цифровые технологии, такие как онлайн-банкинг, мобильные приложения и системы автоматизации процессов, для повышения удобства обслуживания клиентов и снижения своих операционных издержек.

В таблице 23 представлен SWOT-анализ АО «АТБ».

Таблица 23 – SWOT-анализ АО «АТБ»

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
АО «АТБ» активно инвестирует в развитие онлайн-банкинга и мобильных приложений, что повышает удобство обслуживания для клиентов и позволяет оптимизировать операционные издержки. Наличие филиалов обеспечивает доступность банковских услуг для широкой клиентской базы и поддерживает конкурентное преимущество по сравнению с банками, имеющими меньшее региональное присутствие.	Меньший размер активов ограничивает возможности АО «АТБ» по финансированию крупных проектов и привлечению крупных корпоративных клиентов. АО «АТБ» имеет значительную долю кредитов, выданных предприятиям, занятым в определенных отраслях (например, добыча полезных ископаемых), что повышает риски в случае ухудшения экономической ситуации в этих отраслях.

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
АО «АТБ» имеет устойчивую клиентскую базу, которая сформировалась благодаря многолетней работе на рынке и предоставлению качественных услуг, а постоянные клиенты обеспечивают стабильный поток доходов и способствуют привлечению новых клиентов.	Ограниченная известность бренда за пределами ДФО затрудняет привлечение клиентов в других регионах и развитие бизнеса по всей России.
O (возможности)	T (угрозы)
Развитие инфраструктуры и привлечение инвестиций в Дальневосточный федеральный округ способствуют использованию новых возможностей для увеличения масштаба деятельности АО «АТБ». АО «АТБ» может увеличить свою долю рынка за счет привлечения новых клиентов и расширения филиальной сети. АО «АТБ» может расширить свою продуктовую линейку, предлагая новые продукты и услуги для физических и юридических лиц, такие как инвестиционные продукты, страховые услуги и консалтинговые услуги.	Экономические кризисы могут негативно сказаться на финансовом состоянии клиентов и платежеспособности заемщиков, что приведет к увеличению просроченной задолженности и снижению прибыльности банка. Слишком высокое значение заемного капитала (88,06 % в 2024 году) может привести к потере финансовой устойчивости и повысить риск неплатежеспособности АО «АТБ». Неблагоприятная демографическая ситуация в Амурской области и ДФО (численность населения ДФО в 2023 году составила 7904 тыс. чел., а к 2024 году сократилась до 7866 тыс. чел.) может привести к сокращению клиентской базы и снижению спроса на банковские услуги.

Проведенный SWOT-анализ АО «АТБ» позволил выявить как сильные стороны, придающие банку конкурентные преимущества, так и слабые стороны, ограничивающие потенциал его роста. Так, в число сильных сторон можно отнести активное развитие цифровых каналов обслуживания клиентов, наличие филиальной сети и устойчивой клиентской базой. Однако, относительно небольшой размер активов, высокая концентрация кредитного портфеля и недостаточная узнаваемость бренда за пределами ДФО являются факторами, сдерживающими развитие АО «АТБ».

В настоящее время уделяется большое внимание развитию Дальнего востока, что способствует привлечению инвестиций, а это в свою очередь создает потенциал увеличения доли рынка и расширения деятельности АО «АТБ». Расширение линейки реализуемых банковских продуктов также может способствовать привлечению новых клиентов и увеличению доходов

банка. В то же время, нестабильная экономическая ситуация, высокая доля заемного капитала и неблагоприятная демографическая ситуация в регионе представляют собой серьезные риски для АО «АТБ», так как ставят под угрозу не только потерю финансовой устойчивости и повышение риска неплатежеспособности, но и могут явиться причиной сильного снижения спроса на услуги банка ввиду оттока населения.

3 ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПО «АТБ»

3.1 Проблемы и недостатки экономической безопасности банка

В предыдущей главе были выявлены следующие недостатки экономической безопасности АО «АТБ»:

- высокая доля заемного капитала;
- низкая активность в привлечении средств граждан;
- отток кадрового населения.

Кроме этого, на экономическую безопасность Банка также оказывает негативное влияние текучесть кадров, что обусловлено оттоком квалифицированного персонала ввиду смены Правления Банка.

Рассмотрим каждую проблему более подробно.

Высокая доля заемного капитала является проблемой двойственного характера. Так, с одной стороны, привлечение заемных средств позволяет АО «АТБ» финансировать текущую деятельность и инвестиционные проекты, увеличивая потенциал роста и прибыльности Банка. С другой стороны, чрезмерная зависимость от заемного капитала может привести к финансовой неустойчивости, повышению финансовых рисков и снижению рентабельности Банка.

Так, доля обязательств АО «АТБ» в общей структуре капитала увеличилась с 86,98% в 2022 году до 88,06% в 2024 году, в то время как доля собственных средств снизилась с 13,02% до 11,94% соответственно, что привело к снижению соотношения собственных средств и обязательств с 0,15 в 2022 году до 0,14 в 2024 году. Данный вывод также подтверждается снижением некоторых показателей достаточности капитала, таких как норматив достаточности базового капитала и норматив достаточности собственных средств (капитала) банка.

Размер собственных средств (капитала) кредитной организации является важнейшим показателем ее финансовой устойчивости. Поэтому законодатель и регулятор предъявляют особые требования к поддержанию его вели-

чины на определенном уровне и исключению с рынка банковских услуг тех кредитных организаций, которые не могут обеспечить достаточный уровень своей капитализации. Предоставляя в рамках мер по предупреждению банкротства банка возможность «нового старта», Банк России пристально следит и контролирует постепенное приведение величины собственных средств в соответствие с установленными требованиями, достижение необходимого уровня достаточности капитала.

При невозможности исправления ситуации избираются более радикальные меры восстановления капитализации банков, значимых для рынка банковских услуг, когда от банка в лучшем случае остается фактически только вывеска, а структура уставного капитала полностью меняется, либо банк ликвидируется в результате банкротства.

Следующей выявленной проблемой является низкая активность АО «АТБ» в привлечении средств граждан.

Анализ показал, что в структуре средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, наибольшую долю занимают вклады (средства) физических лиц, включая индивидуальных предпринимателей. Однако их удельный вес в общей структуре привлеченных средств слишком резко снизился с 57,70% в 2022 году до 35,72% в 2024 году.

Также немаловажной проблемой, влияющих на экономическую безопасность АО «АТБ» является текучесть кадров. Ввиду этого для оценки стабильности кадрового состава АО «АТБ» был проведен анализ текучести АО «АТБ», который позволил выявить, что слишком высокая невынужденная текучесть приходится на 1-3 квартал 2021 года и 2-3 квартал 2023 года. Что говорит о наличии некоторых проблем в части управления персоналом.

При оценке кадровой безопасности было выявлено снижение уровня образования кадров с 89% в 2022 году до 78% в 2024 году, что обусловлено высокой текучестью в отдельные периоды. Ввиду этого банк вынужден набирать сотрудников не только с высшим, но и со средним образованием чтобы не нарушился операционный процесс. Доля издержек на обучение в

общем объеме издержек на персонал увеличилась с 11% в 2022 году до 32% в 2024 году, что обусловлено необходимостью дополнительного обучения ввиду найма новых сотрудников. Также был отмечен негативный фактор – снижение уровня удовлетворенности работников оплатой труда с 88% в 2022 году до 80% в 2024 году, что может привести к снижению мотивации персонала и ухудшению качества работы.

Для более наглядного представления, сведем в таблицу выявленные раннее недостатки и обозначим пути их решения (таблица 24).

