

**Кайгородов Даниил Александрович**  
Московская международная академия

**Факторы риска и стратегии укрепления экономической безопасности региональных коммерческих банков в условиях геополитической нестабильности**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу факторов риска и стратегий укрепления экономической безопасности региональных коммерческих банков в России в условиях геополитической нестабильности последних нескольких лет. Автор исследует взаимосвязь внешних угроз (санкции, инфляция, валютная волатильность, кибератаки) и внутренних рисков (операционные сбои, недостаточная капитализация) с адаптивными стратегиями, такими как диверсификация активов, хеджирование, кибербезопасность и регуляторный комплаенс. Особое внимание уделяется отличиям региональных коммерческих банков от федеральных банков: меньшему масштабу, региональной зависимости и ресурсным ограничениям, требующих гибких подходов. Оценка эффективности проводится через критерии (финансовая устойчивость, операционная эффективность, региональная адаптация) и индикаторы (CAR, LCR, NPL, ROA), адаптированные к геополитическому контексту. Статья подчеркивает необходимость интегрированного подхода для упреждающего укрепления устойчивости региональных коммерческих банков, с эмпирическими данными и рекомендациями по адаптации в кризисных регионах.

**Ключевые слова:** региональные коммерческие банки, геополитическая нестабильность, экономическая безопасность, факторы риска, стратегии укрепления, индикаторы оценки.

**Kaigorodov Daniil Alexandrovich**  
Moscow International Academy

**Risk factors and strategies for strengthening the economic security of regional commercial banks in the context of geopolitical instability**

**Annotation.** This article analyzes risk factors and strategies for strengthening the economic security of regional commercial banks in Russia amid the geopolitical instability of the past few years. The author examines the relationship between external threats (sanctions, inflation, currency volatility, cyberattacks) and internal risks (operational failures, insufficient capitalization) with adaptive strategies such as asset diversification, hedging, cybersecurity, and regulatory compliance. Particular attention is paid to the differences between regional commercial banks and federal banks: their smaller scale, regional dependence, and resource constraints requiring flexible approaches. Performance is assessed using criteria (financial stability, operational efficiency, regional adaptation) and indicators (CAR, LCR, NPL, ROA) adapted to the geopolitical context. The article emphasizes the need for an integrated approach to proactively strengthen the resilience of regional commercial banks, with empirical data and recommendations for adaptation in crisis-affected regions.

**Keywords:** Regional commercial banks, geopolitical instability, economic security, risk factors, strengthening strategies, evaluation indicators.

Геополитическая нестабильность последних трёх лет создаёт комплекс рисков для региональных коммерческих банков в России, которые взаимосвязаны со стратегиями их экономической безопасности. Внешние факторы риска – санкции, инфляция, волатильность валют и кибератаки – усиливают уязвимость, требуя адаптивных стратегий, таких как

диверсификация активов и хеджирование для минимизации потерь. Внутренние риски, включая операционные сбои и недостаточную капитализацию, коррелируют с мерами по укреплению капитала и внедрению стресс-тестирования для повышения устойчивости. По мнению экспертов: «экономическая безопасность банковской системы является основой экономической безопасности страны, так как обеспечивает движение денежных потоков, сокращение или увеличение денежной массы в стране, контроль индекса цен, создает прецеденты валютных интервенций с целью повышения устойчивости функционирования системы» [1].

Стратегии укрепления экономической безопасности региональных коммерческих банков формируют обратную связь с рисками: кибербезопасность и ИТ-мониторинг снижают угрозы цифровых атак, в то время как регуляторный комплаенс и государственная поддержка компенсируют санкционные ограничения. Эффективность оценивается через индикаторы, адаптированные к региональным особенностям, с ожидаемым снижением рисков на 20-40%. Взаимосвязь индикаторов (CAR – коэффициента достаточности капитала, LCR – коэффициента покрытия ликвидности, NPL – просроченные кредиты, ROA – рентабельность активов), подчеркивает необходимость интегрированного подхода, где стратегии не только реагируют на риски, но и упреждающе укрепляют устойчивость региональных коммерческих банков в геополитическом контексте. При этом «экономическая безопасность коммерческого банка – это состояние стабильного функционирования всех систем и процессов, строящееся на основе анализа основных банковских рисков с учетом стратегического планирования» [2].

