

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s1 / 2023, Vol. 15, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/07FAVN123.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Васильев, А. Д. Разработка предложений по совершенствованию контрольной среды ПАО «Сбербанк» /

А. Д. Васильев // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s1. — URL:

<https://esj.today/PDF/09FAVN123.pdf>

**For citation:**

Vasiliev A.D. Development of proposals to improve the control environment of Sberbank PJSC. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s1): 07FAVN123. Available at: <https://esj.today/PDF/09FAVN123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 314

**Васильев Алексей Дмитриевич**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Факультет «Экономики и бизнеса»

E-mail: [vasilev\\_ad@icloud.com](mailto:vasilev_ad@icloud.com)

## Разработка предложений по совершенствованию контрольной среды ПАО «Сбербанк»

**Аннотация.** Данная научная работа посвящена разработке предложений по совершенствованию контрольной среды ПАО «Сбербанк». Автором были выявлены и описаны ключевые операционные риски, возникающие в процессе функционирования ПАО «Сбербанк». В данной работе систематизирован комплекс факторов, влияющих на проявление операционных рисков в ПАО «Сбербанк». Важным пунктом в данной работе выступает анализ мобильного приложения ПАО «Сбербанк», выступающего в качестве ключевого инструмента предоставления онлайн-услуг.

Отдельное внимание в данной научной работе уделено анализу смежных элементов, связанных с контрольной средой ПАО «Сбербанк». При этом, было рассмотрено влияние рисков с точки зрения не только ослабления контроля за средой организации, но и с позиции появления финансовых издержек, выступающих в качестве барьеров к дальнейшему совершенствованию контрольных процессов. Автором также были предложены меры, способные оказывать влияние на минимизацию операционных рисков, возникающих в процессе функционирования ПАО «Сбербанк». Кроме того, в данной научной работе были предложены механизмы, способные положительно повлиять на контрольную среду ПАО «Сбербанк», а также способствовать снижению вероятности наступления операционных рисков. При этом автором были описаны предполагаемые эффекты, возникающие в случае успешного внедрения предложенных механизмов в контрольную среду ПАО «Сбербанк».

В заключительной части данной научной работы автором были описаны выводы относительно необходимости снижения вероятности наступления операционных рисков ввиду того, что устранение их последствий является очень дорогостоящим процессом, а также рассмотрена важность развития контрольной среды ПАО «Сбербанк».

**Ключевые слова:** риск; ПАО «Сбербанк»; контрольная среда организации; операционные риски; банковская сфера; управление рисками; мобильный банкинг

## Введение

Актуальность данной темы обоснована тем, что ПАО «Сбербанк» является лидером в сегменте российских банков по ключевым показателям деятельности, таким как предоставление кредитов физическим и юридическим лицам, а также количество привлеченных вкладов. В связи с этим повышается важность функционирования контрольной среды организации, от которой зависит вероятность наступления операционных рисков.

Целью данной работы является разработка предложений по совершенствованию контрольной среды ПАО «Сбербанк». При этом можно выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть операционные риски, связанные с функционированием ПАО «Сбербанк».
2. Изучить аспекты, отражающие суть мобильного банкинга ПАО «Сбербанк» и его влияния на сегмент онлайн-услуг.
3. Предложить механизмы совершенствования контрольной среды ПАО «Сбербанк».
4. Описать возможные эффекты от совершенствования контрольной среды ПАО «Сбербанк».

Объектом данного исследования выступает ПАО «Сбербанк». Предметом — контрольная среда ПАО «Сбербанк».

## 1. Материалы и методы

Каждая организация находится в зависимом положении, когда речь заходит об операционных рисках и рисках, возникающих во внутренней среде. Это утверждение касается и крупных организаций, и предприятий с долей государственного участия. В таком случае даже лидеры в своих секторах могут нести убытки от операционных рисков. Так, ПАО «Сбербанк», который является ведущей организацией в банковской сфере в России, подвержен большому количеству операционных рисков, среди которых важное место занимают риски внутренней среды, в том числе связанные с недобросовестной деятельностью сотрудников.

Причинами возникновения подобных рисков выступает комплекс взаимосвязанных явлений, которые отражаются на деятельности сотрудников и на их эффективности. Кроме того, стоит отметить внешнее воздействие на контрольную среду организации, в том числе со стороны мошенников и иных злоумышленников.

