

**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

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Оценка и пути повышения экономической безопасности организации  
(на примере ПАО «ВТБ»).

Исполнитель студент

группы 178 - узс

Руководитель

доцент, канд.экон.наук

Нормоконтроль

Рецензент

доцент, канд.техн.наук

Н.А. Корнилов

Е.С. Рычкова

Л.И. Рубаха

В.З. Григорьева

Благовещенск 2025г.

**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 Корнилова Никиты Аркадьевича

1. Тема выпускной квалификационной работы: Оценка и пути повышения экономической безопасности организации (на примере ПАО «ВТБ»)
2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 6 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 аспекты обеспечения экономической безопасности кредитной организации. Анализ и оценка экономической безопасности ПАО «ВТБ». Повышение экономической безопасности ПАО «ВТБ».
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) наличие рисунков 22, таблиц 35, 50 источников.
6. Дата выдачи задания – 16.01.2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рычкова Евгения Сергеевна, доцент, канд. экон. наук.

Задание принял к исполнению (дата): 17.01.2025 г.

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 81 с., 35 таблиц, 22 рисунков, 50 источников.

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ПАО «ВТБ», КОМИССИОННЫЙ ДОХОД, ТЕКУЧЕСТЬ СОТРУДНИКОВ, ПРОБЛЕМЫ

Основная цель выпускной квалификационной работы заключается в оценке уровня обеспечения экономической безопасности на примере ПАО «ВТБ» и разработке мер, способствующих росту доходов от комиссий получаемых банком.

Для достижения этих цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы оценки экономической безопасности коммерческого банка;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «ВТБ»;
- провести анализ факторов внешней среды и оценку экономической безопасности по функциональным составляющим ПАО «ВТБ»;
- разработать пути повышения экономической безопасности ПАО «ВТБ».

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является финансовая составляющая коммерческого банка ПАО «ВТБ», предметом исследования инструменты поддержания финансовой устойчивости и защиты экономических показателей от угроз.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности кредитной организации	5
1.1 Основные понятия и элементы экономической безопасности кредитной организации»	5
1.2 Факторы и угрозы влияющие на экономическую безопасность кредитной организации	12
1.3 Методы оценки экономической безопасности кредитной организации	18
2 Анализ и оценка экономической безопасности ПАО «ВТБ»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «ВТБ»	24
2.2 Анализ факторов внешней среды ПАО «ВТБ»	27
2.3 Оценка экономической безопасности по функциональным составляющим ПАО «ВТБ»	38
3 Повышение экономической безопасности ПАО «ВТБ»	55
3.1 Пути повышения экономической безопасности ПАО «ВТБ»	55
3.2 Планирование ресурсов на реализацию предложенных мероприятий	66
3.3 Прогноз экономической эффективности предложенных мероприятий и уровня экономической безопасности ПАО «ВТБ»	69
Заключение	75
Библиографический список	77

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности и сложностью предсказания изменений внешней среды. Эти условия накладывают на экономику повышенные требования к обеспечению экономической безопасности компаний, особенно на крупные российские банки. Одной из ключевых целей каждого предприятия является обеспечение своей устойчивой позиции на рынке, увеличение клиентской базы, защита интересов акционеров и поддержание высокого уровня надежности для потребителей услуг.

Банки осуществляя кредитные операции выполняют роль посредников в перераспределении денежных ресурсов между экономическими субъектами, а также существенно повышают эффективность производства и способствует росту производительности общественного труда. Банковская сфера объединяет в себе торговлю, промышленность, сельское хозяйство и население. Стабильность банковской системы имеет решающее значение для эффективной реализации денежно-кредитной политики.

Одним из важных факторов, обеспечивающих стабильную деятельность банковского сектора и финансового рынка в условиях глобализации, является экономическая безопасность институциональной структуры финансового рынка и прежде всего банковской системы как одного из главных ее элементов.

Экономическая безопасность банка также определяется как состояние, при котором обеспечивается наилучшее использование ресурсов банка, направленное на уменьшение внешних и внутренних угроз в целях обеспечения устойчивого развития финансово-кредитной учреждения и максимизации прибыли. Так же ключевыми показателями являются оценки экономической безопасности такие как доход и прибыль банка.

Целью выпускной квалификационной работы заключается в оценке уровня обеспечения экономической безопасности на примере ПАО «ВТБ» и разработке мер, способствующих росту доходов от комиссий получаемых

банком.

Для достижения этих цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы оценки экономической безопасности коммерческого банка;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «ВТБ»;
- провести анализ внешних факторов среды и оценку экономической безопасности по функциональным составляющим ПАО «ВТБ»;
- разработать способы улучшения экономической безопасности ПАО «ВТБ».

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является финансовая структура коммерческого банка ПАО «ВТБ», предметом изучения инструментов поддержания финансовой стабильности и защиты экономических показателей от угроз.

Теоретико-методологическая основа состоит из определения основных категорий, выделения основных классификаций экономической безопасности, описание принципов, обеспечивающих соблюдение экономической безопасности.

Историко-логический подход при исследовании, предполагает изучение истории и этапов развития экономической безопасности банка.

Научная новизна исследования заключается в формировании новых направлений и повышении эффективности комиссионных доходов банка, развитии теории и методологии, обосновании теоретическо-организационной составляющей коммерческого банка.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Основные понятия и элементы экономической безопасности кредитной организации»

Экономическая безопасность организации – умение организации выполнять функции в экономических условиях и защищать свои интересы от внешних угроз и рисков. Это включает в себя обеспечение стабильного финансового состояния организации, хорошую защиту ее активов от потерь, эффективное управление рисками и обеспечение стабильного развития в долгосрочной перспективе.

По результатам проведенного анализа определения экономической безопасности организации, предложенных разными авторами, следует констатировать отсутствие единого подхода и общепринятой дефиниции данного понятия.

Современное понимание экономической безопасности предприятия включает в себя комплексный подход к обеспечению стабильности и устойчивости деятельности предприятия в условиях рыночной конкуренции и изменяющейся экономической среды. Ключевыми элементами экономической безопасности предприятия являются управление финансовыми рисками, защита от негативных воздействий внешней среды, эффективное использование ресурсов, обеспечение законности и соблюдение нормативов, защита от недобросовестных конкурентов и т.д.

Некоторые ученые, такие как В.В. Шличков, С.Е. Лепохин подходят к этому понятию с экономической точки зрения, сосредотачиваясь на финансовой устойчивости организации, защите ее активов и прогнозировании рисков. Другие рассматривают экономическую безопасность в более широком контексте, включая влияние экономических факторов на общественную безопасность и геополитическую стабильность.

Некоторые ученые, такие как Арефьева О. В. и Кузенко Т. Б. уделяют больше внимания мерам по снижению экономических угроз, таким как кор-

рупция, мошенничество и незаконная конкуренция, в то время как другие могут акцентировать внимание на управлении финансовыми потоками, развитии инноваций и стратегическом планировании для обеспечения устойчивого экономического роста.

Цель обеспечения экономической безопасности заключается в создании условий для стабильного и успешного функционирования организации в переменной экономической среде, позволяя ей достигать поставленных целей и развиваться в долгосрочной перспективе.

Вот основные задачи экономической безопасности организации:

- развитие механизмов управления финансовыми ресурсами для обеспечения достаточного уровня ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости организации;

- анализ, оценка и управление экономическими, финансовыми, операционными и другими видами рисков, направленное на снижение вероятности негативных последствий для деятельности организации;

- обеспечение защиты финансовых, интеллектуальных, информационных и других активов организации от утраты, хищения, повреждения или несанкционированного использования;

- создание прозрачных структур управления, содержание учетной политики, эффективный внутренний контроль, аудит и мониторинг финансово-хозяйственной деятельности;

- постоянное соблюдение требований законодательства в области финансов, налогообложения, труда, защиты прав потребителей и других областях, уменьшение рисков возникновения юридических проблем;

- рациональное использование и управление финансовыми ресурсами, формирование инвестиционной политики, оптимизация структуры капитала для обеспечения стабильности финансового состояния;

- анализ и контроль за поступлениями и расходами, эффективное управление денежными средствами, планирование кассовых потоков для обеспечения ликвидности организации;

- обеспечение финансовой устойчивости и надежности деятельности способствует сохранению репутации организации, доверия со стороны клиентов, партнеров и инвесторов;

На рисунке 1 представлена схема типизации угроз экономической безопасности предприятия.



Рисунок 1 – Угрозы экономической безопасности предприятия

В.В Шличков считает, что экономическая безопасность предприятия, в свою очередь, включает в себя финансовую, интеллектуальную, кадровую, технологическую, правовую, экологическую, информационную, энергетическую составляющие и дополняет рыночную и составные части.

Последняя характеризует надежность взаимодействия с экономическими контрагентами предприятия.

Забродский В. говорит, что предприятие рассматривается как сложная производственно-экономическая система с выделением функциональных компонентов экономической безопасности: финансовой, интеллектуальной,

кадровой, технико-технологической, политико-правовой, экологической, информационной и силовой.

Обеспечение экономической безопасности предполагает выделение, анализ и оценка существующих угроз для каждого из функциональных компонентов, создаваемых на их основе системы противодействия и превентивных мер.

Как видно, существуют определенные различия в распределении компонентов экономической безопасности компании. С одной стороны, это можно объяснить тем, что первая группа ученых в какой-то мере делит определенные компоненты на дополнительные элементы, а вторая группа приводит к еще большему обобщению.

Ниже перечислены основные элементы экономической безопасности организации:

- финансовая составляющая: Способность организации обеспечивать стабильные финансовые результаты, иметь достаточные финансовые ресурсы для выплаты долгов и финансирования текущей и будущей деятельности;

- технико-технологическая составляющая: Организация должна обеспечить защиту своего имущества от угроз различного характера, таких как кражи, мошенничество и т.д.;

- экологическая составляющая: неотъемлемая часть общей системы экономической безопасности бизнеса, состоящая в оптимизации затрат на природоохранные мероприятия, позволяющей не нарушать установленных норм в экологической сфере и получать максимально возможную прибыль;

- силовая составляющая: направлена на охрану физического и морального состояния персонала, а также гарант безопасности имущества, капитала организации и информационной среды;

- нормативно-правовая составляющая: Организация должна соблюдать законы и нормативные акты в сфере финансовой деятельности, налогообложения, трудовых отношений и других областей.

- информационная безопасность: защита конфиденциальной информации организации, борьба с утечками данных и обеспечение безопасности информационных систем;

- рыночная составляющая: представляет собой защиту от неэффективной модели поведения на рынке, ошибок в политике ценообразования и конкурентоспособности изготавливаемой продукции;

- интеллектуальная и кадровая составляющие: Создание благоприятной рабочей среды, обеспечение социальных гарантий и развитие персонала для обеспечения стабильности и процветания организации.

Эти элементы составляют основу экономической безопасности организации и помогают минимизировать риски и угрозы, с которыми может столкнуться бизнес в сфере своей деятельности.

В эпоху неопределенности, когда финансовые институты сталкиваются с многочисленными препятствиями, включая ограничения на международные банковские операции, валютные колебания и политические санкции, стойкость и адаптивность становятся ключевыми факторами для выживания кредитных организаций. Экономическая безопасность, таким образом, превращается в основополагающий элемент стратегического управления банками.

Рассмотрим подробнее, что представляет собой экономическая безопасность кредитной организации. С одной стороны, это состояние, гарантирующее защиту от всех возможных негативных воздействий, как снаружи, так и изнутри, что дает возможность обеспечивать непрерывное развитие кредитной организации даже в условиях нестабильной экономической ситуации. С другой стороны, она предполагает создание сложной многоуровневой системы управления, направленной на предотвращение угроз и обеспечение благоприятных условий для дальнейшего расцвета банковской деятельности. Тем самым термин экономическая безопасность кредитной организации — это состояние и способность коммерческой организации, специализирующейся на оказании кредитно-финансовых услуг, к достижению своих целей (прежде

всего, по получению прибыли) в условиях влияния внешних и внутренних негативных факторов.

Экономическая безопасность коммерческого банка как совокупность элементов представлена на рисунке 2.

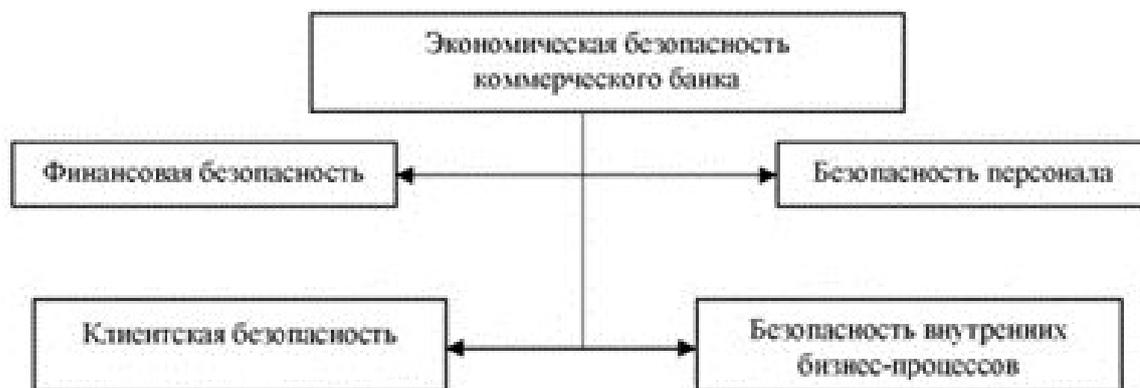


Рисунок 2 – Структура экономической безопасности коммерческого банка

Можно отметить, что экономическая безопасность формируется из кадровой, финансовой и клиентской безопасности (основные организационные подсистемы коммерческого банка), а также включает в себя безопасность механизмов взаимодействия между организационными подсистемами и между подсистемами с внешней средой.

Систематический путь к укреплению экономической безопасности описывает процесс принятия стратегических решений в экономической среде, целью которого является гарантирование возможности совершения свободных экономических операций с учетом приоритетов и стратегических ориентиров кредитной организации. Принимая во внимание всесторонний подход, ключевое значение в обеспечении безопасности имеют аспекты, такие как защита персонала, финансовое управление, клиентская база и оптимизация бизнес-процессов.

Главная задача экономической безопасности заключается в эффективном использовании ресурсов банка для предотвращения потерь, обеспечения

устойчивого развития и снижения угроз для ключевых составляющих системы.

Экономическая безопасность играет решающую роль в функционировании коммерческих банков, выступая как фундаментальное условие их деятельности в разнообразных экономических реалиях. Имея в виду особенное положение банков, как предприятий и учреждений, пользующихся общественным доверием, безопасность в банковской сфере оценивается как благо на общенациональном уровне, требующее повышенного внимания и контроля. Для минимизации рисков и негативных тенденций в банковской деятельности важно применение законодательных и организационных мер.

Главные стратегические цели в области экономической безопасности коммерческого банка включают в себя ряд направлений:

- а) обеспечение высокопроизводительной работы банка, его финансовой автономии и устойчивости в долгосрочной перспективе;
- б) достижение технологической независимости, совершенствование инновационного комплекса и улучшение конкурентоспособности;
- в) эффективное руководство и упорядоченность управленческих процессов на всех ступенях;
- г) формирование состава высококвалифицированных специалистов с развитым интеллектуальным багажом;
- д) минимизация экологического влияния и уменьшение рисков, связанных с предпринимательской деятельностью;
- е) обеспечение правовой защиты и взаимного доверия между руководством и сотрудниками;
- ж) гарантирование информационной безопасности и секретности данных во всех сегментах банковской деятельности.

В контексте роли экономической безопасности в работе коммерческих банков стоит подчеркнуть ее функциональность как критического условия успешной операционной деятельности банка на разных экономических этапах. Коммерческие банки, будучи не только субъектами экономики, но и объектами общественного доверия, получают повышенное внимание со сто-

роны государственных структур, что подчеркивает их роль как общественно-го блага.

Стабильность и развитие коммерческого банка неразрывно связаны с общеэкономической обстановкой в стране. Усиление интереса к проблематике экономической и финансовой безопасности вызвано изменениями в экономической системе, увеличением конкуренции, а также появлением новых вызовов и рисков на государственном уровне.

## **1.2 Факторы и угрозы влияющие на экономическую безопасность кредитной организации**

Экономическая безопасность коммерческого банка — это состояние кредитной организации, которое предусматривает её способность своевременно и в полном объёме предотвращать внешние и внутренние риски и угрозы.

Анализируя экономическую безопасность коммерческого банка, необходимо выяснить, каковы угрозы хозяйственной деятельности для разработки мер их нейтрализации.

Угроза экономической безопасности коммерческого банка – это разнообразные факторы, события или обстоятельства, которые могут нанести ущерб финансовой устойчивости, репутации или операционной деятельности банка.

В наши дни существует множество классификаций угроз экономической безопасности коммерческого банка. Но отсутствует общепринятая система классификаций. Это можно объяснить большим практическим обнаружением последствий угроз, которые рассматриваются всевозможными терминами.

Понятие экономической безопасности в предпринимательстве финансово-кредитных организаций зависит от внешних и внутренних факторов, включая макроэкономические условия, регулирование законодательства, рыночные тенденции, технологические инновации, до внутренних процессов и систем управления рисками. Важно понимать, что подход к определению

экономической безопасности должен быть комплексным и учитывать множество факторов, влияющих на стабильность банка.

Экономическую безопасность коммерческого банка можно сопоставить с внешними и внутренними факторами, они показаны на рисунке 3.



Рисунок 3 – Внешние и внутренние угрозы коммерческих банков

Внешние угрозы предопределены влиянием окружающей среды:

- политическая и экономическая неустойчивость;
- уменьшение объема потребления банковских услуг вследствие повышения требований потребителей к качеству предлагаемого ассортимента;
- усложнение привлечения кредитных ресурсов, а также изменения в условиях финансирования;
- применение недобросовестной конкуренции.

