

Научная статья**УДК 336.7****DOI: 10.21209/2227-9245-2025-31-3-112-130****Использование финансовой отчётности для оценки деятельности коммерческого банка: управление финансовым результатом (на примере ПАО «Банк ВТБ»)****Владимир Олегович Федорович¹, Татьяна Владимировна Федорович²**¹*Сибирский государственный университет путей сообщения, г. Новосибирск, Россия*¹*Сибирская академия финансов и банковского дела, г. Новосибирск, Россия*²*Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет, г. Новосибирск, Россия*¹*klania2002@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5585-2994*²*tani_vf@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-2450-0822*

Актуальность исследования обусловлена поиском современных направлений развития финансового менеджмента, таких как управление капиталом, комплексное управление пассивами и активами, управление ресурсами и финансовыми накоплениями банка. Исследование базируется на анализе финансовой отчётности крупного российского банка – ПАО «Банк ВТБ», что предполагает анализ и оценку банковских операций с позиции доходности, ликвидности и риска. В статье демонстрируется подход, позволяющий дать экономическую оценку и возможность для управления операционными, трансляционными, кредитными, депозитными, процентными и валютными рисками. Объект исследования – процесс формирования финансовых показателей банка. В статье представлены результаты анализа современной методологии и методических подходов управления финансовым результатом на примере ПАО «Банк ВТБ». Приведены результаты анализа финансовой отчётности и расчётных финансовых показателей банка за 2020–2024 гг. Цель исследования – поиск методов и инструментов, способствующих совершенствованию управления финансовым результатом. Поставленная цель обусловила решение задач, связанных с анализом теоретических подходов управления финансовым результатом, исследованием методического инструментария его оценки, формированием аналитического блока исследования для объективного сравнения с конкурентами, разработкой рекомендаций по совершенствованию управления финансовыми активами на базе оценки рисков. Исследование основано на методах индукции, дедукции и общего познания. Для совершенствования управления предусматриваются сравнительный анализ финансово-экономической отчётности банка с показателями других банков, метод экспертизы оценок, факторный анализ, моделирование финансовых показателей и анализ регуляторных требований. Результаты исследования доказали, что при использовании методов логического, статистического, факторного анализа и моделирования можно использовать сценарные подходы как основной инструмент разработки плана организационно-экономических мероприятий по улучшению управления финансовыми результатами банка. Выводы основаны на практических рекомендациях по формированию комплексного инновационного подхода к управлению финансовым результатом, который учитывает специфику банка и современные тенденции развития национальной экономики. В рамках исследования предложены новые методики анализа доходов и расходов, позволяющие более точно идентифицировать прибыльные и убыточные сегменты деятельности банка, что даёт возможность оптимизировать операции и повышает их общую доходность при рациональном управлении денежными потоками.

Ключевые слова: банковский финансовый менеджмент, управление капиталом банка, финансовая отчётность банка, доходность, ликвидность, риск, доходность капитала, показатели банковской прибыльности, оценка и управление риском, совершенная конкуренция

Для цитирования

Федорович В.О., Федорович Т.В. Использование финансовой отчётности для оценки деятельности коммерческого банка: управление финансовым результатом (на примере ПАО «Банк ВТБ») // Вестник Забайкальского государственного университета. 2025. Т. 31, № 3. С. 112–130. DOI: 10.21209/2227-9245-2025-31-3-112-130

© Федорович В. О., Федорович Т.В., 2025

Original article**Use of Financial Statements to Evaluate the Performance of Commercial Bank:
Managing Financial Results (Using the Example of Bank VTB (PJSC))****Vladimir O. Fedorovich¹, Tatyana V. Fedorovich²**¹Siberian Transport University, Novosibirsk, Russia¹Siberian Academy of Finance and Banking, Novosibirsk, Russia²Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering, Novosibirsk, Russia¹klania2002@mail.ru <https://orcid.org/0000-0002-5585-2994>²tani_vf@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2450-0822>

The relevance of the study is determined by the search for modern trends in the development of financial management: capital management, integrated management of liabilities and assets, management of resources and financial savings of the bank. The study is based on the analysis of the financial statements of a large Russian bank – VTB Bank PJSC, which involves the analysis and evaluation of banking operations in terms of profitability, liquidity and risk. The article demonstrates an approach that allows for an economic assessment and the possibility of managing operational, translation, credit, deposit, interest rate and currency risks. The object of the study is the process of forming the bank's financial indicators. The article presents the results of an analysis of the modern methodology and methodological approaches to financial performance management using VTB Bank PJSC as an example. The results of the analysis of the financial statements and calculated financial indicators of the bank for 2020-2024 are given. The goal is to find methods and tools to help improve the management of financial results. The stated objective necessitated solving problems related to the analysis of theoretical approaches to financial performance management, the study of methodological tools for its assessment, the development of an analytical research block for objective comparison with competitors, and the development of recommendations for improving financial asset management based on risk assessment. The study is based on induction, deduction, and general knowledge methods. To improve management, a comparative analysis of the bank's financial and economic reporting with those of other banks, expert assessments, factor analysis, financial performance modeling, and an analysis of regulatory requirements are included. The study results demonstrate that, when using logical, statistical, factor analysis, and modeling methods, scenario approaches can be used as the primary tool for developing a plan of organizational and economic measures to improve the bank's financial performance management. The conclusions are based on practical recommendations for developing a comprehensive innovative approach to financial performance management that takes into account the specifics of the bank and current trends in the national economic development. The study proposes new methods for analyzing income and expenses, allowing for a more accurate identification of profitable and unprofitable segments of a bank's operations, which makes it possible to optimize operations and increase their overall profitability through rational cash flow management.

Keywords: bank financial management, bank capital management, bank financial reporting, profitability, liquidity, risk, return on capital, bank profitability indicators, risk assessment and management, perfect competition

For citation

Fedorovich V.O., Fedorovich T.V. Using Financial Statements to Evaluate the Performance of a Commercial Bank: Managing Financial Results (Using the Example of Bank VTB (PJSC)) // Transbaikal State University Journal. 2025. Vol. 31, no. 3. P. 112–130. DOI: 10.21209/2227-9245-2025-31-3-112-130

Введение. В современном экономическом окружении банков, характеризующемся высокой конкурентоспособностью и перманентными изменениями в действующем законодательстве, управление финансовыми результатами становится одной из ключевых задач для всех банковских учреждений. Эффективное управление финансовыми результатами в значительной степени определяет не только финансовое состояние банка, но и его экономическую, организационную устойчивость, деловую репутацию и конкурентоспособность на рынке. ПАО «Банк ВТБ» сталкивается с многочисленными вызовами,

связанными с изменениями в экономической среде, требованиями регуляторов и ожиданиями клиентов. Управление финансовыми результатами на основе анализа финансовой отчётности включает анализ и оценку текущих финансовых показателей, разработку стратегий для повышения доходности, а также внедрение инновационных методов и инструментов для улучшения финансового состояния банка.

Среди банков России ПАО «Банк ВТБ» в 2024 г. по данным компании «Медиалогия» занял второе место в медиа-рейтинге, на первом месте – ПАО «Сбербанк». По инфор-

мации журнала *Forbes*, в 2024 г. ПАО «Банк ВТБ» занял второе место в рейтинге финансовой надёжности банков.

Актуальность исследования обусловлена поиском современных направлений развития банковского финансового менеджмента в сегменте его финансового управления, а именно управления капиталом банка, комплексным управлением его пассивами и активами, управлением ресурсами, финансовыми накоплениями. Исследование действующей системы банковского финансового менеджмента базируется на анализе финансовой отчётности крупного российского банка – ПАО «Банк ВТБ», что предполагает анализ и оценку банковских операций с позиции доходности, ликвидности и риска, которые предоставляют объективную возможность определить основные направления реновации активов банка. На примере действующего ПАО «Банк ВТБ» представлены результаты исследования реального финансового состояния и его функционирования в рыночных условиях совершенной конкуренции с трудно прогнозируемыми и трудно управляемыми всевозможными различными рисками. В статье демонстрируется подход, позволяющий дать экономическую оценку и предоставить возможность для управления такими рисками, как операционные, трансляционные, кредитные, депозитные, процентные, валютные и т.п.

Объект исследования – процесс формирования финансовых показателей банка, определение аналитических инструментов для управления его финансовым результатом и рисками.

Предмет исследования – финансовые отношения, возникающие в ходе разработки инновационных направлений новых методических подходов для совершенствования управления финансовым результатом, включая управление ссудами, инвестициями в ценные бумаги и ликвидностью, отношения, которые характеризуются приёмами (финансовыми рычагами) и методами анализа финансового баланса банка для определения чистой прибыли и оценки эффективности его работы.

Цель исследования – поиск методов и инструментов, способствующих совершенствованию управления финансовым результатом в ПАО «Банк ВТБ». В рамках исследования рассмотрены актуальные теоретические аспекты управления финансовыми результатами в банковской сфере, проведён анализ существующих практик

планирования результатов деятельности структурных подразделений банка, а также выявлены проблемы и недостатки в текущей системе управления ими.

Задачи исследования, которые потребовали своего решения для достижения поставленной цели:

- анализ теоретических основ управления финансовым результатом в банковской сфере;
- исследование методического инструментария оценки и анализа финансового результата;
- формирование аналитического блока исследования для сравнительного анализа конкурентов;
- разработка рекомендаций по совершенствованию управления;
- оценка рисков при внедрении усовершенствованной системы управления;
- формирование механизма контроля и мониторинга эффективности.

