

# Совершенствование финансовой безопасности организации (на примере АО «Россельхозбанк»)

Павлова Ксения Алексеевна 

Студент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия

E-mail: senijia@mail.ru

Шехова Наталия Владимировна 

доктор экономических наук, профессор,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия

E-mail: nataly65vf@gmail.com

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

финансовая безопасность, банковский сектор, риски финансовой безопасности, финансовый анализ, угроза избыточной ликвидности, угроза роста просроченной задолженности, финансовая устойчивость коммерческого банка, внедрение автоматизированных систем, эффективность стратегических рекомендаций

## АННОТАЦИЯ

Исследование посвящено актуальной проблеме, касающейся путей повышения финансовой безопасности организаций. От того, насколько грамотно каждая организация оценивает свои угрозы и риски, гибко реагирует на внешние и внутренние изменения, своевременно предотвращает и (или) минимизирует ущерб от реализации негативных событий зависит устойчивость ее развития, стабильность результатов и перспективы ее роста. Все это влияет на уровень финансовой безопасности любого хозяйствующего субъекта. Так или иначе, каждая организация привлекает средства для создания, существования, дальнейшего расширения масштабов деятельности. В связи с этим особую важность представляет необходимость всестороннего анализа и оценки финансовой устойчивости коммерческих банков, эффективное управление финансовыми ресурсами и денежными потоками, выявление уязвимых мест и путей повышения финансовой безопасности банков. Целью статьи является разработка стратегических рекомендаций по повышению уровня финансовой безопасности коммерческих банков (на примере АО «Россельхозбанк»). Для достижения цели были решены следующие задачи: оценка уровня финансовой безопасности АО «Россельхозбанк»; выявление вызовов, угроз и рисков финансовой безопасности АО «Россельхозбанк»; разработка и оценка эффективности стратегических мероприятий обеспечения финансовой безопасности АО «Россельхозбанк». Результаты исследования: внедрение системы автоматического принятия решений по заявкам клиентов на кредитные продукты в коммерческий банк, по предварительным оценкам и прогнозам, позволит снизить затраты на фонд оплаты труда, существенно сократить время принятия решения по заявке, увеличить конверсию в выдачу кредитного продукта, а также снизить долю просроченной задолженности. Вышеуказанные результаты, в отдельности и в совокупности, позволят повысить уровень финансовой устойчивости, а следовательно, уровень финансовой безопасности коммерческого банка. Полученные в ходе исследования результаты могут быть использованы финансовыми аналитиками, банковскими агентами, представителями кредитных организаций, а также научными исследователями финансового сектора экономики.

JEL codes: G21; G32; M15; M29; O33; Y10

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-1-186-202>

Для цитирования: Павлова, К.А. Совершенствование финансовой безопасности организации (на примере АО «Россельхозбанк») / К.А. Павлова, Н.В. Шехова. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 1. – С. 186-202. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 31.01.2026)

## Введение

Финансовая безопасность является одним из ключевых видов безопасности хозяйствующего субъекта. Финансовый анализ организации позволяет оценить текущее состояние организации, выявить и в дальнейшем нейтрализовать имеющиеся риски и угрозы финансовой безопасности, оценить перспективы развития организации и составить прогноз.

Банковский сектор оказывает существенное влияние на функционирование различных экономических субъектов и устойчивое развитие экономической сферы в целом. Изменения, происходящие в банковской системе, так или иначе, влияют не только на финансовые процессы, но и на экономику страны. Занимая центральное место в экономической сфере, связывая промышленность, сельское хозяйство, торговлю и население, банки функционируют в интересах многочисленных заинтересованных сторон (начиная с Банка России и заканчивая клиентами).

В соответствии с рекомендациями мегарегулятора финансового рынка страны, а именно Банка России, банковский сектор занимает позицию «защитника» экономической системы страны.

Так, в период пандемии COVID-19 по рекомендациям Банка России кредитные учреждения предоставляли новые условия в рамках кредитования реального сектора экономики (например, кредитные каникулы), внедряли программу поддержки малого бизнеса в рамках беспроцентного кредитования, проводили реструктуризацию долгов, в случае просроченной задолженности не начисляли пени и штрафы, в т.ч. с помощью поддержки государства [10, 11, с. 29].

В период принудительной самоизоляции многие внешние и внутренние мероприятия были переведены банками в цифровой формат. В частности, банками предлагались разнообразные онлайн-сервисы для обеспечения гарантированного доступа к основному пакету услуг. Это давало возможность клиентам дистанционно управлять своими счетами, осуществлять платежи и переводы и т.д.

Банки выдали более 50 млрд руб. по госпрограммам поддержки малого и среднего бизнеса. Благодаря кредитам на зарплаты под 0% более 37 тыс. предприятий из наиболее пострадавших от пандемии отраслей сохранили рабочие места и смогли восстановиться после снятия карантинных ограничений [21].

Кредитные учреждения продемонстрировали готовность идти навстречу своим клиентам, поддержали значительную часть заемщиков, не ухудшив при этом условия для вкладчиков. Кроме того, в кризисных обстоятельствах банки обеспечили бесперебойность работы, оперативно и качественно обслуживали клиентов, гибко реагируя на их нужды и ожидания.

Многие меры, предпринятые Банком России в период пандемии коронавирусной инфекции, помогли кредитным организациям компенсировать различного рода убытки. Например, за счет уменьшения дополнительных надбавок к коэффициентам риска по необеспеченным потребительским кредитам банки смогли компенсировать не только фактические убытки, связанные с ухудшением качества портфеля таких кредитов, но и потенциальные убытки от реструктурированных кредитов физических лиц [5, 26].

Важным аспектом является и то, что банки также являются плательщиками федеральных, региональных и местных налогов и сборов. В частности, банки уплачивают (удерживают) НДС – по ставке 20%, налог на прибыль – по ставке 25%, за исключением доходов в виде дивидендов и доходов иностранных организаций, НДФЛ – по ставке 13% и 30% по доходам налоговых резидентов и налоговых нерезидентов соответственно. Банки также платят налог на имущество, земельный и транспортный налоги.