Внутренние угрозы определены самим банком. Вдобавок, внутренние факторы могут, как увеличивать, так и уменьшать действие внешних угроз, и наоборот. Следует зафиксировать внутренние угрозы экономической без-

опасности коммерческого банка:

- несоблюдение правил хранения документов, которые содержат конфиденциальную информацию;
- низкий уровень образовательной подготовки руководителей;
- большой отток специализированных кадров;
- значительные упущения в планировании хозяйственной деятельности, связанные с выбором цели, а также неверная оценка возможностей банка-

Одной из главных задач в сфере обеспечения экономической безопасности является - выявление, определение и противостояние угрозам, как показано в таблице 1, где изображены факторы, способные оказывать воздействие на экономическую безопасность банка.

Таблица 1 - Обстоятельства, влияющие на формирование и функционирование системы экономической безопасности банка

Внешние угрозы	Внутренние угрозы
Происходящие изменения в мире, связанные с колебанием курса национальной валюты; Происходящие изменения, связанные с нестабильностью экономических условий в мире; Ситуации, повлекшие за собой изменения условий кредитования; Проведения реформ в налоговом законодательстве и как следствие повышение налоговой нагрузки на всю сферу бизнеса; Высокая закредитованность населения.	Отсутствие грамотного прогнозирования использования финансовых ресурсов банка; Рост цен на сырье и энергоносители; Превышение доли заемных средств над собственными источниками финансирования, в связи с нерациональной структурой капитала; Происходит рост дебиторской задолженности, которая в свою очередь провоцирует увеличение задолженности перед персоналом, поставщиками.

Так же не мало важным фактором обеспечения экономической безопасности коммерческого банка является цифровизация банковской деятельности.

Цифровизация банковской деятельности - это внедрение современных цифровых технологий на ключевых участках бизнес-процессов кредит-

но-финансовых организаций. Цифровизация обеспечивает улучшение работы банка сразу в нескольких направлениях. Можно выделить основные:

- Повышение уровня автоматизации бизнес-процессов. Сотрудники банка освобождаются от необходимости выполнения различных рутинных процедур, которые за них выполняются автоматически. Как следствие, уменьшается количество ошибок, повышается производительность труда.

- Повышение интенсивности обработки данных. За счет внедрения высокопроизводительных IT-решений банк осуществляет профильные операции быстрее, оперативнее реагирует на запросы внешних субъектов (клиентов, инвесторов, регуляторов), обнаруживает и устраняет недочеты в работе.

- Расширение временных и географических рамок деятельности банка. Благодаря цифровым технологиям становится возможно выполнять платежные операции в любое время суток. Месторасположение клиента, отдающего распоряжения на совершение транзакций, значения не имеет — он задействует системы дистанционного обслуживания.

- Оптимизация инфраструктуры. Прежде всего — в части использования коммерческой недвижимости. Например, банк «Тинькофф» не имеет офисов для обслуживания физлиц в принципе, Альфа-Банк внедряет инновационные phygital офисы. Меньший объем наличных операций обуславливает снижение интенсивности использования транспортных ресурсов (и сопутствующих услуг — по инкассации, оформлению страховок, организации документооборота).

- Повышение уровня клиентской лояльности. Благодаря трендам технологичной коммуникации клиент получает возможность находиться на связи с банком практически круглосуточно, оформлять интересующие финансовые продукты и услуги через любой удобный ему канал связи. Посредством различных инструментов коммуникации клиенты получают актуальные персонализированные предложения, озвучивают собственные идеи по улучшению финансовых услуг.

Клиенты банков перешли на цифровые технологии для доступа к

своим банковским счетам через мобильные приложения. Клиенты становятся более открытыми для внедрения новых цифровых платформ так как это гораздо проще и удобнее чем каждый раз посещать офис банка. В ответ на это многие банки расширяют капиталовложения в цифровую трансформацию. На рисунке. 4 представлены инвестиции банков в передовые технологии, можно отметить, что инновации растут ежегодно.

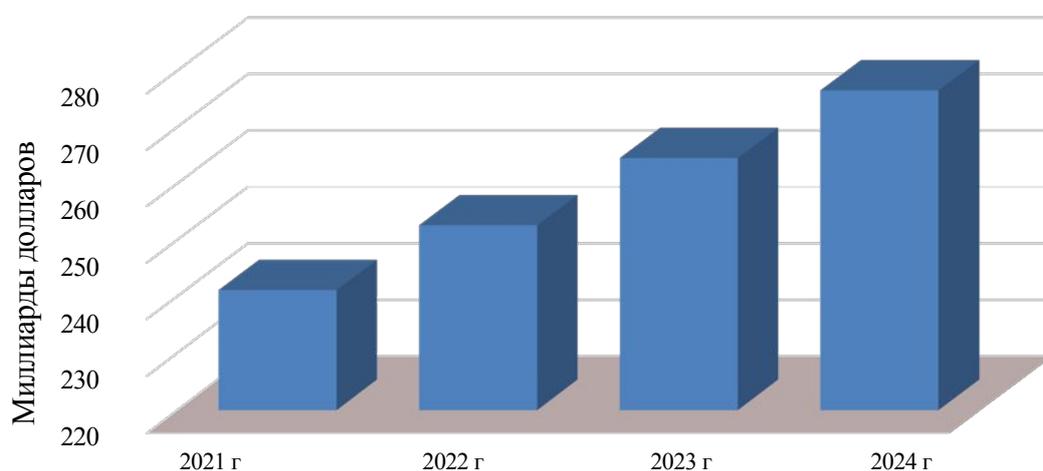


Рисунок 4 – Расходы банков на внедрение цифровых технологий (млрд. дол. США)

Инновации в области информации и коммуникации создали две фундаментальные проблемы. Во-первых, переизбыток информации, новые каналы передачи сообщений и возможность пользователям самостоятельно создавать и публиковать контент привели к тому, что скорость и объём информации в разы превосходит возможности человека её воспринимать. Это вызывает, психологические проблемы, зависимость, замену живого общения, стереотипность поведения, нарушение адаптации в обществе, влияние на физическое здоровье. Во-вторых, распространение дезинформации, социальные сети, в отличие от традиционных СМИ, менее регулируемые, поэтому часто становятся площадкой для распространения дезинформации и пропаганды. Это подрывает доверие к медиа, что в итоге приводит к тому, что люди перестают доверять всему прочитанному или услышанному.

Тем самым, можно выделить следующие подходы к обеспечению эко-

номической безопасности коммерческого банка которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Меры обеспечения экономической безопасности коммерческого банка

Эти меры дают возможность учесть различные факторы и угрозы обеспечения экономической безопасности коммерческого банка. Основу данных мер составляет планирование и прогнозирование, которое отражены в стратегии развития банка и включают качественные и количественные показатели развития банковских ресурсов. Под угрозой экономической безопасности банка понимают комплекс соглашений, процессов, обстоятельств, которые создают трудности при получении экономической выгоды в интересах субъектов хозяйственной деятельности либо вызывают для них опасность.

### 1.3 Методы оценки экономической безопасности кредитной организации

Грамотно организованный анализ составляющих экономической безопасности составляют основу экономической безопасности коммерческих организаций. В этом аспекте первостепенное значение приобретает эффектив-

ная система обеспечения учета и анализа финансовых результатов как основа принятия оперативных управленческих решений в условиях динамичности внешней и внутренней среды с целью обеспечения экономической безопасности. Функциональные цели представим на рисунке 6.

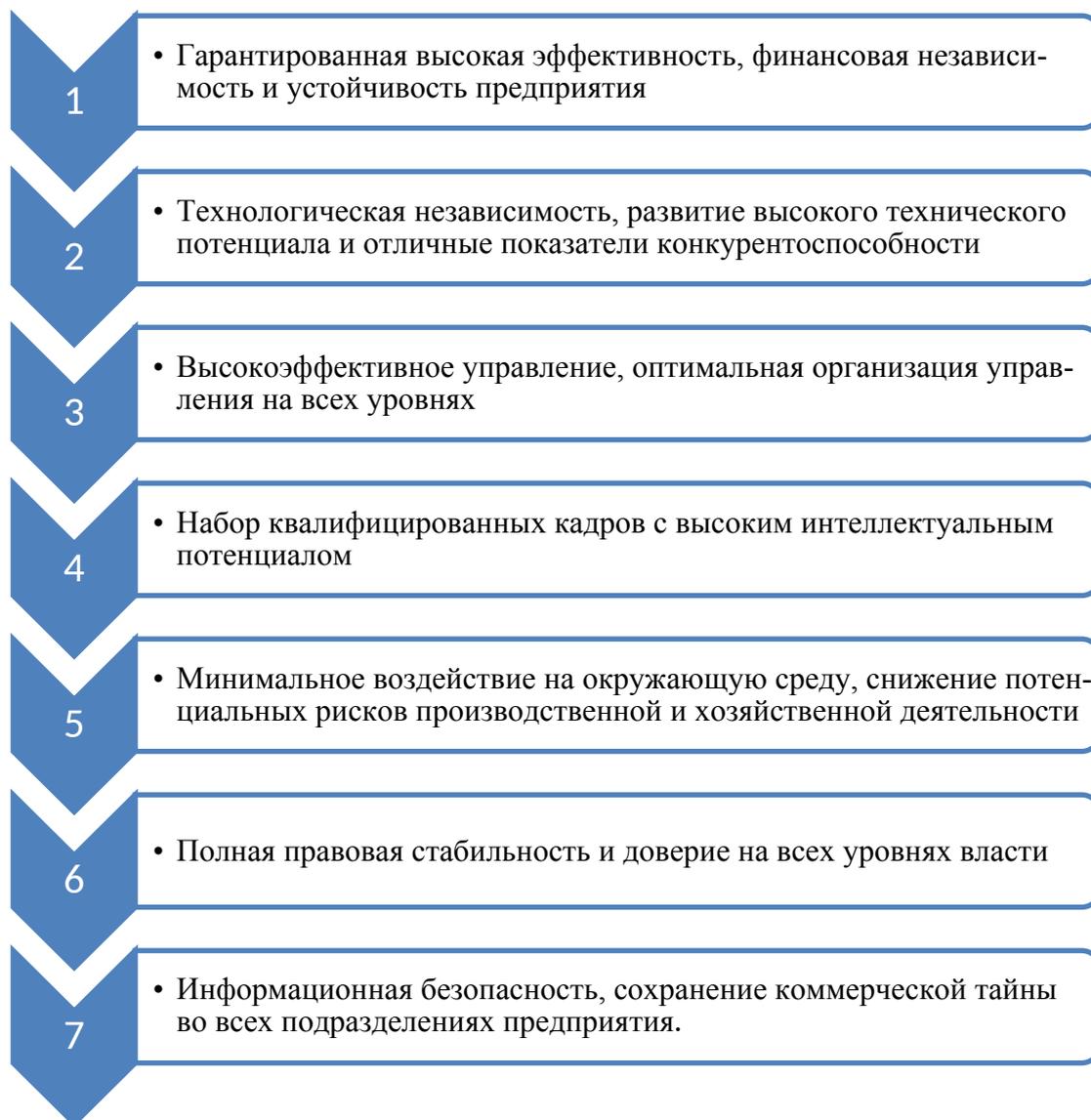


Рисунок 6 - Функциональные цели

Понятие оценки уровня экономической безопасности предприятия - это система измерения экономических показателей, характеризующая всю материально-производственную базу предприятия, а также использование ресурсов в комплексе. Его можно использовать для бизнес-анализа и планирования организации производства, качества продукции, технического творчества, использования рабочей силы и других ресурсов, государственного, основного и

оборотного капитала.<sup>1</sup>

Перечень конкретных критериев, определенных для каждой отрасли в опубликованных положениях о должности, включает основные показатели компании и т. д.

Ресурсно-функциональный подход к оценке уровня экономической безопасности организации является очень широким. Стремление окружить все функциональные области деятельности организации приводит к размытию понятия экономической безопасности, а оценка ее уровня с помощью общего критерия рассчитываемого на основе мнений квалифицированных экспертов по части функциональным критериям экономической безопасности организации, склонна к существенному влиянию мнения эксперта. Так же открытым остается вопрос определения уровня квалификации эксперта.

Так же известно, что интегрирование показателей с использованием любого из известным нам подхода, приводит к снижению точности и достоверности оценки.

Анализ ресурсно-функционального подхода к оценке уровня экономической безопасности предприятия позволяет утверждать, что многие его положения идентичны подходам к оценке эффективности использования ресурсов, т. е. в данном случае оценка уровня экономической безопасности предприятия отождествляется с оценкой эффективности использования ресурсов, что, при всей важности последнего, не вполне соответствует оценке уровня экономической безопасности предприятия. Помимо этого, уровень экономической безопасности предприятия при использовании ресурсно-функционального подхода оценивается с помощью совокупного критерия экономической безопасности предприятия, рассчитываемого на основе мнений квалифицированных экспертов по частным функциональным критериям экономической безопасности предприятия.<sup>2</sup>

Очевидно, что при расчете этого критерия невозможно избежать субъ-

---

<sup>1</sup>Карпова, Е. Н. Долгосрочная финансовая политика организации. - М.: АЛЬФА-М; ИНФРА-М, 2016. С.109.

<sup>2</sup>Карпова, Е. Н. Долгосрочная финансовая политика организации. - М.: АЛЬФА-М; ИНФРА-М, 2016. С.109.

ективности мнений экспертов, проводящих оценку уровня экономической безопасности предприятия.

Субъективизм ресурсно-функционального метода виден как в оценке ущербов при определении частных функциональных критериев экономической безопасности предприятия, так и в процессе распределения удельных весов функциональных составляющих при расчете совокупного критерия экономической безопасности предприятия.

Поэтому вряд ли можно согласиться с аргументами авторов ресурсно-функционального метода, приводимыми в его защиту, что именно отсутствие строго четко заданных параметров оценки и позволяет наиболее эффективно настроить данный гибкий инструмент всесторонней оценки деятельности предприятия и окружающей его среды бизнеса на специфику конкретной организации.

Преимущества и недостатки подходов к оценке экономической безопасности представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки подходов к оценке экономической безопасности

Подходы к оценке экономической безопасности	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Индикаторный	Несложные расчеты; сравнение показателей с пороговыми значениями позволяет сделать объективные выводы	Может затрагивать не все функциональные составляющие, требует обоснования точного значения порогового показателя, а также не учитывает ряд отраслевых особенностей
Продолжение таблицы 2		
1	2	3
Ресурсно-функциональный	Основывается на известных методиках и позволяет подробно проработать каждую функциональную составляющую	Ориентация расчетов и оценок на прошлые периоды; концентрация на отдельных факторах экономической безопасности

Исходя из результатов анализа наиболее известных подходов к оценке

уровня экономической безопасности предприятия, можно сделать вывод, что эти подходы не могут быть использованы для оценки уровня экономической безопасности предприятия в трактовке, предложенной в работе, так как не отражает полную оценку экономической безопасности предприятия. В связи с этим необходим иной подход к выбору критерия определения уровня их экономической безопасности.

Предлагаемый подход к выбору критерия экономической безопасности предприятия и ее уровня основывается на рассмотренном в работе понимании сущности экономической безопасности предприятия различных авторов.

Исходя из того, что экономическую безопасность предприятия предложено рассматривать как меру согласования его интересов с интересами субъектов внешней среды, а любой интерес предприятия – как его взаимодействия с субъектами внешней среды, результатом которого является получение предприятием прибыли, тогда логично было бы предположить, что критерием экономической безопасности предприятия является получаемая в результате взаимодействия с субъектами внешней среды прибыль, которой предприятие может уже распоряжаться по своему усмотрению, т. е. чистая прибыль.<sup>3</sup>

При отсутствии прибыли или, более того, наличие убытков, нельзя говорить о соблюдении интересов предприятия и, следовательно, о том, что предприятие находится в экономической безопасности.

Напротив, в этом случае перед предприятием реально стоит угроза банкротства. Таким образом, предлагаемый подход к выбору критерия экономической безопасности предприятия базируется на получении предприятием прибыли.

Рассматриваемый подход к оценке уровня экономической безопасности предприятия обуславливает необходимость выяснить, что же следует понимать под прибылью, необходимой для обеспечения расширенного производства капитала и каким образом может быть рассчитана ее величина. По-

---

<sup>3</sup>Кандрашина, Е. А. Финансовый менеджмент: учебник для студентов бакалавриата ВПО, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент». – Москва : Дашков и К, 2019. С.78

скольку этот показатель является базой оценки уровня экономической безопасности предприятия, то к точности определения его величины выдвигаются достаточно высокие требования

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «ВТБ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «ВТБ»

Банки играют ключевую роль в экономике страны, обеспечивая эффективное распределение финансовых ресурсов и стимулируя экономический рост.

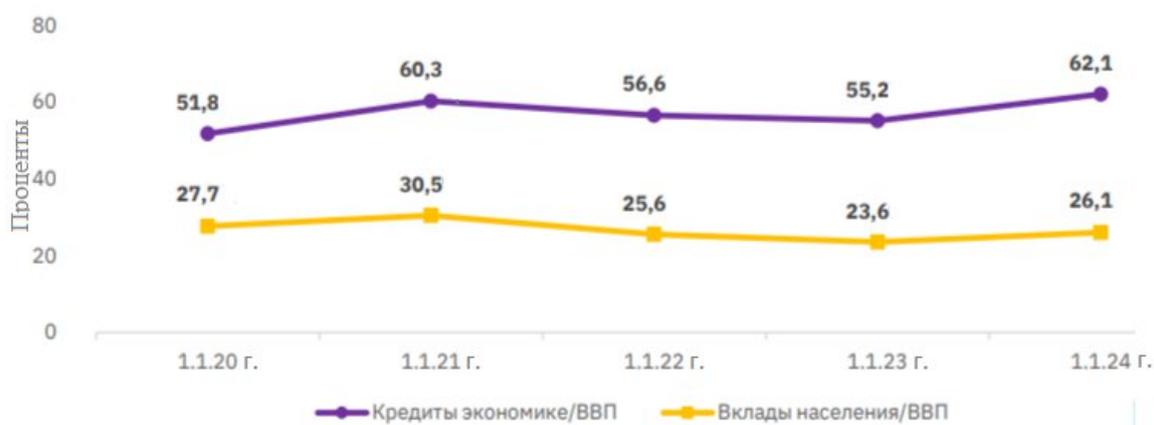


Рисунок 7 – Банковский сектор в экономике

Россия входит в группу стран с отчетливо выраженной банкоцентричной финансовой индустрией. На долю банковской системы приходится почти 80 % активов финансового сектора страны. На начало 2025 г. совокупный портфель кредитов, предоставленных банками нефинансовым предприятиям и населению, составлял 64,2 % активов банковской системы. Доля средств клиентов в обязательствах банковского сектора достигла 64,4 %. Вклады населения (без учета счетов эскроу) превысили 57,5 трлн. руб. Остатки на счетах корпоративных клиентов составляли 61,3 трлн руб. Банки являются крупнейшими операторами на внутреннем валютном рынке (более 90 %), рынке облигаций (около 60 %) и на других сегментах финансового рынка. Банки бесперебойно проводят платежно-расчетные операции, осуществляет эмиссию и эквайринг платежных карт.

