

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2022, Том 9, № 4 / 2022, Vol 9, No 4 <https://resources.today/issue-4-2022.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/54ECOR422.pdf>

DOI: 10.15862/54ECOR422 (<https://doi.org/10.15862/54ECOR422>)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Соколов, Е. Д. Механизм минимизации рисков, связанных с исполнением должностных полномочий персонала коммерческого банка / Е. Д. Соколов // Отходы и ресурсы. — 2022. — Т. 9. — № 4. — URL: <https://resources.today/PDF/54ECOR422.pdf> DOI: 10.15862/54ECOR422

For citation:

Sokolov E.D. The mechanism for minimizing risks associated with the performance of official powers of the personnel of a commercial bank. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2022; 9(4): 54ECOR422. Available at: <https://resources.today/PDF/54ECOR422.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: 10.15862/54ECOR422

УДК 338

Соколов Егор Дмитриевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
«Финансовый» факультет
Бакалавр
E-mail: sokolovegor29@yandex.ru

Научный руководитель: **Королева Людмила Павловна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент Департамента экономической безопасности и управления рисками
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: LPKoroleva@fa.ru

Механизм минимизации рисков, связанных с исполнением должностных полномочий персонала коммерческого банка

Аннотация. В рамках представленной статьи автор исследует вопрос поиска путей минимизации операционных рисков, связанных с деятельностью персонала. В статье приведено несколько методов оценки таких рисков, однако, по мнению автора, одним из наиболее эффективных методов является проведение стресс-тестирования, позволяющее оценить возможный рост риска. В статье подробно перечислены цели, принципы и особенности стресс-тестирования. Помимо этого, проанализирована роль консолидированной отчетности об уровне операционных рисков в обеспечении экономической безопасности организации. Автор отмечает, что такая процедура позволяет отслеживать операционные риски и анализировать воздействующие на него факторы в течение времени. Однако, необходимо понимать, что в случае рисков, связанных с персоналом, их необходимо устранять еще на первом этапе, то есть их отбора на должность. Многие эксперты предлагают применять стресс-тестирование, суть которого заключается в моделировании задачи, которую необходимо решить кандидату. Поведение и действия кандидата в данном случае оцениваются по ряду факторов, перечисленных в статье. На основе полученной информации экспертная группа делает заключение по каждому кандидату и составляет список ранжирования кандидатов по профессионально важным качествам. В статье также смоделирована ситуация, на примере которой наглядно рассматривается процесс оценки действий кандидатов. Методика позволяет сделать ранжирование списка кандидатов по различным категориям, также предоставлять

отчёт в форме консолидированной информации в разрезе отдельных критериев, которые необходимы работодателю. В заключительной части статьи автор формулирует вывод относительно разработанного метода оценки и минимизации операционных рисков.

Ключевые слова: операционные риски; банковская деятельность; подбор персонала; стресс-тестирование; экономическая безопасность; кадровые риски; управление рисками; сценарный метод

Введение

В рамках Политики управления рисками в Организациях осуществляется сбор, ведение реестра и мониторинг всех операционных рисков. Данный реестр предполагает сбор всей информации об операционных рисках, и регистрация каждого в отношении 20 параметров¹ (источники риска; владельцы риска; описание мер по минимизации; контрольные процедуры, метод управления риском, оценка (рейтинг) риска, различные классификаторы и т. д.).

Оценка операционных рисков осуществляется в рамках ключевых показателей риска (КПР) — это измеримые показатели, которые отражают уровень того или иного операционного воздействия, данная система позволяет оценить и спрогнозировать изменение риска [1]. Основная задача КПР определяется как: соотнесение бизнес-процессов Банка и подверженность их определённому виду операционного риска; мониторинг сопутствующих процессу операционных рисков.

В банках проводится количественная оценка операционных рисков, что значит, это в результате всей накопленной информации Банк проводит расчёт количественной оценки риска с использованием VAR-методологии (с учётом тяжести и вероятности (частоты) реализации операционных потерь).

Цель данного исследования заключается в рассмотрении механизма минимизации рисков АО «Газпромбанк».

Объект исследования — операционные риски, связанные с деятельностью персонала.

Предметом исследования являются методы минимизации операционных рисков, связанных с деятельностью персонала АО «Газпромбанк».

