

Научная статья
УДК 336.71:339.137.2
doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-156-167

Риск-менеджмент в банках как механизм обеспечения конкурентоспособности

Александр Эмзарович Мжаванадзе¹, Ирина Валерьевна Яхнеева²

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ alexmzhv@gmail.com

² rinadoo@yahoo.com

Аннотация. В статье исследуются современное состояние и развитие систем риск-менеджмента в банковской сфере. Авторами анализируется практика крупнейших российских банков в области управления рисками, выявляются различия в организационной структуре, принципах контроля и управления рисками, степени внедрения цифровых технологий. Особое внимание уделяется использованию риск-менеджмента в качестве инструмента для принятия выгодных стратегических решений, исследования надежности капитала и определения риск-аппетита, а также внедрению машинного обучения и ИИ для оценки кредитоспособности клиентов. Результаты проведенного исследования показали, что грамотный риск-менеджмент существенно снижает последствия реализации рисков, минимизируя потери по кредитным портфелям и повышая качество сервиса. Отдельно отмечается значение риск-культуры, управления персоналом в процессе формирования клиентской лояльности, доверия инвесторов и регуляторов. Авторами предложена концепция понимания риск-менеджмента не только как инструмента обеспечения устойчивости, но и как стратегического механизма повышения конкурентоспособности банков, способствующего укреплению репутации, привлечению клиентов и повышению эффективности работы в условиях рыночной волатильности. Делается вывод о необходимости использования риск-менеджмента со стороны банков не только напрямую для соблюдения правил, но и проактивно для достижения наивысших конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: риск-менеджмент, банк, конкурентоспособность, стоимость риска, цифровые технологии, риск-аппетит, стратегия управления банковским риском

Основные положения:

- ◆ систематизированы современные принципы и методы управления рисками в российских банках;
- ◆ определено влияние риск-менеджмента на финансовую устойчивость, снижение стоимости риска и цифровую трансформацию банков;
- ◆ выявлены прогрессивные подходы к управлению рисками, используемые российскими банками, и обосновано влияние системы риск-менеджмента на конкурентоспособность и доверие клиентов.

Для цитирования: Мжаванадзе А.Э., Яхнеева И.В. Риск-менеджмент в банках как механизм обеспечения конкурентоспособности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 156–167. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-156-167.

Risk management in banks as a mechanism for ensuring competitiveness

Alexander E. Mzhavanadze¹, Irina V. Yahneeva²

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ alexmzhv@gmail.com

² rinadoo@yahoo.com

Abstract. The article investigates the current state and development of risk management systems in the banking sector. The authors analyze the practices of major Russian banks in risk management, identifying differences in organizational structure, control principles, risk management approaches, and the degree of digital technology adoption. Special attention is given to use of risk management as a tool for making advantageous strategic decisions, assessing capital reliability, and defining risk appetite, as well as implementation of machine learning and AI for evaluating customer creditworthiness. The findings of the conducted study indicate that competent risk management significantly reduces the consequences of risk implementation, minimizing losses on credit portfolios and enhancing service quality. The importance of risk culture, personnel management in the process of building customer loyalty, investor trust, and regulatory confidence is separately noted. The authors propose a concept of understanding risk management not only as a tool for ensuring stability but as a strategic mechanism for enhancing bank competitiveness as well, contributing to reputation building, customer acquisition, and improving operational efficiency in conditions of market volatility. The conclusion is drawn about the necessity for banks to apply risk management not only directly for compliance purposes but also proactively to achieve the highest competitive advantages.

Keywords: risk-management, bank, competitiveness, cost of risk, digital technologies, risk appetite, strategy for bank risk management

Highlights:

- ◆ the current principles and methods of risk management in Russian banks have been systematized;
- ◆ the impact of risk management on financial stability, risk cost reduction, and digital transformation of banks has been determined;
- ◆ the progressive approaches to risk management used by Russian banks have been identified, and the impact of the risk management system on competitiveness and customer trust has been substantiated.

For citation: Mzhavanadze A.E., Yahneeva I.V. Risk management in banks as a mechanism for ensuring competitiveness // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 156–167. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-156-167.

Введение

Риск-менеджмент, как особая отрасль менеджмента, оформился в 1950-х гг. в США, когда Уэйн Снайдер ввел термин «риск-менеджмент» в своих трудах в Темпльском университете [1]. В целом данная область управленческой науки имеет широкую теоретическую базу. Вклад в формирование научной базы управления рисками внесли такие известные ученые-экономисты прошлого как, например, Ф. Найт [2].

В настоящее время риск-менеджмент остается перспективным направлением науки. Особенную актуальность приобретает управление

рисками в банковской сфере. В своем развитии банки прошли путь трансформации от инструмента для хранения запасов, ростовщичества, места для хранения депозитов до многофункциональных экосистемных организаций. Этот процесс сопровождался изменением рискованной среды и поиском инструментов управления рисками.

На фоне вызовов динамичного мира и турбулентной экономической ситуации на рынке актуальность совершенствования стратегий управления рисками, создания новых инструментов оценки и нивелирования рисков непрерывно растет.