Публичное акционерное общество «Банк ВТБ» (Далее – ПАО «ВТБ») является одним из крупнейших универсальных банков России, занимающим

лидирующие позиции на рынке корпоративного и розничного банковского обслуживания. Банк входит в состав Группы ВТБ, которая включает в себя более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих в различных сегментах финансового рынка.

На рисунке представлена организационная структура ПАО «ВТБ».

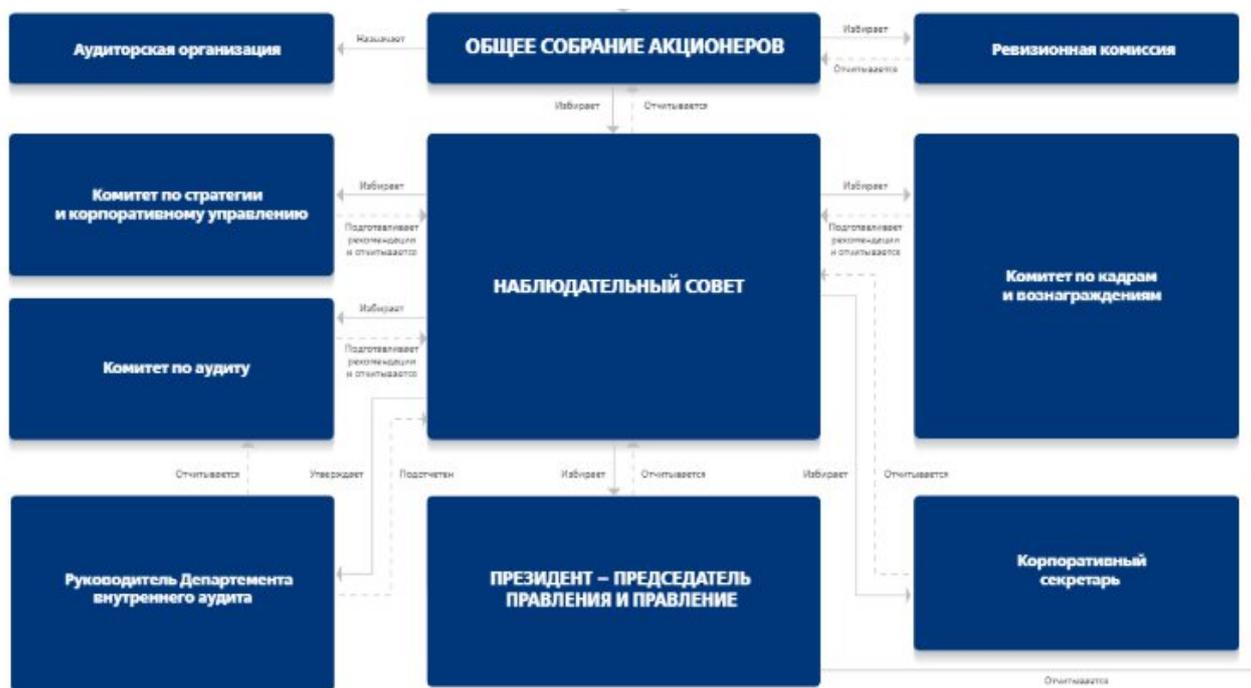


Рисунок 8 – Организационная структура ПАО «ВТБ»

Как видно из рисунка, организационная структура ПАО «ВТБ» представляет собой многоуровневую иерархическую систему, что сопряжено с большим масштабом деятельности исследуемого Банка и ввиду разнообразия бизнес-направлений. Высшим органом управления является Общее собрание акционеров, которое принимает решения по ключевым вопросам деятельности банка, таким как утверждение годового отчета, распределение прибыли, избрание членов Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии.

Наблюдательный совет осуществляет стратегическое управление банком, определяет основные направления его развития, контролирует деятельность Правления и обеспечивает соблюдение интересов акционеров. Правление является исполнительным органом банка, осуществляющим опе-

ративное управление его деятельностью. Председатель Правления руководит работой Правления и представляет банк во внешних отношениях.

Необходимо отметить, что Банк имеет широкую сеть филиалов и представительств, практически во всех регионах России, а также ряде зарубежных стран. Структурные подразделения Банка специализируются на различных направлениях деятельности, включая корпоративно-инвестиционный бизнес, розничный бизнес, средний и малый бизнес.

В 2023 году Наблюдательный совет Банка утвердил новую Стратегию развития Банка на 2024-2026 годы. Приоритетами развития ВТБ на ближайшие годы определены финансовое сопровождение структурных преобразований и нового инвестиционного цикла в экономике, масштабирование розничного бизнеса при обеспечении лидирующих позиций по качеству финансовых услуг, а также кратное увеличение расчетов в национальных валютах с дружественными странами.

Согласно данной Стратегии, ПАО «ВТБ» определил ключевые приоритеты развития (рисунок 9).

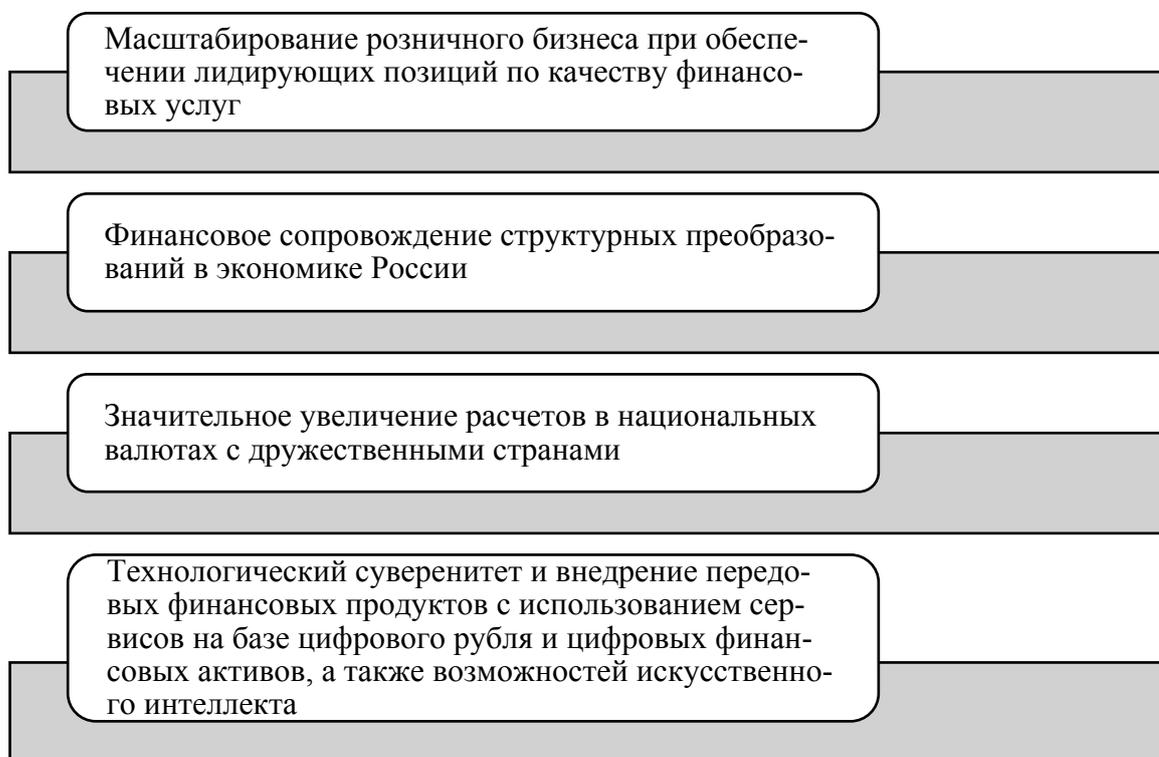


Рисунок 9 – Стратегические приоритеты развития ПАО «ВТБ»

Таким образом, основной задачей ПАО «ВТБ» является поддержание высокого уровня доверия среди клиентов и партнеров, что достигается благодаря профессионализму сотрудников, прозрачности финансовых операций и внедрению современных технологий в банковскую деятельность. Банк активно инвестирует в развитие цифровых сервисов, что позволяет существенно улучшать качество обслуживания и адаптироваться к меняющимся потребностям рынка.

Далее проанализируем основные экономические показатели деятельности ПАО «ВТБ» (таблица 3).

Таблица 3 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ПАО «ВТБ» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Уставный капитал, млрд. руб.	651	790	790	139	0	121,35	100,00
Собственные средства (капитал), млрд. руб.	781	1185	2155	404	970	151,73	181,86
Средства клиентов, млрд. руб.	18453	22618	28470	4165	5852	122,57	125,87
Процентные доходы, млрд. руб.	1602	2054	3794	452	1740	128,21	184,71
Процентные расходы, млрд. руб.	1330	1525	3490	195	1965	114,66	228,85
Прибыль (убыток) за отчетный год, млрд. руб.	-757	223	559	980	336	-29,46	250,67
Активы, млрд. руб.	20632	25771	33033	5139	7262	124,91	128,18
Рентабельность активов, %	-3,81	0,96	1,90	4,77	0,94	-25,21	197,81
Рентабельность собственного капитала, %	-66,11	22,69	33,47	88,80	10,79	-34,31	147,55

Уставный капитал банка увеличился с 651 млрд. руб. в 2022 году до 790 млрд. руб. в 2023 году, что свидетельствует о расширении возможностей банка по привлечению средств и осуществлению операций. В 2024 году уставный капитал остался на уровне 2023 года.

Собственные средства банка выросли с 781 млрд. руб. в 2022 году до 1185 млрд. руб. в 2023 году, а в 2024 году выросли еще на 970 млрд. руб., что

является положительным и обусловлено наращиванием прибыли за отчетный год.

Объем средств, привлеченных от клиентов тоже увеличиваются. В 2023 году их величина увеличилась на 4165 млрд. руб., а в 2024 году еще на 5852 млрд. руб.

Процентные доходы ПАО «ВТБ» также увеличиваются и на конец периода составили 3794 млрд. руб. в 2024 году, говорит об эффективной работе банка по предоставлению кредитных и других финансовых услуг, приносящих процентный доход. Процентные расходы банка также увеличились, что является следствием роста процентных доходов.

Необходимо отметить, что в 2022 году ПАО «ВТБ» был получен убыток в размере 757 млрд. руб., но с 2023 года деятельность банка восстановилась и в 2024 году был получен положительный финансовый результат в размере 559 млрд. руб., что говорит о восстановлении прибыльности банка.

Рентабельность активов банка значительно улучшилась за анализируемый период. С отрицательного значения в 2022 году она выросла до 1,90 % в 2024 году, что свидетельствует о повышении эффективности использования активов банка.

Рентабельность собственного капитала также растет и на конец анализируемого периода составила 33,47 %, что говорит о повышении доходности капитала, вложенного в банк, а как следствие – улучшение инвестиционной привлекательности ПАО «ВТБ».

## **2.2 Анализ факторов внешней среды ПАО «ВТБ»**

Внешняя среда оказывает существенное влияние на деятельность любого банковского учреждения, определяя возможности и угрозы, с которым оно может столкнуться. Анализ факторов внешней среды ПАО «ВТБ» начнем с анализа конкурентоспособности. Для этого составим вспомогательную таблицу 4 на основании данных мониторинга, проведенного А-Клубом<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Банковский сектор в 2025 году: выбираем фаворитов [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/bankovskiy-sektor-v-2025-godu-vybiraem-favoritov/>

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности ПАО «ВТБ»

Показатель / Банк	Сбербанк	ВТБ	Московский Кредитный Банк	Совкомбанк	Т-Банк	Банк «Санкт-Петербург»	МТС Банк
Чистая процентная маржа, %	5,9	2,0	2,5	5,6	11,8	6,9	8,8
Рентабельность капитала, %	25,2	21,3	12,5	25,0	32,7	26,8	19,3
Индикатор CIR (Cost-to-Income Ratio), %	28,8	41,9	32,7	-	49,6	26,4	33,4
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	12,1	8,8	10,8	10,9	13,1	22,5	9,5
Cost of Risk (стоимость риска)	0,9	0,6	-	2,6	7,3	0,8	7,2

Представленные показатели в таблице позволяют провести комплексную оценку конкурентоспособности ПАО «ВТБ» на российском банковском рынке, сравнивая его показатели с показателями банков-лидеров и сопоставимых по размеру банков. Для анализа выбраны Сбербанк, Московский Кредитный Банк (МКБ) и Совкомбанк, представляющие собой системообразующие кредитные организации со схожим масштабом деятельности, а также Т-Банк, Банк «Санкт-Петербург» и МТС Банк, проявляющие высокие темпы развития.

Сравнение чистой процентной маржи показывает, что ПАО «ВТБ» значительно уступает лидерам рынка, таким как Сбербанк, Т-Банк и Банк «Санкт-Петербург». Низкая процентная маржа указывает на необходимость оптимизации процентной политики и повышения эффективности управления активами и пассивами.

Рентабельность капитала (ROE) у ПАО «ВТБ» находится на достаточно высоком уровне, стремясь к показателям Сбербанка и Совкомбанка. Однако,

она уступает Т-Банку и Банку «Санкт-Петербург», что свидетельствует о потенциале для дальнейшего улучшения эффективности использования собственного капитала.

Индикатор CIR (Cost-to-Income Ratio), отражающий эффективность управления операционными расходами, у ВТБ значительно выше, чем у Сбербанка и Банка «Санкт-Петербург», что указывает на необходимость повышения операционной эффективности и оптимизации расходов. Высокий CIR может быть связан с избыточными административными расходами, неэффективными бизнес-процессами или недостаточно высокой производительностью труда.

Норматив достаточности собственных средств (Н1) у ВТБ находится на минимально допустимом уровне, что может ограничивать его возможности по наращиванию кредитного портфеля и осуществлению масштабных инвестиционных проектов. В сравнении с лидерами рынка, такими как Сбербанк, Т-Банк и Банк «Санкт-Петербург», у ВТБ значительно меньший запас прочности по капиталу.

Показатель Cost of Risk, характеризующий уровень кредитного риска, у ВТБ находится на достаточно низком уровне, что говорит об эффективной кредитной политике и качественном управлении рисками. Однако, стоит отметить, что у Т-Банка и МТС Банка этот показатель значительно выше, что связано с их ориентацией на более рискованные сегменты кредитования, такие как потребительское кредитование и кредитование малого и среднего бизнеса.

Для более наглядной интерпретации результатов, присвоим каждому банку рейтинговую оценку по каждому показателю и рассчитаем средний балл каждому банку (таблица 5).

Таблица 5 – Рейтинговая оценка банков

Показатель / Банк	Сбербанк	ВТБ	Московский Кредитный Банк	Совкомбанк	Т-Банк	Банк «Санкт Петербург»	МТС Банк
Чистая процентная маржа	4	7	6	5	1	3	2
Рентабельность капитала	3	5	7	4	1	2	6
Индикатор CIR (Cost-to-Income Ratio)	2	5	3	7	6	1	4
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	3	7	5	4	2	1	6
Cost of Risk (стоимость риска)	3	1	7	4	6	2	5
Средний балл	3,0	5,0	5,6	4,8	3,2	1,8	4,6

Анализируя данные таблицы 5, можно выстроить банки в следующей последовательности по рейтингу:

- 1 место – Банк «Санкт Петербург»;
- 2 место – Сбербанк;
- 3 место – Т-Банк;
- 4 место – МТС Банк;
- 5 место – Совкомбанк;
- 6 место – ВТБ;
- 7 место – Московский Кредитный Банк.

Таким образом, рейтинговая оценка показала, что наиболее конкурентоспособным банком является Банк «Санкт Петербург», а менее конкурентоспособным – Московский Кредитный Банк. ПАО «ВТБ» находится на 6 месте, что указывает на его низкую конкурентоспособность. Так, ПАО «ВТБ» имеет ряд конкурентных недостатков по сравнению с другими ведущими российскими банками. В частности, низкая чистая процентная маржа и высокий показатель CIR указывают на необходимость повышения эффективности процентных операций и управления операционными затратами.

Как видно из рисунка, наиболее эффективными, прибыльными и устойчивыми банками являются Сбербанк, Т-Банк и Банк Санкт-Петербург. Эти же кредитные организации являются лидерами с точки зрения инвестиционной привлекательности: у них лучшее соотношение операционной эффективности и сбалансированной оценки стоимости.