Таблица 24 – Недостатки экономической безопасности АО «АТБ» и пути их решения

Недостатки	Пути решения
Высокая доля заемного капитала и снижение норматива достаточности базового капитала и норматива достаточности собственных средств (капитала) банка	Оптимизировать структуру капитала, снижая долю заемных средств и увеличивая долю собственного капитала.
Низкая активность в привлечении средств граждан	Адаптировать банковские продукты к потребностям различных групп клиентов, предлагая новые продукты и услуги, соответствующие их потребностям и ожиданиям.
Ухудшение кадровой безопасности	Необходимо улучшить систему оплаты труда для снижения квартальной текучести

Выявленные недостатки требуют дальнейшей проработки, поэтому следующая глава работы будет посещена детальному рассмотрению данных недостатков и конкретизации рекомендаций по повышению экономической безопасности.

3.2 Рекомендации по повышению экономической безопасности банка

Увеличение доли обязательств в структуре капитала указывает на повышение финансового риска банка, поскольку он становится более зависимым от заемных средств. Однако, необходимо учитывать, что рост обязательств обусловлен, прежде всего, увеличением объема средств клиентов, что можно охарактеризовать положительно, так как свидетельствует о доверии населения к банку.

Одной из основных причин высокой доли заемного капитала в АО «АТБ» является агрессивная политика роста, ориентированная на расширение кредитного портфеля. Так, в погоне за увеличением рыночной доли АО «АТБ» привлекает значительные объемы заемных средств, не уделяя должного внимания наращиванию собственного капитала, что отрицательно может сказаться на ликвидности Банка, а как показал анализ – нормативы достаточности капитала имеют отрицательную тенденцию в 2024 году.

Кроме того, в стране в настоящее время наблюдается неблагоприятная макроэкономическая обстановка, характеризующаяся высокой ключевой ставкой (21 % на апрель 2025 года) и инфляцией (10,34 % на апрель 2025 года) и нестабильностью валютного курса, что затрудняет привлечение долгосрочного финансирования на выгодных условиях, вынуждая банк прибегать к более дорогим и краткосрочным заемным средствам.

Для того, чтобы решить проблему высокого размера заемного капитала можно реализовать следующие мероприятия (таблица 25).

Таблица 25 – Мероприятия по снижению заемного капитала АО «АТБ»

Мероприятие	Методы реализации
Увеличение объема собственных средств банка	- капитализация прибыли - привлечения дополнительного акционерного капитала - реструктуризации активов
Оптимизация структуры заемного капитала	- пересмотр условий привлечения заемных средств - изменение источников финансирования - снижение процентных ставок по привлеченным средствам

Как видно из таблицы, увеличение объема собственных средств АО «АТБ» может быть достигнуто посредством капитализации прибыли, привлечения дополнительного акционерного капитала, а также реструктуризации активов с целью высвобождения капитала. Капитализация прибыли, хотя и является наиболее консервативным подходом, требует времени и достаточной прибыльности банка. Кроме того, анализ финансовых результатов Банка за последние 3 года показал, что АО «АТБ» активно наращивает прибыль (прирост прибыли составил 7667 млн. руб. в 2023 году и 6022 млн. руб. в 2024 году), что в свою очередь позволило увеличить размер собственного капитала на 34 % в 2023 году и 32 % в 2024 году. Ввиду этого, данное метод

подходит, но для его реализации необходима разработка новых продуктов, которые позволят привлечь большее количество клиентов.

Привлечение акционерного капитала может потребовать проведения дополнительной эмиссии акций, что, в свою очередь, может привести к размытию долей существующих акционеров. Ввиду этого считаем, что данный метод по снижению заемного капитала будет менее эффективным.

Реструктуризация активов может включать в себя продажу непрофильных активов, объединение части кредитного портфеля, а также оптимизацию структуры активов с целью высвобождения капитала, который может быть направлен на погашение части заемных средств. При выборе данного метода необходимо провести оценку экономической целесообразности каждого из этих способов реструктуризации.

Параллельно с увеличением собственных средств можно провести оптимизацию структуры заемного капитала. Это может быть достигнуто путем пересмотра условий привлечения заемных средств, изменения источников финансирования, а также снижения процентных ставок по привлеченным средствам. Пересмотр условий привлечения заемных средств может включать в себя увеличение сроков погашения кредитов, изменение валюты заимствований, например, переход с доллара и евро на юани.

Изменение источников финансирования позволит снизить зависимость банка от отдельных кредиторов и повысить его устойчивость к внешним условиям. В качестве альтернативных источников финансирования могут рассматриваться выпуск облигаций и привлечение средств на межбанковском рынке.

Снижение процентных ставок по привлеченным средствам является сложной задачей, так как при снижении ставок на вклады и депозиты, АО «АТБ» может потерять значительную часть клиентов.

Проанализировав методы по снижению заемного капитала можно выделить наиболее актуальный – капитализацию прибыли посредством ее наращивания.

Таким образом, анализ структуры привлеченных средств АО «АТБ» показал о слишком высоких колебаниях в структуре средств клиентов. Так, несмотря на рост абсолютной суммы вкладов (средств) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, наблюдается снижение их доли практически на 22 %.

Для наращивания привлеченных средств физических лиц АО «АТБ» можно рекомендовать следующие мероприятия (рисунок 7).

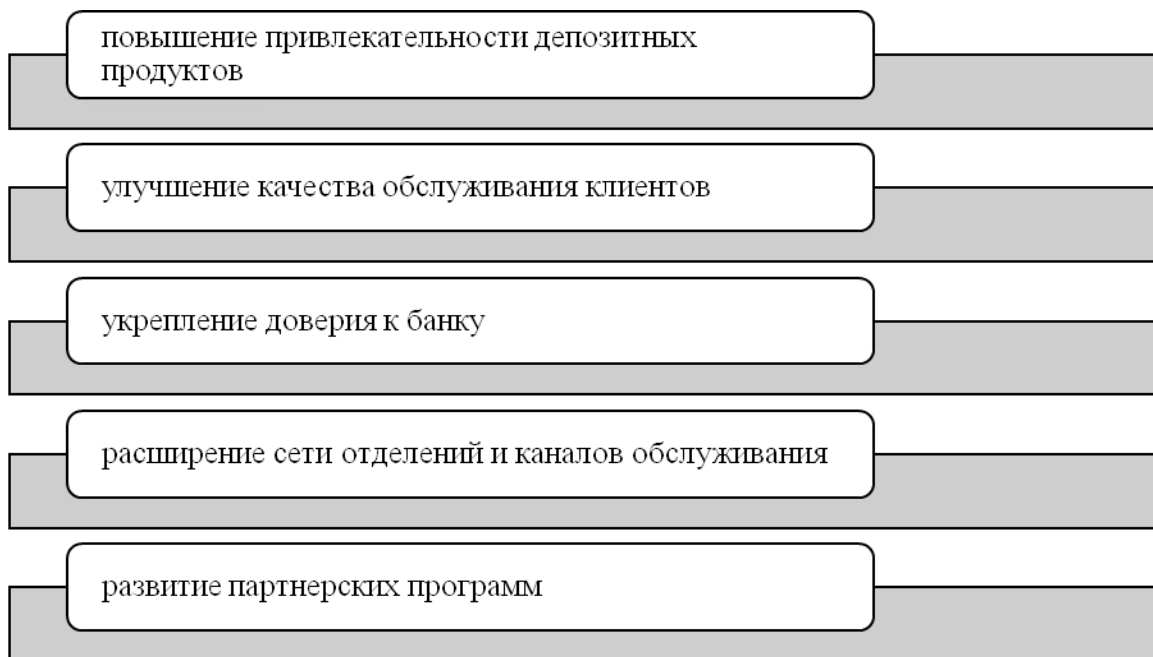


Рисунок 7 – Мероприятия, направленные на увеличение привлеченных средств физических лиц АО «АТБ»

Как уже упоминалось ранее, АО «АТБ» ориентирован на жителей Дальнего Востока, ввиду этого считаем важным осуществлять расширение сети отделений и каналов обслуживания. Это также необходимо для того, чтобы обеспечить удобный доступ к банковским услугам для всех категорий клиентов, включая жителей отдаленных регионов. Помимо открытия новых отделений, можно предусмотреть установку банкоматов и терминалов самообслуживания.

