

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ (НА  
ПРИМЕРЕ АО «ПОЧТА БАНК»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Юрова Дмитрия Валерьевича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.Н.Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

## Введение

В современных экономических условиях развития, характеризующихся высокой турбулентностью и усилением влияния всевозможных угроз, возрастает значение обеспечения экономической безопасности национальной экономики. Ведь угрозы внешней среды представлены широким набором финансовых, правовых, информационных проблем, запретами на совместные проекты в рамках санкций, хакерскими атаками на информационные системы корпораций и банков, неустойчивость производственных связей, инфляция, постоянное повышение стоимости кредитов. Неспособность отдельных организаций принимать верные решения в условиях риска и стохастичности, адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним условиям является основной причиной кризисных явлений и банкротства.

А национальная экономическая безопасность, в свою очередь, зависит от стабильности и устойчивости развития каждого экономического субъекта, соответственно экономическая безопасность корпораций, которые вносят наибольший вклад в формирование в ВВП страны, требует пристального внимания и изучения.. [37, с.31]

Современная среда развития организаций порождает необходимость систематического мониторинга внутренних и внешних угроз корпорации, но на сегодняшний момент не существует пока единой системы оценки данных угроз. В рамках организации необходимо уделять внимание минимизации экономических и правовых рисков, правильно вести бухгалтерский учет, бороться с внешним и внутренним мошенничеством, проверять благонадежность и платежеспособность партнеров. В рамках данных процессов необходимо принимать соответствующие управленческие решения, которые требуют научно-обоснованного подхода, систематизации методов управления и анализа экономической безопасности. Необходимо адекватно применять весь научно-практический потенциал по обеспечению и поддержанию экономической безопасности корпораций, накопившийся десятилетиями в зарубежной практике.

До сих пор еще не разработана универсальная система показателей оценки экономической безопасности, отсутствуют единые методы управления.

Актуальность проблемы исследования подтверждается рядом исследований отечественных и зарубежных ученых. Теоретические и практические аспекты экономической безопасности с разной степенью полноты рассматривались в трудах отечественных и зарубежных авторов. Омурова С.К., Овчинникова Е.А., Вечканов Г.С. систематизировали теоретико-методологические подходы национальной и экономической безопасности, ряд авторов – Прущак О.В., Саркисова Р.А. анализировали системы безопасности отдельных организаций. Бухвальд Е.М. уделял внимание финансовым вопросам обеспечения экономической безопасности, Токарь Е.В. анализировал инструменты обеспечения экономической безопасности.

Сурвей Макхержи исследовал информационную и кибербезопасность в рамках корпоративной безопасности, Ранди Липперт и Кевин Уолби анализировали множественность корпоративной безопасности, Кемал А. рассматривал корпоративную безопасность как проблему больших данных, Драган Моджловик анализировал роль корпоративной разведки и интеллекта в корпоративной безопасности. Ljiljana Vujotic, Vojana Jakovljevic, Zoran Pendić выявляли роль системы безопасности в структуре корпорации, а Velibor Lalić, Predrag Čeranić выявляют сходства и различия частной и корпоративной безопасности. Balazs Nagy, Magdolna Dr.Csath изучали человеческий капитал, социальный капитал и территориальный капитал как факторы экономической безопасности.

Однако, несмотря на большое количество работ, посвященных совету директоров в корпоративном управлении, существует необходимость более глубокого изучения механизма работы совета директоров, прежде всего с учетом российской специфики их функционирования.

Таким образом, актуальность работы обусловлена необходимостью разработки направлений эффективного функционирования работы совета директоров, нахождения путей совершенствования его работы в российских условиях.

*Предметом исследования* являются отношения управления между высшим руководством банка и менеджерами среднего звена, возникающие в рамках управления корпоративной безопасностью в АО «Почта Банк».

*Объектом исследования* является корпоративная безопасность АО «Почта Банк».

*Целью данной работы* является анализ эффективности управления корпоративной безопасностью АО «Почта Банк».