Методология исследования базируется на изучении и обновлении действующих методологических баз и разработке нового комплексного инновационного подхода к управлению финансовыми результатами, который учитывает масштаб и организационную специфику ПАО «Банк ВТБ», а также современные экономические тенденции, имеющие место в современной мировой банковской практике и национальной экономике Российской Федерации. В рамках исследования предложены новые методологические подходы и методические основы анализа доходов и расходов коммерческого банка, позволяющие более точно идентифицировать прибыльные и убыточные сегменты его деятельности, что даст возможность оптимизировать финансовые операции и повысить общую доходность его финансовой деятельности.

Разработанность темы исследования. Основные теоретические обоснования, включающие семантические и фундаментальные экономические определения, базовые категории, профессиональную терминологию с обоснованием и анализом методов воздействия государства через соответствующую налоговую и инвестиционную политику, направленную на поддержание и активизацию системы функционирования банков в современных экономических условиях развития РФ, представлены в трудах таких учёных-исследователей, как В.В. Ковалев, который понимает «финансовый результат как разницу между доходами организации и её затратами [1]. Н.А. Толкачева характеризует «финансовый результат как

прирост или уменьшение капитала предприятия в процессе осуществления им финансово-хозяйственной деятельности, который выражается в виде прибыли или убытка» [2], О.В. Ефимова придерживается мнения о том, что «финансовый результат является прибылью, но действительным конечным результатом является тот, правом распоряжаться которым обладают собственники. Под таким конечным результатом подразумевается прирост чистых активов банка» [3]. Г.В. Савицкая считает, что «финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности» [4]. Я.В. Соколов утверждает, что «финансовый результат – это разница между доходами и расходами предприятия или, как трактует мировая практика, прирост/убыль его чистых активов» [5]. Г.С. Панова характеризует финансовый результат как «разность между выручкой и затратами на её получение, что в итоге даёт прибыль или убыток» [6]. Н.П. Кондрakov понимает под финансовым результатом «разницу между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) в действующих ценах без НДС и акцизов, экспортных пошлин и других вычетов, согласно действующему законодательству РФ, и затратами на производство продукции. При этом выручка от реализации скорректирована на разницу прочих доходов и расходов»¹. И.А. Лысов рассматривает финансовые результаты как показатель, который отражает совместный результат от производственной и коммерческой деятельности предприятия в виде выручки от реализации, а также конечный результат финансовой деятельности в виде прибыли и чистой прибыли [7].

Остаются нерешёнными и требуют отдельного изучения, обоснования новые аспекты показателя финансового результата деятельности банка, для понимания которых усиливается интеграция цифровых технологий в управление финансами, включая использование базы больших данных, искусственного интеллекта и автоматизации процессов, что способствует повышению эффективности и снижению затрат. Необходима разработка адаптивной кредитной политики, способной приспосабливаться к изменениям в экономической среде, что позволяет минимизировать кредитные риски и повышает качество кредитного портфеля. Результатом является реальный план мероприятий по

улучшению управления финансовыми результатами банка.

Соответственно, исследование представляет собой анализ результативных финансовых показателей банка (финансовых отчётов) и разработку плана мероприятий для их улучшения, что позволит ПАО «Банк ВТБ» укрепить свои позиции на финансовом рынке и повысить долгосрочную устойчивость бизнеса. Финансовый результат отражается в бухгалтерском отчёте о прибылях и убытках, где указываются все доходы и расходы за период, а также чистая прибыль или чистые убытки после вычета всех расходов из доходов. Финансовый результат представляет собой обобщающий показатель, демонстрирующий итоги экономической деятельности предприятия. Он является ключевым индикатором эффективности, который позволяет оценить не только успешность работы организации, но и результативность использования имеющихся ресурсов [8–10]. Отчёт о финансовых результатах является важнейшей формой бухгалтерской отчётности в России и содержит систематизированную информацию о финансовом положении организации за отчётный период, включая данные о доходах и расходах по стандартным видам деятельности. Каждый показатель в отчёте имеет свой уникальный код, что обеспечивает единобразие и сопоставимость данных.

Финансовый результат является основой для принятия стратегических решений, индикатором экономического здоровья предприятия, показателем качества управления, базой для планирования деятельности, критерием оценки эффективности, основой для формирования дивидендной политики, фактором инвестиционной привлекательности, индикатором конкурентоспособности, показателем устойчивости развития и базой для оценки рисков [11–13]. В современных экономических условиях финансовый результат становится более комплексным показателем, учитывающим влияние внешних факторов, требующим применения новых методов анализа, включающим показатели устойчивого развития, экологические и социальные аспекты, цифровизацию процессов учёта, показатели цифровой трансформации, влияние глобализации, применение международных стандартов и показатели инновационного развития.

Особое внимание уделяется промежуточным результирующим показателям, которые позволяют детализировать результаты по отдельным подразделениям, видам деятельности и реализуемым банковским продуктам. В

¹ Кондрakov Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учёт: учебник. – 3-е изд. – М.: Проспект, 2019. – 717 с.

целях улучшения финансовых результатов коммерческие банки также могут использовать следующие направления совершенствования своей деятельности: расширение номенклатуры предоставляемых услуг и продуктов, стимулирование продуктивной деятельности персонала посредством улучшения системы его мотивации, привлечение новых клиентов за счёт повышения качества обслуживания, расширение сети филиалов, повышение уровня диверсификации (по отраслям и клиентам), развитие партнёрских отношений со стабильными экономическими субъектами, а также повышение гибкости и оперативности реагирования на изменения экономической и политической обстановки в стране.

Таким образом, финансовый результат представляет собой не просто арифметическую разницу между доходами и расходами, а комплексный интегрированный показатель, отражающий эффективность использования ресурсов банка и качество управления его деятельностью. Финансовый результат – важнейший инструмент принятия управлеченческих решений, позволяющий оценить текущее состояние банка и определить перспективы его развития, который служит основой для стратегического планирования, оценки инвестиционной привлекательности и определения потенциала стратегического экономического роста в условиях постоянно меняющейся экономической и финансовой среды.

Анализ современных методических подходов и инструментов управления финансовым результатом банка. В современных экономических условиях функционирования банка управление финансовым результатом представляет собой комплексную систему организационно-экономических мер, направленных на максимизацию прибыли при оптимальном уровне риска. Финансовый результат является ключевым индикатором эффективности деятельности банка, отражающим итоги его организационной, коммерческой и финансово-экономической деятельности [14; 15]. Для оценки эффективности управления финансовым результатом используются приведённые далее ключевые показатели.

1. Рентабельность продаж (R_{prod}):

$$R_{prod} = (P/V) \times 100 \%, \quad (1)$$

где P – прибыль от продаж / profit from sales;

V – выручка от продаж / sales revenue.

2. Рентабельность продаж (R_a):

$$R_a = (P/A) \times 100 \%, \quad (2)$$

где A – средняя стоимость активов / average asset value.

3. Экономическая рентабельность (ER):

$$ER = (NP/CAP) \times 100 \%, \quad (3)$$

где NP – чистая прибыль / net profit;

CAP – капитал организации / capital of the organization.

4. Рентабельность собственного капитала (ROE):

$$ROE = (NP/E) \times 100 \%, \quad (4)$$

где E – собственный капитал / equity capital.

Процесс управления финансовым результатом включает следующие этапы: планирование целевых показателей, разработку организационно-экономических мероприятий по достижению целей, организацию системы контроля, мониторинг и анализ отклонений, корректировку управлеченческих решений. При внедрении системы управления финансовым результатом необходимо учитывать следующие факторы: масштаб деятельности банка, организационную специфику банковской группы (филиалы и представительства), сложность организационной структуры соподчинения структурных звеньев, доступность ресурсов, уровень квалификации персонала, информационное обеспечение. Эффективность внедрения инструментов финансового менеджмента оценивается через динамику таких показателей, как темпы роста прибыли, уровень рентабельности, структура затрат, денежные потоки, показатели ликвидности, показатели финансовой устойчивости. При этом особое значение имеет система внутреннего контроля, которая включает проверку достоверности финансовой отчётности, контроль соблюдения бюджетных ограничений, мониторинг выполнения плановых показателей, анализ отклонений фактических показателей от плановых, выявление причин отклонений, разработку корректирующих мероприятий. Для повышения эффективности управления финансовым результатом рекомендуется внедрять современные информационные системы, развивать систему управлеченческого учёта, совершенствовать механизмы контроля, повышать квалификацию персонала, оптимизировать бизнес-процессы, развивать систему мотивации персонала.

Управление доходами осуществляется на двух основных уровнях: высшем (управление банком в целом) и микроуровне (управление отдельными направлениями деятельности, продуктами и рабочими местами). Эффективное управление финансовым результатом требует комплексного подхода, включающего как традиционные методы анализа и пла-

нирования, так и современные инструменты банковского финансового менеджмента. Эффективность системы управления финансовым результатом определяется способностью организации достигать поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов и минимизации рисков [16–18]. Выбор конкретных методов и инструментов управления финансовым результатом должен осуществляться с учётом специфики деятельности банка, его размера, отраслевой принадлежности и стадии жизненного цикла. При этом важно обеспечить баланс между различными методами и инструментами, чтобы создать эффективную систему управления, способную адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Анализ оперативного управления финансовым результатом и оценка системы их

учёта и анализа. Организационно-правовая структура ПАО «Банк ВТБ» включает головной офис, региональные филиалы и представительства как в России, так и за рубежом. ПАО «Банк ВТБ» является публичным акционерным обществом, акции которого торгуются на Московской и Лондонской фондовых биржах. Основной акционер – государство, что обеспечивает стабильность и поддержку со стороны государства¹. На рис. 1 представлена организационная структура ПАО «Банк ВТБ», которая имеет дивизиональную структуру управления с чётким разделением функциональных направлений.

