

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение уровня экономической безопасности предприятия на основе
внедрения инструментов контроллинга

Обучающийся

А.А. Малова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Ю.А. Анисимова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

В настоящее время проблема экономической безопасности предприятий становится всё более актуальной и обостряется с каждым годом. Единого механизма обеспечения экономической безопасности предприятия на сегодняшний день не существует, однако существуют разные методы, которые помогают защитить предприятие от угроз и повысить его эффективность. К числу таких методов относится и контроллинг, который, прежде всего, представляет собой функциональный инструмент управления.

Целью данной работы является разработка рекомендаций, направленных на повышение уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк основе внедрения инструментов контроллинга.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности предприятия;
- провести анализ деятельности и системы экономической безопасности ПАО Сбербанк;
- разработать мероприятия по повышению уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк на основе внедрения инструментов контроллинга.

Объект исследования: ПАО Сбербанк.

Предмет исследования: система экономической безопасности ПАО Сбербанк.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников. Объем работы 65 печатных страниц.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности предприятия	6
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия	6
1.2 Контроллинг в обеспечении экономической безопасности	11
1.3 Особенности контроллинга в коммерческих банках	14
Глава 2 Анализ деятельности и системы экономической безопасности ПАО Сбербанк.....	23
2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели ПАО Сбербанк.....	23
2.2 Аудит финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк.....	29
2.3 Анализ системы экономической безопасности ПАО Сбербанк	31
Глава 3 Разработка мероприятий по повышению уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк на основе внедрения инструментов контроллинга	39
3.1 Обоснование внедрения инструментов контроллинга в систему экономической безопасности.....	39
3.2 Рекомендации по внедрению системы контроллинга рисков ликвидности.....	43
3.3 Оптимизация системы контроля в ПАО Сбербанк	46
Заключение	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	57
Приложение А Организационная схема ПАО Сбербанк.....	62
Приложение Б Корпоративная система управления ПАО Сбербанк	63
Приложение В Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении ПАО Сбербанк за 2023 г.....	64
Приложение Г Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках ПАО Сбербанк за 2023 г.....	65

Введение

В настоящее время проблема экономической безопасности предприятий становится всё более актуальной и обостряется с каждым годом. Связано это и с социально-экономическими переменами в обществе, и с политической обстановкой на мировой арене, а также с кризисными явлениями, которые в последние годы коснулись практически всех сфер человеческой жизни – пандемия, санкции и другими.

Ситуация и в мире, и в России меняется практически ежедневно, и такие изменения оставляют свой след в деятельности экономических субъектов. В таких условиях современным предприятиям требуется сконцентрировать все функции управления на обеспечении экономической безопасности, то есть реализовывать комплексные меры правового, экономического, организационного характера для защиты интересов экономических субъектов.

Единого механизма обеспечения экономической безопасности предприятия на сегодняшний день не существует, однако существуют разные методы, которые помогают защитить предприятие от угроз и повысить его эффективность. К числу таких методов относится и контроллинг, который, прежде всего, представляет собой функциональный инструмент управления.

Сегодня контроллинг – это концепция эффективного управления любым экономическим субъектом, в том числе и банком, с целью его успешного долгосрочного существования на рынке.

Целью данной работы является разработка рекомендаций, направленных на повышение уровня экономической безопасности ПАО Сбербанкна основе внедрения инструментов контроллинга.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности предприятия;

- провести анализ деятельности и системы экономической безопасности ПАО Сбербанк;
- разработать мероприятия по повышению уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк на основе внедрения инструментов контроллинга.

Объект исследования: ПАО Сбербанк.

Предмет исследования: система экономической безопасности ПАО Сбербанк.

Методы исследования – анализ, синтез, аналогия, системный и комплексный подходы.

Теоретической основой исследования являются труды известных ученых в области банковского менеджмента и экономической безопасности, в частности Т.А. Алабиной, Л.П. Гончаренко, Н.Н. Куницыной, А.К. Моденова, С.В. Осипова, Ю.Ю. Русанова, Н.Н. Шляго и других.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций, направленных на повышение уровня экономической безопасности предприятия на основе внедрения инструментов контроллинга, которые могут быть применены как в ПАО Сбербанк, так и в любой другой организации аналогичного профиля.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников. Объем работы 65 печатных страниц.

Глава 1 Теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности

1.1 Понятие и сущность экономической безопасности

В настоящее время вопросы, касающиеся безопасности, являются актуальными по ряду причин, в частности появляются новые виды угроз, которые негативным образом воздействуют на личность, общество и государство.

Проблемы, касающиеся безопасности государства, появились фактически одновременно с появлением первых государств. Еще в античные времена учеными начали освещаться отдельные вопросы безопасности, а в Средние века проблемы безопасности государства освещались в работах практически всех философов.

С.Э. Зуфарова, исследуя понятие и сущность безопасности, отмечает, что «только в XVII-XVIII века благодаря философским концепциям и мыслителям таких как: Т. Гоббс, Д. Локка, Ж.Ж. Руссо и Б. Спинозы, термин безопасность приобретает широкое распространение и использование. В их трудах безопасность рассматривается как состояние спокойствия, которая в следствие появляется из-за отсутствия опасности» [11, с. 331].

По мере развития общества развивался и понятийный аппарат и к началу 1990-х годов в России проблемы обеспечения безопасности личности, общества и государства стали настолько актуальными, что привело к переводу исследований безопасности в научную область.

В словаре В. Даля под термином «безопасность» понимается «положение, при котором кому-либо, чему-либо не угрожает опасность» [9, с. 56]. В свою очередь, в словаре С.И. Ожегова под термином «безопасность» понимается «состояние, при котором неугрожает опасность, есть защита от

опасности» [30, с. 93]. В толковом словаре Д.Н. Ушакова безопасность определяется кратко, как «отсутствие опасности» [39, с. 140].

Полагаем, что в настоящее время «безопасность» является настолько многогранным явлением и термином, который может быть истолкован совершенно по-разному.

Согласимся с точкой зрения авторов, которые в широком смысле слова под безопасностью понимают «свойство системы противостоять внешним или внутренним дестабилизирующим факторам, следствием воздействия которых могут быть нежелательные ее состояния или поведение» [2, с. 61].

Частным понятием в системе обширного понятия «безопасность» является понятие «экономическая безопасность», которое активно употребляется и в научных кругах, и в практической деятельности.

Изначально проблемами экономической безопасности заинтересовались представители экономической науки в XVIII веке. Так, А. Смит и Д. Рикардо считали, что экономическая безопасность – это «качественная характеристика экономической системы, определяющая способность, поддерживать последовательную реализацию национально-государственных интересов, устойчивую дееспособность хозяйствующих субъектов, нормальные условия жизнедеятельности населения» [38, с. 169].

Известный немецкий экономист Ф. Лист внес немаловажный вклад в развитие теоретического изучения экономической безопасности. Ученый отмечал, что «национальная экономика может развиваться эффективно только при обеспечении безопасности, также ученым были выявлены фундаментальные аспекты национальной безопасности в экономической сфере жизни общества» [16, с. 294].

Великий ученый Д.И. Менделеев и известный русский политик С.Ю. Витте также полностью разделяли разработки и научные убеждения Ф. Листа, считая, что «экономическая безопасность – это «сохранение могущества страны и благосостояния её населения, независимо какой нации

народы её населяли, с помощью политики воспитательного протекционизма и высоких таможенных барьеров на импорт» [17, с. 294].

Со временем, постепенно происходило развитие теоретических вопросов экономической безопасности, а пик в развитии данной области знаний пришелся сначала на период глобального экономического кризиса 1930-х годов, а затем на 70-е годы XX века.

В некоторых научных трудах встречается мнение, что «термин экономическая безопасность стал употребляться из-за политики Ф. Рузвельта, а у многих оно и ассоциируется с именем 32-го американского президента» [4, с. 80].

Как отмечают Т.Ю. Феофилова и Е.В. Радыгин, «В России интерес к теоретическим вопросам проблемы экономической безопасности возник сравнительно недавно. Переход от административной системы хозяйствования к рыночной сопровождался острыми кризисными явлениями в экономике. В результате возникло понятие экономическая безопасность» [40, с. 382].

Стоит отметить, что, несмотря на широкое распространение проблем экономической безопасности и на пристальное внимание ученых к данным проблемам, до сих пор не сформировалось единого подхода к толкованию понятия экономической безопасности и определению её существенных характеристик.

Экономическая безопасность на сегодняшний день является одной из наиболее актуальных и важных проблем в современном мире. Она напрямую влияет на жизнь граждан, на рост и благосостояние экономики, а также на государственную безопасность. Современные авторы дают разные определения термину «экономическая безопасность», некоторые из них представим в таблице 1.

Таблица 1 – Современные подходы к определению термина «экономическая безопасность»

Автор	Авторское определение термина «экономическая безопасность»
А.С. Гавлстян, Р.О. Слободнюк	Экономическая безопасность – это «способность противостоять внешним угрозам окружающей среды, а также внутренним опасностям, связанным со структурой организации. При правильном обеспечении экономической безопасности предприятие прогрессирует и обеспечено работой в настоящем и будущем» [5, с. 28].
Н.С. Домнин	Экономическая безопасность – это «комплекс мероприятий, направленных на защиту всех сфер организации от внешних и внутренних угроз, которые позволяют обеспечивать ее стабильную работу, исходя из целей ее создания, и оставаться конкурентным субъектом экономической деятельности» [10, с. 132].
Б.К. Кушубакова	Экономическая безопасность – это «состояние, которое зависит от эффективности использования ресурсов и уровня защищенности от различных угроз» [15, с. 95].
Д.В. Редников	Экономическая безопасность – это «такое состояние эффективности использования ресурсов, при котором для субъектов экономики создается возможность предотвращать возможные угрозы, а также обеспечивать устойчивое развитие предприятия, организации или корпорации» [34, с. 64].
И.Л. Рябков	Экономическая безопасность – это «огражденность важнейших интересов личности, общества, экономических субъектов и государства в целом от экономико-политических угроз, исходящих изнутри и извне государства, сдерживание которых способствует устойчивости экономической системы, стабильности и независимости, обеспечивает ее развитие» [36, с. 13].
Л.М. Ширко	Экономическая безопасность – это «состояние устойчивого развития, характеризующееся эффективным использованием ресурсов, организацией процессов в целях ликвидации угроз, минимизации рисков и обеспечения достижения стратегических приоритетов развития» [42, с. 1557].

Единой точки зрения на определение экономической безопасности до сих пор нет, однако анализ представленных выше определений позволяет сделать вывод о том, что между ними наблюдаются как сходства, так и различия, причем большинство авторов признают, что экономическая безопасность представляет собой систему.

Как уже отмечалось ранее, на личность, общество и государство воздействуют разные виды угроз, а значит вопросы экономической безопасности должны рассматриваться применительно к каждому объекту такого воздействия.

Экономическая безопасность, безусловно, связана с обеспечением национальной безопасности страны. Фундаментальным нормативно-правовым актом в данной сфере является Федеральный закон «О безопасности», который «определяет основные принципы и содержание деятельности по обеспечению безопасности государства, общественной безопасности, экологической безопасности, безопасности личности, иных видов безопасности, предусмотренных законодательством Российской Федерации» [20].