В соответствии с целью поставлены *задачи*:

- Исследовать теоретические аспекты управления корпоративной безопасностью посредством раскрытия понятия корпоративной безопасностью организации, механизма обеспечения корпоративной безопасности и системы обеспечения корпоративной безопасности;
- Проанализировать особенности управления корпоративной безопасностью через выявление особенностей системы обеспечения корпоративной безопасности и угроз в АО «ПочтаБанк», а также анализ механизма обеспечения корпоративной безопасностью в АО «ПочтаБанк»;
- Разработать направления совершенствования управления корпоративной безопасностью в АО «Почта Банк», а именно совершенствование механизма взаимодействия совета директоров и службы внутреннего аудита, а также применение компетентностного подхода совершенствования службы внутреннего аудита в АО «Почта Банк».

*Новизна выпускной квалификационной работы*:

- Сформировано авторское видение управления корпоративной безопасностью как процесса обеспечения и поддержания

защищенности интересов корпоративных участников от всевозможных внутренних и внешних угроз путем реализации системы мер правового, экономического, организационного, инженерно-технического и социально-психологического характера, обеспечивающее достижение поставленных корпоративных целей и их конгруэнтности;

- Выявлен механизм обеспечения корпоративной безопасности. Построена карта рисков АО «ПочтаБанк»: к средним рискам относятся кадровые риски, операционные управленческие риски, операционные информационные риски; к низким рискам относятся репутационный риск, комплаенс-риски; к высоким рискам относятся: кредитный риск, процентный риск, риск ликвидности. Выявлены основные процедуры мониторинга и оценки риска ликвидности, процентного риска, операционных рисков. Определены методы ограничения и снижения рисков АО «ПочтаБанк».
- Предложен механизм взаимодействия совета директоров и службы внутреннего аудита в целях обеспечения корпоративной безопасности ПАО «Почти Банк», выявлены критерии эффективности внутреннего аудита, а также применение компетентностного подхода совершенствования службы внутреннего аудита в АО «Почта Банк», в рамках которого построена матрица компетенций..

### **Основное содержание работы**

АО «Почта Банк» создан 28 сентября 1990 года и первоначально назывался Коммерческий банк «Бежица - банк». В 1992 году данная организация была реорганизована в открытое акционерное общество.

С 2012 г. акционером Банка стало ПАО «ВТБ», и Банк стал входить в банковскую группу своего акционера с переименованным названием ОАО «Лето Банк». Также в 2012 году Банк переехал в г. Москва. Основной акционер АО «Почта Банк» имеет уникальную международную сеть из 20 кредитных компаний, обслуживающих клиентов в странах СНГ, в

европейских странах, в Азии и Африке. На российском рынке ПАО «ВТБ» занимает второе место по финансовым и клиентским показателям.

В 2015 году в связи с изменениями в Гражданском Кодексе и отменой открытых и закрытых акционерных обществ, произошло переименование Банка в публичное акционерное общество – ПАО. А в 2016 г. в связи с развитием партнерских отношений основного акционера и ФГУП «Почта России» Банк был переименован в ПАО «Почта Банк». В феврале 2020 года Почта Банк изменил юридический статус с ПАО на АО, в соответствии с требованиями Федерального закона № 210-ФЗ. В результате, ООО «Почтовые финансы» стало собственником Банка с долей в уставном капитале в размере 50% -1 акция. В 2017 г. президент Банка купил 2 акции (0,000019%). В результате структура собственности на сегодняшний день АО «Почта Банк» стала иметь вид (Таблица 2.1)

Но ПАО «ВТБ» оставил контроль над Банком в соответствии с МСФО по условиям Акционерного соглашения, а в 2018 г. Почта Банк получил для ПАО «ВТБ» статус совместного предприятия.

Таблица 1. Структура собственности АО «Почта Банк», 2019 г.

Акционер	Доля в уставном капитале	
Группа ВТБ	50% - 1 акция	49,99999%
ФГУП «Почта России» (ООО «Почтовые финансы»)	50% - 1 акция	49,99999%
Президент – Председатель Правления Банка Д.В. Руденко	2 акции	0,000019%

Основными клиентами Банка являются граждане России. Банк уделяет внимание населению в небольших городах (с населением до 100 тысяч человек) и сельских населенных пунктах с низким уровнем доступности финансовых услуг. В городах растет количество банкоматов Банка, посредством которых осуществляются операции выдачи и приема наличности, платежи по кредитам. (Рис..1.)

