

## О ПРИМЕНЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ УСЛУГ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО КРЕДИТОВАНИЯ

**Н.В. Фадейкина**

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой банковского дела,  
ректор ЧОУ ВО «Сибирская академия финансов и банковского дела»,  
президент НП «Международный институт сертифицированных бухгалтеров  
и финансовых менеджеров» (МИСБФМ\*) (Новосибирск)

**Н.В. Брюханова**

д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры финансов  
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,  
вице-президент НП «МИСБФМ» (Барнаул)

**Т.Д. Крылова**

канд. экон. наук, доцент, зам. ген. директора по аттестации и подготовке научных кадров  
ОАО «Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка» (Москва)

*Рассматриваются вопросы развития национальной системы квалификаций, предусматривающей применение таких элементов, как образовательные стандарты системы профессионального образования, профессиональные стандарты, инструментарию профориентационной работы, прогноз потребности рынка труда, профессионально-общественная аккредитация профессиональных образовательных программ, независимая оценка квалификации, а также национальной рамки квалификаций, базирующейся на профессиональных стандартах, включающей отраслевые рамки квалификаций и предполагающей создание целостной системы развития профессиональных компетенций и квалификаций на основе консолидированных интересов общества, работодателей, обучающихся и системы профессионального образования. Особое внимание уделяется стандартизации банковской деятельности на основе профессиональных стандартов, национальных стандартов Российской Федерации, отраслевых стандартов обеспечения качества (на примере стандартов качества банковской деятельности), подчеркивается необходимость гармонизации указанных стандартов. Раскрывается содержание основных профессиональных стандартов, которые применяются (должны применяться) при предоставлении коммерческими банками услуг в области корпоративного кредитования. Приводятся и комментируются нормы трудового права (в контексте новаций Трудового кодекса Российской Федерации), обосновывается необходимость модернизации системы трудовых отношений и инструментария управления персоналом в коммерческих банках в целях реализации первого этапа внедрения профессиональных стандартов в их практическую деятельность, что, несомненно, будет способствовать повышению качества услуг в сфере корпоративного кредитования – основного направления банковской деятельности.*

**Ключевые слова:** корпоративное кредитование в коммерческих банках, национальная система квалификаций и национальная рамка квалификаций, профессиональные стандарты, национальные стандарты Российской Федерации, стандарты качества банковской деятельности, модернизация системы трудовых отношений.

Корпоративное кредитование является одним из самых сложных, но и самых приоритетных направлений деятельности любого коммерческого банка. Доказательством тому служат данные банковской статистики: на 1 июля 2016 г. кредиты и прочие размещенные средства, предоставленные нефинансовым организациям, составили 31 230,9 млрд руб. при общем объеме активов 79 545 млрд руб., то есть 39,26 % (просроченная задолженность в абсолютном выражении составила 2124,1 млрд руб. – 6,8 %).

Для сравнения: кредиты и прочие размещенные средства, предоставленные физическим лицам, на ту же дату определяются в 10 572,9 млрд руб., то есть 13,29 % от общего объема активов (просроченная задолженность – 898,7 млрд руб., то есть 8,5 % [1]).

Как известно, самое большое количество профессиональных стандартов (ПС) в области экономики и финансов разработано для банковского сектора (их уже 30<sup>1</sup>), причем для предоставления коммерческими банками услуг в области корпоративного кре-

\* НП «МИСБФМ» – член Ассоциации участников финансового рынка «Совет по развитию профессиональных квалификаций» (СПКФР) (URL: <http://asprof.ru/about/participants>). Авторы данной статьи являются экспертами СПКФР по проведению профессионально-общественной аккредитации образовательных программ (URL: <http://asprof.ru/poa/poa-reestr-ekspertov>).

<sup>1</sup> См. офиц. сайт Совета профессиональных квалификаций финансового рынка (URL: <http://asprof.ru/prof-standarts/reestr-utverjdenih-ps>).