При оценке кадровой безопасности АО «АТБ» было выявлено, что ухудшения по некоторым показателям. Так, в 2024 году ухудшился уровень

образования сотрудников АО «АТБ», а также сократился уровень удовлетворенности работников размером оплаты труда.

Для улучшения кадровой безопасности можно рекомендовать мероприятия, представленные на рисунке 8.

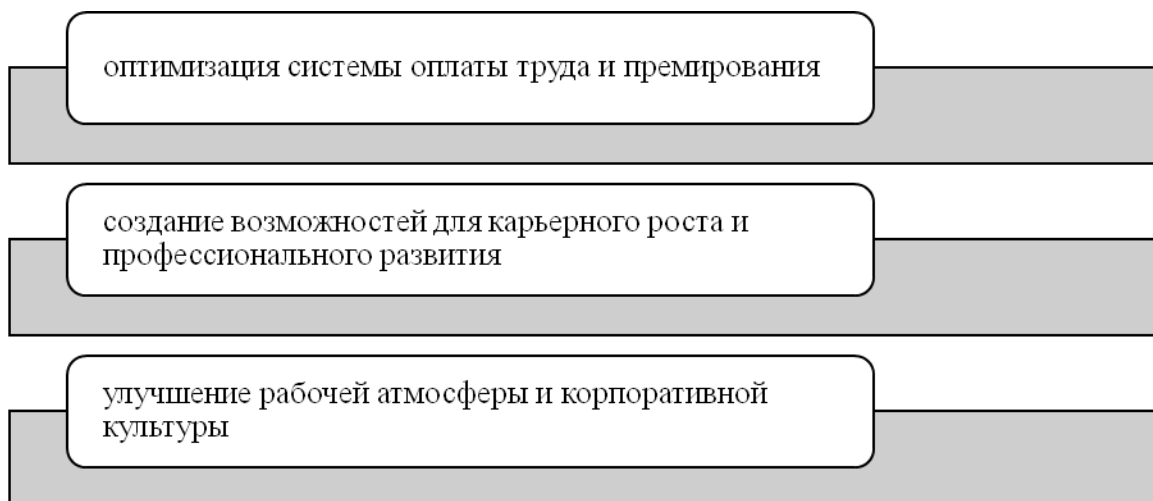


Рисунок 8 – Мероприятия, направленные на улучшение кадровой безопасности АО «АТБ»

Итак, проведенный анализ позволил актуализировать и сформулировать следующие проблемы экономической безопасности АО «АТБ» и наметить рекомендации по их устранению (таблица 26).

Таблица 26 – Проблемы экономической безопасности АО «АТБ» и пути их решения

Проблема	Рекомендации	Ожидаемый результат
Высокая доля обязательств банка – более 85 %	Увеличение объема собственных средств банка посредством капитализации прибыли	Повышение коэффициента достаточности капитала и снижение уровня финансового риска
Снижение доли привлеченных средств физических лиц, включая индивидуальных предпринимателей с 57,70 % в 2022 году до 35,72 % в 2024 году	Развитие партнерских программ	Расширение клиентской базы и снижение риска оттока средств вкладчиков
Слишком высокий уровень оттока персонала в отдельные периоды (2-3 кварталы года), снижение уровня удовлетворенности работников оплатой труда	Оптимизация системы оплаты труда и премирования	Снижение уровня оттока персонала, повышение лояльности сотрудников, улучшение качества обслуживания клиентов и повышение эффективности деятельности банка

Как упоминалось выше, увеличение объема собственных средств банка актуально провести посредством капитализации прибыли. Нарастить прибыль можно с помощью создания нового банковского продукта, который позволит не только привлечь новых клиентов, но и повысить конкурентоспособность АО «АТБ». Таким образом, за счет этого будет решено 2 первые проблемы.

Наиболее актуальным для АО «АТБ» будет разработка нового депозитного продукта. Депозит – это когда банк привлекает деньги физических и юридических за определенную плату. Принятые в качестве вклада средства, выдаются в виде кредита другому клиенту, который обязуется их вернуть в указанный в договоре срок. Банк зарабатывает на разнице в процентных ставках. Проанализируем действующие депозитные продукты АО «АТБ» для физических лиц.

Таблица 27 – Условия вклада «Доходный»

Валюта вклада	RUB	CNY
Минимальная сумма вклада	50 000 Р	700 ¥
Максимальная сумма вклада	не ограничена	
Срок вклада	3, 4, 6, 9, 12, 24, 36 месяцев	3, 6 месяцев
Ставка	до 21 %	
Выплата процентов	ежемесячно или в конце срока	в конце срока
Пополнение	-	
Неснижаемый остаток	-	
Пролонгация	на условиях вклада «АТБ.Вклад»	
Досрочное расторжение Договора	проценты выплачиваются по ставке 0,01% годовых, исходя из фактического срока нахождения средств	
Возможность открытия	в любом удобном отделении банка, в интернет-банке или мобильном приложении	

Таблица 28 – Условия вклада «Пополняемый»

Валюта вклада	RUB	CNY
Минимальная сумма вклада	50 000 Р	700 ¥
Максимальная сумма вклада	20 000 000 Р	не ограничена
Срок вклада	3,4,6,9,12,24,36 месяцев	3,6 месяцев
Ставка	до 19,5 %	
Выплата процентов	ежемесячно или в конце срока	в конце срока
Пополнение	+	
Неснижаемый остаток	-	

Пролонгация	на условиях вклада «АТБ.Вклад»
Досрочное расторжение Договора	проценты выплачиваются по ставке 0,01% годовых, исходя из фактического срока нахождения средств
Возможность открытия	в любом удобном отделении банка, в интернет-банке или мобильном приложении

Таблица 29 – Условия вклада «Новые деньги»

Валюта вклада	RUB
Минимальная сумма вклада	50 000 Р
Максимальная сумма вклада	Ограничена суммой новых средств, которых не было в АТБ на счетах/вкладах в течение 90 дней, предшествующих дате заключения договора вклада (за исключением 10 дней до даты заключения договора вклада).
Срок вклада	3, 4, 6, 9, 12, 24, 36 месяцев
Ставка	до 21,5 %
Выплата процентов	в конце срока на счет, открытый в АТБ
Пополнение	-
Неснижаемый остаток	-
Пролонгация	на условиях вклада «АТБ.Вклад»
Досрочное расторжение Договора	проценты выплачиваются по ставке 0,01% годовых, исходя из фактического срока нахождения средств
Возможность открытия	в любом удобном отделении банка

Таблица 30 – Условия вклада «Пополняемый»

Срок вклада	182 дня	273 дня	367 дней
Ставка до 90 дней включительно	24%	24%	24%
Ставка с 91 дня	17,3%	19%	19,5%
Валюта	RUB		
Минимальная сумма	50 000 Р		
Максимальная сумма	не ограничена		
Пополнение	возможно в первые 90 дней с даты открытия		
Пролонгация	на условиях вклада «АТБ.Вклад»		
Выплата процентов и суммы	в конце срока на счет, открытый в АТБ		
Расходные операции	-		
Возможность открытия	в любом удобном отделении банка, в Интернет-банке или Мобильном приложении		
Досрочное расторжение Договора	проценты выплачиваются по ставке 0,01% годовых исходя из фактического срока нахождения средств		

Таблица 31 – Условия вклада «Ключевой»

Срок вклада	182 дня	367 дней	731 день	1098 дней
Формула расчета итоговой процентной ставки	КС минус 1% годовых	КС минус 1% годовых	КС минус 1% годовых	КС минус 1% годовых