По данным Банка России, чистая прибыль банковского сектора России по итогам 2024 г. составила 3,8 трлн рублей (без учета поступлений от дочерних банков) [17]. Следовательно, налог на прибыль, уплаченный банковским сектором в 2024 г., составил примерно 912 млрд руб. Кроме того, по данным отчета Федеральной налоговой службы России, по итогам 2024 г. в государственный бюджет поступило порядка 111 млрд руб. в качестве налога на доходы по банковским вкладам, который

заплатили вкладчики, получившие в качестве процентов за 2023 г. более 150 тыс. руб. [15, 25].

Банковский сектор сосредотачивает и перенаправляет огромный объем финансовых ресурсов экономики, обеспечивает переток капитала в реальный сектор экономики. Также банковский сектор обеспечивает функционирование механизма денежной эмиссии, бесперебойность внутренних и международных платежей, устойчивость национальной валюты, повышает общую эффективность производства и др.

Благодаря обеспечению банками доступности кредитов и финансовых услуг для частных лиц, предприятий и других экономических агентов осуществляется стимулирование инвестиций, потребления и экономической активности.

В связи с вышеизложенным, усиливается внимание к обеспечению и поддержанию финансовой устойчивости организаций банковской системы. Деятельность коммерческих банков сильно подвержена множеству как внешних, так и внутренних рисков и угроз [20, с. 21]. Они обусловлены кризисными ситуациями в банковском секторе, изменением внешних условий, ужесточением конкуренции и т.д. В таблице 1 приведены основные риски, повлиявшие на деятельность банковского сектора в 2024 г.

**Таблица 1** – Основные риски, влияющие на финансовую безопасность организаций банковского сектора

Риск	Причины	Последствия
Валютный риск	Структурные дисбалансы на внутреннем валютном рынке; санкции США в отношении Московской Биржи	Переток ликвидности на внебиржевой рынок; повышение напряженности на рынке валютных свопов; сокращение выдачи кредитов в иностранной валюте; рост волатильности курса национальной валюты
Кредитный риск	Вызревание кредитов, выданных высокорискованным заемщикам по высоким ставкам; влияние высоких процентных ставок; концентрация долгов крупных заемщиков в корпоративном портфеле банков	Рост доли заемщиков, имеющих проблемы с обслуживанием долга по кредитам в сегменте микро- и малого бизнеса (во всех отраслях экономики); рост доли «плохих» корпоративных кредитов
Процентный риск	Жесткие денежно-кредитные условия; повышение процентных ставок; высокая доля и рост краткосрочных обязательств банков	Сокращение маржи банков по кредитам с плавающими ставками; увеличение отрицательной переоценки рублевого облигационного портфеля банковского сектора на 518,8 млрд руб.
Риск кражи чувствительной информации ввиду реализации кибератак	Уязвимости в программном обеспечении; слабая парольная политика; недостаточно углубленный сетевой мониторинг и др.	Утечка чувствительной информации; совершение несанкционированных финансовых операций; хищения денежных средств; подрыв доверия к финансовым и кредитным организациям и др.

Источник: составлено авторами на основе Обзора ЦБ РФ основных типов компьютерных атак в финансовой сфере в 2024 году [18], Обзора финансовой стабильности № 2 (25), II–III кварталы 2024 года [19]

Реализация различных рисков влечет за собой ухудшение или потерю ликвидности банка, внеплановые экономические и репутационные потери, убытки и другие негативные последствия [6, с. 136-137]. Поэтому актуальным вопросом остается всесторонний анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих банков, эффективное управление финансовыми ресурсами и денежными

потоками, выявление уязвимых мест и путей повышения финансовой безопасности банков [13, с. 1145-1146, 22, с. 17, 27, с. 102].

Финансовый анализ организации позволяет оценить текущее состояние организации, выявить и в дальнейшем нейтрализовать имеющиеся у организации риски и угрозы финансовой безопасности (или, по крайней мере, минимизировать ущерб от их реализации), оценить перспективы развития организации и составить прогноз.

Для учета постоянно меняющихся внешних условий при осуществлении организацией финансовой деятельности, а также для своевременного и адекватного реагирования на них разрабатывается стратегия обеспечения финансовой безопасности. Она охватывает финансовые отношения банка, основные направления его финансовой деятельности и перспективы развития путем выбора и принятия наиболее эффективных решений.

Цель исследования – совершенствование уровня финансовой безопасности коммерческого банка на примере акционерного общества «Российский Сельскохозяйственный банк» (далее АО «Россельхозбанк»). В соответствии с данной целью предполагается решение таких задач как проведение оценки уровня финансовой безопасности коммерческого банка, а также разработка и оценка эффективности стратегического мероприятия, направленного на повышение финансовой безопасности, в соответствии с выявленными угрозами и рисками банка.

Предметом исследования выступает разработка дополнительных направлений обеспечения финансовой безопасности коммерческого банка.

В свою очередь, объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность коммерческого банка. Ключевыми направлениями исследования выступают оценка уровня финансовой безопасности коммерческого банка на основании анализа его финансового состояния, выявления вызовов, угроз и рисков финансовой безопасности.

### **Методы**

Для достижения поставленной цели в процессе проведения исследования были применены следующие методы: экономический анализ, метод пороговых значений индикаторов, сравнительный метод (в частности, метод сопоставления), аналитический метод (в частности, анализ, синтез, обобщение), статистический метод (в частности, сводка и группировка статистических данных, расчет абсолютных и относительных показателей). Для оценки уровня финансовой безопасности коммерческого банка, в соответствии с указаниями и инструкциями, использовалась преимущественно методика Банка России. Применение и комбинирование данных методов позволяет оценить исполнение банком обязательных нормативов, установленных мегарегулятором финансового рынка, а также провести многоаспектный анализ финансовой устойчивости коммерческого банка. Методологической базой для проведения исследования послужили данные Банка России, Федеральной налоговой службы России, аналитические материалы различных Интернет-ресурсов, бухгалтерская, финансовая и иная отчетность коммерческого банка, иные статистические, справочные и публицистические материалы.