ПАО «Банк ВТБ» постоянно совершенствует свои продукты и услуги, чтобы соответствовать потребностям клиентов и оставаться конкурентоспособным на рынке, активно внедряет инновации, автоматизирует процессы и улучшает качество обслуживания.

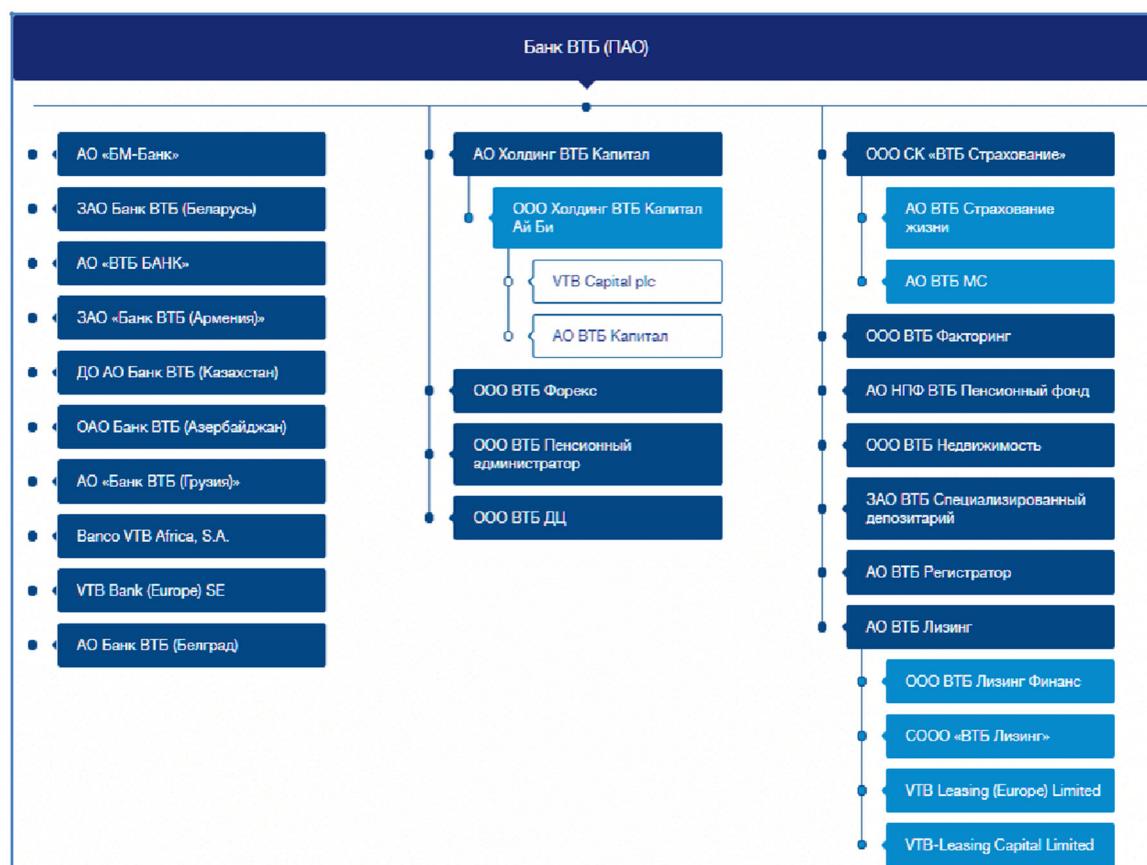


Рис. 1. Организационная структура ПАО «Банк ВТБ» / **Fig. 1.** Organizational structure of VTB Bank

¹ Самые прибыльные сферы бизнеса в 2020–2021 гг. – URL: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/samye-pribylnye-sfery-biznesa-v-2020-2021-godah (дата обращения: 23.03.2024). – Текст: электронный; Официальная годовая отчётность ПАО «Банк ВТБ» за 2022 г. – URL: <https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/statements/annual> (дата обращения: 01.05.2025). – Текст: электронный; Официальная годовая отчётность ПАО «Банк ВТБ» за 2023–2024 гг. – URL: https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/financial-results/annual-reports/VTB_GO_2023_rus.pdf (дата обращения: 01.05.2025). – Текст: электронный.



Рис. 2. Доля рынка группы ВТБ в России по состоянию на 31 декабря 2023 г. /

Fig. 2. VTB Group market share in Russia as at December 31, 2023

Стабильность банка во многом обусловлена диверсификацией активов и грамотным управлением рисками, что позволяет банку сохранять высокие показатели даже в условиях рыночной волатильности. Важным аспектом является также внедрение современных технологий автоматизированных систем управления, что позволяет банку оптимизировать внутренние процессы и повышать их эффективность. Внедрение таких систем способствует снижению временных затрат на обработку данных и повышению точности финансовых прогнозов.

Прежде всего, отмечается довольно значительное снижение чистой прибыли банка, которое достигло 62,6 % в 2020 г. Такая отрицательная динамика усугубляется тем, что ещё в 2019 г. наблюдалось снижение прибыли на 14,6 %, что свидетельствует о формировании устойчивой негативной тенденции. Серьёзной проблемой является несбалансированность доходов и расходов, где темпы прироста доходов существенно отстают от роста расходов, что создаёт дополнительное давление на финансовый результат и требует пересмотра политики управления затратами. Операционные расходы продолжают увеличиваться, как и расходы на формирование резервов, что негативно сказывается на общей эффективности деятельности банка.

Обязательства ПАО «Банк ВТБ» в миллиардах рублей в 2019–2023 гг. отражены на рис. 3.

В области управления рисками также наблюдаются существенные недостатки. Отрицательная переоценка нефинансовых активов, рост производственных рисков у

корпоративных клиентов и увеличение проблемных задолженностей создают дополнительные угрозы финансовой стабильности, при этом организационные процессы также оставляют желать лучшего: отсутствует единый документ по инвестиционному планированию, наблюдаются несогласованность планов между подразделениями и недостаточная координация между головным офисом и филиалами.

Макроэкономические вызовы, такие как нестабильная экономическая ситуация, геополитический кризис и проблемы с доверием к банковской системе, усугубляются внутренними клиентскими проблемами. Корпоративные клиенты сталкиваются с трудностями при обслуживании кредитов, растёт дебиторская задолженность, снижается активность юридических лиц¹ [19]. Депозитное управление также требует улучшений: отсутствует оптимальная стратегия хранения средств, не согласованы условия депозитов кредитов, недостаточно внимания уделяется привлечению молодого поколения клиентов. Стратегические недостатки проявляются в отсутствии чёткого инвестиционного планирования, недостаточно проработанных показателях формирования инвестиционных ресурсов и слабой оценке перспектив развития. Вместе с тем ПАО «Банк ВТБ» с каждым годом привлекает более значительное количество срочных депозитов (рис. 4).

¹ Об определении системно-значимых кредитных организаций и подходов к их регулированию. Доклад Банка России для общественных консультаций. – М.: Банк России, 2020. 30 с. – URL: http://cbk.ru/Content/Document/File/98619/Consultation_Paper_200123.pdf (дата обращения: 01.05.2025). – Текст: электронный.

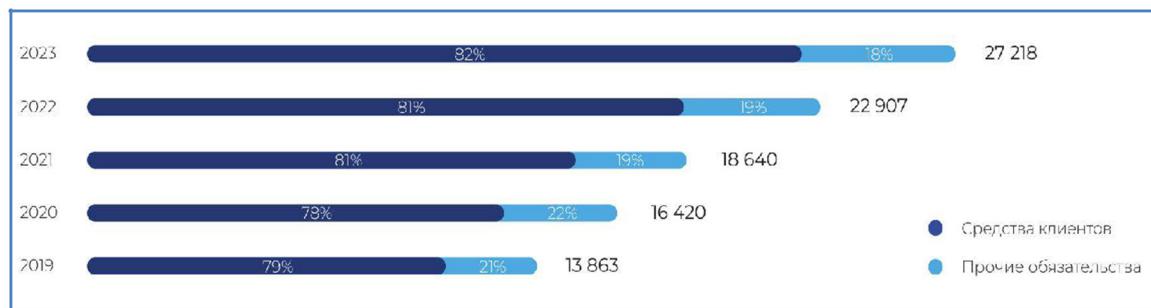


Рис. 3. Обязательства банка, млрд р. / **Fig. 3.** Bank liabilities, billion rubles



Рис. 4. Средства клиентов физических лиц группы ПАО «Банк ВТБ», млрд р. / **Fig. 4.** Funds of individual clients of the VTB Bank PJSC group, billion rubles

Операционные сложности выражаются в росте прочих операционных расходов, увеличении убытков по обязательствам и проблемах с курсовыми разницами. Всё это приводит к несбалансированности пассивов и оборотных средств, что снижает общую финансовую устойчивость банка. Последствия указанных проблем многогранны: снижается общая эффективность деятельности банка, ухудшаются финансовые показатели, повышается рискованность операций, теряется конкурентное преимущество, снижается доверие клиентов.