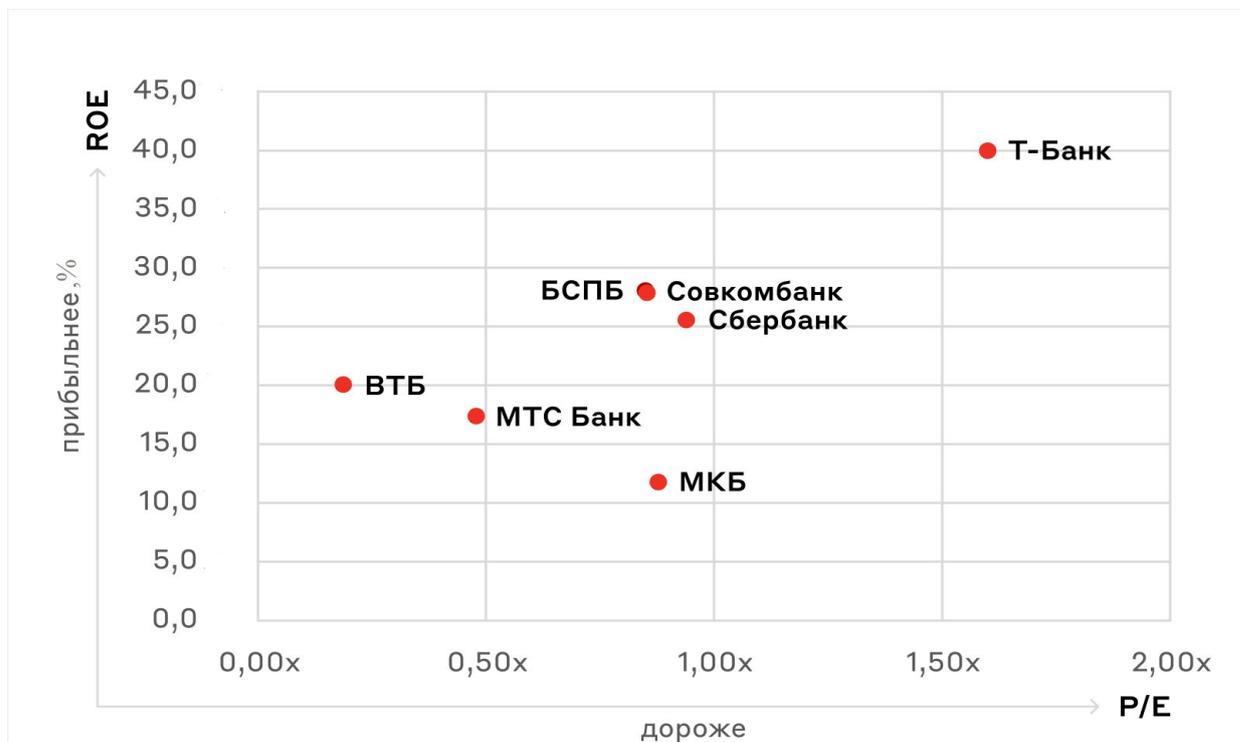


Рисунок 10 – Сравнительная оценка компаний финансового сектора

Далее будет проведен PEST-анализ. PEST-анализ является одним из инструментов стратегического анализа и позволяет оценить влияние внешних факторов на деятельность коммерческой организации. Данный анализ включает оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов, формируя комплексное представление о внешней среде. Результаты PEST-анализа ПАО «ВТБ» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – PEST-анализа ПАО «ВТБ»

Фактор	Описание фактора	Влияние фактора
1	2	3
Политические факторы	Законодательство	Изменения в законодательстве, касающиеся банковской деятельности, требований к капиталу, отчетности и надзору, влияют на операционную деятельность ВТБ
	Государственная по-	Государственная политика в области под-

	литика	держки отдельных отраслей экономики, льготного кредитования и развития инфраструктурных проектов создает возможности для расширения бизнеса ВТБ и участия в значимых проектах
--	--------	---

Продолжение таблицы 6

1	2	3
Экономические	Макроэкономическая ситуация	Экономическая среда определяет динамику спроса на банковские услуги, уровень процентных ставок, инфляцию и валютный курс
	Состояние экономики	Рост экономики стимулирует рост кредитования, увеличение депозитной базы и доходов от комиссионных операций.
Социальные	Уровень доходов населения	Рост населения с высоким уровнем дохода создает благоприятную среду для развития премиальных банковских услуг и инвестиционных продуктов
	Уровень образования	Изменение отношения к финансовым услугам, повышение финансовой грамотности населения и рост требований к качеству обслуживания влияют на конкурентоспособность ВТБ
Технологические	Инновации	Внедрение цифровых технологий позволят ВТБ снизить операционные издержки, повышать скорость и качество обслуживания клиентов, развивать новые продукты и услуги
	Автоматизация	Автоматизация бизнес-процессов позволит повысить производительность труда, снижает риск ошибок и улучшает контроль над операциями

Результаты PEST-анализа ПАО «ВТБ» показали, что политическая стабильность и поддержка государства позволят Банку реализовать крупные инфраструктурные проекты и нарастить кредитный портфель, а рост экономики и доходов населения будут способствовать развитию розничного бизнеса и увеличению депозитной базы.

SWOT-анализ также является одним из инструментов стратегического планирования, который позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, а также оценить ее возможности и угрозы, исходящие из внешней среды. SWOT-анализ ПАО «ВТБ» позволяет сделать вывод о том, что Банк обладает значительными сильными сторонами, такими как масштаб деятель-

ности, государственная поддержка и высокий спектр услуг. Однако, существуют и слабые стороны, такие как сложность организационной структуры, зависимость от государственной поддержки и невысокая рентабельность по сравнению с некоторыми конкурентами. Банк также сталкивается с рядом угроз, включая и геополитической обстановкой в стране на фоне специальной военной операции на Украине. При этом, существуют и возможности для развития, такие как увеличение доли на рынке, а также продолжение развития цифровых технологий. Результаты SWOT-анализа ПАО «ВТБ» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ ПАО «ВТБ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. ВТБ обладает обширной филиальной сетью по всей России и за рубежом, что позволяет ему охватывать широкий круг клиентов и предоставлять широкий спектр финансовых услуг, что создает значительное конкурентное преимущество и обеспечивает доступ к различным рынкам.</p> <p>2. ВТБ является банком с государственным участием и пользуется поддержкой правительства, что проявляется в гарантированных кредитных линиях, участии в государственных программах и более высоком уровне доверия со стороны клиентов и инвесторов.</p> <p>3. ВТБ предлагает широкий спектр банковских услуг, включая кредитование, депозиты, расчетно-кассовое обслуживание, инвестиционные продукты, страхование и другие, что позволяет банку удовлетворять потребности различных групп клиентов и увеличивать свою клиентскую базу.</p>	<p>1. Оценка конкурентоспособности показала, что по сравнению с некоторыми банками, ВТБ имеет относительно низкую рентабельность, что связано с высокими операционными расходами.</p> <p>2. Хотя государственная поддержка является сильной стороной, она также может быть и слабостью, поскольку банк ввиду этого подвержен политическому влиянию и ограничениям, связанным с государственной политикой.</p> <p>3. Сложная организационная структура ВТБ, обусловленная необходимостью координации деятельности множества филиалов и подразделений, может приводить к проблемам в коммуникации и снижению эффективности управления.</p>
Возможности	Угрозы
<p>1. ВТБ имеет возможность увеличить свою долю рынка в отдельных сегментах, таких как малый и средний бизнес (МСБ), ипотечное кредитование и инвестиционные продукты.</p> <p>2. Восстановление и рост российской экономики создают благоприятные условия для развития банковского сектора в целом и для ВТБ в частности. Повышение доходов населения и увеличение инвестиционной активности способствуют росту спроса на банковские услуги.</p> <p>3. Дальнейшее развитие цифровых технологий открывает новые возможности для ВТБ</p>	<p>1. Усиление конкуренции со стороны других банков и финансовых организаций, как российских, так и зарубежных, может привести к снижению прибыли и потере клиентов.</p> <p>2. Введение новых санкций или расширение существующих может ограничить возможности банка по привлечению финансирования на международных рынках и осуществлению трансграничных операций.</p>

в области повышения эффективности деятельности, улучшения клиентского сервиса и расширения клиентской базы.	
---	--

Для оценки отношения клиентов к ПАО «ВТБ» был проведен их опрос. В опросе участвовали клиенты, посещающие отделение ПАО «ВТБ», находящееся по адресу: г. Благовещенск, ул. 50 лет Октября улица, д. 63. Общее количество респондентов составило 150 чел.

Респондентам были заданы следующие вопросы:

Как часто вы пользуетесь услугами ПАО «ВТБ»?

Насколько вы удовлетворены общим качеством обслуживания в ПАО «ВТБ»?

Какие услуги ПАО «ВТБ» вы используете чаще всего?

Насколько удобен и понятен для вас интернет-банк/мобильное приложение ПАО «ВТБ»?

Как вы оцениваете скорость обслуживания в отделениях ПАО «ВТБ»?

Как вы оцениваете процентные ставки по кредитам/вкладам в ПАО «ВТБ» по сравнению с другими банками?

Укажите, пожалуйста, ваш возраст.

Результаты опроса представлены на диаграммах 11-17.

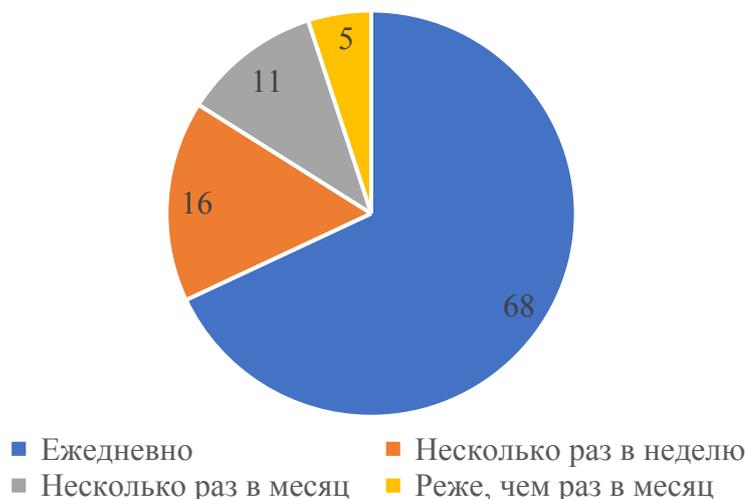


Рисунок 11 – Результаты ответов на вопрос «Как часто вы пользуетесь услугами ПАО «ВТБ»»

68 % из числа опрошенных клиентов отметили, что пользуются услугами ПАО «ВТБ» ежедневно. Часть из них осуществляет переводы через мобильное приложение, осуществляют оплату коммунальных и иных платежей, пополняют вклады и накопительные счета. 16 % клиентов пользуются услугами несколько раз в неделю, а 11 % несколько раз в месяц. Меньше всего из опрошенных пользуются услугами ПАО «ВТБ» реже, чем раз в месяц – их доля составила 5 %.

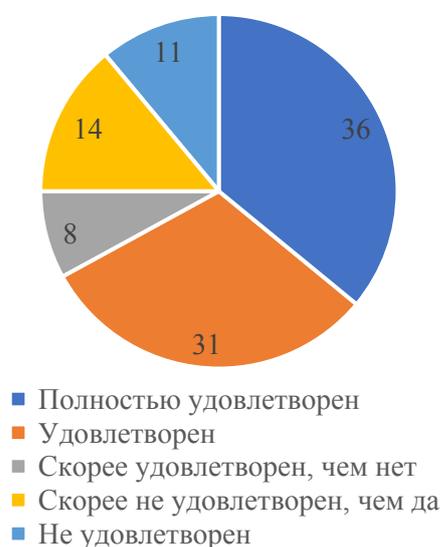


Рисунок 12 – Результаты ответов на вопрос «Насколько вы удовлетворены общим качеством обслуживания в ПАО «ВТБ»»

Качеством обслуживания в ПАО «ВТБ» полностью удовлетворены 36 % клиентов, 31 % удовлетворены, а не удовлетворены качеством достаточно незначительная доля респондентов – 11 %.



Рисунок 13 – Результаты ответов на вопрос «Какие услуги ПАО «ВТБ» вы используете чаще всего»

Наиболее популярными услугами, предоставляемыми ПАО «ВТБ» являются дебетовые карты, включая зарплатные. Их выбрало 48 % респондентов. Наименьшей популярностью среди опрошенных клиентов пользуются вклады (7 %) и инвестиционные продукты (4 %).



Рисунок 14 – Результаты ответов на вопрос «Насколько удобен и понятен для вас интернет-банк/мобильное приложение ПАО «ВТБ»»

Для большинства клиентов интернет-банк и мобильное приложение понятны и удобны (49 %), однако, 9 % недостаточно удовлетворены интерфейсом мобильного банка и приложения. 16 % не используют их вообще.

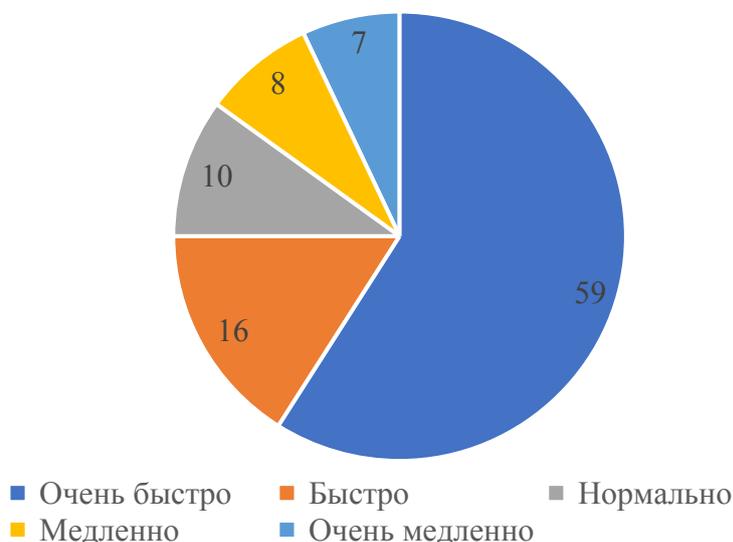


Рисунок 15 – Результаты ответов на вопрос «Как вы оцениваете скорость обслуживания в отделениях ПАО «ВТБ»»

59 % опрошенных считают, что скорость обслуживания в отделениях ПАО «ВТБ» очень высокая, 16 % отметили, что обслуживают быстро, 10 % считают, что скорость нормальная, а 8 % отметили медленное обслуживание.



Рисунок 16 – Результаты ответов на вопрос «Как вы оцениваете процентные ставки по кредитам/вкладам в ПАО «ВТБ» по сравнению с другими банками»

Результаты опроса по сравнению процентных ставок по вкладам и кредитам в ПАО «ВТБ» распределились неоднозначно. Так, наибольшая доля (28 %) респондентов отметила, что ставки, предлагаемые ПАО «ВТБ» ниже, чем в других банках. 21 % отметили, что ставки значительно выше, 19 % - значительно ниже, а 18 % - выше. Столь разрозненные результаты получились ввиду того, что повышенные ставки по вкладам предлагаются не всем клиентам, а выполняющим определенные условия, например, являться зарплатным клиентов, осуществлять траты на определенную сумму и т.д.

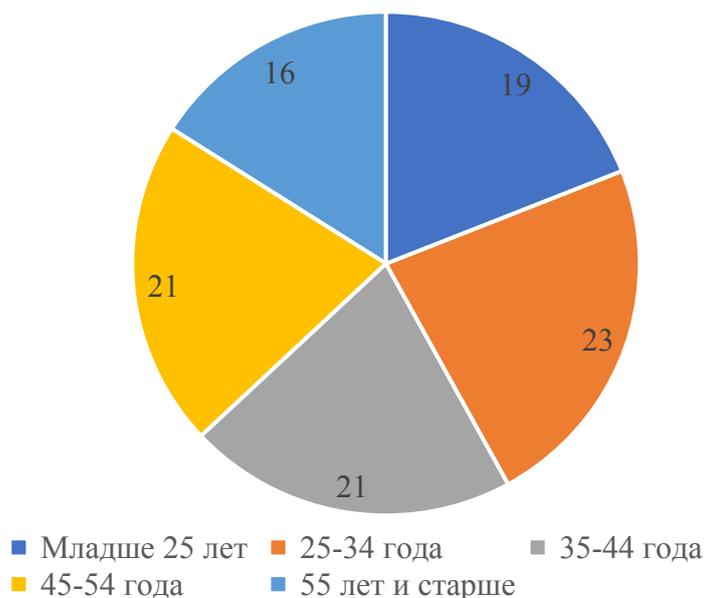


Рисунок 17 – Результаты ответов на вопрос «Укажите, пожалуйста, ваш возраст»

Наибольшая доля клиентов ПАО «ВТБ» возраста от 25 до 34 лет – 23 %, по 21 % приходится на клиентов в возрасте 35-44 и 35-54 года. Меньше всего, но все же значительная доля, из опрошенных клиентов старше 55 лет – 16 %. Сложившееся распределение по возрасту говорит о том, что ПАО «ВТБ» пользуется спросом среди клиентов различных возрастных групп.

### 2.3 Оценка экономической безопасности по функциональным составляющим ПАО «ВТБ»

Как справедливо отмечает О.А. Рязанова, основной проблемой при оценке экономической безопасности коммерческого банка является отсутствие единой обоснованной системы показателей для оценки экономической безопасности банков и их пороговых значений. Ввиду этого, автором была предложена система качественных и количественных индикаторов<sup>5</sup>.

Данная система включает оценку следующих составляющих:

- ~ финансовая;
- ~ деловая репутация и рыночные позиции;

<sup>5</sup> Рязанова О.А. Методические аспекты оценки экономической безопасности коммерческого банка: преимущества и недостатки, пути совершенствования // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2023. – № 6. – URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/2124477399/>

- ~ кадровая;
- ~ технико- информационная;
- ~ правовая (юридическая);
- ~ силовая (служба безопасности);
- ~ организационная.

Проведем оценку экономической безопасности ПАО «ВТБ» согласно данной методики. В качестве пороговых значений были приняты средние значения в банковской отрасли.

В таблице 8 представлена оценка финансовой составляющей экономической безопасности ПАО «ВТБ».

Таблица 8 – Оценка индикаторов финансовой составляющей экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам			Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Норматив достаточности базового капитала (Н1.1)	4,5	6,987	6,755	6,108	1	1	1
Норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2)	6	9,548	9,219	8,212	1	1	1
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	8	10,934	9,815	8,826	1	1	1
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	≥15,00	51,860	57,788	65,131	1	1	1
Норматив текущей ликвидности (Н3)	≥50,00	68,958	96,779	73,409	1	1	1
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	≤120,00	68,552	68,391	67,264	1	1	1
Рентабельность активов	3,7	-3,81	0,96	1,90	0	0	0
Рентабельность собственного капитала банка	24,8	-66,11	22,69	33,47	0	0	1
Частный коэффициент финансовой составляющей					0,75	0,75	0,875

Частный коэффициент финансовой составляющей в 2022-2023 годах составлял 0,75, но в 2024 году вырос до 0,875, что является положительной тенденцией и обусловлено ростом рентабельности собственного капитала ввиду наращивания объемов полученной Банком прибыли. Однако, следует отметить негативное влияние рентабельности активов и рентабельности собствен-

ного капитала на частный коэффициент финансовой составляющей. Данная тенденция обусловлена опережающим ростом комиссионных доходов над комиссионными расходами.

Далее представлена оценка деловой репутации и рыночных позиций (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка индикаторов деловой репутации и рыночных позиций ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам			Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Общий коэффициент деловой активности	0,6	0,093	0,089	0,137	0	0	0
Коэффициент кредитной активности	0,6	0,083	0,098	0,153	0	0	0
Коэффициент активности на рынке ценных бумаг	0,6	0,061	0,091	0,103	0	0	0
Темпы прироста активов и капитала	28	-7,51	24,91	28,18	0	0,5	1
Рыночная стоимость банка	рост	967,4	1132	427,9	0,5	1	0
Частный коэффициент деловой репутации и рыночных позиций					0,1	0,3	0,2

Оценка индикаторов деловой репутации и рыночных позиций ПАО «ВТБ» свидетельствует о неоднозначной картине в период с 2022 по 2024 год. Так, сравнение общих коэффициентов деловой активности, кредитной активности и активности на рынке ценных бумаг говорит об их отставании от порогового значения. В частности, общий коэффициент деловой активности колебался от 0,093 в 2022 году до 0,137 в 2024 году, оставаясь при этом значительно ниже целевого уровня. Ввиду этого частный коэффициент деловой репутации и рыночных позиций составил слишком низкое значение, но положительным моментом является его рост в 2024 году с 0,1 до 0,2.

Далее будет оценена кадровая составляющая экономической безопасности ПАО «ВТБ» (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка индикаторов кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам			Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Динамика среднесписочной численности персонала	>100	85,9	87,3	95,8	0	0	0
Средняя зарплата	выше по отрасли	28500	39500	36000	0	0	0
Коэффициент текучести кадров	<0,15	0,325	0,281	0,233	0	0	0
Частный коэффициент кадровой составляющей					0	0	0

Кадровая составляющая ПАО «ВТБ» на протяжении всего периода принимает нулевое значение. Данная тенденция сложилась ввиду ежегодного сокращения численности, низкого уровня заработной платы и высокого коэффициента текучести.

В таблице 11 представлен анализ технико-информационной составляющей.

Таблица 11 – Оценка индикаторов технико-информационной составляющей экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам			Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Коэффициент обновления программного обеспечения и оборудования	>0,8	0,6	0,6	0,8	0,5	0,5	1
Коэффициент информационной вооруженности	>20	25	25	30	1	1	1
Частный коэффициент технико-информационной составляющей					0,75	0,75	1

Технико-информационная безопасность ПАО «ВТБ» находится на достаточно высоком уровне, а к 2024 году и вовсе достигает 1 вследствие интенсивного обновления программного обеспечения и оборудования.

Представим оценку правовой (юридической) составляющей (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка индикаторов правовой (юридической) составляющей экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам			Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Количество судебных и арбитражных процессов, рассматриваемых дел в судах	снижение	8311	7606	7040	1	1	1
Доля выигранных процессов в общем числе, %	>90	85	97,5	96	0,5	1	1
Частный коэффициент правовой (юридической) составляющей					0,75	1	1

Правовая (юридическая) составляющая экономической безопасности ПАО «ВТБ» также находится на высоком уровне, а в 2023-2024 годах достигает 1, что является положительным.

На заключительном этапе проанализируем организационную составляющую экономической безопасности ПАО «ВТБ» (таблица 13).

Таблица 13 – Оценка индикаторов организационной составляющей экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам			Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Удельный вес численности управленческого персонала в среднесписочной численности персонала банка	<0,2	0,23	0,2	0,18	1	1	0,5
Коэффициент изменения роста прибыли к динамике изменения сотрудников непосредственно участвующих в бизнес процессах (фронт-офис)	>1	1,08	1,3	1,21	1	1	1
Коэффициент эффективности управления (соотношение прибыли и затрат на управление)	рост	2,3	1,9	2,0	1	0	1
Частный коэффициент организационной составляющей					1	0,667	0,833

Частный коэффициент организационной составляющей не имеет постоянной тенденции. Если в 2023 году показатель демонстрирует снижение, то в 2024 году происходит его рост до 0,833, но его значение ниже, чем в базисном году.

Для расчета интегрального показателя экономической безопасности ПАО «ВТБ» сведем все полученные ранее расчеты в таблицу 14. Удельный вес каждой составляющей присвоен в зависимости от количества показателей каждой составляющей.

Таблица 14 – Расчет интегрального показателя экономической безопасности ПАО «ВТБ» за 2022 – 2024 гг.

Функциональная составляющая	Значение частной функциональной составляющей экономической безопасности			Удельный вес	Значение частной функциональной составляющей экономической безопасности с учетом веса		
	2022	2023	2024		2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Финансовая	0,75	0,75	0,875	0,381	0,286	0,286	0,333
Деловая репутация и рыночная позиция	0,1	0,3	0,2	0,238	0,024	0,071	0,048
Кадровая	0	0	0	0,143	0,000	0,000	0,000
Технико-информационная	0,75	0,75	1	0,095	0,071	0,071	0,095
Организационная	1,000	0,667	0,833	0,143	0,143	0,095	0,119
Интегральный показатель экономической безопасности				1	0,524	0,524	0,595

Интегральный показатель экономической безопасности ПАО «ВТБ» составляет 0,524 в 2022 и 2023 годах, что свидетельствует о среднем уровне защищенности банка. Однако в 2024 году наблюдается его рост до 0,595, однако данное значение также можно отнести к среднему уровню экономической безопасности. Данная тенденция указывает на необходимость принятия мер

по укреплению отдельных функциональных составляющих экономической безопасности, особенно кадровой и составляющей деловой репутации, и рыночной позиции.

Начнем с анализ отчета о финансовых результатах, как главного информационного источника по раскрытию финансовых показателей (таблица 15).

Таблица 15 – Анализ отчета о финансовых результатах ПАО «ВТБ» в 2022-2024 гг.

в млрд. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				в 2023 г. к 2022 г.	в 2024 г. к 2023 г.	в 2023 г. к 2022 г.	в 2024 г. к 2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентные доходы, всего, в том числе:	1602	2054	3794	452	1740	128,21	184,71
от размещения средств в кредитных организациях	41	57	147	16	90	139,02	257,89
от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	1277	1556	2958	279	1402	121,85	190,10
от вложений в ценные бумаги	284	442	688	158	246	155,63	155,66
Процентные расходы, всего, в том числе:	1330	1525	3490	195	1965	114,66	228,85
по привлеченным средствам кредитных организаций	163	276	610	113	334	169,33	221,01
по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	1140	1220	2816	80	1596	107,02	230,82
по выпущенным ценным бумагам	27	29	64	2	35	107,41	220,69
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	272	529	304	257	-225	194,49	57,47
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	-442	-115	-81	327	34	26,02	70,43
изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	-27	-43	-51	-16	-8	159,26	118,60
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	-170	414	233	584	-181	-243,53	56,28

Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	16	-47	171	-63	218	-293,75	-363,83
Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	1	4	3	3	-1	400,00	75,00
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	12	9	-14	-3	-23	75,00	-155,56
Комиссионные доходы	157	184	280	27	96	117,20	152,17

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7	8
Комиссионные расходы	39	36	69	-3	33	92,31	191,67
Изменение резерва по прочим потерям	-45	-99	-104	-54	-5	220,00	105,05
Прочие операционные доходы	125	98	277	-27	179	78,40	282,65
Чистые доходы (расходы)	-484	809	1243	1293	434	-167,15	153,65
Операционные расходы	454	580	647	126	67	127,75	111,55
Прибыль (убыток) до налогообложения	-938	229	596	1167	367	-24,41	260,26
Возмещение (расход) по налогу на прибыль	-182	5	37	187	32	-2,75	740,00
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	-757	223	559	980	336	-29,46	250,67
Прибыль (убыток) за отчетный период	-757	223	559	980	336	-29,46	250,67

Анализируя данные таблицы 15, можно сделать вывод, что за анализируемый период происходит улучшение финансовых показателей и эффективности деятельности ПАО «ВТБ». Банк смог увеличить процентные доходы, снизить резервы на возможные потери и улучшить показатель чистой прибыли.

Так, общий объем процентных доходов характеризуется устойчивым ростом, увеличившись с 1602 млрд. руб. в 2022 году до 3794 млрд. руб. в 2024 году. Наибольший вклад в этот рост вносит увеличение доходов от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями, что свидетельствует об активной кредитной деятельности Банка. Доходы от вложений в ценные бумаги также показывают значительный рост, отражая успешную инвестиционную деятельность.

Процентные расходы также увеличиваются, но более умеренными темпами, чем процентные доходы. Это свидетельствует об улучшении процентной маржи Банка в течение рассматриваемого периода. Наибольшая часть в

процентных расходах приходится на привлеченные средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, что подчеркивает важность розничного бизнеса для Банка.

Несмотря на рост процентных расходов, чистые процентные доходы показывают положительную динамику, увеличившись с 272 млрд. руб. в 2022 году до 304. млрд руб. в 2024 году. Однако стоит отметить, что в 2023 году наблюдался слишком высокий рост чистых процентных доходов до 529 млрд. руб., их прирост составил 257 тыс. руб.

Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки ежегодно снижается, что связано с улучшением качества кредитного портфеля Банка и снижением кредитных рисков.

Доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, не имеют постоянной тенденции. В 2023 году наблюдается убыток, однако в 2024 году происходит резкий рост доходов. Доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, незначительны, но имеют положительное значение. Операции с драгоценными металлами приносят убыток в 2024 году

Комиссионные доходы характеризуются устойчивым ростом, что свидетельствует об увеличении объема транзакционных операций Банка. Комиссионные расходы также увеличиваются, но более умеренными темпами, что позволяет банку улучшить показатель чистых комиссионных доходов.

Прочие операционные доходы в 2024 году выросли в 2024 году на 179 тыс. руб. или на 182,65 %, что обусловлено реализацией активов Банка.

Операционные расходы увеличиваются в течение рассматриваемого периода, что связано с расширением деятельности Банка и увеличением численности персонала. Несмотря на то, что операционные расходы увеличиваются, темпы их роста ниже темпов роста доходов, что свидетельствует об улучшении операционной эффективности банка.

Прибыль до налогообложения и чистая прибыль ежегодно увеличива-

ются. В 2022 году Банком получен убыток, но в 2023 и 2024 годах – прибыль. Это свидетельствует об улучшении финансовых показателей Банка и эффективности его деятельности.

Далее в работе будет проведен анализ актива баланса ПАО «ВТБ» (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ динамики актива ПАО «ВТБ» в 2022-2024 гг.

в млрд. руб.

Статья актива	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				в 2023 г. к 2022 г.	в 2024 г. к 2023 г.	в 2023 г. к 2022 г.	в 2024 г. к 2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Денежные средства	242	288	372	46	84	119,01	129,17
Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	368	582	1064	214	482	158,15	182,82
Обязательные резервы	24	44	90	20	46	183,33	204,55
Средства в кредитных организациях	137	123	399	-14	276	89,78	324,39
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	1523	897	1364	-626	467	58,90	152,06
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	12908	17114	20896	4206	3782	132,58	122,10
Чистые вложения в финансовые активы	2031	2575	3417	544	842	126,78	132,70
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	1398	1788	2732	390	944	127,90	152,80
Требование по текущему налогу на прибыль	0	0	25	0	25	-	-
Отложенный налоговый актив	319	365	412	46	47	114,42	112,88
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	655	740	875	85	135	112,98	118,24
Всего активов	20632	25771	33033	5139	7262	124,91	128,18

Представленная динамика активов ПАО «ВТБ» в период с 2022 по 2024 год показывает рост по большинству статей актива. Общий объем активов увеличился с 20632 млрд. руб. в 2022 году до 33033 млрд. руб. в 2024 году, что

свидетельствует об успешном развитии Банка.

Так, важным фактором, повлиявшим на рост активов, стало увеличение денежных средств и средств, размещенных в Центральном банке Российской Федерации. Денежные средства выросли на 53 % за анализируемый период, а средства в ЦБ РФ увеличились почти втрое. Такая динамика может быть связана с адаптацией к регуляторным требованиям и изменениям в денежно-кредитной политике.

Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости, увеличилась с 12908 млрд. руб. в 2022 году до 20896 млрд. руб. в 2024 году. Это свидетельствует о росте кредитного портфеля банка и его способности эффективно наращивать объемы кредитования. При этом, наибольший прирост наблюдался в 2023 году (32,58 %), что может указывать на активное восстановление экономики после кризиса, возникшего в результате пандемии.

Вложения в финансовые активы также показывают положительную динамику. Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости, увеличились с 1398 млрд. руб. в 2022 году до 2732 млрд. руб. в 2024 году, что говорит об активном инвестировании Банком в различные финансовые инструменты, стремясь к диверсификации активов и получению дополнительного дохода.

Также необходимо отметить изменение в финансовых активах, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток. В 2023 году наблюдалось снижение данного показателя на 41,1 %, однако в 2024 году произошел значительный рост на 52,06 %, что связано с переоценкой активов.

Отложенные налоговые активы и основные средства также демонстрируют увеличение, но является менее значительным, чем другие статьи актива Банка.

В целом, динамика активов ПАО «ВТБ» в 2022-2024 гг. имеет устойчивую тенденцию роста. Так, общий объем активов увеличился более чем на 50 % за два года, что свидетельствует об эффективной стратегии управления активами и успешной деятельности Банка. Рост активов в основном обуслов-

лен увеличением кредитного портфеля и инвестиционной деятельности, а также расширением операционной деятельности Банка.

В таблице 17 представлены результаты анализ динамики пассива ПАО «ВТБ».

Таблица 17 – Анализ динамики пассива ПАО «ВТБ» в 2022-2024 гг.

в млрд. руб.

Статья пассива	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				в 2023 г. к 2022 г.	в 2024 г. к 2023 г.	в 2023 г. к 2022 г.	в 2024 г. к 2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	559	717	1233	158	516	128,26	171,97
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	18453	22618	28470	4165	5852	122,57	125,87
средства кредитных организаций	2096	2791	2662	695	-129	133,16	95,38
средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	16357	19826	25808	3469	5982	121,21	130,17
вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	6219	8216	12479	1997	4263	132,11	151,89
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	105	112	141	7	29	106,67	125,89
Выпущенные долговые ценные бумаги	503	240	406	-263	166	47,71	169,17
Обязательства по текущему налогу на прибыль	3	8	4	5	-4	266,67	50,00
Отложенные налоговые обязательства	12	9	1	-3	-8	75,00	11,11
Всего обязательств	19851	24101	30879	4250	6778	121,41	128,12
Средства акционеров (участников)	651	790	790	139	0	121,35	100,00
Эмиссионный доход	439	104	104	-335	0	23,69	100,00
Резервный фонд	33	33	33	0	0	100,00	100,00
Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов	9	16	-24	7	-40	177,78	-150,00
Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	29	27	39	-2	12	93,10	144,44
Оценочные резервы под	1	4	4	3	0	400,00	100,00

ожидаемые кредитные убытки							
Неиспользованная прибыль	-381	211	764	592	553	-55,38	362,09
Всего источников собственных средств	781	1185	2155	404	970	151,73	181,86
Итого пассив	20632	25771	33033	5139	7262	124,91	128,18

Анализ динамики пассива ПАО «ВТБ», представленный в таблице 3, свидетельствует об устойчивом росте обязательств и собственного капитала Банка.

Так, происходит достаточно высокое увеличение средств клиентов, оцениваемых по амортизированной стоимости, которые являются основным источником пассивов банка. За рассматриваемый период данный показатель увеличился с 18453 млрд. руб. в 2022 году до 28470 млрд руб. в 2024 году, что свидетельствует о росте доверия клиентов к банку и увеличении объемов привлекаемых средств. На рост данного показателя в частности повлияли средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, а также вклады физических лиц, включая индивидуальных предпринимателей. При этом, темпы роста вкладов физических лиц опережают темпы роста средств корпоративных клиентов, что связано с изменением процентной политики банка и ростом привлекательности вкладов для населения.

Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации также показывают значительный рост, увеличившись более чем в два раза за период с 2022 по 2024 год, что свидетельствует об увеличении зависимости Банка от финансирования со стороны регулятора и привлечения средств для поддержания ликвидности.

Выпущенные долговые ценные бумаги снижаются в 2023 году, однако в 2024 году наблюдается значительный рост данного показателя, который составил 166 млрд. руб. или 69,17 %

В части собственного капитала наблюдается положительная динамика. В составе собственных средств наибольший прирост показывает нераспределенная прибыль, что является результатом успешной деятельности ПАО «ВТБ» и эффективного управления прибылью.

Однако, имеются и негативные моменты. Так, в 2023 году происходит значительное снижение эмиссионного дохода – 335 млрд. руб., что связано с отсутствием дополнительной эмиссии акций Банка. Остальные показатели, формирующие собственный капитал Банка не оказали существенное влияние на его изменение.

Нормативы достаточности капитала представлены ниже (таблица 18).

Таблица 18 – Анализ нормативов достаточности капитала ПАО «ВТБ» за 2022-2024 гг.

в процентах				
Показатель	2022	2023	2024	Нормативное значение
Норматив достаточности базового капитала (Н1.1)	6,987	6,755	6,108	4,5
Норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2)	9,548	9,219	8,212	6,0
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	10,934	9,815	8,826	8,0

Фактические значения показателей достаточности капитала ПАО «ВТБ» на протяжении всего периода превышают над установленными минимальными значениями. Так, норматив достаточности базового капитала составляет 6,987 % в 2022 году, 6,755 % в 2023 году и 6,108 % в 2024 году, что существенно выше нормативного значения в 4,5 %. Аналогичная тенденция наблюдается и для норматива достаточности основного капитала Банка, который превышает нормативное значение в 6,0 %, достигая 9,548 %, 9,219 % и 8,212 % соответственно в 2022, 2023 и 2024 годах. Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка также выше нормативного значения в 8,0 %, что связано с ростом активов Банка и увеличением объемов кредитования.

Далее представлено соблюдение обязательных нормативов в ПАО «ВТБ» (таблица 19).

Таблица 19 – Обязательные нормативы ПАО «ВТБ» за 2023 – 2024 гг.

в процентах

Показатель	2022	2023	2024	Нормативное значение
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	51,860	57,788	65,131	$\geq 15,00$
Норматив текущей ликвидности (Н3)	68,958	96,779	73,409	$\geq 50,00$
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	68,552	68,391	67,264	$\leq 120,00$

Все три норматива – мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности соблюдались ПАО «ВТБ» с большим запасом. Норматив мгновенной ликвидности, характеризующий способность банка немедленно выполнять свои обязательства, показывает устойчивый рост из года в год. Норматив текущей ликвидности, отражающий способность банка выполнять обязательства в течение месяца, в 2023 году показал значительный рост, но в 2024 году снизился до 73,409 %, оставаясь при этом значительно выше нормативного. Норматив долгосрочной ликвидности, показывающий степень зависимости банка от долгосрочных источников финансирования, колеблется в пределах 67,264-68,552 % на протяжении всего периода, что свидетельствует о сбалансированной структуре активов и пассивов.

В целом, анализ нормативов ликвидности свидетельствует о высокой степени устойчивости ПАО «ВТБ» к краткосрочным и долгосрочным финансовым потрясениям.

Таблица 20 – Оценка угроз экономической безопасности ПАО «ВТБ» и меры по борьбе с ними

Вид угроз	Меры по борьбе с угрозами	Ожидаемый результат
1	2	3
Низкая рентабельность активов	оптимизация структуры активов за счет увеличения доли высокодоходных активов и снижения доли низкодоходных; снижение операционных издержек; увеличение комиссионных доходов.	Увеличение рентабельности активов (ROA), повышение эффективности использования активов и, как следствие, рост чистой прибыли. Окажет положительное влияние на финансовую составляющую экономической безопасности
Низкие показатели деловой активности	расширение клиентской базы; развитие новых направлений бизнеса;	Увеличение объемов предоставляемых услуг, рост числа активных клиентов, повышение доли рынка в ключевых

	улучшение качества обслуживания клиентов.	сегментах, рост доходов от основной деятельности и, как следствие, повышение финансовых показателей банка. Окажет положительное влияние на финансовую безопасность и на деловую репутацию и рыночную позицию
--	---	--

Продолжение таблицы 20

1	2	3
Высокая текучесть кадров	улучшение системы мотивации и стимулирования; создание благоприятной рабочей среды.	Снижение текучести кадров до приемлемого уровня, повышение лояльности персонала, сокращение затрат на подбор и обучение новых сотрудников, повышение эффективности работы персонала. Окажет положительное влияние на кадровую безопасность

В результате проведенного анализа внешней среды ПАО «ВТБ», а также оценке экономической безопасности можно выделить ряд угроз, отрицательно сказывающихся на деятельности исследуемого Банка. Данные угрозы и меры по борьбе с ними представлены в таблице 20.

Представленные меры по борьбе с угрозами ПАО «ВТБ», связанными с низкой рентабельностью активов, направлены на оптимизацию структуры активов, снижение операционных издержек и увеличение комиссионных доходов. Реализация данных мер приведет к увеличению рентабельности активов, повышению эффективности использования активов и, как следствие, росту чистой прибыли. Это окажет положительное влияние на финансовую безопасность организации, обеспечивая более устойчивое финансовое положение.

Для решения проблемы низких показателей деловой активности предлагается расширение клиентской базы, развитие новых направлений бизнеса и улучшение качества обслуживания клиентов. Данные меры приведут к увеличению объемов предоставляемых услуг, росту числа активных клиентов, повышению доли рынка в ключевых сегментах и росту доходов от основной деятельности Банка. В конечном итоге, это приведет к повышению финансовых

показателей ПАО «ВТБ» и окажет положительное влияние на финансовую безопасность, деловую репутацию и рыночную позицию.

Для борьбы с высокой текучестью кадров необходимо предпринимать меры по улучшению системы мотивации и стимулирования, а также на создании благоприятной рабочей среды. Стоит отметить, что уровень заработной платы в ПАО «ВТБ» достаточно низкий, что также является причиной высокой текучести кадров. Ввиду этого, кадровой безопасности необходимо уделить более пристальное внимание, так как из года в год она принимала нулевое значение.

### 3 ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «ВТБ»

#### 3.1 Пути повышения экономической безопасности ПАО «ВТБ»

На 2025 год согласно данным ЦБ РФ в Российской Федерации действует 311 банков. Из них 216 банков с универсальной лицензией, а 95 банков с базовой лицензией. Ввиду высокого объема банковских учреждений, ПАО «ВТБ» важно оставаться надежным банком с высоким рейтингом, качеством активов и достаточным уровнем экономической безопасности.

Несмотря на достаточно высокое значение интегрального показателя финансовой составляющей, ПАО «ВТБ» имеет достаточно низкое значение рентабельности активов – 1,9 % по сравнению со средним значением, равным 3,7 %.

Кроме того, произошло снижение деловой репутации и рыночных позиций из-за снижения рыночной стоимости банка, которая рассчитывается как разница между рыночной стоимостью активов и обязательств.

Кадровая составляющая на протяжении всего периода принимает нулевое значение, что обусловлено низкой заработной платой, снижением среднесписочной численности персонала, а также высокой текучестью.

Ввиду этого, для устранения имеющихся проблем, ПАО «ВТБ» можно предложить мероприятия, представленные на рисунке 18.



Рисунок 18 – Мероприятия, направленные на повышение экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Рассмотрим первое мероприятие. Комиссионные доходы банку приносят комиссии за расчетно-кассовое обслуживание (РКО), открытие и ведение счетов, обслуживание карт, доверительное управление, брокерские услуги, и т.п.

Комиссионный доход «является безрисковым, поэтому он очень ценен для банка, так как в периоды нестабильности в экономике он позволяет поддерживать прибыльность, операционную эффективность банка и сохранить устойчивость его бизнес-модели. Комиссии за предоставление банковских гарантий (тендерные, провозные, НДС) не требуют фондирования и имеют меньшую стоимость риска, а прочие комиссионные продукты, такие как РКО, валютнообменные операции, перевод денежных средств и другие, не несут кредитного риска и не оказывают давления на капитал банков.

Для того чтобы обеспечивать рост комиссионных доходов от операций с клиентами среднего и малого бизнеса банк должен постоянно внедрять новые комиссионные продукты, оптимизировать модели их продаж, а также повышать качество обслуживания клиентов.

Главные преимущества комиссионных доходов для банков представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Преимущества комиссионных доходов для банков

Однако вместе с тем в комиссионном банковском бизнесе на данный момент есть свои особенности – бизнес, как и граждане, стремится экономить, к

тому же в силу конкуренции стоимость самых распространенных банковских услуг снижается.

За счет комиссионных доходов банк не только может поддержать свою доходность, но и привлечь клиента, так многие комиссионные продукты, в частности страховые, сегодня как нельзя кстати отвечают на актуальную потребность. Тем самым, Банк расширяет отношения с клиентами и становится для него партнером по многим вопросам, а не просто поставщиком какого-то продукта или сервиса.

В текущих реалиях, как и в предыдущие непростые с точки зрения экономики периоды – 2008-2009, 2014, когда кредитование испытывало серьезное давление, комиссионные доходы выходят на первый план, как безрисковый и самодостаточный вид заработка для банков.

В таблице 21 представлена формирование чистого комиссионного дохода ПАО «ВТБ» за 2023-2024 годы согласно данным отчетности по МСФО.

Таблица 21 – Формирование чистого комиссионного дохода ПАО «ВТБ»

Показатель	2023		2024	
	млрд. руб.	%	млрд. руб.	%
1	2	3	4	5
Комиссия по расчетным операциям и операциям торгового финансирования	203	69,57	242,8	69,79
Комиссии по операциям клиентов с иностранной валютой и драгоценными металлами	19,9	6,82	36,7	10,55
Комиссия по выданным гарантиям и прочим обязательствам кредитного характера	24,3	8,33	26,2	7,53
Комиссия по кассовым операциям	9,7	3,32	13,7	3,94
Комиссия по операциям с ценными бумагами и операциям на рынках капитала	12,9	4,42	12,8	3,68
Вознаграждение за распространение страховых продуктов и агентские услуги	17,7	6,07	9,8	2,82
Прочее	4,3	1,47	5,9	1,70
Итого комиссионные доходы	291,8	100	347,9	100
Комиссия по расчетным операциям и операциям торгового финансирования	64,2	85,83	63,6	80,61
Комиссия по операциям с ценными бумагами и операциям на рынках капитала	4,2	5,61	6,1	7,73
Комиссия по агентским услугам	2,7	3,61	4	5,07
Комиссия по кассовым операциям	2,5	3,34	3,3	4,18
Комиссия по гарантиям и прочим полученным инструментам кредитного характера	0,5	0,67	0,2	0,25

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
Прочее	0,7	0,94	1,7	2,15
Итого комиссионные расходы	74,8	100	78,9	100
Чистые комиссионные доходы	217	-	269	-

Из данных таблицы 19 видно, что наибольшую долю в структуре комиссионных доходов занимает комиссия по расчетным операциям и операциям торгового финансирования – 69,57 % в 2023 году и 69,79 % в 2024 году.

В данную категорию комиссионных доходов входит финансирование и другое обеспечение банками торговых операций своих клиентов. Это комплекс финансовых и посреднических услуг, которые банки и некоторые другие организации оказывают компаниям для проведения платежей, защиты от рисков и мобилизации капитала по операциям экспорта, импорта, а также при торговле внутри страны.

Торговое финансирование объединяет множество финансовых инструментов (рисунок 20).

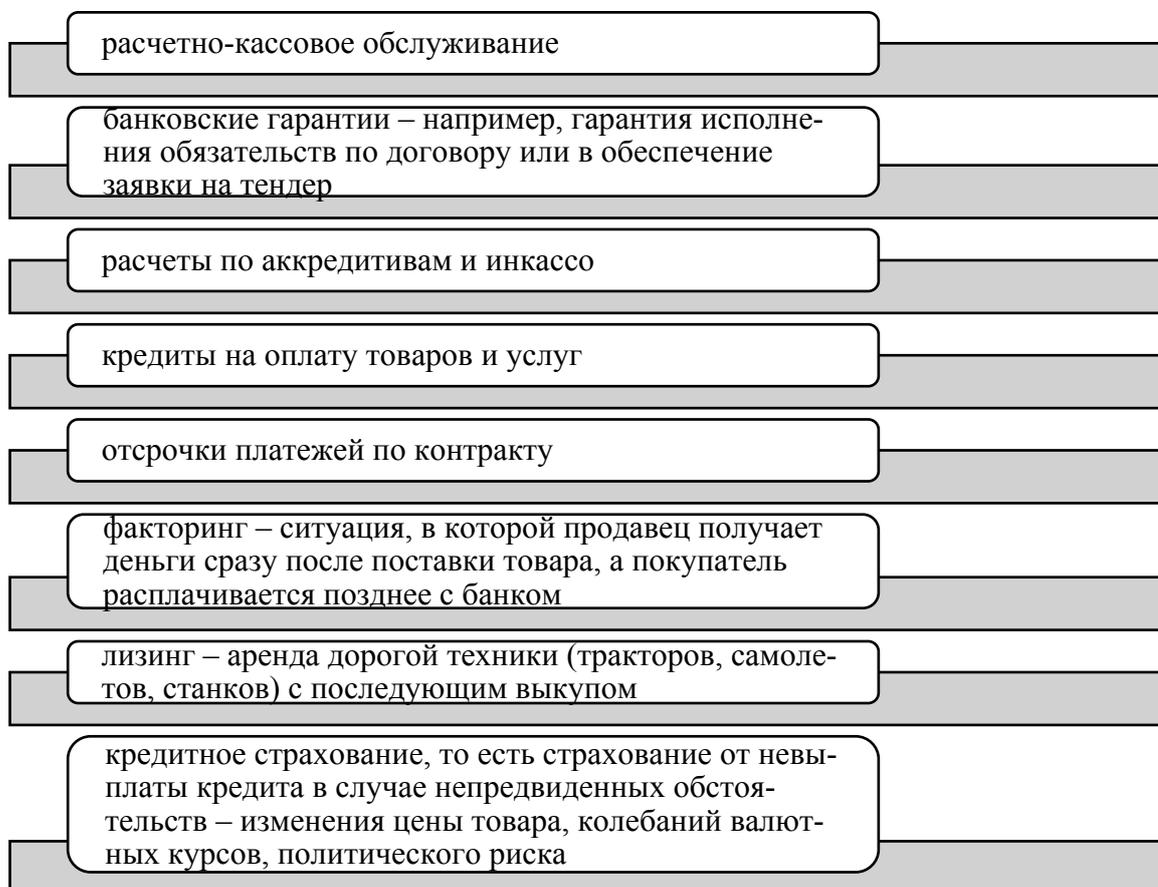


Рисунок 20 – Инструменты торгового финансирования

Традиционно торговое финансирование предусматривает предоставление компании одной-двух услуг, связанных с хеджированием рисков и оплатой денежных требований. К таким инструментам относят аккредитивы, инкассо, гарантии, инвойс-дискаунтинг (вид отсрочки платежа), торговый или другой целевой кредит, векселя.

Сложные продукты торгового финансирования, помимо оплаты требований и хеджирования рисков, предусматривают ряд дополнительных услуг, включая учет дебиторской задолженности, защиту от неплатежеспособности должника, отсрочку платежей. Здесь используется кредитование под залог активов, финансирование цепочки поставок (supply chain finance), факторинг, форфейтинг (банк покупает права требования на дебиторскую задолженность клиента), лизинг, толлинг, банковские платежные обязательства, предэкспортное финансирование (предоставляется на период отсрочки оплаты по контракту) и постфинансирование по аккредитивам.

Помимо банков, торговое финансирование могут предоставлять институты развития (например, экспортно-кредитное агентство – государственное или частное учреждение по поддержке внешнеторговых операций), факторинговые, лизинговые, страховые, форфейтинговые компании, то есть финансовые посредники, каждый из которых специализируется на определенных операциях. Зачастую они работают вместе с банками.

В настоящее время наиболее популярным продуктом является расчетно-кассовое обслуживание. Сравним условия расчетно-кассового обслуживания в разных банках (таблица 22).

Таблица 22 – Сравнение условий расчетно-кассового обслуживания

Наименование банка	Стоимость тарифа	Комиссия за переводы по расчетному счету	Комиссия за снятие наличных	Особенности
1	2	3	4	5
ВТБ	От 490 руб./мес.	5 бесплатно	От 3 %	КЭП бесплатно при открытии РКО Открытие счета онлайн Бизнес-карта бесплатно Поддержка персонального менеджера Для ИП переводы на свой счет бесплатно

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5
Банк ПСБ	От 0 руб./мес.	3 бесплатно	От 3 %	Открытие счета онлайн Подключение бесплатно Зачисления на счет бесплатно Кешбэк на топливо 10 % Переводы на свой счет физлица – 6 мес. без %
Т-Банк	От 490 руб./мес.	49 руб./шт.	От 1,5 %	Обслуживание бесплатно первые 2 мес. Открытие счета онлайн Валютный счет Подключение бесплатно Бизнес-карта бесплатно Овердрафт
Альфа Банк	От 0 руб./мес.	3 бесплатно	От 3,6 %	Открытие счета онлайн Подключение бесплатно Эквайринг Дистанционное банковское обслуживание
Газпромбанк	От 590 руб./мес.	8 бесплатно	От 1,5 %	Открытие счета онлайн Бизнес-карта бесплатно Поддержка персонального менеджера

ВТБ предлагает тарифы на РКО от 490 руб. в месяц в зависимости от выбранного пакета. В рамках самого простого тарифа предоставляется 5 бесплатных переводов по расчетному счету. Комиссия за снятие наличных начинается от 3 %. Преимуществом ВТБ является бесплатная квалифицированная электронная подпись (КЭП) при открытии РКО. При этом, банк активно развивает онлайн-сервисы, предлагая открытие счета онлайн, бесплатную бизнес-карту и поддержку персонального менеджера. Кроме того, ИП могут переводить средства на свой счет без комиссии.

Банк ПСБ предлагает тарифы на РКО от 0 руб. в месяц, что делает его привлекательным для начинающих предпринимателей. В рамках минимального тарифа предоставляется 3 бесплатных перевода. Комиссия за снятие наличных также начинается от 3 %. ПСБ уделяет внимание онлайн обслуживанию, а именно: открытие счета и подключение к системе РКО осуществляется онлайн и бесплатно. Бонусом для клиентов является кешбэк 10 % на топливо. Кроме того, банк предлагает 6 месяцев бесплатных переводов на свой счет

физического лица, в случае если расчетный счет принадлежит индивидуальному предпринимателю.

В Т-Банк тарифы на РКО начинаются от 490 руб. в месяц. Каждый перевод стоит 49 руб. Комиссия за снятие наличных от 1,5 %. Т-Банк предлагает бесплатное обслуживание в первые 2 месяца, что позволяет ознакомиться клиенту с сервисом банка, а также сэкономить на комиссиях за РКО на старте бизнеса. Открытие счета и подключение к системе РКО осуществляется онлайн. Т-Банк предлагает дополнительный спектр услуг, включая валютный счет, бесплатную бизнес-карту и возможность подключения овердрафта.

Альфа Банк предлагает тарифы на РКО от 0 руб. в месяц. В рамках тарифа предоставляется 3 бесплатных перевода. Комиссия за снятие наличных начинается от 3,6 %. Альфа Банк активно развивает дистанционное банковское обслуживание и предлагает открытие счета и подключение к системе РКО онлайн и бесплатно. Особое внимание уделяется эквайрингу, ввиду этого Альфа банк более привлекателен для компаний, работающих с большим объемом карточных платежей.

В Газпромбанк тарифы на РКО начинаются от 590 руб. в месяц. В рамках тарифа предоставляется 8 бесплатных переводов, а минимальная комиссия за снятие наличных 1,5 %. Газпромбанк предлагает открытие счета онлайн, бесплатную бизнес-карту и поддержку персонального менеджера.

Таким образом, сравнив предложения различных банков можно отметить такие дополнительные услуги при открытии расчетного счета, которых нет в ВТБ:

- ~ кешбэк на топливо;
- ~ бесплатное обслуживание в первые 2 месяца;
- ~ бесплатное открытие валютного счет.

Ввиду этого, для повышения комиссионных доходов предлагается новый вид РКО «ВТБ Бизнес Драйв». Данный вид РКО будет ориентирован на малый и средний бизнес, с акцентом на поддержку повседневных операцион-

ных потребностей и предоставление дополнительных преимуществ для повышения лояльности клиентов.

Главное преимущество данного продукта заключается в том, что клиент сможет самостоятельно выбрать подходящий ему пакет (рисунок 21).

Базовый пакет	<ul style="list-style-type: none"><li>• Включает в себя открытие и ведение расчетного счета, предоставление интернет-банка и мобильного приложения, а также базовый набор платежных операций (в пределах лимита).</li></ul>
Пакет «Топливный»	<ul style="list-style-type: none"><li>• Предназначен для компаний, активно использующих автотранспорт в своей деятельности. Включает в себя кешбэк на топливо (3-5 % от суммы заправки на АЗС-партнерах), бесплатное подключение к сервисам контроля топлива и лимитов, а также приоритетное обслуживание по вопросам, связанным с автотранспортом</li></ul>
Пакет «Валютный»	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ориентирован на компании, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность. Предоставляет бесплатное открытие валютного счета, льготные тарифы на валютные переводы и конвертацию, а также консультации по валютному законодательству</li></ul>
Премиум-пакет	<ul style="list-style-type: none"><li>• Включает в себя все вышеперечисленные преимущества, а также персонального менеджера, приоритетное обслуживание, бесплатные консультации по финансовым вопросам и доступ к эксклюзивным предложениям от партнеров ВТБ</li></ul>

Рисунок 21 – Пакеты продукта РКО «ВТБ Бизнес Драйв»

Основные условия предлагаемого продукта РКО «ВТБ Бизнес Драйв» представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Тарифы пакетов

Наименование пакета РКО	Стоимость тарифа	Комиссия за переводы по расчетному счету
Базовый пакет	500 руб./мес.	10 бесплатно, затем 50 руб. за платеж
Пакет «Топливный»	1500 руб./мес.	20 бесплатно, затем 60 руб. за платеж
Пакет «Валютный»	2000 руб./мес.	30 бесплатно, затем 60 руб. за платеж, при международных расчетах 150 руб.
Премиум пакет	2500 руб./мес.	50 бесплатно, затем 100 руб. за платеж

Для привлечения новых клиентов в рамках второго мероприятия можно предложить ПАО «ВТБ» запустить акцию для новых клиентов «ВТБ-сертификат». Участники данной акции могут получить подарочный сертификат номиналом 1000 рублей на популярные маркетплейсы.

Как уже было сказано, данная акция направлена на новых клиентов, ранее не имевшие активных продуктов в банке.

Для участия в акции клиент должен будет выполнить следующие условия:

- 1) оформить дебетовую карту МИР от ПАО «ВТБ» до 31 декабря 2025 года;
- 2) совершить в течении 1 месяца покупки на сумму 10000 руб.;
- 3) подключить push-уведомления.

После выполнения условий новый клиент получит подарочный сертификат номиналом 1000 руб. на выбор клиента в одну из сетей:

- ~ Яндекс Маркет;
- ~ Ozon;
- ~ Wildberries;
- ~ Детский мир;
- ~ Золотое Яблоко.

Также стоит отметить, что срок действия сертификата должен быть ограничен – 3 месяца после его получения.

Для решения кадровой безопасности ПАО «ВТБ» предложено создание благоприятной рабочей среды. Данное мероприятие является актуальным, так как благоприятная рабочая среда не только повышает лояльность и вовлеченность сотрудников, но и напрямую влияет на их продуктивность работы.

Для создания благоприятной рабочей среды необходимо реализовать программу «ВТБ: Забота о тебе», которая будет направлена на улучшение физического, психологического и социального благополучия сотрудников.

Считаем, что целесообразно в данную программу включить следующие направления (рисунок 22).

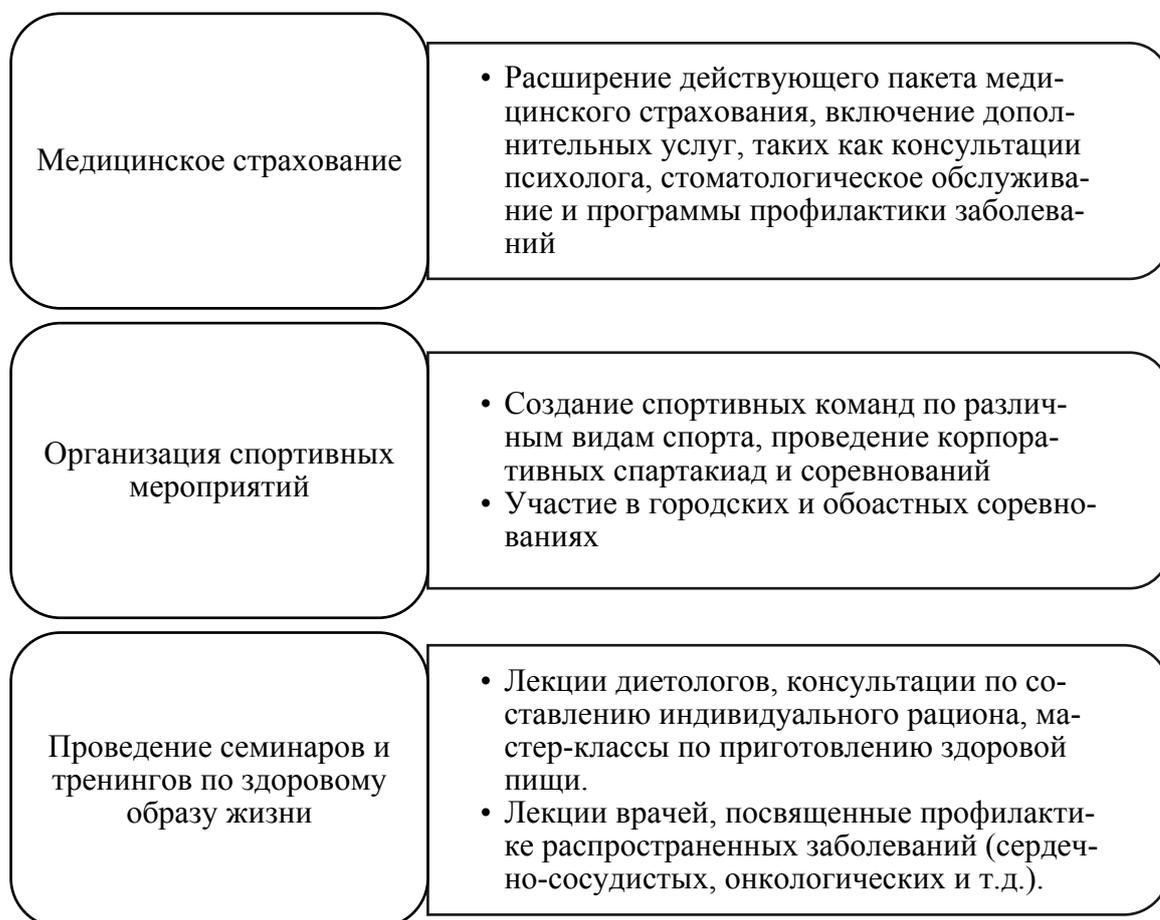


Рисунок 22 – Мероприятия в рамках программы «ВТБ: Забота о тебе»

В рамках первого мероприятия можно предложить расширенный полис добровольного медицинского страхования, который будет включать:

~ консультации психолога – определенное количество консультаций в год с разными специалистами (клинический психолог, психотерапевт) в зависимости от ситуации – профессиональное выгорание, трудная жизненная ситуация и т.д.

~ стоматологическое обслуживание – покрытие базовых услуг, такие как осмотры, лечение кариеса, удаление зубов;

~ программы профилактики заболеваний – ежегодные медицинские осмотры по наиболее распространенным заболеваниям (например, сердечно-сосудистые, онкологические, диабет).

Считаем, что данное мероприятие позволит ПАО «ВТБ»:

- ~ снизить текучесть кадров;
- ~ повысить вовлеченность сотрудников и их продуктивность, что соответственно увеличит производительности труда;
- ~ снизить количество больничных листов ввиду дополнительных занятий спорта по второму мероприятию программы;
- ~ повысить уровень удовлетворенности сотрудников.

Подытожим описанные выше мероприятия и составим план мероприятий по снижению угроз экономической безопасности ПАО «ВТБ» (таблица 24).

Таблица 24 – План мероприятий по снижению угроз экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Угроза	Мероприятие по снижению угрозы	Содержание мероприятия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель
1	2	3	4	5
Низкая рентабельность активов	Внедрение нового вида РКО «ВТБ. Бизнес Драйв»	Будет включать 4 пакета: Базовый пакет», Пакет «Топливный», Пакет «Валютный», Премиум пакет, содержащих индивидуальные условия для определенной группы клиентов	31.07.2025 г.	Департамент корпоративного бизнеса
Низкие показатели деловой активности	Запуск акции для новых клиентов «ВТБ-сертификат»	Участники данной акции могут получить подарочный сертификат номиналом 1000 рублей на популярные маркетплейсы при выполнении определенных условий	31.07.2025	Департамент розничного бизнеса

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5
Высокая текучесть кадров	Создание благоприятной рабочей	Предлагаемая программа будет	31.07.2025	HR-отдел

	среды посредством реализации программы «ВТБ: Забота о тебе»	включать: медицинское страхование, организация спортивных мероприятий, проведение семинаров и тренингов по здоровому образу жизни		
--	---	---	--	--

Ввиду того, что для реализации каждого мероприятия ответственны разные департаменты, ожидается, что запуск проектов по реализации данных мероприятий произойдет одновременно и завершатся проекты 31 июля 2025 года.

### 3.2 Планирование ресурсов на реализацию предложенных мероприятий

Первым предложенным мероприятием было расширение действующих продуктов расчетно-кассового обслуживания, а именно внедрить на практике «ВТБ Бизнес Драйв». Затраты на реализацию данного мероприятия приведены в таблице 25 в разбивке по каждому пакету.

Таблица 25 – Затраты на продукт РКО «ВТБ Бизнес Драйв»

млн. руб.

Статья затрат	Пакет «Базовый»	Пакет «Топ-ливный»	Пакет «Валютный»	Пакет «Премиум»
Прямые затраты	24	30	25,2	12
Затраты на кешбэк	-	48	-	-
Затраты на зарплату персональных менеджеров	-	-	60	-
Общие операционные, маркетинговые и административные расходы	60			
Итого затрат	259,2			

Прямые затраты включают затраты на обработку документов, проверку клиента и настройку системы, затраты на поддержку инфраструктуры, обработку транзакций и обслуживание клиентов.

Из расчетов видно, что общий размер затрат составит 259,2 млн. руб.

При запуске акции для новых клиентов «ВТБ-сертификат» банк понесет расходы на оплату самих сертификатов, маркетинговые расходы, операционные расходы и комиссию маркетплейсов (таблица 26).

Таблица 26 – Затраты на акцию «ВТБ-сертификат»

Показатель	Значение
Планируемое количество выданных сертификатов, тыс. шт.	20
Стоимость 1 сертификата, руб.	1000
Расходы на сертификаты, млн. руб.	20
Стоимость рекламы за 1 ролик:	
Федеральные каналы первого эшелона (ролик 30 секунд в прайм-тайм), млн. руб.	0,15
Федеральные развлекательные каналы (ролик 30 секунд в прайм-тайм), млн. руб.	0,9
Количество роликов, ед.	10
Расходы на рекламу всего, млн. руб.	0,24
Операционные расходы, млн. руб.	0,008
Комиссии маркетплейсов/ритейлеров (в среднем 5 % от суммы), млн. руб.	0,1
Итого затрат	20,348

Затраты на запуск акции составят 20,348 млн. руб.

Далее приведены затраты на реализацию программы «ВТБ: Забота о тебе» (таблица 27).

Таблица 27 – Затраты на реализацию программы «ВТБ: Забота о тебе»

Показатель	Значение
1	2
Мероприятие «Медицинское страхование»	
Стоимость расширенного полиса ДМС на одного сотрудника, руб.	30000
Численность сотрудников, тыс. чел.	112
Затраты на мероприятие, млн. руб.	3,360
Мероприятие «Организация спортивных мероприятий»	
Аренда спортивных площадок и залов, млн. руб.	1,125
Закупка спортивного инвентаря (мячи, форма, сетки и т.д.), млн. руб.	0,019
Организация соревнований (медали, кубки, призы, питание участников), млн. руб.	0,015
Затраты на мероприятие, млн. руб.	1,128
Мероприятие «Проведение семинаров и тренингов по здоровому образу жизни»	
Оплата работы лекторов, млн. руб.	0,240
- количество отделений, ед.	1600
- количество семинаров в год на отделение, ед.	5
- общее количество семинаров в год, ед.	8000

Продолжение таблицы 27

1	2
- средняя стоимость 1 семинара, тыс. руб.	30

Аренда помещений для проведения семинаров и тренингов	0,013
Расходные материалы (раздаточные материалы, продукты для мастер-классов)	0,015
Затраты на мероприятие, млн. руб.	0,254
Итого затраты на все мероприятия	4,743

При реализации данной программы самое затратное мероприятия – это «Медицинское страхование». Затраты на него составят 3,360 млн. руб. Менее затратным выйдет мероприятие «Организация спортивных мероприятий» - 1,128 млн. руб. В общей сложности ПАО «ВТБ» на внедрение программы «ВТБ: Забота о тебе» потратит 4,743 млн. руб.

В таблице 28 приведен расчет совокупных затрат на реализацию всех мероприятий.

Таблица 28 – Прогноз ресурсов на реализацию мероприятий

Мероприятие	Состав планируемых затрат	Сумма, млн. руб.
Внедрение нового вида РКО «ВТБ. Бизнес Драйв»		0,259
	Прямые затраты	0,912
	Затраты на кешбэк	0,048
	Затраты на зарплату персональных менеджеров	0,060
	Общие операционные, маркетинговые и административные расходы	0,060
Запуск акции для новых клиентов «ВТБ-сертификат»		20,348
	Расходы на сертификаты	20,000
	Расходы на рекламу всего	0,240
	Операционные расходы	0,008
	Комиссии маркетплейсов/ритейлеров (в среднем 5 % от суммы)	0,100
Создание благоприятной рабочей среды посредством реализации программы «ВТБ: Забота о тебе»		4,743
	Затраты на расширенный полис ДМС	3,36
	Аренда спортивных площадок и залов	1,125
	Закупка спортивного инвентаря (мячи, форма, сетки и т.д.)	0,019
	Организация соревнований (медали, кубки, призы, питание участников)	0,015
	Оплата работы лекторов	0,240
	Аренда помещений для проведения семинаров и тренингов	0,0128
	Расходные материалы (раздаточные материалы, продукты для мастер-классов)	0,015
Итого		25,35

Анализируя предстоящие затраты по предложенным мероприятиям можно отметить, что наибольшая доля приходится на акцию «ВТБ-сертификат». При этом, программа «ВТБ: Забота о тебе» также требует достаточных

финансовых вложений, преимущественно связанных с маркетингом и оплатой самих сертификатов. Затраты на РКО «ВТБ Бизнес Драйв» были распределены между различными пакетами услуг. В результате общие затраты ПАО «ВТБ» составят 25,345 млн. руб.

Далее необходимо рассчитать эффективность мероприятий, а также оценить их влияние на экономическую безопасность ПАО «ВТБ».

### **3.3 Прогноз экономической эффективности предложенных мероприятий**

В таблице 20 представлена ежемесячная плата по тарифам РКО «ВТБ Бизнес Драйв» за каждый пакет:

- ~ пакет «Базовый» - 500 руб./мес.;
- ~ пакет «Топливный» - 1500 руб./мес.;
- ~ пакет «Валютный» - 2000 руб./мес.;
- ~ пакет «Премиум» - 2500 руб./мес.

Кроме ежемесячной платы за обслуживание предусмотрена оплата за переводы сверх лимитного количества платежей, которая составляет от 50 до 100 руб. за платеж.

Предположим, что ПАО «ВТБ» сможет привлечь следующее количество клиентов:

- ~ пакет «Базовый» - 1000 клиентов;
- ~ пакет «Топливный» - 500 клиентов;
- ~ пакет «Валютный» - 300 клиентов;
- ~ пакет «Премиум» - 100 клиентов.

На основании представленных данных будет рассчитан экономический эффект от РКО «ВТБ Бизнес Драйв» (таблица 29).