1. Методы и материалы

При написании научной публикации авторами использовались следующие методы: сравнительный, статистический, математический анализы, анализ и обобщение нормативно-правовых актов и документов, научных исследований и статей, табличные и графические способы визуализации статистических данных.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- выделить наиболее эффективные методы оценки операционного риска;
- рассмотреть способы оценки эффективности сотрудника с учётом операционных рисков;

¹ Информация о принимаемых Группой рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом за 9 месяцев 2016 года [Электронный ресурс] URL: http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/fa6/Report_01_04_2016_2.pdf (дата обращения: 10.02.2023).

- предложить пути возможного направления совершенствования системы ассесмент при приёме кандидата в Банк.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, нормативно-правовых документах стратегического планирования, предложениях, раскрывающих пути совершенствования механизма минимизации операционных рисков.

В частности, внимание уделялось разработкам Ахвердиева Ш.В. [2], Тихонова А.И. [3], Ячменевой В.М. [4], Чулановой О.Л. [5], Лисицыной А.М. [6] и других.

2. Результаты и обсуждения

Один из наиболее эффективных методов оценки операционного риска, это проведение стресс-тестирования.

Стресс-тестирование операционного риска — процедура, позволяющая оценить возможный рост уровня операционного риска, его влияние на финансовые показатели организаций и отдельных направлений бизнеса. Оценка даётся на основе ряда ключевых индикаторов операционного риска, которые соответствуют вероятным негативным событиям. Цели стресс-тестирования [7]:

- Оценка финансовых потерь, связанных с реализацией вероятных событий, под воздействием фактора операционного риска.
- На основании результатов оценки, предложение и разработка комплекса мер по минимизации операционного риска, приводящегося на различных уровнях Банка.
- Оценка финансовых потерь, связанных с реализацией исключительных, но маловероятных событий.
- Учёт финансовых потерь, в результате реализации исключительных, но вероятных событий, под влиянием операционного фактора при установленной величине капитала, выделяемой на покрытие операционного риска.

При проведении стресс-тестирования используется сценарный анализ событий — оценка (разработка сценария) маловероятных, но возможных рисков событий с высокой степенью потерь и негативных воздействий для Банка, которые могут реализоваться в будущем под влиянием операционных факторов. Подтверждение оценки на основе полученных данных можно получить посредством повторного анализа сценарного метода на основе сравнения результатов с поступающими данными о фактических потерях в результате операционного риска. Результаты сценарного анализа используют при процессе разработки мер по минимизации операционного риска, внедряемых в компанию для его управления и регулирования [8].

В отличие от Политики управления операционными рисками, которая основывается на общих положениях Организации, методология идентификации, сбора данных о финансовых убытках и оценки операционного риска приближена к Банкам дополнительных офисов с учётом их локальных особенностей, требований местного законодательства, общего уровня компетентности персонала. Для оперативного сбора данных о финансовых убытках Банки утверждают «инструкция по сбору данных о потерях от реализации операционных рисков в кредитных организациях» и «инструкция по оценке рисков, определению зон ответственности и подотчётности в сфере управления операционными рисками в кредитных организациях». Данные инструкции являются основой для создания локальных нормативных документов по анализу и регулированию операционного риска [9].

В целях предоставления отчётности об операционных рисках Банка ведут консолидированную отчётность об уровне операционных рисков. Отчёт формируется службой безопасности (служба управления рисками) на основании [10]:

- Количественная и качественная оценка операционного риска.
- Значения КИР (ключевые индикаторы риска), находящихся в АСУОР (Автоматизированная система управления операционным риском).
- Информация о событиях подверженных операционному риску.

Информация включается в отчёт о рисках Банка, предоставляемый Руководителю службы управления рисками. На ежедневной основе отчёты об уровне операционных рисков Банка и внешних событиях операционного риска представляются Руководителю Службы управления рисками Банка. В режиме on-line в АСУОР формируется и публикуется оперативная отчётность об уровне операционных рисков, динамике операционных потерь и ключевых индикаторов риска [11].

Данная процедура оценки позволяет отслеживать операционные риски и анализировать воздействующие на него факторы в течение времени, что повышает эффективность в регулировании Банковских рисков. Однако операционный риск, связанный с персоналом, можно регулировать на стадии отбора кандидата на должность. В качестве совершенствования системы проведения ассесмент при подборе кандидатов на должность с целью минимизации возможного наступления операционного риска и сокращения времени проверки, предлагается проводить стресс-тестирование кандидата. Кандидату (группе кандидатов) даётся проблема (маловероятная, но реальная в Банке), выделяется роль, которую он занимает в аспекте данного вопроса и цель, которую он должен достичь. Целью похода будет являться в постановке задачи (сценарный метод) кандидату, в условиях которой его дальнейшая деятельность будет оцениваться по следующим факторам [12]:

- Компетентность в решении поставленной задачи; знание необходимого материала и нормативной базы для адекватного реагирования в условиях неопределённости.
- Психологическая подготовленность кандидата к действиям в условиях быстрого реагирования и неопределённости; адекватное реагирование на поставленную задачу и последующие вопросы.
- Эрудиция, умение выстраивать логическую цепочку между объектами и предметами тестирования; аналитический/творческий подход к решению проблемы; время, затраченное на решение конфликта.
- Знание организационной структуры Банка, полномочий и ответственности различных структур (сотрудников) в решении тех или иных вопросов.
- Готовность к сотрудничеству и содействию для регулирования конфликта, возникающего в организации на основе финансовых и операционных рисков.
- Оценка кандидата с позиции: безопасности для организации; внутрикорпоративный бизнес-процессов; финансовых и коммерческих операций; сохранности коммерческой тайны; операционных процессов и рисков; внутренних конфликтов и конфликтов интересов; безопасности сотрудника субъекта экономических правоотношений в отношении Банка.
- Достоверность изложенной в анкетных данных информации и навыках, умениях и компетенциях в решаемых вопросах.

Проведение оценки раскладывается на 2 этапа [13]:

1. Ассесмент при прохождении собеседования непосредственно под наблюдением сотрудников ЦО и психолога, которые на основе полученных данных дают заключение о навыках и умениях кандидата решать поставленную задачу самостоятельно, аналитически обрабатывать полученную информацию, адекватном реагировании на стрессовую ситуацию, в условиях которой он должен действовать, знание нормативной базы для решения вопроса.
2. Группой ассесмент направленный на получение представления о взаимодействии группы лиц при решении конфликтной ситуации, способах достижения поставленной задачи, умении преподнести себя в соответствии с той ролью, которая была выделена кандидатам.

На основе полученной информации, экспертная группа делает заключение по каждому кандидату и составляет список ранжирования кандидатов по профессионально важным качествам. Выявляются сильные претенденты, в отношении которых информация поступает в отдел безопасности, где осуществляется дальнейшая проверка на основе предоставленных данных.

Оценка стресс-теста осуществляется в соответствии с заявленными требованиями к проверке кандидата и строится по балльной шкале от — 70 до +70 баллов. Каждому пункту проверки соответствует 10 баллов при распределении на подпункты к оценке. При несоответствии кандидата к заявленным требованиям из общей оценки вычитается соответствующая сумма баллов.

Пример: проблема- кандидату предлагается ситуация, в условиях которой он- сотрудник отдела маркетинга. В 12 часов дня ему надо было отдать важный договор на подпись начальнику для заключения сделки необходимой для организации сделки. Однако, в силу сложившихся обстоятельств, он забыл про этот договор и вспомнил лишь тремя часами позже. Начальник отказывается подписывать договор, не желая тратить своё время и разговаривать с сотрудником.

Цель — организовать подписание документа к вечеру отчётного дня.

Действия сотрудника будут оцениваться в соответствии с приведённой ниже таблицей 1.

У каждого члена экспертной группы имеется лист оценки, в рамках которого он анализирует поведение кандидата, дополнительно давая личные заметки. По итогам проведения оценки эффективности и суммирования баллов за каждый пункт мы получаем качественную оценку претендента на должность, которая вносится в список общего ранжирования кандидатов. Также учитываются заметки и комментарии экспертов по каждому претенденту.

В рамках данного поведения мы можем пронаблюдать и оценить человека в соответствии с его действиями и ходом рассуждений для решения конфликта интересов. На базе служба безопасности рассчитывает риски, связанные в результате реализации исключительных, но вероятных событий, под влиянием операционного фактора.

Посредством проведения предложенной системы ассесмент, Банк сокращает время на проверку кандидатов за счёт оценки сразу нескольких параметров и требований, заявленных организацией в целях предотвращения операционного риска. Это снижает риск отказа претендента проходить различные этапы проверки в течении длительного срока. Что положительно сказывается на общей текучести кадров.

Таблица 1

Оценка эффективности сотрудника с учётом операционных рисков

№ п/п	Критерии оценки	Действия кандидата	Оценка
1	Компетентность; знание необходимого материала и нормативной базы для адекватного реагирования в условиях неопределённости.	- Владение необходимым уровнем знаний. - Неполное владение необходимыми знаниями. - Отсутствие владения необходимым уровнем знаний.	10 5 0
2	Психологическая подготовленность кандидата к действиям в условиях быстрого реагирования и неопределённости; адекватное реагирование на поставленную задачу и последующие вопросы.	- Адекватная реакция на поставленную задачу; спокойная речь и поведение при тестировании. - Кандидат начинает волноваться и путаться. - Кандидат отказывается проходить тестирование из-за волнения. - Кандидат переходит на личности в решении вопроса. - Кандидат не умеет взаимодействовать с группой.	10 -2,5 -2,5 -2,5 -2,5
3	Эрудиция, умение выстраивать логическую цепочку между объектами и предметами тестирования; аналитический/ творческий подход к решению проблемы; время, затраченное на решение конфликта.	- Кандидат логично излагает мысли, умеет себя преподнести. - Оперирует понятиями и принципами Банковского сектора. - Подход к решению проблемы (не)эффективен. - Кандидат быстро реагирует на вызов.	2,5 2,5 2,5 2,5
4	Знание организационной структуры Банка, полномочий и ответственности различных структур (сотрудников) в решении вопросов.	- Знание организационной структуры банковского сектора. - Знание полномочий и обязанностей сотрудников отдела куда претендует кандидат.	5 5
5	Готовность к сотрудничеству и содействию для регулирования конфликта, возникающего в организации на основе финансовых и операционных рисков.	- Открытость к общению и взаимодействию. - Готовность помогать сотрудникам. - Доброжелательное поведение. - Корыстные цели решения конфликта интересов.	2,5 2,5 2,5 2,5
6	Безопасность для организации; внутрикорпоративных бизнес-процессов; финансовых и коммерческих операций; сохранности коммерческой тайны; операционных процессов и рисков; внутренних конфликтов и конфликтов интересов.	- Сотрудник знает об общих порядках Политики в управлении операционным риском. - Знает законодательно-нормативную базу в области коммерческой тайны. - Компетентен в вопросах финансовой деятельности банка.	3 3 4
7	Достоверность изложенной в анкетных данных информации и навыках, умениях и компетенциях в решаемых вопросах.	- Информация соответствует имеющимся навыкам и умениям в полной мере. - Информация частично соответствует имеющимся навыкам и умениям. - Информация практически не соответствует имеющимся навыкам и умениям.	10 -5 0
Совокупная оценка:			

[14]

Методика позволяет сделать ранжирование списка кандидатов по различным категориям, также предоставлять отчёт в форме консолидированной информации в разрезе отдельных критериев, которые необходимы работодателю. В таблице наглядно видно какой сотрудник обладает определённым наличием компетенций. Рейтинговая система позволяет выделить наиболее привлекательный для Банка персонал по заявленным требованиям. Таким образом, можно провести анализ всех кандидатов как по общей совокупности показателей, так и в разрезе одного (безопасность операционных процессов, психологическая подготовка и т. д.). С помощью чего сотрудника можно оценить по набору его данных и определить да какой работы он профессионально пригоден, то есть учитывая его индивидуальные навыки, умения,

знания, предоставленные в форме чётко закреплённых критериев определить в отдел, где его компетенции будут необходимы.

В целях обеспечения экономической безопасности Банка, система направлена на выявление у кандидата «слабых зон», то есть тех вопросах в которых он не разбирается, не осведомлён о деятельности структур банка, о правилах проведения коммерческих операций. В ходе проведения оценки психолога, на кандидатуру даётся заключение о его предрасположенности к тем или иным операционным рискам в следствии выявленного конфликта интересов при проведении ассесмента. Такая проверка позволяет понять способен ли человек совершать операционных риски и нарушать корпоративный кодекс, коммерческую тайну, положение о безопасности в целях личной выгоды.

Подводя итог, предложенная методика оценки эффективности сотрудников посредством проведения ассесмент с включёнными показателями снижает риск ротации кадров, отказа высококвалифицированного сотрудника проходить большое количество оценочных тестирований, подобрать сотрудников, отвечающих требованиям банка, снизить затраченные средства на программы развития и обучения персонала.

Выводы

Таким образом, в статье предложены пути возможного направления совершенствования системы ассесмент при приёме кандидата в Банк. Разработанная мною система позволяет ранжировать список кандидатов в соответствии с оценочной системой их компетенций. В предложенной методике Организация получает качественную оценку потенциала человека. В целях обеспечения безопасности Банка, система даёт представление о наличии «слабых зон» — вопросах, в которых он не разбирается, не осведомлён о деятельности структур банка, о правилах проведения коммерческих операций.

Разработанная методика оценки эффективности сотрудников посредством проведения усовершенствованной системы ассесмент с включёнными показателями снижает риск текучести кадров, отказа высококвалифицированного сотрудника проходить оценочное тестирование, подобрать сотрудников, отвечающих требованиям банка, снизить затраченные средства на программы развития и обучения персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Авдийский В.И. Управление операционными рисками как фактор обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта: Аудит-контроллинг операционных рисков коммерческого банка. Методологические основы управления операционными рисками хозяйствующего субъекта: монография / В.И. Авдийский, Ю.А. Кузнецова, А.В. Дадалко. — М.: Издательское агентство «Типограф», 2012. — С. 35.
2. Ахвердиев Ш.В., Ильина С.И. Взаимосвязь бизнес-процессов коммерческого банка с операционными рисками и менеджментом качества // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности (ИНТЕКС-2020). — 2020. — С. 13–16.
3. Тихонов А.И. Обеспечение экономической безопасности предприятия за счет оценки кадровых рисков // Вестник академии знаний. — 2020. — № 1(36). — С. 238–245.

4. Ячменева В.М., Простяков А.С. Управление кадровыми рисками в обеспечении кадровой безопасности предприятий // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. — 2020. — С. 224–227.
5. Чуланова О.Л., Свиридова О.П. Исследование возможностей и рисков применения HR-аналитики для оптимизации процессов управления персоналом в цифровой экономике // Вестник евразийской науки. — 2020. — Т. 12. — № 2. — С. 78.
6. Лисицына А.М., Тарусов Т.С., Митрофанова О.Н. Классификация кадровых рисков в условиях становления цифровой экономики // Социально-экономические, институциональные и рыночные трансформации в условиях формирования цифровой экономики. — 2019. — С. 117–119.
7. Резник С.Д., Холькина О.В. Кадровый аудит как диагностика рисков в системе управления персоналом организации // Экономика строительства. — 2021. — № 6(72). — С. 35–47.
8. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Шепелев В.М. Инновационный подход в управлении кадровыми рисками организации // Вестник евразийской науки. — 2020. — Т. 12. — № 3. — С. 39.
9. Гайдарбекова Д.Ш. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы // Вестник науки и образования. — 2019. — № 14-2(68). — С. 36–40.
10. Боробов В.Н. Управление рисками в организации // Тенденции развития науки и образования. — 2020. — № 61-6. — С. 49–53.
11. Гусарова М.С., Копытова А.В., Гусаров Д.С. Управление кадровой безопасностью предприятий на основе минимизации кадровых рисков // Теоретические и прикладные вопросы комплексной безопасности. — 2019. — С. 143–146.
12. Винокур И.Р. Методика анализа и управления рисками // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. — 2019. — № 3. — С. 93–108.
13. Черноножкина Н.В. Риск-менеджмент в системе корпоративного управления предприятием // Наука о человеке: гуманитарные исследования. — 2019. — № 4(38). — С. 215–222.
14. Сорокин А.С. Методика оценки операционных рисков для бизнес-процессов (часть 1) // Менеджмент сегодня. — 2019. — № 4. — С. 290–298.

Sokolov Egor Dmitrievich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: sokolovegor29@yandex.ru

Academic adviser: **Koroleva Lyudmila Pavlovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: LPKoroleva@fa.ru

The mechanism for minimizing risks associated with the performance of official powers of the personnel of a commercial bank

Abstract. Within the framework of the presented article, the author explores the issue of finding ways to minimize operational risks associated with the activities of personnel. The article presents several methods for assessing such risks, however, according to the author, one of the most effective methods is stress testing, which allows assessing a possible increase in risk. The article lists in detail the goals, principles and features of stress testing. In addition, the role of consolidated reporting on the level of operational risks in ensuring the economic security of the organization is analyzed. The author notes that this procedure allows you to track operational risks and analyze the factors affecting it over time. However, it must be understood that in the case of risks associated with personnel, they must be eliminated at the first stage, that is, their selection for a position. Many experts suggest using stress testing, the essence of which is to model the task that the candidate needs to solve. The behavior and actions of the candidate in this case are evaluated by a number of factors listed in the article. Based on the information received, the expert group makes a conclusion on each candidate and compiles a ranking list of candidates according to professionally important qualities. The article also simulates a situation, on the example of which the process of evaluating the actions of candidates is clearly considered. The methodology allows you to rank the list of candidates for various categories, as well as provide a report in the form of consolidated information in the context of individual criteria that are necessary for the employer. In the final part of the article, the author formulates a conclusion regarding the developed method for assessing and minimizing operational risks.

Keywords: operational risks; banking; recruitment; stress testing; economic security; personnel risks; risk management; scenario method