Несмотря на значительные внешние вызовы, включая санкционное давление и экономические колебания, банк сумел не только сохранить свои позиции на рынке, но и значительно улучшить ключевые финансовые показатели. За последние годы ПАО «Банк ВТБ» достиг впечатляющих результатов в управлении финансовыми потоками: чистая прибыль в 2023 г. составила 432,3 млрд р., что на 32 % превышает показатель 2021 г. Особенno примечательно восстановление рентабельности капитала (ROE) до уровня 22,9 % в 2024 г. после существенного падения в 2022 г. ПАО «Банк ВТБ» демонстрирует устойчивую рыночную позицию, занимая второе место по объёму активов в России с долей 18 % на банковском рынке. Эффективное управле-

ние финансовым результатом обеспечивается комплексным подходом к оптимизации бизнес-процессов. ПАО «Банк ВТБ» продуктивно управляет процентной маржой, что подтверждается ростом чистого процентного дохода на 18 % по сравнению с 2021 г. Особое внимание уделяется качеству активов и системе управления рисками, что подтверждается нормативом достаточности капитала Н20 на уровне 9,1 %. ПАО «Банк ВТБ» демонстрирует высокую эффективность в работе с клиентской базой, насчитывающей более 24,5 млн активных розничных клиентов и эффективно диверсифицирует источники дохода, развивает цифровые сервисы и оптимизирует операционные процессы. Важными факторами успеха являются также государственная поддержка и профессиональное управление, обеспечивающее соответствие международным стандартам.

Совершенствование управления финансовым результатом: оптимизация методики учёта доходов и расходов. Оптимизация методики учёта доходов и расходов должна быть направлена на повышение эффективности банковского финансового менеджмента и улучшение качества принимаемых управлеченческих решений. В современных условиях, когда банк сталкивается с

необходимостью адаптации к новым экономическим реалиям и санкционным ограничениям, совершенствование системы учёта становится критически важным фактором его успешного развития. Первоочередным направлением оптимизации является внедрение современных цифровых технологий в процесс учёта, что предполагает автоматизацию рутинных операций, использование искусственного интеллекта для анализа больших данных и машинного обучения для прогнозирования финансовых и денежных потоков. Такой подход позволит существенно сократить время обработки информации и минимизировать вероятность ошибок [20–22]. Менеджерам банка необходимо регулярно дорабатывать свои приложения по юридическим лицам «Бизнес-платформа ВТБ» и физическим лицам «ВТБ Онлайн», т.к. для многих это один из ключевых положений при выборе банка. В настоящее время в приложениях постоянно происходят сбои или не работают необходимые иконки. Для улучшения работы необходимы:

- 1) модернизация технической базы – обновление серверного оборудования и программного обеспечения для повышения стабильности работы;
- 2) усиление команды разработчиков – привлечение дополнительных специалистов для оперативного устранения ошибок и внедрения новых функций;

3) улучшение пользовательского интерфейса – пересмотр навигации, добавление подсказок и упрощение процесса выполнения типовых операций;

4) внедрение системы мониторинга – создание инструментов для отслеживания сбоев в режиме реального времени;

5) регулярное тестирование – проведение нагрузочных тестов и тестирование новых функций перед их запуском.

Продемонстрируем основные статьи доходов и расходов банка ВТБ:

- процентные доходы: 761,4 млрд р. (2023 г.);
- комиссионные доходы: 250 млрд р. (2023 г.);
- административно-хозяйственные расходы: 180 млрд р. (2023 г.);
- расходы на персонал: 150 млрд р. (2023 г.).

Основные статьи доходов и расходов ПАО «Банк ВТБ» за 2023 г. представлены на рис. 5.

Основные статьи доходов и расходов в процентном соотношении:

- процентные доходы: 45 %;
- комиссионные доходы: 15 %;
- административно-хозяйственные расходы: 10 %;
- расходы на персонал: 9 %;
- прочие статьи: 21 %.

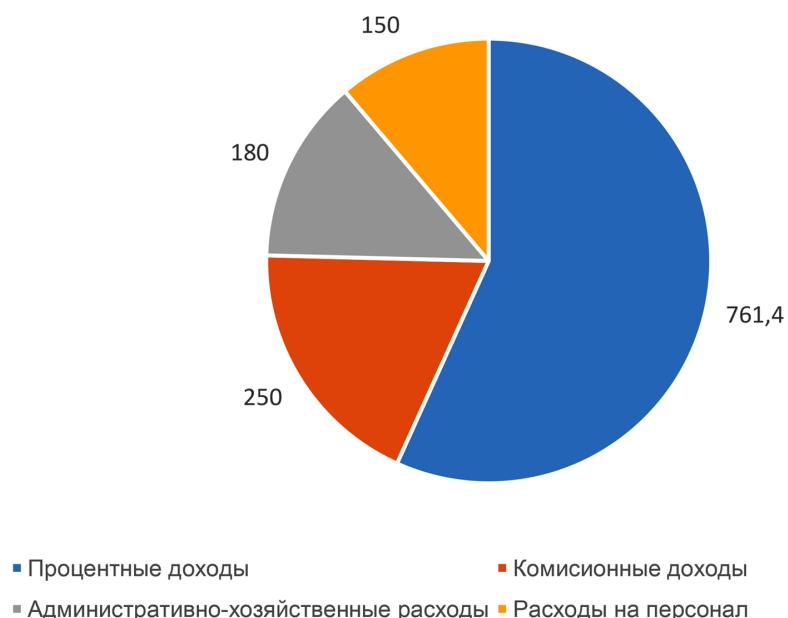


Рис. 5. Основные статьи доходов и расходов ПАО «Банк ВТБ» за 2023 г., млрд р. / Fig. 5. Main items of income and expenses of PJSC VTB Bank for 2023, billion rubles

Для внедрения детализированной градации финансовых потоков в банке необходимо создать единую классификацию справочников по всем направлениям деятельности. Важно автоматизировать процессы обогащения данных и внедрить многоуровневую систему учёта по типам операций, подразделениям, категориям клиентов и временными периодами. При внедрении оптимизации будут достигнуты:

- снижение административно-хозяйственных расходов на 10,2 % (18 млрд р.);
- сокращение расходов на персонал на 5–10 % (7,5–15 млрд р.);
- увеличение комиссионных доходов на 50 % (125 млрд р.).

Разница до и после внедрения оптимизации в финансы ПАО «Банк ВТБ» представлена на рис. 6.

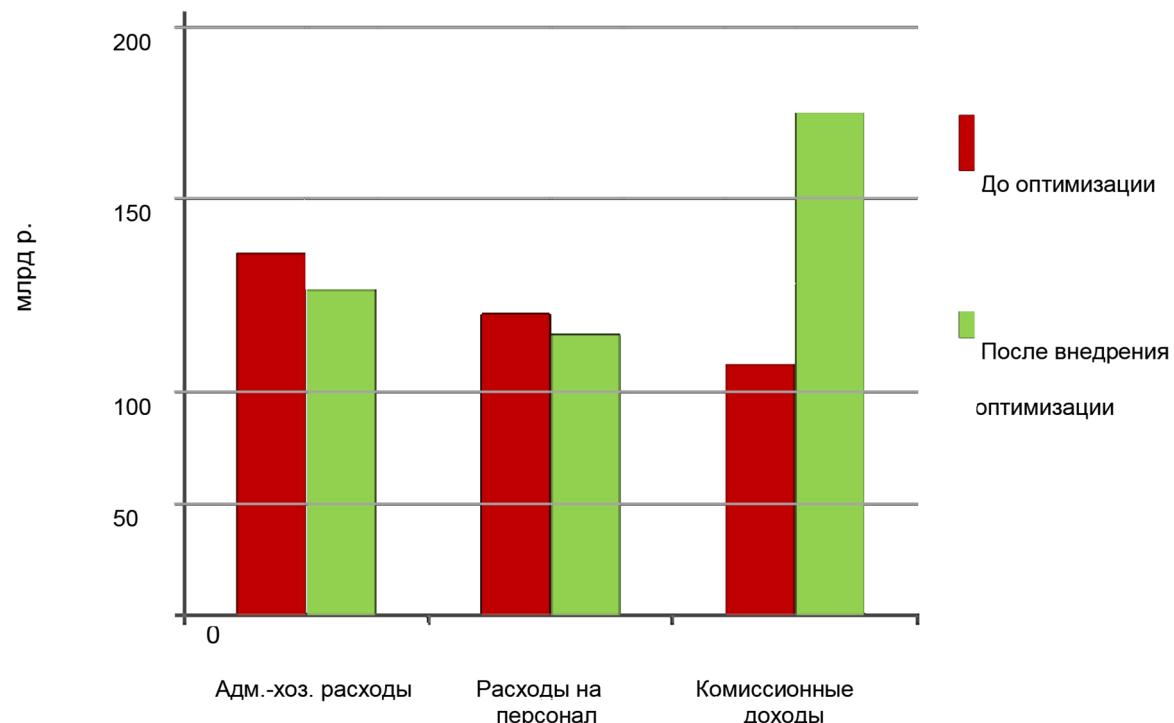


Рис. 6. Основные статьи доходов и расходов ПАО «Банк ВТБ» за 2023 г., млрд р. /
Fig. 6. Main items of income and expenses of PJSC VTB Bank for 2023, billion rubles

Сравнение текущих расходов и оптимизированных:

- текущие расходы на персонал: 150 млрд р.;
- оптимизированные расходы на персонал: 135–142,5 млрд р.;
- текущие административно-хозяйственные расходы: 180 млрд р.;
- оптимизированные административно-хозяйственные расходы: 162 млрд р.

Особое внимание следует уделить интеграции системы учёта с другими информационными системами банка. Создание единой цифровой платформы, объединяющей учёт доходов и расходов с системами управления рисками, анализа клиентской базы и планирования, обеспечит более полное представление о финансовом состоянии банка и повысит качество принимаемых решений.

