

Генералова Светлана Олеговна

студент магистратуры
Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия

**РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ****Аннотация**

В условиях ускоренной цифровизации финансового рынка и нарастающей регуляторной нагрузки качество внутреннего контроля инвестиционных операций банков приобретает прямое влияние на финансовую устойчивость кредитных организаций. Рассмотрены концептуальные основы риск-ориентированного внутреннего контроля, предложена авторская четырехуровневая модель контроля инвестиционной деятельности, а также система измеримых индексов эффективности. На примере ПАО «Сбербанк» показано применение современных цифровых инструментов.

Ключевые слова: риск, внутренний контроль, инвестиционная деятельность

Введение. Инвестиционный портфель российского банковского сектора за 2023-2024 года вырос на 23% и достиг 765 млрд рублей. Одновременно регуляторная нагрузка резко возрастает: обязательный переход системно значимых кредитных организаций на подход на основе внутренних рейтингов (ПВР) определен на 1 января 2030 года [11], а требования к внутренним процедурам оценки достаточности капитала обновляются в 2026 году [12], что усиливает потребность в качественном внутреннем контроле инвестиционных операций.

Цель исследования: разработка комплексной модели риск-ориентированного внутреннего контроля инвестиционной деятельности банков.

Современное понимание внутреннего контроля базируется на COSO (2013) [4], где контроль определяется как процесс, направленный на достижение целей оперативной эффективности, достоверности отчетности и соответствию законодательству, а риск ориентированный контроль означает определение приоритета контрольных процедур вероятностью и потенциальном ущербом от реализации рисков [7].

В банковской сфере ключевым документом является Положение Банка России № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» [1]. Данное положение закрепляет модель трех линий защиты, которая состоит из первой линии (прямые исполнители операционных процессов), второй линии (служба внутреннего контроля и служба управления рисками) и третьей (служба внутреннего аудита) [5]. В данном положении установлено требование, что

банки с активами от 50 млрд рублей должны создать службы внутреннего контроля и внутреннего аудита как самостоятельные подразделения с численностью не менее двух человек в каждом [1].

Сложность инвестиционной деятельности коммерческого банка как объекта контроля определяется высокой волатильностью активов, сложностью их оценки, инсайдерскими рисками, а также повышенной регуляторной нагрузкой (нормативы по концентрации, ликвидности) [2]. Все это приводит к необходимости внедрения риск-ориентированного подхода, при котором ресурсы службы внутреннего контроля концентрируются на наиболее уязвимых направлениях.

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим системно значимым банком в России с кредитным рейтингом AAA от АКРА. Его инвестиционный портфель на конец 2024 года превышал 5 трлн рублей [9]. В данном банке внедрена многоуровневая система внутреннего контроля модели трех линий защиты, состоящей из фронт-офисных подразделений в качестве первой линии, службы внутреннего контроля и службы управлений рисками в качестве второй линии и службы внутреннего аудита в качестве третьей.

Особенностью ПАО «Сбербанк» является активное использование цифровых технологий. Банк запустил платформу на базе искусственного интеллекта «Пульс риска», что позволило в реальном времени отслеживать ключевые индикаторы кредитного риска и автоматически генерировать предупреждения при превышении установленных лимитов, внедрение банком данной системы позволило снизить просрочки в корпоративном сегменте на 12% [6].

Также банк принимает участие в переходе на ПВР, на 2026 год банк уже начал применять внутренние рейтинговые модели для оценки кредитного риска кредитного портфеля, что освободило около 1,7 трлн рублей взвешенных по риску активов [11]. Однако, в рамках надзорного стресс-тестирования в 2025 году у банка было выявлено несколько проблем: применяемые сценарии не всегда соответствовали ожиданиям регулятора, а полученные результаты стресс-тестов редко совпадали с принятыми управленческими решениями [12], что подтверждает необходимость совершенствования контрольных процедур.

В связи с необходимостью совершенствования риск-ориентированного подхода инвестиционной предлагается развить модель трёх линий защиты, надстроив над тремя уровнями четвёртый. Четвёртый слой состоит из цифрового непрерывного

мониторинга на основе технологий Regulatory и Supervisory Technology, которые подразумевают автоматизацию соблюдения регуляторных требований и включают цифровые инструменты надзора со стороны регулятора, что способствуют выявлению аномалий в реальном времени (табл. 1) [13].

Таблица 1 – Четырехуровневая модель внутреннего контроля

Уровень	Субъект	Функция контроля
1-я линия	Трейдера, портфельные менеджеры	Реализация лимитов, ежедневные отчеты ОФР
2-я линия	Служба внутреннего контроля, служба управления рисками, комплаенс	Риск-аппетит, проверка инсайд-барьеров, мониторинг ключевых индикаторов риска
3-я линия	Служба внутреннего аудита	Независимая оценка на адекватность 1 и 2 линий
4-я линия	ИИ/ML- платформа	Непрерывный мониторинг аномалий, предиктивные сигналы

Нормативным основанием для четвертого уровня служит кодекс этики в сфере разработки и применения искусственного интеллекта на финансовом рынке, утвержденным Банком России в июле 2025 года [3]. Технологическая платформа на базе машинного обучения позволит выявлять статистические аномалии в транзакционных потоках в режиме реального времени [10], что улучшит существующий подход проверок, так как на данный момент он ручной и носит периодический характер.