Экономическая безопасность региональных коммерческих банков определяется их способностью устойчиво функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних рисков. В текущих геополитических условиях (на фоне глобальных конфликтов, санкций и экономической нестабильности) угрозы усиливаются, влияя на ликвидность, капитализацию и операционную стабильность банков. Виды классификации элементов экономической безопасности субъектов банковского бизнеса представлены на рис. 1:

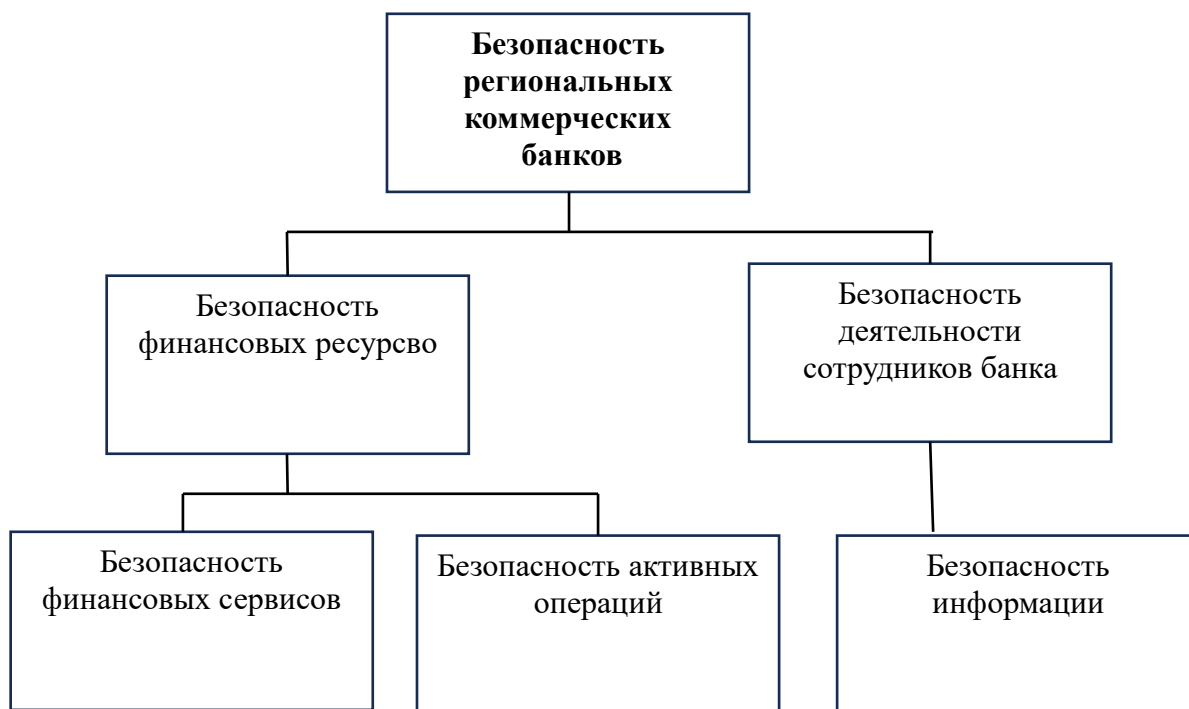


Рисунок 1 – Классификация элементов экономической безопасности субъектов банковского бизнеса [3]

Внешние угрозы экономической безопасности региональных коммерческих банков возникают из-за глобальных и макроэкономических факторов, часто неконтролируемых банком напрямую, могут привести к финансовым потерям, снижению доверия клиентов и ограничению доступа к рынкам, приведём основные из них:

1) санкции и геополитическая нестабильность, приводящие к сокращению ликвидности и росту издержек на альтернативные платежи. Для региональных коммерческих банков (например, на Дальнем Востоке) усугубляется зависимостью от экспорта ресурсов, когда санкции снижают объёмы торговли;

2) инфляция и валютные колебания, вызывающие обесценивание активов и рост процентных ставок. Региональные коммерческие банки, ориентированные на местные экономики, страдают от снижения покупательной способности клиентов, что увеличивает риски невозврата кредитов;

3) цифровые атаки и киберугрозы, которые могут парализовать операции банков. Региональные коммерческие банки часто имеют менее защищённую инфраструктуру, делая их уязвимыми к кибер-атакам или кражам данных, приводя к финансовым убыткам и потере репутации;

4) экономические кризисы и глобальные рецессии, которые приводят к циклическим спадам. В условиях пандемий или войн региональные коммерческие банки сталкиваются с оттоком депозитов и снижением инвестиционной активности.