дитования видится целесообразным использовать как минимум 4 стандарта:

- ПС специалиста по корпоративному кредитованию<sup>2</sup>;
- ПС специалиста по работе с залогами<sup>3</sup>;
- ПС специалиста по работе с просроченной задолженностью<sup>4</sup>;
- ПС специалиста по управлению рисками<sup>5</sup>.

По мнению авторов, результативность и эффективность кредитного процесса повысится, если в его реализации будут принимать активное участие специалисты по финансовому консультированию<sup>6</sup>, бухгалтерскому учету<sup>7</sup>, внутреннему контролю<sup>8</sup> и внутреннему аудиту<sup>9</sup> [2].

Попытаемся разобраться, что это за стандарты и почему именно Министерство труда и социальной политики (Минтруда) РФ регулирует вопросы применения ПС, а, к примеру, не Банк России.

Дело в том, что одним из знаменитых майских указов Президента РФ был Указ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», в котором Правительству РФ в целях дальнейшего совершенствования государственной социальной политики предписано:

- подготовить и внести до 1 сентября 2012 г. в Государственную Думу Федерального Собрания РФ проект федерального закона о внесении в законодательство РФ изменений, касающихся разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов (подп. «б» п. 1 Указа);
- утвердить до 1 декабря 2012 г. план разработки профессиональных стандартов (подп. «в»);
- разработать к 2015 г. и утвердить не менее 800 профессиональных стандартов (подп. «г»).

В Указе № 597 были и другие предписания, касающиеся социальной политики и профессиональной деятельности работников. Например, в подп. «з» п. 1 говорилось, что в целях расширения участия работников в управлении организациями (вероятно, любими) Правительству РФ в срок до 1 декабря 2012 г. следует подготовить предложения по внесению в законодательство РФ изменений, касающихся созда-

ния в организациях производственных советов и определения их полномочий, а также разработать комплекс мероприятий по развитию институтов самоуправления и принятию кодексов профессиональной этики<sup>10</sup>. Согласно подп. «к» п. 1 Указа Правительству РФ предписано совместно с общественными организациями до 1 апреля 2013 г. обеспечить формирование независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, включая определение критериев эффективности работы таких организаций и введение публичных рейтингов их деятельности.

При изучении текста рассматриваемого Указа Президента РФ возникают следующие вопросы. Какие услуги относятся к социальным? Относятся ли финансовые (в том числе банковские) услуги к социальным услугам? Согласованы ли профессиональные стандарты с национальными стандартами Российской Федерации (НС РФ), необходимость соблюдения которых (так же, как и ПС) не раз отмечалась в указах и других документах Президента России<sup>11</sup>? Когда ПС станут основой профессиональной деятельности? Являются ли они обязательными для применения коммерческими банками, реализующими финансовые (банковские) услуги [2]?

Как известно, трактовка финансовой услуги дана в Федеральном законе № 135-ФЗ «О защите конкуренции»<sup>12</sup>, в ст. 4 которого читаем: «финансовая услуга – банковская услуга, страховая услуга, услуга на рынке ценных бумаг, услуга по договору лизинга, а также услуга, оказываемая финансовой организацией и связанная с привлечением и (или) размещением денежных средств юридических и физических лиц»; там же приводятся дефиниции «необоснованно высокая цена финансовой услуги» и «конкурентная цена финансовой услуги», но при этом сущность финансовой (банковской) услуги не раскрывается.

Как справедливо отмечено в [3], по поводу понятия услуги, ее свойств и характеристик имеются различные точки зрения. В то же время Д.К. Маштакева и ее соавторы выделяет основное существенное свойство любой услуги: в процессе производства ус-

<sup>2</sup> Утв. Приказом Минтруда РФ от 19 мар. 2015 г. № 174н.

<sup>3</sup> Утв. Приказом Минтруда РФ от 19 мар. 2015 г. № 176н.

<sup>4</sup> Утв. Приказом Минтруда РФ от 7 сент. 2015 г. № 590н (применяется по отношению к физическим лицам).