Продолжение таблицы 31

Срок вклада	182 дня	367 дней	731 день	1098 дней
Итоговые процентные ставки, % годовых, если ежемесячно снимать %	20%	20%	20%	20%
Ставка с капитализацией, % годовых	20,849%	21,951%	24,352%	27,128%
Валюта	рубли			
Минимальная сумма	50 000 рублей			
Максимальная сумма	не ограничена			
Пополнение	+			
Пролонгация	+			
Выплата процентов	ежемесячно на выбор: на счет, открытый в АТБ или капитализация			
Расходные операции	-			
Возможность открытия	в любом удобном отделении банка в Интернет-банке или Мобильном приложении			
Досрочное расторжение Договора	проценты выплачиваются по ставке 0,01% годовых исходя из фактического срока нахождения средств			

Вклад «Доходный» представлен в двух валютах: рубли и китайские юани. Минимальная сумма для открытия составляет 50000 рублей или 700 юаней. Максимальная сумма не ограничена. Сроки вклада варьируются от 3 до 36 месяцев для рублевых вкладов и от 3 до 6 месяцев для юаневых. Проценты выплачиваются ежемесячно или в конце срока для рублевых вкладов и только в конце срока для юаневых. Пополнение не предусмотрено. Вклад предусматривает пролонгацию на условиях вклада «АТБ.Вклад». В случае досрочного расторжения договора проценты пересчитываются по минимальной ставке 0,01% годовых. Открыть вклад можно в любом отделении банка, через интернет-банк или мобильное приложение.

Вклад «Пополняемый» также доступен в рублях и юанях. Минимальная сумма аналогична вкладу «Доходный» – 50000 руб. или 700 юаней. Максимальная сумма для рублевого вклада ограничена 20000000 руб., для юаневого вклада ограничений нет. Сроки и порядок выплаты процентов соответствуют условиям вклада «Доходный». Главное отличие – возможность пополнения вклада. Пролонгация осуществляется на условиях вклада «АТБ.Вклад». Досрочное расторжение влечет пересчет процентов по ставке

0,01% годовых. Открыть вклад можно в любом отделении банка, через интернет-банк или мобильное приложение.

Вклад «Новые деньги» предназначен для привлечения средств, ранее не размещенных в АТБ. Минимальная сумма составляет 50000 руб. Максимальная сумма ограничена объемом новых средств, отсутствовавших на счетах и вкладах клиента в АТБ в течение 90 дней, предшествующих дате открытия вклада (за исключением 10 дней до даты заключения договора вклада). Сроки вклада варьируются от 3 до 36 месяцев. Проценты выплачиваются в конце срока на счет, открытый в АТБ. Пополнение не предусмотрено. Пролонгация осуществляется на условиях вклада «АТБ.Вклад». При досрочном расторжении проценты пересчитываются по ставке 0,01% годовых. Открыть вклад можно только в отделениях банка.

Вклад «Новые деньги» (с плавающей ставкой) является разновидностью предыдущего и также ориентирован на привлечение новых средств. Минимальная сумма составляет 50000 руб., максимальная сумма не ограничена. Особенностью данного вклада является плавающая процентная ставка, которая зависит от срока нахождения средств на вкладе. В первые 90 дней действует повышенная ставка (например, 24%), затем ставка снижается (например, до 17,3%, 19% или 19,5% в зависимости от срока). Сроки вклада – 182, 273 и 367 дней. Пополнение возможно только в течение первых 90 дней с момента открытия вклада. Выплата процентов и суммы вклада производится в конце срока на счет, открытый в АТБ. Расходные операции не предусмотрены. Пролонгация осуществляется на условиях вклада «АТБ.Вклад». Досрочное расторжение влечет пересчет процентов по ставке 0,01% годовых. Открыть вклад можно в любом отделении банка, через интернет-банк или мобильное приложение.

Вклад «Ключевой» отличается гибкими условиями и привязкой процентной ставки к ключевой ставке Банка России (КС). Минимальная сумма составляет 50000 руб., максимальная сумма не ограничена. Сроки вклада – 182, 367, 731 и 1098 дней. Процентная ставка рассчитывается как ключевая

ставка минус 1% годовых. Предусмотрена возможность капитализации процентов или их ежемесячной выплаты на счет, открытый в АТБ. Допускается пополнение вклада. Расходные операции не предусмотрены. Пролонгация возможна. Досрочное расторжение влечет пересчет процентов по ставке 0,01% годовых. Открыть вклад можно в любом отделении банка, через интернет-банк или мобильное приложение.

Наиболее выгодную ставку АО «АТБ» предлагает по вкладу «Ключевой», которая составляет 27,198 % при сроке вклада 1098 дней.

Однако, необходимо выделить ключевую особенность вкладов, АО «АТБ» ограничивает сумму новых средств, которых не было в АТБ на счетах/вкладах в течение 90 дней, предшествующих дате заключения договора вклада. Данное обстоятельство негативно сказывается на объеме привлекаемых средств, особенно, для новых клиентов.

Для повышения прибыльности банка и привлечения новых клиентов предлагаем новый вклад с более выгодными условиями – вклад «Перспектива» (таблица 32, 33).

Таблица 32 – Условия предлагаемого вклада «Перспектива» в рублях

Параметр	Условия
Валюта вклада	RUB
Минимальная сумма вклада	50 000 Р
Максимальная сумма вклада	не ограничена
Срок вклада	3, 4, 6, 9, 12, 24, 36, 48, 60 месяцев
Ставка	до 25% (зависит от срока и суммы вклада)
Выплата процентов	ежемесячно на счет, открытый в АТБ, или в конце срока (на выбор клиента)
Пополнение	+ (минимальная сумма пополнения – 10 000 Р)
Неснижаемый остаток	-
Пролонгация	на условиях вклада «АТБ.Вклад»
Досрочное расторжение Договора	проценты выплачиваются по ставке 0,01% годовых, исходя из фактического срока нахождения средств (за исключением случаев частичного снятия, предусмотренных условиями вклада)
Возможность открытия	в любом удобном отделении банка, в интернет банке или мобильном приложении

Таблица 33 – Условия предлагаемого вклада «Перспектива» в китайских юанях

Параметр	Условия
Валюта вклада	CNY
Минимальная сумма вклада	700 ¥
Максимальная сумма вклада	не ограничена
Срок вклада	3, 6, 12 месяцев
Ставка	до 22% (зависит от срока и суммы вклада)
Выплата процентов	в конце срока
Пополнение	+ (минимальная сумма пополнения – 100 ¥)
Неснижаемый остаток	-
Пролонгация	на условиях вклада «АТБ.Вклад»
Досрочное расторжение Договора	проценты выплачиваются по ставке 0,01% годовых, исходя из фактического срока нахождения средств
Возможность открытия	в любом удобном отделении банка, в интернет банке или мобильном приложении

Перечислим преимущества вклада «Перспектива»:

- специальные условия для «новых денег» – если клиент банка новый или у действующего клиента появились средства, которых не было до этого на счетах в АО «АТБ» в течение последних 90 дней, вклад «Перспектива» предлагает еще более выгодную процентную ставку;
- высокая процентная ставка – ставка при размещении вклада в рублях составляет до 25 %, а при размещении вклада в юанях до 22 %;
- гибкие условия пополнения – в отличие от вклада «Доходный», вклад «Перспектива» предусматривает возможность пополнения в течение всего срока действия договора;
- увеличенный срок вклада – расширенная линейку сроков вклада, чтобы предложить вкладчику больше гибкости в планировании финансов;
- возможность частичного снятия – вклад «Перспектива» предлагает уникальную возможность частичного снятия средств без потери начисленных процентов. Клиент может снять до 30% от суммы вклада один раз в течение срока действия договора, сохранив при этом начисленные проценты на оставшуюся сумму.

Для увеличения доли привлеченных средств клиентов физических лиц АО «АТБ» необходимо реализовать партнерскую программу «Приведи друга», которая будет направлена на то, что существующие клиенты получают бонусы за привлечение новых пользователей, а новые клиенты получают выгодные условия при подключении к банковским продуктам.