Становлению высокой заинтересованности в изучении риск-менеджмента в этой специфичной сфере способствовал ряд событий. Во-первых, с 2020 г. в мире существенно выросло количество крупных системных шоков, таких как COVID-19, увеличивших волатильность доходов и ликвидности банков, и показавших, что без соответствующей системы риск-менеджмента банки могут оказаться под угрозой. Средством борьбы с разразившимся мировым кризисом стала политика крупной монетарной нормализации, которая выражалась в росте процентных ставок, вследствие чего создавался ощутимый процентный и рыночный риск. Знаковым событием стала прошедшая за рубежом волна банкротств крупных финансовых организаций. Так, в США Silicon Valley Bank, крупнейший банк Кремниевой долины, закрылся на фоне жестких экономических условий, вслед за ним закрылся Signature Bank, из-за повышения процентных ставок стал банкротом First Republic Bank. Эти события просигнализировали о наличии проблем и недостатков в системах риск-менеджмента современных банков.

Изучение возникших проблем нашло свое отражение в научных трудах отечественных специалистов. С.В. Солонина и А.А. Лабов отмечают большую развитость зарубежных систем управления банковскими рисками по сравнению с отечественными [3]. Подобный вывод демонстрирует, что российская наука и практика риск-менеджмента во многом находятся в стадии заимствования и адаптации зарубежного опыта, а не формирования самостоятельных подходов. В таких условиях возрастает актуальность исследований, направленных на выявление специфики отечественного банковского сектора и оценку применимости зарубежных методик в российских условиях. М.В. Ковшова и И.З. Масимов отмечают особую важность формирования риск-культуры в банковском бизнесе. По мнению исследователей, формирование результативной системы управления рисками не представляется возможным без введения в банке риск-культуры, специализированных отделов, автоматизации процессов и процедур [4]. Вместе с тем в литературе остается дискуссионным вопрос, какие именно элементы риск-культуры оказы-

вают решающее влияние на устойчивость банка: организационная структура, уровень вовлеченности топ-менеджмента или развитие цифровых технологий, что указывает на необходимость более детальных эмпирических исследований. Исследуется вопрос постоянного появления проблем ликвидности, достаточности капитала и иных рисков в связи с противостоянием банков большому числу вызовов при жесткой конкуренции [5]. Подобная постановка проблемы подтверждает, что устойчивость банка в условиях конкурентной среды не может сводиться только к финансовым коэффициентам. Возникает необходимость поиска интегрированных моделей риск-менеджмента, учитывающих как классические финансовые показатели, так и новые нефинансовые факторы риска.

Иностранные специалисты также занимаются изучением актуальных проблем управления рисками в банковской сфере. Отмечается рост роли цифровой трансформации в риск-менеджменте в банках. Созданные прогнозы продвигают идею о становлении цифрового контроля рисков как инновационной модели для глубокой интеграции в коммерческом банковском бизнесе и управлении [6]. Прогнозы указывают на сдвиг в понимании риск-менеджмента от функции контроля к функции стратегического управления. В то же время существует риск переоценки цифровых инструментов без должной оценки киберугроз и уязвимостей. Разные исследователи затрагивают вопросы отсутствия хорошо развитой нормативной базы и грамотного регулирования в сфере управления рисками банка. Отдельно подчеркивается необходимость в разъяснении пользы данной отрасли менеджмента как профессионалам, так и широкой общественности [7]. Необходимость популяризации риск-менеджмента объясняется тем, что он все чаще выходит за рамки исключительной банковской практики и становится фактором общественной стабильности: от уровня грамотности специалистов и понимания обществом роли риск-контроля зависит доверие к финансовой системе.

В общем разрезе экономической мысли основной проблемой риск-менеджмента в банковских организациях считается неэффек-

тивное управление рисками. Специалисты дают рекомендации об увеличении внимания к обучению сотрудников анализу рисков, их внешнему и внутреннему мониторингу [8]. Недостаточно изученной остается оценка эффективности программ обучения и внутренних систем контроля: в исследованиях чаще фиксируется сам факт их важности, но не выстраиваются количественные метрики результата. Ряд исследователей акцентирует внимание на необходимости жесткого контроля и тщательной проработки нормативно-правовой базы управления рисками в банках на государственном уровне [9].

Таким образом, существующая литература в основном фокусируется на внутренней эффективности управления рисками, обучении персонала и соблюдении нормативной базы, рассматривая риск-менеджмент прежде всего как инструмент обеспечения устойчивости и финансовой стабильности банка. При этом уделяется недостаточное внимание оценке роли риск-менеджмента как фактора повышения конкурентоспособности банка.

Открытым является вопрос, каким образом продуманные практики управления рисками могут усиливать рыночные позиции банка, улучшать его репутацию и привлекать клиентов.

Методы

В исследовании применялись следующие методы: анализ (определение принципов, структуры и функций системы риск-менеджмента в банках; выявление роли риск-менеджмента в обеспечении финансовой устойчивости и конкурентоспособности), синтез (объединение выявленных подходов и принципов в целостную концепцию стратегического управления рисками в банковской сфере), дедукция (изучение научных подходов отечественных и зарубежных авторов к пониманию роли управления рисками и формирование позиции относительно его стратегической функции), аналогии (сопоставление российских и зарубежных моделей). Для визуализации полученных результатов использовался метод сравнительного анализа на основе публичной отчетности российских банков.

Результаты

В Российской Федерации функционируют 13 стратегически значимых банков. Каждый из этих банков выстраивает собственную, основанную на различных концепциях систему управления рисками. Разнообразие методов риск-менеджмента в различных организациях способствует формированию уникальных конкурентных преимуществ. Стабильность данной группы банков особенно важна, так как она обеспечивает финансовую устойчивость всей банковской системы страны, владея наибольшим процентным количеством всех активов банковского сектора. Более того, успешная реализация продвинутых практик управления рисками в системно значимых банках усиливает их позиции как лидеров банковского сектора, формируя высокий уровень доверия со стороны клиентов и инвесторов. Исходная информация об анализируемых банках представлена в табл. 1.

Cost of Risk (CoR) – это показатель, отражающий величину расходов банка, связанных с кредитным риском, выраженную в процентах от объема кредитного портфеля. Процентное значение позволяет оценить количественным методом нагрузку кредитного риска на банк: чем ниже значение, тем эффективнее управление кредитным портфелем и ниже потенциальные потери, тогда как высокие значения указывают на значительные расходы, связанные с невозвратами кредитов и формированием резервов.

На 2024 г. стоимость риска по ведущим российским банкам демонстрирует заметные различия, отражающие разнообразие стратегий управления кредитными портфелями и подходов к контролю потенциальных потерь. Особенно выделяются несколько банков. ПАО Сбербанк показывает показатель на уровне 1%, что можно интерпретировать как умеренные затраты на управление кредитным риском при высокой прибыльности банка. Банк ВТБ (ПАО) же демонстрирует минимальный показатель, указывающий на эффективное распределение капитала и высокую дисциплину в кредитной политике. АО «Альфа-Банк» выделяется рекордным показателем в 7,3%, что является наивысшим значением среди

Сравнительная характеристика российских банков

Банк	Чистая прибыль 2023 г., млн руб.	Чистая прибыль 2024 г., млн руб.	Темп роста прибыли, %	Стоимость риска (CoR), 2024, %	Официальная информация о системе риск-менеджмента
ПАО Сбербанк ¹⁾	1 508 600	1 580 300	104	1	Представлена
Банк ВТБ (ПАО) ²⁾	432 200	551 400	127	0,3	Представлена
ПАО «Совкомбанк» ³⁾	95 000	77 000	81	2,6	Не представлена
ПАО «Московский Кредитный Банк» ⁴⁾	59 800	20 900	35	1,3	Не представлена
АО ЮниКредит Банк	55 496,5	44 271,6	80	2,1	Не представлена
АО «АЛЬФА-БАНК»	120 868,1	205 343,7	169	7,3	Не представлена
ПАО Промсвязьбанк	107 394,1	98 587,8	91	1	Не представлена
АО Райффайзенбанк	125 355,1	138 873,5	110	1	Представлена
Банк ГПБ (АО)	182 757	195 189	106	0,7	Представлена
АО «ТБанк»	45 910	55 262	120	7,3	Не представлена
АО «Россельхозбанк»	31 847	39 825	125	0,8	Не представлена
Банк «ФК Открытие»	Ликвидирован				
ПАО РОСБАНК	Ликвидирован				

¹⁾ Результаты работы Группы Сбер по МСФО за 2024 год // Сбербанк : офиц. сайт. URL: <https://clck.ru/3PXXWz> (дата обращения: 02.10.2025).

²⁾ Группа ВТБ объявляет финансовые результаты по МСФО за 2024 год // ВТБ : офиц. сайт. URL: <https://clck.li/gwLq> (дата обращения: 02.10.2025).

³⁾ Совкомбанк (SVCB) Стоимость риска МСФО (годовые значения) // Smart-lab : [сайт]. URL: <https://clck.li/YnrB> (дата обращения: 02.10.2025).

⁴⁾ Финансовые результаты по МСФО за 12 месяцев 2024 года // МКБ : офиц. сайт. URL: <https://mkb.ru/news/69521> (дата обращения: 02.10.2025).

анализируемых банков и указывает на значительные потенциальные потери по кредитам. АО «ТБанк» демонстрирует показатель, равный показателю «Альфа-Банка», что свидетельствует о возможных существенных потерях в портфелях этих банков.

Широкий разброс значений CoR среди ведущих, системно значимых российских банков демонстрирует существенные различия в финансовой нагрузке, связанной в первую очередь с кредитным риском. В то время как на российском финансовом рынке одни банки сохраняют минимальный уровень потерь, другие фиксируют существенно более высокие показатели, что объясняется разнообразием кредитных портфелей и структур финансовых обязательств. Существование таких различий создает необходимость анализа того, как банки организуют системы управления рисками, какие подходы и методы применяются. Сравнение методик управления рисками позволит выявить сходства и различия в подходах к риск-менеджменту, оказывающих значительное влияние на конкурентоспособность банков.

