

Зарубина Юлия Владимировна,

к.э.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,

e-mail: yulzar@mail.ru

Полежаев Михаил Александрович,

студент гр. ЭКоз-21, Ангарский государственный технический университет

e-mail: strakorus@yandex.ru

ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПАО «ВТБ»

Zarubina Y.V., Polezhaev M.A.

APPROACHES TO IMPROVING THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AT VTB PJSC

Аннотация. В статье приводятся подходы к совершенствованию системы управления рисками в ПАО «ВТБ», предлагается модель управления рисками.

Ключевые слова: банковские риски, мероприятия по управлению рисками, ранжирование рисков.

Abstract. The article provides approaches to improving the risk management system at VTB PJSC and proposes a risk management model.

Keywords: banking risks, risk management activities, risk ranking.

Подходы к совершенствованию системы управления рисками предполагают не только оценку соблюдения нормативов, установленных Банком России, но и способности органов управления банка ранжировать, прогнозировать, выявлять и устранять угрозы, сохраняя устойчивость и доходность бизнеса в изменяющихся условиях. Результаты анализа ключевых рисков ПАО «ВТБ» и предлагаемые мероприятия в рамках системы риск-менеджмента представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Предлагаемые мероприятия по управлению рисками

Направление	Мероприятие	Инструменты	Ожидаемый эффект
Ликвидность	Стресс-тестирование нормативов	Сценарии оттока вкладов	Контроль за структурой баланса
	Динамические лимиты	Автоматические ограничения	Предотвращение дисбалансов
Процентный риск	Хеджирование	Свопы, фьючерсы	Стабилизация маржи
	Прогнозное ценообразование	Модели ключевой ставки	Упреждающая адаптация
Структурные риски	Диверсификация пассивов	РКО, облигации	Снижение зависимости от вкладов

На основе диагностики и ранжирования рисков ПАО «ВТБ» был разработан комплекс взаимосвязанных мер, образующих целостную программу совершенствования управления рисками. Предложения сфокусированы на трёх стратегических уровнях.

1. На операционно-тактическом уровне обоснована необходимость внедрения стресс-сценариев ликвидности, динамических лимитов и практики

хеджирования процентного риска для немедленного купирования наиболее острых угроз. В условиях, когда расходы по привлечённым средствам росли опережающими темпами относительно доходов от размещения, банк понёс существенные финансовые потери по своей основной деятельности. Для предотвращения подобных ситуаций в будущем и стабилизации ключевого источника доходности необходимо активное развитие практики хеджирования с использованием производных финансовых инструментов, таких как процентные свопы и фьючерсы. Эти инструменты позволяют трансформировать характер процентных ставок по активам или обязательствам, фиксируя будущие денежные потоки и защищая маржу от неблагоприятных рыночных колебаний.

2. На структурно-стратегическом уровне предложены меры по диверсификации пассивов, развитию комиссионных доходов и корректировке инвестиционной стратегии, направленные на изменение самой бизнес-модели в сторону большей устойчивости. В частности, необходимо целенаправленное смещение акцентов от количественного наращивания объёма депозитов к качественной оптимизации их структуры. Это предполагает не отказ от розничных депозитов как таковых, а снижение их доминирующей доли за счёт целенаправленного развития альтернативных, более стабильных и часто менее затратных источников. Ключевым направлением должно стать привлечение и удержание средств юридических лиц на расчётных и текущих счетах. Достижение этой цели требует повышения комиссионного дохода или кросс-продаж через расчётно-кассовое обслуживание, интеграции экосистемных сервисов в повседневные операции клиентов-компаний и разработки гибких тарифных моделей, стимулирующих поддержание положительных остатков. Параллельно необходимо возродить практику целевых эмиссий долговых инструментов на открытом рынке. Выпуск собственных облигаций и векселей предоставляет возможность привлекать крупные объёмы средств на predetermined сроки по рыночной цене.

3. На организационно-технологическом уровне рекомендованы системные изменения, такие как внедрение интегрированной IT-платформы и реализация программ по укреплению риск-культуры, которые создают инфраструктуру и человеческий капитал для устойчивого развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Официальный сайт ПАО Банк «ВТБ»** – Текст: электронный. – URL: <https://www.vtb.ru> (дата обращения: 06.02.2026).

2. **Помазанов М. В.** Управление кредитным риском в банке: подход внутренних рейтингов (ПВР): учебник для вузов / М. В. Помазанов; под научной редакцией Г. И. Пенюкаса. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 292 с. – Текст: непосредственный.