### **Результаты исследования и обсуждение**

Для оценки финансовой устойчивости конкретного коммерческого банка, а именно АО «Россельхозбанк», применялась методика Банка России, выделяющая 6 групп показателей финансовой устойчивости: показатели собственных средств (капитала), активов, доходности, ликвидности, качества управления банком, прозрачности структуры собственности [24].

Главным образом расчет значений нормативных показателей проводится организациями на основе Указания Банка России от 11.06.2014 N 3277-У «О методиках оценки финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов» [24].

Подробное описание правил расчета вышеуказанных показателей и сама методика оценки содержатся в Указании Банка России от 3 апреля 2017 г.

N 4336-У «Об оценке экономического положения банков» [23].

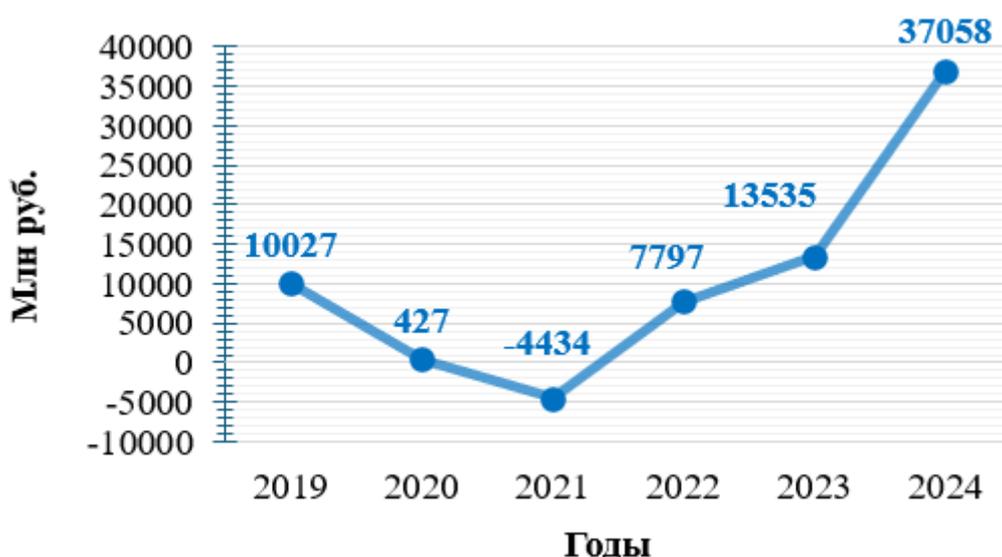
АО «Россельхозбанк» – один из крупнейших банков в России, основанный в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации. Данный банк занимает позицию универсального коммерческого банка, предоставляет все виды банковских услуг, занимает лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса (АПК) России, 100% акций данного банка принадлежат Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество) [16].

АО «Россельхозбанк» зарегистрировано 25 лет назад, следовательно, его деятельность стабильна. Непубличное акционерное общество несет повышенную ответственность и обязано раскрывать информацию в более широком формате. Уставный капитал составляет 522,6 млрд руб.

В состав руководства не входят дисквалифицированные лица, ни один из учредителей и руководителей не является массовым. Организация заключила 19625 контракта на общую сумму 112,7 млрд руб. в роли заказчика и 2584 контрактов на общую сумму 64,7 млрд руб. в роли поставщика. Организация опубликовала 2172 сообщения на Федресурсе, сообщений о банкротстве не обнаружено.

Согласно данным Генеральной прокуратуры РФ, в результате 42% проверок были выявлены нарушения. В соответствии с данными Федеральной службы судебных приставов России, у банка имеются задолженности по исполнительным производствам на общую сумму 2,8 млн руб. [2]. Сведения о суммах недоимки и задолженности по пеням, штрафам, налоговым правонарушениям отсутствуют.

Динамика финансового результата АО «Россельхозбанк» за период 2019-2024 гг. представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1** – Динамика финансового результата АО «Россельхозбанк» за 2019-2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе Годовых бухгалтерских отчетов АО «Россельхозбанк» [7]

Таким образом, наиболее кризисным периодом для АО «Россельхозбанк» оказался период 2020-2021 гг., характеризующийся негативным влиянием пандемии COVID-19 в совокупности с ослаблением курса рубля, падением цен на нефть и другими факторами. Банк столкнулся с уменьшением прибыли до 427 млн руб. (в 23,4 раза) в 2020 г. и с получением убытка в 4,4 млрд руб. в 2021 г., увеличением просроченной кредиторской задолженности, слабой динамикой рынка депозитов и др. Однако реализация мер государственной поддержки, а также оперативно принятые АО «Россельхозбанк» меры, в частности организация дополнительных дистанционных рабочих мест, перевод сотрудников на удаленный режим работы, использование эффективных цифровых технологий, позволили банку сохранить устойчивость и обеспечить достижение ключевых показателей.

По результатам анализа исполнения АО «Россельхозбанк» обязательных нормативов уровень

его финансовой безопасности предварительно оценивается как достаточно высокий [9, с. 58]. Банк исполнял все обязательные нормативы, однако имеется стабильно излишняя ликвидность (в особенности мгновенная), поскольку фактические значения показателей за период 2019-2024 гг. значительно превышают нормативные значения (см. табл. 2).

**Таблица 2** – Динамика значений обязательных нормативов АО «Россельхозбанк» за 2019-2024 гг.

Норматив (%)	Нормативное значение, %	Годы					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
достаточности собственных средств (капитала), Н1.0	> 4,5	15,2	15,1	14,4	14,8	15,7	15,2
достаточности базового капитала, Н1.1	> 6	9,5	9,9	9,8	9,9	8,7	8,4
достаточности основного капитала, Н1.2	> 8	10,7	11,4	11,2	11,4	10,1	9,8
финансового рычага, Н1.4	> 3	10,9	10,0	9,2	-	-	-
мгновенной ликвидности, Н2	≥ 15	191,0	133,9	90,4	239,1	167,9	194,3
текущей ликвидности, Н3	≥ 50	214,0	248,2	118,8	365,9	71,0	96,6
долгосрочной ликвидности, Н4	≤ 120	54,0	52,1	65,3	59,7	60,3	61,3
максимального размера крупных кредитных рисков, Н7	≤ 800	216,7	208,1	263,6	280,1	-	-
совокупной величины риска по инсайдерам банка, Н10.1	≤ 3	0,6	0,6	-	-	-	-
использования собственных средств (капитала) для приобретения акций (долей) других юридических лиц, Н12	≤ 25	7,0	6,7	7,9	8,0	-	-

Источник: составлено авторами на основе Годовых бухгалтерских отчетов АО «Россельхозбанк» [7], Портала банковского аналитика «Анализбанков.рф» [4]

Знак «-» в таблице 2 и в последующих таблицах характеризует отсутствие данных, предоставляемых АО «Россельхозбанк» в годовых бухгалтерских отчетах за соответствующие периоды.