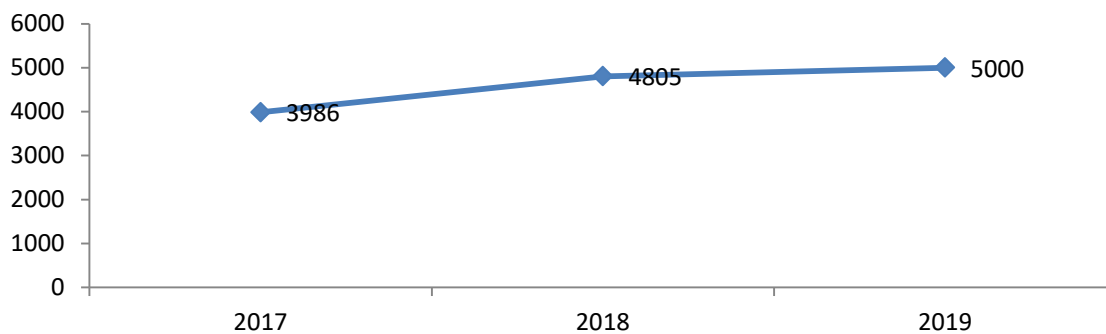


Рис..1. Динамика банкоматов АО «Почта Банк»

АО «Почта Банк» в 2018 г. работал в 83 регионах России и количество пунктов Банка выросло с 12330 в 2017 г. до 17100 в 2018 г. – на 39%. Количество сельских населенных пунктах по сравнению с 2017 г. увеличилось в 2,5 раза и составило в 2018 г 4,9 тыс. Региональное распределение точек присутствия Банка отражено на рисунке (Рис.2..)

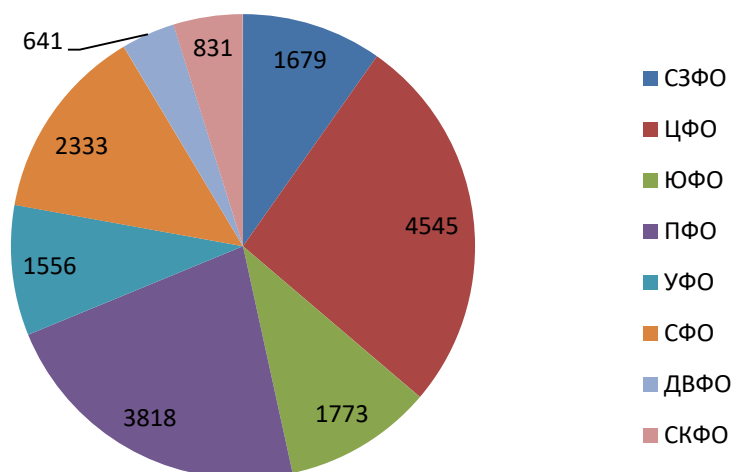


Рис. 2.. Региональное распределение пунктов АО «Почта Банк»

Структура Почта Банка отражена на схеме (Рис..3)

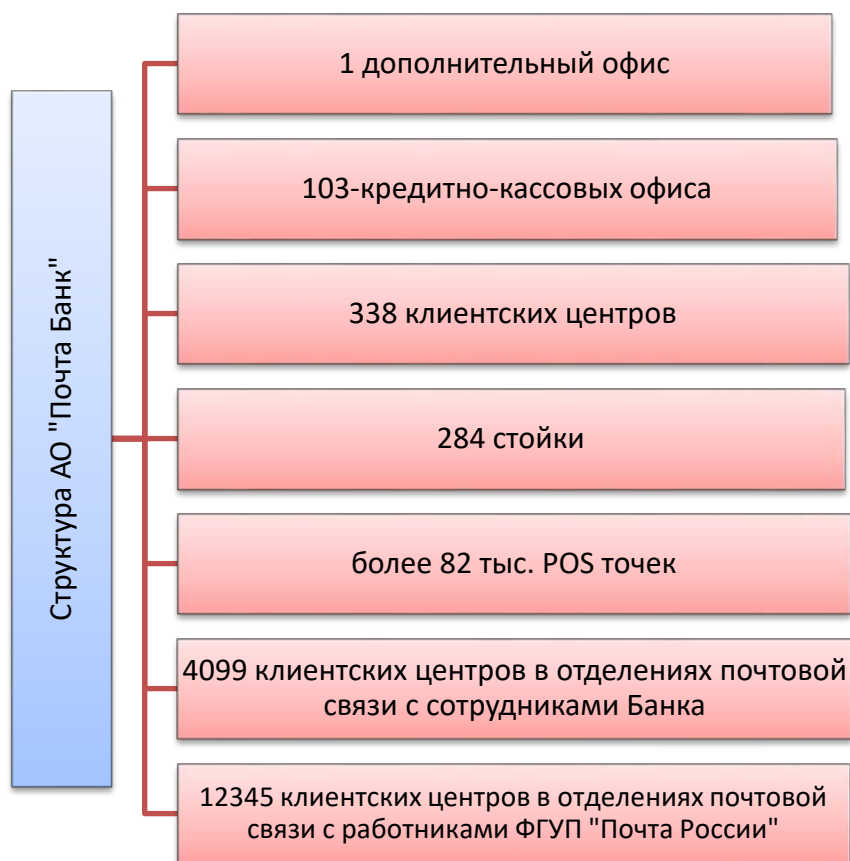


Рис. .3 Организационная структура АО «Почта Банк»

АО «Почта Банк» предлагает следующие банковские продукты:

- нецелевые потребительские кредиты;
- кредиты на покупки в торговых организациях – партнерах банка;
- кредитные карты;
- сберегательные счета и вклады;
- обслуживание зарплатных клиентов;
- расчетно-кассовое обслуживание предприятий малого и среднего бизнеса;
- услуги по платежам и переводам денежных средств посредством интернет – банка и мобильного приложения.

АО «Почта Банк» является членом международных платежных систем VISA и MasterCard, а также участником национальной платежной системы МИР.

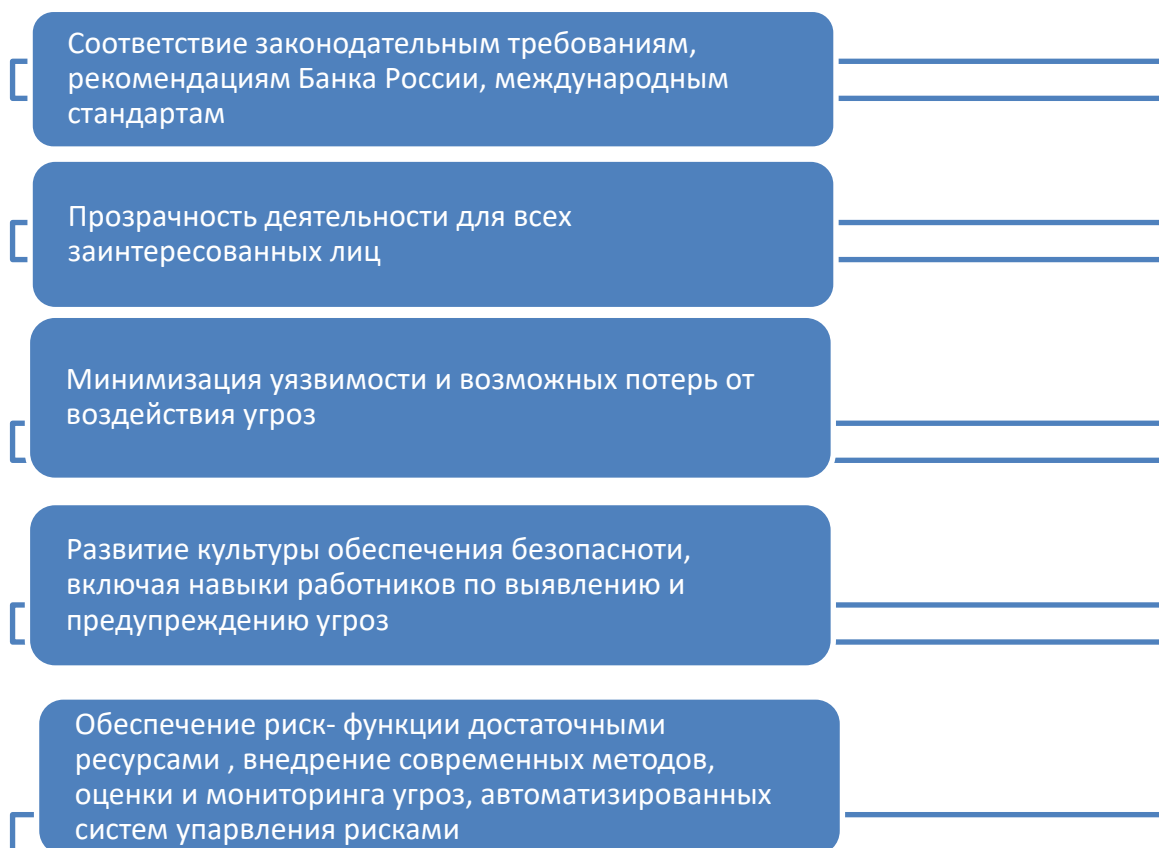
Динамика балансовых показателей отражена в таблице .2.



Таблица .2. Основные бизнес- показатели АО «Почта Банк»

Показатель	2017	2019
Уставный капитал, руб.	421691300	520079000
Активы, тыс. руб.	244115480	367794448 (+51%)
Собственные средства, тыс. руб.	24489957	37765427 (+54,2%)
Чистая ссудная задолженность, тыс. руб.	196917309	322178497 (+63,6%)
Средства на счетах клиентов, не являющиеся кредитными организациями, тыс.руб.	168927191	308483503 (180%)

Целью системы обеспечения корпоративной безопасности АО «Почта Банк» является минимизация финансовых потерь от воздействия различного вида угроз, а также обеспечение долгосрочного устойчивого развития. Данная система построена на следующих принципах (Рис.2.10)



Ри с4 Принципы организации системы обеспечения корпоративной безопасности в АО «Почта Банк»

Система обеспечения корпоративной безопасности включает подсистему управления рисками и подсистему внутреннего контроля Банка.

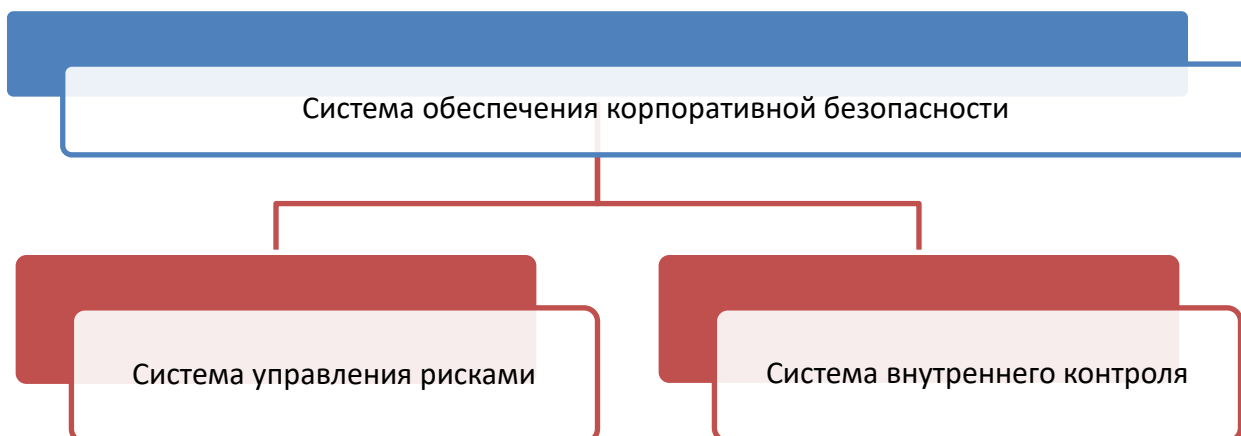


Рис.5 Система обеспечения корпоративной безопасности АО «Почта Банк»

Система обеспечения корпоративной безопасности в АО «Почта Банк» основана на системе управления рисками основного акционера – ПАО «ВТБ» (Приложение 3), включающая в себя уровни консолидированного и локального управления рисками. Система управления рисками выстроена в разрезе видов угроз и групп контрагентов: «Корпоративно - инвестиционный бизнес», «Средний и малый бизнес», «Розничный бизнес». Координация осуществляется профильными центрами компетенции риск-функции.

Как и у основного акционера во главе системы обеспечения корпоративной безопасности находится наблюдательный совет Банка. Также в данной структуре предусмотрена Служба управления рисками, независимое от подразделений, принимающих риски, занимающееся оценкой и контролем рисков, во главе которого стоит член Правления – директор по управлению рисками.

Механизмом обеспечения корпоративной безопасности в АО «Почта Банк» является управление всевозможными рисками.

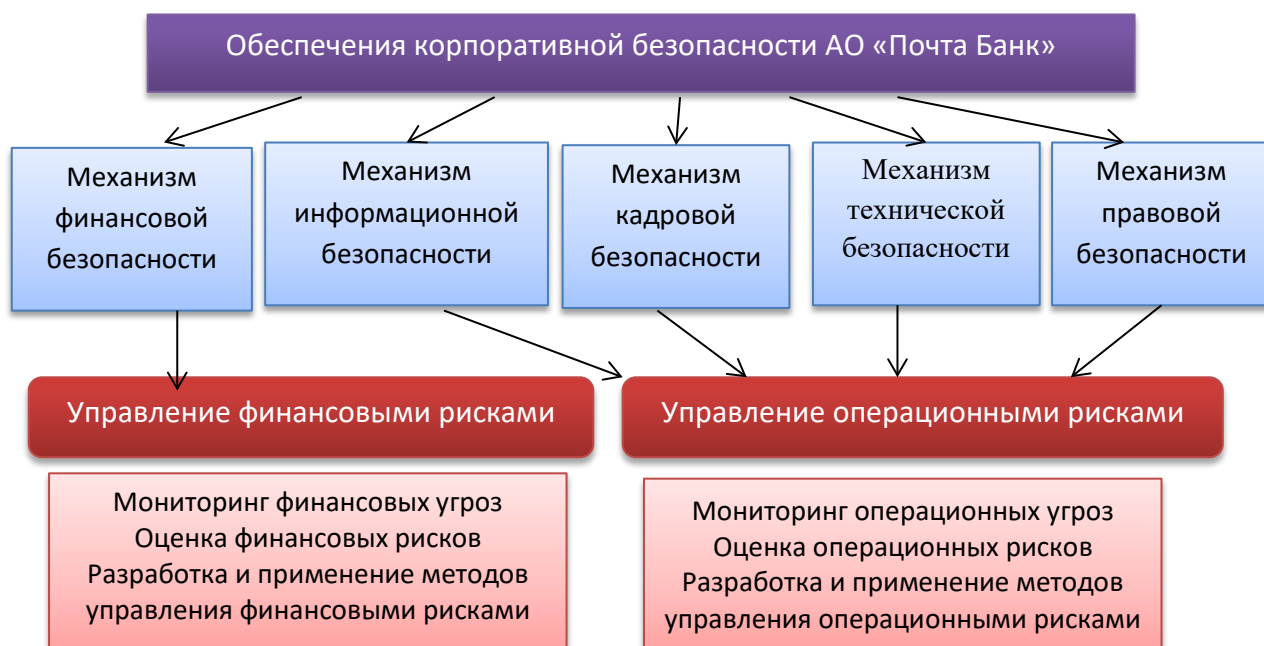


Рис. 6 Механизм обеспечения корпоративной безопасности АО «Почта Банк»

С точки зрения уровня и значимости рисков, все риски АО «Почта Банк» можно представить с помощью карты рисков (Рис.2.10)

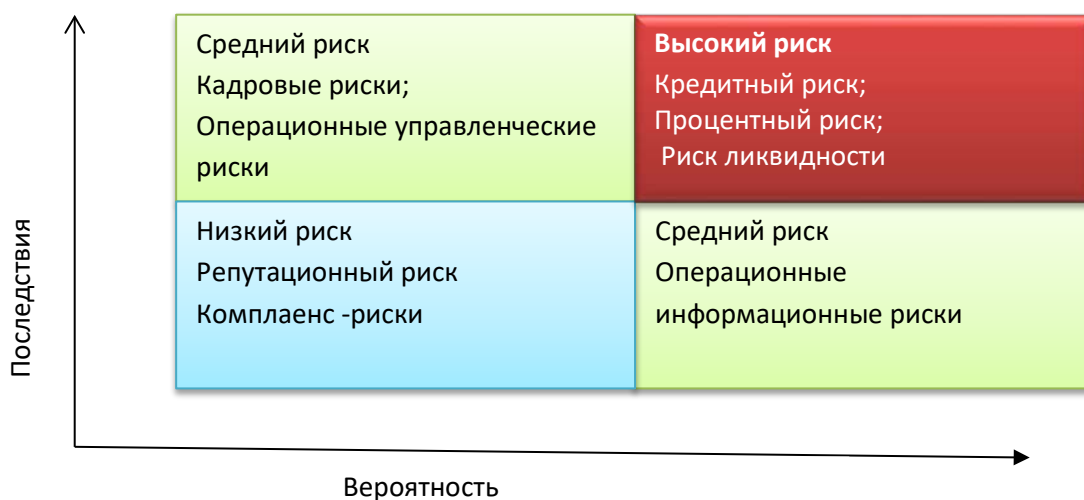


Рис. 7 Карта рисков в АО «Почта Банк»

Одним из ключевых принципов обеспечения безопасности АО «Почта Банк» является управление с учетом аппетита к риску, определяемого в соответствии с регуляторными требованиями и международной практикой. Данный подход подразумевает определение и контроль показателей агрегированного целевого уровня / профиля

рисков в соответствии с поставленными стратегическими целями и интеграцию риск-аппетита в процедуры бизнес-планирования и принятия управленческих решений.

### **Заключение**

в АО «Почта Банк» должен быть выстроен механизм взаимодействия Совета директоров Банка со службой внутреннего аудита, посредством которого совет директоров может влиять на эффективность операционных бизнес-процессов Банка, при этом не участвуя в его оперативном управлении. (Рис8)

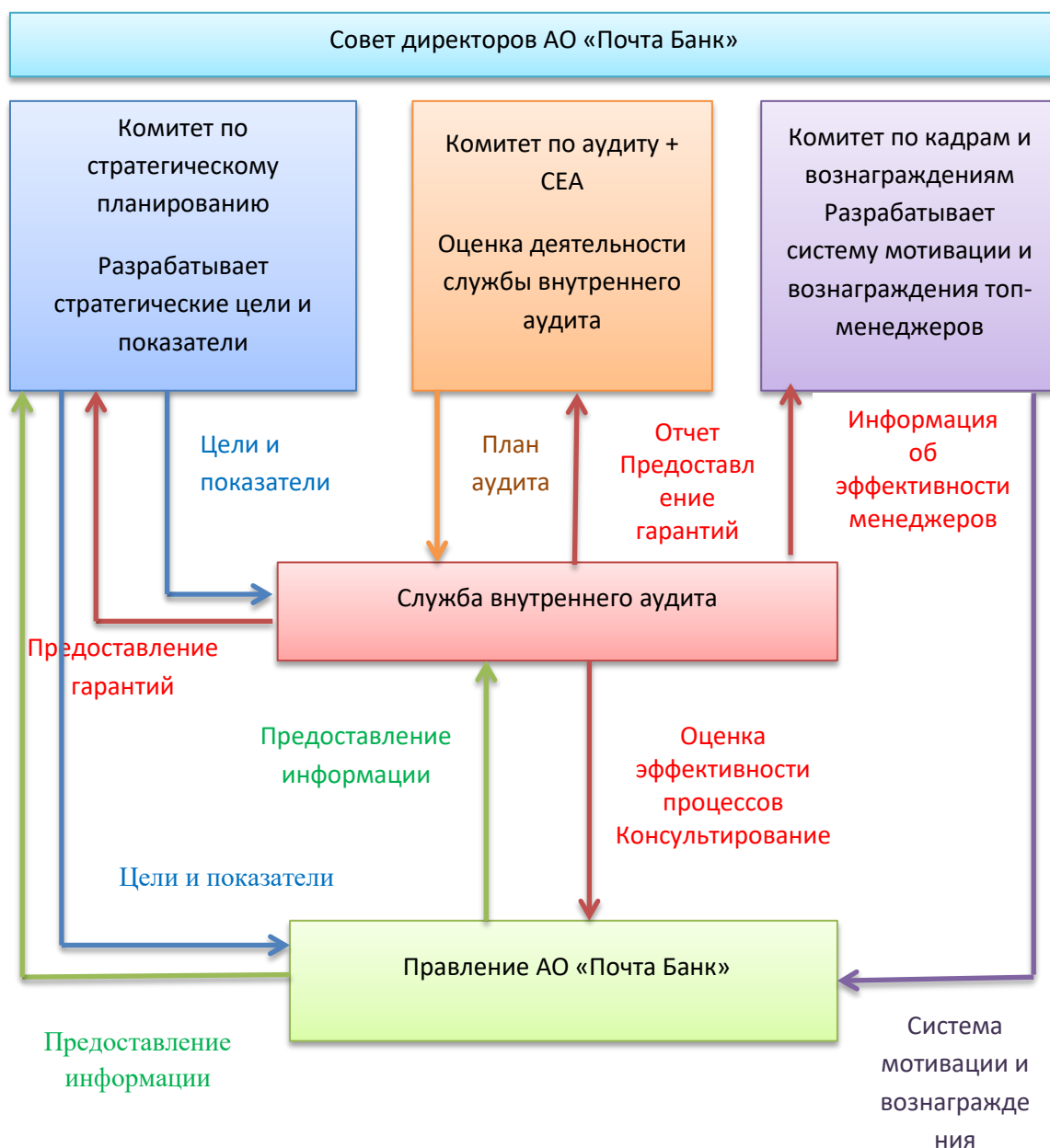


Рис. 8 Механизм взаимодействия совета директоров АО «Почта Банк» и службы внутреннего аудита

Чтобы создать удобный механизм риск-ориентированного управления и развития сотрудников службы внутреннего аудита АО «Почта Банк», необходимо связать между собой риски компании, компетенции сотрудников и организационную структуру, что отражается в рамках механизма развития компетенций (Рис.9).

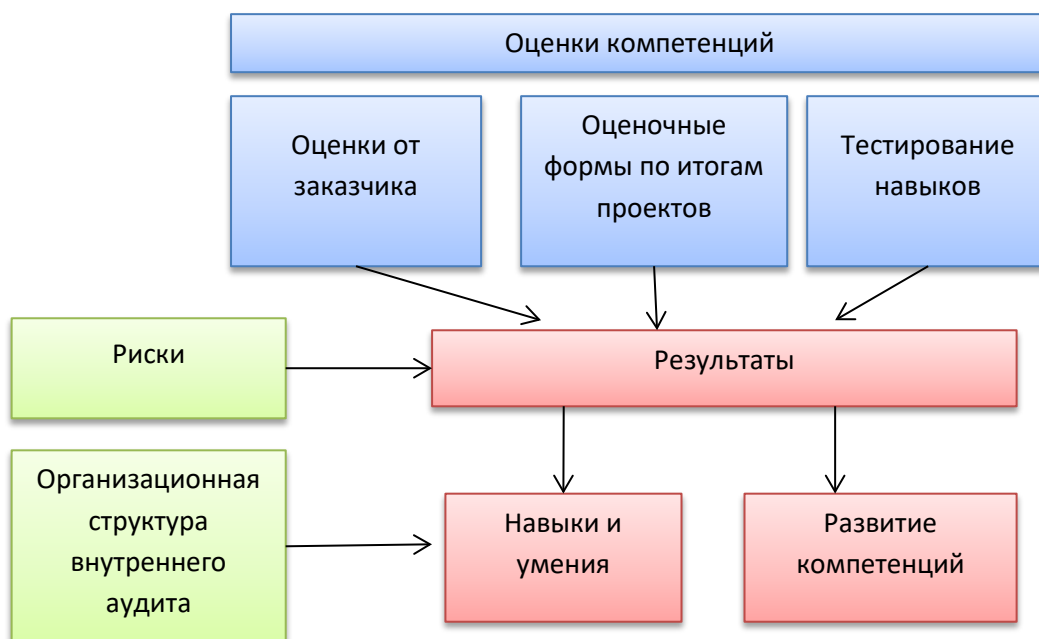


Рис.9. Механизм развития компетенций для сотрудников службы внутреннего аудита