Система риск-менеджмента банка ВТБ базируется на принципах и положениях, одобренных Базельским комитетом по банковскому надзору [10]. Управление рисками в ВТБ происходит в 5 основных процессах: идентификация, оценка, контроль, поддержание баланса, раскрытие информации и основывается на четких принципах. Принцип аналитики заключается в подробном изучении и управлении рисками на консолидированной основе, включая дочерние организации. Отчетность подразумевает создание и поддержание обширной системы данных на каждом уровне управления рисками. Вместе с использованием передовых технологий реализуется также и разделение уровней компетенции участников риск-менеджмента, четкое обозначение обязанностей департаментов и должностных лиц. Важным принципом является автономность отделов, выполняющих аудит и контроль рисков от подразделений, занимающихся соответствующими задачами.

За риск-менеджмент в банке отвечают 9 различных подразделений. Сильными сторо-

нами системы риск-менеджмента ВТБ являются ее комплексность и соответствие международным стандартам, что позволяет банку эффективно сочетать стратегический и операционный уровни управления. Четкая структурированность процессов от идентификации до раскрытия информации обеспечивает прозрачность и предсказуемость принимаемых решений, а наличие 9 специализированных подразделений позволяет охватывать весь спектр рисков. Важным преимуществом также является реализация принципа независимости функций контроля от бизнес-подразделений, что снижает вероятность конфликта интересов и повышает объективность оценки. Применение стресс-тестирования, внутренних моделей и системы лимитов укрепляет устойчивость банка к внешним шокам, регулярное раскрытие информации формирует доверие со стороны инвесторов, клиентов и регулятора.

Система управления рисками банка ГПБ согласуется с риск-менеджментом «Газпрома» и находит свое отражение в политике управления рисками и внутреннего контроля. Ее фундаментом выступают 15 принципов, среди которых принципы системности, комплексности, соответствия целям, достаточной уверенности, адаптивности и развития, существенности и ресурсного обеспечения, непрерывности, взаимодействия и коллегиальности, ответственности, разделения обязанностей, оценки, структурированности, единой нормативной среды, экономической целесообразности. Важнейшим является заключающийся принцип трех линий защиты [11]. Принцип трех линий защиты иллюстрирует многоуровневую систему контроля рисков: первый уровень – управление рискованными событиями со стороны держателей бизнес-процессов в подразделениях; на втором уровне формируется единая политика, разрабатывается методология и осуществляется координация структур по работе с рисками; наконец, третий уровень обеспечивает последующий контроль, т.е. оценку эффективности системы через внутренний аудит. Многофункциональная системная трех линий снижает вероятность реализации рисков, усиливая позиции управления.

Подведем промежуточные итоги: сильными сторонами системы управления рис-

ками банка ГПБ являются ее системность, многоуровневость и ориентация на международные стандарты, 15 принципов риск-менеджмента создают единую согласованную платформу для всесторонней борьбы с рисками, обеспечивая баланс между стратегическими целями и ежедневной работой. Применение модели трех линий защиты способствует делегированию ответственности, балансируя полномочия подразделений. Четкие поля деятельности, в свою очередь, минимизируют конфликт интересов. Такая организация усиливает устойчивость банка к внешним и внутренним вызовам, а также повышает доверие со стороны акционеров, клиентов и регулятора.

Сбербанк обеспечивает устойчивый рост благодаря применению концепции интегрированного риск-менеджмента, охватывающей все виды рисков и позволяющей устанавливать уровни риск-аппетита и прогнозировать достаточность капитала. Система внутреннего контроля строится по модели трех линий защиты, что гарантирует разделение ответственности между подразделениями, методологическими органами и внутренним аудитом. Дополнительным преимуществом является четкая схема полномочий: от Наблюдательного совета, утверждающего стратегию, до профильных комитетов по аудиту, рискам, технологиям и кибербезопасности, что обеспечивает всесторонний контроль и управление рисками. Особую роль играет и цифровизация: использование «умного» кредитного процесса и машинного обучения позволяет автоматизировать и существенно ускорить скоринг контрагентов и безошибочно определять потенциальные точки возникновения кредитного риска.

Преимуществами концепции риск-менеджмента в Сбербанке можно считать интегрированность, многоаспектность и инновационность. Комплексный анализ десятков видов рисков, прогнозирование движений капитала позволяют Сберу сохранять устойчивый рост даже в условиях рыночной волатильности. Существенным конкурентным преимуществом выступает цифровизация: внедрение технологий искусственного интеллекта и автоматизированного мониторинга позволяет ускорять процессы, минимизировать операционные из-

держки и своевременно выявлять потенциальные риски, повышая надежность и доверие к банку со стороны клиентов, инвесторов и регулятора.

Райффайзенбанк в своей системе управления рисками использует 10 принципов [12]. В банке ценится информированность о рисках, соответствующий уровень риск-аппетита, современные технологии, всеобъемлющие нормативные документы, интегрированность, стандартизированность, непрерывность, независимость подразделений, предварительный и последующий контроль и уделение внимания новым банковским продуктам. Система управления рисками в Raiffeisen Bank International построена на многоуровневом и консолидированном подходе, который охватывает как отдельные подразделения, так и всю банковскую группу. Ответственность распределена между комитетами по управлению рисками, центрами риска и внутренним аудитом, что обеспечивает независимую проверку и контроль. Особое внимание уделяется интеграции риск-оценки с капиталовым планированием, регулярному мониторингу портфелей и индивидуальной оценке клиентов, что позволяет выявлять потенциальные угрозы на ранних стадиях и поддерживать устойчивость банковской группы в условиях рыночной волатильности.

Преимуществами системы управления рисками Raiffeisen Bank International явля-

ются комплексность, многоуровневость и высокая степень формализации процессов. Применение 10 принципов обеспечивает системный и прозрачный подход к управлению всеми видами рисков. Разделение ответственности между комитетами, центрами риска и внутренним аудитом гарантирует независимый контроль и минимизацию ошибок, а интеграция оценки рисков с планированием капитала и регулярный мониторинг портфелей позволяют своевременно выявлять потенциальные угрозы и поддерживать устойчивость банковской группы даже в условиях высокой рыночной волатильности.

Для системного анализа риск-менеджмента ведущих российских банков целесообразно сопоставить ключевые характеристики их подходов, структуры и принципов управления рисками. В табл. 2 представлены данные по основным процессам управления рисками, организационной структуре, используемым методологиям и инструментам контроля различных банков России.

Основным объединяющим фактором для всех анализируемых структур является принятие модели трех линий защиты. Эта методология, ставшая стандартом в международном банковском регулировании, гарантирует независимое распределение ответственности: бизнес-подразделения (первая линия), риск-подразделения и комплаенс (вторая линия) и внут-

Таблица 2

Сравнение систем управления рисками российских банков

Критерий	Банк ВТБ (ПАО)	Банк ГПБ (АО)	ПАО Сбербанк	АО Райффайзенбанк
Структура и количество подразделений	9 подразделений	Комитеты и центры ответственности	Комитеты, профильные отделы, цифровой мониторинг	Риск-комитеты, центры, аудит
Модель контроля	Три линии защиты			
Используемые технологии	Автоматизированные системы, стресс-тестирование	Мониторинг, внутренние регламенты	Цифровой кредитный процесс, ИИ	Современные технологии, стресс-тестирование, лимиты
Ресурсное обеспечение	Достаточные финансовые и технологические ресурсы			
Кадровое обеспечение	Высококвалифицированный персонал, школа управления рисками для молодых специалистов	Высококвалифицированный персонал, стажировки для молодых специалистов	Высококвалифицированный персонал, организация академии риск-менеджмента	Высококвалифицированный персонал, школа риск-менеджмента

ренный аудит (третья линия). Данная системность обеспечивает надежность контроля и минимизацию конфликта интересов.

Вторая общая тенденция – интегрированность и консолидированность систем. Все банки стремятся управлять рисками не изолированно, а как единым целым, устанавливая общий риск-аппетит на уровне Наблюдательного совета или Правления. Это позволяет принимать более взвешенные стратегические решения.

Третья общая черта – акцент на человеческом капитале и обучении. Все рассмотренные банки инвестируют в развитие риск-культуры и повышение квалификации персонала, создавая внутренние школы, академии или программы стажировок. Эффективность риск-менеджмента, таким образом, невозможна без соответствующего уровня компетенций сотрудников.

Ключевые различия выявляются в степени цифровизации и применения инновационных методик. ПАО Сбербанк демонстрирует явное преимущество в экосистемной интегра-

ции цифровых технологий, банк может принимать решения не только быстрее, но и минимизировать операционные ошибки, что напрямую влияет на его чистую прибыль. ВТБ также использует автоматизированные системы и стресс-тестирование, но в публичной отчетности Сбербанка акцент на ИИ более выражен, что свидетельствует о его стратегическом выборе в пользу технологического превосходства в управлении рисками.

Традиционно риск-менеджмент рассматривался как внутренняя, операционная функция, направленная исключительно на обеспечение финансовой устойчивости и соблюдение регуляторных требований. Анализ современной практики ведущих банков позволяет рассматривать управление рисками как ключевой стратегический инструмент повышения конкурентоспособности.

В табл. 3 приведены данные, позволяющие сравнить ключевые показатели конкурентоспособности банков, которые имеют четко описанную общедоступную информацию о системе риск-менеджмента, и тех банков, кото-

Таблица 3

Параметры конкурентоспособности банков

Критерий	ВТБ (ПАО) ¹⁾	Сбербанк ²⁾	Т-Банк ³⁾	Альфа-Банк ⁴⁾
Число розничных клиентов, 2024 г., млн чел.	24,5	109,9	48,0	37,0
Место в рейтинге надежности Forbes	2	1	Не входят в топ-12	
Место в рейтинге МедиаИндекса, Banki.ru, 2024 г.	2	1	5	3
Депозиты физ. лиц, млрд руб., сентябрь 2025 г.	8231,9	17 501,7	2812,1	2814,8
Количество обоснованных жалоб клиентов на 100 тыс. кредитов (январь – июнь 2025 г.) ⁵⁾	0,506	0,111	0,483	0,316

¹⁾ ВТБ отчитался о рекордной чистой прибыли за 2024 год // Forbes : [сайт]. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/531525-vtb-otcitalsa-o-rekordnoj-cistoj-pribyli-za-2024-god> (дата обращения: 15.10.2025).

²⁾ Сбербанк (SBER). Число клиентов МСФО (годовые значения) // Smart-Lab : [сайт]. URL: https://smart-lab.ru/q/SBER/MSFO/number_of_cliens/?ysclid=mgbs8w756a89141958 (дата обращения: 15.10.2025).

³⁾ Число клиентов Т-Банка увеличилось на 18% в 2024 году // Банки.Ру : [сайт]. URL: <https://www.banki.ru/dialog/articles/8340/> (дата обращения: 15.10.2025).

⁴⁾ Альфа-Банк получил 210 млрд рублей чистой прибыли по результатам МСФО по итогам 2024 года // Ведомости : [сетевое издание]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/04/30/alfa-bank-poluchil-210-mlrd-rublei-chistoi-pribili-po-rezultatam-msfo-po-itogam-2024-goda (дата обращения: 15.10.2025).

⁵⁾ Ренкинг банков за январь – июнь 2025 года // Банк России : офиц. сайт. URL: https://cbr.ru/banking_sector/bank_ranking/ (дата обращения: 15.10.2025).

рые не обладают такой информационной прозрачностью.

Анализ данных табл. 3 доказывает наличие связи между качеством системы управления рисками и конкурентоспособностью банка. Число розничных клиентов, а также количество их депозитов непосредственно связаны с риск-менеджментом банков: клиенты охотнее доверяют тем, у кого меньше инцидентов с безопасностью, выгоднее процентные ставки (то есть лучше управляется процентный риск), меньше колебаний условий кредитования (то есть надежно хеджируется рыночный риск). Рейтинги медиаузнаваемости, количество жалоб и рейтинги надежности также напрямую связаны с риск-менеджментом. Так, МедиаИндекс – показатель качественного состояния информационного поля, формируемого СМИ вокруг объекта (персоны, компании и бренда): чем больше значение МедиаИндекса, тем более ярко и позитивно присутствие в СМИ [13]. В этом рейтинге топ занимают именно ВТБ и Сбербанк.

Банки, обладающие передовыми системами риск-менеджмента, способны более точно оценить вероятность дефолта конкретного клиента. Такая точность с точки зрения конкурентоспособности позволяет им предлагать индивидуальные, более выгодные процентные ставки для низкорисковых заемщиков, делая их кредитные продукты более привлекательными на рынке. Банк может эффективнее создавать предложения по процентам на новых вкладах, кэшбеку и акциям на основе применяемых в риск-менеджменте методик.

Работа с кредитным риском в рамках систем риск-менеджмента формирует важное конкурентное преимущество в области клиентского сервиса. Например, решения о выдаче или невыдаче кредитов могут прогнозироваться мгновенно в приложениях банков, использующих соответствующие цифровые технологии. Скорость и удобство являются прямыми нефинансовыми конкурентными преимуществами, которые привлекают клиентов, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, а также розницы.

Инвестиции в риск-культуру и автоматизацию снижают вероятность операционных сбоев, мошенничества и ошибок в обслужива-

нии. Для потребителя это означает более надежные и бесперебойные услуги. Банки, которые минимизируют риски, в том числе киберриски, актуальность которых возрастает, позиционируются как более безопасные финансовые институты, что особенно важно в условиях цифровой трансформации. Само наличие сильной, публично раскрываемой системы риск-менеджмента, соответствующей международным стандартам, создает высокий уровень доверия со стороны инвесторов, регуляторов и крупных корпоративных клиентов. В условиях глобальной экономической нестабильности клиенты предпочитают сотрудничать с банками, которые демонстрируют устойчивость и прозрачность. Таким образом, риск-менеджмент становится маркетинговым активом, указывающим на надежность и долгосрочную перспективу финансовой организации.

Прямое влияние систем риск-менеджмента на конкурентоспособность банков подтверждает и статистика. В рейтингах самых надежных российских банков 2025 г. от Forbes топ-3 позиции занимают Сбербанк, ВТБ и Райффайзенбанк [14]. Это именно те банки, которые обладают наибольшей степенью раскрытия информации об управлении рисками, внедряют инновационные технологии и решения в менеджменте.

Эффективный риск-менеджмент также способствует укреплению репутации банка на рынке. Клиенты и партнеры оценивают не только финансовые показатели, но и прозрачность процессов, способность банка управлять рисками и минимизировать возможные убытки. Высокий уровень открытости и системности в управлении рисками формирует долгосрочную лояльность клиентов, снижает отток вкладов и повышает привлечение новых клиентов, включая корпоративных и институциональных, максимально усиливая конкурентные преимущества банков в условиях рынка высокой борьбы за потребителя.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что риск-менеджмент в банковской сфере следует рассматривать не только как инструмент внутреннего контроля, но и как стратегический фактор конкурентоспособно-

сти. Сопоставление систем управления рисками ведущих банков России выявило наличие зависимости между зрелостью и прозрачностью этих систем и положением банков в рейтингах надежности, прибыльностью и уровнем доверия клиентов.

