

УДК 336.71

***МЕТОДЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ
ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

Емонакова Н.А.

Старший преподаватель,

Сургутский государственный университет,

Сургут, Россия

Аннотация

Предметом исследования данной статьи являются процедуры по управлению риском возникновения прямых и косвенных потерь в результате несовершенства или ошибочных внутренних процессов кредитной организации, действий персонала и иных лиц. Банк России в соответствии с Положением от 8 апреля 2020 г. № 716-П ориентирует кредитные организации на выявление факторов операционных рисков и оперативное на них реагирование в целях снижения возможных потерь, сбоев и недостатков информационных, технологических и иных систем, а также в результате реализации внешних событий. Преднамеренные или непреднамеренные действия персонала, ошибки сотрудников банков - одна из основных категории операционного риска. В статье рассматриваются методы кадровой политики, направленные на снижение риска персонала, предложены мероприятия по уменьшению операционного риска кредитной организации.

Ключевые слова: операционный риск; кадровая политика; инцидент операционного риска; управление риском.

***METHODS OF PERSONNEL POLICY AS A TOOL TO REDUCE THE
OPERATIONAL RISK OF A CREDIT INSTITUTION***

Emonakova N.A.

Lecturer,

Surgut State University,

Surgut, Russia

Abstract

The subject of this article is the procedures for managing the risk of direct and indirect losses as a result of imperfection or erroneous internal processes of the credit institution, the actions of personnel and other persons. The Bank of Russia, in accordance with the Regulation of April 8, 2020 No. 716-P, orients credit institutions to identify factors of operational risks and prompt response to them in order to reduce possible losses, failures and shortcomings of information, technological and other systems, as well as a result of the implementation of external events. Intentional or unintentional actions of personnel, mistakes of bank employees are one of the main categories of operational risk. The article discusses the methods of personnel policy aimed at reducing the risk of personnel, proposes measures to reduce the operational risk of a credit institution.

Keywords: operational risk; personnel policy; an operational risk incident; risk management.

В современной экономике любая организация в той или иной мере сталкивается с рисками, кредитная организация как юридическое лицо, целью которой является извлечение прибыли подвержена потенциальным финансовым, операционным и деловым рискам. Принято выделять основные виды банковских рисков: кредитный, операционный и рыночный риски. Управление рисками банка является одним из важных направлений деятельности кредитной организации.

В соответствии с п.4.1. Указания Банка России N 3624- У от 15 апреля 2015 г. операционный риск определен как риск возникновения прямых и не прямых потерь в результате несовершенства или ошибочных внутренних процессов кредитной организации, действий персонала и иных лиц, сбоев и недостатков информационных, технологических и иных систем, а также в результате реализации внешних событий. Процедуры по управлению риском включают методы выявления и оценки принятого операционного риска в отношении

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

различных направлений деятельности кредитной организации, в том числе методы оценки и анализа вероятности реализации операционного риска. Особенностью операционного риска является то, что он присущ всем процессам, сотрудникам, системам и внешним факторам. Кредитной организации для целей унификации управления операционным риском необходимо выделить следующие виды операционного риска (таблица 1).

Таблица 1- Виды операционного риска

Виды операционного риска	В чем проявляется и чем обусловлен риск
риск информационной безопасности	обусловлены недостатками процессов обеспечения информационной безопасности, в том числе проведения технологических и других мероприятий, недостатками прикладного программного обеспечения автоматизированных систем и приложений, а также несоответствием указанных процессов деятельности кредитной организации
риск информационных систем	риск отказов и (или) нарушения функционирования применяемых кредитной организацией информационных систем и (или) несоответствия их функциональных возможностей и характеристик потребностям кредитной организации
правовой риск	в значении, установленном в пункте 3.3 Указания Банка России № 3624-У;
риск ошибок в управлении проектами	состоящий в недостатках и нарушениях организации процессов управления проектной деятельностью, направленных на изменение систем функционирования и поддержания работоспособности кредитной организации;
риск ошибок в управленческих процессах	состоящий в недостатках и нарушениях внутренних процессов кредитной организации, недостатках принятия решений по банковским сделкам и операциям, внутрихозяйственной деятельности;
риск ошибок в процессах осуществления внутреннего контроля	состоящий в недостатках и нарушениях системы внутреннего контроля, в том числе нарушениях правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, нарушениях внутренних правил совершения операций и сделок;
модельный риск	в значении, установленном в пункте 4.2 приложения 1 к Указанию Банка России № 3624-У;
риск потерь средств клиентов, контрагентов, работников и третьих лиц	не компенсированных кредитной организацией) вследствие нарушения кредитной организацией кодексов профессиональной этики, рыночных практик, правил поведения кредитной организации при продаже финансовых инструментов и услуг;

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

риск ошибок процесса управления персоналом	состоящий в недостатках и нарушениях внутренних процессов кредитной организации в управлении персоналом, в том числе при подборе, найме, адаптации, увольнении, обеспечении безопасности и охраны труда, социальной поддержки, в системе вознаграждения и компенсации;
операционный риск платежной системы	в значении, установленном в абзаце третьем пункта 1 приложения 2 к Положению Банка России от 3 октября 2017 года № 607-П

Процедуры управления операционным риском выполняются специализированными подразделениями при участии подразделения, ответственного за организацию управления операционным риском. Анализ базовых видов операционных рисков в Банке проводится по следующей методике:

1. Идентификация рисков. Первый шаг в анализе рисков - их идентификация. Рассматриваемые виды угроз следует выбирать исходя из соображений здравого смысла (исключив, например, землетрясения, однако, не забывая о возможности захвата террористами), но в пределах выбранных видов провести максимально подробный анализ. Целесообразно выявлять не только сами угрозы, но и источники их возникновения;
2. Оценка вероятности осуществления. После идентификации угрозы необходимо оценить вероятность ее осуществления. Допустимо использовать при этом трехбалльную шкалу (низкая (1), средняя (2) и высокая (3) вероятность);
3. Оценка потенциальных (максимальных) потерь при наступлении события. Кроме вероятности осуществления, важен размер потенциального ущерба. Тяжесть ущерба также можно оценить по трехбалльной шкале.
4. Оценка ожидаемых потерь (приемлемости риска).

После того, как накоплены исходные данные и оценена степень неопределенности, можно переходить к обработке информации, то есть

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

собственно к оценке рисков. Вполне допустимо применить такой простой метод, как умножение вероятности осуществления угрозы на потенциальный ущерб.

В статье на примере условного внутреннего структурного подразделения банка (далее-ВСП) исследован риск ошибок процесса управления персоналом, состоящий в недостатках и нарушениях внутренних процессов кредитной организации в управлении персоналом, в том числе при подборе, найме, адаптации, рассмотрена совокупность действий (методов, приемов, мероприятий) по управлению рисками. Стратегия управления рисками любого Банка базируется на соблюдении принципа безубыточности деятельности и направлена на обеспечение оптимального соотношения между прибыльностью бизнес - подразделений Банка и уровнем принимаемых на себя рисков.

Рассмотрим модель оценки в офисах ВСП. Цель оценки риск – атмосферы: предотвращение инцидентов операционного риска. Данная модель позволяет выделить индикаторы, оказывающие наибольшее влияние на возникновение операционного риска по результатам корреляционного анализа.

Риск - атмосфера ВСП - это состояние ВСП, которое на основании определенных индикаторов характеризует потенциал возникновения рисков событий в данном ВСП. Тестирование модели риск - атмосферы в Банке проходит в 3 этапа:

- подготовка к тестированию на месте: получение информации о ВСП, сбор информации о сотрудниках подразделения (стаж, предыдущее место работы, наличие дисциплинарных взысканий, оценки);
- посещение ВСП: оценка риск - атмосферы в сети ВСП, наблюдение за работой сотрудников, общение с руководителем ВСП о ситуации в подразделении и организации операционно-кассовой работы, просмотр видео и др.;
- Меры, принимаемые по итогам проведения теста: матрица кадровых решений, инициирование служебного расследования.

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

По результатам проверки внутренних структурных подразделений Банка выявлены следующие нарушения (таблица 2).

Таблица 2 – Выявленные нарушения и меры по их устранению

Выявлены проблемы	Приняты меры
Сотрудниками подразделения производится фотографирование данных из автоматизированной системы (АС) на мобильный телефон	Руководителю необходимо усилить контроль за соблюдением сотрудниками должностных обязанностей и соблюдением правил информационной безопасности
Отсутствие камер видеонаблюдения в зонах обслуживания клиентов ВСП	Инициировано рассмотрение вопроса по дооснащению зон камерами видеонаблюдения
Ввод данных в АС под чужой учетной записью	Проведена профилактическая беседа, дополнительно все сотрудники ознакомлены с ответственностью под роспись в письменной форме
Формальное заполнение чек листов по кассовой работе и комплексной безопасности	Составлен график данных отчетов, по итогам проведения фиксировать по времени в личный календарь.
По окончании обслуживания клиентов входная дверь в ВСП не закрывается на ключ	Проведены наставнические сессии с сотрудниками, допустившими нарушения под расписку
Сотрудниками ВСП должным образом не проверяются документы, устанавливающие личность клиента и формально осуществляют процедуру дополнительного контроля	Руководителю ВСП необходимо усилить меры по контролю операций и действий. Определить сотрудника осуществляющего дополнительный контроль наделить его соответствующими полномочиями

Действующая в Банке система оценки риск – атмосферы позволяет выявлять проблемы, исследовать причины и обстоятельства инцидентов и принимать своевременные меры к их устранению. Основные лица, которые задействованы в регистрации операционных рисков – это риск-координатор и риск-менеджер.

Риск-координатор назначается руководителем структурного подразделения Банка, отвечает за взаимодействие с подразделениями операционных рисков в вопросах идентификации, оценки, мониторинга и контроля операционных рисков. Данный сотрудник сообщает о выявленных инцидентах в подразделение мониторинга рисков, содействует исследованию причин и обстоятельств инцидентов.

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Риск-менеджер – сотрудник Блока «Риски», осуществляющий регистрацию инцидентов операционного риска в АС «Система управления операционными рисками», получает уведомления об инцидентах, сообщает о дополнительных последствиях и погашениях инцидентов. Все сотрудники подразделения обязаны сообщать риск-координатору обо всех инцидентах, произошедших или выявленных подразделением, а также содействовать исследованию причин и обстоятельств инцидентов.

Основная цель риск-менеджмента - создавать условия, в которых возможно достижение запланированного результата с точки зрения риска и доходности. В Банке определены основные группы операционных рисков, угрозы и последствия их реализации в ВСП Банка (таблица 3).

Таблица 3 – Группы операционных рисков

Группы операционных рисков	Угроза	Последствия реализации
Персонал банка	Недостаточная компетентность и отсутствие опыта	Ошибки в работе, занесение ошибочных данных
Внутреннее мошенничество	Хищение денег тем или иным способом	Убыток
Процессы и внутренний контроль	Использование некорректных данных, проводок и расчетов по финансовым операциям, Неадекватное распределение полномочий	Ошибки в отчетности, ведущие к потерям банка, передача больших полномочий сотрудникам, к которым нет доверия, или тем, у которых нет большого опыта работы. Может привести к хищениям, ошибкам в работе, злоупотреблению должностным положением
Информационные системы и технологии	Сбои информационной системы и отказ оборудования, неполное резервное копирование данных	Остановка всей работы банка на неопределенный период ведет к потерям банка, потеря данных без возможности восстановления
Незащищенная обработка данных	Хищение данных третьими лицами	

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Взлом информационной системы и заражение вирусом	Потеря данных, уничтожение, намеренное внесение некорректных ошибок и т.д.	
--	--	--

Операционные риски банка включают в себя потери, которые возникают как из-за внутренних ошибок персонала, так и из-за ошибок в осуществлении операций под влиянием внешних факторов. Основные операционные риски, представленные в таблице связаны с недостаточной компетентностью и отсутствием опыта сотрудников ВСП Банка. Прослеживается необходимость в переоценке практикуемых действий и предложении методик обеспечения кадровой безопасности коммерческих банков в целях снижения риска ошибок процесса управления персоналом. Как избежать или снизить кадровый риск, рассмотрим некоторые методы, приемы и мероприятия по совершенствованию кадровой политики, направленные на снижение риска персонала.

Внедрение цифровых решений в последние годы в отделах по работе с персоналом, позволяют более эффективное проведение процедур отбора кандидатов и аттестации персонала. В целях снижения операционных рисков, связанных с управлением персонала необходимо пересмотреть некоторые подходы к формированию кадровой политики кредитных организаций.

Кадровая политика кредитной организации должна содержать программы формирования кадрового резерва. Для решения этого вопроса следует обратить внимание на сотрудничество вузов и работодателей. Студенты заинтересованы в хорошем рабочем месте, а работодатель хочет получить квалифицированного работника. Таким образом, все участники: студент, вуз, банк заинтересованы во взаимовыгодном сотрудничестве. Реализации данного проекта возможна только при условии взаимодействия вуза и работодателя еще в процессе обучения будущего работника. На данном этапе важно выявить интерес у студента к будущей профессии, в том числе проведение различных опросов, тестирования и др. Это снизит вероятность попадания «случайных» кандидатов.

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Второй этап - прохождение студентом производственных практик в кредитной организации. Работа в банке ассоциируется с успехом, высоким уровнем дохода, престижем и стабильностью, в период прохождения производственной практики у студента будет возможность оценить все плюсы и минусы выбранной деятельности и принять для себя очень важное решение - подходит ли эта работа именно ему. Высокий уровень ответственности, компетентность в области экономики, стрессоустойчивость, аналитический склад ума — это лишь несколько важных качеств для представителя профессии в банковской сфере.

Следующий этап - проведение процедур отбора кандидатов. Отбор персонала является основным элементом, который обеспечивает в конечном итоге соответствие качеств человека требованиям данного вида деятельности или должности в кредитной организации. На этом этапе кандидат подвергается входному тестированию. Для банковской сферы при отборе кандидатов особенно важно выявить честных, лояльных, надежных сотрудников, принимая на вакансию новичка, сложно определить его качества на соответствие требованиям будущей деятельности. Традиционные методы подбора персонала только частично решают эту проблему. В последние годы на этапе отбора сотрудников применяются различные инструменты, например, проверка кандидата на полиграфе, но здесь надо помнить, что проверка возможна только с письменного согласия сотрудника (кандидата).

Разработка системы адаптации новых работников - следующий этап. На этапе адаптации персонала важно создать условия комфортного процесса приспособления новых сотрудников к условиям среды деятельности коммерческого банка. Одним из методов это применение механизма наставничества, к основным задачам наставничества можно отнести: повышение качества профессиональной подготовки кадров, развитие у новых сотрудников позитивного отношения к своему месту работы, и как следствие снижение текучести кадров.

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Обучение сотрудников - важный элемент кадровой политики, поскольку способствует реализации сотрудниками компании своих потенциальных возможностей. Задачами организации обучения персонала и повышения квалификации специалистов банка являются: разработка системы обучения и повышения квалификации; участие работников в специализированных семинарах, тренингах, возможность стажировки молодых специалистов в других регионах системы Банка.

Для «новичков» целесообразно проводить «интервал-тренинг», одна из методик безболезненного «вработывания» нового работника в его обязанности, обучение персонала новым информационным и компьютерным технологиям.

Эффективная кадровая политика должна включать такие инструменты как мотивация сотрудников, контроль уровня квалификации персонала, оценка персонала. Внедрение стандартов профессиональной этики, улучшение условий труда и материальное стимулирование, применение санкций за нарушения технологии совершения операции позволит снизить кадровые риски.

В целях качественного управления операционным риском кредитным организациям необходимо применять различные группы методов, включающих в себя широкий спектр инструментов. Эффективное сочетание данных инструментов и методов на каждом этапе управления кадровой политикой позволит банкам выстроить эффективную систему управления, контроля и снижения уровня операционного риска.

Библиографический список:

1. Положение Банка России от 8 апреля 2020 г. № 716-П "О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе";
2. Указание Банка России от 15 апреля 2015 г. N 3624-У "О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской групп";

3. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 29.12.2022) "О банках и банковской деятельности".

Оригинальность 83%