Внутренние угрозы экономической безопасности региональных коммерческих банков угрозы связаны с управлением, операциями и структурой банка, и их можно частично контролировать через внутренние стратегии:

1) операционные риски и неэффективное управление, обусловленные недостатком квалифицированного персонала в регионах, устаревшие ИТ-системы и ошибки в процессах приводят к потерям. В региональных коммерческих банках это усугубляется меньшим масштабом по сравнению с федеральными банками;

2) финансовые риски и капитализация, формирующие высокую долю некачественных активов (просроченных кредитов) из-за региональной экономической слабости. Например, в кризисных регионах (Сибирь, Дальний Восток) банки сталкиваются с дефолтами из-за снижения доходов населения и бизнеса;

3) регуляторные и комплаенс-риски, возникающие на фоне изменения в законодательстве могут требовать дополнительных затрат. Региональные коммерческие банки часто не успевают адаптироваться, натываясь на штрафы и ограничения;

4) конкурентные и стратегические риски, возникающие на фоне давления от крупных игроков и финтех-компаний и снижающие долю рынка региональных коммерческих банков. Внутренняя слабость в инновациях (например, отсутствие цифровых услуг) усугубляет стратегические позиции региональных коммерческих банков.

Экономическая безопасность региональных коммерческих банков оценивается через комплекс критериев и индикаторов, которые отражают устойчивость к рискам, финансовую стабильность и операционную эффективность. Показатели адаптируются к региональным особенностям, таким как зависимость от местных отраслей (например, нефтегаз в Сибири или сельское хозяйство в Центральной России), геополитические факторы и инфраструктурные ограничения. Критерии делятся на финансовые, операционные и регионально-специфические, а индикаторы – на количественные (метрики) и качественные (оценки). Критерии определяют ключевые аспекты экономической безопасности и используются для комплексной оценки, включают:

- финансовую устойчивость – способность банка выдерживать убытки и поддерживать ликвидность;

- операционную эффективность – качество управления рисками, ИТ-инфраструктурой и персоналом;

- региональную адаптацию – учёт местных экономических, социальных и геополитических факторов;

- комплаенс и регуляторная соответствие – соблюдение норм AML, KYC и требований к резервам.

Индикаторы измеряют уровень экономической безопасности по шкале (например, от 1 до 5 или в процентах), часто с пороговыми значениями (красный/желтый/зеленый зоны по стандартам ЦБ РФ), рассчитываются на основе отчетности банков (финансовая отчетность, стресс-тесты) и внешних данных (макроэкономические показатели):

- финансовые индикаторы: коэффициент достаточности капитала (CAR), коэффициент ликвидности (LCR), доля просроченных кредитов (NPL), рентабельность активов (ROA);

- операционные индикаторы: индекс кибербезопасности, эффективность затрат (Cost-to-Income Ratio); качество управления рисками;

- регионально-специфические индикаторы: индекс региональной экономической стабильности, доля диверсифицированных активов, индикатор геополитической уязвимости.

Региональные коммерческие банки отличаются от федеральных по масштабу, ресурсной базе и рыночным условиям. Различия напрямую влияют на выбор стратегий повышения экономической безопасности (диверсификация активов и кибербезопасность).

Рассмотрим ключевые особенности региональных коммерческих банков:

- масштаб и капитализация, обусловленные меньшим уставным капиталом, что делает их уязвимыми к локальным шокам, но позволяет фокусироваться на нишевых услугах (например, кредитование малого бизнеса в регионе);

- региональная зависимость, характеризующаяся зависимостью от местной экономики;

- ресурсные ограничения, вызванные меньшими бюджетами на IT, персонал и инновации, и полагающиеся на аутсорсинг или государственную поддержку;

- регуляторная адаптация, позволяющая проявлять гибкость для региональных факторов (например, смягчение требований к резервам в депрессивных регионах);

- клиентура и риски, связанные с обслуживанием локальных клиентов, повышая риски от региональной безработицы или миграции.

В числе ведущих финансовых институтов, активно расширяющих присутствие через филиальную сеть по всей территории Российской Федерации, выделяются ПАО «Сбербанк», АО «Россельхозбанк», АО «Почта Банк» и Банк ВТБ (ПАО) (табл. 1).