Все банки занимаются риск-менеджментом, тем не менее те организации, которые не представляют подробную информацию о своих системах управления рисками, демонстрируют более высокие значения стоимости риска, меньший прирост прибыли и более высокий уровень клиентских жалоб. Это подтверждает тезис о том, что развитая система риск-менеджмента снижает финансовые потери, повышает качество обслуживания и укрепляет доверие к банку.

Полученные данные согласуются с выводами отечественных и зарубежных исследователей, отмечавших значимость риск-культуры, цифровизации и принципа трех линий защиты как факторов устойчивости банков. Анализ показал, что именно интеграция риск-менеджмента с цифровыми технологиями обеспечивает оперативность решений и минимизацию ошибок. Этот аспект подтверждает тренд, обозначенный в зарубежных исследованиях, где управление рисками рассматривается как часть стратегического планирования и инновационного развития.

В то же время выявлены и ограничения исследования. Работа опирается на открытые данные, представленные в публичной отчетности банков, что не позволяет в полной мере оценить внутренние механизмы функционирования риск-подразделений и их количественную эффективность. Для дальнейших исследований представляется перспективным расширение выборки, включение средних и малых банков, а также анализ влияния конкретных инструментов риск-менеджмента (например, моделей оценки дефолта, киберрисков или ESG-факторов) на конкурентоспособность.

Проведенное исследование вносит вклад в понимание роли риск-менеджмента как стратегического ресурса, определяющего рыночные позиции и устойчивость банковского сектора России. Его значимость заключается в доказательстве того, что интеграция риск-менеджмента в систему корпоративного управле-

ния и стратегическое планирование повышает конкурентоспособность не только отдельных банков, но и всей национальной финансовой системы.

Заключение

Проведенное исследование показало, что современная система риск-менеджмента является ключевым элементом не только финансовой устойчивости, но и стратегической конкурентоспособности банков. Анализ крупнейших российских банков подтвердил, что комплексный подход к управлению рисками напрямую влияет на прибыльность, устойчивость и репутацию банков. Банки, применяющие интегрированные модели риск-менеджмента, демонстрируют более высокие показатели рентабельности, меньшую стоимость риска (CoR), устойчивую клиентскую базу и стабильное положение в рейтингах надежности.

Общим для лидеров отрасли стало внедрение модели трех линий защиты, развитие риск-культуры, кадровое обучение и цифровизация процессов контроля. Применение автоматизированных инструментов и искусственного интеллекта обеспечивает точность оценки рисков и оперативность управленческих решений. Вышеперечисленные факторы наиболее эффективно способствуют формированию устойчивых рыночных преимуществ, выражающихся как в стабильном росте финансовых показателей, так и в росте клиентской базы и повышении их лояльности, привлечении инвесторов и доверии регуляторов.

Напротив, исследование наглядно демонстрирует: отсутствие прозрачной, построенной на ясных принципах системы риск-менеджмента у ряда банков сопровождается заметно увеличенными значениями CoR и, как следствие, уменьшенными темпами роста прибыли и большим количеством клиентских жалоб. Несомненно, подтверждается прямая зависимость между зрелостью системы управления рисками и уровнем конкурентоспособности финансовой организации.

В заключение можно утверждать: акцент в современном управлении рисками, безусловно, сохраняется на функциональности риск-менеджмента как инструмента контроля, но в то же время заметно смещается в поле

трансформации управления рисками в стратегический актив конкурентоспособности банка. Его развитие определяет и денежные результаты деятельности банка, и его способность адаптироваться к рыночной волатильности, сохранять устойчивость и формировать долгосрочные конкурентные преимущества. Эффективная система риск-менеджмента, интегрированная в стратегию и операционные процессы, превращается в основу репутации, инновационности и лидерства банковского сектора России.

