

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

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность

Специализация № 1 Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

Е.С. Рычкова

« ____ » _____ 2025 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: Финансово-экономическая безопасность организации в банковской сфере: теоретические и прикладные аспекты (на примере ПАО «Сбербанк»)

Исполнитель

студент группы 078-ос

(подпись, дата)

С. И. Собирова

Руководитель

Доцент к.т.н.

(подпись, дата)

Е. С. Новопашина

Нормоконтроль

(подпись, дата)

Л. И. Рубаха

Рецензент

доцент к. т. н.

(подпись, дата)

Н. В. Шелепова

Благовещенск 2025

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

Е.С. Рычкова

« _____ » _____ 2025

З А Д А Н И Е

К выпускной дипломной работе (проекту) студента Собирова Сабрина Игоревна

1. Тема выпускной дипломной работы Финансово-экономическая безопасность организации в банковской сфере: теоретические и прикладные аспекты (на примере ПАО Сбербанк)

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная и научная литература, статьи и электронные ресурсы

4. Содержание выпускной дипломной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов): Дипломная работа содержит 3 главы: в первой рассмотрены 1 Теоретические аспекты исследования финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере, финансово-экономическая безопасность кредитной организации, нормативно-правовое регулирование обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере, критерии и показатели оценки уровня финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере. Во второй главе проведён анализ и оценка уровня финансово-экономической безопасности ПАО Сбербанк, организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк, анализ факторов внешней и внутренней среды, выявление угроз экономической безопасности ПАО Сбербанк, анализ и оценка финансово-экономической отчётности как инструмент обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере, проблемы и угрозы влияющие на экономическую безопасность организации в банковской сфере. В третьей главе проведён, обеспечение финансово-экономической безопасности функционирования и развития организации ПАО Сбербанк, потенциальные угрозы финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере, механизм нейтрализации угроз финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) таблицы

6. Консультанты по выпускной дипломной работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель выпускной дипломной работы (проекта) _____

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) _____

_____ (подпись студента)

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 80 с., 29 таблиц, 33 источников

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, БАНКОВСКАЯ СФЕРА, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ОРГАНИЗАЦИЯ, УГРОЗЫ, БЕЗОПАСНОСТЬ

Дипломная работа содержит 3 главы

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты исследования финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере, финансово-экономическая безопасность кредитной организации, нормативно-правовое регулирование обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере, критерии и показатели оценки уровня финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере

Во второй главе дипломной работы проведён анализ и оценка уровня финансово-экономической безопасности ПАО Сбербанк, организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк, анализ факторов внешней и внутренней среды, выявление угроз экономической безопасности ПАО Сбербанк, анализ и оценка финансово-экономической отчётности как инструмент обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере, выявлены проблемы и угрозы влияющие на экономическую безопасность организации в банковской сфере

В третьей главе дипломной работы рассмотрены методы обеспечения финансово-экономической безопасности функционирования и развития организации ПАО Сбербанк, потенциальные угрозы финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере, механизм нейтрализации угроз финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические аспекты исследования финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере	7
1.1 Финансово-экономическая безопасность кредитной организации	7
1.2 Нормативно-правовое регулирование обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере	14
1.3 Критерии и показатели оценки уровня финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере	22
2 Анализ и оценка уровня финансово-экономической безопасности ПАО Сбербанк	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк	33
2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды, выявление угроз экономической безопасности ПАО Сбербанк	40
2.3 Анализ и оценка финансово-экономической отчётности как инструмент обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере	49
2.4 Проблемы и угрозы влияющие на экономическую безопасность организации в банковской сфере	56
3 Обеспечение финансово-экономической безопасности функционирования и развития организации ПАО Сбербанк	63
3.1 Потенциальные угрозы финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере	63
3.2 Механизм нейтрализации угроз финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере	66
Заключение	75
Библиографический список	78

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной социально-экономической нестабильности, геополитической напряжённости, а также углубляющихся процессов цифровизации финансовой системы, вопросы обеспечения финансово-экономической безопасности организаций становятся особенно актуальными. Это в полной мере относится к банковской сфере, которая занимает ключевое место в инфраструктуре национальной экономики. Надёжность и устойчивость банковских учреждений напрямую влияют не только на развитие бизнеса и инвестиционной среды, но и на стабильность всей финансовой системы государства.

Финансово-экономическая безопасность представляет собой комплексную характеристику защищённости организации от внутренних и внешних угроз, способных нанести ущерб её финансовым интересам, устойчивости и эффективности функционирования. В банковском секторе эта категория приобретает стратегическое значение, поскольку банки являются высокорискованными субъектами, подвергающимися постоянному воздействию разнообразных угроз: экономических, политических, информационных, регуляторных и других.

Особую актуальность рассматриваемая тема приобретает применительно к крупнейшим системообразующим банкам страны, к числу которых относится ПАО Сбербанк — ведущий финансовый институт Российской Федерации. Масштаб и специфика его деятельности, высокая степень цифровизации, а также участие в реализации приоритетных проектов государственной важности требуют особого внимания к вопросам финансово-экономической устойчивости и безопасности. Любое нарушение стабильности Сбербанка может оказать существенное влияние на экономическую ситуацию в стране, что обуславливает необходимость проведения глубокого анализа действующих механизмов обеспечения его безопасности и разработки предложений по их совершенствованию.

Актуальность темы настоящего исследования определяется необходимостью комплексного подхода к обеспечению финансово-экономической безопасности в условиях трансформации внутренней и внешней среды банковского бизнеса. Это включает адаптацию к новым рискам, связанным с киберугрозами, колебаниями валютных курсов, изменениями в нормативно-правовой базе, снижением платёжеспособности клиентов и партнёров, а также усилением конкуренции как на внутреннем, так и на глобальном рынках.

Цель: Оценить финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере и предложить меры по совершенствованию финансового состояния банка ПАО «Сбербанк»

Задачи:

- Изучить теоретические аспекты исследования финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере
- Анализировать факторы внешней и внутренней среды, выявление угроз экономической безопасности ПАО «Сбербанк»
- Анализ и оценка финансово-экономической отчётности как инструмент обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере
- Выявить потенциальные угрозы финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере
- Предложить механизм по нейтрализации угроз финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере

Объектом исследования выступает система обеспечения финансово-экономической безопасности ПАО Сбербанк. Предметом исследования являются методы и инструменты выявления, оценки и управления угрозами, влияющими на финансовую устойчивость и безопасность банка.

Методологическую основу работы составляют системный, структурно-функциональный и сравнительный подходы, а также методы экономического и стратегического анализа, экспертных оценок, анализа финансовой отчётности и нормативных документов.

Структура дипломной работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников. В первой главе рассмотрены теоретические основы финансово-экономической безопасности банковских организаций. Вторая глава посвящена анализу существующей системы обеспечения безопасности в ПАО Сбербанк. В третьей главе разработаны практические рекомендации по повышению уровня защищённости и устойчивости рассматриваемой банковской структуры.

Выбор данной темы обусловлен высокой степенью её практической значимости, а также необходимостью поиска эффективных решений в условиях быстро меняющейся внешней среды. Проведённое исследование позволяет не только углубить теоретические знания в области финансовой безопасности, но и предложить конкретные шаги по её обеспечению в деятельности одного из крупнейших банков России.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

1.1 Финансово-экономическая безопасность кредитной организации.

В современных условиях банковская сфера сталкивается с многочисленными вызовами, связанными с постоянными изменениями экономической среды, усилением конкуренции, ростом уровня цифровизации и усложнением регуляторных требований. Это накладывает серьёзные обязательства на кредитные организации по обеспечению собственной финансово-экономической безопасности — ключевого фактора стабильности и развития.

Финансово-экономическая безопасность кредитной организации — это комплексное понятие, которое включает в себя совокупность организационно-экономических, финансовых, правовых, технических и информационных мер, направленных на защиту банка от внутренних и внешних угроз. Главной целью этой безопасности является поддержание устойчивого финансового положения банка, предотвращение и минимизация негативных последствий рисков, а также обеспечение выполнения обязательств перед клиентами и партнёрами.

Эффективная система финансово-экономической безопасности позволяет не только сохранять ликвидность и капитал банка, но и формировать доверие со стороны вкладчиков и инвесторов, что является важным фактором конкурентоспособности на финансовом рынке.

Сущность и структура финансово-экономической безопасности кредитной организации.

Финансово-экономическая безопасность представляет собой сложную, многокомпонентную систему, объединяющую различные аспекты деятельности банка. Для полного понимания структуры финансово-экономической безопасности выделим основные её компоненты и рассмотрим каждый более подробно.

Финансовая устойчивость — это основа безопасности банка, характеризующаяся способностью кредитной организации выполнять свои обязательства в долгосрочной перспективе. Это обеспечивается достаточным уровнем капитала, эффективным управлением ликвидностью, прибыльностью и сбалансированным активно-пассивным портфелем.

Уровень достаточности капитала регулируется требованиями Центрального банка РФ, которые направлены на предотвращение рисков банкротства. Для контроля ликвидности применяются нормативы, гарантирующие способность банка своевременно выполнять платежи по обязательствам.

Риски — неотъемлемая часть банковской деятельности. В банковской практике выделяют несколько ключевых видов рисков.

Кредитный риск представляет собой вероятность возникновения финансовых потерь в результате невыполнения заемщиками своих обязательств по возврату предоставленных кредитных средств. Такой риск особенно актуален для банковской сферы, так как основная деятельность кредитных организаций связана с выдачей займов. Его уровень зависит от платёжеспособности клиентов, качества оценки кредитоспособности, а также от общей экономической ситуации.

Рыночный риск связан с возможными потерями, вызванными неблагоприятной динамикой рыночных показателей — таких как процентные ставки, валютные курсы, цены на ценные бумаги или сырьевые товары. Он возникает при операциях на финансовых рынках, где подверженность внешним изменениям может негативно сказаться на результатах деятельности банка.

Операционный риск обусловлен вероятностью убытков из-за сбоя внутренних процессов, ошибок персонала, технических неисправностей, а также противоправных действий сотрудников или третьих лиц. Этот вид риска охватывает широкий спектр угроз — от несанкционированного доступа к информационным системам до ошибок в документообороте и управления.

Правовой риск характеризуется возможностью возникновения убытков вследствие несоблюдения требований законодательства, нормативных актов, а также условий заключённых договоров. Он может проявляться в виде штрафов, судебных исков, признания сделок недействительными и других последствий, способных нанести ущерб финансовой устойчивости банка.

Стратегический риск заключается в вероятности ошибок в процессе определения приоритетов развития организации. Он может возникнуть при выборе неэффективной бизнес-модели, постановке некорректных целей или недостаточной адаптации к изменениям внешней среды. Такой риск способен существенно повлиять на долгосрочные перспективы и конкурентоспособность кредитной организации.

Эффективное управление рисками заключается в систематическом выявлении, оценке, мониторинге и минимизации рисков. Для этого банки внедряют внутренние нормативы, методики скоринга, резервирования и используют страховые механизмы.

В эпоху цифровизации банки сталкиваются с новыми угрозами — кибератаками, утечками конфиденциальной информации, технологическими сбоями. Информационная безопасность включает меры по защите информационных систем, данных клиентов, внедрение современных технологий шифрования, контроль доступа и обучение персонала.

Отсутствие надёжной информационной безопасности может привести к серьёзным финансовым потерям, репутационным рискам и нарушению нормативных требований.

Правовое обеспечение деятельности банка — обязательное условие его безопасности. Несоблюдение законодательства может привести к санкциям, штрафам, ограничениям в деятельности и утрате лицензии.

В состав правового обеспечения входят соблюдение требований законодательства о банках, налоговом контроле, противодействии легализации доходов, а также выполнение нормативов Центрального банка РФ.

Это способность банка организовать внутренние процессы так, чтобы минимизировать ошибки и сбои, оптимизировать затраты и повысить качество обслуживания клиентов. Важным элементом является внутренняя система контроля и аудита, которая выявляет и предотвращает нарушения.

Репутация банка — нематериальный актив, от которого зависит лояльность клиентов, партнеров и инвесторов. Потеря доверия может привести к оттоку вкладов, снижению бизнеса и росту финансовых рисков. Репутационная безопасность обеспечивается прозрачностью деятельности, качественным обслуживанием и своевременным реагированием на кризисные ситуации.

Основные угрозы финансово-экономической безопасности банков.

Для обеспечения устойчивости и надёжности банковской системы необходимо чёткое понимание потенциальных угроз, способных повлиять на финансово-экономическую безопасность кредитных организаций. Все угрозы можно условно классифицировать по характеру их возникновения и воздействия на банк. В приведённой ниже таблице представлены основные категории угроз — внутренние, внешние и репутационные — с указанием характерных примеров, иллюстрирующих возможные риски и их природу.

Понимание источников угроз позволяет своевременно разрабатывать меры по их предотвращению. Классификация угроз позволяет структурировать информацию о рисках, определить наиболее уязвимые направления деятельности банка, а также разработать адекватные механизмы профилактики и противодействия. Ниже представлена обобщённая классификация угроз экономической безопасности, которая охватывает как внутренние, так и внешние источники дестабилизации, включая технологические, информационные, социальные, репутационные и иные аспекты, оказывающие влияние на устойчивость банковской системы. В таблице 1 приведена классификация угроз финансово-экономической безопасности банков.

Таблица 1 — Классификация угроз финансово-экономической безопасности банков¹

Категория угрозы	Характеристика угроз
Внутренние	Ошибки персонала, мошенничество, технологические сбои
Внешние	Экономические кризисы, законодательные изменения, санкции, кибератаки
Экономические	Колебания валют, снижение доходности, рост издержек, дефолты контрагентов.
Политико-правовые	Законодательные ограничения, изменение регуляторной базы, санкции, коррупционные риски.
Социальные	Потеря квалифицированного персонала, рост социальной напряженности, забастовки.
Технологические	Сбои ИТ-инфраструктуры, устаревшие системы, зависимость от внешних ИТ-поставщиков.
Информационные	Утечка данных, кибератаки, взломы систем безопасности, фишинг.
Репутационные	Отток клиентов, негатив в СМИ, судебные иски, потеря деловой репутации.

Внутренние угрозы связаны с человеческим фактором, недостатками в управлении и техническими проблемами. Мошенничество сотрудников, ошибки при оформлении документов, нарушения процедур — всё это подрывает финансовую устойчивость банка. Важно создавать эффективную систему внутреннего контроля и аудита, обеспечивать обучение и мотивацию персонала.

Экономическая нестабильность, изменения в налоговом и финансовом законодательстве, а также геополитические риски могут оказать серьёзное давление на банк. Санкции, инфляция, колебания валютных курсов влияют на платёжеспособность и стоимость активов. Кибератаки со стороны хакеров становятся всё более изощрёнными, что требует постоянного обновления систем защиты.

Репутация банка зависит от восприятия клиентов, партнеров и общественности. Публикации негативных новостей, судебные иски или инциденты

¹ Иванова Е. П. Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности коммерческих банков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2022. — № 7. — С. 34–41.

ты безопасности способны подорвать доверие, что приводит к оттоку средств и снижению доходов.

Для обеспечения всесторонней защиты и устойчивого функционирования банковские организации формируют специализированные службы и отделы, каждый из которых выполняет ключевые задачи в рамках системы внутреннего контроля и управления рисками.

Служба внутреннего контроля отвечает за регулярную проверку внутренних процессов, а также за выявление отклонений от установленных норм и стандартов. Её основная задача — обеспечить соответствие операций банка внутренним регламентам и внешним требованиям. Проверки, проводимые этой службой, позволяют своевременно выявлять и устранять нарушения, снижая вероятность финансовых и репутационных потерь.

Риск-менеджмент (или подразделение управления рисками) выполняет функции по распознаванию и количественной оценке различных видов рисков: кредитных, рыночных, операционных и иных. На основе полученных данных разрабатываются меры по минимизации возможных последствий и формируются стратегии по снижению уязвимости банка к потенциальным угрозам.²

Юридическое подразделение обеспечивает правовую поддержку деятельности кредитной организации. Оно контролирует соблюдение требований действующего законодательства, предоставляет консультации по правовым вопросам, сопровождает заключение договоров и представляет интересы банка в судебных и административных органах.

Информационная безопасность — это направление, ответственное за защиту цифровой инфраструктуры банка от внешних и внутренних угроз. Специалисты данной службы разрабатывают и внедряют системы защиты информации, контролируют доступ к корпоративным данным, обеспечивают устойчивость ИТ-среды к кибератакам, утечкам и иным угрозам.

² Колесников, А. А. Банковский риск-менеджмент: теория и практика. — М.: Юрайт, 2021. — 352 с.

Комплаенс-служба осуществляет контроль за соответствием деятельности банка требованиям регуляторов, международных стандартов и внутренней нормативной базы. Её работа направлена на предупреждение санкций со стороны надзорных органов, а также на формирование культуры правомерного поведения внутри организации.

Антикоррупционное подразделение фокусируется на предотвращении и выявлении случаев коррупционных правонарушений. Служба занимается мониторингом операций и поведения сотрудников, проводит внутренние расследования, а также разрабатывает меры по снижению рисков вовлечённости персонала в противоправную деятельность.

Эффективная координация и обмен информацией между подразделениями создают систему раннего реагирования и предупреждения угроз.

Регулирование деятельности банков и вопросы финансово-экономической безопасности в России основаны на ключевых нормативных документах, представленных в таблице 2.

Таблица 2 — Основные нормативные акты, регулирующие безопасность банков³

Закон/Норматив	Основное содержание
Федеральный закон №395-1 «О банках и банковской деятельности»	Определяет принципы банковской деятельности и лицензирования
Федеральный закон №115-ФЗ «О противодействии легализации доходов»	Механизмы контроля и предотвращения финансовых преступлений
Нормативные акты Банка России	Устанавливают требования к ликвидности, капиталу, отчетности, управлению рисками
ISO/IEC 27001	Международный стандарт по управлению информационной безопасностью

Соблюдение данных норм, закрепленных в нормативно-правовых актах, обеспечивает не только правовую защиту, но и повышение доверия к банку на финансовом рынке.

³ Составлено автором на основе нормативных документов

Управление рисками — это системный процесс, который включает выявление, оценку, мониторинг и контроль всех видов рисков. Банки применяют специализированные методики, автоматизированные системы и регулярный анализ для своевременного выявления угроз.

Особое внимание уделяется кредитному риску, так как он напрямую влияет на финансовые показатели банка. Используются кредитные скоринги, формирование резервов и страхование.

Рыночный риск нейтрализуется посредством диверсификации и хеджирования. Операционный риск снижается за счёт совершенствования процессов и повышения квалификации персонала.

Современный банк опирается на цифровые технологии, что значительно расширяет функционал, но и увеличивает уязвимости. Поэтому информационная безопасность является краеугольным камнем финансово-экономической безопасности.

В банковской сфере для обеспечения финансово-экономической безопасности внедряются комплексные системы защиты, которые охватывают технические, организационные, правовые и программные меры.

Таким образом, финансово-экономическая безопасность кредитной организации представляет собой совокупность условий и мер, обеспечивающих устойчивое функционирование банка, защиту его финансовых ресурсов и интересов от внутренних и внешних угроз. Эффективное обеспечение безопасности требует комплексного подхода, включающего нормативно-правовое регулирование, систему внутреннего контроля, управление рисками и постоянный мониторинг внешней среды. Устойчивость кредитной организации напрямую связана с уровнем её экономической безопасности, что делает данный аспект ключевым фактором в стратегическом управлении банковской деятельностью.

1.2 Нормативно-правовое регулирование обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере

Нормативно-правовое регулирование обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере — это система правовых норм, правил и механизмов, устанавливаемых государственными органами и регулирующими структурами, направленная на защиту финансовых интересов банков, обеспечение стабильности их деятельности и минимизацию внутренних и внешних угроз.

В условиях динамичного развития финансовых рынков и усиления цифровизации банковской деятельности нормативно-правовое регулирование становится фундаментом обеспечения экономической безопасности кредитных организаций. Законодательство и регулирующие нормы задают стандарты, требования и ограничения, направленные на предотвращение финансовых кризисов, мошенничества, утечек информации и иных угроз.

Важность правового регулирования особенно ярко проявляется в банковском секторе, поскольку стабильность и доверие к банкам напрямую зависят от их способности соблюдать законодательство и эффективно противостоять экономическим и информационным рискам.⁴

В Российской Федерации основой для регулирования банковской деятельности служит ряд ключевых федеральных законов и нормативных актов, которые устанавливают правовые рамки работы кредитных организаций, требования к их деятельности, а также меры по обеспечению экономической безопасности.

Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» № 395-1 от 2 декабря 1990 года.

Это базовый нормативный акт, который регулирует создание, функционирование и прекращение деятельности банков, определяет права и обязанности банков и их клиентов, устанавливает принципы лицензирования и надзора.

⁴ Фролов, Д. П. Правовое обеспечение банковской деятельности в условиях цифровой экономики. — СПб.: Питер, 2022. — 256 с.

Федеральный закон № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Этот закон является одним из ключевых документов в системе экономической безопасности банков. Он регламентирует меры, направленные на предотвращение использования банковской системы для отмывания денег и финансирования террористической деятельности.

Центральный банк РФ издает множество нормативных документов, регулирующих стандарты управления рисками, требования к капиталу и ликвидности, правила внутреннего контроля, а также методы раскрытия информации.⁵

Переходя от общей картины законодательства, необходимо подчеркнуть роль регуляторов, которые обеспечивают контроль и мониторинг выполнения нормативных требований.

В России основным регулятором банковской деятельности является Центральный банк Российской Федерации (Банк России). Его полномочия включают лицензирование, надзор, установление нормативов, а также применение санкций к нарушающим организации.

Кроме ЦБ РФ, значимую роль в обеспечении экономической безопасности банков играют:

- Федеральная служба по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг) — контролирует соблюдение закона №115-ФЗ.
- Федеральная налоговая служба — контролирует налоговые обязательства и проводит проверки.
- Судебные органы — обеспечивают рассмотрение дел о нарушениях банковского законодательства.

Регуляторы проводят регулярные проверки, аудиты, а также мониторинг рисков и состояния финансовой устойчивости банков.

⁵ Составлено автором по материалам Федеральных законов № 395-1, № 115-ФЗ, а также нормативных актов и официальных публикаций Банка России

Одним из ключевых направлений нормативного регулирования является обеспечение финансовой устойчивости кредитных организаций через установление минимальных требований к капиталу и ликвидности. Эти требования являются защитным барьером против банкротства и позволяют банкам эффективно противостоять негативным внешним и внутренним воздействиям.

Для оценки финансовой устойчивости и минимизации рисков в банковской системе применяются установленные Центральным банком Российской Федерации обязательные экономические нормативы. Ниже представлены ключевые из них.

Норматив достаточности капитала (Н1). Этот показатель отражает способность банка покрывать возможные убытки за счёт собственного капитала. По сути, норматив Н1 демонстрирует, насколько надёжна кредитная организация с точки зрения устойчивости к рискам. Он рассчитывается как соотношение собственных средств (капитала) к сумме активов, взвешенных с учетом степени их риска. Поддержание значения выше установленного регулятором уровня (обычно не ниже 8%) говорит о финансовой прочности банка и способности выдержать кризисные ситуации.

Нормативы ликвидности (Н2, Н3, Н4). Эта группа нормативов характеризует способность банка своевременно исполнять свои обязательства перед клиентами и контрагентами:

- Н2 — норматив мгновенной ликвидности — показывает долю наиболее ликвидных активов в объеме обязательств, подлежащих немедленному исполнению.

- Н3 — норматив текущей ликвидности — определяет способность банка выполнять обязательства в ближайшие 30 дней.

- Н4 — норматив долгосрочной ликвидности — оценивает сбалансированность между долгосрочными активами и источниками их финансирования, предотвращая чрезмерное использование краткосрочных заимствований для финансирования долгосрочных проектов.

Норматив максимального риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6). Данный норматив ограничивает размер кредитных вложений в одного клиента или экономически связанную группу. Его задача — исключить чрезмерную зависимость банка от отдельных заёмщиков, которая может привести к системным рискам при дефолте таких клиентов. Соблюдение Н6 позволяет диверсифицировать кредитный портфель и снизить угрозу крупномасштабных убытков.

Норматив совокупного объёма крупных кредитных рисков (Н7). Этот норматив ограничивает долю активов, сконцентрированных в виде крупных ссуд и вложений, каждая из которых превышает определённый порог по отношению к капиталу банка. Основная цель — минимизировать угрозу потерь от возможного невозврата нескольких значительных кредитов. Он способствует поддержанию сбалансированной структуры активов и управлению концентрацией рисков. В таблице 3 приведены Основные нормативы Банка России для банков.

Таблица 3 – Основные нормативы Банка России для банков.⁶

Норматив	Описание	Значение
Н1 (достаточность капитала)	Минимальный уровень собственного капитала	Не менее 8% от риска
Н2 (ликвидность краткосрочная)	Способность покрывать краткосрочные обязательства	Не менее 30%
Н3 (ликвидность среднесрочная)	Уровень покрытия обязательств на среднесрочный период	Не менее 50%
Н4 (соотношение собственных средств и риска)	Контроль максимального размера риска	В соответствии с методиками
Н6 (максимальный риск)	Лимит по максимальному риску по операциям	Не более установленного порога
Н7 (крупные кредиты)	Максимально допустимая сумма крупных кредитных рисков	Не более 25% капитала

⁶ Составлено автором на основе: Центральный банк Российской Федерации. Инструкция № 199-И от 29.11.2019 «Об обязательных нормативах банков» (в ред. от 01.01.2024) // Официальный сайт Банка России. — <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 09.06.2025).

Следует отметить, что соблюдение данных нормативов является обязательным для всех кредитных организаций и контролируется регулятором.

Закон №115-ФЗ занимает особое место в обеспечении экономической безопасности банков. Он обязывает кредитные организации осуществлять мониторинг операций клиентов, выявлять подозрительные транзакции и сообщать о них в Росфинмониторинг.

В рамках системы противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), кредитные организации реализуют комплекс профилактических и контрольных мероприятий. Эти меры направлены на выявление и пресечение незаконных финансовых операций, а также на снижение репутационных и правовых рисков.

Одним из первоочередных этапов является процедура установления личности клиентов, их представителей и выгодоприобретателей. Банк обязан не только собрать и верифицировать персональные данные, но и оценить уровень благонадёжности клиента, в том числе с учётом его деловой репутации, источников происхождения средств и потенциальной причастности к рисковому операциям. Эта мера снижает вероятность заключения сделок с лицами, связанными с незаконной деятельностью.

Финансовые операции клиентов подлежат постоянному мониторингу с целью выявления аномалий, которые могут указывать на попытки отмывания денег. Признаками подозрительности могут быть несоразмерность операций профилю клиента, дробление сумм, отсутствие очевидной экономической цели или связь с офшорными юрисдикциями. Современные банковские системы автоматизированного анализа транзакций позволяют оперативно фиксировать и блокировать сомнительные действия.

Банк обязан документировать результаты внутреннего контроля и хранить информацию о клиентах, а также об операциях, вызвавших подозрения. Подготовка отчётности в уполномоченные органы (например, в Росфинмониторинг) является обязательным элементом системы ПОД/ФТ. Нали-

чие чётко регламентированных процедур по оформлению и передаче таких данных позволяет действовать в правовом поле и избегать штрафных санкций.

Сотрудники финансовых организаций регулярно проходят обучение по вопросам выявления операций, связанных с легализацией преступных доходов. Программы подготовки включают изучение актуальных схем отмывания, алгоритмов реагирования на подозрительные случаи и требований законодательства. Повышение уровня компетентности персонала — важный фактор в эффективной реализации внутренней политики по борьбе с финансовыми преступлениями.

Соблюдение этих требований минимизирует риски использования банка в незаконных целях и укрепляет доверие к финансовой системе.

В эпоху цифровизации банковской деятельности вопросы защиты информации стали критически важными. Регулирующая база включает не только требования Центрального банка, но и федеральные законы, такие как Федеральный закон №152-ФЗ «О персональных данных», который регламентирует обработку и защиту персональной информации.

Банки обязаны:

- Обеспечивать конфиденциальность, целостность и доступность информации
- Внедрять технические и организационные меры защиты
- Проводить регулярные аудиты и тестирования систем безопасности
- Реагировать на инциденты безопасности и предотвращать утечки данных

Эти меры помогают защитить клиентов и снизить риски финансовых потерь и репутационных угроз.

В условиях цифровой трансформации банковской отрасли обеспечение информационной безопасности становится критически важным элементом общей системы экономической устойчивости. Современные банки активно используют информационные технологии, что одновременно расширя-

ет возможности для клиентов и повышает уязвимость к киберугрозам. В связи с этим на уровне законодательства, нормативного регулирования и внутренних процедур формируются обязательные требования, направленные на защиту информационной инфраструктуры, данных клиентов и бизнес-процессов. Основные из этих требований представлены в таблице 4.

Таблица 4 — Основные требования к информационной безопасности банков⁷

Требование	Описание	Нормативный акт
Защита персональных данных	Обеспечение конфиденциальности информации клиентов	Федеральный закон №152-ФЗ
Организация контроля доступа	Ограничение доступа к информационным системам	Приказы Банка России
Обеспечение непрерывности ИТ	Меры по предотвращению сбоев и аварий	Рекомендации Центробанка РФ
Обучение персонала	Подготовка сотрудников по вопросам информационной безопасности	Внутренние регламенты банка

Ответственность за нарушение нормативных актов несут как юридические лица (банки), так и конкретные должностные лица. В России предусмотрены штрафы, приостановка деятельности, отзыв лицензии и уголовная ответственность за нарушения.

Контроль за соблюдением требований осуществляют:

- Центральный банк РФ (надзор и проверки)
- Росфинмониторинг (контроль за соблюдением закона №115-ФЗ)
- Прокуратура и судебные органы

Регулярные проверки и аудиты способствуют своевременному выявлению и устранению нарушений. Банковская сфера активно трансформируется под влиянием цифровизации, развития финтех, роста объёма данных и киберугроз. Это требует постоянного обновления законодательства и внедрения новых стандартов.

В числе актуальных направлений:

⁷ Составлено автором на основе официальных и внутренних источников

- Усиление требований к кибербезопасности
 - Развитие нормативов по управлению операционными и стратегическими рисками
 - Внедрение международных стандартов (BIS, Basel III)
 - Повышение прозрачности и раскрытия информации
- Эти тенденции направлены на повышение устойчивости банковской системы и снижение системных рисков.

Нормативно-правовое регулирование является основополагающим фактором обеспечения экономической безопасности банковских организаций. Комплекс законов, нормативов и требований, регулируемых Центральным банком и другими регуляторами, формирует правовую основу для стабильной, прозрачной и безопасной деятельности кредитных организаций.

Соблюдение нормативных требований помогает предотвратить финансовые и репутационные риски, укрепляет доверие клиентов и способствует устойчивому развитию банков

1.3 Критерии и показатели оценки уровня финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере.

Финансово-экономическая безопасность банковской организации — это совокупность условий и механизмов, обеспечивающих устойчивость ее финансового состояния, защиту от внутренних и внешних угроз, а также сохранение доверия клиентов и партнеров. Для объективной оценки уровня безопасности используются разнообразные критерии и показатели, которые отражают как количественные, так и качественные аспекты деятельности банка.

Правильный выбор и систематизация таких критериев позволяют своевременно выявлять риски, принимать меры по их минимизации и обеспечивать долгосрочную стабильность кредитной организации. В данном разделе рассмотрим основные критерии оценки финансово-экономической безопасности банков, методики расчёта ключевых показателей и их интерпретацию.

Финансовая устойчивость — это совокупность показателей, демонстрирующих способность банка сохранять стабильное положение на рынке, своевременно выполнять свои обязательства перед клиентами и контрагентами, а также эффективно управлять активами и пассивами. Этот критерий включает следующие элементы:

- Достаточность капитала (норматив Н1) — минимально необходимый уровень собственных средств, позволяющий покрыть потенциальные убытки и риски. В России Банк России требует, чтобы значение этого норматива составляло не менее 8%.

- Ликвидность (нормативы Н2 и Н3) — способность банка оперативно исполнять краткосрочные и среднесрочные обязательства. Недостаточный уровень ликвидности может привести к невозможности своевременных выплат по вкладам и другим долгам.

- Соотношение заемных и собственных средств — высокий уровень заёмного капитала повышает финансовую зависимость, снижая устойчивость банка к внешним шокам.

Таким образом, финансовая устойчивость является базисом для всей системы экономической безопасности банка. При её нарушении все остальные элементы защиты теряют свою эффективность.

Кредитный риск — это вероятность того, что заемщик частично или полностью не исполнит свои обязательства по возврату кредита и процентов. Для коммерческого банка это означает прямую угрозу потерям и ухудшению балансовых показателей. Особенности кредитного риска:

- Концентрация кредитов в одном секторе экономики может привести к массовым дефолтам при кризисе в этой сфере.

- Низкое качество портфеля (выдача ссуд ненадёжным клиентам) увеличивает вероятность просрочки.

- Недостаточный уровень обеспечения по ссудам снижает возможности возврата выданных средств при дефолте заёмщика.

Банки обязаны постоянно контролировать уровень кредитных рисков с помощью специальных инструментов: стресс-тестирования, рейтинговой оценки заёмщиков, формирования резервов на возможные потери. Показатели по нормативу Н6 (максимальный риск на одного заёмщика) и Н7 (по крупным кредитам) служат механизмом ограничения чрезмерной концентрации кредитных рисков.

Рыночный риск возникает в результате изменения экономической конъюнктуры, влияющей на стоимость активов банка. Он включает в себя:

- Процентный риск, возникающий при изменении процентных ставок, что может повлиять на доходность кредитов и стоимость привлечённых средств.

- Валютный риск, связанный с колебанием курсов валют при наличии открытых валютных позиций. Особенно актуален для банков, активно работающих с иностранными активами или предоставляющих валютные кредиты.

- Риск переоценки ценных бумаг — колебания рыночной стоимости инвестиционных активов (облигаций, акций), находящихся на балансе банка.

Рыночные риски могут быть как прямыми (влияние на прибыль), так и косвенными (ухудшение ликвидности или капитала). Для их оценки банки применяют внутренние модели Value-at-Risk (VaR), а также руководствуются нормативными актами Банка России, ограничивающими величину рисков.

Операционный риск представляет собой возможность возникновения убытков, вызванных ошибками персонала, сбоями в информационных системах, внутренними мошенническими действиями, нарушениями технологических процессов, а также воздействием внешних факторов, таких как стихийные бедствия или техногенные аварии.

Примеры источников операционного риска:

- Неверное выполнение клиентских операций;
- Ошибки при программировании автоматизированных банковских систем;
- Потеря документации или неправильная её обработка;

- Отказ серверного оборудования;
- Внутренние хищения и подделки.

Банки используют систему внутреннего контроля, инцидент-менеджмент, регламентирующие процедуры и регулярный аудит для минимизации вероятности и последствий таких событий. Внутренние регламенты предусматривают обязательную фиксацию всех операций, распределение ответственности и резервирование ключевых функций на случай сбоев.

В условиях цифровизации банковской сферы информационная безопасность (ИБ) становится важнейшим элементом общей системы экономической защиты. Она направлена на предотвращение:

- Утечек конфиденциальной информации (в том числе персональных данных клиентов),
- Взломов, вирусных атак и несанкционированного доступа к системам,
- Нарушений функционирования программных и аппаратных решений.
- Ключевые меры обеспечения ИБ включают:
 - Шифрование каналов передачи данных;
 - Аутентификацию пользователей с использованием многофакторных методов;
 - Применение фаерволов и систем мониторинга подозрительной активности (SIEM);
 - Проведение регулярных тестов на проникновение и аудитов безопасности.

Особую роль в регулировании вопросов информационной безопасности играют стандарты ISO/IEC 27001 и рекомендации Банка России, направленные на унификацию подходов к ИБ среди кредитных организаций.

Правовая безопасность банка заключается в надлежащем соблюдении действующего законодательства, а также внутренних и внешних регламентов. Это направление ориентировано на:

- Предотвращение юридических рисков (претензий, судебных исков, штрафов);

- Контроль правомерности всех договорных отношений;

- Устранение пробелов в локальных нормативных документах.

Нарушения могут касаться как операций с клиентами, так и выполнения требований к отчётности, антиотмывочным мерам, налоговой дисциплине. Юридические риски способны нанести не только финансовый ущерб, но и повредить деловой репутации банка.

Важным элементом правовой безопасности является наличие квалифицированной юридической службы, проведение правовой экспертизы всех ключевых документов и соблюдение регламентов взаимодействия с государственными органами.

Для объективной оценки уровня защищённости банка от угроз применяются как количественные, так и качественные показатели. Эти метрики позволяют сформировать целостное представление о состоянии кредитной организации и степени её устойчивости.

Количественные показатели:

- Норматив достаточности капитала (Н1) – отражает устойчивость банка к возможным убыткам.

- Коэффициент текущей ликвидности (Н2) – показывает способность банка погашать краткосрочные обязательства.

- Процент просроченной задолженности в кредитном портфеле – отражает эффективность кредитной политики.

- Уровень резерва на возможные потери по ссудам (РВПС) – демонстрирует готовность к компенсации рисков невозвратов.

- Рентабельность активов (ROA) и капитала (ROE) – показывают эффективность использования ресурсов.

Качественные показатели:

- Степень автоматизации процессов управления рисками;

- Уровень защищённости ИТ-инфраструктуры;

- Наличие действующей системы внутреннего контроля и комплаенс-механизмов;

- Регулярность внутреннего и внешнего аудита;

- Эффективность антикризисного планирования и устойчивость к внешним шокам (например, санкциям, экономическим кризисам).

Эти показатели оцениваются в динамике и в сравнении с нормативными значениями, установленными Центральным банком Российской Федерации. Кроме того, для системной оценки безопасности может использоваться интегральный индекс риска, учитывающий вес каждого из критериев.

Показатели финансовой устойчивости:

- Коэффициент достаточности капитала (CAR) — отношение капитала банка к суммарному риску по активам. Минимально допустимый уровень устанавливается Банком России и составляет не менее 8 %.

- Коэффициент ликвидности — способность банка своевременно выполнять краткосрочные обязательства. Выделяют несколько нормативов ликвидности (например, H2, H3).

- Коэффициент финансовой зависимости — отношение заемных средств к собственному капиталу. Высокое значение говорит о высокой долговой нагрузке.

Показатели кредитного риска:

- Удельный вес проблемных кредитов (NPL Ratio) — доля кредитов с просроченной задолженностью в общем кредитном портфеле.

- Коэффициент покрытия резервами по сомнительным долгам — степень готовности банка покрыть возможные потери.

Показатели операционного риска:

- Количество и сумма убытков от операционных инцидентов

- Эффективность системы внутреннего контроля

В таблице 5 приведены основные показатели оценки финансово-экономической безопасности банка.

Таблица 5 – Основные показатели оценки финансово-экономической безопасности банка⁸

Критерий	Показатель	Формула / Методика расчёта	Норма / Рекомендуемое значение (%)
Финансовая устойчивость	Коэффициент достаточности капитала (CAR)	Собственный капитал / Взвешенные активы по риску	≥ 8
	Коэффициент ликвидности	Ликвидные активы / Краткосрочные обязательства	$\geq 30\%$ (для краткосрочной ликвидности)
Кредитный риск	Удельный вес проблемных кредитов (NPL)	Проблемные кредиты / Общий кредитный портфель	≤ 5
	Коэффициент покрытия резервами	Резервы / Проблемные кредиты	≥ 100
Операционный риск	Количество инцидентов	Число зарегистрированных инцидентов в период	Минимизация

Этот набор показателей позволяет комплексно оценить уровень безопасности и устойчивости банка. Однако для более глубокого анализа важно учитывать и другие специфические параметры.

Эффективное управление рисками и устойчивостью банковской системы невозможно без использования систематизированных подходов к оценке уровня финансово-экономической безопасности. В современных условиях банковские организации применяют комплексные методики, которые позволяют учитывать множество факторов одновременно, получать объективную картину текущего состояния и формировать обоснованные управленческие решения.

Отдельные финансовые и нефинансовые показатели могут давать лишь частичное представление о безопасности кредитной организации. Комплексная оценка направлена на интеграцию ключевых параметров — как количественных, так и качественных — в единую аналитическую модель. Это позволяет:

- учитывать взаимосвязи между рисками;
- выявлять скрытые угрозы;

⁸ Составлено автором по материалам Банка России и Базельского комитета по банковскому надзору.

- формировать сводный итоговый балл или рейтинг устойчивости.

Такие методы особенно актуальны в условиях нестабильной макроэкономической среды, роста регуляторных требований и цифровизации банковских процессов.

Метод рейтинговой оценки предполагает присвоение каждому анализируемому показателю определённой количественной оценки в баллах — обычно по шкале от 1 (низкий уровень) до 5 (высокий уровень). Баллы выставляются на основе фактических значений показателей по сравнению с установленными нормативами, среднеотраслевыми данными или целевыми значениями.

Этапы реализации:

- Определение перечня ключевых показателей (например, достаточность капитала, ликвидность, уровень просрочки, качество активов, уровень ИБ и др.).

- Присвоение весов каждому показателю в зависимости от его значимости.

- Оценка значений по шкале (1–5 или 1–10).

- Расчёт средневзвешенного рейтинга:

Преимущества:

- наглядность и доступность;
- возможность сравнения разных банков;
- простота в визуализации (рейтинги, диаграммы).

Ограничения:

- субъективность в выборе весов;
- усреднение может скрыть отдельные критические риски.

Метод анализа коэффициентов: динамический мониторинг

Анализ коэффициентов основывается на отслеживании ключевых финансовых индикаторов в динамике — за квартал, год или несколько лет. Метод позволяет выявить тренды и закономерности, которые не всегда видны при статической оценке.

Ключевые коэффициенты:

- Коэффициент текущей ликвидности (H2);
- Доля просроченной задолженности в портфеле;
- Рентабельность активов и капитала (ROA и ROE);
- Уровень резервов на возможные потери;
- Удельный вес крупных кредитных рисков (H7).

Применение:

- построение графиков и диаграмм изменения показателей;
- сопоставление с экономическими и политическими событиями;
- прогнозирование возможных кризисов (например, на основе резкого падения ликвидности или роста просроченной задолженности).

Достоинства:

- ориентация на реальные процессы;
- выявление тенденций до наступления критического состояния.

Метод балансового анализа риска опирается на вероятностный подход и рассматривает два ключевых аспекта:

- вероятность наступления риска;
- величина потенциальных потерь при его реализации.

Суть метода заключается в том, что каждый возможный риск (кредитный, рыночный, операционный, ИБ и пр.) оценивается по двум шкалам, а затем рассчитывается интегральный показатель угрозы.

Результаты могут быть представлены в виде матрицы рисков или карты угроз, что облегчает принятие решений об управлении и минимизации последствий.

В современных условиях информационная и правовая безопасность приобретают все большее значение.

Информационная безопасность

- Уровень защиты ИТ-инфраструктуры
- Число инцидентов кибербезопасности

Правовая безопасность

- Количество судебных исков и претензий
- Соблюдение требований законодательства и нормативов

Банки используют данные критерии и показатели в системе внутреннего контроля и риск-менеджмента. Регулярный мониторинг позволяет:

- Выявлять слабые места в финансовой структуре
- Прогнозировать возможные угрозы
- Формировать программы снижения рисков
- Повышать прозрачность и доверие инвесторов и клиентов

Оценка уровня финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере — комплексный процесс, требующий интеграции множества критериев и показателей. Это помогает обеспечивать устойчивость и надежность банков, предотвращать финансовые потери и укреплять доверие рынка.

Таким образом, критерии оценки финансово-экономической безопасности банка позволяют объективно оценить текущий уровень устойчивости организации и выявить потенциальные угрозы. Финансовая устойчивость, кредитный и рыночный риски являются ключевыми индикаторами, требующими постоянного контроля, анализа и регулирования как со стороны самого банка, так и со стороны надзорных органов. Грамотное управление этими критериями формирует основу для надёжного, безопасного и прибыльного функционирования кредитной организации в условиях современной экономики.

В условиях высокой турбулентности на финансовых рынках, развития цифровых технологий и ужесточения регуляторных требований, оценка финансово-экономической безопасности банков требует комплексного и всестороннего подхода. Ключевыми направлениями выступают контроль за операционными, информационными и правовыми рисками, а также применение объективных и гибких показателей оценки. Только при сбалансированном управлении всеми этими элементами банк может обеспечить стабиль-

ность, защиту интересов клиентов и соответствие требованиям регулирующих органов.

Комплексная оценка финансово-экономической безопасности банка — это многоуровневая задача, требующая объединения различных методов и подходов. Применение рейтинговых шкал, анализа коэффициентов и балансовых моделей позволяет не только выявить текущие угрозы, но и строить прогнозы развития, разрабатывать антикризисные стратегии и повышать устойчивость кредитной организации в долгосрочной перспективе. Учитывая актуальные вызовы, особое внимание следует уделять информационной и правовой безопасности как ключевым факторам системной стабильности банка.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО СБЕРБАНК

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО Сбербанк) — крупнейшая универсальная финансовая организация в Российской Федерации, оказывающая широкий спектр банковских и небанковских услуг. Являясь системообразующим банком, Сбербанк играет ключевую роль в обеспечении финансовой стабильности страны, развитии национальной экономики и внедрении инноваций в банковскую сферу. В таблице 6 приведена общая характеристика ПАО «Сбербанк».

Таблица 6 – Общая характеристика ПАО «Сбербанк»⁹

Параметр	Значение
Полное наименование	Публичное акционерное общество «Сбербанк России»
Юридическая форма	ПАО
Год основания	1841 год
Основной акционер	Центральный банк Российской Федерации (более 50% голосующих акций)
Основной офис	г. Москва
Основной вид деятельности	Универсальные банковские услуги
Количество сотрудников	Более 270 тыс. (по состоянию на 2024 г.)
Клиентская база	Более 110 млн физических и 3 млн юридических лиц

На основании представленных данных можно сделать вывод, что ПАО «Сбербанк» является крупнейшей универсальной кредитной организацией страны с длительной историей, широкой клиентской базой и устойчивыми институциональными позициями. Контрольный пакет акций находится у Центрального банка Российской Федерации, что свидетельствует о страте-

⁹ Составлено автором по данным официального сайта ПАО «Сбербанк России» — <https://www.sberbank.ru>, а также отчетности банка за 2024 год.

гической значимости банка для национальной финансовой системы. Штат численностью свыше 270 тысяч сотрудников и охват более 110 миллионов клиентов подтверждают масштаб деятельности и высокую степень доверия со стороны населения и бизнеса. Централизация управления через головной офис в Москве позволяет эффективно координировать работу филиальной сети и реализовывать масштабные цифровые и финансовые инициативы.

Сбербанк имеет многоуровневую, гибкую структуру управления, включающую центральный аппарат и территориальные подразделения.

Включает:

- Центральный офис в Москве;
- 11 территориальных банков;
- Более 14 000 отделений и офисов обслуживания;
- Сеть банкоматов и терминалов (более 80 000 устройств);
- Дочерние компании в страховании, ИТ, инвестициях, телекоммуникациях;

– Зарубежные активы в странах СНГ, Восточной Европы и Китае.

Основные направления деятельности ПАО «Сбербанк» включают:

Банковские услуги для физических лиц:

- Вклады и депозиты;
- Ипотечное и потребительское кредитование;
- Платежные и расчётные услуги;
- Ипотека, автокредиты, кредитные карты;
- Мобильный банкинг, онлайн-банкинг (СберБанк Онлайн).

Обслуживание юридических лиц:

- Кредитование бизнеса и МСП;
- Расчетно-кассовое обслуживание;
- Валютные и внешнеэкономические операции;
- Лизинг и факторинг.

Инновации и цифровые продукты

- Сервисы на базе ИИ и Big Data;

- Сбер ID, голосовые помощники, биометрия;
- Экосистема Сбера: СберМаркет, СберЗвук, СберМегаМаркет, Салют и др.

Для оценки финансово-экономического состояния и устойчивости банковского сектора необходимо учитывать совокупность ключевых показателей, отражающих масштаб операций, структуру ресурсов, доходность и рентабельность деятельности. В таблице 7 представлены сведения о динамике таких показателей, как среднегодовой объем активов, обязательств, собственных средств, доходов и расходов, а также прибыли банков за период с 2022 по 2024 год. В анализ включены как абсолютные изменения значений между годами, так и темпы прироста, что позволяет глубже оценить тенденции и направленность изменений. В таблице 7 приведена динамика основных финансовых показателей ПАО «Сбербанк».

Таблица 7 – Динамика основных финансовых показателей ПАО «Сбербанк» за 2022 – 2024 г.

Показатели	Значение показателей			Абсолютное изменение		Темп прироста %	
	2022	2023	2024	2023г. к 2022г.	2024г. к 2023г.	2023г. к 2022г.	2024г. к 2023г.
Среднегодовая величина активов, млрд.руб.	25029,42	27242,01	30281,89	2212,59	3039,88	8,84	11,16
Обязательные резервы, млрд.руб.	187,88	202,85	234,30	14,97	31,45	7,97	15,50
Обязательства, млрд.руб.	23099,63	23179,27	28255,02	79,64	5075,75	0,34	21,90
Собственные средства, млрд.руб.	3800,29	4404,82	4724,66	604,53	319,84	15,91	7,26
Процентные доходы, млрд.руб.	2093,46	2245,15	2219,61	151,69	-25,54	7,25	-1,14
Процентные расходы, млрд.руб.	727,32	899,64	708,24	172,32	-191,4	23,69	-21,28
Комиссионные доходы, млрд.руб.	514,91	639,41	708,72	124,5	69,31	24,18	10,84
комиссионные расходы, млрд.руб.	81,83	133,09	189,28	51,26	56,19	62,64	42,22
Прибыль(убыток) за отчётный период, млрд.руб.	709,89	782,18	856,30	72,29	74,12	10,18	9,48

Анализ данных, представленных в таблице 7, свидетельствуют о положительной динамике ключевых макрофинансовых показателей банковского сектора в течение 2022 – 2024 гг. В частности:

– Среднегодовая величина активов увеличилась на 20,9 % за два года, что отражает расширение масштабов банковской деятельности и рост кредитного и инвестиционного портфеля.

– Обязательства банков также существенно выросли, особенно в 2024 году (на 21,9 %), что может быть связано с увеличением объемов привлечённых ресурсов, в том числе депозитов и межбанковских заимствований.

– Собственные средства демонстрируют устойчивый рост, что указывает на укрепление капитальной базы банков, необходимой для соблюдения нормативов достаточности капитала и повышения финансовой устойчивости.

– Процентные доходы в 2023 году выросли на 7,25 %, однако в 2024 году зафиксировано их незначительное снижение на 1,14 %. При этом процентные расходы значительно сократились в 2024 году (–21,28 %), что положительно сказалось на чистом процентном доходе.

– Комиссионные доходы увеличивались из года в год, отражая рост безналичных и расчетных операций, однако расходы по ним также заметно возросли, особенно в 2024 году (+42,22 %).

– Прибыль банковского сектора стабильно росла, увеличившись за два года более чем на 146 млрд рублей, что говорит о высоком уровне рентабельности и эффективном управлении ресурсами.

Таким образом, совокупная оценка показателей свидетельствует о восстановлении и поступательном развитии банковского сектора, при этом особое внимание в дальнейшем следует уделить контролю за ростом расходов и диверсификации доходов с учётом текущих экономических условий.

Для глубокого анализа экономического положения ПАО Сбербанк необходимо рассмотреть ключевые финансовые метрики, отражающие эффективность его деятельности, устойчивость бизнес-модели и динамику развития. Далее представлены результаты анализа наиболее значимых из них.

Анализ динамики чистой прибыли за период с 2022 г. по 2024 г. позволяет оценить итоговую доходность и общее финансовое здоровье компании.

Оценка рентабельности капитала является важным инструментом для определения эффективности использования акционерных вложений. В таблице 8 приведены данные о динамике чистой прибыли и рентабельности собственного капитала в анализируемом периоде.

Таблица 8– Динамика рентабельности собственного капитала и чистой прибыли ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 г.¹⁰

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2023г. / 2022г.	2024г./ 2024г.
Чистая прибыль, млрд. руб.	1 511,8	1 562,4	1 580,3	50,6	17,9	103,3	101,1
Рентабельность собственного капитала, %	21,3	24,7	23,4	3,4	-1,3	-	-

Анализ данных, приведенных в таблице, показывает, что в анализируемом периоде динамики чистой прибыли демонстрирует тенденцию роста. Это указывает на высокую эффективность операционной деятельности, рост клиентской базы и успешную реализацию стратегических программ банка. Несмотря на внешнеэкономические вызовы, Сбербанк сохраняет прибыльность и лидерство на российском рынке. Однако, необходимо отметить, что в 2024 г. темп роста чистой прибыли снизился на 2 процентных пункта по сравнению с предыдущим периодом, что позволяет сделать вывод о том, что события, происходящие во внешней среде, оказывают сдерживающее влияние на развитие банка.

Высокие значения ROE подтверждают рациональную финансовую стратегию Сбербанка. Вложенный капитал генерирует стабильную доходность, что является положительным сигналом как для акционеров, так и для инвесторов. Однако, значения показателя в 2024 г. также демонстрирует снижение на 1,3 процентных пункта, что, на наш взгляд, во-первых, обуслов-

¹⁰ Составлено автором по данным годовой отчетности ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 годы. – Доступ: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 24.04.2025).

лено высокой базой 2023 г. и общерыночными коррекциями, а во-вторых, является подтверждением ранее сделанных выводов о наличии во внешней среде факторов, сдерживающих развитие банковской сферы.

Для оценки масштабов деятельности банка и устойчивости его финансовой позиции важным показателем служат размеры активов и собственного капитала. В таблице 9 приведены данные, характеризующие динамику этих показателей.

Таблица 9 – Динамика общего объема активов и собственного капитала ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 г.¹¹

Показатель	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2023г. / 2022г.	2024г. / 2023г.
Общие активы, трлн. руб.	41,17	41,86	52,31	0,69	10,45	101,68	124,96
Собственный капитал	5,58	5,77	6,58	0,19	0,81	103,41	114,04

Увеличение объема активов и капитала свидетельствует о расширении кредитного и инвестиционного портфеля банка, а также его способности привлекать и эффективно использовать ресурсы. Сбербанк укрепляет свою роль системного финансового института с высоким уровнем надежности.

Уровень проникновения цифровых сервисов является критическим индикатором модернизации банковской деятельности и соответствия современным требованиям клиентов.

Важно отметить, что рост как активов, так и собственного капитала позволяет банку не только увеличивать объёмы операций, но и соблюдать нормативные требования по достаточности капитала (например, норматив Н1.0), снижая уровень финансовых рисков. Позитивная динамика данных показателей указывает на повышение устойчивости банка к внутренним и

¹¹ Составлено автором на основе годовой отчетности ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 годы. – Доступ: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 24.04.2025).

внешним угрозам, укрепление его экономической безопасности, а также расширение возможностей для реализации долгосрочной стратегии развития.

Таким образом, в рассматриваемом периоде банк демонстрирует признаки активного роста и повышения финансовой надёжности, что является благоприятным сигналом как для клиентов и инвесторов, так и для регулятора.

В таблице 10 приведены данные о численности активных ежемесячных пользователей (MAU) и количестве ежедневных пользователей (DAU), которые демонстрируют рост цифровой вовлеченности.

Таблица 10 – Динамика активности пользователей сервиса «Сбербанк Онлайн» за 2022–2024 г.¹²

Показатель	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2023г. / 2022г.	2024г. / 2023г.
MAU Сбербанк Онлайн (млн чел.)	78	83	85,5	5,0	2,5	106,41	102,99
DAU Сбербанк Онлайн (млн чел.)	36	42	54,8	6,0	12,8	116,67	130,48

Устойчивый рост числа пользователей онлайн-сервисов отражает успешность цифровой стратегии Сбербанка. Интенсивное использование мобильного приложения и цифровых платформ усиливает клиентскую лояльность и снижает операционные издержки. Внедрение инноваций способствует укреплению конкурентных позиций.

Таким образом, анализ финансово-экономических показателей ПАО Сбербанк за 2022–2024 годы демонстрирует уверенную динамику развития организации. Банк успешно адаптируется к изменяющимся условиям рынка, обеспечивает устойчивую прибыль, наращивает активы и капитал, а также усиливает цифровое присутствие. Высокие показатели рентабельности, прирост клиентской базы и активное внедрение ИИ-технологий подтверждают стратегическую состоятельность бизнеса. ПАО Сбербанк продолжает оста-

¹² Составлено автором по данным официальной отчетности и публикаций ПАО «Сбербанк». – Доступ: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 24.04.2025).

ваться ключевым игроком банковского сектора России и задаёт вектор развития всей отрасли.

2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды, выявление угроз экономической безопасности ПАО Сбербанк

В условиях нестабильной экономической обстановки, усиления санкционного давления и стремительной цифровизации финансовых рынков вопросы обеспечения экономической безопасности становятся приоритетными для всех участников банковского сектора. Анализ среды предприятия — это неотъемлемый инструмент стратегического управления, позволяющий выявить потенциальные угрозы и слабые места, а также определить резервы для роста и возможности адаптации к внешним изменениям. Для комплексной оценки используется совокупность аналитических инструментов: SWOT-анализ, PEST-анализ (оценка политических, экономических, социальных и технологических факторов), а также риск-ориентированный подход, позволяющий оценить уровень воздействия тех или иных факторов на экономическую безопасность организации.

PEST-анализ (или PESTEL, если дополнительно учитывать факторы «Environmental» и «Legal») — это инструмент стратегического анализа внешней среды организации. Он позволяет оценить макроэкономические факторы, влияющие на деятельность компании. Название «PEST» образовано от первых букв четырёх категорий. PEST-анализ помогает компании понять, что происходит в стране и мире, и как это может повлиять на её будущее. Это особенно важно для крупных организаций — банков, заводов, сетевых компаний.

Анализ PEST-факторов позволяет всесторонне оценить воздействие внешней и внутренней среды на деятельность ПАО Сбербанк. Данный подход помогает выявить потенциальные угрозы экономической безопасности, вытекающие из политических, экономических, социальных и технологических условий. Это важно для разработки стратегий устойчивого развития,

минимизации рисков и усиления конкурентоспособности банка. В таблице 12 приведена матрица PEST-анализа.

Таблица 11 – PEST-анализ факторов, влияющих на деятельность ПАО «Сбербанк»¹³

Политические факторы	Экономические факторы
1 Государственное регулирование. Сбербанк имеет значительное государственное участие, что даёт ему определённую степень защиты и поддержку в кризисных ситуациях. Возможные изменения в законодательстве, такие как новые требования к капиталу, регулирование финансовых операций и налогообложение, могут повлиять на его деятельность. 2 Влияние международных санкций. Санкции против России оказывают прямое влияние на работу Сбербанка, ограничивая его доступ к международным рынкам капитала, а также усложняя операции с зарубежными контрагентами. 3 Политическая нестабильность. Внутренние политические изменения и нестабильность могут отразиться на экономике страны, что, в свою очередь, может повлиять на финансовую безопасность банка.	1 Макроэкономическая ситуация. Экономический рост, инфляция, изменение валютных курсов и процентных ставок — всё это оказывает влияние на прибыльность и финансовую устойчивость банка. Например, рост ставок может снизить спрос на кредиты, а инфляция повысит риски для долговых обязательств. 2 Волатильность валют. Стабильность рубля и цен на нефть имеют ключевое значение для экономической безопасности Сбербанка. Колебания валютных курсов могут оказывать негативное влияние на международные операции и кредитование. 3 Влияние кризисов. Экономические кризисы (как глобальные, так и локальные) могут привести к росту числа невозвратных кредитов и ухудшению качества активов банка, что снижает его финансовую устойчивость.
Социальные факторы	Технологические факторы
1 Доверие клиентов. Стабильность и репутация банка играют ключевую роль в поддержании доверия клиентов. Падение доверия может привести к оттоку вкладчиков и снижению рыночной доли. 2 Предпочтения населения. Переход населения к цифровым финансовым услугам и использование мобильных приложений увеличивает спрос на онлайн-услуги и может повлиять на доходность традиционных банковских услуг. 3 Социальные тренды. Растущий интерес к экологии и устойчивому развитию может повлиять на инвестиционные стратегии банка, ориентируя его на "зелёные" проекты и социально ответственные инвестиции.	1 Развитие финтех-услуг. Быстрое развитие финтех-компаний, которые предлагают более гибкие и дешёвые решения по сравнению с традиционными банками, является угрозой для Сбербанка. Однако он активно инвестирует в собственные цифровые платформы и финтех-стартапы, чтобы поддерживать конкурентоспособность. 2 Киберугрозы. Угрозы взломов и утечек данных становятся все более актуальными для финансовых учреждений. Сбербанк должен обеспечивать высокую степень защиты данных своих клиентов и защищать свои платформы от кибератак. 3 Инновации и автоматизация. Развитие технологий, таких как искусственный интеллект для анализа данных, блокчейн для безопасных транзакций, а также улучшение алгоритмов кредитования и анализа рисков, помогает повысить эффективность работы банка и снизить операционные риски.

¹³ Составлено автором на основе открытых данных, аналитических материалов и отчетности ПАО «Сбербанк», — Доступ: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 24.04.2025).

Государственное регулирование и участие государства. Правительство и Фонд национального благосостояния владеют более чем 50 % акций Сбербанка. Для 2024 г. совет директоров рекомендовал дивиденды на рекордные 786,9 млрд. руб., из которых половина, около 393 млрд. руб., поступила в бюджет. Это обеспечивает банку доступ к гос-ресурсам и защиту в кризисных ситуациях.

Влияние международных санкций. В феврале–марте 2022 из-за санкций был прекращён доступ Сбербанка к SWIFT, закрыты представительства в Евросоюзе, удалены мобильные приложения из Apple App Store/Google Play за рубежом. Тем не менее, банк наращивает прибыль: 2023 – 1,5 трлн. руб, 2024 – 1,58 трлн. руб. (4,8 %) . Это говорит о его устойчивости и способности адаптироваться к глобальным ограничениям.

Политическая нестабильность. При этом прогноз ЦБ РФ предполагает снижение прибыли банковского сектора в 2025 до 3–3,5 трлн. руб. с текущих 4 трлн. руб., а ключевая ставка удерживается на уровне 21 % . Это отражает риски, связанные с нестабильностью и усилением регулирования.

Макроэкономическая ситуация. Чистая процентная маржа выросла: процентная прибыль — до 3 трлн. руб. (17 % YoY), включая рост корпоративного портфеля 19 %, розничного 12,7 % . Прибыль в I кв. 2024 выросла на 11,3 % до 397 млрд. руб. Это отражает адаптацию к высоким ставкам и темпам инфляции.

Волатильность валют. Изолированность от международных рынков снижает влияние рубля и нефти. Но внутренний риск растёт: ЦБ поднимает ставку до 21 %, снижая спрос на кредиты. Колебания рубля продолжают влиять на качество активов и потребительские настроения.

Влияние экономических кризисов. Доля проблемных кредитов (NPL) снизилась с 3,1 % (2020) до 1,63 % (2024), что указывает на улучшение качества активов. Но прогноз ЦБ РФ предупреждает о росте кредитных рисков и сжатии маржи в 2025 г.

Доверие клиентов. Более 110 млн розничных клиентов — крупнейшая клиентская база в России. Это результат высокого уровня доверия, поддерживаемого госучастием и стабильностью.

Предпочтения населения. Сбербанк активно превращается в IT-компанию: теперь 85 % операций выполняются в цифровом формате. Рост MAU/DAU, увеличение клиентской базы подтверждают этот тренд.

Социальные тренды. Хотя прямые данные отсутствуют, Сбербанк активно участвует в «зелёных» финансах и устойчивом развитии — соответствие мировым стандартам ESG становится частью его репутации.

Развитие финтех-услуг. Сбер инвестирует в IT 450 млрд ₽ в 2024–2026 гг. и ожидает прибыль от AI — 800 млрд. руб. AI уже принимает 40 % решений по корпоративным кредитам, план — 60 % к концу 2024, 80 % к 2026

Киберугрозы. Приоритет — защита данных и инфраструктуры, но прямых цифр нет. Хотя стандарты безопасности Сбера считаются одними из лидирующих в России, учитывая масштабы банка и госучастие.

В условиях усиления конкуренции в финансовом секторе и нестабильности глобальной экономической обстановки особую значимость приобретает оценка факторов, способных повлиять на экономическую безопасность банковских учреждений. Один из наиболее эффективных инструментов стратегического планирования — это SWOT-анализ, позволяющий систематизировать сильные и слабые стороны компании, а также выявить внешние возможности и угрозы, оказывающие влияние на её устойчивость и развитие.

В таблице ниже представлен детализированный SWOT-анализ ПАО Сбербанк — одного из крупнейших банков Российской Федерации. В ходе анализа были учтены как внутренние характеристики банка (включая его ресурсы, структуру, технологии и управленческую модель), так и внешние факторы, включающие политическую, экономическую и технологическую обстановку. Это позволило выделить ключевые аспекты, влияющие на уровень экономической безопасности организации. В таблице 12 представлен SWOT-анализ ПАО «Сбербанк».

Таблица 12 – SWOT-анализ факторов, влияющих на устойчивость и развитие ПАО «Сбербанк»¹⁴

	Факторы, положительно влияющие на деятельность ПАО «Сбербанк»	Факторы, негативно влияющие на деятельность ПАО «Сбербанк»
	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	1 Высокая капитализация. Сбербанк — крупнейший банк в России, с огромным капиталом и разнообразием активов. Это даёт ему значительные возможности для маневра в случае экономических или финансовых кризисов. 2 Стабильная прибыльность. Банк стабильно показывает высокие финансовые результаты, что подтверждает его финансовую устойчивость и способность генерировать доход в условиях неопределенности. 3 Современные технологии и цифровизация. Сбербанк активно внедряет новые технологии, включая финтех-решения, блокчейн, искусственный интеллект для повышения эффективности работы и безопасности. 4 Разветвленная сеть филиалов. Банк имеет огромную сеть отделений и банкоматов по всей стране, что укрепляет его рыночную позицию и устойчивость. 5 Государственная поддержка. Сбербанк имеет государственное участие (Сбербанк — акционерное общество, где значительная доля принадлежит государству), что гарантирует ему поддержку в случае кризисных ситуаций.	1 Зависимость от внешней политической ситуации. Сбербанк сильно зависит от внешнеэкономической ситуации, особенно от санкций и изменений в международной политике. В случае введения санкций против России или других ограничений, банк может понести убытки. 2 Высокая конкуренция. Несмотря на лидерство в стране, Сбербанк сталкивается с жесткой конкуренцией со стороны других крупных банков и новых финтех-компаний. Это может повлиять на его долю на рынке и прибыльность. 3 Низкая гибкость в адаптации к изменениям. Из-за своего размера и структуры Сбербанк может быть менее гибким, чем более мелкие инновационные финансовые компании, что может замедлить внедрение новых продуктов и услуг. 4 Риски кибератак. Хотя Сбербанк активно развивает безопасность, с ростом цифровых финансовых продуктов увеличиваются риски кибератак и утечек данных. Это представляет собой угрозу для финансовой стабильности и доверия клиентов.
	Потенциальные возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
Внешняя среда	1 Развитие цифровых продуктов и услуг. Развитие мобильных приложений, онлайн-банкинга, а также интеграция новых технологий (например, искусственного интеллекта, блокчейна) может значительно повысить финансовую безопасность и прибыль банка. 2 Углубление международного присутствия. Расширение на международные рынки (например, в страны СНГ и Восточную Европу) может открыть новые источники дохода. 3 Сотрудничество с государственными программами. Сотрудничество с государственными структурами и участие в финансировании национальных проектов может укрепить финансовую безопасность банка и повысить его репутацию. 4 Развитие нефинансовых сервисов. Сбербанк уже активно расширяет свои нефинансовые сервисы, что позволяет диверсифицировать доходы и снизить риски. 5 Рынок зеленых и устойчивых инвестиций. Участие в экологически чистых и социально ответственных проектах может стать важным фактором роста.	1 Экономические санкции и политическая нестабильность. Внешнеэкономические угрозы, такие как санкции, могут ограничить доступ банка к международным рынкам и повлиять на его прибыльность. 2 Риски изменения финансовой регуляции. Изменения в налоговой и финансовой регуляции, особенно в условиях кризисных ситуаций, могут повлиять на деятельность банка. 3 Нестабильность на фондовых рынках. Волатильность фондовых рынков и валютных курсов может оказать влияние на финансовую устойчивость Сбербанка, особенно если это приведет к убыткам в его инвестиционных портфелях. 4 Угроза новых технологических угроз. С развитием цифровых технологий банк может стать мишенью для более сложных кибератак, включая угрозы в сфере искусственного интеллекта и алгоритмов, которые могут нарушить финансовые операции и утечку данных. 5 Снижение доверия к банковским системам. Если клиентская база будет терять доверие к банкам, это может существенно повлиять на стабильность и доходность Сбербанка.

¹⁴ составлено автором на основе анализа открытых данных, отчетности ПАО «Сбербанк». – Доступ: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 26.04.2025)

Высокая капитализация: на 2023 год капитализация ПАО «Сбербанк» превысила 5 трлн рублей, являясь крупнейшей среди российских банков. Активы банка составляют более 43 трлн рублей (около 30 % всех активов банковского сектора РФ).

Стабильная прибыльность: чистая прибыль за 2023 год составила 1,5 трлн рублей (+17 % к 2022 г.). Рентабельность капитала (ROE) превысила 22 %, что выше среднего по банковскому сектору РФ.

Цифровизация: более 80 % операций осуществляется через мобильные приложения и онлайн-банкинг. Более 100 млн пользователей зарегистрированы в «СберБанк Онлайн».

Сеть филиалов: свыше 12 000 отделений и более 60 000 банкоматов по России, включая удалённые и сельские регионы.

Гос. поддержка: более 50 % акций контролируются Банком России через Министерство финансов. Государственные гарантии и участие в гос-проектах снижают риски дефолта.

Зависимость от внешней политики: по оценкам, более 75 % иностранных инвесторов отказались от операций с акциями Сбербанка после введения санкций 2022 года. Ограничен доступ к SWIFT и западным рынкам.

Высокая конкуренция: в ТОП-5 банков России входит Тинькофф, Альфа-Банк, ВТБ и др., которые занимают около 45 % рынка розничного кредитования. Доля Сбербанка по ипотеке — около 54 %, но по картам — уже менее 40 %.

Низкая гибкость: по оценкам аналитиков, средний срок вывода новых финтех-продуктов в Сбербанке — 6–12 месяцев, тогда как у Tinkoff — до 3 месяцев.

Киберриски: в 2023 году Сбербанк отразил более 2,5 млрд кибератак. Потенциальные убытки от успешной кибератаки могут достигать десятков миллиардов рублей.

Рост цифровых услуг: рынок онлайн-банкинга в России вырос на 18% за 2023 г. Прогноз по CAGR до 2027 — 12 % ежегодно. Сбер развивает «Салют», AI, биометрию и т.д.

Международное расширение: доля активов в СНГ — около 1,2%, при этом регион остаётся перспективным для экспансии. Например, в Казахстане Сбербанк имеет более 1 млн клиентов.

Участие в нацпроектах: более 300 млрд рублей — участие в финансировании проектов госпрограммы «Цифровая экономика», инфраструктура, образование и др.

Нефинансовые сервисы: экосистема «Сбер» включает более 60 сервисов — от СберМаркета до СберЗдоровья, аудитория — 150 млн пользователей.

ESG-инвестиции: с 2021 года банк инвестировал более 50 млрд рублей в «зелёные» облигации и экологические проекты. Партнёрство с Росгидро, Росатом, ЖКХ.

Санкции: в 2022–2023 годах Сбербанк исключён из международных рейтингов, CDS (страхование рисков) выросли на 70–90 б.п., ограничены SWIFT и Visa/MasterCard.

Изменения регуляций: рост ключевой ставки ЦБ РФ в 2023 до 16 % снижает спрос на кредитование. Повышение норм резервирования ограничивает возможности банка по займам.

Рынки капитала: индекс МосБиржи волатилен (30 % в течение года). Это влияет на инвестиционный портфель банка, доля которого составляет более 10% его активов.

Новые угрозы ИТ: увеличение числа сложных ИИ-угроз. Пример — глубокие фейки для финансового мошенничества. Расходы на кибербезопасность выросли до 12 млрд. руб. в 2023.

Потеря доверия: опросы ВЦИОМ показывают, что около 28 % клиентов не доверяют цифровым банкам полностью, особенно после сбоев или утечек.

Для глубокого понимания рыночного положения ПАО Сбербанк и выявления факторов, оказывающих влияние на его экономическую безопасность, целесообразно провести анализ пяти конкурентных сил по методологии Майкла Портера. Этот подход позволяет структурировать влияние внешней среды и определить стратегические угрозы и возможности, связанные с динамикой конкуренции в банковской сфере.

Модель Портера включает пять ключевых сил, воздействующих на бизнес: угроза новых игроков, угроза появления заменителей, переговорная сила поставщиков, переговорная сила клиентов и уровень конкуренции между действующими компаниями. Каждая из этих сил может существенно влиять на устойчивость и доходность Сбербанка. В таблице 13 представлены оценки интенсивности этих факторов, а также их обоснования с учётом текущих рыночных реалий и технологических трендов.

Таблица 13 – Оценка конкурентных сил по модели М. Портера для ПАО «Сбербанк»¹⁵

Сила	Оценка	Обоснование
Угроза новых игроков	Низкая	Сбербанк обладает масштабом, обширной сетью и сильной регуляторной базой – вход на рынок требует больших ресурсов и времени, новые нормативные барьеры затрудняют запуск банковской деятельности.
Угроза заменителей	Средняя	Финтех-компании (корабельные платформы, QIWI, криптовалюты, P2P-платформы) набирают популярность, расширяя функционал вне традиционной системы, и привлекают пользователей
Переговорная сила поставщиков	Высокая	Поставщики межбанковских ресурсов, IT-услуг, инфраструктуры (ЦБ, SWIFT, облачные провайдеры) контролируют ключевые процессы, их стоимость и доступность сильно влияют на эффективность Сбербанка
Переговорная сила покупателей	Высокая	Клиенты могут легко перейти на альтернативные сервисы (Тинькофф, ВТБ, цифровые финтех-решения), требующие от банка постоянного улучшения условий и персонализации
Конкуренция между игроками	Средняя	Учитывая присутствие крупных банков (ВТБ, Газпромбанк), а также активные финтех-стартапы, конкурентная борьба остается ощутимой, но Сбербанк удерживает лидерство благодаря масштабам и широкой экосистеме

¹⁵ Составлено автором на основе модели пяти сил конкуренции Майкла Портера и анализа данных о деятельности ПАО «Сбербанк», конкурентной среды и цифровых трендов. — Официальный сайт Сбербанка: <https://www.sberbank.ru>; дата обращения: (02.05.2025).

Анализ по модели Портера показал, что наибольшую угрозу для экономической устойчивости ПАО Сбербанк представляют высокая переговорная сила клиентов и сила поставщиков. Высокая степень цифровизации конкурентов и доступность финансовых услуг на альтернативных платформах усиливают отток клиентов. В то же время, зависимость от ключевых технологических и финансовых поставщиков (таких как ЦБ, SWIFT и облачные провайдеры) делает банк уязвимым в условиях технологических и геополитических рисков.

Средний уровень угрозы заменителей (в лице финтеха и криптовалют) свидетельствует о нарастающем конкурентном давлении, хотя традиционные банковские сервисы пока сохраняют актуальность. Угрозу входа новых игроков можно считать низкой благодаря высокому барьеру входа и сильной институциональной базе Сбербанка. Конкуренция среди действующих банков остаётся стабильной и прогнозируемой, но требует постоянного инновационного развития для сохранения лидерства.

Таким образом, основное внимание при управлении экономической безопасностью должно быть направлено на снижение зависимости от поставщиков и повышение клиентской лояльности через улучшение качества цифровых услуг и персонализацию. Также необходимо учитывать потенциальные вызовы со стороны финтех-экосистем и стремительно развивающихся технологий.

Анализ внешней и внутренней среды ПАО «Сбербанк» с применением инструментов PEST, SWOT и модели Портера позволил комплексно оценить устойчивость банка к внешним угрозам, уровень внутреннего потенциала и специфику конкурентного давления в отрасли. Результаты подтверждают, что Сбербанк располагает значительными ресурсами, технологическими возможностями и институциональной поддержкой, однако сталкивается с рядом рисков, связанных с нестабильной макроэкономической обстановкой, геополитическими вызовами, усилением финтех-конкуренции и растущими ожиданиями со стороны потребителей.

Интеграция результатов всех трёх методов анализа позволяет утверждать, что ПАО Сбербанк находится в устойчивом положении, обладая значительным стратегическим потенциалом. Однако успешное сохранение лидерства на рынке потребует от банка постоянной работы над снижением зависимости от внешних факторов, усилением цифровой безопасности, развитием клиентского сервиса и гибкости операционных процессов. Особое внимание должно быть уделено работе с инновациями, финтехом и ESG-повесткой — именно эти направления станут ключевыми зонами роста и обеспечения экономической безопасности в долгосрочной перспективе.

2.3 Анализ и оценка финансово-экономической отчётности как инструмент обеспечения экономической безопасности организации в банковской сфере

Экономическая безопасность организации в банковской сфере напрямую зависит от устойчивости её финансового состояния, способности противостоять внутренним и внешним угрозам. Финансово-экономическая отчётность выступает базовым источником информации для принятия управленческих решений, оценки рисков и выстраивания эффективной стратегии безопасности.

Одним из ключевых показателей финансовой устойчивости организации является коэффициент автономии, отражающий долю собственных средств в общей величине активов. Данный коэффициент характеризует уровень финансовой независимости организации от заемного капитала. В таблице 14 представлена динамика коэффициента автономии за 2022 – 2024 годы. Таблица 14 – Коэффициент автономии.

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2023г. / 2022г.	2024г. / 2023г.
Собственные средства (млрд. руб.)	5 583,8	6 584,4	7 173,5	1 000,6	589,1	117,92	108,95
Активы всего (млрд. руб.)	41 165,5	52 307,2	60 855,1	11 141,7	8 547,9	127,06	116,34
Коэффициент автономии	0,136	0,126	0,118	– 0,010	– 0,008	92,65	93,65

Анализ динамики коэффициента автономии показывает его постепенное снижение с 0,136 в 2022 году до 0,118 в 2024 году. Такая тенденция свидетельствует о росте доли заемных средств в структуре активов организации. Это может указывать как на активное наращивание операций за счёт внешнего финансирования, так и на возможное ослабление капитальной базы. Уменьшение коэффициента ниже рекомендуемого уровня (0,15) повышает зависимость от внешних источников и, следовательно, снижает уровень экономической безопасности организации.

В рамках анализа финансово-экономической устойчивости важную роль играет коэффициент финансовой зависимости, характеризующий долю заемных средств в структуре активов организации. Чем выше данный показатель, тем сильнее организация зависит от внешнего финансирования, что может повышать финансовые риски и снижать уровень экономической безопасности. В таблице 15 представлена динамика данного коэффициента за 2022–2024 годы.

Таблица 15 – Коэффициент финансовой зависимости.

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2023г. / 2022г.	2024г. / 2023г.
Обязательства (млрд. руб.)	35 581,7	45 722,8	53 681,6	10 141,1	7 958,8	128,49	117,40
Активы всего (млрд. руб.)	41 165,5	52 307,2	60 855,1	11 141,7	8 547,9	127,06	116,34
Коэффициент зависимости	0,864	0,874	0,882	0,010	0,008	101,16	100,92

С 2022 по 2024 гг. наблюдается устойчивый рост как активов, так и обязательств, что свидетельствует об активном развитии деятельности. Однако темпы прироста замедляются, а коэффициент зависимости увеличивается, что может быть признаком повышения финансовой нагрузки на банк. Необходимо тщательный мониторинг структуры обязательств и качества активов для поддержания финансово-экономической устойчивости. Рост коэффициента финансовой зависимости при одновременном снижении коэффициента

автономии указывает на нарастание рисков, способных повлиять на стабильность и устойчивость функционирования кредитной организации. Это требует своевременной корректировки финансовой стратегии и контроля за долговыми обязательствами.

Коэффициент покрытия заемных средств собственными средствами позволяет оценить степень обеспечения заемных обязательств собственным капиталом организации. Данный показатель показывает, сколько рублей собственных средств приходится на каждый рубль заемного капитала. Чем выше коэффициент, тем выше устойчивость и экономическая безопасность организации, так как она меньше зависит от внешних источников финансирования.

Таблица 16 – Коэффициент покрытия заемных средств собственными.

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2023г. / 2022г.	2024г. / 2023г.
Собственные средства	5 583,8	6 584,4	7 173,5	1 000,6	589,1	117,92	108,95
Обязательства	35 581,7	45 722,8	53 681,6	10 141,1	7 958,8	128,49	117,40
Коэффициент покрытия	0,157	0,144	0,134	– 0,013	– 0,010	91,72	93,06

Несмотря на рост собственных средств, обязательства увеличиваются значительно быстрее, что приводит к снижению коэффициента покрытия. Это отрицательная тенденция с точки зрения финансовой устойчивости: при возникновении неблагоприятных внешнеэкономических факторов банк может столкнуться с трудностями в обеспечении обязательств за счёт собственного капитала. Для стабилизации положения рекомендуется усилить меры по капитализации, сократить темпы наращивания долговой нагрузки или повысить эффективность привлечения и размещения ресурсов.

Понижение коэффициента покрытия свидетельствует о повышении рисков финансовой нестабильности, снижении способности организации самостоятельно покрывать свои обязательства и, как следствие, об ухудшении показателей экономической безопасности.

Для комплексной оценки финансовой устойчивости кредитной организации применяется система относительных показателей, отражающих структуру капитала, степень зависимости от заемных средств и способность к долгосрочному функционированию. В таблице 18 представлены основные коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 годы с указанием их динамики и соответствия нормативным значениям.

Таблица 17 – Коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 гг.

Показатель	Формула расчёта	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Оценка
					2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	
Коэффициент автономии	Собственные средства / Активы	0,138	0,126	0,118	– 0,012	– 0,008	Ниже нормы ($\geq 0,5$)
Коэффициент заемных и собственных средств	Обязательства / Капитал	6,25	6,94	7,48	0,69	0,54	Завышен (норма ≤ 2)
Коэффициент концентрации привлечённого капитала	Обязательства / Активы	0,864	0,874	0,882	0,01	0,008	Высокая зависимость от заемных источников
Коэффициент финансовой устойчивости	(Капитал + Долгосрочные обязательства) / Активы	0,167	0,146	0,133	– 0,021	– 0,013	Ниже оптимума ($\geq 0,4$)

Таким образом динамика может свидетельствовать о повышении финансовых рисков, снижении кредитоспособности и возможных трудностях при привлечении нового финансирования на выгодных условиях. В перспективе необходимо сосредоточиться на укреплении капитальной базы, реструктуризации долгов и снижении доли краткосрочных заимствований для восстановления устойчивого баланса.

В совокупности показатели свидетельствуют о повышении риска финансовой неустойчивости, снижении способности Сбербанка самостоятельно

обеспечивать устойчивость деятельности за счет внутренних ресурсов, что требует усиления мер по управлению капиталом, привлечению долгосрочных инвестиций и снижению доли краткосрочных обязательств.

Для оценки уровня финансово-экономической безопасности кредитной организации необходимо сопоставление её ключевых показателей с нормативами и рекомендованными значениями, установленными Банком России. Это позволяет определить степень соответствия финансового состояния требованиям регулятора и выявить возможные риски. В таблице 18 представлен сравнительный анализ финансовых коэффициентов ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 гг. с установленными нормами.

Таблица 18 – Сравнительный анализ с нормативами Банка России

Показатель	Норматив ЦБ РФ	2022	2023	2024	Соответствие норме
H1.0 — достаточность собственных средств (капитала), (%)	$\geq 8,0$	> 8	> 8	> 8	Соответствует
Коэффициент автономии (капитал / активы)	$\geq 0,5$ (рекомендуемый уровень для устойчивости)	0,138	0,126	0,118	Не соответствует
Соотношение заемных и собственных средств	$\leq 2,0$ (допустимый уровень)	6,25	6,94	7,48	Не соответствует
Коэффициент привлеченного капитала (обязательства / активы)	$\leq 0,7$ (оптимум)	0,862	0,874	0,882	Не соответствует
Коэффициент финансовой устойчивости ((капитал + долгоср. обязательства) / активы)	$\geq 0,4$ (рекомендовано)	0,167	0,146	0,133	Не соответствует
Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле, (%)	≤ 5	2,8–3,4 (по резервам)	2,5	2,2	Соответствует
H2 — мгновенная ликвидность	≥ 15	Со- блюда- ется	Со- блю- дает- ся	Со- блю- дает- ся	Соответствует
H3 — текущая ликвидность	≥ 50	Со- блюда- ется	Со- блю- дает- ся	Со- блю- дает- ся	Соответствует

Хотя нормативы по ликвидности и капиталу соблюдаются, показатели структуры капитала свидетельствуют о высокой долговой нагрузке и снижении финансовой независимости, что может представлять угрозу экономической безопасности банка в условиях рыночной нестабильности. Это требует реализации мер по оптимизации капитальной структуры и снижению зависимости от краткосрочных заимствований.

Анализ структуры доходов и расходов является важнейшим инструментом для оценки финансовых результатов деятельности банка и определения направлений, оказывающих ключевое влияние на его прибыльность и экономическую безопасность. В таблице 19 представлены основные статьи доходов и расходов ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 гг., отражающие динамику операционных и процентных потоков, а также изменений в структуре издержек и прибыли.

Таблица 19 – Состав доходов и расходов 2022–2024 г.

Показатель	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2023г. / 2022г.	2024г. / 2023г.
Процентные доходы млрд. руб.	3 548,3	4 505,2	4 920	956,9	414,8	126,96	109,21
Процентные расходы, млрд. руб.	- 1 584,8	- 1 835,5	- 1 720	–250,7	115,5	115,77	93,69
Чистые процентные доходы, млрд. руб.	1 875,0	2 564,6	3 200	689,6	635,4	136,77	124,78
Комиссионные доходы, млрд. руб.	940,6	1 074,7	1 200	134,1	125,3	114,28	111,63
Комиссионные расходы, млрд. руб.	- 242,1	- 310,8	- 360	– 68,7	– 49,2	128,38	115,82
Доходы/убытки от операций с валютой и ценными бумагами, млрд. руб.	- 525,5	94,2	80–90	619,7	– 9,2	– 17,93	90,23
Прочие операционные доходы/расходы, млрд. руб.	- 64,0	- 236,8	—	– 172,8	—	370,00	—
Расходы на персонал и содержание, млрд. руб.	- 726,5	- 924,4	> 1 000	– 197,9	> 1 924,4	127,26	—
Прибыль до налогообложения, млрд. руб.	585,9	1 984,7	> 2 100	1 398,8	> 115,3	338,85	—

Несмотря на рост затрат, наблюдается значительное улучшение финансовых результатов, особенно за счёт эффективного управления процентной маржой и расширения комиссионных поступлений. Это говорит о высо-

кой адаптивности и устойчивости ПАО «Сбербанк» к внешнеэкономическим вызовам, что положительно влияет на уровень его экономической безопасности.

Показатели рентабельности позволяют оценить эффективность использования активов и капитала, а также общую результативность деятельности кредитной организации.

Эти коэффициенты используются для анализа уровня доходности банка, его устойчивости и инвестиционной привлекательности. В таблице 20 представлено сравнение рентабельности ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 гг. с рекомендованными значениями.

Таблица 20– Сравнение рентабельности.

Показатель	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2023г. / 2022г.	2024г. / 2023г.
Рентабельность активов, (%)	0,69	3,14	3,6	2,45	0,46	455,07	114,65
Рентабельность собственного капитала, (%)	5,15	24,5	26	19,35	1,5	475,73	106,12
Чистая процентная маржа, (%)	4,41	5,33	6	0,92	120,86	0,67	112,57

Показатели рентабельности ПАО «Сбербанк» находятся на высоком уровне и превышают рекомендуемые нормативы, что свидетельствует о высокой финансовой эффективности и устойчивости банка. Это напрямую способствует укреплению финансово-экономической безопасности кредитной организации и повышает её конкурентоспособность в банковском секторе.

Для более глубокой оценки финансовой устойчивости и способности банка выполнять краткосрочные обязательства важно анализировать дополнительные коэффициенты ликвидности, рассчитываемые на основе международных стандартов финансовой отчётности (МСФО). В отличие от нормативов ЦБ РФ, данные показатели позволяют понять внутреннюю структуру ликвидных активов и степень покрытия обязательств собственными ресурса-

ми. В таблице 21 приведен расчёт дополнительных коэффициентов ликвидности по МСФО.

Таблица 21– Расчёт дополнительных коэффициентов ликвидности по МСФО

Показатель	Формула	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение		Оценка
					2023г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	
Общий коэффициент ликвидности	Ликвидные активы / Краткосрочные обязательства	1,05	1,15	1,18	0,10	0,03	Выше 1,0
Доля ликвидных активов в активах, (%)	Ликвидные активы / Все активы	16,0	17,5	18,3	1,5	0,8	Достаточно, но не избыточно
Коэффициент покрытия обязательств средствами клиентов, (%)	Средства физ. и корп. лиц / Обязательства	84	80	79	– 4	– 1	Снижается, но в норме

Дополнительные показатели ликвидности по МСФО подтверждают финансовую устойчивость и сбалансированность структуры активов и обязательств банка, что способствует повышению его экономической безопасности и доверия со стороны клиентов и инвесторов.

ПАО «Сбербанк» сохраняет стратегическую устойчивость и высокую финансовую эффективность, несмотря на определённые риски, связанные с высокой долей заемных средств в структуре капитала. Анализ отчетности показывает, что банк способен:

- Надёжно выполнять свои обязательства перед клиентами;
- Обеспечивать устойчивый рост прибыли;
- Поддерживать достаточную ликвидность и соответствовать ключевым нормативам ЦБ РФ.

В условиях внешнеэкономической нестабильности обеспечение экономической безопасности требует от банка дальнейшего укрепления капитальной базы, снижения долговой нагрузки и поддержания высокой рентабельности.

2.4 Проблемы и угрозы, оказывающие влияние на экономическую безопасность организации в банковской сфере.

Экономическая безопасность банковской организации представляет собой устойчивое состояние её функционирования, при котором обеспечивается защита от внутренних и внешних угроз, способных нанести ущерб финансовым результатам, деловой репутации и правовому положению. В условиях трансформации финансовой системы, нестабильности внешней среды и цифровизации банковского сектора резко возрастает уязвимость организаций к различным угрозам. Рассмотрим ключевые из них.

Рост просроченной задолженности. Увеличение доли проблемных кредитов ухудшает ликвидность и снижает прибыльность банка. Это также снижает доверие инвесторов и вкладчиков.

Снижение рентабельности. Прибыли банка зависят от процентной маржи, комиссий и инвестиционной деятельности. Падение этих источников может дестабилизировать бизнес-модель.

Высокая зависимость от заёмного капитала. Показатели коэффициента финансовой зависимости (более 0,85) указывают на доминирование привлечённых средств над собственными, что делает банк чувствительным к внешним шокам.

В целях комплексной оценки финансово-экономической безопасности кредитной организации целесообразно использовать метод интегрального показателя, базирующегося на ключевых финансовых индикаторах. В таблице 23 представлена система оценивания, включающая пять основных коэффициентов, каждый из которых отражает отдельный аспект устойчивости банка: достаточность капитала, ликвидность, рентабельность активов, уровень просроченной задолженности и зависимость от привлечённых средств. Каждому показателю присвоен вес, отражающий его значимость в общем интегральном расчёте. Оптимальные пороговые значения установлены на основании нормативов, регуляторных рекомендаций и анализа международной практики. В таблице 22 приведена методика расчета интегрального показателя финансово-экономической безопасности банка.

Таблица 22 – Методика расчета интегрального показателя финансово-экономической безопасности банка.

Индикатор	Формула	Оптимум	Вес
1. Коэффициент достаточности капитала	$K_1 = \text{Собственные средства} / \text{Активы}$	≥ 0.12	0.25
2. Ликвидность I уровня	$K_2 = \text{Денежные средства} / \text{Обязательства}$	≥ 0.10	0.20
3. Рентабельность активов (ROA)	$K_3 = \text{Чистая прибыль} / \text{Средние активы}$	≥ 0.01	0.20
4. Доля просроченной задолженности	$K_4 = \text{Резервы по убыткам} / \text{Кредитный портфель}$	≤ 0.10	0.20
5. Коэффициент зависимости от заёмных ср-в	$K_5 = \text{Обязательства} / \text{Активы}$	≤ 0.85	0.15

Методика, представленная в таблице, позволяет осуществлять как точечную, так и обобщённую оценку финансовой устойчивости банка. Установленные веса позволяют учесть дифференцированное влияние каждого индикатора на экономическую безопасность. Наибольший вклад в итоговый показатель оказывают коэффициент достаточности капитала (0.25) и показатели ликвидности и рентабельности (по 0.20). В то же время высокий уровень просроченной задолженности и чрезмерная зависимость от внешних заимствований оказывают негативное влияние, что отражено в обратных формулах. Применение данной системы обеспечивает объективный и количественный подход к мониторингу устойчивости финансового состояния банка.

На основании методики, произведён расчёт интегрального показателя финансово-экономической безопасности ПАО «Сбербанк» за 2022 – 2024 годы. Для расчётов использованы фактические значения ключевых индикаторов, нормализованные с учётом их весов и соответствия оптимуму. Индикаторы, требующие обратной оценки (например, просроченная задолженность и зависимость от заёмных средств), были преобразованы для корректного отражения их влияния на итоговый балл. Итоговое значение интегрального показателя позволяет судить о динамике уровня экономической безопасности банка за рассматриваемый период (таблица 23).

Таблица 23 – Результаты расчета интегрального показателя

Индикатор	Оптимум	Вес	2022	2023	2024
Коэффициент достаточности капитала	≥ 0.12	0,25	1,000	1,000	0,983
Ликвидность I уровня	≥ 0.10	0,20	0,391	0,522	0,420
Рентабельность активов (ROA)	≥ 0.01	0,20	0,007	0,029	0,026
Доля просроченной задолженности (обратная)	≤ 0.10	0,20	0,045	0,038	0,327
Зависимость от заёмных средств (обратная)	≤ 0.85	0,15	0,904	0,839	0,786
Интегральный показатель	-	-	0,474	0,494	0,518

Результаты расчётов свидетельствуют о положительной, хотя и умеренной динамике роста интегрального показателя: с 0,474 в 2022 году до 0,518 в 2024 году. Наиболее стабильным элементом в структуре оценки остаётся достаточность капитала, которая удерживает значения на уровне близком к 1,0. При этом уровень ликвидности демонстрирует некоторую нестабильность: повышение в 2023 году сменяется снижением в 2024. Прирост рентабельности активов и снижение зависимости от заёмных средств являются положительными факторами. Особое внимание заслуживает рост значения по просроченной задолженности в 2024 году, что снижает общий балл по данному индикатору. В целом, несмотря на сохраняющиеся риски, наблюдается тенденция к укреплению финансово-экономической безопасности организации.

Анализ интегрального показателя финансово-экономической безопасности банка, проведённый на основе методики, включающей ключевые финансовые индикаторы, позволил получить целостную картину уровня устойчивости ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 годы. Методика сочетает в себе как количественные, так и качественные аспекты оценки, что делает её универсальным инструментом мониторинга.

В то же время сохраняется ряд рисков и уязвимостей, оказывающих давление на интегральную оценку. Так, несмотря на стабильную достаточность капитала, остаются относительно высокими значения коэффициента зависимости от обязательств и показатели просроченной задолженности. Их

значения требуют пристального внимания, так как они могут сигнализировать о потенциальной финансовой нагрузке и снижении платёжеспособности заёмщиков.

Таким образом, можно заключить, что ПАО «Сбербанк» в целом поддерживает достаточный уровень финансово-экономической безопасности, однако для дальнейшего улучшения интегрального показателя требуется реализация комплекса мер, направленных на снижение кредитных и ликвидных рисков, а также усиление контроля за качеством активов.

По результатам SWOT-анализа были выявлены следующие угрозы:

Международные санкции представляют собой серьёзную угрозу для Сбербанка, ограничивая его глобальные возможности и увеличивая зависимость от внутреннего рынка. Несмотря на попытки адаптации, ущерб от ограничений значителен и затрагивает как финансовые показатели, так и стратегическое развитие банка.

Валютная нестабильность и инфляция представляют собой взаимосвязанные макроэкономические вызовы, которые существенно влияют на деятельность Сбербанка, как крупнейшего финансового института России. Сбербанк в таких условиях должен балансировать между устойчивостью, доходностью и социальной функцией, что требует гибкой и своевременной адаптации бизнес-модели.

Экономические кризисы и рост невозврата кредитов представляют собой серьёзную угрозу для стабильности и устойчивости Сбербанка. В период спада экономика испытывает давление, что отражается на финансовом положении как корпоративных, так и частных заёмщиков. Это приводит к снижению платёжеспособности, увеличению просроченной задолженности и росту убытков. Кроме того, ухудшается общий инвестиционный климат, снижается спрос на банковские услуги, усиливается нагрузка на капитал и ликвидность.

Конкуренция с финтехами подрывает монопольное положение Сбербанка в ряде сегментов, требует постоянного обновления технологий, пересмотра клиентской стратегии и удержания ключевых специалистов в услови-

ях «войны за таланты» в ИТ-сфере. В долгосрочной перспективе она становится фактором, способным радикально трансформировать банковский ландшафт и заставить даже крупнейшие банки меняться быстрее, чем когда-либо прежде.

Сбербанк представляет собой привлекательную цель для хакеров и организованных киберпреступных группировок. Кибератаки могут привести не только к финансовым потерям, но и к подрыву доверия со стороны клиентов, инвесторов и регуляторов. Киберугрозы и утечки представляют собой ещё и стратегический риск. Они требуют постоянного обновления защитных систем, инвестиций в кибербезопасность, проведения регулярных аудитов и обучения персонала. Без надёжной цифровой защиты устойчивость и конкурентоспособность Сбербанка в современном мире находятся под угрозой.

Государственное участие одновременно является источником устойчивости и риском. В краткосрочной перспективе оно поддерживает стабильность, особенно в кризисных ситуациях. Однако в долгосрочном горизонте может ограничивать стратегическую свободу, снижать эффективность управления и усиливать уязвимость перед внешнеполитическими шоками.

Слабая персонализация и ограниченная гибкость ставят под угрозу лояльность клиентов, особенно в условиях, когда рынок всё больше ориентирован на индивидуальный подход, простоту, скорость и удобство. Чтобы оставаться конкурентоспособным, Сбербанк должен не только внедрять технологии, но и перестраивать организационную культуру, ускорять процессы и по настоящему адаптироваться к клиенту, а не наоборот.

Совокупность внешних и внутренних угроз, таких как международные санкции, макроэкономическая нестабильность, рост кредитных рисков, технологическая конкуренция, киберугрозы и особенности государственного участия, формируют для ПАО «Сбербанк» сложную и многомерную среду функционирования. Устойчивое развитие банка в таких условиях возможно только при условии гибкой адаптации стратегий, усиления цифровой и операционной устойчивости, эффективного управления рисками и постоянного

переосмысления клиентской модели. Своевременное реагирование на вызовы, инвестиции в технологии и персонал, а также баланс между государственной поддержкой и рыночной эффективностью становятся ключевыми факторами сохранения и укрепления экономической безопасности банка.

3 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПАО СБЕРБАНК

3.1 Потенциальные угрозы финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере.

В условиях современной нестабильной внешней среды обеспечение финансово-экономической безопасности становится ключевым направлением устойчивого функционирования и стратегического развития кредитных организаций. Особое значение данный аспект приобретает для системообразующих банков, таких как ПАО «Сбербанк», на деятельность которого влияет широкий спектр факторов — от геополитических рисков и макроэкономических потрясений до внутренних угроз, связанных с цифровой трансформацией, операционными сбоями и кадровыми проблемами.

Финансово-экономическая безопасность представляет собой защищённость интересов банка от реальных и потенциальных угроз, способных дестабилизировать его финансовое положение, нарушить непрерывность бизнес-процессов, снизить рентабельность и конкурентоспособность, а также подорвать доверие клиентов и партнёров. Для Сбербанка, выполняющего не только коммерческие, но и социально значимые функции, системное управление такими угрозами имеет первостепенное значение.

На данном этапе важно провести всестороннюю классификацию рисков, определить наиболее критичные зоны воздействия, а также выявить тенденции их развития на основе ретроспективного анализа и прогнозных оценок. В данном подразделе рассматриваются ключевые угрозы финансово-экономической безопасности ПАО Сбербанк с учётом специфики текущего периода — включая санкционное давление, валютную и макроэкономическую нестабильность, рост конкуренции со стороны финтех-структур, киберугрозы, институциональные зависимости и технологические вызовы.

В условиях нестабильной экономической и геополитической ситуации кредитные организации сталкиваются с широким спектром рисков, способ-

ных существенно повлиять на их финансово-экономическую безопасность. Для эффективного функционирования банковского сектора необходимо систематически выявлять потенциальные угрозы, оценивать их вероятность и возможное воздействие, а также разрабатывать и внедрять соответствующие меры нейтрализации. В таблице 24 представлен комплексный анализ ключевых рисков, актуальных для крупного универсального банка, с указанием степени вероятности и уровня воздействия, а также предложены конкретные управленческие решения, направленные на снижение негативных последствий.

Таблица 24 – Карта угроз, выявленных в результате SWOT- и PEST- анализов

Риск	Вероятность	Воздействие	Меры нейтрализации	Ожидаемый результат
Международные санкции и ограничения	Высокая	Высокое	Развитие операций в странах СНГ и Азии; локализация продуктов и сервисов	Уменьшает зависимость от западных рынков
Валютная нестабильность, инфляция	Средняя	Высокое	Хеджирование валютных рисков; выпуск инфляционно-защищённых вкладов и кредитов	Снижает потери и укрепляет доверие
Экономические кризисы, рост невозвратных кредитов	Средняя	Очень высокое	Ужесточение риск-менеджмента; внедрение ИИ для скоринга; повышение требований к обеспечению	Повышает устойчивость к просрочкам
Конкуренция со стороны финтех-компаний	Высокая	Среднее	Партнёрство с финтех-стартапами; развитие цифровой платформы	Сохраняет технологическую конкурентоспособность
Киберугрозы, утечки данных	Средняя	Очень высокое	Инвестиции в информационную безопасность; мониторинг ИИ; обучение персонала	Защищает данные и снижает репутационные риски
Зависимость от гос. участия	Средняя	Среднее	Развитие рыночных сервисов; увеличение доли независимых источников дохода	Укрепляет автономность и снижает политические риски
Низкая гибкость и персонализация	Средняя	Среднее	Внедрение ИИ и адаптивных CRM-систем, персонализированные предложения	Повышает лояльность и снижает отток клиентов

Анализ показал, что наибольшую угрозу для банков представляют международные санкции, киберугрозы и экономические кризисы, характери-

зующиеся высокой степенью воздействия на деятельность финансовой организации. Для снижения риска внешнеполитического давления особую актуальность приобретает стратегия локализации и переориентации на азиатские и постсоветские рынки. Внутренние угрозы, такие как конкуренция со стороны финтех-компаний, недостаточная персонализация сервиса и зависимость от государственного участия, требуют технологических и структурных трансформаций.

Одним из важнейших индикаторов финансово-экономической безопасности банковского сектора является уровень просроченной задолженности. Его рост может свидетельствовать об ухудшении качества кредитного портфеля, снижении платёжеспособности заёмщиков и повышении рисков невозврата средств, что, в свою очередь, напрямую влияет на ликвидность, устойчивость и репутацию финансового учреждения.

В таблице 25 представлена динамика доли просроченной задолженности за период с 2022 по 2024 год. Такая карта угроз позволяет не только отслеживать состояние кредитного портфеля, но и формировать обоснованные управленческие решения по поддержанию финансовой стабильности.

Таблица 25 – Карта угроз по финансово-экономической безопасности

Годы	Порог	Доля просроченной задолженности	Категория риска	Предлагаемые меры нейтрализации	Ожидаемый результат
2022	≤ 0.10	0.045	Низкий риск	—	Риск в пределах нормы. Сохраняется текущий контроль.
2023		0.038	Низкий риск	—	Риск минимальный. Мониторинг без активных мер.
2024		0.327	Высокий риск	- Реструктуризация долга - Автоматические уведомления - Усиленный контроль - Финансовая страховка	Снижение риска почти в 4 раза, улучшение платёжной дисциплины, переход в умеренный риск.

Результаты анализа показывают, что в 2022 и 2023 годах доля просроченной задолженности находилась на стабильном низком уровне и не превышала установленный порог, что свидетельствовало о благоприятной

кредитной ситуации и не требовало активного вмешательства. Однако в 2024 году наблюдается резкий рост данного показателя до 0,327, что значительно превышает норматив и соответствует категории высокого риска.

В таких условиях критически важно своевременно принять корректирующие меры: реструктуризацию проблемной задолженности, внедрение автоматизированной системы оповещений клиентов о сроках платежей, усиление внутреннего контроля и использование инструментов финансового страхования. Ожидается, что реализация этих мер позволит снизить уровень риска почти в четыре раза, улучшить платёжную дисциплину клиентов и вернуть ситуацию в зону умеренного риска. Данный случай подчёркивает необходимость постоянного мониторинга и гибкого управления рисками для поддержания устойчивости финансово-кредитного учреждения.

3.2 Механизм нейтрализации угроз финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере.

В условиях нестабильной глобальной экономической и политической среды Сбербанк сталкивается с рядом ключевых вызовов, способных повлиять на его финансовую устойчивость, конкурентоспособность и доверие клиентов. Среди них — международные санкции, валютная волатильность, рост просроченной задолженности, активизация финтех-компаний, рост киберугроз, а также ограничивающее влияние государственного участия и организационная инерция.

Для обеспечения устойчивости и стратегической адаптивности банковской системы важно не только фиксировать наличие рисков, но и отслеживать динамику их развития во времени. Анализ среднегодового темпа роста (CAGR) по ключевым угрозам финансово-экономической безопасности позволяет выявить нарастающие риски, требующие приоритетного внимания, а также оценить эффективность реализуемых мер в ретроспективе и построить прогноз на среднесрочную перспективу.

В таблице 26 представлены данные и результаты расчета прогнозных значений показателей - индикаторов угроз экономической безопасности объекта исследований.

Для каждой угрозы выполнен расчет показателя среднего годового темпа роста (CAGR) за период 2022–2024 годов. Полученный CAGR используется для прогнозирования будущих значений. Предполагается, что темп роста будет оставаться относительно постоянным в будущем. На основании данного предположения определены прогнозные значения на 2025 и 2026 годы. Такой подход позволяет провести комплексный трендовый анализ и определить зоны наибольшей турбулентности.

Таблица 26 – Данные и результаты расчета прогнозных значений показателей угроз экономической безопасности объекта исследований

Угроза	Показатель	2022	2023	2024	CAGR, %	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Международные санкции	Доля иностр. доходов (%)	6,3	5,4	5,0	– 10,9	4,46	3,99
Валютная нестабильность	Валютные убытки (млрд. руб.)	12,4	21,7	30,0	+ 52,1	45,7	69,7
Экономические кризисы	Просрочка по кредитам (%)	3,3	3,1	2,8	– 7,9	2,58	2,38
Конкуренция финтехгов	Доля цифровых клиентов (%)	70	77	84	+ 9,7	92,2	101,1
Киберугрозы, утечки	Кол-во ИБ-инцидентов	5	7	8	+ 26,0	10,1	12,8
Зависимость от госучастия	Доля доходов от госпрограмм (%)	11	13	16	+ 20,4	19,6	23,9
Низкая гибкость, слабая персонализация	Отток клиентов (%)	4,8	5,5	6,5	+ 16,6	7,6	8,9

Проведённый анализ показывает разнонаправленную динамику по различным угрозам. Наиболее тревожные тенденции наблюдаются в сфере валютной нестабильности: среднегодовой рост валютных убытков составил 52,1 %, что отражает уязвимость банка к колебаниям курсов и требует сроч-

ной реализации хеджирующих стратегий. Также значительное ухудшение отмечено по показателям киберугроз и оттока клиентов, которые растут на 26 % и 16,6 % соответственно, указывая на необходимость усиления информационной безопасности и развития персонализированных цифровых продуктов.

При этом растущая доля цифровых клиентов (+9,7 %) отражает успехи в цифровизации и адаптации к финтех-конкуренции, однако она требует устойчивого сопровождения в части ИТ-инфраструктуры и сервисной гибкости.

В целом, на фоне усиливающихся внешних и технологических вызовов банку необходимо сосредоточить усилия на цифровой трансформации, управлении валютными рисками, развитии внутренней инфраструктуры безопасности и снижении зависимости от государственных программ, чтобы сохранить устойчивость в среднесрочной перспективе.

Для эффективного реагирования на эти риски банк разрабатывает и реализует комплексную стратегию нейтрализации угроз, основанную на модернизации процессов, внедрении новых технологий, развитии партнёрств, усилении информационной безопасности и повышении клиентской ориентации.

Далее в работе в соответствии с задачами исследования были предложены меры, направленные на нейтрализацию выявленных угроз. В таблице 28 приведены меры и механизм их реализации, а также ожидаемый результат. Представленная таблица демонстрирует системный подход к управлению ключевыми угрозами: по каждой из них указаны конкретные меры нейтрализации, механизмы их реализации и ожидаемый эффект. Такой подход позволяет банку не только адаптироваться к текущим вызовам, но и формировать устойчивую основу для долгосрочного развития в условиях усиливающейся конкуренции и технологических изменений.

Таблица 27 – Меры, направленные на нейтрализацию выявленных угроз, и механизмы их реализации

Угроза	Мера нейтрализации	Как достичь (механизмы реализации)	Ожидаемый результат
Международные санкции и ограничения доступа к капиталу и технологиям	Развитие операций в странах СНГ и Азии; выпуск продуктов на внутреннем рынке	Поддержка дочерних банков в СНГ, открытие представительств, локализация продуктов и онлайн-сервисов	Уменьшает зависимость от западных рынков, обеспечивает стабильные источники дохода.
Валютная нестабильность, инфляция, рост ключевой ставки	Хеджирование валютных рисков; выпуск инфляционно-защищённых вкладов и кредитов	Внедрение срочных контрактов, выпуск облигаций с защитой от инфляции, разработка «плавающих» вкладов	Снижает потери от колебаний курсов и укрепляет доверие клиентов к продуктам банка.
Экономические кризисы и рост невозвратных кредитов	Ужесточение риск-менеджмента; рост резервов под убытки	Модернизация скоринговых систем, внедрение моделей на ИИ, повышение требований к обеспечению кредитов	Повышает устойчивость к просрочкам, сохраняет финансовую стабильность при кризисах.
Конкуренция со стороны финтех-компаний	Партнёрство с финтех-стартапами; развитие собственной цифровой платформы	Создание венчурного фонда внутри банка, акселерация стартапов, инвестиции в технологические платформы	Помогает банку оставаться технологически конкурентоспособным и привлекать молодую аудиторию.
Киберугрозы, утечки данных	Инвестиции в ИБ, мониторинг ИИ, обучение персонала	Увеличение бюджета ИБ, внедрение систем мониторинга и SIEM, регулярные тесты на проникновение	Повышает уровень защиты данных клиентов, укрепляет доверие и снижает репутационные риски.
Зависимость от гос. участия и политических решений	Развитие рыночных сервисов, увеличение доли независимых источников дохода	Расширение частного инвестирования, привлечение новых клиентов на рыночной основе, IPO дочерних структур	Снижает риски внешнего давления и политических ограничений, укрепляет автономию банка.
Низкая гибкость и персонализация обслуживания	Внедрение ИИ, адаптивных CRM-систем, персонализированных предложений	Использование ИИ в CRM, анализ клиентских данных, запуск продуктовых рекомендаций на основе Big Data	Повышает удовлетворённость клиентов и снижает отток, особенно в условиях роста конкуренции.

Анализ угроз и соответствующих мер показывает, что Сбербанк применяет комплексный, проактивный подход к управлению внешними и внутренними рисками. Банк не просто фиксирует риски, но выстраивает стратегические и технологические ответы — от развития внутренних цифровых решений и хеджирования валютных колебаний до построения партнёрств с финтехами и усиления информационной безопасности.

Особо важно, что большинство решений направлены не только на краткосрочную стабилизацию, но и на долгосрочную трансформацию: по-

вышение гибкости, усиление клиентской персонализации, снижение зависимости от государства и укрепление рыночных позиций. Это говорит о стремлении Сбербанка не просто адаптироваться, а превентивно формировать устойчивую и конкурентоспособную модель развития.

В условиях внешнеэкономических ограничений, усиления конкуренции со стороны финтех-компаний, роста киберугроз и нестабильности на финансовых рынках Сбербанк реализует комплексную стратегию по укреплению финансово-экономической безопасности. Цель этой стратегии — снижение уязвимости от внешних факторов, повышение устойчивости кредитного портфеля, усиление цифрового присутствия, снижение клиентского оттока и повышение доверия со стороны пользователей и инвесторов.

Финансово-экономическая безопасность банковской организации во многом зависит не только от текущего уровня рисков, но и от способности прогнозировать их развитие и своевременно адаптировать стратегию управления. Прогнозирование угроз на основе предыдущей динамики и среднегодовых темпов роста (CAGR) позволяет формировать обоснованные управленческие решения, направленные на снижение потенциальных потерь и повышение устойчивости бизнес-модели.

В таблице 28 представлены прогнозные значения по ключевым угрозам до 2026 года с учётом текущих тенденций, а также возможный альтернативный (целевой) сценарий, основанный на реализации корректирующих и превентивных мер. Также приведено сравнение между базовым и прогнозным сценарием по каждому параметру и даны аналитические комментарии, отражающие причины предполагаемых изменений. Такой подход позволяет не только оценить траекторию рисков, но и определить степень влияния управленческих решений на их смягчение.

Таблица 28 – Прогноз по выявленным угрозам.

Угроза	Показатель	Значение 2024	CAGR (22–24)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	С учётом мер 2026	Комментарий
Международные санкции, ограничения доступа (%)	Доля иностранных доходов	5	– 10,9	4,46	3,99	5	Расширение в СНГ и Азии снизит зависимость от западных рынков
Валютная нестабильность, инфляция (млрд. руб.)	Валютные убытки	30	+ 52,1	45,7	69,7	20	Выпуск продуктов с защитой от инфляции укрепит прибыль
Экономические кризисы, невозврат кредитов (%)	Просроченная задолженность	2,8	– 7,9	2,58	2,38	2,1	ИИ и усиленные резервы повысят устойчивость портфеля
Конкуренция финтехом (%)	Доля цифровых клиентов ¹	84	+ 9,7	92,2	101,1	89	Партнёрство с финтехами и новые сервисы расширят охват
Киберугрозы, утечки	Кол-во инцидентов ИБ	8	+ 26,0	10,1	12,8	4	Мониторинг и обучение персонала снизят риски и укрепят доверие
Зависимость от госучастия (%)	Доля доходов от госпрограмм	16	+ 20,4	19,6	23,9	12	Рост рыночных сервисов уменьшит влияние внешней политики
Низкая гибкость, слабая персонализация (%)	Отток клиентов	6,5	+ 16,6	7,6	8,9	4	Внедрение ИИ и CRM повысят удержание и LTV

Прогнозный анализ по выявленным угрозам демонстрирует, что при условии принятия адекватных мер большинство негативных тенденций может быть существенно смягчено или даже обращено в позитивную динамику.

Так, доля иностранных доходов, снижавшаяся на фоне санкционного давления, может уменьшиться до 3,99 % по инерционному сценарию, однако целевой прогноз в 7 % достижим за счёт активного расширения операций на рынках СНГ и Азии. Это снижает зависимость от западных каналов и способствует повышению внешнеэкономической устойчивости.

Наиболее серьёзные риски по-прежнему связаны с валютной нестабильностью, где прогнозные убытки могут достичь почти 70 млрд. руб. без коррекции. Однако разработка продуктов с защитой от инфляции может снизить данный показатель до 20 млрд. руб., улучшив показатели доходности и клиентского доверия.

Просроченная задолженность продолжает снижаться благодаря цифровизации и использованию ИИ в управлении рисками — прогноз 2026 года в 2,1 % подтверждает эффективность внедрённых инструментов. Аналогично, прогноз по киберугрозам также демонстрирует позитивную траекторию: количество инцидентов может быть сокращено вдвое (с 8 до 4) при усилении мониторинга и повышении квалификации персонала.

В контексте зависимости от государственных программ, прогнозируемое снижение доли соответствующих доходов до 12 % свидетельствует о движении в сторону рыночной автономности и снижении политических рисков.

Наконец, реализация технологий персонализации, ИИ и CRM-систем способна существенно сократить отток клиентов — с 8,9 % до 4 %, повысив удержание и жизненную ценность клиента (LTV).

Таким образом, представленный прогноз подчёркивает значимость активного антикризисного и стратегического управления, направленного на трансформацию выявленных угроз в зоны роста и повышения конкурентоспособности банка в среднесрочной перспективе.

В данной главе был проведён комплексный анализ угроз финансово-экономической безопасности ПАО «Сбербанк», что позволило выявить ключевые риски, способные повлиять на устойчивость и стабильность деятельности банка в современных условиях.

Для оценки текущего состояния и прогноза финансово-экономической безопасности банка проведён анализ ключевых показателей, включая коэффициент достаточности капитала, ликвидность, рентабельность активов, уровень просроченной задолженности, зависимость от заёмных средств, а также

рассчитан интегральный показатель. В таблице представлены значения за 2022–2024 годы, рассчитанный среднегодовой темп прироста (CAGR), а также прогнозные значения на 2025 и 2026 годы.

Снижение ДПЗ напрямую улучшает качество кредитного портфеля, снижает резервы, высвобождает капитал и ликвидность, что повышает обобщённую оценку устойчивости.

Высокая просрочка временно может искажать ROA вверх, но снижение ДПЗ приводит к качественному и устойчивому росту рентабельности.

Снижение просроченной задолженности способствует сохранению и росту достаточности капитала, особенно при росте активных операций.

Улучшение качества кредитного портфеля = повышение ликвидности.

Устранение кредитных рисков уменьшает необходимость в заёмных средствах, повышая финансовую автономию.

Далее в работе был выполнен пересчет интегрального показателя экономической безопасности объекта исследования, результаты которого приведены в таблице 29.

Таблица 29 – Прогноз интегрального показателя

Показатель	CAGR (%)	Прогноз по среднегодовому темпу прироста		Прогноз по предложенным мерам	
		на 2025	на 2026	2025	2026
Коэффициент достаточности капитала	– 0.9	0.975	0.966	-	-
Ликвидность I уровня	+ 3.6	0.435	0.451	-	-
Рентабельность активов (ROA)	+ 92.7	0.050	0.097	-	-
Доля просроченной задолженности	+ 169.6	0.881	2.376	0,220	0,055
Зависимость от заёмных средств	– 6.8	0.733	0.683	-	-
Интегральный показатель	+ 4.5	0.542	0.566	-	-

Доля просроченной задолженности является системообразующим фактором, влияющим практически на все ключевые показатели банка:

Высокий уровень ДПЗ угрожает устойчивости, капиталу и ликвидности. Напротив, снижение до нормативных значений (≤ 0.10), особенно как в предложенном прогнозе (до 0.055 в 2026 году), может привести к качественному улучшению всех показателей, включая интегральный уровень финансово-экономической безопасности.

Таким образом, снижение просроченной задолженности должно стать приоритетом антикризисной стратегии и фактором устойчивого развития.

Анализ динамики ключевых показателей за 2022–2024 годы и прогнозов на 2025–2026 годы свидетельствует о положительной тенденции в укреплении финансово-экономической безопасности банка. Увеличение интегрального показателя, рост рентабельности активов и снижение доли просроченной задолженности указывают на повышение устойчивости и эффективности деятельности. Несмотря на незначительное снижение капитала и рост зависимости от заёмных средств, общая ситуация остаётся стабильной и управляемой. Но доля просроченной задолженности если не принять меры слишком сильно отклоняется от порога.

В результате классификации угроз были выделены внутренние и внешние факторы, оказывающие значительное влияние на функционирование кредитной организации. К числу внешних угроз отнесены: нестабильность макроэкономической среды, изменение процентных ставок, валютные и геополитические риски, колебания на финансовых рынках.

На основании проведённой экспертной оценки угроз по критериям вероятности возникновения и степени воздействия были определены приоритетные направления для реагирования. Результаты анализа свидетельствуют о необходимости постоянного мониторинга внутренней и внешней среды, совершенствования системы управления рисками и внедрения превентивных мер, направленных на снижение уровня уязвимости банка перед потенциальными угрозами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях роста нестабильности внешнеэкономической среды, усиления санкционного давления, цифровой трансформации банковского сектора и ужесточения регуляторных требований, вопросы обеспечения финансово-экономической безопасности приобретают стратегическое значение для устойчивого функционирования кредитных организаций. Банковская система, являясь ядром финансовой инфраструктуры страны, нуждается в комплексной системе защиты от внутренних и внешних угроз, способных дестабилизировать её работу. Данное обстоятельство обусловило актуальность темы дипломной работы и необходимость проведения многоаспектного исследования на примере ПАО «Сбербанк» — крупнейшего универсального банка Российской Федерации.

Целью дипломного проекта стало проведение всестороннего анализа состояния финансово-экономической безопасности организации в банковской сфере, выявление ключевых рисков, а также разработка практических рекомендаций, направленных на укрепление устойчивости ПАО «Сбербанк» в современных условиях.

Анализ показал, что несмотря на положительную динамику ряда ключевых финансовых показателей (рост прибыли, активов, ROE и ROA), существует ряд существенных угроз, которые требуют повышенного внимания. К числу таких факторов относятся:

- рост доли просроченной задолженности в кредитном портфеле — один из основных индикаторов дестабилизации финансового положения;
- высокая зависимость от макроэкономических условий и валютной волатильности;
- усиливающиеся киберугрозы и технологические риски в условиях активной цифровизации;
- высокая конкуренция со стороны финтех-компаний и альтернативных платформ.

Особое внимание в работе было уделено влиянию доли просроченной задолженности на остальные компоненты системы финансовой устойчивости. Прогнозные расчёты показали, что при сохранении негативной динамики данного показателя (до уровня 2.376 в 2026 году) существенно возрастает угроза ухудшения интегрального уровня безопасности, снижается достаточность капитала, увеличивается нагрузка на резервы, а также возрастает зависимость от внешнего фондирования. Вместе с тем, в случае реализации предложенных мер и возвращения показателя в рамки нормативного уровня (до 0.055 в 2026 году), наблюдается синхронное улучшение рентабельности, ликвидности и общего уровня устойчивости.

Таким образом, доля просроченной задолженности является индикатором, тесно взаимосвязанным с другими ключевыми метриками и может рассматриваться в качестве опережающего показателя экономической безопасности банка. Этот вывод подтверждён эмпирическим анализом, статистическими данными и прогнозными оценками.

В ходе исследования также было доказано, что важнейшим направлением повышения безопасности является внедрение интегрального подхода к управлению рисками, сочетающего количественные и качественные методы оценки. Предложено использовать динамическую систему мониторинга ключевых индикаторов с автоматическим расчётом индекса устойчивости, который позволяет своевременно реагировать на отклонения от нормативов и прогнозировать потенциальные угрозы. Такой подход особенно важен в условиях высокой скорости изменений внешней среды и требует оперативного управленческого реагирования

В целом, результаты исследования подтверждают, что обеспечение финансово-экономической безопасности в банковской сфере требует междисциплинарного, адаптивного и динамичного подхода. Только при условии комплексного мониторинга, эффективного внутреннего контроля, высокого уровня цифровой зрелости и устойчивой нормативной базы можно достигать

стратегических целей и сохранять доверие клиентов, инвесторов и государства.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть внедрены в систему управления ПАО «Сбербанк», а методика оценки интегральной устойчивости и прогнозирования на основе темпов прироста может быть адаптирована для других системообразующих банков. Кроме того, предложенные подходы соответствуют современным требованиям Банка России в части устойчивости, ликвидности и цифровой трансформации управления.

В заключение стоит подчеркнуть, что финансово-экономическая безопасность банка — это не статическое состояние, а динамичный процесс управления устойчивостью в постоянно меняющемся окружении. Надёжная система защиты должна сочетать нормативные требования, цифровые технологии, профессиональные компетенции и стратегическое планирование. Только в этом случае возможно достижение не только краткосрочной стабильности, но и долгосрочной конкурентоспособности на национальном и глобальном финансовом рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агафонова М. Ю. Цифровая трансформация и киберриски в банковской сфере / М. Ю. Агафонова // Банковское дело. – 2022. – № 4. – С. 18–25.
- 2 Ассоциация российских банков Методики оценки устойчивости [Электронный ресурс]. – URL: <https://arb.ru> (дата обращения: 10.05.2025).
- 3 Афанасьев М. Ю. Стратегии устойчивости банков в условиях турбулентности / М. Ю. Афанасьев // Деньги и кредит. – 2023. – № 3. – С. 32–39.
- 4 Банк России Годовой отчёт за 2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 15.05.2025).
- 5 Банк России Основные направления развития финансового рынка РФ на 2023–2025 годы. – М. : ЦБ РФ, 2023. – 52 с.
- 6 Банк России Финансовая стабильность: мониторинг рисков [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cbr.ru/analytics/fsr> (дата обращения: 10.06.2025).
- 7 Белоусова Т. В. Финансовая безопасность банков: теория и практика / Т. В. Белоусова. – М. : Юрайт, 2022. – 256 с.
- 8 Богатырев В. А. Экономическая безопасность банков / В. А. Богатырев. – СПб. : Питер, 2021. – 288 с.
- 9 Дьячкова Е. П. Анализ устойчивости российских банков в условиях санкционного давления / Е. П. Дьячкова // Финансы и кредит. – 2021. – № 9. – С. 12–19.
- 10 Егорова И. В. Антикризисное управление в системе безопасности банка / И. В. Егорова // Экономика и бизнес. – 2021. – № 6. – С. 38–44.
- 11 Иванова Л. И. Рейтинговая оценка рисков банковской деятельности / Л. И. Иванова // Управленческое консультирование. – 2021. – № 4. – С. 52–59.
- 12 Калинин А. П. Риск-менеджмент и устойчивость кредитных организаций / А. П. Калинин. – М. : Финансы и статистика, 2020. – 304 с.
- 13 Карпухин С. Н. Управление рисками в цифровой экономике / С. Н. Карпухин // Экономические науки. – 2023. – № 9. – С. 12–19.

- 14 Колесникова Т. П. Информационная безопасность банков: современные вызовы / Т. П. Колесникова // Банковское дело. – 2023. – № 6. – С. 49–54.
- 15 КонсультантПлюс Нормативно-правовая база [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.05.2025).
- 16 Кузнецова Ю. В. SWOT-анализ и антикризисное планирование в банках / Ю. В. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9. – С. 65–70.
- 17 Лебедев П. А. Методы анализа экономической безопасности / П. А. Лебедев. – М. : Инфра-М, 2023. – 198 с.
- 18 Максимова С. Н. Угрозы банковской устойчивости в постковидный период / С. Н. Максимова // Банковский вестник. – 2021. – № 1. – С. 19–24.
- 19 Мельникова Е. С. Цифровой банкинг и безопасность / Е. С. Мельникова // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 12. – С. 41–46.
- 20 Минэкономразвития РФ Оценка устойчивости экономики [Электронный ресурс]. – URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 19.05.2025).
- 21 Николаева А. Ю. Мониторинг ликвидности как элемент финансовой безопасности / А. Ю. Николаева // Экономическая безопасность. – 2023. – № 5. – С. 50–56.
- 22 Павлова М. Р. Влияние санкций на устойчивость банковского сектора / М. Р. Павлова // Деньги и кредит. – 2023. – № 8. – С. 13–20.
- 23 Положение Банка России О методике расчета собственных средств (капитала)... : Положение Банка России от 28.12.2012 № 395-П (ред. 2023).
- 24 РБК Банковский сектор России: тренды и риски 2023–2024 гг. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru> (дата обращения: 01.06.2025).
- 25 Росфинмониторинг Методические рекомендации по реализации ПОД/ФТ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fedsfm.ru> (дата обращения: 20.05.2025).

- 26 Румянцева Е. И. Финансовая система и устойчивость банков / Е. И. Румянцева. – Новосибирск : НГТУ, 2021. – 243 с.
- 27 Савельева Л. В. Интегральная оценка финансовой безопасности банка / Л. В. Савельева // Экономика и финансы. – 2023. – № 3. – С. 44–51.
- 28 Сбербанк ESG-отчётность [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/sustainability> (дата обращения: 10.06.2025).
- 29 Сбербанк Годовой отчёт за 2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 18.05.2025).
- 30 Сергеева О. В. Анализ коэффициентов как метод управления безопасностью / О. В. Сергеева // Финансы и кредит. – 2020. – № 21. – С. 36–43.
- 31 Степанова И. А. Трансформация внутреннего контроля в банках / И. А. Степанова // Банковское обозрение. – 2021. – № 3. – С. 18–24.
- 32 Финверсия Безопасность банков и цифровые риски [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.finversia.ru> (дата обращения: 26.05.2025).
- 33 Шевченко Е. С. Оценка устойчивости системообразующего банка в кризисный период / Е. С. Шевченко // Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С. 28–35.