Таблица 1 – Коммерческие банки с наибольшей региональной экспансией [4]

| Присутствие банков в регионах (отсортировано по числу) | февраль 2020 | февраль 2021 | февраль 2022 | февраль 2023 | Изменение за 3 года | Относительное изменение, % |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|----------------------------|
| ПАО «Сбербанк»   | 83           | 83           | 83           | 83           | 0                   | 0,0                        |
| АО «Россельхозбанк»                                    | 82           | 82           | 82           | 82           | 0                   | 0,0                        |
| АО «Почта Банк»  | 79           | 79           | 80           | 80           | 1                   | 1,3                        |
| Банк ВТБ (ПАО)   | 78           | 78           | 79           | 79           | 1                   | 1,3                        |
| ПАО «Промсвязьбанк»                                    | 72           | 73           | 73           | 75           | 3                   | 4,2                        |
| ПАО «Совкомбанк»                                       | 71           | 70           | 72           | 73           | 2                   | 2,8                        |
| ПАО Банк «ФК Открытие»                                 | 73           | 73           | 73           | 73           | 0                   | 0,0                        |
| ООО «ХКФ Банк»   | 72           | 72           | 72           | 71           | -1                  | -1,4                       |
| Банк ГПБ (АО)  | 67           | 68           | 68           | 68           | 1                   | 1,5                        |
| АО «АЛЬФА-БАНК»  | 55           | 55           | 63           | 66           | 11                  | 20,0                       |

| Присутствие банков в регионах (отсортировано по числу) | февраль 2020 | февраль 2021 | февраль 2022 | февраль 2023 | Изменение за 3 года | Относительное изменение, % |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|----------------------------|
| ПАО РОСБАНК  | 71           | 64           | 63           | 61           | -10                 | -14,1                      |
| АО «Банк Русский Стандарт»                             | 58           | 58           | 58           | 58           | 0                   | 0,0                        |
| ПАО АКБ «АВАНГАРД»                                     | 51           | 51           | 51           | 51           | 0                   | 0,0                        |
| АО «Банк ФИНАМ»  | 45           | 50           | 50           | 50           | 5                   | 11,1                       |
| КБ «Ренессанс Кредит»                                  | 61           | 50           | 52           | 49           | -12                 | -19,7                      |
| ПАО КБ «УБРИР»   | 46           | 46           | 45           | 47           | 1                   | 2,2                        |
| ПАО «БАНК УРАЛСИБ»                                     | 46           | 46           | 46           | 46           | 0                   | 0,0                        |
| АО КБ «Пойдем!»  | 34           | 36           | 36           | 36           | 2                   | 5,9                        |
| АО «Райффайзенбанк»                                    | 39           | 36           | 36           | 36           | -3                  | -7,7                       |
| ООО «ФФИН Банк»  | 21           | 23           | 28           | 34           | 13                  | 61,9                       |
| АО «БКС Банк»  | 34           | 34           | 34           | 34           | 0                   | 0,0                        |
| АО «ОТП Банк»  | 73           | 71           | 33           | 33           | -40                 | -54,8                      |
| АО «РЕАЛИСТ БАНК»                                      | 35           | 33           | 32           | 32           | -3                  | -8,6                       |
| НКО «ИНКАХРАН» (АО)                                    | 26           | 27           | 30           | 31           | 5                   | 19,2                       |
| ПАО «МТС-Банк»   | 28           | 28           | 30           | 31           | 3                   | 10,7                       |
| Банк «ВБРР» (АО)                                       | 31           | 31           | 29           | 31           | 0                   | 0,0                        |
| ПАО «АК БАРС» БАНК                                     | 27           | 27           | 28           | 28           | 1                   | 3,7                        |
| ПАО Банк Синара (СКБ-                                  | 48           | 34           | 33           | 26           | -22                 | -45,8                      |
| АО «Газэнергобанк»                                     | 6            | 38           | 37           | 26           | 20                  | 333,3                      |
| АО «МИНБанк»   | 27           | 26           | 26           | 26           | -1                  | -3,7                       |
| АО КБ «ЮНИСТРИМ»                                       | 33           | 29           | 25           | 26           | -7                  | -21,2                      |

Исторические особенности региональной стратегии коммерческих банков обуславливают нежелание ухода из каких-либо регионов. Аналогичную динамику демонстрируют системообразующие банки, такие как ПАО «Промсвязьбанк» и ПАО «Совкомбанк», наращивающие охват регионов. Экспансионистская политика наблюдается у «Альфа-банка» (расширение в 11 регионах за три года), АО «Банк Финам» (охват 50 регионов, добавлено 5 за аналогичный период) и ООО «ФФИН Банк» (34 региона, прирост 13).