Список источников

1. Snider H.W. Risk management. USA, Ohio : Western Reserve University, 1964. 236 p.
2. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Москва : Дело, 2003. 360 с.
3. Солонина С.В., Лабов А.А. Риск-менеджмент в коммерческом банке // Научный вестник Южного института менеджмента. 2020. № 2. С. 75–82. doi:10.31775/2305-3100-2020-2-75-82.
4. Ковшова М.В., Масимов И.З. Новые технологии в управлении банковскими рисками на современном этапе // Российский экономический интернет-журнал. 2017. № 1. EDN YQXQBJ.
5. Дьяков С.А., Матвеев А.С., Позоян Д.П. Управление кредитным риском в коммерческом банке // Вестник Академии знаний. 2021. № 43 (2). С. 379–384. doi:10.24412/2304-6139-2021-11100. EDN ULHLPQ.
6. Guo Sh. Risk management of commercial banks in the context of digital transformation // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 6А. С. 193–202. doi:10.34670/AR.2023.29.45.024. EDN HJXYHW.
7. Risk management and financial stability of banks / K.M. Kazbekova, G.K. Zhanibekova, D.J. Myrzakhanova, A.B. Myrzhykbayeva // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. 2022. Vol. 107, No. 3. Pp. 56–66. EDN TPOWCS.
8. Амиров П.Х. Проблемы коммерческих банков РФ в сфере риск-менеджмента и пути их решения // Теория и практика современной науки. 2018. № 11 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kommercheskih-bankov-rf-v-sfere-risk-menedzhmenta-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 02.10.2025).
9. Щеглова С.С., Колесник Е.С., Бошняк Я.С. Управление рисками в банковской деятельности // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2017. № 1. С. 76–80.
10. Управление рисками // ВТБ : офиц. сайт. URL: <https://clck.ru/3PXXJG> (дата обращения: 02.10.2025).
11. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» : утв. решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.12.2018 № 3195. URL: <https://clck.ru/3PXXMV> (дата обращения: 02.10.2025).
12. Николенко П.В., Рыбакова В.А. Особенности управления рисками в банковских группах на примере Raiffeisen Bank International // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 3-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-riskami-v-bankovskih-gruppah-na-primere-raiffeisen-bank-international> (дата обращения: 02.10.2025).
13. Рейтинг российских банков. Итоги 2024 года // Банки.Ру : [сайт]. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11010824> (дата обращения: 15.10.2025).
14. 100 надежных банков. Рейтинг Forbes – 2025 / Forbes. URL: <https://clck.ru/3PXXVd> (дата обращения: 02.10.2025).

References

1. Snider H.W. Risk management. USA, Ohio : Western Reserve University, 1964. 236 p.
2. Knight F.H. Risk, uncertainty and profit. Moscow : Delo, 2003. 360 p.
3. Solonina S.V., Labov A.A. Risk management in a commercial bank // Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. 2020. No. 2. Pp. 75–82. doi:10.31775/2305-3100-2020-2-75-82.
4. Kovshova M.V., Masimov I.Z. New technologies in banking risk management at the present stage // Russian Economic Internet Journal. 2017. No. 1. EDN YQXQBJ.
5. Dyakov S.A., Matveev A.S., Pozoyan D.P. Credit risk management in a commercial bank // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. No. 43 (2). Pp. 379–384. doi:10.24412/2304-6139-2021-11100. EDN ULHLPQ.

6. Guo Sh. Risk management of commercial banks in the context of digital transformation // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2023. Vol. 13, No. 6A. Pp. 193–202. doi:10.34670/AR.2023.29.45.024. EDN HJXYHW.

7. Risk management and financial stability of banks / K.M. Kazbekova, G.K. Zhanibekova, D.J. Myrzakhanova, A.B. Myrzhykbayeva // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. 2022. Vol. 107, No. 3. Pp. 56–66. EDN TPOWCS.

8. Amirov P.Kh. Problems of commercial banks of the Russian Federation in the sphere of risk management and ways to solve them // Theory and Practice of Modern Science. 2018. No. 11 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kommercheskih-bankov-rf-v-sfere-risk-menedzhmenta-i-puti-ih-resheniya> (date of access: 02.10.2025).

9. Scheglova S.S., Kolesnik E.S., Bokhnjak Ya.S. Risk management in banking // Scientific Bulletin: finance, Banks, Investments. 2017. No. 1. Pp. 76–80.

10. Risk management // VTB : official website. URL: <https://clck.ru/3PXXJG> (date of access: 02.10.2025).

11. Gazprom's Risk Management and Internal Control Policy : approved by Resolution of the Gazprom Board of Directors dated 25.12.2018 No. 3195. URL: <https://clck.ru/3PXXMV> (date of access: 02.10.2025).

12. Nikolenko P.V., Rybakova V.A. Features of risk management in banking groups using the example of Raiffeisen Bank International // International Journal of Humanitarian and Natural Sciences. 2024. No. 3-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-riskami-v-bankovskih-gruppah-na-pri-mere-raiffeisen-bank-international> (date of access: 02.10.2025).

13. Russian bank ratings. 2024 Results // Banki.Ru : [website]. URL: <https://www.banki.ru/news/day-theme/?id=11010824> (date of access: 15.10.2025).

14. 100 Reliable Banks. Forbes Rating – 2025 / Forbes. URL: <https://clck.ru/3PXXVd> (date of access: 02.10.2025).

Информация об авторах

А.Э. Мжаванадзе – студент Самарского государственного экономического университета;

И.В. Яхнеева – доктор экономических наук, доцент, директор института маркетинга, логистики и сервиса Самарского государственного экономического университета.

Information about the authors

A.E. Mzhavanadze – student of the Samara State University of Economics;

I.V. Yahnneeva – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Institute of Marketing, Logistics and Service of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 16.10.2025; одобрена после рецензирования 17.11.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 16.10.2025; approved after reviewing 17.11.2025; accepted for publication 13.05.2026.