Для количественной оценки эффективности контроля предложена система индексов.

Коэффициент эффективности контрольных процедур (КЭКП). Расчет ведётся по формуле (1):

$$\text{КЭКП} = \frac{N_{\text{выявл}}}{N_{\text{выявл}} + N_{\text{пропущ}}} \times 100\%, \quad (1)$$

где $N_{\text{выявл}}$ обозначает число выявленных контролером нарушений, $N_{\text{пропущ}}$ обозначает число обнаруженным внешним аудитором нарушений или после наступления убытков. Пороговое значение не ниже 85 %, его снижение является основанием для пересмотра контрольных процедур [8].

Индекс покрытия рисков (ИПР). Расчет ведется по формуле:

$$\text{ИПР} = \frac{\sum_i (RS_i^{\text{КОНТР}} \times w_i)}{\sum_i (RS_i^{\text{ОБЩ}} \times w_i)}, \quad (2)$$

где $RS_i^{\text{КОНТР}}$ означает риск-балл после применения контрольных процедур, $RS_i^{\text{ОБЩ}}$ представляет исходный риск-балл, а w_i выступает весовым коэффициентом категории риска [8], лимит по целевому значению ИПР не более 35 %.

Выводы

Проведенное исследование показало, что риск-ориентированный внутренний контроль инвестиционной деятельности банков требует перехода от реактивных проверок к проактивному управлению на основе количественных индикаторов. Предложенная четырехуровневая модель, включающая ИИ/ML платформу непрерывного мониторинга и система индексов позволяют объективно оценить эффективность контроля. Пример ПАО «Сбербанк» демонстрирует успешное внедрение цифровых инструментов, которые приносят измеримые результаты.

Список использованных источников

1. Положение ЦБ РФ от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (ред. от 15.11.2023) // Вестник Банка России. № 7. 04.02.2004.

2. Указание Банка России от 15.04.2015 № 3624-У (ред. от 06.10.2023) "О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы" (вместе с "Требованиями к организации процедур управления отдельными видами рисков") (зарегистрировано в Минюсте России 26.05.2015 № 37388) // Вестник Банка России. № 51. 15.06.2015.

3. Информационное письмо Банка России от 09.07.2025 № ИН-016-13/91 "О Кодексе этики в сфере разработки и применения искусственного интеллекта на финансовом рынке" // Центральный Банк Российской Федерации: <https://cbr.ru>, 09.07.2025.

4. Internal Control – Integrated Framework [Электронный ресурс] // COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). 2013. URL: <https://www.coso.org/guidance-on-ic> (дата обращения: 14.03.2026)

5. The IIA's Three Lines Model : An Update of the Three Lines of Defense [Электронный ресурс] // The Institute of Internal Auditors. 2020. URL: <https://www.iaa.org>
Научный журнал «Бизнес и общество» №3 (51), 2026
СМИ Эл № ФС77-63304, ISSN 2409-6040

<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020.pdf> (дата обращения: 15.04.2026).

6. Балаян В. С. Интеграция цифровых технологий в системы управления рисками банков в условиях трансформации корпоративного контроля // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №. 4S. С. 3. EDN: ZQVOKT

7. Казанцев А. Д., Рождественская И. А. Стратегии и практики управления нефинансовыми рисками в банках России и зарубежных стран // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. №. 3. С. 9. EDN: CVZNV1

8. Земцов Т. А., Сорокин М. А. Оценка эффективности внутреннего контроля в риск-ориентированных проверках // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2022. №. 59. С. 248-260. DOI: 10.17223/19988648/59/15 EDN: MQKPJN

9. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] // ПАО «Сбербанк». 2024. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf (дата обращения: 14.04.2026).

10. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке: текущий статус и условия дальнейшего развития [Электронный ресурс] // Банк России. Консультативный доклад. 2025. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/185193/Consultation_Paper_20112025.pdf (дата обращения: 14.04.2026).

11. Системно значимые банки на ПВР-подходе сэкономили 1,7 трлн рублей капитала [Электронный ресурс] // Интерфакс. 2026. URL: <https://www.interfax.ru/business/1017223> (дата обращения: 14.04.2026).

12. ЦБ в 2026 г. намерен обновить подходы к управлению рисками и капиталом в банках [Электронный ресурс] // Интерфакс. 2025. URL: <https://www.interfax.ru/business/1054889> (дата обращения: 14.04.2026).

13. Цифровая трансформация финансового надзора: RegTech, SupTech и проекты Банка России [Электронный ресурс] // VesFinteh.ru. 2026. URL: <https://vesfinteh.ru/obzory/cifrovaya-transformaciya-finansovogo-nadzora/> (дата обращения: 15.04.2026).