Противоположная тенденция характерна для банков с иностранным капиталом, сокращающих первоначально обширную сеть. Например, ПАО «Росбанк» покинул 10 регионов за три года, КБ «Ренессанс Кредит» – 12, венгерская «дочка» АО «ОТП Банк» – 40 регионов. Постепенную ретракцию демонстрирует АО «Райффайзен банк», сокративший присутствие с 39 до 36 регионов.

Расширение регионального охвата у большинства системообразующих банков сопровождается умеренным уменьшением общего числа структурных подразделений.

В рамках настоящего исследования проанализируем влияние на стратегии повышения экономической безопасности региональных коммерческих банков:

- диверсификация активов, свидетельствующая, что региональные коммерческие банки часто монополизируют на одной отрасли (например, 70% кредитов в сельском

хозяйстве в Центральной России), тем самым усиливая риски от локальных кризисов. В этом случае оптимальной будет стратегия: расширение за пределы региона (онлайн-кредиты в другие зоны или партнёрства с федеральными банками);

- кибербезопасность: региональные коммерческие банки уязвимы из-за меньших бюджетов и удалённого расположения. Атаки (DDoS, фишинг) растут в геополитическом контексте. В таком случае стратегия следующая: базовые меры (файрволы, обучение персонала) плюс сотрудничество (с ЦБ РФ или федеральными банками). В модели это отражается в индексе кибербезопасности, с рекомендациями по бюджетному.

Таким образом, коммерческие банки являются «кровеносной системой» финансовой инфраструктуры государства. Кредитные организации не только аккумулируют сбережения и предоставляют кредиты, но и обеспечивают платежи, инвестиции и финансирование реального сектора экономики. Если экономическая безопасность банка неуправляема, то это может спровоцировать цепную реакцию каскадных банкротств, следовательно «безопасность функционирования коммерческих банков должна быть управляемой, а следовательно, надёжно обеспеченной» [5].

В целом, стратегии региональных коммерческих банков подчёркивают гибкость и локальную адаптацию, в отличие от масштабируемых подходов федеральных банков, минимизируя риски в условиях геополитики, но требуя эмпирических данных для оценки эффективности.

Эффективность экономической безопасности региональных коммерческих банков оценивается через ключевые индикаторы с использованием следующих методов:

- стресс-тестирование (по сценариям санкций/инфляции);
- сравнительный анализ до/после внедрения.

#### **Список источников**

1. Мельник Д.Ю. Экономическая безопасность банковской системы: теоретические и практические аспекты // Интернет-журнал «Наукovedение», 2020. – Том 9. № 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/02EVN517.pdf> (дата обращения: 30.11.2025).
2. Графова И.Л., Емельянов Р.А. Экономическая безопасность коммерческого банка как элемента банковской системы страны // Экономический журнал, 2016 г. – № 5, – С. 74-78.
3. Губанов Р.С. Экономическая безопасность субъектов банковского бизнеса в современных реалиях // Экономические исследования, 2025. – № 1. URL: <https://myeconomix.ru/finansy/ekonomicheskaya-bezopasnost-subektov-bankovskogo-biznesa-v-sovremennykh-realiyakh/> (дата обращения: 30.11.2025).
4. Домашенко Д.В. Анализ региональных трансформаций в банковской системе России // Федерализм, 2023. – Т. 28. № 1 (109). – С. 138-152.
5. Сазонов С.П., Езангина И.А., Евсеев Р.С. Экономическая безопасность кредитной организации: факторы, угрозы, направления укрепления // Финансовая аналитика: проблемы и решения, 2020. – № 31. – С. 42-56.
6. Аленин В.В. Стратегия обеспечения экономической безопасности регионального банковского сектора / В.В. Аленин. – Кострома, 2007. – 344 с.
7. Донсков К.А., Емельянов М.Р. Основные характеристики национальных банковских систем. Особенности построения банковской системы России // Научный Лидер, 2024. – № 19 (169). – С. 200-202.
8. Тулупникова Ю.В. Роль банковской системы в развитии экономики России // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2023. – Т. 13, № 6-1. – С. 759-765.
9. Ющик Ю.В., Посная Е.А. Роль региональных банков в финансовой системе государства // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики, 2024. – № 6. – С. 749-753.
10. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации. URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/). (дата обращения: 30.11.2025).

**Сведения об авторе**

**Кайгородов Даниил Александрович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Kaigorodov Daniil Alexandrovich**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia