

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ
на выпускную квалификационную работу (бакалаврскую работу)
по направлению 38.03.01 Экономика
профиль «Финансы и кредит»
студентки 4 курса экономического факультета 411 группы
Лакаевой Елизаветы Александровны

**Тема работы: «Совершенствование системы управления рисками ПАО
"ВТБ"»**

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита,
к.э.н., доцент

_____ С.С. Голубева

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Саратов 2026

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях масштабного нарастания глобальных вызовов, характеризующихся высокой волатильностью финансовых рынков, ужесточением геополитической обстановки и усилением требований со стороны регулятора, роль эффективного управления рисками в банковском секторе возрастает многократно. Для кредитной организации качественное управление рисками является не просто инструментом повышения эффективности деятельности, а критическим фактором выживаемости и обеспечения системной стабильности.

Управление банковскими рисками проводится на постоянной основе, в целях недопущения кризисных состояний, потери ликвидности и банкротства, а также для поддержания взаимоотношений с контрагентами и доверия со стороны инвесторов и вкладчиков.

Проведение систематического анализа и управления банковскими рисками, как наиболее действенного способа финансового управления, является эффективным инструментом обоснования и выбора управленческих решений, а также снижения степени неопределённости и риска, при их принятии.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических основ управления рисками в коммерческом банке и разработка рекомендаций по совершенствованию системы риск-менеджмента на примере ПАО «ВТБ» в отчётном периоде 2023-2025 годов.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- изучить понятие, классификацию и факторы риска в банковской деятельности; основные методы оценки и контроля банковских рисков; определить особенности управления рисками в коммерческих банках;
- исследовать организационно-экономическую характеристику ПАО ВТБ; проанализировать результаты финансовой деятельности ПАО ВТБ; провести анализ системы управления рисками ПАО ВТБ;

➤ на основе выводов из анализа разработать мероприятия по оптимизации управления банковскими рисками и оценить экономическую эффективность их внедрения.

Объектом исследования является система управления рисками ПАО «ВТБ».

Предметом исследования выступают теоретические аспекты анализа и управления банковскими рисками, а также практическая организация системы риск-менеджмента в кредитной организации.

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы познания (анализ, синтез, индукция, дедукция), а также специальные методы экономического анализа (горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный анализ), а также специальные методы оценки рисков (статистический, метод экспертных оценок, анализ чувствительности).

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили учебные пособия, законодательные и нормативные акты Российской Федерации (в частности, Федеральный закон «О банках и банковской деятельности», требования Базеля III), а также данные публичной финансовой и управленческой отчетности ПАО «ВТБ» за отчётный период 2023-2025 годов и аналитические обзоры ведущих рейтинговых агентств.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций для совершенствования системы управления рисками ПАО «ВТБ», а также в других кредитных организациях с учётом их специфики.

Выпускная квалификационная работа, далее ВКР, состоит из введения и трех глав. Во введении обоснована актуальность темы ВКР, сформулированы цель и задачи, предмет и объект исследования.

Основное содержание работы. В первой главе изучены теоретические аспекты управления рисками в коммерческом банке. В ходе исследования было установлено, что:

1. Риск — это характеристика деятельности в конкретной ситуации, говорящая о том, что исход дела заранее неизвестен и при неблагоприятном развитии событий возможны негативные последствия. Банковский риск имеет свои особенности: он затрагивает не только доходы, но и ликвидность, платёжеспособность и общую стабильность кредитной организации.

2. Многообразие банковских рисков делает необходимым их чёткую систематизацию. В работе рассмотрены классификации по уровню потерь, источникам возникновения и другим признакам, что позволяет лучше понять природу каждой угрозы. Наибольшее влияние на деятельность банка оказывает кредитный риск.

3. Управление рисками в коммерческом банке представляет собой непрерывный и строго регламентированный процесс, интегрированный в повседневную деятельность кредитной организации. Система риск-менеджмента призвана обеспечить баланс между доходностью операций и безопасностью банка.

4. Процесс управления рисками в банке включает несколько последовательных этапов: постановка целей, идентификация и анализ рисков, оценка уровня риска, выбор методов управления риском, мониторинг и контроль. В зависимости от характера риска и возможностей банка применяются различные методы управления: уклонение, снижение, передача или принятие риска на себя.

Управление рисками в коммерческом банке представляет собой сложную многоуровневую систему, объединяющую организационную структуру, процедуры и технологии. Её главная задача заключается не в полном устранении рисков (что объективно невозможно), а в обеспечении их контролируемого уровня, предсказуемости и соразмерности финансовым возможностям банка.

Во второй главе проведен анализ системы управления рисками ПАО ВТБ за отчётный период 2023-2025 годов и на основании сделанных выводов разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления рисками ПАО ВТБ. В начале анализа предложена организационно-экономическая характеристика организации: Публичное акционерное общество «Банк ВТБ» является действующей кредитной организацией с универсальной лицензией, зарегистрированной Банком России 17 октября 1990 года. ПАО «ВТБ» входит в число системообразующих банков Российской Федерации и является головной организацией Группы ВТБ. Уставный капитал банка на 01.11.2025 составил 852 449 384 381,57 руб. Банк обслуживает 30,3 млн розничных и 26 500 корпоративных клиентов.