Важную роль в развитии научных представлений в области внутреннего контроля внесли О.А. Агеева [1], С.А. Булгаков [2], Коробейникова Л.С. [3], Афанасова Е.И. [4], Гилюян М.Л. [5]. При написании работы была использована отечественная и переводная учебная литература, в частности труды А.С. Хлыновой [6], Д.А. Лаврова [7] и других исследователей в области контрольной среды организаций.

При написании работы использовались общенаучные методы познания, такие как системный подход, статистические методы обработки массивов информации, методы анализа и синтеза. Были широко использованы индуктивный и дедуктивный методы, а также сравнительный анализ.

## 2. Результаты и обсуждение

С переходом от плановой экономики к рыночной произошли следующие изменения в функционировании российской экономики:

- ранее ориентированная преимущественно на торговлю со странами советского блока российская экономика оказалась открыта мировому рынку. Мировому рынку, которому российская экономика на тот момент времени могла предложить лишь энергетические ресурсы и потенциальный платежеспособный спрос;
- мгновенный приток на российский рынок иностранных товаров и объективная невозможность в краткой перспективе перестроится на сложившуюся на тот момент на мировом рынке товарную структуру ранее государственным компаниям не создали достаточных условий для диверсификации экономики, сохранили ее сырьевую направленность.

Изначально построенная система внутреннего контроля со временем требует пересмотра в связи с потерей своей эффективности. Для определения надежности системы необходима ее периодическая оценка. Оценка надежности СВК включает несколько этапов:

1. Определение элементов системы внутреннего контроля.
2. Разработка критериев надежности по элементам.
3. Сбор информации по разработанным критериям.
4. Оценка качества по критериям.

Для оценки надежности и эффективности системы внутреннего контроля существует ряд методик. Так, например, оценку можно проводить с помощью тестирования СВК, а также на основе метода экономии затрат, который заключается в соотношении стоимости организации внутреннего контроля и возможных убытков при ее отсутствии. Тестирование СВК представляет собой разработку тестов, на основе которых проводится качественная характеристика системы (эксперты оценивают элементы внутреннего контроля и их надежность).

Таким образом, качественно организованный на предприятии внутренний контроль способствует сохранности финансовой информации, активов и в целом деятельности организации, выявлению и мобилизации имеющихся резервов в сфере финансов и производства, а также направлен на минимизацию рисков осуществления деятельности, в том числе и правовые, тем самым система внутреннего контроля является элементом экономической безопасности предприятия.

Поскольку состояние предприятия на прямую связано с осуществление финансово — хозяйственной деятельности, то состояние устойчивости организации определяется стабильностью финансово — хозяйственной деятельности и ее способностью противостоять изменчивости внутренней и внешней среде.

Повышение уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта непосредственно связано с формированием набора эффективных инструментов, обеспечивающих его дальнейшее стабильное экономическое развитие.

Одним из инструментов обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта как раз и выступает внутренний контроль. Сущность которого в системе обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в формировании подходов, позволяющих управленческому персоналу незамедлительно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды.

Получается, что внутренний контроль имеет весомое значение в процессе обеспечения экономической безопасности, а именно направлен на выявление, оценку и мониторинг рисков, мобилизацию резервов, способствует повышению эффективности работы.

Организация эффективной системы внутреннего контроля с точки зрения обеспечения экономической безопасности организации способствует:

1. Устойчивости организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения в долгосрочной и краткосрочной перспективах.
2. Упорядоченности и эффективности текущей финансово-хозяйственной деятельности.
3. Сохранности имущества, ресурсов и потенциалов организации и их рациональному использованию.
4. Улучшению финансово-экономических результатов деятельности.
5. Соблюдению организацией и ее работниками федеральных законов и подзаконных актов, а также локальных требований и правил.

Вследствие этого, хозяйственная деятельность, финансово-экономические результаты и коэффициенты, ресурсы и имущество организации являются объектами внутреннего контроля с точки зрения экономической безопасности.

Таким образом, деятельность хозяйствующего субъекта и обеспечение его экономической безопасности невозможно без правильно организованной системы внутреннего контроля, которая предназначена для решения как тактических, так и стратегических задач эффективного развития предприятия, недопущения несоблюдения законодательства, отрицательных результатов деятельности и как следствие — банкротства и ликвидации.