Основной механизм программы прост: существующий клиент АО «АТБ» генерирует уникальную реферальную ссылку в личном кабинете или мобильном приложении. Эту ссылку он может отправлять своим друзьям, родственникам или знакомым, заинтересованным в банковских услугах. Когда новый клиент переходит по ссылке, оформляет и активирует определенный продукт АО «АТБ» (например, дебетовую карту, кредитную карту или открывает счет), оба участника программы получают вознаграждение.

В партнерской программе «Приведи друга» будет участвовать широкий спектр продуктов (рисунок 9).

За оформление и активацию дебетовой карты по реферальной ссылке будут начисляться бонусы на счет как пригласившего, так и приглашенного - по 500 руб.

- Дебетовые карты

Привлечение новых пользователей кредитных карт будет приносить более существенное вознаграждение - по 1000 руб., учитывая потенциальную прибыльность этого продукта для банка

- Кредитные карты

Открытие накопительного счета для физического лица и его пополнение. Вознаграждение в этом случае обычно самое высокое - по 1500 руб.

- Счета

Рисунок 9 – Спектр продуктов партнерской программы «Приведи друга» и вознаграждение

Как и любая партнерская программа, «Приведи друга» от АО «АТБ» должна иметь свои условия и ограничения (таблица 34).

Таблица 34 – Условия и ограничения партнерской программы «Приведи друга»

Условие	Описание условия
Активный клиент	Приглашающий клиент должен быть действующим клиентом АО «АТБ» и соответствовать определенным критериям (например, иметь активный счет или карту)
Новый клиент	Приглашенный клиент должен быть новым для АО «АТБ», то есть ранее не являться клиентом банка
Активация продукта	Новый клиент должен не только оформить, но и активировать продукт в установленный срок. Часто требуется совершить определенное количество транзакций по карте или внести минимальную сумму на счет
Срок действия реферальной ссылки	Реферальная ссылка имеет ограниченный срок действия – один месяц
Ограничение на количество приглашенных	В течение определенного периода времени (месяц, квартал) должно быть установлено ограничение на количество приглашенных клиентов, за которых можно получить вознаграждение

Для АО «АТБ» предлагаем следующие условия в рамках партнерской программы «Приведи друга»:

- за оформление дебетовой карты по реферальной ссылке приглашающий и приглашенный получают по 500 руб. на счет;
- за оформление кредитной карты – по 1000 руб.;
- за открытие накопительного счета – 1500 руб.;
- приглашенный должен активировать карту или счет в течение 30 дней и совершить хотя бы одну операцию;
- ограничение: не более 10 приглашений в месяц.

Партнерская программа «Приведи друга» будет являться хорошим способом взаимовыгодного сотрудничества между АО «АТБ» и его клиентами. Она позволяет банку расширить клиентскую базу, а клиентам – получить дополнительный доход или бонусы.

Рассмотрим следующее мероприятие – оптимизация системы оплаты труда и премирования.

По данным сайта MNOGO.WORK средняя заработная плата в АО «АТБ» в 2024 году составляла 45000 руб., а в 2025 году выросла до 70 000

руб., что на 17 % меньше средней заработной платы по России (по версии Росстата)⁸.

Заработная плата в АО «АТБ» варьируется от 33660 руб. в месяц на должности специалист до 150000руб.в месяц на должности системный аналитик.

Разбивка заработной платы в АО «АТБ» по городам представлена в таблице 35.

Таблица 35 – Разбивка заработной платы по городам в АО «АТБ» и сравнение со средней за 2024 год

Город	Заработная плата в АО «АТБ», руб.	Средняя заработная плата
Биробиджан	45 000 - 70 000	79 602
Благовещенск	80 000 - 150 000	93 897
Владивосток	40 000 - 45 000	88 804
Комсомольск-на-Амуре	45 000 - 80 000	94 987
Красноярск	60 000	84 868
Магадан	56 100 - 120 000	115 915
Певек	75 000 - 120 000	119 489
Петропавловск-Камчатский	58 500 - 70 000	89 111
Советская Гавань	40 000 - 60 000	56 380
Улан-Удэ	33 660 - 50 000	94 341

Как видно из таблицы 30, наибольший размер заработной платы в АО «АТБ» выплачивается в г. Благовещенск, а наименьший во Владивостоке, Советской Гавани и Улан-Удэ.

В современном коммерческом банке система оплаты труда должна быть тщательно продумана и структурирована, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, мотивировать их на достижение высоких результатов и соответствовать общей стратегии развития банка. Предлагаемая нами система оплаты труда для АО «АТБ» опирается на следующие принципы: прозрачность, справедливость, конкурентоспособность, ориентация на результат и гибкость.

Заработная плата каждого сотрудника состоит из фиксированной части (оклад) и переменной части (премии, бонусы).

⁸Зарплата в АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК (АО) на основе вакансий. Режим доступа% https://mnogo.work/company/5668-aziatsko-tihookeanskiy_bank_ao/zarplata

Оклад определяется на основе должности, грейда, уровня квалификации и опыта работы сотрудника. Для определения окладов используется система грейдов, где каждому грейду соответствует определенный диапазон окладов. Например:

Грейд 1 (Начинающий специалист): 40 000 - 60 000 руб.

Грейд 2 (Специалист): 60 000 - 90 000 руб.

Грейд 3 (Старший специалист): 90 000 - 130 000 руб.

Грейд 4 (Ведущий специалист): 130 000 - 180 000 руб.

Грейд 5 (Руководитель отдела): 180 000 - 250 000 руб.

Переменная часть заработной платы зависит от индивидуальных и командных результатов работы, а также от финансовых показателей банка. Может включать в себя ежемесячные/квартальные премии, годовые бонусы и специальные премии за выдающиеся достижения.

Ежемесячные или квартальные премии начисляются на основе выполнения KPI (ключевых показателей эффективности). Например, для менеджера по продажам KPI может быть объем привлеченных средств, количество новых клиентов, уровень удовлетворенности клиентов. Размер премии может составлять от 0% до 50% от оклада, в зависимости от степени выполнения KPI.

Годовые бонусы выплачиваются по итогам года и зависят от общих финансовых результатов банка, а также от индивидуального вклада сотрудника. Размер бонуса может составлять от 1 до 3 месячных окладов.

Специальные премии выплачиваются за выдающиеся достижения, реализацию важных проектов, разработку инновационных решений, приведших к значительному улучшению показателей банка.

KPI являются важным инструментом для оценки работы сотрудников и определения размера переменной части заработной платы. KPI должны быть четкими, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART).

KPI для различных должностей представлены на рисунке 10.

Менеджер по продажам	• объем продаж • количество привлеченных клиентов • количество заключенных договоров
Кредитный аналитик	• количество одобренных кредитов • качество кредитного портфеля • уровень просроченной задолженности
Операционист	• количество обработанных операций • скорость обслуживания клиентов • отсутствие ошибок в операциях
IT-специалист	• время решения проблем • количество внедренных новых решений • уровень доступности систем
Маркетолог	• увеличение узнаваемости бренда • количество привлеченных лидов • эффективность рекламных кампаний

Рисунок 10 – KPI для различных должностей в АО «АТБ»

Помимо заработной платы, важным элементом является система мотивации и поощрения, которая включает в себя:

Нематериальное стимулирование, а именно: признание заслуг, повышение в должности, обучение и развитие, участие в интересных проектах, гибкий график работы, возможность удаленной работы, корпоративные мероприятия, медицинское страхование, льготные условия кредитования.

Материальное стимулирование, а именно: выплата премий и бонусов, предоставление опционов на акции банка, оплата дополнительных дней отпуска, предоставление служебного жилья или компенсация за аренду, предоставление служебного автомобиля или компенсация за использование личного автомобиля.

При этом, система оплаты труда должна быть прозрачной и понятной для всех сотрудников, ввиду этого критерии оценки работы и начисления премий должны быть четкими и объективными. Важно регулярно проводить анализ заработной платы на соответствие рыночным условиям, чтобы обеспечивать конкурентоспособность предложения банка.

Рассмотрим на примере расчет заработной платы менеджера по продажам и кредитного аналитика (таблица 36).

Таблица 36 – Пример расчета заработной платы менеджера по продажам и кредитного аналитика АО «АТБ» по предлагаемой системе

Показатель	Менеджер по продажам	Кредитный аналитик
Оклад, руб.	80 000	120 000
KPI	Объем продаж – 1 500 000 руб. в месяц	Качество кредитного портфеля (уровень просроченной задолженности не более 2 %)
Условия	За выполнение KPI на 100% начисляется премия в размере 30% от оклада (24 000 руб.).	За выполнение KPI начисляется премия в размере 20% от оклада (24 000 руб.). Если уровень просроченной задолженности превышает 2%, премия не выплачивается
Результат	Менеджер выполнил KPI на 120 %	Уровень просроченной задолженности составил 1,8 %
Премия, руб.	28 800 (24 000 руб. + (24 000 руб. * 20 %))	24 000
Итоговая заработная плата	108 800	144 000

Таким образом, система оплаты труда должна быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, требованиям бизнеса и потребностям сотрудников. АО «АТБ» необходимо регулярно пересматривать систему, проводить опросы сотрудников, анализировать данные о заработной плате в других банках и вносить необходимые корректировки.

3.3 Оценка эффективности рекомендаций

Для оценки эффективности предложенных мероприятий на прибыльность и экономическую безопасность АО «АТБ» необходимо проанализировать каждое из них в отдельности, а затем оценить их совокупный эффект.

Внедрение вклада «Перспектива» с улучшенными условиями направлено на увеличение объема привлеченных средств и, как следствие, на рост процентного дохода и чистой прибыли банка. Для оценки эффективности необходимо спрогнозировать объем привлеченных средств, а также связанные с этим затраты.

В настоящее время в АО «АТБ» обслуживается более 305000 розничных клиентов. Предположим, что в течение первого года после запуска вклада

да удастся привлечь 50000 новых клиентов со средним размером вклада 300000 руб., тогда общий объем привлеченных средств составит 15000 млн. руб. (таблица 37).

Таблица 37 – Дополнительная прибыль при запуске вклада «Перспектива»

Показатель	Значение
Количество новых привлеченных клиентов, чел.	50000
Средний размер вклада, руб.	300000
Прогнозируемый объем привлеченных средств, млн. руб.	15000
Средняя процентная ставка по вкладу, %	21
Процентные расходы по вкладу, млн. руб.	3150
Средняя процентная ставка по кредитам, %	30
Процентные доходы, млн. руб.	4500
Чистая прибыль от внедрения вклада, млн. руб.	1350

Средняя процентная ставка по вкладу «Перспектива» составит 21 % годовых. Соответственно, годовые процентные расходы по привлеченным средствам составят 3150 млн. руб. Разместив привлеченные средства в кредиты под 30% годовых, банк получит процентный доход в размере 4500 млн. руб. Чистая прибыль от внедрения вклада «Перспектива» составит 1350 млн. руб.

Перейдем ко второму мероприятию – реализация партнерской программы «Приведи друга», которая нацелена на расширение клиентской базы за счет стимулирования существующих клиентов к привлечению новых (таблица 38).

Таблица 38 – Дополнительная прибыль при реализации партнерской программы «Приведи друга»

Показатель	Значение
Количество новых клиентов, чел.	12000
Затраты на бонусы, млн. руб.	36
Дополнительный комиссионный доход от обслуживания, млн. руб.	14,4
Дополнительно привлеченных средств клиентов, млн. руб.	600
Процентные расходы, млн. руб.	90
Процентные доходы, млн. руб.	180
Чистая прибыль от реализации партнерской программы, млн. руб.	68,4

Предположим, что каждый месяц 1000 существующих клиентов будут успешно привлекать по одному новому клиенту, оформившему накопительный счет, а соответственно и дебетовую карту для его обслуживания. Это даст 12000 новых клиентов в год.

За каждого привлеченного клиента банк выплачивает 1500 руб. бонуса как пригласившему, так и приглашенному. Годовые затраты на бонусы составят 36 млн. руб. (12000 клиентов x 2 x 1500 руб.)

Предположим, что каждый новый клиент, оформивший счет и соответственно дебетовую карту, будет активно пользоваться ею, принося банку в среднем 100 рублей в месяц комиссионного дохода. Годовой доход от каждого клиента составит 1200 руб. Общий дополнительный доход от привлеченных клиентов составит 14,4 млн. руб. При этом, по условиям партнерской программы, каждый клиент должен пополнить накопительный счет на сумму не менее 50000 руб., соответственно объем привлеченных средств в результате составит 600 млн. руб. (12000 клиентов x 50 тыс. руб.)

Средняя ставка по накопительному счету составляет 15 %, соответственно, процентные расходы составят 90 млн. руб., а процентные доходы 180 млн. руб. (600 млн. руб. x 0,3). Чистая прибыль от реализации партнерской программы составит 68,4 млн. руб. (180 + 14,4 – 36 – 90).

Оптимизация системы оплаты труда направлена на повышение мотивации сотрудников и, как следствие, на улучшение финансовых показателей банка. Предположим, что внедрение KPI для менеджеров по продажам приведет к увеличению объема продаж на 10%. Если до оптимизации системы оплаты труда общий объем продаж составлял 3320 млн. руб. в месяц, то после внедрения KPI он увеличится на 332 млн. руб. Представим эффективность оптимизации системы оплаты труда (таблица 39).

Таблица 39 – Эффект от оптимизации системы оплаты труда в АО «АТБ»

Показатель	2024	Значение
Увеличение процентного дохода, млн. руб.	-	1195
Дополнительные расходы на оплату труда, млн. руб.	-	119,5
Дополнительная чистая прибыль от оптимизации системы оплаты труда, млн. руб.	-	1075,5
Коэффициент текучести кадров, %	7,7	6,1
Уровень удовлетворенности работника оплатой труда, %	80	100

Увеличение объема продаж приведет к увеличению процентного дохода банка. Если средняя процентная ставка по кредитам составляет 30% годово-

вых, то дополнительный годовой доход составит 1195 млн. руб. (332 млн. руб.х 12 мес.х 0,30).

Средний размер дополнительных выплат сотрудникам составит 3 % от увеличенного объема продаж, что в абсолютном значении составит 119,5 млн. руб.

При этом, внедрение KPI для кредитных аналитиков приведет к снижению уровня просроченной задолженности. Общий эффект от внедрения предложенных мероприятий представлен в таблице 40.

Таблица 40 – Эффект от всех мероприятий, предложенных для АО «АТБ»

Мероприятие	Сумма, млн. руб.
Чистая прибыль от внедрения вклада	1350
Чистая прибыль от реализации партнерской программы	68,4
Чистая прибыль от оптимизации системы оплаты труда	1075,5
Совокупная чистая прибыль	2493,9

Помимо полученной дополнительно чистой прибыли в размере 2493,9 млн. руб., в АО «АТБ» снизится текучесть с 7,7 до 6,1 % и вырастет уровень удовлетворенности работника оплатой труда до 100 %. В таблице 41 представлено изменение показателей экономической безопасности АО «АТБ» на основе показателей надежности по методике CAMELS.