Далее был проведен подробный анализ рассчитанных значений по основным группам показателей (в части доходности, капитала, ликвидности и активов) для уточненной оценки финансовой устойчивости банка с 2019 г. по 2024 г.

Таблица 3 отражает динамику показателей капитала и активов коммерческого банка за анализируемый период.

**Таблица 3** – Динамика значений показателей капитала и активов АО «Россельхозбанк» в 2019-2024 гг.

Показатель (%)	Обозначение	Годы					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Капитал</b>							
достаточности собственных средств	ПК1 (Н1.0)	17,0	16,5	14,1	13,8	17,2	12,4
оценки качества капитала	ПК2	42,6	32,9	28,4	29,3	-	-
достаточности базового капитала	ПК3 (Н1.1)	9,5	9,9	9,8	9,9	8,7	6,7
достаточности основного капитала	ПК4 (Н1.2)	10,7	11,4	11,2	11,4	10,1	8,0
<b>Активы</b>							
качества ссуд	ПА1	9,5	7,3	5,2	4,7	4,0	-
доли просроченных ссуд	ПА3	9,7	7,3	5,4	5,0	3,7	2,7
размера резервов на потери по ссудам и иным активам	ПА4	8,5	14,4	11,7	10,4	5,8	5,0

Источник: составлено авторами на основе Годовых бухгалтерских отчетов АО «Россельхозбанк» [7], Портала банковского аналитика «Анализбанков.рф» [4]

Ввиду ограниченности информации, представляемой АО «Россельхозбанк» и аналитическими порталами, при оценке финансовой устойчивости коммерческого банка были рассчитаны и проанализированы лишь показатели качества ссуд, доли просроченных ссуд, размера резервов на потери по ссудам и иным активам.

Полученные результаты позволяют сделать вывод об имеющейся у показателя качества капитала тенденции к уменьшению за период 2019-2021 гг., что может быть обусловлено более быстрым темпом увеличения рискованных активов в сравнении с собственным капиталом. Однако к 2022 г. ситуация стабилизируется и наблюдается рост показателя на 3,2%.

Показатели достаточности базового и основного капитала в среднем превышают нормативные значения на 4,6% и 4,5% соответственно, что свидетельствует о некотором запасе банка, который не позволит ухудшить состояние достаточности капитала при снижении норматива.

Показатель качества ссуд имеет тенденцию к уменьшению, что может быть обусловлено сокращением количества безнадежных ссуд при одновременном увеличении ссудной задолженности в целом. Показатель доли просроченных ссуд также из года в год уменьшается, что, несомненно, является положительным фактом.

При оценке финансовой устойчивости коммерческого банка, кроме прочего, необходимо оценить ликвидность банка, которая отражает состояние активов, пассивов, а также операций, находящихся вне баланса, и качество менеджмента. Благодаря данной качественной характеристике возможно оценить качество собственных и привлеченных ресурсов и их размещения (см. табл. 4).

**Таблица 4** – Динамика значений показателей доходности и ликвидности АО «Россельхозбанк» в 2019-2024 гг.

Показатель (%)	Обозначение	Годы					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Доходность</b>							
доходности активов (ROA)	ПД1	0,2	0,3	0,2	0,3	1,4	11,6
доходности капитала (ROE)	ПД2	1,5	1,9	1,3	2,4	7,7	15,7
структуры расходов	ПД4	36,4	61,1	67,2	64,6	-	-
чистой процентной маржи	ПД5	2,1	2,1	2,0	2,1	-	-
чистого спреда от кредитных операций	ПД6	4,3	4,2	3,6	3,7	-	-
<b>Ликвидность</b>							
общей краткосрочной ликвидности	ПЛ1	18,1	10,8	10,0	12,8	-	-
мгновенной ликвидности	ПЛ2 (Н2)	191,0	133,9	90,4	239,1	167,9	194,3
текущей ликвидности	ПЛ3 (Н3)	214,0	248,2	118,8	365,9	71,0	96,6
структуры привлеченных средств	ПЛ4	17,9	16,8	20,9	17,0	40,9	33,6
зависимости от межбанковского рынка	ПЛ5	-4,1	-7,9	-3,4	-7,2	-6,3	0,8
риска собственных вексельных обязательств	ПЛ6	9,2	9,3	12,8	14,9	4,3	7,0

Источник: составлено авторами на основе Портала банковского аналитика «Анализбанков.рф» [4]

Из таблицы 4 видно, что показатель мгновенной ликвидности, отражающий риск потери банком платежеспособности в течение одного дня, в целом имеет разнонаправленную динамику, однако его значения намного превышают нормативные значения. Это свидетельствует о достаточно большом или даже излишнем запасе ликвидности у кредитной организации. Однако это может объясняться масштабом деятельности АО «Россельхозбанк», особенно ввиду лидирующей позиции на рынке финансирования АПК.

Следующий показатель, а именно показатель текущей ликвидности, отражающий риск потери банком платежеспособности в течение ближайших 30 дней, также показывает разнонаправленную динамику и значительно превышает нормативные значения. Это может свидетельствовать о неэффективности деятельности банка, поскольку у него имеется избыток ликвидных активов по сравнению с обязательствами соответствующей срочности. Необходимо более сбалансированное управление, однако в целом у банка имеется ликвидность в срочных ресурсах, что позволяет ему выполнять свои обязательства.