Оптимизация методики должна включать совершенствование системы внутреннего контроля [23]. Необходимо внедрить дополнительные механизмы проверки данных, усилить роль службы внутреннего аудита и создать систему раннего предупреждения о возможных отклонениях в финансовых показателях, что повысит надёжность учёта и обеспечит своевременное выявление потенциальных проблем.

Текущий уровень контроля: 75 %.

Планируемый уровень контроля: 90 %.

Сроки достижения: 12 мес.

Важным элементом оптимизации является развитие системы управленческой отчётности. Следует внедрить более гибкие инструменты формирования отчётов, позволяющие получать необходимую информацию в режиме реального времени, что даст

возможность руководству банка оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации и принимать своевременные управленические решения [24–26]. Для внедрения гибких инструментов формирования отчётов в ПАО «Банк ВТБ» необходимо создать систему с трёхзвенной архитектурой на базе современных аналитических платформ, что повысит заинтересованность сотрудников в качественном выполнении своих обязанностей, а именно:

- точность учёта: 95 % → 99 %;
- своевременность отчётности: 90 % → 98 %;
- точность прогнозирования: 85 % → 95 %.

Значимым аспектом является обеспечение соответствия методики учёта международным стандартам финансовой отчётности, что потребует внедрения дополнительных процедур контроля качества данных, совершенствования системы внутреннего документооборота и повышения квалификации персонала. Прогнозируемый эффект от оптимизации:

- рост прибыли: 40 % (173 млрд р.);
- увеличение эффективности продаж: 15–20 %;
- сокращение операционных расходов: 15–20 млрд р.;
- повышение производительности труда: 20–25 %.

Оптимизация методики учёта доходов и расходов должна быть комплексной и учитывать все особенности деятельности банка. Только такой подход позволит достичь желаемого результата и обеспечить эффективное управление финансовыми потоками в условиях постоянно меняющейся рыночной среды. При реализации всех предложенных мер ожидаются:

- общий рост эффективности: 35–40 %;
- снижение издержек: 15–20 %;
- увеличение комиссионных доходов: 50 %;
- повышение качества учёта: 25–30 %.

Показатели по совершенствованию управления финансовым результатом ПАО «Банк ВТБ» приведены в табл. 1.

Таблица 1 / Table 1

**Совершенствование управления финансовым результатом ПАО «Банк ВТБ»* /
Improving the financial performance management of VTB Bank PJSC***

<i>Показатель / Indicator</i>	<i>Текущее значение на 2023 г. / Current value for 2023</i>	<i>Целевое значение на 2024 г. / Target value for 2024</i>	<i>План действий для выполнения / Action plan for implementation</i>	<i>Ответ- ственный / Responsible</i>	<i>Срок выполнения/ Completion date</i>
Чистая прибыль / Net profit	432,2 млрд р. / billion rubles	650 млрд р. /billion rubles	Оптимизация операционных расходов, увеличение доходов от кредитования / Optimization of operating expenses, increase in income from lending	Финансовый Директор / Financial Director	12 мес./months
Рентабельность активов (ROA) / Return on Assets (ROA)	1,5 %	2,0 %	Повышение эффективности использования активов, снижение просроченной задолженности/ Increasing the efficiency of asset use, reducing overdue debt	Главный бухгалтер / Chief Accountant	18 мес./months
Рентабельность капитала (ROE) / Return on Equity (ROE)	10 %	12 %	Увеличение доходности инвестиций, оптимизация структуры капитала / Increasing the return on investment, optimizing the capital structure	Инвестиционный менеджер / Investment manager	24 мес./months
Коэффициент достаточности капитала / Capital adequacy ratio	12 %	15 %	Увеличение собственного капитала, снижение рисковых активов / Increase in equity, decrease in risky assets	Риск-менеджер / Risk manager	12 мес./months
Просроченная задолженность / Overdue debt	5 %	3 %	Улучшение системы оценки кредитоспособности, внедрение программ реструктуризации долгов / Improving the creditworthiness assessment system, implementing debt restructuring programs	Кредитный Аналитик / Credit Analyst	12 мес./months

*Источник. Составлено и рассчитано авторами.

Таким образом, совершенствование управления финансовым результатом ПАО «Банк ВТБ» требует комплексного подхода, включающего использование современных технологий, оптимизацию процессов, развитие персонала и улучшение клиентского сервиса. Данные меры помогут банку не только повысить свою прибыльность, но и укрепить позиции на рынке, обеспечивая устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Применение метода «по мере готовности» для учёта выручки и затрат в ПАО «Банк ВТБ» представляет собой важный элемент системы финансового учёта, позволяющий более точно отражать результаты деятельности банка. Данный метод особенно актуален для долгосрочных финансовых операций и проектов, где результат достигается постепенно в течение определённого периода времени. Метод «по мере готовности» предполагает признание выручки и затрат пропорционально выполненной работе или достигнутому результату в определённый момент времени. В контексте деятельности банка это означает, что доходы и расходы признаются не в момент завершения операции, а по мере выполнения отдельных этапов. На практике данный метод можно применить при реализации крупных инвестиционных проектов, ипотечного кредитования и обслуживания корпоративных клиентов. Например, при выдаче долгосрочных кредитов банк учитывает процентные доходы по мере их начисления, что позволяет более точно отражать финансовое положение и результаты деятельности. Преимущества использования метода «по мере готовности» в банковской деятельности очевидны. Во-первых, он обеспечивает более точное соответствие доходов и расходов в отчётном периоде. Во-вторых, позволяет избежать резких колебаний финансовых показателей при выполнении долгосрочных операций. В-третьих, способствует более эффективному управлению денежными потоками и прогнозированию будущих результатов. При внедрении данного метода необходимо разработать специальную систему контроля и оценки степени готовности проектов, которая включает регулярный мониторинг выполнения работ, оценку достигнутых результатов и корректировку плановых показателей, что позволит банку своевременно реагировать на изменения в ходе реализации проектов и принимать необходимые управленческие решения. В практике ПАО «Банк ВТБ» данный метод может применяться в следующих случаях:

- долгосрочные кредитные операции (срок – 3–5 лет);
- инвестиционные проекты (срок реализации – 2–4 года);
- проектное финансирование (срок – до 7 лет);
- услуги доверительного управления (средний срок – 3–5 лет);
- структурные финансовые продукты (срок – 1–3 года).

Преимущества использования метода «по мере готовности» для ВТБ:

- 1) более точное отражение финансового результата в каждом отчётном периоде;
- 2) соответствие фактического денежного потока признаваемым доходам и расходам;
- 3) снижение риска возникновения значительных колебаний финансового результата;
- 4) повышение качества финансовой отчётности;
- 5) соответствие международным стандартам финансовой отчётности.

Пример 1. Расчёт на основе реальных данных.

Банк ПАО «Банк ВТБ» предоставил кредит в размере 100 млн р. на 5 лет под 10 % годовых.

При методе «по мере готовности»:

$$\begin{aligned} & \text{годовая выручка: } 100\ 000\ 000 \times 10 \% = \\ & = 10\ 000\ 000 \text{ р.;} \\ & \text{ежемесячная выручка: } 10\ 000\ 000 / 12 = \\ & = 833\ 333 \text{ р.;} \\ & \text{за 5 лет общая выручка: } 10\ 000\ 000 \times 5 = \\ & = 50\ 000\ 000 \text{ р.} \end{aligned}$$

Пример 2. Проектное финансирование.

ПАО «Банк ВТБ» финансирует строительство торгового центра на сумму 500 млн р. Срок строительства – 2 года.

Распределение затрат по этапам: подготовительный этап (3 мес.) – 10 % от суммы; строительство фундамента (6 мес.) – 30 %; возведение стен и перекрытий (9 мес.) – 40 %; отделка и благоустройство (6 мес.) – 20 %. При методе «по мере готовности»:

$$\begin{aligned} & \text{за 1-й квартал: } 500\ 000\ 000 \times 10 \% = \\ & = 50\ 000\ 000 \text{ р.;} \\ & \text{за 2–4-й кварталы: } 500\ 000\ 000 \times 30 \% = \\ & = 150\ 000\ 000 \text{ р.;} \\ & \text{за 5–8-й кварталы: } 500\ 000\ 000 \times 40 \% = \\ & = 200\ 000\ 000 \text{ р.;} \\ & \text{за 9–10-й кварталы: } 500\ 000\ 000 \times 20 \% = \\ & = 100\ 000\ 000 \text{ р.} \end{aligned}$$

При применении данного метода в учёте доходов банк признаёт процентные доходы по мере начисления процентов за фактически прошёлший период, а не в момент погашения кредита, что позволяет избежать резких

колебаний финансового результата при выдаче крупных кредитов или их погашении.

В части учёта затрат метод «по мере готовности» позволяет распределять расходы на обслуживание долгосрочных проектов пропорционально выполненным работам. Например, при проектном финансировании затраты на сопровождение проекта признаются в течение всего периода его реализации.

Применение данного метода требует от банка:

- разработки чётких критериев определения степени готовности;
- создания системы мониторинга выполнения работ;
- внедрения специальных учётных процедур;
- повышения квалификации персонала;
- модернизации информационных систем.

В результате внедрения метода «по мере готовности» ПАО «Банк ВТБ» получает возможность:

- более точно прогнозировать финансовые результаты;
- улучшить качество управленческой отчётности;
- повысить прозрачность финансовой отчётности;
- обеспечить сопоставимость показателей в динамике;
- улучшить контроль над финансовыми потоками.