В свою очередь, «базовым документом стратегического планирования, определяющим национальные интересы и стратегические национальные приоритеты Российской Федерации, цели и задачи государственной политики в области обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу» [24] является Стратегия национальной безопасности Российской Федерации.

Буквальный анализ отдельных положений основного закона нашей страны – Конституции РФ [13] позволяет сделать вывод о том, что Россия живет в эпоху капитализма, а экономика нашей страны является рыночной. В настоящее время рыночная экономика является преобладающим методом организации экономики для производства в развитых и развивающихся странах.

Как отмечает А.К. Моденов, «В существующей экономической системе производство осуществляется предприятиями, а важность законодательного определения экономической безопасности предприятия (ЭБП) отражает степень совпадения интересов государства, населения и бизнеса на экономику страны. Именно деятельность предприятия приносит доходы всем вышеуказанным сторонам и именно на предприятии, как источнике, осуществляется первичное распределение доходов. Из-за ограниченности доходов и стремлении каждой из сторон увеличить свою долю предприятие всегда являлось узлом противоречий общества. Находясь в центре этих противоречий, предприятие не только приносит доход всем непосредственно

участвующим в его деятельности и удовлетворяет потребности в товарах, но и обеспечивает занятость населения. Поэтому создание условий для безопасной деятельности предприятий является центральным звеном властей всех уровней, включая исполнительную, законодательную и судебную. Результатом деятельности властей являются законодательные акты, создающие условия для деятельности собственников и предпринимателей, которые непосредственно организуют предприятия с целью получения дохода» [18, с. 264].

Необходимо отметить, что предприятие, в первую очередь, это субъект экономических отношений, которое преследует свои интересы, в свою очередь не всегда совпадающие с интересами иных субъектов. Поэтому на разных этапах жизненного цикла предприятия могут появляться его противники, тем или иным образом угрожающие безопасности предприятия.

Практическая деятельность предполагает не только борьбу с существующими угрозами, но и профилактику их возникновения, планирование деятельности таким образом, чтобы по возможности предвидеть возникновение угроз. Иными словами, экономическая безопасность предприятия – это «характеристика состояния предприятия независимо от существования тех или иных угроз» [18, с. 268].

Подытожив вышесказанное, можно сформулировать понятие экономической безопасности предприятия следующим образом: это такое состояние предпринимательской структуры, при котором её интересы защищены как от внутренних, так и от внешних угроз разного характера.

1.2 Контроллинг в обеспечении экономической безопасности

Л.П. Гончаренко, рассматривая комплекс вопросов, связанных с обеспечением безопасности на различных уровнях построения систем, предложил следующее определение: «Обеспечение экономической безопасности предприятия – это состояние, при котором происходит

наиболее эффективное использование ресурсов для ликвидации угроз, минимизации рисков и существенных отклонений от направлений общей стратегии и стратегии обеспечения безопасности» [6, с. 104].

Единого механизма обеспечения экономической безопасности предприятия на сегодняшний день не существует, однако существуют разные методы, которые помогают защитить предприятие от угроз и повысить его эффективность. К числу таких методов относится и контроллинг, который Л.И. Гусева определяет, как «функциональный инструмент управления, координирующий все функции управления, для обоснования управленческих решений, направленных на достижение цели экономического субъекта» [8, с. 82].

По мнению Н.Н. Шляго, «контроллинг – это система наблюдения и изучения поведения экономического механизма конкретной организации, а также дальнейшей разработки путей и способ достижения цели ее функционирования, и данная система ориентирована на дальнейшее развитие экономического субъекта» [43, с. 82].

С.В. Осипов рассматривает контроллинг как «функционально обособленное направление экономической деятельности организации, связанное с реализацией финансово-экономической функции в тесной взаимосвязи с комментирующей функцией менеджмента для принятия оперативных и стратегических эффективных управленческих решений» [31, с. 14].

В свою очередь Л.И. Гусева предлагает рассматривать контроллинг с двух позиций. С одной стороны контроллинг рассматривает ей как «новейшая концепция эффективного управления организацией для обеспечения ее долгосрочного существования на конкурентном рынке» [7, с. 126], а с другой – как «система обеспечения выживания экономического субъекта на этапах стратегического и тактического управления» [7, с. 128].

Полагаем, что контроллинг является системным инструментарием управленческого аппарата экономического субъекта, включая в себя

информационно-аналитическое и методическое обеспечение всех функциональных сфер деятельности предприятия.

По мнению М.В. Ткачевой и Л.А. Уточкиной, контроллинг, выступая инструментом экономической безопасности предприятия, выполняет определенные задачи:

- «обоснование направлений развития экономического субъекта;
- прогнозирование дальнейшего развития на основе поиска и оценки альтернативных векторов разработки и принятия управленческих решений;
- поиск компромисса между экономическими выгодами и стабильным развитием организации;
- четкое разграничение центров ответственности;
- составление карты рисков либо иной формы, позволяющей упорядочить информационные потоки в организации, рационализировать распределение полномочий между сотрудниками;
- обеспечение согласованности действий между управленческим аппаратом и структурными подразделениями для четкого и последовательного выполнения алгоритма реализации целей экономического субъекта;
- разработка алгоритмов (проектов) будущих управленческих решений и контроль за их реализацией» [37, с. 3].

Исходя из вышеперечисленных задач, функции субъекта, выполняющего контроллинг, могут быть различными: аудит, управление ликвидностью и финансовой устойчивостью, планирование задолженности, стратегическое планирование, бюджетирование и другие.

Современному предприятию необходима служба контроллинга, которая может как входить в состав экономического подразделения предприятия, так и быть обособленной службой. Вне зависимости от места службы контроллинга в организационной структуре предприятия, в неё должна попадать вся актуальная и необходимая информация из иных отделов

и служб. Стандартной структуры службы контроллинга не существует, как и четкого перечня её задач. Каждое предприятие самостоятельно выстраивает службу контроллинга в зависимости от специфики своей деятельности и от масштаба бизнеса.

В настоящее время основной сложностью является отсутствие фундаментальных положений и нормативно-правовой базы о контроле в едином документе. На данный момент идет разработка законопроекта о государственном финансовом контроле, который, как предполагается, установит «единые правовые и методологические основы осуществления государственного финансового контроля на территории государства, систему органов государственного финансового контроля и механизм их взаимодействия» [33].

1.3 Особенности контроллинга в коммерческих банках

Существуют определенные отличия в контроллинге предприятий и кредитных учреждений. На предприятиях контроллинг включает непрерывный сбор и обработку информации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений, но основной упор делается на контроль плановых и фактических показателей, анализ финансового положения предприятия. В кредитных учреждениях контроллинг обеспечивает координационную, методическую и информационную поддержку руководства банка в процессе принятия управленческих решений. Ключевая функция внедрения контроллинга в банке состоит в выполнении широкого спектра задач: от разработки методов планирования и бюджетирования до оценки внутренних возможностей банка в долгосрочной перспективе.

Практика управления современным коммерческим банком показывает, что отдельными органами управления банка, его подразделениями и

служащими должна осуществляться регулярная деятельность по внутреннему контролю в целях:

- «эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, эффективности управления активами и пассивами, включая обеспечение сохранности активов, управления банковскими рисками»
- достоверности, полноты, объективности и своевременности составления и представления финансовой, бухгалтерской, статистической и иной отчетности (для внешних и внутренних пользователей), а также информационной безопасности (защищенности интересов (целей) кредитной организации в информационной сфере, представляющей собой совокупность информации, информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом отношений);
- соблюдения нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций (для профессиональных участников рынка ценных бумаг), учредительных и внутренних документов кредитной организации;
- исключения вовлечения кредитной организации и участия ее служащих в осуществлении противоправной деятельности, в том числе легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма, а также своевременного представления в соответствии с законодательством Российской Федерации сведений в органы государственной власти и Банк России» [26].

Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» определяет:

- порядок установления системы органов внутреннего контроля в банке;

- направления работы системы внутреннего контроля;
- функции службы внутреннего аудита;
- функции службы внутреннего контроля.

В данном Положении Банк России устанавливает также порядок оценки качества систем внутреннего контроля кредитных организаций и банковских групп: «При проведении проверок кредитных организаций может осуществляться проверка как системы внутреннего контроля в целом, так и отдельных операций (процедур) на предмет получения подтверждения:

- «соблюдения внутренних методик, программ, правил, порядков и процедур, а также установленных лимитов;
- достоверности, полноты и объективности систем учета и отчетности, сбора, обработки и хранения иных сведений в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- надежности установленных и применяемых кредитной организацией отдельных способов (методов) контроля» [29].

Таким образом, контроллинг – это «система, ориентированная на перспективу и основанная на измерении факта методологической, информационно-аналитической и инструментальной поддержки менеджмента в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным направлениям деятельности. связан с управленческой деятельностью. Он необходим везде, где имеются цели, которые следует достигать в заданном отрезке времени» [12, с. 120].

В современной системе управления банком выделяют стратегический и оперативный уровни управления, соответственно, различают задачи стратегического и оперативного контроллинга. Стратегический контроллинг направлен на поиск потенциала успеха всего банка. В свою очередь, оперативный контроллинг нацелен на структуры рентабельности и риска в краткосрочной перспективе.

Необходимо отметить, что для достижения большей эффективности деятельности предприятия контроллинг должен осуществляться как в оперативном режиме, так и при стратегическом планировании. Согласимся с Л.И. Гусевой, которая видит необходимость как в стратегическом, так и в оперативном контроллинге: «Стратегический контроллинг следует высшей цели предпринимательства – обеспечению долгосрочного функционирования бизнеса. Оперативный контроллинг ориентирован на управление текущим результатом. Стратегический контроллинг реализует стратегию организации, а оперативный разрабатывает тактику ее достижения. Ориентирован стратегический контроллинг как на внешнюю, так и на внутреннюю среду, а оперативный контроллинг в большей мере на внутреннюю среду» [7, с. 128].

Стратегический контроллинг предполагает в том числе творческий подход. В его рамках, как правило, применяются следующие инструменты:

- анализ портфолио;
- матрица «продукт – рынок»;
- анализ конкуренции;
- GAP-анализ;
- SWOT-анализ;
- сценарный анализ;
- составление стратегических балансов.

Оперативный контроллинг базируется на приемах экономического анализа, статистических методах, бюджетировании и других инструментах.

Еще раз стоит подчеркнуть, что важно целесообразное сочетание инструментария стратегического и оперативного контроллинга для повышения отдачи от их применения.

Аудит является частью контроллинга в банке. Он позволяет менеджменту всех уровней получить независимую оценку состояния дел, эффективности организации работы и взаимодействия подразделений в процессе деятельности. К тому же внутренний аудит является частью процесса управления рисками, так как внутренний контроль должен

выявлять и оценивать внутренние и внешние факторы, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение банком поставленных целей.

В настоящее время динамика всего банковского сектора определяется за счет системно значимых кредитных организаций. «Банк России формирует перечень системно значимых кредитных организаций на основании следующей информации о кредитной организации:

- количественные показатели деятельности кредитной организации;
- информация о деятельности кредитной организации;
- превышение обобщающего результата по кредитной организации, рассчитанного на основе количественных показателей, более чем на один процент от суммарного обобщающего результата всех кредитных организаций;
- соответствие кредитной организации условию: размер активов кредитной организации составляет 50 и более миллиардов рублей и (или) размер средств, привлеченных от физических лиц на основании договоров банковского вклада и договоров банковского счета, составляет 10 и более миллиардов рублей» [21].

Главная задача Банка России в данной связи – это адекватно определить системную значимость, чтобы снизить потенциальные риски для финансовой системы и издержки общества по их минимизации.

«Аудит является методом финансового контроля для системно значимых кредитных организаций и направлен на проверку выполнения обязательных нормативов, установленных Банком России, а также на оценку соответствия внутреннего контроля и организации систем управления рисками требованиям Банка России» [33].

Рекомендации по методике проведения контроллинга в кредитных учреждениях следующие:

- формирование эффективной организационной структуры, деление банка на центры ответственности: бизнес-центры (оказание услуг клиентам) и инфраструктурные центры (вспомогательные функции);

- выделение центров затрат, прибыли и дохода в зависимости от специфики работы подразделений;
- определение прибыльности каждого подразделения и выявление ключевых бизнес-центров для банка;
- разработка критериев эффективности деятельности на основе трансфертного ценообразования;
- заложение планов и бюджетов для каждого подразделения, последующий контроль и оценка фактической реализации поставленных целей.

Как отмечалось ранее, существенным фактором устойчивого развития коммерческого банка является контроллинг рисков. Это цельная система управления в условиях неопределенности экономических ситуаций. Контроллинг рисков в кредитной организации включает в себя:

- контроллинг кредитного риска;
- контроллинг рыночного риска;
- контроллинг риска ликвидности;
- контроллинг операционных рисков.

В соответствии с Базельскими соглашениями кредитный риск является основным видом финансового риска, с которым сталкиваются в первую очередь банки в своей деятельности. В связи с тенденцией роста кредитных рисков наблюдается необходимость в совершенствовании существующих и внедрении новых методик оценки, контроллинга и управления ими.

Управление кредитным риском осуществляется в рамках комплексной системы анализа, управления и контроля рисков, включающей в себя сочетание качественной (экспертной) и количественной (статистической) оценки кредитного риска.

Основной целью управления кредитным риском является стабилизация финансовых результатов кредитных организаций, в частности, за счет ограничения аппетита банков к принятию рисков, посредством оценки обязательных нормативов, например, норматива достаточности капитала Н1.

Коммерческими банками должен быть рассчитан кредитный риск (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде) и сформированы «резервы по портфелям однородных ссуд в соответствии с применяемой ею методикой оценки риска по соответствующим портфелям однородных ссуд» [23].

Рыночный риск представляет возможность несоответствия характеристик экономического состояния объекта значениям, ожидаемым лицами, принимающими решения под действием рыночных факторов. Рыночный риск – это риск потерь в результате неблагоприятного изменения рыночных риск-факторов.

Рыночный риск характеризуют различные индикаторы, а «порядок расчета кредитной организацией величины рыночного риска, то есть риска возникновения у кредитной организации финансовых потерь (убытков) вследствие изменения справедливой стоимости финансовых инструментов и товаров, а также курсов иностранных валют и (или) учетных цен на драгоценные металлы» [22] установлен соответствующим положением Банка России.

Риск ликвидности – это риск потерь в результате неспособности банка отвечать по принятым на себя обязательства за счет имеющихся его распоряжении средств вследствие несбалансированности сроков и объемов будущих входящих и исходящих денежных потоков. В задачи контроллинга рисков ликвидности входит: определение величины чистого оттока финансовых средств, оптимизация резервов ликвидности.

Операционный риск представляет собой риск потерь, вызванных неадекватными или ошибочными внутренними процессами, действиями сотудников, системами или влиянием внешних событий.

В соответствии с нормативными положениями Банка России, кредитная организация создает систему управления рисками и капиталом и

«в отношении каждого из значимых рисков кредитная организация (головная кредитная организация банковской группы) устанавливает:

- определение риска, принятое в кредитной организации (банковской группе);
- виды операций (сделок), которым присущ данный риск;
- полномочия руководителей структурных подразделений;
- порядок осуществления контроля;
- методы выявления риска;
- методы оценки риска, включая определение потребности в капитале;
- методы ограничения риска (система лимитов);
- методы снижения риска;
- методы оценки эффективности методологии оценки риска;
- порядок и периодичность (но не реже одного раза в год) проведения оценки эффективности методов оценки риска;
- процедуры и периодичность проведения стресс-тестирования (не реже одного раза в год);
- процедуры контроля за риском;
- отчеты по рискам;
- порядок действий должностных лиц при достижении сигнальных значений и превышении установленных лимитов;
- порядок информирования службой внутреннего аудита совета директоров (наблюдательного совета), исполнительных органов кредитной организации (головной кредитной организации банковской группы) о выявленных недостатках в функционировании внутренних систем оценки рисков в кредитной организации (банковской группе, дочерней организации) и действиях, предпринятых для их устранения;
- требования к автоматизированной системе (автоматизированным системам), обеспечивающей (обеспечивающим) управление рисками» [25].

По итогам рассмотрения теоретических аспектов обеспечения экономической безопасности можно сделать следующие выводы.

Экономическая безопасность представляет собой такое состояние предпринимательской структуры, при котором её интересы защищены как от внутренних, так и от внешних угроз разного характера. Практическая деятельность предполагает не только борьбу с существующими угрозами, но и профилактику их возникновения, планирование деятельности таким образом, чтобы по возможности предвидеть возникновение угроз.

Единого механизма обеспечения экономической безопасности на сегодняшний день не существует, однако существуют разные методы, которые помогают защитить предприятие от угроз и повысить его эффективность. К числу таких методов относится и контроллинг, который является системным инструментарием управленческого аппарата экономического субъекта.

В качестве современной концепции управления банке выступает концепция контроллинга, широко используемая как за рубежом, так и в России, которая обеспечивает долгосрочное и устойчивое развитие банка. К числу приоритетных задач контроллинга в отечественных банках на сегодняшний день можно отнести:

- создание систем управленческого учета в разрезе центров ответственности;
- внедрение принципов и инструментария трансфертного ценообразования;
- разработка комплексных систем планирования;
- выстраивание информационно-аналитической поддержки руководства банка;
- разработка систем стратегического планирования и контроля;
- построение систем контроллинга рисков;
- использование технологий ситуационных центров.

Глава 2 Анализ деятельности и системы экономической безопасности ПАО Сбербанк

2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели ПАО Сбербанк

ПАО Сбербанк ОГРН: 1027700132195 от 16.08.2002 г. ИНН: 7707083893 КПП: 773601001 является коммерческим банком и в своей деятельности руководствуется законодательными актами, а так же учредительными документами и локальными нормативными актами банка: Уставом ПАО Сбербанк, Положением о совете директоров (наблюдательном совете), Положением о коллегиальном исполнительном органе, Кодексом корпоративного управления, и другими.

Полное фирменное наименование общества: Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Сокращенное фирменное наименование общества: ПАО Сбербанк.

Организационно-правовая форма: публичное акционерное общество.

ПАО Сбербанк предлагает широкий спектр банковских услуг корпоративным клиентам, физическим лицам, малому и среднему бизнесу, финансово-кредитным учреждениям.

Сбербанк по форме организации является публичным акционерным обществом. Учредитель – Центральный Банк.

Организационная структура Сбербанка определяется структурой его управления и структурой функциональных подразделений и служб.

«Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка и действует в соответствии с компетенцией, определенной действующим законодательством и Уставом Банка» [32].

Общее собрание акционеров Сбербанка избирает состав Ревизионной комиссии – органа внутреннего контроля.

Общее собрание акционеров Сбербанка избирает состав Наблюдательного совета, который осуществляет общее руководство деятельностью Сбербанка.

Комитеты Наблюдательного совета являются «консультативно-совещательными органами и созданы для предварительного рассмотрения вопросов деятельности Банка. Наблюдательный совет создает следующие постоянно действующие комитеты:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегическому планированию и устойчивому развитию;
- Комитет по технологиям;
- Комитет по управлению рисками» [32].

Организационная схема ПАО Сбербанк представлена в Приложении А. В свою очередь, корпоративная система управления ПАО Сбербанк представлена в Приложении Б.

«Правление является коллегиальным исполнительным органом Банка. Президент, Председатель Правления Банка является единоличным исполнительным органом Банка» [32].

Для того чтобы составить более полную характеристику ПАО Сбербанк необходимо провести анализ основных экономических показателей деятельности организации за 2021-2023 гг., выявить тенденции их изменения.

Основными источниками информации для проведения анализа являются данные финансовой отчетности ПАО Сбербанк. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность составлена на основе проаудированной консолидированной финансовой отчетности ПАО Сбербанк и его дочерних организаций за 2023 год, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, и состоит из обобщенного консолидированного отчета о финансовом

положении по состоянию на 31 декабря 2023 года, обобщенного консолидированного отчета о прибылях и убытках

Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении ПАО Сбербанк за 2023 г. представлен в Приложении В.

Анализ основных показателей обобщенного консолидированного отчета о финансовом положении ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ основных показателей обобщенного консолидированного отчета о финансовом положении ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г.-2021 г.		2023 г.-2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Денежные средства и их эквиваленты	2409,3	1392,5	2386,6	-1016,8	57,80	994,1	171,39
Обязательные резервы на счетах в центральных банках	273,8	46,9	77,1	-226,9	17,13	30,2	164,39
Средства в банках	1532,5	1267,5	1153,2	-265	82,71	-114,3	90,98
Кредиты и авансы клиентам	27095,5	2973,	37558,3	-	10,97	34585,3	1263,31
Ценные бумаги и требования по производным финансовым инструментам	6997,6	7466,1	8222,1	468,5	106,70	756	110,13
Отложенный налоговый актив	48,2	156,8	133,0	108,6	325,31	-23,8	84,82
Основные средства и активы в форме права пользования	827,8	819,7	1002,9	-8,1	99,02	183,2	122,35
Прочие активы	1980,8	1339,5	1774,0	-641,3	67,62	434,5	132,44
Средства банков	2434,3	2612,6	4958,8	178,3	107,32	2346,2	189,80
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг	530,6	192,7	269,4	-337,9	36,32	76,7	139,80
Средства физических лиц	17854,8	18499,3	22904,4	644,5	103,61	4405,1	123,81
Средства корпоративных клиентов	10522,6	11376,6	13789,2	854	108,12	2412,6	121,21
Выпущенные долговые ценные бумаги	895,6	741,1	652,0	-154,5	82,75	-89,1	87,98
Отложенное налоговое обязательство	27,7	19,0	21,5	-8,7	68,59	2,5	113,16
Прочие обязательства	2736,6	2176,7	2714,3	-559,9	79,54	537,6	124,70
Субординированные займы	552,5	467,6	413,2	-84,9	84,63	-54,4	88,37
Уставный капитал и эмиссионный доход	320,3	320,3	320,3	0	100,00	0	100,00
Бессрочный субординированный займ	150,0	150,0	150,0	0	100,00	0	100,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров и прочие резервы	-32,1	-103,6	-234,9	-71,5	322,74	-131,3	226,74
Нераспределенная прибыль	5139,7	5410,2	6348,6	270,5	105,26	938,4	117,35
Неконтрольная доля участия	5,9	-0,1	0,4	-6	-1,69	0,5	-400,00

Исходя из данных, представленных в таблице 2, можно сделать следующие выводы относительно основных показателей обобщенного консолидированного отчета о финансовом положении ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг.:

- на протяжении рассматриваемого периода наблюдается сначала рост, а затем снижение показателя денежные средства и их эквиваленты, ярко выраженной тенденции изменения данного показателя нет;
- обязательные резервы на счетах в центральных банках в 2022 г. уменьшились по сравнению с 2021 г. на 70%, однако в 2023 г. произошло их увеличение на 64%;
- на протяжении 2021-2023 гг. наблюдается тенденция снижения показателя средства в банках, что оценивается как негативная тенденция, поскольку это говорит о снижении активной части баланса;
- кредиты и авансы клиентам возросли на протяжении рассматриваемого периода, что расценивается положительно, так как это свидетельствует об увеличении дебиторской задолженности клиентов;
- наблюдается тенденция роста ценных бумаги и требований по производным финансовым инструментам;
- показатель отложенные налоговые активы показали значительный рост в 2022 г.
- значительных изменений показателя основные средства на протяжении 2021-2023 гг. не наблюдается, однако стоит положительно оценить рост данного показателя в 2023 г. на 22%;
- в целом активы баланса имеют тенденцию роста, что говорит о расширении деятельности ПАО Сбербанк в 2021-2023 гг.;
- средства банков, средства физических лиц и корпоративных клиентов имеют тенденцию роста на протяжении всего рассматриваемого периода 2021-2023 гг., что расценивается

положительно, т.к. это источник увеличения имущества организации, показатель расширения её деятельности;

- показатели выпущенные долговые ценные бумаги и субординированные займы имеют очевидную тенденцию снижения;

- субординированные займы, которые являются долгосрочными источниками финансирования, имеют очевидную тенденцию снижения;

- в целом обязательства ПАО Сбербанк имеют тенденцию роста, что говорит об увеличении зависимости банка от внешних источников финансирования;

- показатели уставный капитал и бессрочный субординированный займ на протяжении 2021-2023 гг. не изменились;

- показатель собственные акции, выкупленные у акционеров, за 2021-2023 гг. значительно снизился;

- наблюдается положительная тенденция роста показателя нераспределенной прибыли на протяжении всего рассматриваемого периода;

- в целом собственные средства ПАО Сбербанк имеют тенденцию роста, что следует рассматривать как положительную тенденцию, которая говорит о расширении источников для проведения активных операций, формировании стабильной ресурсной базы.

Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках ПАО Сбербанк за 2023 г. представлен в Приложении Г. Отчёт о прибылях и убытках – это инструмент управленческого учёта, который показывает, сколько составила прибыль бизнеса и какие затраты он понёс для её получения.

Анализ основных показателей отчета о прибылях и убытках ПАО Сбербанк за 2022-2023 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели отчета о прибылях и убытках ПАО Сбербанк за 2022-2023 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023 г. к 2022 г.	
			Абсолютное изменение (+/-)	Относительное изменение (темп роста / снижения), %
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3304,	4217,5	913,5	127,65
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	1514,	1771,5	257,5	117,01
Чистые процентные доходы	1875,0	2564,6	689,6	136,78
Чистые процентные доходы после создания резерва	1424,5	2329,2	904,7	163,51
Прибыль за период	287,8	1508,6	1220,8	524,18

Исходя из данных, представленных в таблице 3, можно сделать следующие выводы относительно основных показателей отчета о прибылях и убытках ПАО Сбербанк за 2022-2023 гг.:

- наблюдается значительный рост процентных доходов банка – более чем на 27%, что, безусловно, расценивается как положительная динамика;
- наблюдается рост процентных расходов банка (на 17%), однако темп роста расходов ниже темпа роста доходов, что, безусловно, расценивается положительно;
- чистые процентные доходы, которые представляют собой доходы банка от получаемых им процентов по кредитам, в 2023 г. по сравнению с 2022 г. выросли на 36,78%;
- после создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам так же наблюдаются чистые процентные доходы, которые в 2023 г. по сравнению с 2022 г. выросли на 63,51%;
- итоговый финансовый результат представляет собой прибыль, что, безусловно, расценивается как положительный момент, причем стоит отметить, что прибыль в 2023 г. по сравнению с 2022 г. значительно выросла;

- прибыль ПАО Сбербанк по итогам 2023 года увеличилась по сравнению с предыдущим годом в пять раз, до 1,493 трлн рублей.

2.2 Аудит финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк

Бухгалтерский учет в ПАО Сбербанк организован согласно требованиям действующего законодательства. «В целях проверки и подтверждения достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, подготавливаемой как по российским, так и по международным стандартам финансовой отчетности, Банк привлекает независимую аудиторскую организацию» [32].

Учетная политика – важный инструмент в ведении бухгалтерского учета любой организации, предприятия или учреждения, в том числе и Сбербанка России.

Учетная политика разрабатывается в головном банке, а после ее утверждения она доводится до всех территориальных отделений (филиалов) Сбербанка России. «Учетная политика ПАО Сбербанк определяет совокупность способов ведения бухгалтерского учета в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» для обеспечения формирования достоверной информации о результатах деятельности Банка» [32].

ПАО Сбербанк является системно значимой кредитной организацией и в значительной степени определяет динамику всего банковского сектора. «Важно понимать, что отнесение банка к системно значимым организациям не должно рассматриваться только лишь как преимущество... Системная значимость означает повышенную ответственность его собственников и менеджмента перед обществом и вызывает необходимость соблюдения такой кредитной организацией дополнительных регулятивных требований (в частности, поддержание более высокого уровня капитала за счет надбавки) с целью минимизации системных рисков» [33].

Аудит является методом финансового контроля для системно значимых кредитных организаций и направлен на проверку выполнения обязательных нормативов, установленных Банком России, а также на оценку соответствия внутреннего контроля и организации систем управления рисками требованиям Банка России.

Внутренний аудит осуществляет Служба внутреннего аудита. Это независимое структурное подразделение проводит проверки по всем направлениям деятельности банка, контролирует эффективность принятых мер по снижению уровня выявленных рисков.

Внешний аудит проводится независимой аудиторской организацией. «В целях эффективного проведения внешнего аудита, Банк организует проведение аудиторской проверки деятельности Банка за год с получением подтверждения правильности составления годового бухгалтерского отчета аудиторской фирмой. Основным документом, регламентирующим взаимоотношения Банка и аудиторской фирмы, является договор на оказание аудиторских услуг, а также Порядок взаимодействия подразделений Банка с аудиторской фирмой» [32].

Ежегодно аудиторы предоставляют аудиторское заключение, в котором выражают свое мнение относительно консолидированной отчетности Сбербанка.

В контексте аудита консолидированной финансовой отчетности рассматриваются ключевые вопросы. Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно профессиональному суждению аудиторов, являлись наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за анализируемый период. Эти вопросы рассмотрены в контексте аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании мнения об этой отчетности.

Первым ключевым вопросом аудита является вопрос о резервах под кредитные убытки по кредитам и авансам клиентам. Аудиторы сосредоточились на данном вопросе в связи с существенностью суммы

кредитов и авансов клиентам, а также значимостью профессиональных суждений и оценок, необходимых для расчета соответствующего резерва.

Вторым ключевым вопросом аудита является вопрос об оценке кредитов и авансов клиентам, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток. В данной связи аудиторами оцениваются ключевые методики, формулы и источники информации, используемые Банком для оценки, на предмет их соответствия требованиям МСФО.

2.3 Анализ системы экономической безопасности ПАО Сбербанк

Анализ системы экономической безопасности коммерческого банка необходимо начать с постановки цели и задач обеспечения экономической безопасности банковской деятельности. Данный этап предполагает постановку ряда вопросов перед аналитиком, ответив на которые он сможет определить целесообразность проведения будущей аналитической работы.

В настоящее время ПАО Сбербанк является крупнейшим банком не только России, но и Восточной Европы, и своими услугами охватывает больше половины населения нашей страны. Такой охват налагает на банк колоссальную ответственность в области обеспечения как своей экономической безопасности, так и экономической безопасности клиентов.

С каждым годом преступления в банковской сфере становятся всё более распространенными, среди них и хищения с помощью информационных технологий и мошенничество. Преступность приобретает новые черты: все чаще в процессе совершения преступлений применяют новые техники и технологии, что усложняет как борьбу с данными преступлениями, так и попытки их предотвращения.

В данной связи считаем, что экономическая безопасность ПАО Сбербанк должна постоянно находиться в поле зрения руководства. И, исходя из вышесказанного, вытекает цель анализа системы экономической безопасности – определить наиболее слабые места в деятельности

ПАО Сбербанк, оказывающие негативное воздействие на уровень его экономической безопасности, и предложить конкретные рекомендации по их устранению.

На втором этапе анализа системы экономической безопасности коммерческого банка выбираются показатели оценки экономической безопасности банковской деятельности. Необходимо отметить, что от правильности выбора показателей оценки во многом зависит значимость полученных результатов и целесообразность проведения исследования.

Коммерческие банки в своей деятельности руководствуются рядом нормативных актов, к которым в первую очередь относится Конституция РФ [13], Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [26], Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» [19].

Центральный банк является регулятором банковской сферы в современной России, осуществляет надзор за соблюдением коммерческими банками требований законодательства, а так же «устанавливает числовые значения и методики определения обязательных нормативов банков с универсальной лицензией» [28].

Считаем, что установленные Центральным банком для коммерческих банков нормативы (норматив достаточности капитала, норматив ликвидности, предельный риск и другие) могут быть использованы при анализе системы экономической безопасности коммерческого банка.

В качестве основных показателей для оценки экономической безопасности ПАО Сбербанк выделим следующие:

- Н1.1 – норматив достаточности базового капитала банка, рассчитанный по формуле:

$$Н1.1 = \frac{Кб}{А*} * 100\% \quad (1)$$

где Кб – базовый капитал банка;

А* – активы банка с учетом риска.

- Н1.2 – норматив достаточности основного капитала банка, рассчитанный по формуле:

$$Н1.2 = \frac{Кос}{А*} * 100\% \quad (2)$$

где Кос – основной капитал банка;

А* – активы банка с учетом риска.

- Н1.0 – норматив достаточности собственных средств (капитала) банка, рассчитанный по формуле:

$$Н1.0 = \frac{К}{А*} * 100\% \quad (3)$$

где К – собственные средства (основной капитал) банка;

А* – активы банка с учетом риска.

- Н2 – норматив мгновенной ликвидности, рассчитанный по формуле:

$$Н2 = \frac{Лам}{ОВМ - 0,5 * ОВМ*} * 100\% \quad (4)$$

где Лам – высоколиквидные активы;

ОВМ – обязательства до востребования;

ОВМ* – величина минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц до востребования.

- НЗ – норматив текущей ликвидности, рассчитанный по формуле:

$$НЗ = \frac{Лат}{ОВТ - 0,5 * ОВТ^*} * 100\% \quad (5)$$

где Лат – ликвидные активы (наличные денежные средства и быстрореализуемые активы);

ОВТ – обязательства до востребования и на срок до 30 дней;

ОВТ* – величина минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц до востребования и на срок до 30 дней.

- Н4 – норматив долгосрочной ликвидности, рассчитанный по формуле:

$$Н4 = \frac{Крд}{К + ОД + 0,5 * О^*} * 100\% \quad (6)$$

где Крд – кредиты, выданные банком, с оставшимся сроком до погашения свыше года, а также 50% гарантий и поручительств, выданных банком сроком действия свыше года;

ОД – обязательства банка по депозитным счетам;

О* – величина минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц со сроком исполнения обязательств до года.

На третьем этапе анализа системы экономической безопасности коммерческого банка должны быть зафиксированы пороговые значения показателей экономической безопасности банковской деятельности, которые закреплены Инструкцией Банка России [28]. Считаю необходимым особо отметить, что банковская система – это одна из важнейших и неотъемлемых структур рыночной экономики и один из наиболее жестко регулируемых

секторов экономики. Именно поэтому нормативные значения, установленные Центральным банком, являются обязательными.

Следующий этап анализа системы экономической безопасности коммерческого банка предполагает выбор периода анализа. По нашему мнению, целесообразно проводить анализ за несколько периодов, и просчитать не только фиксированные показатели, но и рассмотреть их динамику и тенденции.

В качества периода анализа нами выбраны три последних месяца – июнь, июль и август 2024 года, т.к. показатели, рассчитанные за последние месяцы, позволят определить наиболее актуальные тенденции и выявить основные закономерности в направлениях деятельности ПАО Сбербанк. Анализировать более длительный период считаем нецелесообразным.

Далее осуществляется подбор источников, сбор необходимой информации, непосредственный расчет показателей оценки экономической безопасности банковской деятельности.

Сбор информации проводился нами на основе внутренней отчетности ПАО Сбербанк, а так же уточнялся данными, представленными на официальном сайте Банка России [33].

В таблице 4 представлен анализ основных показателей ПАО Сбербанк.

Таблица 4 – Анализ основных показателей ПАО Сбербанк за июнь-август 2024 г.

Показатель	на 01.07.2024	на 01.08.2024	на 01.09.2024	Изменение			
				июль - июнь		август - июль	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
2	3	4	5	6	7	8	9
Н1.1 - норматив достаточности базового капитала (норма > 4,5%)	11,409	9,837	10,587	-1,572	86,22	0,75	107,62
Н1.2 - норматив достаточности основного капитала (норма – 6%)	11,70	10,126	10,869	-1,574	86,55	0,743	107,34

Продолжение таблицы 4

2	3	4	5	6	7	8	9
Н1.0 - норматив достаточности собственных средств (капитала) (норма > 8%)	13,309	11,886	11,862	-1,423	89,31	-0,024	99,80
Н2 - норматив мгновенной ликвидности (норма > 15%)	336,802	115,197	276,395	-221,605	34,20	161,198	239,93
Н3 - норматив текущей ликвидности (норма > 50%)	179,492	170,59	151,805	-8,902	95,04	-18,785	88,99
Н4 - норматив долгосрочной ликвидности (норма < 120%)	73,13	74,732	74,287	1,602	102,19	-0,445	99,40

В первую очередь, необходимо отметить, что все нормативы, установленные ЦБ РФ, соблюдены. Ниже рекомендованных ЦБ РФ уровней показатели на протяжении рассматриваемого периода не опускались.

Ярко выраженных тенденций относительно изменений показателей ликвидности и достаточности капитала не наблюдается. Однако при детальном рассмотрении показателей наблюдается тенденция снижения текущей ликвидности и тенденция снижения норматива достаточности собственных средств банка.

По итогам расчетов определяется уровень экономической безопасности коммерческого банка и дается итоговая оценка экономической безопасности. В целом уровень экономической безопасности ПАО Сбербанк находится на высоком уровне.

Последний этап анализ системы экономической безопасности предполагает разработку конкретных рекомендаций повышения экономической безопасности коммерческого банка. Данный этап бесспорно важен, так как он по своей сути является логическим завершением анализа. Как отмечает Н.Н. Куницына, «разработке вариантов повышения экономической безопасности стоит уделять особое внимание, так как эффективное и безопасное ведение бизнеса – одна из главных целей коммерческих банков» [14, с. 106].

Для внутреннего контроля эффективности деятельности банка проведем сравнительный анализ показателей рентабельности, результаты расчетов представим в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ рентабельности ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг.

Показатель	на 31.12.2021	на 31.12.2022	на 31.12.2023	Изменение			
				2022 г.-2021 г.		2023 г.-2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Коэффициент рентабельности активов (норма – от 0,35 до 1,15%)	3,3	0,7	3,2	-2,6	0,21	2,5	4,57
Коэффициент рентабельности собственного капитала (норма – от 10 до 12 %)	24,2	16,85	25,34	-7,35	0,70	8,49	1,50
Коэффициент рентабельности текущих активов (норма > 10%)	3,0	2,46	3,43	-0,54	0,82	0,97	1,39

Представленные в таблице 5 данные позволяют сделать вывод о том, что все показатели рентабельности ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг. выше минимально принятых для коммерческих банков значений.

По итогам проведенного анализа деятельности и системы экономической безопасности ПАО Сбербанк можно сделать следующие выводы.

В целом ПАО Сбербанк является финансово устойчивым и стабильным банком, показатели роста прибыли выше уровня средне российских.

Все нормативы, установленные ЦБ РФ, соблюдены. Ниже рекомендованных ЦБ РФ уровней показатели на протяжении рассматриваемого периода не опускались. Ярко выраженных тенденций относительно изменений показателей ликвидности и достаточности капитала не наблюдается. Все показатели рентабельности ПАО Сбербанк за рассматриваемый период выше минимально принятых для коммерческих банков значений.

В настоящее время ПАО Сбербанк является крупнейшим банком, и своими услугами охватывает больше половины населения нашей страны. Такой охват налагает на банк колоссальную ответственность в области обеспечения как своей экономической безопасности, так и экономической безопасности клиентов.

В целом уровень экономической безопасности ПАО Сбербанк находится на высоком уровне. Считаем, что это обусловлено, в том числе и тем, что банк признан системно значимым банком, а это повлекло за собой дополнительный контроль со стороны ЦБ.

Однако в целях повышения уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк считаем целесообразным внедрить инструменты контроллинга в систему экономической безопасности.

Глава 3 Разработка мероприятий по повышению уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк на основе внедрения инструментов контроллинга

3.1 Обоснование внедрения инструментов контроллинга в систему экономической безопасности

Согласимся с Ю.Ю. Русановым, который считает, что «Внедрение контроллинга в систему экономической безопасности предприятия позволяет:

- повысить уровень ликвидности, деловой активности, прибыльности и финансовой устойчивости;
- улучшить эффективность использования финансовых ресурсов;
- повысить оперативность и качество принятия управленческих решений;
- предотвратить возникновение кризисных экономических ситуаций;
- идентифицировать причины финансовых проблем и способствовать их эффективному устранению» [35, с. 62].

Именно поэтому считаем, что перед тем как внедрять контроллинг в систему экономической безопасности предприятия необходимо тщательно проработать цели и задачи системы контроллинга экономического субъекта, а так же определить предмет и объект данной системы. Только после этого можно выстраивать целостную систему контроллинга в рамках системы управления экономической безопасностью.

Руководство ПАО Сбербанк, понимая значимость своего бизнеса, признает необходимость качественного управления как со стороны руководства банка в целом, так и непосредственных руководителей его структурных подразделений. В своей деятельности банк использует комплексную систему экономической безопасности, построенную по принципу риск-контроллинга.

Ю.Ю. Русанов определяет риск-контроллинг как «обобщённую систему методологического, информационно-аналитического обеспечения принятия адекватных управленческих решений в процессе деятельности хозяйствующего субъекта в условиях завышенных рисков и экономической нестабильности... Эта система направлена на своевременное обнаружение и нейтрализацию угроз и рисков внешнего и внутреннего характера, затрудняющих достижение целей эффективного развития компании» [35, с. 67].

Система внутреннего управления рисками ПАО Сбербанк состоит из так называемых трех линий защиты.

Первая линия защиты непосредственно взаимодействует с рисками. Основные риски и угрозы, с которыми сталкивается банк, принимают на себя те сотрудники и подразделения, кто занимается оперативной работой и текущим контролем. Именно в их задачу входит выявление угроз и определение оценки угроз.

Вторая линия защиты предполагает управление рисками и осуществление процедур внутреннего контроля. Основные функции на данной линии выполняют андеррайтеры – специалисты по оценке и управлению рисками. В их обязанности входит так же консультирование по поводу установления стандартов управления рисками.

Третья линия защиты представляет собой работу службы внутреннего аудита по независимой оценке эффективности системы экономической безопасности.

Ввиду сложившейся ситуации в рыночной экономике и на рынке банковских услуг в частности, число требований к банковскому менеджменту значительно выросло и представители банковской отрасли уже давно поняли, что обеспечения стабильности возможно достигнуть именно контроллингом. Более того, современный контроллинг в банковской сфере выступает в виде интегрированной концепции банковского менеджмента ориентированного на доход.

Как отмечает А.М. Карминский, «В условиях возрастающей конкуренции на рынке банковских услуг необходимо культивировать и поддерживать философию мышления, ориентированную на достижение требуемого уровня рентабельности по всем направлениям бизнеса. Сегодня нельзя принимать во внимание лишь локальный рост показателей доходности, так как высокая эффективность отдельных подразделений вовсе не означает высокую эффективность банка в целом. Чаще всего имеет место различная направленность векторов целевых показателей банка и его структурных единиц. Контроллинг должен обеспечить согласование стратегических целей банка с оперативными целями структурных подразделений, обеспечивая при этом рациональное соотношение рентабельности и интегрального риска» [12, с. 124].

Философия банковского менеджмента ориентированного на доход базируется на трех составляющих, которые иначе можно назвать триадой.

Первая составляющая – это приоритет рентабельности, что предполагает, что каждое управленческое решение должно быть направлено либо на достижение планируемой рентабельности, либо на тенденцию роста данного показателя. Контроллинг, таким образом, оказывает вспомогательное воздействие на доходы банка и на прибыльность его операций.

Вторая составляющая – это рост доходности, иначе говоря, рост бизнеса. Стоит отметить, что рост доходности – это не столько самоцель, сколько как раз таки средство повышения рентабельности.

Третья составляющая – это устойчивость к рискам. Необходимо подчеркнуть, что, несмотря на направленность банка на получение дохода, с одной стороны, с другой – он должен контролировать свою устойчивость к рискам. Контроллинг, таким образом, отражает принцип защиты от рисков.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что концепция банковского контроллинга состоит из таких важных компонентов, как:

- построение информационной системы банка, адекватной поставленным целевым задачам управления;
- методическую и информационную поддержку всего цикла управления: планирование, учет, контроль, анализ отклонений, выработку совместно с руководством корректирующих мероприятий и решений;
- выработку рекомендаций по адаптации организационной структуры банка к меняющимся условиям внешней среды и новым целевым задачам на стратегическом и оперативном уровнях.

В данной связи мышление «от цели» и ориентация всех решений на достижения успеха – ядро рационального управления банком и обязательная задача каждого менеджера. Данное обстоятельство обуславливает тот факт, что контроллинг как концепция управления банком с ориентацией на достижение цели, реализуется только в сотрудничестве менеджеров и контроллеров.

Согласимся с позицией Т.А. Алабиной, которая полагает, что «банковский контроллинг содержит всегда еще и формальный компонент. Во-первых, перед ним стоит задача обеспечить рациональность процессов принятия решений в банковской деятельности за счет систематических спланированных действий и контроля над результатами. Во-вторых, контроллинг должен четко выполнять функцию координации и информирования. Таким образом, контроллинг представляет собой своеобразный информационный центр, собирающий, обрабатывающий и передающий далее информацию, значимую для управления, чтобы координировать и согласовывать действия отдельных подразделений для достижения целей, стоящих перед всем банком» [1, с. 51].

Анализа системы экономической безопасности ПАО Сбербанк, в частности системы внутреннего контроля, показал, что уровень экономической безопасности ПАО Сбербанк находится на высоком уровне, квалификация сотрудников системы внутреннего контроля высокая, а за счет

того, что контроллинг осуществляется несколькими звеньями, фактическая оценка операций более объективна.

Несмотря на это, полагаем, что экономический субъект должен постоянно усовершенствовать внутренний контроль для соответствия постоянно меняющимся внешним условиям. Можно выделить основные направления совершенствования:

- «реализация более удобного формата по выявлению и определению степени банковских рисков, наглядно демонстрирующих упадок ликвидности в случае возникновения тех или иных факторов, влияющих на деятельность банка из вне;
- отладка системы постоянного мониторинга за ведением финансовых операций на всех уровнях деятельности, для своевременного внедрения мероприятий, повышающих устойчивость банка, для привлечения инвесторов и кредиторов;
- расширение объемов анализируемой информации, предоставляемой в отчетностях для внутренних проверок» [3, с. 148].

3.2 Рекомендации по внедрению системы контроллинга рисков ликвидности

Анализ основных показателей ПАО Сбербанк за июнь-август 2024 г. показал, что все нормативы, установленные ЦБ РФ, соблюдены, однако наблюдается тенденция снижения текущей ликвидности. Связано это, в первую очередь, с непропорциональным ростом обязательств до востребования и на срок до 30 дней росту ликвидных активов. Поэтому в целях совершенствования системы управления ликвидностью ПАО Сбербанк нами предложено применить такую меру, как внедрение системы контроллинга рисков ликвидности.

Инструментарием, позволяющим устранить проблему снижения текущей ликвидности, является стресс-тестирование. Центральный банк

определяет стресс-тестирование как «исследование изменений свойств системы или объекта в нестандартных (стрессовых) условиях» [33]. Так же ЦБ РФ подчеркивает, что «результаты стресс-тестов могут использоваться самими банками для усиления риск-менеджмента» [33].

Согласно информации, представленной Банком России, «Основой стресс-тестирования является определение факторов риска и моделирование кризисных условий и различных сценариев, которые могли бы осуществиться в деятельности исследуемой компании. В результате, целью тестирования является оценка влияния различных факторов риска. Конечным результатом тестирования является оценка резервирования необходимого объема ликвидности баланса» [33].

Стресс-тестирование риска ликвидности предполагает проверку достаточности ликвидных активов, за счет которых будут покрываться оттоки (разрывы ликвидности).

Проведение стресс-тестирования ликвидности можно осуществить несколькими методиками, но нами выбрана методика сценарного анализа – построение регрессионных моделей оценки влияния макроэкономических переменных на оттоки капитала в банке.

Для проведения стресс-тестирования в программном продукте Stress-testing нами были заданы три сценария изменения макропараметров, в которые нами были включены:

- цена на нефть;
- курс доллара;
- значение ключевой ставки;
- индекс изменения ВВП;
- уровень безработицы;
- индекс изменения промышленного производства;
- индекс изменения обрабатывающего производства;
- индекс изменения розничной торговли.

После того, как три сценария были заложены в программу, нами был произведен расчет гипотетических сценариев, результаты которого представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Стресс-тестирование ликвидности ПАО Сбербанк

Сценарий	1	2	3
Досрочное снятие вкладов более 1 млн. р., %	40	60	80
Досрочное снятие вкладов менее 1 млн. р., %	10	14	18
Использование открытых кредитных линий, гарантий, овердрафтов, %	15	30	35
Снятие средств со счетов банковских карт, %	15	25	30
Снятие средств с расчетного счета юридического лица, %	10	18	22
Снятие депозитов (остальные юридические лица), %	10	14	16
Кумулятивный гэп (до года) после стресс-тестирования, млн. р.	194 615	131 532	65 460
Фондирование разрыва, млн. р.	-	1 200	1 800
Потребность в дополнительном фондировании на покрытие оттока денежных средств, млн. р.	-564 982	-137 649	-246 318
Совокупное влияние на доходы банка, млн. р.	-436 491	-234 615	-197 622

Исходя из данных, представленных в таблице 6, можно сделать вывод о том, что в ПАО Сбербанк получился положительный гэп-разрыв, то есть сумма активов оказалась больше суммы обязательств, что позитивно отразилось на результатах стресс-тестирования: положительный гэп частично закрывает потребность в дополнительном фондировании на покрытие оттока денежных средств клиентов.

Как видно из полученных результатов, каждый из сценариев оказывает влияние на доходы банка и, как следствие, на рентабельность показателей, поэтому предложенный нами подход, основанный на стресс-тестировании, имеет практическую ценность.

По итогам разработки мероприятий по повышению уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк на основе внедрения инструментов контроллинга можно сделать следующие выводы.

Ввиду сложившейся ситуации в рыночной экономике и на рынке банковских услуг в частности, число требований к банковскому

менеджменту значительно выросло и представители банковской отрасли уже давно поняли, что обеспечения стабильности возможно достигнуть именно контроллингом.

Современный контроллинг в банковской сфере выступает в виде интегрированной концепции банковского менеджмента ориентированного на доход, философия которого базируется на трех составляющих: приоритет рентабельности, рост доходности, устойчивость к рискам.

В целях совершенствования системы управления ликвидностью ПАО Сбербанк нами предложено применить такую меру, как внедрение системы контроллинга рисков ликвидности.

Инструментарием, позволяющим устранить проблему снижения текущей ликвидности, является стресс-тестирование. Стресс-тестирование риска ликвидности предполагает проверку достаточности ликвидных активов, за счет которых будут покрываться оттоки (разрывы ликвидности).

Считаем, что предложенный нами подход, основанный на стресс-тестировании, имеет практическую ценность, а использование метода стресс-тестирования ликвидности с позиции задач контроллинга будет отвечать современным требованиям по обеспечению экономической безопасности.

3.3 Оптимизация системы контроля в ПАО Сбербанк

В ПАО Сбербанк действует система внутреннего контроля, которая отвечает всем требованиям российского законодательства, целям и задачам внутренних учредительных документов. Основную функцию контролёра в ПАО Сбербанк выполняет Наблюдательный совет. Он следит за тем, чтобы все принципы внутреннего контроля в компании были соблюдены. Кроме этого, Наблюдательный совет управляет рисками компании. Все решения Наблюдательного совета выполняют исполнительные органы. В ПАО Сбербанк действует система управления рисками, в основе работы которой

лежат мировые стандарты и инструменты, разработанные и утверждённые Базельским комитетом по банковскому надзору.

Внутри ПАО Сбербанк есть сформированный штат сотрудников для проведения внутрибанковских проверок – служба внутреннего контроля. Данная служба осуществляет деятельность не как отдельное структурное подразделение, а в качестве нескольких звеньев управления. Стоит отметить, что система организации внутрибанковского контроля в ПАО Сбербанк во многом пересекается с системой иностранных банков, так как используют единые стандарты и модели аудита (INTOSAI:9120, COSO; PEMPAL и другие).

Считаем, однако, что система контроля в ПАО Сбербанк может быть доработана, в том числе для более полного облужения требований Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» [27]. В частности предлагаем усовершенствовать систему контроля, разделив её на несколько этапов, которые будут осуществляться автоматизированно. За счет автоматизации ряда процессов (оценивания факторов риска) будет возможно сократить трудозатраты сотрудников службы внутреннего контроля и, как следствие, сократить время проведения операций.

Банк обязан не только выявлять операции, вызывающие подозрения с точки зрения бухгалтерских проводок, но также и классифицировать их. Соответственно «специалисты в ходе изучения подозрительных операций выявляют не только контрагентов операции, но также и выгодоприобретателей, бенефициарных владельцев клиента, проверяют место регистрации организаций и территории проведения различных транзакций. Сомнения могут вызвать не только операции, в которых отсутствует логика проведения, но также и операции на крупные суммы без подтверждающих документов» [41, с. 133].

К сожалению, на данный момент значительное число сделок проходит через специалиста внутреннего контроля, который тратит от 3 до 60 минут на

оценивание факторов риска по одной операции. Сомнения могут вызывать, например, следующие моменты:

- отказ в предоставлении сопроводительных документов по сделке;
- излишняя суетливость, нервозность клиента, снимающего наличные;
- регулярное пренебрежение выгодными предложениями от банка;
- использование клиентом расчетного счета преимущественно для транзитных операций;
- поступление крупных сумм на счет, которые в короткие сроки переводят на другие счета или снимают наличными;
- отсутствие логики в банковских операциях по сравнению с аналогичными операциями других клиентов;
- отказ клиента в предоставлении информации о контрагенте.

В настоящее время практика показывает, что банками выделяется более ста критериев, по которым определяются противозаконные финансовые операции. «Сотрудники финансового контроля при определении статуса проводимой операции должны изучить не только сумму операции и контрагентов, но также провести анализ движений по счетам клиента за последние несколько месяцев, основания для проведения платежей, соответствие деятельности организации и назначения платежного поручения, а также многие другие факторы» [41, с. 134].

По данным Банка России, в 2023 году произошло снижение объема подозрительных операций на 12%, однако некоторые из показателей теневого финансового сектора за 2023 год крайне высоки:

- «объемы обналичивания составили 59,5 млрд рублей;
- объемы подозрительных операций с признаками вывода денежных средств за рубеж составили 31 млрд рублей;
- объемы подозрительных операций по исполнительным документам составили 4 млрд рублей» [33].

Считаем, что улучшение автоматизированной системы за счёт добавления новых параметров для поиска и обнаружения транзакций позволит сократить расходы банка на финансовый аудит, а также увеличить продуктивность работы сотрудников, поскольку при использовании системы специалист сможет обрабатывать в три раза больше операций, чем при ручном анализе.

В данной связи предлагаем усовершенствовать систему контроллинга ПАО Сбербанк путем внедрения автоматизированной системы проверки сомнительных операций на основе заданных критериев:

- операции на крупные суммы (от 600 тысяч рублей);
- сделки с недвижимостью на сумму более 3 миллионов рублей;
- нетипичная, запутанная схема сделки;
- множественные подозрительные операции;
- непонятная или противоречащая законодательству цель операции;
- бессмысленность и невыгодность операции для клиента;
- отказ клиента предоставить документы для проверки законности сделки;
- повышенная срочность, секретность и желание клиента скрыть операцию;
- резкая смена привычной практики работы с банком;
- участие некоммерческих субъектов в операциях с крупными суммами;
- участие юридических лиц, недавно зарегистрированных или бездействующих;
- вывод крупных сумм наличных с расчётных счетов компании без видимых причин;
- поступление больших сумм от физических лиц с последующим быстрым выводом наличных;

- одновременный перевод крупных сумм по нескольким платёжным поручениям различным физическим лицам внутри страны или за рубеж;
- проведение исключительно транзитных операций без чёткого назначения платежей;
- отсутствие обычных расходов по счетам компании при наличии подозрительных оснований;
- привлечение множества посредников при переводе средств;
- обналичивание денежных средств через нотариально заверенные исполнительные документы (поручения);
- получение денег в качестве выигрыша в азартные игры, лотерею или онлайн-игры.

В рамках внедрения автоматизированной системы проверки сомнительных операций в ПАО Сбербанк необходимо будет не только создать данную систему и настроить под действующее законодательство, но и обеспечивать её регулярную доработку. Более того, считаем необходимым обеспечить прямой канал связи как с Росфинмониторингом, так и с Банком России, как с субъектами, обладающими информацией о лицах, ранее замеченных в совершении подозрительных операций.

Для оценки эффективности предлагаемого мероприятия необходимо рассчитать процент сокращения затрат:

$$\text{Эф} = \frac{\text{ПЗ1} - \text{ПЗ2}}{\text{ПЗ1}} * 100\% \quad (7)$$

где Эф – процент эффективности предлагаемого мероприятия;

ПЗ1 – показатель затрат до внедрения системы;

ПЗ2 – показатель затрат после внедрения системы.

Показатель затрат до внедрения системы составляет 31,32 руб. на анализ одной операции. Данный показатель был рассчитан на основе данных, представленных в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет показателя затрат до внедрения автоматизированной системы

Показатель	Оценивание показателя
Количество операций, млн. шт.	240
Временные затраты одного сотрудника отдела внутреннего контроля (в месяц), ч.	165
Количество сотрудников внутреннего контроля, чел.	105 300
ФОТ, млн. руб.	6 844
Прочие затраты, млн. руб.	672
Итого затраты, млн. руб.	7 516
Итого затраты на 1 операцию, руб.	31,32

Чтобы уменьшить издержки на организацию процесса, следует автоматизировать финансовый контроль на некоторых этапах проверки. Это позволит значительно ускорить процесс благодаря систематической проверке и применению определённых критериев. Рассчитаем показатель затрат после внедрения системы в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет показателя затрат после внедрения автоматизированной системы

Показатель	Оценивание показателя
Количество операций, млн. шт.	240
Временные затраты одного сотрудника отдела внутреннего контроля (в месяц), ч.	165
Количество сотрудников внутреннего контроля, чел.	24 600
ФОТ, млн. руб.	1 918
Прочие затраты, млн. руб.	260
Итого затраты, млн. руб.	2 178
Итого затраты на 1 операцию, руб.	0,9075

Исходя из данных, представленных в таблице 8, нами был рассчитан показатель затрат после внедрения системы, который составляет 0,91 руб. на анализ одной операции.

После расчета показателя затрат до внедрения системы (31,32 руб.) и показателя затрат после внедрения системы (0,91 руб.), рассчитаем процент эффективности предлагаемого мероприятия:

$$\text{Эф} = \frac{31,32 - 0,91}{31,32} ** 100\% = 97\% \quad (8)$$

Полученный результат показывает, что внедрение автоматизированной системы аналитики сомнительных финансовых операций увеличит эффективность производимых операций на 97%. Таким образом, доказана экономическая эффективность данного мероприятия.

По итогам разработки мероприятий по повышению уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк на основе внедрения инструментов контроллинга можно сделать следующие выводы.

Ввиду сложившейся ситуации в рыночной экономике и на рынке банковских услуг в частности, число требований к банковскому менеджменту значительно выросло и представители банковской отрасли уже давно поняли, что обеспечения стабильности возможно достигнуть именно контроллингом.

Современный контроллинг в банковской сфере выступает в виде интегрированной концепции банковского менеджмента ориентированного на доход, философия которого базируется на трех составляющих: приоритет рентабельности, рост доходности, устойчивость к рискам.

В целях совершенствования системы управления ликвидностью ПАО Сбербанк нами предложено применить такую меру, как внедрение системы контроллинга рисков ликвидности.

Инструментарием, позволяющим устранить проблему снижения текущей ликвидности, является стресс-тестирование. Стресс-тестирование риска ликвидности предполагает проверку достаточности ликвидных активов, за счет которых будут покрываться оттоки (разрывы ликвидности).

Считаем, что предложенный нами подход, основанный на стресс-тестировании, имеет практическую ценность, а использование метода стресс-тестирования ликвидности с позиции задач контроллинга будет отвечать современным требованиям по обеспечению экономической безопасности.

Предлагаем так же доработать систему контроля в ПАО Сбербанк, а именно усовершенствовать систему контроля, разделив её на несколько этапов, которые будут осуществляться автоматизированно. За счет автоматизации ряда процессов (оценивания факторов риска) будет возможно сократить трудозатраты сотрудников службы внутреннего контроля и, как следствие, сократить время проведения операций.

Основываясь на рассчитанных показателях, можно сделать вывод, что внедрение автоматизированной системы для контроля сомнительных финансовых операций будет более эффективным, чем традиционный ручной контроль. Применение этой системы повысит производительность на 60,7%.

Заключение

Экономическая безопасность представляет собой такое состояние предпринимательской структуры, при котором её интересы защищены как от внутренних, так и от внешних угроз разного характера. Практическая деятельность предполагает не только борьбу с существующими угрозами, но и профилактику их возникновения, планирование деятельности таким образом, чтобы по возможности предвидеть возникновение угроз.

Единого механизма обеспечения экономической безопасности на сегодняшний день не существует, однако существуют разные методы, которые помогают защитить предприятие от угроз и повысить его эффективность. К числу таких методов относится и контроллинг, который является системным инструментарием управленческого аппарата экономического субъекта.

В качестве современной концепции управления банке выступает концепция контроллинга, широко используемая как за рубежом, так и в России, которая обеспечивает долгосрочное и устойчивое развитие банка. К числу приоритетных задач контроллинга в отечественных банках на сегодняшний день можно отнести:

- создание систем управленческого учета в разрезе центров ответственности;
- внедрение принципов и инструментария трансфертного ценообразования;
- разработка комплексных систем планирования;
- выстраивание информационно-аналитической поддержки руководства банка;
- разработка систем стратегического планирования и контроля;
- построение систем контроллинга рисков;
- использование технологий ситуационных центров.

По итогам проведенного анализа деятельности и системы экономической безопасности ПАО Сбербанк можно сделать следующие выводы.

В целом ПАО Сбербанк является финансово устойчивым и стабильным банком, показатели роста прибыли выше уровня средне российских.

Все нормативы, установленные ЦБ РФ, соблюдены. Ниже рекомендованных ЦБ РФ уровней показатели на протяжении рассматриваемого периода не опускались. Ярко выраженных тенденций относительно изменений показателей ликвидности и достаточности капитала не наблюдается. Все показатели рентабельности ПАО Сбербанк за рассматриваемый период выше минимально принятых для коммерческих банков значений.

В настоящее время ПАО Сбербанк является крупнейшим банком, и своими услугами охватывает больше половины населения нашей страны. Такой охват налагает на банк колоссальную ответственность в области обеспечения как своей экономической безопасности, так и экономической безопасности клиентов.

В целом уровень экономической безопасности ПАО Сбербанк находится на высоком уровне. Считаем, что это обусловлено, в том числе и тем, что банк признан системно значимым банком, а это повлекло за собой дополнительный контроль со стороны ЦБ.

Однако в целях повышения уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк считаем целесообразным внедрить инструменты контроллинга в систему экономической безопасности.

Ввиду сложившейся ситуации в рыночной экономике и на рынке банковских услуг в частности, число требований к банковскому менеджменту значительно выросло и представители банковской отрасли уже давно поняли, что обеспечения стабильности возможно достигнуть именно контроллингом.

Современный контроллинг в банковской сфере выступает в виде интегрированной концепции банковского менеджмента ориентированного на доход, философия которого базируется на трех составляющих: приоритет рентабельности, рост доходности, устойчивость к рискам.

В целях совершенствования системы управления ликвидностью ПАО Сбербанк нами предложено применить такую меру, как внедрение системы контроллинга рисков ликвидности.

Инструментарием, позволяющим устранить проблему снижения текущей ликвидности, является стресс-тестирование. Стресс-тестирование риска ликвидности предполагает проверку достаточности ликвидных активов, за счет которых будут покрываться оттоки (разрывы ликвидности).

Считаем, что предложенный нами подход, основанный на стресс-тестировании, имеет практическую ценность, а использование метода стресс-тестирования ликвидности с позиции задач контроллинга будет отвечать современным требованиям по обеспечению экономической безопасности.

Предлагаем так же доработать систему контроля в ПАО Сбербанк, а именно усовершенствовать систему контроля, разделив её на несколько этапов, которые будут осуществляться автоматизированно. За счет автоматизации ряда процессов (оценивания факторов риска) будет возможно сократить трудозатраты сотрудников службы внутреннего контроля и, как следствие, сократить время проведения операций.

Основываясь на рассчитанных показателях, можно сделать вывод, что внедрение автоматизированной системы для контроля сомнительных финансовых операций будет более эффективным, чем традиционный ручной контроль. Применение этой системы повысит производительность на 60,7%.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алабина Т.А. Банковский менеджмент: учебное пособие для вузов / Т.А. Алабина, И.Г. Грентикова, А.А. Юшковская. М.: Издательство Юрайт. 2024. 107 с.
2. Бакальская Е.В., Ахметшина А.И., Михайлова Д.Г. Экономическая безопасность // Информация и образование: границы коммуникаций INFO. 2020. № 12 (20). С. 61-63.
3. Бочкарева Е.А., Барчо Р.Р. Автоматизация процессов контроля и организационно-правовые вопросы внедрения систем внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита // Евразийский юридический журнал. 2019. № 8 (135). С. 147-150.
4. Буяновская Д.И. Экономическая система и экономическая безопасность // Форум молодых ученых. 2021. № 5 (57). С. 79-81.
5. Галстян А.С., Слободнюк Р.О. Экономическая безопасность предприятия: сущность и принцип формирования // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 81, С. 27-30.
6. Гончаренко Л.П. Экономическая безопасность: учебник для вузов / Л.П. Гончаренко. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2024. 370 с.
7. Гусева Л.И. Контроллинг в обеспечении экономической безопасности организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 8 (152). С. 125-135.
8. Гусева Л.И. Организационно-методическое обоснование функционирования контроллинга // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 5 (125). С. 81-89.
9. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: ОЛМА Медиа Групп. 2009. 573 с.

10. Домнин Н.С. Понятие и сущность экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Моя профессиональная карьера. 2020. № 8. С. 131-133.
11. Зуфарова С.Э. Понятие и сущность экономической безопасности организаций // Экономика и социум. 2023. № 3-1 (106). С. 331-335.
12. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Моргунов А.В. Контроллинг в банке / А.М. Карминский. М.: НИЦ ИНФРА-М. 2025. 284 с.
13. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. 25.12.1993. № 237.
14. Куницына Н.Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: учебное пособие / Н.Н. Куницына, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. М.: НИЦ ИНФРА-М. 2021. 384 с.
15. Кушубакова Б.К. Сущность экономической безопасности и ее взаимосвязь с финансовым состоянием хозяйствующего субъекта // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1. С. 94-98.
16. Максимова В.Ф. Экономическая теория: учебник для вузов / В.Ф. Максимова. 3-е изд. М.: Издательство Юрайт. 2024. 542 с.
17. Маховикова Г.А. Экономическая теория: учебник и практикум для вузов / Г.А. Маховикова, Г.М. Гукасян, В.В. Амосова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2024. 443 с.
18. Моденов А.К. Экономическая безопасность предприятия: монография / А.К. Моденов, Е.И. Белякова, М.П. Власов, Т.А. Лелявина. СПб.: СПбГАСУ. 2019. 550 с.
19. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон РФ от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 08.08.2024) // URL: <https://base.garant.ru/10105800/> (дата обращения 27.08.2024).

20. О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ (ред. от 10.07.2023) // URL: <https://base.garant.ru/12181538/> (дата обращения 27.08.2024).

21. О методике определения системно значимых кредитных организаций (вместе с «Информацией о кредитных организациях»): Указание Банка России от 13.04.2021 № 5778-У (ред. от 06.10.2023) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_384620/ (дата обращения 27.08.2024).

22. О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска: Положение Банка России от 03.12.2015 № 511-П (ред. от 01.02.2024) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220089/ (дата обращения 27.08.2024).

23. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности: Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П (ред. от 15.03.2023) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220089/ (дата обращения 27.08.2024).

24. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения 27.08.2024).

25. О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы: Указание Банка России от 15.04.2015 № 3624-У (ред. от 06.10.2023) // URL: <https://base.garant.ru/71057396/> (дата обращения 27.08.2024).

26. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон РФ от 10.07.2022 № 86-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения 27.08.2024).

27. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма: Федеральный закон РФ от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения 27.08.2024).

28. Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией: Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И (ред. от 06.06.2023) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_342089/ (дата обращения 27.08.2024).

29. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П (ред. от 15.11.2023) // URL: <https://base.garant.ru/584330/> (дата обращения 27.08.2024).

30. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. М.: Азъ. 1994. 907 с.

31. Осипов С.В. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для вузов / С.В. Осипов. М.: Издательство Юрайт. 2024. 145 с.

32. Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] // URL: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения 27.08.2024).

33. Официальный сайт Центрального банка [Электронный ресурс] // URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения 27.08.2024).

34. Редников Д.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и цели // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 70. С. 64-67.

35. Русанов Ю.Ю. Банковский менеджмент / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, В.В. Маганов. М.: НИЦ ИНФРА-М. 2020. 480 с.

36. Рябков И.Л., Яшалова Н.Н. Сущность и классификация категории «экономическая безопасность» в современной экономике // Известия

Дальневосточного федерального университета. Серия Экономика и управление. 2019. № 3. С. 12-24.

37. Ткачева М.В., Уточкина Л.А. Контроллинг как инструмент обеспечения экономической безопасности организации // ИПЭФ. 2022. № 1. С. 1-10.

38. Толкачев С.А. Экономическая теория: учебник для вузов / С.А. Толкачев. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2024. 577 с.

39. Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь русского языка. Современная редакция. М.: Славянский дом книги. 2014. 960 с.

40. Феофилова Т.Ю., Радыгин Е.В. Определение области экономической безопасности: продолжение дискуссии // Вестник ВГУИТ. 2021. № 4 (90). С. 382-393.

41. Чуйков А.С., Гулиева С.Н. Меры по снижению рисков ПОД/ФТ в типологиях легализации (отмывания) доходов с использованием финансовых учреждений // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-2. С. 132-136.

42. Ширко Л.М. К вопросу о сущностях экономической безопасности // Экономические отношения. 2020. № 4. С. 1555-1564.

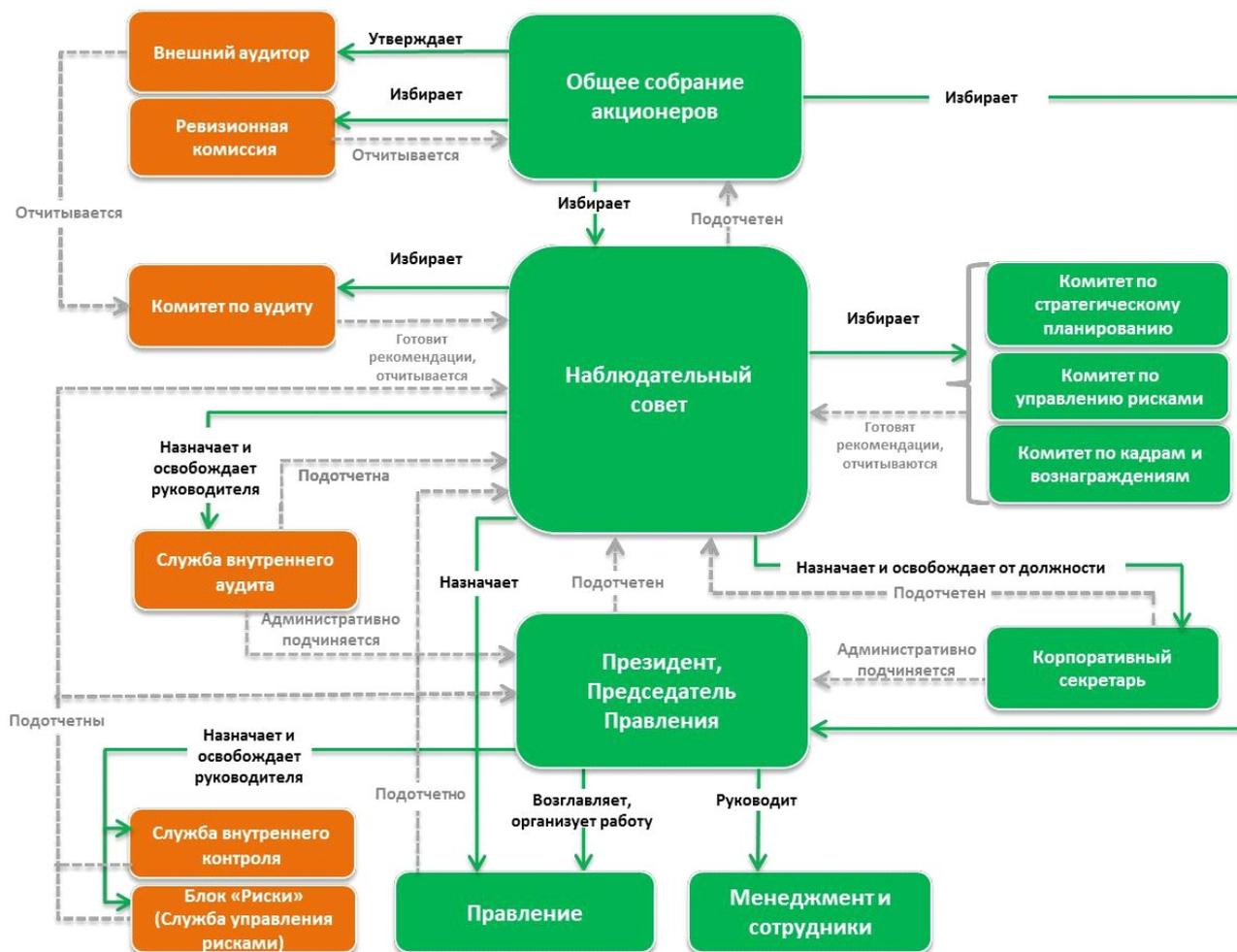
43. Шляго Н.Н. Контроллинг. Теория и практика: учебник и практикум для вузов / Н.Н. Шляго. М.: Издательство Юрайт. 2024. 197 с.

Приложение А
Организационная схема ПАО Сбербанк



Приложение Б

Корпоративная система управления ПАО Сбербанк



Приложение В

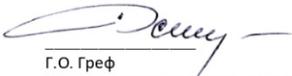
Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении
ПАО Сбербанк за 2023 г.



Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении

<i>в миллиардах российских рублей</i>	Прим.	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года	1 января 2022 года
АКТИВЫ				
Денежные средства и их эквиваленты		2 386,6	1 392,5	2 409,3
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		77,1	46,9	273,8
Средства в банках		1 153,2	1 267,5	1 532,5
Кредиты и авансы клиентам	1	37 558,3	29 373,4	27 095,5
Ценные бумаги и требования по производным финансовым инструментам		8 222,1	7 466,1	6 997,6
Отложенный налоговый актив		133,0	156,8	48,2
Основные средства и активы в форме права пользования		1 002,9	819,7	827,8
Прочие активы		1 774,0	1 339,5	1 980,8
ИТОГО АКТИВОВ		52 307,2	41 862,4	41 165,5
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Средства банков		4 958,8	2 612,6	2 434,3
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг		269,4	192,7	530,6
Средства физических лиц	2	22 904,4	18 499,3	17 854,8
Средства корпоративных клиентов	2	13 789,2	11 376,6	10 522,6
Выпущенные долговые ценные бумаги		652,0	741,1	895,6
Отложенное налоговое обязательство		21,5	19,0	27,7
Прочие обязательства		2 714,3	2 176,7	2 763,6
Субординированные займы		413,2	467,6	552,5
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		45 722,8	36 085,6	35 581,7
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА				
Уставный капитал и эмиссионный доход		320,3	320,3	320,3
Бессрочный субординированный займ		150,0	150,0	150,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров, и прочие резервы		(234,9)	(103,6)	(32,1)
Нераспределенная прибыль		6 348,6	5 410,2	5 139,7
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка		6 584,0	5 776,9	5 577,9
Неконтрольная доля участия		0,4	(0,1)	5,9
ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		6 584,4	5 776,8	5 583,8
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		52 307,2	41 862,4	41 165,5

Утверждено и подписано от имени Правления 27 февраля 2024 года.


Г.О. Греф
Президент, Председатель Правления


Т.А. Скворцов
Старший вице-президент,
Руководитель Блока Финансы

Примечания №1-7 составляют неотъемлемую часть данной обобщенной консолидированной финансовой отчетности.

1

Приложение Г

Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках

ПАО Сбербанк за 2023 г.



Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках

<i>в миллиардах российских рублей</i>	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря	
		2023 года	2022 года
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	4 217,5	3 304,5
Прочие процентные доходы	3	287,7	243,8
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	(1 771,6)	(1 514,5)
Прочие процентные расходы	3	(63,9)	(70,3)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	3	(105,1)	(88,5)
Чистые процентные доходы	3	2 564,6	1 875,0
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	1	(235,4)	(450,5)
Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		2 329,2	1 424,5
Коммиссионные доходы	4	1 074,7	940,6
Коммиссионные расходы	4	(310,8)	(242,1)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах		94,2	(525,5)
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		5,4	0,4
Обесценение активов и чистое создание прочих резервов		(46,8)	(221,5)
Прочие чистые операционные расходы		(236,8)	(64,0)
Операционные доходы		2 909,1	1 312,4
Расходы на содержание персонала и административные расходы		(924,4)	(726,5)
Прибыль до налогообложения		1 984,7	585,9
Расход по налогу на прибыль		(476,1)	(154,8)
Прибыль от продолжающейся деятельности		1 508,6	431,1
Убыток от прекращенной деятельности (приходящийся на акционеров Банка)		—	(143,3)
Прибыль за период		1 508,6	287,8
Прибыль, приходящаяся на:			
- акционеров Банка		1 511,8	292,4
- неконтрольную долю участия		(3,2)	(4,6)
Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	5	69,10	13,20
Базовая и разводненная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящиеся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	5	69,10	19,89

Примечания №1-7 составляют неотъемлемую часть данной обобщенной консолидированной финансовой отчетности.

2