Таблица 29 – Экономический эффект от РКО «ВТБ Бизнес Драйв»

млн. руб.

Показатель	Значение
------------	----------

Доход от ежемесячной платы по пакету:	25,2
Базовый	6
Топливный	9
Валютный	7,2
Премиум	3
Доход от проведенных сверх лимита платежей	43,2
Базовый	12
Топливный	10,8
Валютный	14,4
Премиум	6
Итого комиссионный доход	68,4
Комиссионный расход	259,2
Чистый комиссионный доход	68,141

Чистый комиссионный доход составит 68,1 млн. руб.

Далее рассчитаем прибыль от проведения акции «ВТБ-сертификат». Предположим, что посредством акции ПАО «ВТБ» привлечено 2000 тыс. чел. новых клиентов. По условиям акции, новый клиент должен оформить дебетовую карту и потратить по ней 10000 руб. за месяц, в результате чего ПАО «ВТБ» получает комиссию за эквайринг. Средний размер комиссии за эквайринг в ПАО «ВТБ» составляет 1,3 %.

Кроме того, ежемесячно новые клиенты будут платить комиссию за уведомления в размере 149 руб./мес. Расчет прибыли представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Экономический эффект от акции «ВТБ-сертификат»

Показатель	Значение
Количество новых клиентов, тыс. чел.	20000
Сумма покупки за месяц, тыс. руб.	10
Комиссия за эквайринг, %	1,3
Сумма дохода от эквайринга, млн. руб.	31,2
Комиссия за уведомления в месяц, руб.	149
Комиссия за уведомления в месяц, млн. руб.	35,76
Затраты на проведение акции	20,34
Комиссионный доход, млн. руб.	66,96
Чистая прибыль	46,62

От проведения акции чистая прибыль составит 46,62 млн. руб.

Таким образом, в результате предложенных мероприятий произойдут следующие изменения:

~ увеличится чистая прибыль на сумму дополнительного чистого комиссионного дохода в размере 68,141 млн. руб. и на чистую прибыль от акции в размере 46,62 млн. руб., что позволит нарастить собственный капитал, а также увеличить рентабельность.

~ в результате реализации программы «ВТБ: Забота о тебе» снизится текучесть в 2 раза.

~ увеличится общий коэффициент деловой активности и рыночная стоимость банка.

В таблице 31 приведен прогноз экономической эффективности реализации мероприятий по снижению угроз экономической безопасности ПАО «ВТБ».

Таблица 31 – Прогноз экономической эффективности реализации мероприятий по снижению угроз экономической безопасности ПАО «ВТБ»

млрд. руб.

Показатели	Фактические значения 2024 г.	Прогноз на 2025 г.	Абсолютное изменение
Процентные доходы	3794	3794	0
Процентные расходы	3490	3490	0
Комиссионные доходы	280	280,135	0,135
Комиссионные расходы	69	69,003	0,003
Операционные расходы	647	647,025	0,025
Прибыль (убыток) за отчетный период	559	559,13	0,130

В результате предложенных мероприятий увеличатся комиссионные расходы на 0,135 млрд. руб. от комиссии за расчетно-кассовое обслуживание при внедрении нового вида РКО «ВТБ. Бизнес Драйв», а также от комиссии от запуска акции для новых клиентов «ВТБ-сертификат». Прибыль ПАО «ВТБ» составит 559,13 млрд. руб., тем самым увеличится на 0,130 млрд. руб.

Представим, как данные изменения отразятся на финансовой, кадровой составляющей и на частном коэффициенте деловой репутации и рыночных позиций.

Таблица 32 – Изменение индикаторов финансовой составляющей экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам		Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки	
		2024	План	2024	План
Норматив достаточности базового капитала (Н1.1)	4,5	6,108	6,108	1	1
Норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2)	6	8,212	8,212	1	1
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	8	8,826	8,826	1	1
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	≥15,00	65,131	65,131	1	1
Норматив текущей ликвидности (Н3)	≥50,00	73,409	73,409	1	1
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	≤120,00	67,264	67,264	1	1
Рентабельность активов	3,7	1,90	3,94	0	1
Рентабельность собственного капитала банка	24,8	33,47	33,47	1	1
Частный коэффициент финансовой составляющей				0,875	1

Частный коэффициент финансовой составляющей из-за роста рентабельности активов увеличится с 0,875 до 1.

Таблица 33 – Изменение индикаторов деловой репутации и рыночных позиций ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам		Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки	
		2024	План	2024	План
1	2	3	4	5	6
Общий коэффициент деловой активности	0,6	0,137	0,62	0	1
Коэффициент кредитной активности	0,6	0,153	0,153	0	0
Коэффициент активности на рынке ценных бумаг	0,6	0,103	0,103	0	0

Продолжение таблицы 33

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Темпы прироста активов и капитала	28	28,18	28,18	1	1
Рыночная стоимость банка	рост	427,9	542,6	0	1
Частный коэффициент деловой репутации и рыночных позиций				0,2	0,6

Частный коэффициент деловой репутации и рыночных позиций увеличится на 0,4 и составит в плановом периоде 0,6. Данное изменение произойдет по причине роста общего коэффициента деловой активности, а также рыночной стоимости бизнеса ввиду наращивания собственного капитала.

Таблица 34 – Изменение индикаторов кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Показатель	Пороговое значение	Значение индикаторов по годам		Соотношение нормативных значений индикаторов и балльно-рейтинговой оценки	
		2024	План	2024	План
Динамика среднесписочной численности персонала	>100	95,8	95,8	0	0
Средняя зарплата	выше по отрасли	36000	36000	0	0
Коэффициент текучести кадров	<0,15	0,233	0,117	0	1
Частный коэффициент кадровой составляющей				0	0,333

Кадровая составляющая ПАО «ВТБ» вырастет с 0 до 0,333.

В таблице 35 представлено изменение интегрального показателя экономической безопасности ПАО «ВТБ» в результате мероприятий.

Таблица 35 – Изменение интегрального показателя экономической безопасности ПАО «ВТБ»

Функциональная составляющая	Значение частной функциональной составляющей экономической безопасности		Удельный вес	Значение частной функциональной составляющей экономической безопасности с учетом веса	
	2024	План		2024	План

1	2	3	4	5	6
Финансовая	0,875	1	0,381	0,333	0,381

Продолжение таблицы 35

1	2	3	4	5	6
Деловая репутация и рыночная позиция	0,2	0,6	0,238	0,048	0,143
Кадровая	0	0,333	0,143	0,000	0,048
Технико-информационная	1	1	0,095	0,095	0,095
Организа-ционная	0,833	0,833	0,143	0,119	0,119
Интегральный показатель экономической безопасности			1	0,595	0,786

Проведенные расчеты показали, что интервальный показатель экономической безопасности ПАО «ВТБ» увеличится на 0,191. Данные изменения произойдут за счет роста по финансовой составляющей с 0,875 до 1, кадровой

составляющей с 0 до 0,333 и деловой репутации и рыночной позиции с 0,2 до 0,6.

Таким образом, проведенная оценка плановых показателей позволила подтвердить, что предложенные мероприятия являются эффективными и позволят повысить экономическую безопасность ПАО «ВТБ».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом в данной выпускной квалификационной работе были решены все поставленные цели и задачи, оценен уровень экономической безопасности банка и разработаны меры, способствующие росту доходов от комиссий получаемых банком, в процессе осуществления исследования были изучены вопросы.

Во-первых, определили теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности. Экономическая безопасность играет решающую роль в функционировании коммерческих банков, выступая как базовое условие их деятельности в различных экономических реалиях. Попадая под воздействие внешних и внутренних факторов и угроз. Понимание экономической безопасности организации предполагает в себя целостный и методологический подход к обеспечению стабильности и устойчивости деятельности организации в условиях рыночной конкуренции и изменяющейся экономической среды.

Во-вторых, произвели анализ и оценку экономической безопасности. Политическая стабильность и поддержка государства позволят Банку реализовать крупные инфраструктурные проекты и нарастить кредитный портфель, а рост экономики и доходов населения будут способствовать развитию розничного бизнеса и увеличению депозитной базы. позволяет сделать вывод о том, что Банк обладает значительными сильными сторонами, такими как масштаб деятельности, государственная поддержка и высокий спектр услуг. Однако, существуют и слабые стороны, такие как сложность организационной структуры, зависимость от государственной поддержки и невысокая рентабельность по сравнению с некоторыми конкурентами. Банк также сталкивается с рядом угроз, включая и геополитической обстановкой в стране на фоне специальной военной операции на Украине. При этом, существуют и возможности для развития, такие как увеличение доли на рынке, а также продолжение развития цифровых технологий.

В-третьих, предложил пути повышения экономической безопасности, спланировал ресурсы необходимые на реализацию данных предложенных ме-

роприятий и составил прогноз экономической эффективности данных мероприятий и уровня экономической безопасности ПАО «ВТБ».

Так как, комиссионные доход является безрисковым, он является очень ценен для банка, так как в период нестабильности экономики он сохраняет доход, операционную эффективность банка. В связи с этим был предложен новые вид РКО «Бизнес Драйв» Данный вид ориентирован на малый и средний бизнес, с акцентом на поддержку повседневных операционных потребностей и предоставления дополнительных преимуществ для повышения лояльности клиентов. Для привлечения новых клиентов в рамках второго мероприятия можно предложить запустить акцию для новых клиентов «ВТБ сертификат». Участники этой акции могут получить подарочные сертификаты на популярные маркетплейсы. Так же для создания благоприятной рабочей среды необходимо реализовать программу «ВТБ: Забота о тебе», которая будет направлена на улучшение физического, психологического и социального благополучия сотрудников.

В результате предложенным мероприятий увеличится чистая прибыль, которая позволит нарастить собственный капитал, а также увеличить рентабельность, в результате реализации предложенных программ снизится текучесть кадров в 2 раза. Увеличится общий коэффициент деловой активности и рыночной стоимости банка.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеева, Д. Г. Банковское кредитование : учебник для вузов / Д. Г. Алексеева, С. В. Пыхтин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 132 с. — (Высшее образование).
- 2 Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России / В.К. Сенчагов, А.А. Арбатов, А.А. Ведев; под ред. В.К. Сенчагова. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2022. – 815 с.
- 3 Банковский сектор в 2025 году: выбираем фаворитов [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/bankovskiy-sektor-v-2025-godu-vybiraem-favoritov/>
- 4 Белокур, В.В. Угрозы экономической безопасности предприятия: учебное пособие / В.В. Белокур - М.: 2021. – 267 с.
- 5 Бендиков, М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. - № 6. – С.32-33.
- 6 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: курс лекций / Е.Е. Вершигора. - М.: Инфа М, 2021. -233 с.
- 7 Вихорев, С. Как определить источники угроз // Экономическая безопасность. – 2023. - № 3. – С.21-25.
- 8 Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление / Т.А. Гайдаенко. - М.: Издательство ЭКСМО, 2022. – 225 с.
- 9 Галатенко, В.А. Стандарты информационной безопасности: курс лекций / В.А. Галатенко. - М.: Интернет-университет Информационных Технологий, 2023. - 264 с.
- 10 Гапоненко, Б.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / Гапоненко, В.Ф., Беспалько А.Л., Влаской А.С. - М: Издательство «Ось-89», 2023. – 98 с.
- 11 Глатенко, В.А. Стандарты информационной безопасности / В.А. Глатенко. – М.: Норма, 2021. – 489 с.

- 12 Гусев, В.С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В.С. Гусев. - СПб.: Очарованный странник, 2023. – 699 с.
- 13 Дурович, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А.П. Дурович. - Мн.: Миссаната, 2023. – 307 с.
- 14 Ерёмин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации / В.Н. Еремин. – М.: КНОРУС, 2021. – 365 с.
- 15 Ефимов, А., Практические рекомендации по информационной безопасности предприятия / А. Ефимов // Экономическая безопасность. – 2023. - № 2. – С.3-5.
- 16 Касперович, С.А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения / С.А. Касперович, Е.А. Дербинская // Труды БГТУ. – 2023. – № 7. – С. 278-282.
- 17 Ковалева, К.А. Системы информационной безопасности и их построение / К.А. Ковалева, Е.В. Попова // Сборник материалов международной научной конференции. -, 2021. - № 6. – С. 1853-1862.
- 18 Ковтун, Ю.А. Экономическая безопасность предприятия: внутренние и внешние угрозы / Ю.А. Ковтун, Р.М. Шевцов, Э.А. Винокуров, Д.Н. Рудов и др. // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – № 5. – С. 197-200.
- 19 Компанейцева, Г.А. Система экономической безопасности: уровни и механизмы оценки / Г.С. Компанейцева // Концепт. – 2023. – № 17. – С. 832-836.
- 20 Козаченко, АВ Экономическая безопасность предприятия. Сущность и механизм обеспечения: монография / АВ Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Лещенко. - М. Издательство «Либра», 2022. – 280 с.
- 21 Козаченко, А.В. Экономическая безопасность предприятий: сущность и предпосылки формирования / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев // Теория и практика управления в трансформационный период. - 2021. – № 5. – С. 3-7.

- 22 Короткова, А.В. Инструменты контроля и их роль в экономической безопасности бизнеса / А.В. Короткова // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 2. – С. 52-58.
- 23 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2023. – 529 с.
- 24 Лелюхин, С.Е. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности / С.Е. Лелюхин, А.М. Коротченков, У.В. Данилова. – М.: Проспект, 2023. – 336 с.
- 25 Лоханова, Н. Система управления состоянием экономической безопасности предприятия: проблемные вопросы, концепция развития / Н. Лоханова // Экономист. - 2023. - №2. - С 52-56.
- 26 Малев, В.А. Экономическая безопасность / В.А. Малев // Научно-практический журнал ЮургУ. – 2021. – № 5. – С. 45-46.
- 27 Малёв, В.А. Взаимосвязь экономической безопасности и устойчивости предприятия / В.А. Малёв // Управление инвестициями и инновациями. – 2023. – №3. – С. 69–74.
- 28 Мамателашвили, О.В. Оптимизация активов как способ экономии затрат предприятия / О.В. Мамателашвили // Инструменты современной научной деятельности сборник статей международной научно-практической конференции. – 2023. - № 6. – С. 81-83.
- 29 Манохина, Н.В. Экономическая безопасность / Н.В. Манохина, М.В. Попов, Н.П. Колядин, И.Э. Жадан. – М.: Инфра-М, 2023. – 320 с.
- 30 Манцуров, А.А. Построение иерархической структуры составляющих экономической безопасности предприятия / А.А. Манцуров, А.В. Нусинова // Эффективная экономика. – 2023. – № 9. – С. 45-46.
- 31 Назаров, М.Ю. Моделирование экономической безопасности: государство, регион, предприятие / М.Ю. Назаров. – М.: Инжэк, 2023. – 240 с.
- 32 Носов, А.М. Методы анализа и управления эколого-экономическими рисками / А.М. Носов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 351 с.

- 33 Опарин, С.С. Обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности в рыночных условиях / С.С. Опарин. – Одесса: ОЮИ ХНУВД, 2021. – 208 с.
- 34 Охорзин, М.Б. Риск-менеджмент / М.Б. Охорзин. – М.: Дашков и К, 2023. – 372 с.
- 35 Петрова, Е.Ю. Актуальность коэффициентного метода оценки финансовой устойчивости / Е. Ю. Петрова, Е.В. Филатова // Вестник НГИЭИ. – 2021. - № 1. - С. 65-68.
- 36 Погодина, В. В. Стратегический контроллинг в системе экономической безопасности / В. В. Погодина, А.Я. Захаров // Журнал правовых и экономических исследований. Государственный институт экономики, финансов, права и технологий. - 2021. - № 4. - С. 78-82.
- 37 Прудюс, Е.В. О понятии и системе экономической безопасности / Е.В. Прудюс // Законодательство и экономика. – 2022. – № 1. – С. 34-39.
- 38 Рязанова О.А. Методические аспекты оценки экономической безопасности коммерческого банка: преимущества и недостатки, пути совершенствования // Электронный научный журнал «Вектор экономики».–2023.–№6 URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/2124477399/>
- 39 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2023. – 704 с.
- 40 Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты. / Г.В. Савицкая. – М.: инфра-М, 2022. – 272 с.
- 41 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России. / В.К. Сенчагов. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2021. – 816 с.
- 42 Серебрякова, Н.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия / Н.А. Серебрякова // Вестник ВГУИТ. – 2023. – № 4. – С. 460-465.

- 43 Ткаченко, Ю.А. Понятие экономической безопасности и ее значение в современных экономических условиях / Ю.А. Ткаченко, В.С. Ларин // Белгородский экономический вестник. – 2023. – № 2. – С. 56-61.
- 44 Уразгалиев, В.Ш. Экономическая безопасность / В.Ш. Уразгалиева. – М.: Юрайт, 2023. – 376 с.
- 45 Уразгалиев, В.Ш. Экономическая безопасность. – М.: Юрайт, 2023. – 376 с.
- 46 Фирсова, О.А. Экономическая безопасность предприятия / О.А. Фирмова. – М.: МОО Межрегиональная общественная организация Академия безопасности и выживания, 2021. – 224 с.
- 47 Шевелева, Л.А. Экспертное исследование финансового состояния экономического субъекта при расследовании преступлений в сфере экономической деятельности / Л.А. Шевелева // Экономическая безопасность России: вызовы XXI века. – 2023. - № 7. – С. 296-303.
- 48 Ягин, Е.В. Влияние экономических санкций на структуру и отраслевые трансформации экономики Чувашии / Е.В. Ягин, А.Ю. Дроздов // Дискуссия. – 2023. – № 5. – С. 44-48.
- 49 Якунин, В.А. Обнаружение мошенничества в финансовом учете / В.А. Якунин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2021. – № 5. – С. 149-152.
- 50 Ярочкин, В.И. Система безопасности компании / В.И. Ярочкин. – М.: Ось-89, 2021. – 218 с.