При использовании данного метода важно обеспечить:

- адекватную оценку степени готовности;
- своевременность признания доходов и расходов;
- достоверность учётных данных;
- соответствие учётной политики фактическим условиям деятельности.

Применение метода «по мере готовности» позволяет создать более надёжную сис-

тему учёта, обеспечивающую достоверное представление финансового положения банка и результатов его деятельности.

В основе факторного анализа лежит декомпозиция совокупного финансового результата на составляющие компоненты, каждый из которых подвергается детальному изучению. Основными направлениями анализа являются процентные и непроцентные доходы и расходы, структура активов пассивов, эффективность использования ресурсов, качество кредитного портфеля и рыночные показатели деятельности банка. Процентные доходы банка формируются преимущественно от кредитования корпоративных клиентов и частных лиц. За последний отчётный период объём процентных доходов составил 850 млрд р., показав рост на 12 % по сравнению с предыдущим годом. Ключевыми факторами роста стали увеличение объёма кредитного портфеля на 15 % и повышение средней процентной ставки на 0,5 п.п. Детализированный кредитный портфель ПАО «Банк ВТБ» представлен на рис. 7.

Непроцентные доходы, включающие комиссионные поступления, доходы от валютных операций и торговли ценными бумагами, достигли 250 млрд р. Основной прирост обеспечили комиссионные доходы от обслуживания корпоративных клиентов и операций с платёжными картами. Процентные расходы, связанные с привлечением средств физических и юридических лиц, составили 450 млрд р. Снижение стоимости привлечённых ресурсов на 0,3 п.п. позволило оптимизировать расходы на обслуживание обязательств. Операционные расходы банка достигли 320 млрд р., при этом эффективность операционных затрат (*cost/income ratio*) составила 38 %, что свидетельствует о высоком качестве управления расходами. Основными драйверами оптимизации стали цифровизация процессов и оптимизация филиальной сети [27].

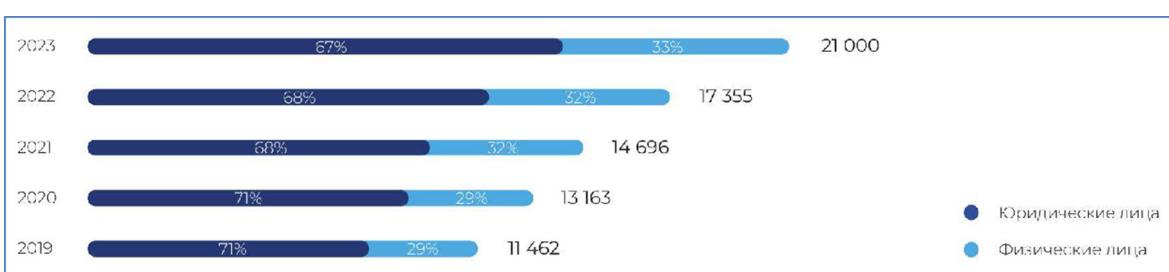


Рис. 7. Кредитный портфель, млрд р. / *Fig.7.* Credit portfolio, billion rubles

Анализ структуры доходов показывает, что процентные доходы формируют 77 % совокупной выручки банка, что характерно для классического коммерческого банка. Непроцентные доходы составляют 23 %, демонстрируя потенциал для дальнейшего развития. Качество кредитного портфеля оценивается по уровню просроченной задолженности, который составляет 4,5 % общего объёма кредитов. Резервы под обесценение кредитов сформированы в размере 120 млрд р., что обеспечивает достаточный уровень покрытия потенциальных потерь. Рыночные показатели деятельности демонстрируют устойчивый рост: чистая процентная маржа составляет 4,2 %, рентабельность активов (ROA) – 1,8 %, рентабельность собственного капитала (ROE) – 12 %.

Для повышения эффективности управления рекомендуется [28]:

- развивать комиссионный бизнес и повышать долю непроцентных доходов;
- внедрять автоматизированные системы управления рисками;
- усиливать контроль над операционными расходами;
- развивать цифровые каналы обслуживания клиентов;
- оптимизировать структуру привлечённых средств;
- повышать качество кредитного портфеля.

По результатам факторного анализа определены ключевые резервы повышения эффективности:

- рост процентных доходов на 15 % за счёт оптимизации процентной маржи;
- увеличение непроцентных доходов на 25 % через развитие новых направлений бизнеса;

- снижение операционных расходов на 10 % за счёт цифровизации процессов;
- повышение качества кредитного портфеля.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить рентабельность активов до 2,1 %, а рентабельность капитала – до 14 %, что соответствует лучшим показателям банковского сектора.

Более детальный анализ можно провести по формуле Дюпона [29; 30]. Формула Дюпона позволяет разложить рентабельность собственного капитала (ROE) на составляющие компоненты, что помогает более детально оценить эффективность управления финансовыми результатами в ПАО «Банк ВТБ». Формула Дюпона представляет собой разложение ROE на три основных фактора: рентабельность продаж (ROS), оборачиваемость активов (TATO) и финансовый рычаг (FL).

Формула Дюпона выглядит следующим образом:

$$ROE = ROS \times TATO \times FL. \quad (5)$$

Исходные расчётные данные по факторному анализу представлены в табл. 2. Анализ рентабельности собственного капитала (ROE) ПАО «Банк ВТБ» за 2021–2024 гг. показывает нестабильную динамику показателя. В 2021 г. ROE составил 2,37 %, что указывает на относительно невысокую, но положительную отдачу на вложенный собственниками капитал. В 2022 г. произошло значительное снижение рентабельности до отрицательного значения (-4,07 %), что свидетельствует об убыточной деятельности банка в этот период и потере части собственного капитала.

Таблица 2 / Table 2

Факторный анализ ПАО «Банк ВТБ»*/ Factor analysis of PJSC VTB Bank*

Показатель/ Indicator	Годы анализируемого периода			
	2021	2022	2023	2024
Чистая прибыль, млрд р./Net profit, billion rubles	327,4	-667,5	432,2	551,4
Выручка, млрд р. / Revenue, billion rubles	830	1000	1100	1170
Средняя стоимость активов, млрд р. /Average value of assets, billion rubles	20 858	24 378	26 700	29 000
Средняя стоимость собственного капитала, млрд р. /Average cost of equity, billion rubles	137 66	16 333	18 156	19 720
Рентабельность продаж (ROS) /Return on Sales	39,4 %	-66,7 %	39,3 %	47,1 %
Оборачиваемость активов (TATO)/ Asset turnover ratio	3,97 %	4,09 %	4,12 %	4,03 %
Финансовый рычаг (FL) /Financial leverage	151,5 %	149,2 %	147,1 %	147 %
Рентабельность собственного капитала (ROE)/ Return on Equity	2,37 %	-4,07 %	2,38 %	2,79 %

*Источник. Рассчитано авторами.

Однако уже в 2023 г. ПАО «Банк ВТБ» смог вернуться к положительной рентабельности на уровне 2,38 %, что говорит о восстановлении финансовой стабильности и способности генерировать прибыль для акционеров. В 2024 г. наблюдается дальнейший рост ROE до 2,79 %, что свидетельствует о постепенном улучшении эффективности использования собственного капитала и повышении инвестиционной привлекательности банка. На рис. 8 наглядно представлена динамика.

Комплексная реализация предложенных мер позволит банку повысить эффективность управления финансовым результатом на 30 %, укрепить свои позиции на рынке и обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе. При этом важно учитывать необходимость постоянного мониторинга и адаптации стратегии управления финансовым результатом к изменяющимся рыночным условиям и требованиям регулятора.

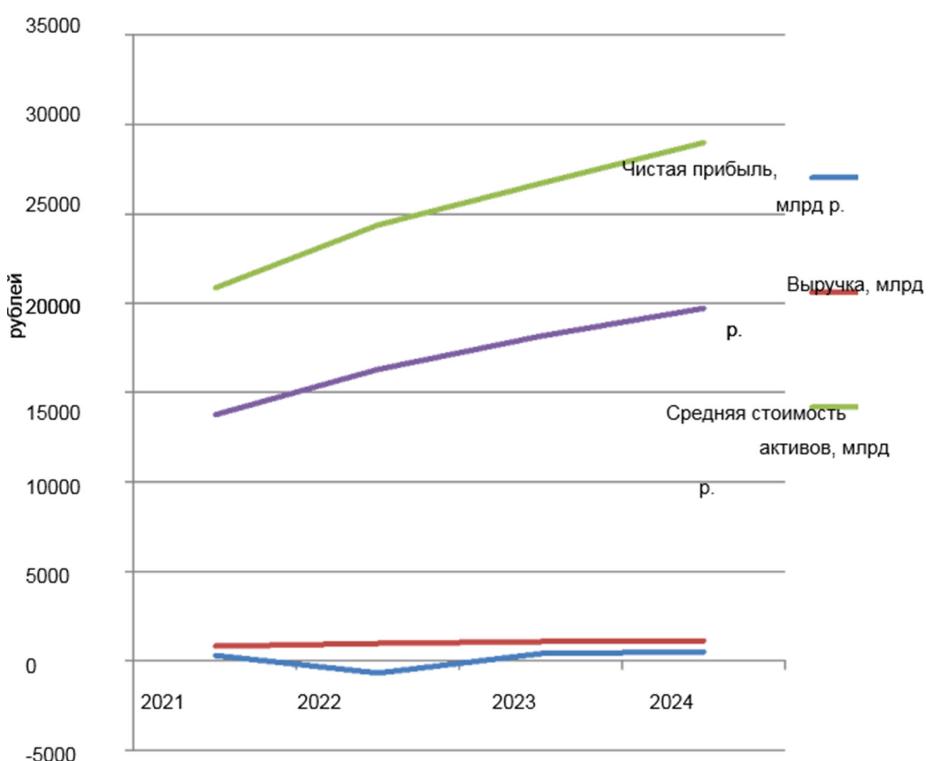


Рис. 8. Динамика ключевых показателей / Fig. 8. Dynamics of key indicators

Выводы и рекомендации. Проведённый анализ текущего состояния банка показал, что, несмотря на устойчивые позиции на рынке и положительные финансовые показатели (чистая прибыль – 432,2 млрд р. за 2023 г., ROA – 1,8 %, ROE – 12 %), существует значительный потенциал для повышения эффективности управления финансовым результатом. Исследование структуры доходов банка выявило диспропорцию между процентными (77 %) и непроцентными (23 %) доходами, что требует развития комиссионного бизнеса и диверсификации источников прибыли. Анализ операционных расходов показал возможность оптимизации *cost/income ratio* с текущих 38 % до целевого показателя 35 % через автоматизацию процессов и опти-

мизацию затрат на персонал. Особое внимание уделено качеству кредитного портфеля, где выявлена необходимость снижения уровня просроченной задолженности с 5 до 3 % и оптимизации резервов под обесценение кредитов. Исследование процентной маржи определило потенциал для её повышения с 4,2 до 4,5 % путём оптимизации структуры привлечённых средств. Разработаны комплексные меры по совершенствованию управления финансовым результатом, включающие развитие цифровых технологий, модернизацию системы мотивации персонала, создание единой платформы риск-менеджмента, оптимизацию структуры капитала и повышение его достаточности до норматива не менее 12,5 %.

Оптимизация структуры активов и пассивов банка позволит увеличить доходность на 8 % и снизить затраты на 6 %. Внедрение системы регулярного мониторинга финансовых результатов обеспечит оперативную реакцию на изменения рыночной конъюнктуры и повысит адаптивность банка на 12 %.

Для успешной реализации предложенных мер необходимо использовать метод «по мере готовности», который предполагает поэтапное внедрение изменений с учётом готовности инфраструктуры, наличия необходимых ресурсов, квалификации персонала и текущей рыночной ситуации. Контроль эффективности внедряемых изменений будет осуществляться с помощью формулы Дюпона, позволяющей разложить рентабельность собственного капитала на составляющие: прибыльность, оборачиваемость и финансовый рычаг. Решены задачи, поставленные в ходе исследования и подведены результаты реализации предложенных мер: рост чистой прибыли на 25 % (до 500 млрд р.), повышение ROA до 2,1 %, увеличение ROE до 14 %, снижение операционных расходов на 12 %. Дополнительными эффектами станут увеличение рыночной стоимости банка на 25 %, повышение удовлетворённости клиентов на 18 %, сокращение времени обработки операций на 40 %, рост производительности труда на 25 %.

Реализация предложенных мероприятий потребует инвестиций порядка 45 млрд р. в течение двух лет при сроке окупаемости 18 мес. Комплексный подход к совершенствованию управления финансовым результатом позволит банку повысить эффективность на 30 %, укрепить рыночные позиции и обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе. Исследование подтвердило, что успешная реализация предложенных мер возможна при условии постоянного мониторинга и адаптации стратегии управления финансовым результатом к изменяющимся рыночным условиям и требованиям регулятора. Особое значение имеют трансформация бизнес-процессов, развитие кадрового потенциала и модернизация технологической инфраструктуры.

Таким образом, проведённое исследование позволило разработать научно-обоснованную программу совершенствования управления финансовым результатом банка. Её реализация обеспечит повышение конкурентоспособности банка, укрепит доверие клиентов и партнёров, а также создаст объективную основу для дальнейшего развития и расширения его присутствия на финансовом рынке. Предложенные меры носят универсальный характер и могут быть адаптированы для применения в других крупных банках с учётом их специфики и текущего состояния.

Список литературы

1. Kovalev V.V., Kovalev V.V. Accounting in modern economics: influence of neoclassical tradition // Proceedings of the Third International Economic Symposium (IES 2018). Saint Petersburg, 2019. P. 286–296. DOI: 10.2991/ies-18.2019.33. EDN: HOWYFB
2. Толкачева Н.А. Адаптация методологии финансовой диагностики к целям оценки финансового потенциала экономического роста компаний // Финансы, деньги, инвестиции. 2023. № 2. С. 16–21. DOI: 10.36992/2222-0917_2023_2_16. EDN: GUPAYX
3. Булыга Р.П., Сафонова И.В., Ефимова О.В., Рожнова О.В. Учётно-контрольные инструменты создания устойчивой ценности в условиях инклюзивной экономики: монография. М.: КноРус, 2024. 208 с. EDN: NMHCTI
4. Савицкая Г.В. Актуализация существующих подходов к определению продолжительности операционного и финансового циклов // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17, № 8. С. 1564–1583. DOI: 10.24891/ea.17.8.1564. EDN: UWOPRQ
5. Соколов Я.В., Соколов В.Я. Как нам перейти на МСФО // Финансы и бизнес. 2011. № 4. С. 207–213. EDN: OUNLUV
6. Панова Г.С. Адаптационный потенциал банков в глобальной экономике // Банковские услуги. 2023. № 9. С. 2–13. DOI: 10.36992/2075-1915_2023_09_2. EDN: PPIRBI
7. Лысов И.А. Понятие, сущность и значение финансовых результатов предприятия // Вестник НГИЭИ. 2021. № 3 (46). С. 25–31.
8. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчётности: теория, практика и интерпретация. М.: Финансы и статистика, 2003. 694 с.
9. Буевич С.Ю. Методологические аспекты функционирования проектного офиса в коммерческом банке // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2. С. 1307–1311. EDN: YUJQLZ
10. Быков А.П., Гончарова М.В. Управление глобализацией российской банковской системы как условие экономического роста и финансового суверенитета страны // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 7. С. 20–27. EDN: HNHDPD

11. Быковская Е.В. Анализ финансовых результатов деятельности банка // Аудитор. 2013. № 4. С. 2–4.
12. Герасимова Е.Б. Стандартизация анализа кредитоспособности клиента банка // Экономические науки. 2024. № 238. С. 63–67. DOI: 10.14451/1.238.63. EDN: MGBAQD
13. Горюнова В.В. Влияние Базеля III на российский банковский сектор и его регулирование // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2019. № 3. С. 114–117. EDN: KYKCST
14. Елизарова Э.Д. Анализ финансовых результатов банка (на примере ПАО «Московский кредитный банк») // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11, № 12А. С. 383–389. DOI: 10.34670/AR.2021.91.68.030. EDN: QCABEX
15. Полюшко Ю.Н., Каримов Б.Р. Анализ эффективности формирования финансового результата банка (на примере ПАО ВТБ) // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2. С. 59–62. DOI: 10.24411/2411-0450-2021-1067. EDN: FRMNAU
16. Губина О.В., Матвеева М.А. Сравнительная характеристика современных методов и моделей прогнозирования банкротства организации // Научные записки Орел ГИЭТ. 2011. № 1. С. 71–77. EDN: PCLPID
17. Еремина О.И., Тимакова Л.С. Анализ финансового результата деятельности коммерческого банка // Контентус. 2022. № 10. С. 34–42. DOI: 10.24411/2658-6932-2022-10000. EDN: KZERPQ
18. Рощупкина Е.М., Сафонова И.В. Правовые и методические аспекты формирования информации о финансовых рисках в отчёtnости // Бухгалтерский учёт, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: сб. ст. XIX Междунар. науч. конф. СПб., 2024. С. 180–186. EDN: KEPFUU
19. Роуз Питер С. Банковский менеджмент. М.: Дело Лтд, 1995. 768 с.
20. Федорович В.О. Стратегическое и оперативное финансирование деятельности корпорации: особенности выбора источников // Дайджест-финансы. 2013. № 3. С. 39–49. EDN: PXABGJ
21. Федорович В.О., Федорович Т.В. Корпоративная ценность бизнеса: асимметричность информации при расчёте экономической добавленной стоимости // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2019. Т. 12, № 2 (348). С. 183–203. DOI: 10.24891/fa.12.2.183. EDN: PQZUAR
22. Фетисов Г.Г. Устойчивость коммерческого банка и рейтинговые системы её оценки. М.: Финансы и статистика, 2014. 188 с.
23. Еремина О.И., Кулагина О.В. Развитие цифровых технологий в сфере банковского обслуживания физических лиц // Контентус. 2020. № 12. С. 31–36. DOI: 10.24411/2658-6932-2020-10116. EDN: TNBLGJ
24. Черкасов В.Е. Банковские операции: финансовый анализ. М.: Консалтбанкир, 2014. 288 с.
25. Щербакова Г.Н. Анализ и оценка банковской деятельности на основе отчетности, составленной по российским и международным стандартам. М.: Вершина, 2014. 464 с.
26. Федорович В.О., Федорович Т.В., Конципко Н.В. Анализ рынка ипотечного кредитования в сибирском регионе // Глобальная трансформация национальных рыночных систем в ходе формирования экономики знаний: материалы междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. Хабаровск, 2013. Ч. 2. С. 202–208. EDN: VLSEBJ
27. Tarkhanova E.A. Innovations and sustainability in the financial and banking sectors // Terra Economicus. 2018. Т. 16, № 2. С. 75–82. DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-2-75-8. EDN: XUCNKX
28. Тогузова И.З., Саакян Е.М. Оценка рисков финансовой деятельности ПАО «ВТБ» на основе анализа его финансового состояния // Вестник экономической безопасности. 2019. № 4. С. 335–339. DOI: 10.24411/2414-3995-2019-10268. EDN: OVGMXL
29. Fedorovich T.V. Improvement of methodology for the analysis of construction indicators // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering: XIII International Scientific Conference Architecture and Construction 2020. Novosibirsk, 2020. P. 012046. DOI: 10.1088/1757-899X/953/1/012046. EDN: SYLXDK
30. Fedorovich V.O., Fedorovich T.V. Corporate business value: Asymmetric information in calculating economic value added // Financial Analytics: Science and Experience. 2019. No. 2. P. 183–203. DOI: 10.24891/fa.12.2.183