Таблица 41 – Изменение показателей экономической безопасности АО «АТБ» на основе показателей надежности по методике CAMELS в результате предложенных мероприятий

Показатель	Пороговое значение	2024	План	Изменение
Достаточность капитала				
Коэффициент достаточности капитала K1	15	17,41	20,51	3,10
Коэффициент достаточности капитала K2	25	21,09	24,84	3,75
Коэффициент достаточности капитала K3	25	27,55	32,45	4,90
Коэффициент достаточности капитала K4	15	37,35	43,99	6,64
Коэффициент достаточности капитала K5	100	2391,36	2816,74	425,38
Качество активов				0,00
Уровень доходных активов	76	63,21	66,11	2,90
Коэффициент защищенности от риска	5	17,98	18,80	0,82
Уровень активов с повышенным риском	20	5,65	5,39	-0,26
Уровень сомнительной задолженности	5	4,66	4,45	-0,21

Показатель	Пороговое значение	2024	План	Изменение
Деловая активность (качество управления)				
Общая кредитная активность	80	87,42	91,43	4,01
Коэффициент использования привлеченных средств	80	129,72	135,67	5,95
Финансовая стабильность (качество управления)				0,00
Коэффициент размещения средств	50	77,09	80,63	3,54
Коэффициент дееспособности	95	98,41	102,92	4,51
Ликвидность				
Коэффициент ликвидности L3	12	12,58	13,16	0,58
Коэффициент ликвидности L4	15	18,67	19,53	0,86
Коэффициент ликвидности L5	100	54,54	57,04	2,50

Все коэффициенты достаточности капитала демонстрируют положительную динамику. Коэффициент достаточности капитала K1 увеличился на 3,10, что значительно превышает пороговое значение в 15. Аналогичная тенденция наблюдается и для других коэффициентов (K2, K3, K4 и K5), что свидетельствует об укреплении капитальной базы АО «АТБ».

Уровень доходных активов увеличился на 2,90, хотя и остается ниже порогового значения в 76. Коэффициент защищенности от риска увеличился на 0,82, что говорит об улучшении управления рисками. Важно отметить снижение уровня активов с повышенным риском и уровня сомнительной задолженности (на 0,26 и 0,21 соответственно), что свидетельствует о повышении качества активов.

Показатели деловой активности также демонстрируют улучшение. Общая кредитная активность выросла на 4,01, что указывает на активизацию кредитной деятельности. Коэффициент использования привлеченных средств увеличился на 5,95, что говорит о более эффективном использовании привлеченных ресурсов.

Коэффициент размещения средств увеличился на 3,54, что говорит об улучшении структуры активов. Коэффициент дееспособности также продемонстрировал рост на 4,51, что свидетельствует о повышении способности компании своевременно выполнять свои обязательства.

Все коэффициенты ликвидности (L3, L4 и L5) также показали положительную динамику, что свидетельствует об улучшении краткосрочной платежеспособности АО «АТБ».

В таблице 42 представлено изменение показателей кадровой безопасности АО «АТБ» в результате мероприятия по оптимизации системы оплаты труда.

Таблица 42 – Изменение показателей кадровой безопасности АО «АТБ» в результате мероприятия по оптимизации системы оплаты труда

Показатель	Рекомендуемое значение	2024	План
Коэффициент текучести кадров, %	от 2% до 10%	7,7	6,1
Уровень образования кадров, %	100%	78	78
Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал, %	-	32	34
Уровень удовлетворенности работника оплатой труда, %	100%	80	100
Удельный вес оплаты труда в общих издержках предприятия, %	от 55% до 80%	44	47
Наличие профессиональных заболеваний, %	от 0% до 3% в год	0,1	0,1
Уровень автоматизации и механизации, %	от 70%	93	93
Доля персонала, не имеющего взысканий, %	100%	96	96
Вероятность сохранения коммерческой тайны, %	100%	100	100

Анализ показателей кадровой безопасности до и после внедрения оптимизированной системы оплаты труда показал положительную динамику по большинству значений. В частности, коэффициент текучести кадров, хотя и находится в пределах рекомендуемого диапазона (от 2% до 10%), снизится с 7,7% до 6,1 %.

Уровень удовлетворенности работника оплатой труда напрямую влияет на его лояльность и производительность. В результате мероприятия уровень удовлетворенности с 80% вырастет до 100% что приведет к повышению эффективности работы и снижению рисков, связанных с неудовлетворенностью персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы было проанализировать внутреннюю и внешнюю среду АО «АТБ» и провести оценку уровня экономической безопасности банка, а затем предложить рекомендации, вытекающие из выводов каждой главы.

В ходе работы была осуществлена комплексная оценка экономической безопасности АО «АТБ». Она включала в себя анализ финансовых показателей, оценку внутренней и внешней среды.

В ходе проведения анализа по методики CAMELS и методики В.Кромонава были выявлены следующие недостатки экономической безопасности АО «АТБ»:

- высокая доля заемного капитала;
- низкая активность в привлечении средств граждан;
- отток кадрового населения.

Кроме этого, на экономическую безопасность Банка также оказывает негативное влияние текучесть кадров, что обусловлено оттоком квалифицированного персонала ввиду смены Правления Банка.

Размер собственных средств (капитала) кредитной организации является важнейшим показателем ее финансовой устойчивости. Поэтому законодатель и регулятор предъявляют особые требования к поддержанию его величины на определенном уровне и исключению с рынка банковских услуг тех кредитных организаций, которые не могут обеспечить достаточный уровень своей капитализации. Предоставляя в рамках мер по предупреждению банкротства банка возможность «нового старта», Банк России пристально следит и контролирует постепенное приведение величины собственных средств в соответствие с установленными требованиями, достижение необходимого уровня достаточности капитала.

Следующей выявленной проблемой является низкая активность АО «АТБ» в привлечении средств граждан.

Анализ показал, что в структуре средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, наибольшую долю занимают вклады (средства) физических лиц, включая индивидуальных предпринимателей. Однако их удельный вес в общей структуре привлеченных средств слишком резко снизился с 57,70% в 2022 году до 35,72% в 2024 году.

Также немаловажной проблемой, влияющих на экономическую безопасность АО «АТБ» является текучесть кадров. Ввиду этого для оценки стабильности кадрового состава АО «АТБ» был проведен анализ текучести АО «АТБ», который позволил выявить, что слишком высокая невынужденная текучесть приходится на 1-3 квартал 2021 года и 2-3 квартал 2023 года. Что говорит о наличии некоторых проблем в части управления персоналом.

В качестве рекомендаций были предложены, разработка более выгодных для клиентов депозитного продукта, реферальная программа для привлечения клиентов физических лиц и оптимизации системы оплаты труда.

Для повышения прибыльности банка и привлечения новых клиентов предлагаем новый вклад с более выгодными условиями – вклад «Перспектива»

Для увеличения доли привлеченных средств клиентов физических лиц АО «АТБ» необходимо реализовать партнерскую программу «Приведи друга», которая будет направлена на то, что существующие клиенты получают бонусы за привлечение новых пользователей, а новые клиенты получают выгодные условия при подключении к банковским продуктам.

KPI являются важным инструментом для оценки работы сотрудников и определения размера переменной части заработной платы. KPI должны быть четкими, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART).

При этом система оплаты труда должна быть прозрачной и понятной для всех сотрудников, ввиду этого критерии оценки работы и начисления премий должны быть четкими и объективными. Важно регулярно проводить

анализ заработной платы на соответствие рыночным условиям, чтобы обеспечивать конкурентоспособность предложения банка.

Таким образом, система оплаты труда должна быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, требованиям бизнеса и потребностям сотрудников. АО «АТБ» необходимо регулярно пересматривать систему, проводить опросы сотрудников, анализировать данные о заработной плате в других банках и вносить необходимые корректировки.