В ходе анализа финансовой деятельности установлено, что валюта баланса ПАО ВТБ за три года выросла с 29 382,2 млрд руб. до 36 884,3 млрд руб., собственные средства увеличились на 24,3% в 2024 году и на 1,5% в 2025 году. Норма прибыли на капитал (ROE) составила в 2025 году 18,39% при оптимальном значении >13%, прибыльность активов (ROA) — 1,36% при норме >0,6%. Однако были выявлены проблемные зоны: критическое сжатие чистой процентной маржи (NIM) до 1,32% при оптимальном значении более 4%, снижение процентного «разброса» до 0,06%, рост резерва на обесценение кредитного портфеля до 2 146,5 млрд руб. (уровень резервирования 8,47% от портфеля), высокая концентрация кредитного портфеля МСБ в секторах «Торговля и коммерция» (47,06%) и «Финансы» (23,26%), значительный рост доли долгосрочных кредитов (свыше 3 лет) до 44,88% от совокупного портфеля.

Анализ системы управления рисками ПАО ВТБ показал, что организационная структура управления рисками включает систему коллегиальных органов (Наблюдательный совет, Правление), центральный аппарат (главный риск-менеджер Группы и центры риск-

компетенции), а также органы управления и структурные подразделения участников Группы. Банк достиг значительных успехов в автоматизации риск-менеджмента, внедрив собственную импортозамещенную систему управления рыночными рисками, создав аналог иностранного решения SAS GCM для управления операционными рисками с использованием технологий искусственного интеллекта, активно применяя большие данные и скоринговые модели для розничного кредитования. Банк выстроил системную работу с искусственным интеллектом, создал собственную MLOps-платформу и систему управления моделями в соответствии с требованиями ЦБ РФ.

В ходе оценки рисков ПАО ВТБ установлено, что кредитный риск имеет наибольший вес (40%), что коррелирует со структурой баланса, где кредиты и авансы клиентам составляют основу активов (62,9%). Вторым по значимости (25%) является риск ликвидности, что актуально в условиях активного наращивания долгосрочного кредитования. Третье место (20%) занимает процентный риск из-за критически низких значений NIM. Замыкает перечень операционный риск с весом 15%.

В ходе анализа кредитного портфеля установлено, что кредитный портфель ПАО ВТБ за 2024-2025 гг. сократился на 1 286 300 млн руб. (-5,22%). Наибольший удельный вес занимают кредиты бизнесу (61,21% в 2025 году). В сегменте кредитования физических лиц ипотечные кредиты занимают доминирующее положение (62,65% в 2025 году). Анализ кредитов по срокам показал, что банк предпочитает выдавать долгосрочные ссуды: доля кредитов на срок свыше 3 лет выросла с 15,13% в 2023 году до 44,88% в 2025 году.

В третьей главе на основе результатов проведённого анализа и сделанных выводов были определены основные направления совершенствования управления банковскими рисками ПАО ВТБ. Установлено, что банк нуждается в дополнительных мерах по управлению процентным риском (сжатие NIM до 1,32%), кредитным риском (рост

резервирования до 8,47% от портфеля) и операционным риском (отрицательная маржа непроцентного дохода -1,52%).

Заключение. На основании выводов из диагностики системы управления рисками ПАО ВТБ были разработаны следующие рекомендации:

1. Внедрение системы динамического ценообразования кредитных продуктов на основе изменения риск-профиля заемщика постфактум, позволяющей пересматривать процентную ставку ежеквартально при изменении финансового положения заемщика, что обеспечит повышение чистой процентной маржи на 0,4-0,7 процентного пункта.

2. Развитие системы предиктивной аналитики залогового обеспечения с прогнозированием изменения его стоимости на горизонте 12-24 месяцев, что позволит снизить потери при дефолте заемщика (LGD) на 15-20%.

3. Расширение функционала существующей ALM-платформы за счёт внедрения модуля автоматического хеджирования процентного риска банковской книги с использованием LSTM-прогнозов досрочных погашений и отзывов депозитов, что обеспечит снижение волатильности чистой процентной маржи на 25-35% и поддержание норматива Н4 на уровне ниже 80%.

4. Внедрение графовых нейросетей для выявления дропперских сетей, позволяющее снизить потери от мошеннических переводов на 30-40% и обеспечить соблюдение требований НСПК по показателю мошеннических операций.

5. Масштабирование существующих NLP-решений на задачи комплаенс-контроля переписок сотрудников с клиентами и кредитной документации, что позволит сократить время проверки кредитной документации на 50-60% и снизить операционные расходы на комплаенс на 30-35%.

Оценка экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий показала, что интегральная оценка качества системы риск-менеджмента ПАО «ВТБ» возрастет с 5,84 балла до 8,96 балла (рост на 53,4%). Совокупный годовой экономический эффект от внедрения предложенного комплекса мероприятий составит, по консервативным оценкам, 293 млрд руб., по оптимистичным — 479 млрд руб. С учётом того, что чистая прибыль ПАО «ВТБ» за 2025 год составила 502,1 млрд руб., потенциальный прирост прибыли от реализации предложенных мероприятий может достигать 58-95%. Капитальные затраты на внедрение будут относительно невысокими благодаря использованию существующей технологической инфраструктуры банка, что обеспечивает быструю окупаемость инвестиций в пределах 6-12 месяцев.

Таким образом, основываясь на выявленных проблемах и имеющихся технологических компетенциях, предложенные мероприятия позволят ПАО «ВТБ» снизить уровень принимаемых рисков, повысить операционную эффективность и качество обслуживания клиентов, что в совокупности создаст основу для устойчивого роста в условиях сохраняющейся экономической неопределенности.