Показатель структуры привлеченных средств, представляющий процентное отношение обязательств (пассивов) до востребования и привлеченных средств, не превышает пределы, установленные Банком России (не более 50%). Следовательно, АО «Россельхозбанк» поддерживает необходимое соответствие структуры баланса требованиям ликвидности.

В 2023 г. показатель небанковских ссуд увеличился до 145,56%, следовательно, ссудная задолженность увеличилась. Считается, что данный показатель не должен быть выше 85%. Превышение означает, что банку в перспективе необходимо увеличить объем привлекаемых средств. К 2024 г. значение данного показателя снизилось до 19,7%, следовательно, доля ссуд, которую клиенты банка могут погасить за счет остатков по счетам, сократилась.

Отрицательное значение показателя зависимости от межбанковского рынка указывает на отсутствие зависимости АО «Россельхозбанк» от межбанковского рынка кредитования, и, кроме того, о способности оперативно покрывать кассовые разрывы, если они возникают при осуществлении деятельности. Однако в 2024 г. зависимость АО «Россельхозбанк» на рынке межбанковских операций все же повысилась.

Показатель риска собственных вексельных обязательств сократился в 2023 г. до 4,33%, следовательно, доля векселей в собственных средствах сократилась, а надежность банка несколько повысилась. К 2024 г. наблюдается повышение данного показателя на 62,7%, что свидетельствует о повышении соответствующего риска, а значит, при реализации неблагоприятного сценария финансовое состояние банка может ухудшиться.

До 2023 г. доходность активов держалась примерно на одном уровне, однако, в 2023 г. рентабельность активов повысилась до 1,4%, что выше нижней границы нормативного значения (от 1% и более). Это свидетельствует о том, что активы банка способны генерировать прибыль. К 2024 г. доходность активов повысилась до 11,6% (на 10,2% или в 8,3 раза). Положительная тенденция в динамике рентабельности активов указывает на рост эффективности их использования.

Начиная с 2021 г. наблюдается умеренно положительная динамика доходности капитала. К 2024 г., в сравнении с 2023 г., значение показателя доходности капитала возросло на 8%, что, в свою очередь, свидетельствует об эффективности использования капитала и развитии кредитной организации.

На протяжении анализируемого периода в целом значения показателя чистой процентной маржи были чуть выше 2%. В 2021 г. можно отметить незначительное снижение показателя, однако уже в 2022 г. показатель увеличился до 2,05%, что говорит о росте эффективности осуществляемой банком деятельности.

К 2022 г. показатель чистого спреда от кредитных операций снизился до 3,67%, что может свидетельствовать об ужесточении конкурентной борьбы в банковском секторе и о том, что эффективность осуществления банком функции посредника между вкладчиками и заемщиками несколько снизилась.

Далее вышеуказанным показателям были присвоены баллы, исходя из балльной оценки, содержащейся в Указании Банка России от 03.04.2017 N 4336-У «Об оценке экономического положения банков». По группам показателей на основе формул, содержащихся в вышеуказанном нормативно-правовом акте Банка России, были определены обобщающие результаты (см. табл. 5).

**Таблица 5** – Обобщающий результат по группам показателей

Итоговый результат по группе показателей	Обозначение	Баллы					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
оценки доходности	РГД	2	2	2	2	1	1
оценки капитала	РГК	1	1	1	1	1	1
оценки активов	РГА	2	2	2	2	1	1
оценки ликвидности	РГЛ	1	1	1	1	1	1

Источник: составлено авторами

Стоит отметить, что результаты оценки финансовой устойчивости коммерческого банка, полученные за 2023-2024 гг., могут иметь определенную степень погрешности, поскольку для расчета и анализа были доступны не все показатели.

Таким образом, в целом за анализируемый период АО «Россельхозбанк» имеет «удовлетворительное» состояние доходности и активов и «хорошее» состояние ликвидности и капитала. В 2023-2024 гг. состояние всех показателей АО «Россельхозбанк» оценивается как «хорошее», так как полученный обобщающий результат по всем показателям равен 1. Следовательно, согласно методике Банка России, АО «Россельхозбанк» относится к первой классификационной группе

банков по показателям устойчивости, т.к. у банка отсутствуют текущие трудности. Результаты, полученные при применении методики Банка России, были дополнены некоторыми показателями международной методики CAMELS (см. рис. 2).



**Рисунок 2** – Компоненты (элементы) методики CAMELS

Источник: составлено авторами на основе Локтионова Ю. Н. Применение популярных методик CAMELS и В. С. Кромонава для оценки деятельности коммерческих банков [12]

Значения показателей качества управления АО «Россельхозбанк» представлены в таблице 6.

**Таблица 6** – Показатели качества управления по методике CAMELS

Показатель (%)	Годы					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Деловая активность</b>						
Общая кредитная активность	67,5	74,9	75,8	75,3	98,0	93,7
Инвестиционная активность	17,0	14,4	14,4	15,0	-	-
Коэффициент использования привлеченных средств	79,8	88,9	87,9	86,8	150,3	30,3
Коэффициент рефинансирования	38,1	16,0	52,6	14,4	36,2	47,1
<b>Финансовая стабильность</b>						
Коэффициент размещения средств	101,0	96,9	97,7	98,5	66,6	330,4
Коэффициент доступности банка к внешним источникам финансирования	2,6	1,5	3,9	1,2	3,6	3,7
Коэффициент дееспособности	99,8	99,5	99,9	99,5	97,7	96,1

Источник: составлено авторами на основе Портала банковского аналитика «Анализбанков.рф» [3]

За анализируемый период значения общей кредитной активности выше 55%, что подразумевает положительную оценку банка, однако в 2023-2024 гг. значение показателя превышает 80%, следовательно, перед банком стоит проблема ликвидности.

В целом значения коэффициента использования привлеченных средств превышает 80%, особенно в 2023 г. (на 70,27% больше, чем в 2022 г.), что свидетельствует о рискованной политике банка.