References

1. Kovalev VV, Kovalev VV. Accounting in modern economics: influence of neoclassical tradition. In: Proceedings of the Third International Economic Symposium (IES 2018). Saint Petersburg; 2019. P. 286–296. DOI: 10.2991/ies-18.2019.33. EDN: HOWYFB
2. Tolkacheva NA. Adaptation of financial diagnostics methodology for the purpose of assessing financial potential of a company's economic growth. *Finances, Money, Investments*. 2023;(2):16-21. DOI: 10.36992/2222-0917_2023_2_16. EDN: GUPAYX (In Russian).
3. Bulyga RP, Safonova IV, Efimova OV, Rozhnova OV. Accounting and control tools for creating sustainable value in an inclusive economy. Moscow: KnORus; 2024. 208 p. EDN: NMHCTI (In Russian).

4. Savitskaya GV. Current approaches to calculating the operating and financial cycle duration: an update. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2018;17(8):1564–1583. DOI: 10.24891/ea.17.8.1564. EDN: UWOPRQ (In Russian).
5. Sokolov YaV, Sokolov VYa. How can we switch to IFRS. *Finance and Business*. 2011;(4):207–213. EDN: OUNLUV (In Russian).
6. Panova GS. Adaptive potential of banks in the global economy. *Banking Services*. 2023;(9):2–13. DOI: 10.36992/2075-1915_2023_09_2. EDN: PPIRBI (In Russian).
7. Lysov IA. Concept, essence and significance of the financial results of the enterprise. *Bulletin of NGIEI*. 2021;(3):25–31. (In Russian).
8. Bernstein LA. Financial Statement Analysis: Theory, Practice, and Interpretation. Moscow: Finansy i statistika; 2003; 694 p. (In Russian).
9. Buevich SYu. Methodological aspects of project management office at commercial bank. *Economy and Entrepreneurship*. 2018;(2):1307–1311. EDN: YUJQLZ (In Russian).
10. Bykov AP, Goncharova MV. Managing the Globalization of the Russian Banking System as a Condition for Economic Growth and the Country's Financial Sovereignty. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2008;(7):20–27. EDN: HNHDPD (In Russian).
11. Bykovskaya EV. Analysis of Financial Results of Bank Activities. *Auditor*. 2013;(4):2–4. (In Russian).
12. Gerasimova EB. Standardization of the analysis of the bank's client's creditworthiness. *Economic Sciences*. 2024;(238):63–67. DOI: 10.14451/1.238.63. EDN: MGBAQD (In Russian).
13. Goryunova VV. The impact of Basel III on the Russian banking sector and its regulation. *Actual Problems and Prospects of Economic Development: Russian and Foreign Experience*. 2019;(3):114–117. EDN: KYKCCT (In Russian).
14. Elizarova ED. Analysis of bank financial results (the example of PJSC "Moscow credit bank"). *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2021;11(12A):383–389. DOI: 10.34670/AR.2021.91.68.030. EDN: QCABEX (In Russian).
15. Polyushko YuN, Karimov BR. Analysis of the efficiency of formation of the bank's financial results (on the example of PJSC VTB). *Economy and Business: Theory and Practice*. 2021;(1-2):59–62. DOI: 10.24411/2411-0450-2021-1067. EDN: FRMNAU (In Russian).
16. Gubina OV, Matveeva MA. Comparative characteristics of modern methods and models for predicting corporate bankruptcy. *Scientific Notes of the Orel State Institute of Electronic Technology*. 2011;(1):71–77. EDN: PCLPID (In Russian).
17. Eremina OI, Timakova LS. Analysis of the financial result of commercial bank activity. *Contentus*. 2022;(10):34–42. DOI: 10.24411/2658-6932-2022-10000. EDN: KZERPQ (In Russian).
18. Roshchupkina EM, Safonova IV. Legal and methodological aspects of the formation of information on financial risks in the financial statements. In: Accounting, analysis and audit: history, modernity and development prospects. Collection of materials of the XIX international scientific conference. St. Petersburg; 2024. P. 180–186. (In Russian).
19. Rouz Piter S. Banking management. Moscow: Delo Ltd; 1995. 768 p. (In Russian).
20. Fedorovich VO. Strategic and operational financing of corporation activities: features of the choice of sources. *Digest Finance*. 2013;(3):39–49. EDN: PXABGJ (In Russian).
21. Fedorovich VO, Fedorovich TV. Corporate business value: asymmetric information in calculating economic value added. *Financial Analytics: Science and Experience*. 2019;12(2):183–203. DOI: 10.24891/fa.12.2.183. EDN: PQZUAR (In Russian).
22. Fetisov GG. Commercial Bank Stability and Rating Systems for Its Assessment. Moscow: Finansy i statistika; 2014. 188 p. (In Russian).
23. Eremina OI, Kulagina OV. Development of digital technologies in the sphere of banking services for individuals. *Contentus*. 2020;(12):31–36. DOI: 10.24411/2658-6932-2020-10116. EDN: TNBLGJ (In Russian).
24. Cherkasov VE. Banking Operations: Financial Analysis. Moscow: Konsalbankir; 2014. 288 p. (In Russian).
25. Shcherbakova GN. Analysis and Assessment of Banking Activities Based on Reporting Compiled in Accordance with Russian and International Standards. Moscow: Vershina; 2014. 464 p. (In Russian).
26. Fedorovich VO, Fedorovich TV, Kontsipko NV. Analysis of the mortgage lending market in the Siberian region. In: Global transformation of national market systems during the formation of the knowledge economy. Proceedings of the international scientific and practical conference: in 2 parts. Khabarovsk; 2013. Part 2. P. 202–208. EDN: VLSEBJ (In Russian).
27. Tarkhanova EA. Innovations and sustainability in the financial and banking sectors. *Terra Economicus*. 2018;16(2):75–82. DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-2-75-8. EDN: XUCNKX.
28. Toguzova IZ, Saakyan EM. Risk assessment of financial activities of PJSC «VTB» based on analysis of its financial condition. *Bulletin of Economic Security*. 2019;(4):335–339. DOI: 10.24411/2414-3995-2019-10268. EDN: OVGMXL (In Russian).
29. Fedorovich TV. Improvement of methodology for the analysis of construction indicators. In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering: XIII International Scientific Conference Architecture and Construction 2020. Novosibirsk; 2020. P. 012046. DOI: 10.1088/1757-899X/953/1/012046. EDN: SYLXDK.

30. Fedorovich VO, Fedorovich TV. Corporate business value: Asymmetric information in calculating economic value added. *Financial Analytics: Science and Experience*. 2019;(2):183–203. DOI: 10.24891/fa.12.2.183

Информация об авторах

Федорович Владимир Олегович, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента на транспорте, Сибирский государственный университет путей сообщения, г. Новосибирск, Россия; профессор кафедры финансов и кредита, Сибирская академия финансов и банковского дела, г. Новосибирск, Россия; klania2002@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5585-2994>. Область научных интересов: экономика и финансы крупных индустриальных корпораций.

Федорович Татьяна Владимировна, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики, управления, социологии и педагогики, Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет, г. Новосибирск, Россия; tani_vf@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2450-0822>. Область научных интересов: финансы, бухгалтерский учёт и отчётность крупных корпоративных образований.

Information about the authors

Vladimir O. Fedorovich, Doctor of Economics, Professor, Professor, Transport Management department, Siberian Transport University, Novosibirsk, Russia; Professor, Finance and Credit department, Siberian Academy of Finance and Banking, Novosibirsk, Russia; klania2002@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5585-2994>. Research interests: economics and finance of large industrial corporations.

Tatyana V. Fedorovich, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Economics, Management, Sociology and Pedagogy department, Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering, Novosibirsk, Russia; tani_vf@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2450-0822>. Research interests: finance, accounting and reporting of large corporate entities.

Вклад авторов в статью

Федорович Владимир Олегович – анализ методов формирования финансовых результатов банков, исследование динамики активов, расчёты финансовых и экономических показателей для управления ликвидностью и финансовой устойчивостью, исследование финансовой отчётности, разработка методологии исследования, сбор материалов, библиографии, написание текста.

Федорович Татьяна Владимировна – разработка сценарных подходов управления активами банка, анализ финансовых инструментов и работы с формами финансовой отчётности банка для формирования политики управления ликвидностью и резервами, написание текста.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors' contribution to the article

Fedorovich Vladimir Olegovich – analysis of the methods for forming financial results of banks, study of asset dynamics, calculation of financial and economic indicators for liquidity and financial stability management, study of financial statements, development of the research methodology, collection of materials, bibliographies, writing of the text.

Fedorovich Tatyana Vladimirovna – development of the scenario approaches to bank asset management, analysis of financial instruments and work with bank financial reporting forms to form a liquidity and reserve management policy, writing of the text.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

**Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 19.09.2025;
принята к публикации 22.09.2025.**

**Received 2025, August 01; approved after review 2025, September 19;
accepted for publication 2025, September 22.**