В заключении можно отметить, что все предложенные мероприятия по улучшению экономической безопасности банка показали положительную динамику.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдукаримов, И.Т., Анализ финансового состояния и финансовых результатов банка: учебное пособие / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. – М. ИНФРА – М, 2021. – 214 с.
- 2 Арефьева, А.В. Планирование экономической безопасности банка / А.В. Арефьева, Т.Б. Кузенко. – М.: Европейского университета, 2022. – 170 с.
- 3 Баба, С.Б. Диагностика уровня экономической безопасности банка / С.Б. Баба, Н.Ю. Гичова // Финансы предприятий. – 2024. – № 4. – С. 88-97.
- 4 Барановский, А.И. Финансовая безопасность: моногр. / А.И. Барановский. – М.: Феникс, 2022. – 236 с.
- 5 Барикаев, Е.Н. Современные вызовы и угрозы экономической безопасности России / Е.Н. Барикаев. – М.: Юнити-Дана, 2023. – 764 с.
- 6 Бендилов, М.А. Экономическая безопасность банка в условиях кризисного развития / М.А. Бендилов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 2. – С. 6-7.
- 7 Бобошко, В.И. Оценка эффективности системы обеспечения экономической безопасности банка/ В.И. Бобошко // Транспорт.дело России. – 2023. – № 2. – С. 140-142.
- 8 Богомолов, В.А. Введение в специальность "Экономическая безопасность" / В.А. Богомолов. - М.: ЮНИТИ, 2022. - 279 с.
- 9 Богомолов, В.А. Экономическая безопасность / В.А. Богомолов. - М.: Юнити-Дана, 2021. - 295 с.
- 10 Банк, В. Р. Финансовый анализ : учеб.пособие / В. Р. Банк. – М.: изд-во «Проспект», 2021. – 344 с.
- 11 Бочаров, В. В. Финансовый анализ : учеб. пособие / В. В. Бочаров – СПб. : Питер, 2023. – 240 с.
- 12 Броненкова, С.А. Комплексный финансовый анализ в управлении банком: учебное пособие / С. А. Броненкова, М. В. Мельник. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА – М, 2022. – 336 с.

- 13 Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: учеб.пособие / Н.В. Киреева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 293 с.
- 14 Ковалев, В.В. Анализ баланса, или Как понимать баланс / В.В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2021. - 448 с.
- 15 Ковалев, В. В. Анализ финансового состояния предприятия : учеб.пособие / В. В. Ковалев, В. П. Привалов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2021. – 192 с.
- 16 Васильцев, Т. Экономическая безопасность предпринимательства банка: стратегия и механизм укрепления: моногр. / Т. Васильцев. – М.: Лига Пресс, 2018. – 385 с.
- 17 Вечканов, Г.С. Экономическая безопасность: учеб. / Г.С. Вечканов. – СПб.: Питер, 2022. – 374 с.
- 18 Волкова, М.Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия / М.Н. Волкова, Д.С. Иванников // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2021. – № 4. – С. 144-147.
- 19 Габуния, Н.Г. Экономическая безопасность предприятия и управление рисками / Н.Г. Габуния, К.В. Корелин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 4 (94). – С. 79-81.
- 20 Гадышев, В.А. Классификация угроз экономической безопасности банка / В.А. Гадышев, А.Г. Поскочинова // Вестник Санкт-петербургского университета ГПС МЧС России. – 2024. – № 2. – С. 8-9.
- 21 Гиниятулин, Ф.К. Понятие «система экономической безопасности» / Ф.К. Гиниятулин // Вестн. Саратов.гос. акад. права. – 2018. – № 1. – С. 10-15.
- 22 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб.: Питер, 2022. – 160 с.
- 23 Кандрашина, Е. А. Финансовый менеджмент: учебник для студентов бакалавриата ВПО, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Е. А. Кандрашина. – Москва : Дашков и К, 2018. – 220 с.
- 24 Козаченко Г. В. Экономическая безопасность предприятия: сущ-

ность и механизм обеспечения: монография / Г. В. Козаченко, В.П. Понамарев, А. Н. Ляшенко. - М.: Либра, 2017. - 280 с.

25 Лелюхин, С.Е. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности / С.Е. Лелюхин, А.М. Коротченков, У.В. Данилова. – М.: Проспект, 2016. – 336 с.

26 Кушу, С. О. Финансовый менеджмент; учебное пособие / С. О. Кушу. – Краснодар, Ай Пи Эр Медиа, 2025. – 65 с.

27 Либерман, И. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие / И. А. Либерман.- 5-е изд. – М.: РИОР, 2024. – 220 с.

28 Лу, Д. Совершенствование системы управления финансовыми результатами банка / Д. Лу, С.Е. Лелюхин // Экономическая наука сегодня: теория и практика. 2020. - № 6. – С. 70-75.

29 Малев, В.А. Взаимосвязь экономической безопасности и устойчивости предприятия / В.А. Малев // «Управления инвестициями и инновациями». Научно-практический журнал. ЮургУ - 2019. - № 3. - С. 69-74.

30 Манохина, Н.В. Экономическая безопасность: учеб.пособие / Н.В. Манохина, М.В. Попов, Н.П. Колядин, И.Э. Жадан. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

31 Мезенцева, О. В. Экономический анализ в коммерческой деятельности : учебное пособие / О. В. Мезенцева, А. В. Мезенцева. – Саратов: УФУ, 2019. – 230 с.

32 Мельник, М. В. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М.: Форум, Инфра – М, 2022. – 192 с.

33 Мамателашвили, О.В. Оптимизация активов как способ экономии затрат банка / О.В. Мамателашвили // Инструменты современной научной деятельности сборник статей международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 81-83.

34 Манохина, Н.В. Экономическая безопасность: учеб.пособ. / Н.В. Ма-

нохина, М.В. Попов, Н.П. Колядин, И.Э. Жадан. – М.: Инфра-М, 2022. – 320 с.

35 Манцуров, А.А. Построение иерархической структуры составляющих экономической безопасности предприятия / А.А. Манцуров, А.В. Нусинова // Эффективная экономика. – 2023. – № 9. – С. 45-46.

36 Пожидаева, Т. А. Анализ финансовой отчетности: учеб.пособие / Т.А. Пожидаева. – М.: Кнорус, 2021. – 320 с.

37 Прудиус, Е.В. О понятии и системе экономической безопасности / Е.В. Прудиус // Законодательство и экономика. – 2024. – № 1. – С. 34-39.

38 Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник для бакалавров / Л.В. Прыкина. - М.: Дашков и К, 2023. - 256 с.

39 Пястолов, С. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности банка / С. М. Пястолов. – М.: Академия, 2021. – 272 с.

40 Савицкая, Г.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие / Л.С. Сосненко, Е.Н. Свиридова. - М.: КноРус, 2023. - 375 с.

41 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – 8-е изд., исп. – Минск: Новое знание, 2022. – 704 с.

42 Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: моногр. / Г.В. Савицкая. – М.: инфра-М, 2018. – 272 с.

43 Серебрякова, Н.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности банка / Н.А. Серебрякова // Вестник ВГУИТ. – 2021. – № 4. – С. 460-465.

44 Ткаченко, Ю.А. Понятие экономической безопасности и ее значение в современных экономических условиях / Ю.А. Ткаченко, В.С. Ларин // Белгородский экономический вестник. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород. - 2023. - № 2 (82). - С. 56-61.

45 Учаева, Т.В. Повышение финансовых результатов строительного предприятия / Т.В. Учаева, А.Н. Усатенко // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2021. – №5. – С.138–143.

46 Учаева, Т.В. Повышение эффективности деятельности банка / Т.В. Учаева, О.В. Лонцакова // Вестник ПГУАС: строительство, наука и образование. – 2021. – №1. – С.37–42.

47 Учаева, Т.В. Использование внутренних возможностей предприятия как основа повышение его потенциала / Т.В. Учаева // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 11. – С.78.

48 Учаева, Т.В. Роль финансового анализа в повышении эффективности деятельности предприятия / Т.В. Учаева, Д.С. Иванова // Региональная архитектура и строительство. – 2022. – №2 (27). – С.161–166.

49 Фирсова, О.А. Экономическая безопасность банка / О.А. Фирсова. – М.: МОО Межрегиональная общественная организация Академия безопасности и выживания, 2021. – 224 с.

50 Ярочкин, В.И. Система безопасности компании / В.И. Ярочкин. – М.: Осъ-89, 2023. – 218 с.