За анализируемый период значение коэффициента размещения средств к 2023 г. снизилось до 66,55%, что оценивается положительно, поскольку деятельность банка стала более стабильной по сравнению с прошлыми периодами. Однако в 2024 г. произошел резкий рост показателя в 5 раз, следовательно, банком размещено больше средств в активах. Это приведет к большей потенциальной прибыли, но одновременно повысит риск невозврата кредитов или снижения стоимости ценных бумаг.

Значения коэффициента доступности банка к внешним источникам финансирования меньше 40%, следовательно, деятельность банка стабильна, однако значения меньше 20%, что говорит о некотором недоверии к АО «Россельхозбанк» со стороны других банков.

Коэффициент дееспособности также является инструментом для оценки стабильной деятельности банка. Для обеспечения жизнеспособности необходимо, чтобы убытки от операций и инвестиций покрывались за счет доходов от операций. Рекомендуемое значение коэффициента не должно превышать 95%. Однако на протяжении всего рассматриваемого периода значения показателя выше рекомендуемого значения в среднем на 3,75%.

При более детальном анализе показателей доходности выяснилось, что показатель чистого спреда от кредитных операций находится в стабильно неудовлетворительном состоянии из-за существенной доли просроченной задолженности (82 млрд руб. [8]).

Таким образом, уровень финансовой безопасности АО «Россельхозбанк» можно признать удовлетворительным, поскольку значения всех показателей соответствуют обязательным нормативам Банка России. В 2023 г. у АО «Россельхозбанк», наблюдается «хорошее» состояние показателей доходности, капитала, ликвидности, активов и стабильность осуществляемой деятельности.

Однако при оценке финансовой устойчивости АО «Россельхозбанк» выявлены угроза стабильно избыточной ликвидности ввиду несбалансированности активов и пассивов банка, а также угроза возможного роста просроченной задолженности ввиду некачественного управления активами, нестабильным финансово-экономическим положением заемщиков и др.

Избыточная ликвидность рассматривается как угроза финансовой безопасности банка, поскольку может привести к снижению доходности активов из-за избытка высоколиквидных активов, сосредоточенных в низкодоходных инструментах и приносящих кредитной организации недостаточный по уровню доход (или недополучение дохода).

Рост просроченной задолженности, в свою очередь, может негативно повлиять на финансовый результат банка. Это связано с вынужденным для банка увеличением резервов на возможные потери по ссудам, что напрямую повлияет на снижение прибыли. Вследствие реализации данной угрозы неизбежно реализуется кредитный риск, заключающийся в получении банком убытков вследствие несвоевременного или неполного выполнения заемщиками своих финансовых обязательств перед банком в соответствии с условиями соответствующего договора.

В связи с вышеизложенным, в имеющейся стратегии развития АО «Россельхозбанк» необходимо разработать дополнительные положения стратегии обеспечения финансовой безопасности данного банка. В частности, в целях минимизации выявленных угроз предложено внедрить систему автоматического принятия решений по заявкам клиентов на кредитные продукты (на основе искусственного интеллекта). Данная система позволит уменьшить время принятия решения, повысить качество оценки заявок и, соответственно, снизить долю проблемных кредитов, а также гибко управлять портфелем кредитных продуктов в зависимости от риск-аппетита банка. Система рекомендует решение исходя из анкетных данных, информации о клиенте, кредитной истории, данных внешних источников. В зависимости от продукта и уровня риска, решение принимается автоматически или поступает на дополнительную верификацию андеррайтеру.

Система основана на технологии классификации данных по клиенту на основе модели градиентного бустинга CatBoost. Подобные технологии доказали свою эффективность после внедрения их в АО «Газпромбанк». Для обучения модели сгенерировано более 600 признаков по

заявкам клиентов [14].

Прогнозные результаты внедрения системы автоматического принятия решений по заявкам клиентов на кредитные продукты в АО «Россельхозбанк» представлены на рисунке 3.



**Рисунок 3** – Снижение объема просроченной задолженности до и после внедрения системы в АО «Россельхозбанк»

Источник: составлено авторами

Объем просроченной задолженности в результате внедрения в АО «Россельхозбанк» системы автоматического принятия решений по заявкам клиентов на кредитные продукты предположительно сократится чуть больше чем в 3 раза (или на 54,7 млрд руб.).

На рисунке 4 отражено влияние внедрения данной системы на затраты, связанные с фондом оплаты труда.



**Рисунок 4** – Снижение затрат на оплату труда до и после внедрения системы в АО «Россельхозбанк»

Источник: составлено авторами

Исходя из доступных для анализа данных в 2024 г. на оплату труда работников определенной категории приходилось около 1977 млрд руб. [7]. По предварительным оценкам внедрение данной системы может позволить банку снизить затраты на фонд оплаты труда примерно на 3,1% (или на 61,3 млрд руб.).

Кроме того, данная система позволит существенно сократить время принятия решения по заявке (с 48 часов до 1 минуты). Это связано с тем, что до внедрения системы рассмотрение всех заявок по выдаче кредита и принятие решений по ним относилось к компетенции сотрудников банка (андеррайтеров), и на проверку приходилось двое суток. Благодаря внедряемой системе прогноз выдачи или отказа по заявке клиента будет происходить автоматически.

Кроме того, прогнозируется увеличение конверсии в выдачу кредитного продукта в АО «Россельхозбанк» на 10% (с 90% до 100%). Конверсия в выдачу кредита представляет собой соотношение числа посетителей, выполнивших целевое действие, и общего числа посетителей. Конверсия может рассчитываться поэтапно. Например, на первом этапе важно, чтобы клиент перешел от изучения рекламного поста непосредственно на сайт организации. Таким образом, внимание потенциального клиента переходит в состояние интереса. Далее необходимо не просто заинтересовать клиента, но и пробудить в нем желание, например, добавить то или иное предложение банка в «корзину». Самый важный, заключительный этап проявляется в непосредственном действии клиента и заключается в покупке того или иного продукта банка или приобретении той или иной услуги. В частности, рассматривалось повышение конверсии, при которой клиент не просто ознакомился с условиями кредита, но и оставил свою заявку на приобретение кредита с дальнейшим решением о его действительном приобретении.

Показатели мгновенной ликвидности в результате внедрения системы автоматического принятия решений по заявкам клиентов на кредитные продукты изменятся, но не существенно. Прогнозируется уменьшение показателя мгновенной ликвидности всего на 0,0005% или на 0,001 (с 194,299% до 194,298%).

Примерная стоимость данной системы приблизительно оценивается в 2,5 млн руб. исходя из известных расценок на подобные системы [1]. За первый год внедрения банку необходимо затратить чуть больше 2,5 млн руб., далее – примерно 186 тыс. руб. ежегодно в качестве расходов на обслуживание и другие, связанные с использованием системы, расходы. Затраты полностью окупятся в первый же год.

Реализация предложенных стратегических рекомендаций позволит повысить финансовую устойчивость банка, что в целом повысит уровень его экономической безопасности.

### **Заключение**

Итоги проведенного анализа финансового состояния, вытекающих из него угроз финансовой безопасности коммерческого банка АО «Россельхозбанк», а также разработанных стратегических рекомендаций позволяют сделать вывод о целесообразности и экономической эффективности внедрения в деятельность банка автоматизированных систем, в т.ч. основанных на искусственном интеллекте. Это особенно важно для снижения финансовых издержек и повышения стратегической гибкости в деятельности коммерческого банка.

Внедрение системы автоматического принятия решений по заявкам клиентов на кредитные продукты в АО «Россельхозбанк», по предварительным оценкам и прогнозам, позволит снизить затраты на фонд оплаты труда (на 3,1% или на 61,3 млн руб.), существенно сократить время принятия решения по заявке (с 48 часов до 1 минуты), увеличить конверсию в выдачу кредитного продукта (до 100%), а также снизить долю просроченной задолженности (более чем в 3 раза или на 54,7 млрд руб.).

Вышеуказанные результаты, в отдельности и в совокупности, позволят повысить уровень финансовой устойчивости коммерческого банка, а следовательно, и уровень его финансовой безопасности. Для внедрения данной системы необходимы определенные инвестиции (чуть больше 2,5 млн руб.), которые окупятся в ближайший год.

Кроме того, внедрение различных автоматизированных систем в деятельность коммерческого банка позволит снизить уровень «рутинной» нагрузки на сотрудников, вследствие чего возможно сфокусировать их внимание на стратегически более важных процессах для банка. В дополнение к этому, снизится доля ошибок, связанных с человеческим фактором. Автоматизированные системы

позволяют не только документировать, но и отслеживать каждый этап операции, что позволяет быстро реагировать на возникающие трудности в деятельности банка, что, в свою очередь, повышает прозрачность бизнес-процессов. Благодаря внедрению автоматизированных систем происходит ускорение обработки банковских операций и клиентских запросов, улучшается качество обслуживания, в т.ч. посредством персонализации услуг и предложений. Внутренние процессы выстраиваются в единую систему, что обеспечивает быстрое и надежное обслуживание клиентов, вне зависимости от региона.

Однако это не отменит возможные дополнительные расходы банка на привлечение специалистов, владеющих навыками работы с подобными системами и умением правильно интерпретировать полученные результаты, или расходы на обучение (повышение квалификации) имеющегося у банка персонала.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 1С: CRM для банков: официальный сайт компании ООО «ИнформСреда» // URL: <https://itsreda.ru/catalog/1c-crm-dlya-bankov/> (дата обращения 10.04.2025 г.).
2. Акционерное общество «Российский сельскохозяйственный банк»: сервис проверки контрагентов «Чекко» // URL: <https://checko.ru/company/rosselhozbank-1027700342890?ysclid=m2lkf9usqm106010605#legal-cases> (дата обращения 15.10.2024 г.).
3. Анализ АО «Россельхозбанк» в соответствии с международной методикой CAMELS: портал банковского аналитика «Анализбанков.рф» // URL: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=rosselhozbank-3349&BankMenu=camels&fform=&months=1&change=absolute> (дата обращения 23.10.2024 г.).
4. Анализ АО «Россельхозбанк»: портал банковского аналитика «Анализбанков.рф» // URL: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=rosselhozbank-3349&BankMenu=analyze> (дата обращения 23.10.2024 г.).
5. Банк России принял решение по регуляторным послаблениям и макропруденциальным мерам: официальный сайт Банка России // URL: [https://www.cbr.ru/press/pr/?file=10082020\\_163109pr\\_0.htm](https://www.cbr.ru/press/pr/?file=10082020_163109pr_0.htm) (дата обращения 08.04.2025 г.).
6. Васильева Ю. А. Финансовая безопасность коммерческого банка: факторы, угрозы, направления укрепления / Ю. А. Васильева // Форум молодых ученых. – 2023. – № 6(82). – С. 134-142.
7. Годовой бухгалтерский отчет: официальный сайт АО «Россельхозбанк» // URL: <https://www.rshb.ru/about/reports-conclusion/accounting?ysclid=mf81cmi85f555896161> (дата обращения 10.10.2024 г.).
8. Доля просроченных кредитов в сельском хозяйстве выросла на 30% в 2024 году – Россельхозбанк: профессиональная сеть фермеров и людей агробизнеса «Agrobook» // URL: <https://agrobook.ru/news/93967/dolya-prosrochennyh-kreditov-v-selskom-hozyaystve-vyros-la-na-30-v-2024-godu-rosselhozbank> (дата обращения 23.10.2024 г.).
9. Еремина, О. И. К вопросу об оценке финансовой устойчивости коммерческого банка / О. И. Еремина, С. В. Потапов, В. И. Чугунов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 1. – С. 56-61.
10. Коронавирус: меры поддержки граждан и бизнеса: официальный сайт Банка России // URL: <https://cbr.ru/covid/> (дата обращения 08.04.2025 г.).
11. Леонов А. О. Банковский сектор как агент сохранения устойчивости субъектов экономики в условиях пандемии / А. О. Леонов, В. В. Рончинский // Система управления экологической безопасностью: сборник трудов XIV международной научно-практической конференции. – Екатеринбург: УрФУ, 2020. – С. 27-31. // URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82634/1/sueb\\_2020\\_005.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82634/1/sueb_2020_005.pdf) (дата обращения 08.04.2025 г.).
12. Локтионова Ю. Н. Применение популярных методик CAMELS и В. С. Кромонова для оценки деятельности коммерческих банков / Ю. Н. Локтионова, О. Н. Янина // Социальная политика и социология. – 2023. – Т. 22, № 3(148). – С. 93-99.
13. Меньшикова, Е. А. Комплексная оценка уровня финансово-экономической устойчивости коммерческого банка / Е. А. Меньшикова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 1(174). – С. 1145-1149.
14. Моментальные решения по кредитным заявкам: официальный сайт Альянса в сфере искусственного интеллекта // URL: <https://ai-russia.ru/library/gpn-bank-credit> (дата обращения 10.04.2025 г.).
15. Налоги на доходы по вкладам за 2024 год составили 111 миллиардов рублей: информационное

агентство «РИА Новости» // URL: <https://ria.ru/20250408/nalog-2010010186.html> (дата обращения 09.04.2025 г.).

16. О Банке: официальный сайт АО «Россельхозбанк» // URL: <https://www.rshb.ru/about> (дата обращения 10.10.2024 г.).

17. О развитии банковского сектора Российской Федерации в декабре 2024: информационно-аналитический материал Банка России // URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55056/razv\\_bs\\_24\\_12.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55056/razv_bs_24_12.pdf) (дата обращения 10.04.2025 г.).

18. Обзор основных типов компьютерных атак в финансовой сфере в 2024 году: отчет Центрального банка Российской Федерации // URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55129/Attack\\_2024.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55129/Attack_2024.pdf) (дата обращения 10.04.2025 г.).

19. Обзор финансовой стабильности за II–III кварталы 2024 года: отчет Центрального банка Российской Федерации // URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54857/Q2-Q3\\_2024.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54857/Q2-Q3_2024.pdf) (дата обращения 09.04.2025 г.).

20. Пригодич И. А. Концептуальные аспекты финансовой безопасности банка / И. А. Пригодич // Экономика и банки. – 2023. – № 2. – С. 19-24.

21. Руководитель дирекции цифрового бизнеса ПСБ Александр Чернощекин о работе банковского сектора в пандемию: ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ» // URL: <https://special.kommersant.ru/pandemic/psb.html> (дата обращения 08.04.2025 г.).

22. Синиченко, О. А. Оценка устойчивости банковской системы в контексте повышения финансовой безопасности страны / О. А. Синиченко // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2025. – Т. 25, № 1. – С. 16-26.

23. Указание Банка России от 03.04.2017 N 4336-У «Об оценке экономического положения банков»: СПС «КонсультантПлюс» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_217168/?ysclid=m31xn9sdq0790595077](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_217168/?ysclid=m31xn9sdq0790595077) (дата обращения 21.10.2024 г.).

24. Указание Банка России от 11 июня 2014 г. N 3277-У «О методиках оценки финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов»: СПС «Гарант» // URL: <https://base.garant.ru/70710774/?ysclid=m2ixhglpbn493029973> (дата обращения 21.10.2024 г.).

25. ФНС оценила в 111 млрд рублей поступления от налога на доходы по вкладам: официальный печатный орган Правительства Российской Федерации «Российская газета» // URL: <https://rg.ru/2025/04/08/fns-ocenila-v-111-mlrd-rublej-postupleniia-ot-naloga-na-dohody-po-vkladam.html?ysclid=mf5dv5sj12797547379> (дата обращения 09.04.2025 г.).

26. Фоминых, С. А. Анализ влияния банковской системы на экономическое развитие государства на различных стадиях экономического цикла / С. А. Фоминых // Вектор экономики. – 2023. – № 10(88). // URL: <https://vectoreconomy.ru/images/publications/2023/10/financeandcredit/Fominykh.pdf> (дата обращения 08.04.2025 г.).

27. Черная, Е. Г. Финансовая безопасность коммерческого банка, как один из важнейших аспектов обеспечения стабильности банковской деятельности / Е. Г. Черная, Е. В. Абрамов // Вестник ВИАПП. – 2024. – № 3. – С. 98-105.

# Strategic recommendations for ensuring the financial security of an organization (using the example of JSC “Rosselkhozbank”)

**Pavlova Xenia Alexeevna**

Student

Saint Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation

E-mail: senijia@mail.ru

**Shekhova Nataliya Vladimirovna**

Doctor of Economics, Professor

Saint Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation

E-mail: nataly65vf@gmail.com

---

## KEYWORDS

financial security, banking sector, financial security risks, financial analysis, threat of excess liquidity, threat of growth of overdue debts, financial stability of a commercial bank, implementation of automated systems, effectiveness of strategic recommendations

## ABSTRACT

The research is devoted to an urgent problem concerning ways to improve the financial security of organizations. The sustainability of its development, the stability of its results and the prospects for its growth depend on how competently each organization assesses its threats and risks, flexibly reacts to external and internal changes, timely prevents and (or) minimizes damage from the implementation of negative events. All this affects the level of financial security of any business entity. Anyway, each organization attracts funds to create, exist, and further expand its activities. In this regard, the need for a comprehensive analysis and assessment of the financial stability of commercial banks, effective management of financial resources and cash flows, identification of vulnerabilities and ways to improve the financial security of banks is of particular importance. The purpose of the article is to develop strategic recommendations for improving the financial security of commercial banks (using the example of JSC «Rosselkhozbank»). To achieve this goal, the following tasks were solved: assessment of the financial security level of JSC «Rosselkhozbank»; identification of challenges, threats and risks to the financial security of JSC «Rosselkhozbank»; development and evaluation of the effectiveness of strategic measures to ensure the financial security of JSC «Rosselkhozbank». The results of the research suggest that the introduction of an automatic decision-making system for customer requests for credit products in a commercial bank, according to preliminary estimates and forecasts, will reduce payroll costs, significantly reduce the time needed to make a decision on an application, increase the conversion rate to a loan product, and reduce the proportion of overdue debt. The above results, individually and collectively, will improve the level of financial stability and, consequently, the level of financial security of a commercial bank. The results obtained during the research can be used by financial analysts, banking agents, representatives of credit institutions, as well as scientific researchers in the financial sector of the economy.

---