Банки, состоящие из множества филиалов, находящихся в разных регионах России, сталкиваются с большим количеством проблем при создании системы эффективного внутреннего контроля. К основным трудностям можно отнести низкий уровень автоматизации контрольных процедур, низкий уровень мотивации труда, несоответствие методик проверок установленным требованиям, а также отсутствие кадрового потенциала.

В рамках рассматриваемого вопроса необходимо подчеркнуть, что именно через коммерческие банки проходят денежные потоки. Необходимость создания эффективной контрольной среды обусловлена стремлением банка к оптимизации своей деятельности, а также выполнением функций контроля за соблюдением нормативно-правовых норм, установленных законодательством РФ, в рамках осуществления банковских операций.

Теперь перейдем к непосредственному рассмотрению особенностей контрольной среды ПАО «Сбербанк России».

Важно отметить, что ПАО «Сбербанк России» активно развивает направление онлайн-банкинга путем совершенствования системы «Мобильный Банк». Несмотря на широкий спектр преимуществ, данная система, как и аналогичная система любого другого банка, подвержена ряду операционных рисков.

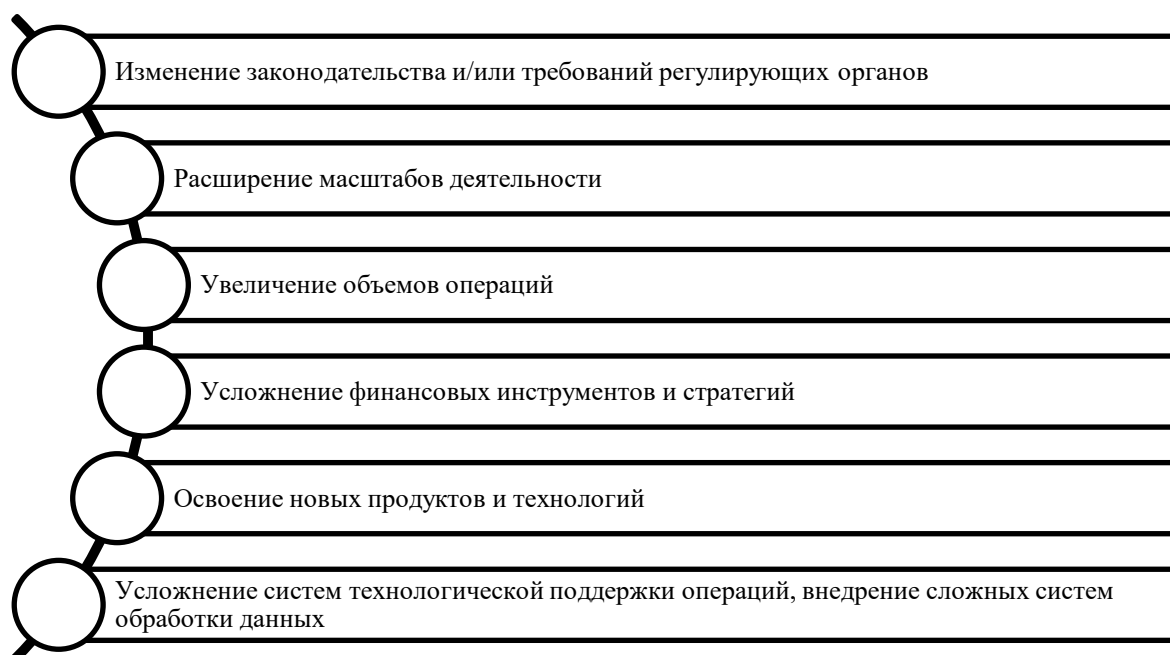
Исходя из обращений клиентов «Мобильного Банка», можно выделить 2 основные группы жалоб, которые непосредственно связаны с процессом списания денежных средств со счетов. Первая группа — несанкционированный доступ к средствам клиентов. Вторая группа — наличие вирусных программ, мешающих корректной работе программного обеспечения, связанного с функционированием «Мобильного Банка» [8].

ПАО «Сбербанк» выделяет 5 ключевых групп операционных рисков, возникающих в процессе деятельности организации (рис. 1).



*Рисунок 1. Категории операционных рисков ПАО «Сбербанк» [9]*

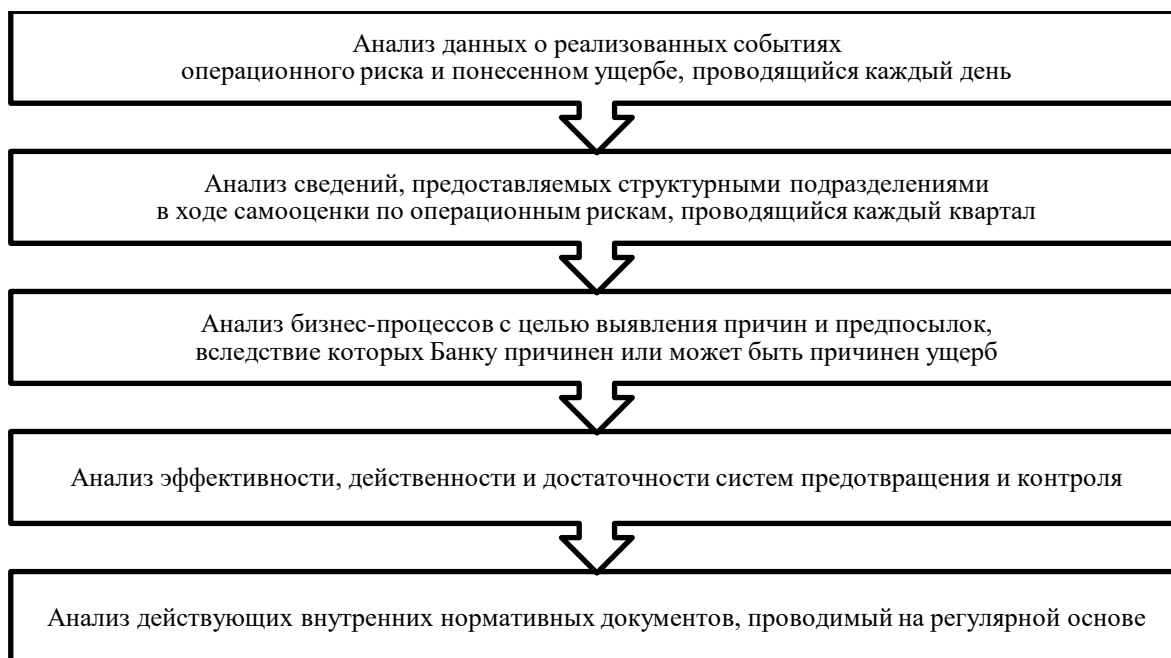
При этом выделяется ряд факторов, которые способствуют развитию рисков (рис. 2).



*Рисунок 2. Факторы, влияющие на операционные риски ПАО «Сбербанк» [10]*

Важно отметить, что ПАО «Сбербанк» уделяет большое количество внимания процессу распознавания потенциальных рисков для проведения превентивной политики, используя для этого различные методы (рис. 3).

Система «Мобильный Банк» и «Сбербанк Онлайн» играют важную роль в Группе Сбербанка, так как она позволяет клиентам проводить финансовые транзакции, следить за своими счетами и вкладами, а также открывать новые счета и вклады без физического присутствия в банке. Доля безналичных платежей составляет около 50 % среди банковских услуг, с запуском «Мобильного Банка» количество клиентов ПАО «Сбербанк России» увеличилось на 102 %, что говорит о том, что риски этой системы могут составлять угрозу как прибыли, так и функционированию Банка в целом. Риски и их реализация также могут привести к потере клиентов, порче репутации Банка, это серьезная угроза для экономической безопасности Сбербанка [12].



*Рисунок 3. Инструменты анализа операционных рисков ПАО «Сбербанк» [11]*

Для совершенствования контрольной среды ПАО «Сбербанк» предлагается введение ряда мер и мероприятий, которые должны способствовать снижению операционных рисков и развитию внутреннего контроля.

В качестве первого мероприятия можно отметить частичное премирование сотрудников, связанных с процессом выдачи дебетовых и кредитных карт клиентам в зависимости от показателей их деятельности. Это позволит повысить уровень удовлетворённости среди более успешных сотрудников, а также выступит в качестве мотивации для остальных.

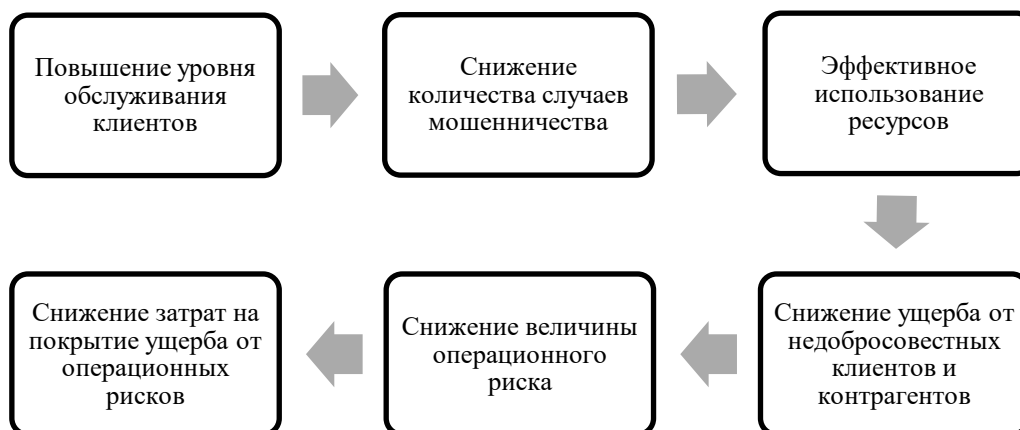
Второй мерой, направленной на снижение операционных рисков ПАО «Сбербанк», можно считать создание отдельной платформы, чей функционал был бы направлен на анализ действий клиентов «Мобильного Банка». В основе работы лежит принцип нейросети, которая способна к самообучению и постоянному мониторингу в отношении транзакций, совершаемых пользователями онлайн-платформы банка. Предполагаемый результат данного мероприятия — значительное сокращение рисков, связанных с мошенничеством определенных лиц в сегменте онлайн-банкинга.

В качестве следующей предлагаемой меры по совершенствованию контрольной среды ПАО «Сбербанк» можно назвать разработку специальных брошюр при выдаче банковской карты клиенту. Такая мера будет способствовать повышению грамотности клиентов в области использования банковских карт и усложнит проведение незаконных операций для мошенников. При этом данную меру нельзя считать затратной с финансовой точки зрения, ее потенциальный эффект может существенно отразиться на статистике проведения мошеннических операций.

Также стоит отметить еще одно мероприятие в области снижения операционных рисков, а именно: использование скоринговых моделей в отношении поставщиков и контрагентов организации. Это значительно сократит вероятность наступления неблагоприятных последствий от работы с ненадежными поставщиками и контрагентами.

Что касается эффективности внедрения указанных мероприятий, путём использования метода экспертных оценок было выявлено, что продуктивнее будет внедрять все эти мероприятия параллельно. Этим же методом была рассчитана эффективность вводимых

мероприятий. Схема представляет собой поэтапное применение механизмов, направленных на снижение операционных рисков (рис. 4).



**Рисунок 4.** Схема мероприятий в отношении операционных рисков и их результаты [13]

Таким образом, в результате предложенных мероприятий потенциальный уровень обслуживания клиентов повысится на 12 %, снизится количество случаев мошенничества на 10 %, возрастет эффективность использования ресурсов на 8 %, снизится ущерб от недобросовестных поставщиков и клиентов на 7 %. При наилучших обстоятельствах произойдет снижение величины операционного риска на 13 %, что составит около 29 256 907 290 руб.

Снижение затрат даже на 9,7 % процентов при не самом лучшем исходе проведения мероприятий сэкономит Сбербанку величины затрат на покрытие убытков от операционных рисков. Операционный риск — это дорого, так как величина затрат на них за 2021 год составила 191 млрд руб. при чистой прибыли в 222 млрд рублей.

Стоит заметить, что при введении только лишь одной нейросети, распознающей мошеннические операции, можно избежать альтернативных издержек и убытков на покрытие последствий мошенничества.

### Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что операционные риски требуют больших денежных средств для покрытия, поэтому в приоритете выступает политика, направленная на снижение величины убытка. В случае с ПАО «Сбербанк» необходимо совершенствование внутреннего контроля, которое может быть достигнуто путем проведения ряда мероприятий, направленных на снижение операционных рисков. При этом стоит отметить, что внутренний контроль в организации влияет на всю контрольную среду и положительно отражается на всех секторах работы банка, в том числе и на онлайн-банкинге.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Агеева О.А., Матыцына Ю.Д. Мониторинг эффективности системы внутреннего контроля и экономической безопасности организации // Вестник университета. — 2022. — № 1. — С. 70–77.
2. Булгаков С.А. Исследование практики формирования контрольной среды системы внутреннего контроля при осуществлении бизнес-процесса "Закупки" // Вестник евразийской науки. — 2021. — Т. 13. — № 2. — С. 32–39.

3. Коробейникова Л.С., Черкасова К.А. Оценка уровня зрелости системы внутреннего контроля коммерческой организации и пути повышения ее эффективности // Современная экономика: проблемы и решения. — 2021. — Т. 4. — С. 72–87.
4. Афанасова Е.И., Овчаренко О.В. Организация системы внутреннего контроля при аутсорсинге // Донецкие чтения 2021: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. — 2021. — С. 57–59.
5. Гилюян М.Л. Актуальные аспекты учетно-контрольного обеспечения управления деятельностью коммерческой организации // Развитие науки в современном мире. — 2021. — С. 42–52.
6. Хлынова А.С. Особенности организации внутреннего контроля как элемента управления предприятиями малого бизнеса // Научный вектор. — 2021. — С. 127–131.
7. Лавров Д.А. Исследование учетно-контрольного обеспечения управления собственным капиталом коммерческой организации // Учет. Анализ. Аудит. — 2021. — Т. 8. — № 1. — С. 24–36.
8. Маткурбанова А.А., Никитина Н.Н. Содержание внутреннего контроля операций с денежными средствами в организации // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. — 2021. — С. 343–347.
9. Навасардян А.А., Банникова Е.В., Хамзина О.И. Роль и значение внутреннего контроля в деятельности организации // Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения. — 2021. — С. 121–130.
10. Яковлев Д.А. Система управления рисками в российских банках. Проблемы и пути развития // Актуальные вопросы современной экономики. — 2021. — № 2. — С. 120–130.
11. Huy D.T.N. et al. Enhancing risk management culture for sustainable growth of Asia commercial bank-ACB in Vietnam under mixed effects of macro factors // Entrepreneurship and Sustainability Issues. — 2021. — Т. 8. — № 3. — С. 291–296.
12. Keskin O.F. et al. Cyber third-party risk management: A comparison of non-intrusive risk scoring reports // Electronics. — 2021. — Т. 10. — № 10. — С. 1168.
13. Lombana L., Martínez-Graña A. Multiscale hydro geomorphometric analysis for fluvial risk management. Application in the Carrión River, Spain // Remote Sensing. — 2021. — Т. 13. — № 15. — С. 2955–2960.



**Vasiliev Alexey Dmitrievich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: vasiliev\_ad@icloud.com

## **Development of proposals to improve the control environment of Sberbank PJSC**

**Abstract.** This scientific work is devoted to the development of proposals for improving the control environment of Sberbank PJSC. The author identified and described the key operational risks arising in the course of the functioning of Sberbank PJSC. This paper systematizes a set of factors that affect the manifestation of operational risks in PJSC Sberbank. An important point in this work is the analysis of the mobile application of Sberbank PJSC, which acts as a key tool for providing online services.

Special attention in this scientific work is paid to the analysis of related elements related to the control environment of Sberbank PJSC. At the same time, the impact of risks was considered not only from the point of view of weakening control over the organization's environment, but also from the standpoint of the appearance of financial costs that act as barriers to further improvement of control processes. The author also proposed measures that can influence the minimization of operational risks arising in the course of the functioning of Sberbank PJSC. In addition, in this scientific work, mechanisms were proposed that can positively affect the control environment of Sberbank PJSC, as well as help reduce the likelihood of operational risks. At the same time, the author described the expected effects that arise in the event of successful implementation of the proposed mechanisms in the control environment of Sberbank PJSC.

In the final part of this scientific work, the author described the conclusions regarding the need to reduce the likelihood of operational risks due to the fact that the elimination of their consequences is a very expensive process, and also considered the importance of developing the control environment of Sberbank PJSC.

**Keywords:** risk; Sberbank; control environment of the organization; operational risks; banking; risk management; mobile banking