<sup>5</sup> Утв. Приказом Минтруда РФ от 7 сент. 2015 г. № 591н.

<sup>6</sup> ПС специалиста по финансовому консультированию утв. Приказом Минтруда РФ от 19 мар. 2015 г. № 167н.

<sup>7</sup> ПС «Бухгалтер» утв. Приказом Минтруда РФ от 22 дек. 2014 г. № 1061н.

<sup>8</sup> ПС «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утв. Приказом Минтруда РФ от 22 апр. 2015 г. № 236н.

<sup>9</sup> ПС «Внутренний аудитор» утв. Приказом Минтруда от 26 июня 2015 г. № 398н.

<sup>10</sup> Такие кодексы используются субъектами банковского сектора (например, Кодекс профессиональной этики Банка развития и модернизации промышленности (публичное акционерное общество) (URL: [http://bankrmp.ru/userfiles/ufiles/kodeks\\_professionalnoy\\_etiki\\_16.05.16.pdf](http://bankrmp.ru/userfiles/ufiles/kodeks_professionalnoy_etiki_16.05.16.pdf)); Кодекс профессиональной этики АО «Кузнецкбизнесбанк» (URL: <http://www.kbb.ru/about/>); Кодекс профессиональной этики и служебного поведения служащих акционерного общества «Объединенный капитал» (URL: <http://www.okbank.ru/about/kodeks-professionalnoy-etiki>); Кодекс профессиональной этики Оренбургского ипотечного коммерческого банка «Русь» (общество с ограниченной ответственностью) (URL: [http://www.bankrus.ru/sites/default/files/codex\\_etiki\\_0.pdf](http://www.bankrus.ru/sites/default/files/codex_etiki_0.pdf)) и др.).

<sup>11</sup> Указы № 36, 1085, 1661 и др.

<sup>12</sup> Закон датирован 26 июня 2006 г. (действ. в ред. от 3 июля 2016 г.).

луги новый материально-вещественный продукт не создается, а, как правило, изменяется качество уже имеющегося [3]. Профессор *Е.А. Каменева* и доцент *Т.Д. Крылова*, рассматривая в своей статье «Реализация логистических подходов в сфере услуг» вопросы, касающиеся сущности услуг (материальных, нематериальных, смешанных) и характеристики сферы услуг, подчеркивают, что «для различных услуг баланс нематериальных и материальных свойств находится в разном диапазоне. Например, услуги, которые обладают высокой социальной направленностью, как правило, носят чисто нематериальный характер» [4]. Это относится к образовательным, банковским услугам (тем более, если они предоставляются населению) и т.д. Банковскую (финансовую) услугу отличает прежде всего ее связь с движением денежных средств (или других финансовых активов) [3].

Если основываться на НС РФ<sup>13</sup> об услугах, предоставляемых населению, то получается, что *банковские услуги, предоставляемые населению, относятся к категории социально-культурных услуг* и по отношению к ним должна оцениваться удовлетворенность населения качеством предоставления услуг. Обратимся к стандартам НС РФ «Услуги населению. Термины и определения» (ГОСТ Р 50646–2012)<sup>14</sup> и НС РФ «Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг» (ГОСТ Р 52113–2014)<sup>15</sup>.

Начнем с первого стандарта (ГОСТ Р 50646–2012). В нем есть ссылки на другие НС РФ<sup>16</sup>, а также даны определения следующих терминов: услуга, материальная услуга, нематериальная (социально-культурная) услуга, заказ на услугу, потребитель услуги, договор на оказание (предоставление) услуги, кодекс поведения исполнителя услуг (совокупность правил поведения исполнителя услуг при оказании (предоставлении) услуг, основанных на соблюдении требований установленных документов).

Под услугой в Стандарте понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя услуг по удовлетворению потребности

их потребителя<sup>17</sup>. Услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные, нематериальные (социально-культурные) и смешанные. Остановимся на услугах нематериальных, имеющих отношение к тематике данной статьи. Нематериальные (социально-культурные) услуги включают, в том числе, услуги по предоставлению нематериальных продуктов (например, в области финансов (страхования, банковского дела), экспертные, правовые, консалтинговые, образовательные, сетевые услуги (услуги связи, Интернета, телекоммуникаций, телефонной связи) и др.).

Еще раз подчеркнем, что в рассматриваемом НС (впрочем, как и в ГОСТ Р 52113–2014) речь идет об услугах, предоставляемых населению. В контексте банковского кредитования положения первого и второго стандартов касаются банковских услуг, предоставляемых (по кредитованию) физическим лицам. Однако ряд положений этих стандартов может быть использован не только в регламентах, разрабатываемых и используемых в коммерческих банках по корпоративному кредитованию, но и в трудовых договорах и корпоративных положениях, связанных с отбором и управлением персоналом. Например, во втором Стандарте, устанавливающим номенклатуру основных групп показателей качества (показатели назначения, безопасности, надежности, профессионального уровня персонала), большое внимание уделяется последней группе показателей, среди которых – показатели, характеризующие:

- уровень профессиональной подготовки и квалификации работника;
- способность к руководству (для руководителей организаций, менеджеров и др.);
- знание и соблюдение правил профессиональной этики.

Эти группы показателей, конечно же, должны согласовываться с ПС, а также с требованиями, предъявляемыми с 2016 г. к работникам в соответствии с новациями Трудового кодекса (ТК), концептуальными положениями и требованиями Национальной системы квалификаций (НСК) и Национальной рамки

<sup>13</sup> Национальный стандарт, являющийся категорией Национальной системы технического регулирования, функционирующей в соответствии с Федеральным законом «О техническом регулировании», – стандарт, утвержденный национальным органом РФ по стандартизации (в качестве такого органа выступает Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии). НС разрабатываются в целях обеспечения конкурентоспособности и качества продукции (работ, услуг), рационального использования ресурсов, проведения анализа характеристик продукции (работ, услуг) и применяются на добровольной основе независимо от страны и (или) места происхождения продукции, осуществления процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ и оказания услуг, видов или особенностей сделок и (или) лиц, являющихся изготовителями, исполнителями, продавцами, приобретателями, в том числе потребителями. Организации могут разрабатывать и утверждать самостоятельно корпоративные стандарты исходя из необходимости применения этих стандартов для вышеуказанных целей, ориентированных, прежде всего, на обеспечение качества продукции, выполнения работ, оказания услуг.

<sup>14</sup> НС РФ «Услуги населению. Термины и определения» (ГОСТ Р 50646–2012) утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 нояб. 2012 г. № 1612-ст и введен в действие с 1 янв. 2014 г.

<sup>15</sup> НС РФ «Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг» (ГОСТ Р 52113–2014) утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 нояб. 2014 г. № 1482-ст и введен в действие с 1 янв. 2016 г.

<sup>16</sup> НС РФ «Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях» (ГОСТ Р ИСО 10002–2007); НС РФ «Информационная технология. Менеджмент услуг. Часть 1: Спецификация» (ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1–2010); НС РФ «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (ГОСТ ISO 9000–2011).

<sup>17</sup> Согласно ГОСТ ISO 9000, услуга – это результат, как минимум, одного действия, обязательно произведенного (осуществленного при взаимодействии) между поставщиком и заказчиком (потребителем), как правило, на нематериальной основе.

квалификаций<sup>18</sup> (НРК), базирующейся на ПС и предусматривающей создание целостной системы развития профессиональных компетенций и квалификаций на основе консолидированных интересов общества, работодателей, обучающихся и системы профессионального образования. Эти требования предписываются нормативными правовыми актами (НПА), утвержденными Минтруда РФ, которое в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 31 мая 2012 г. № 535 «Вопросы Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации» является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере демографии, труда, уровня жизни и доходов, оплаты труда, пенсионного обеспечения (включая негосудар-

ственное пенсионное обеспечение), социального страхования, условий и охраны труда, социального партнерства и трудовых отношений, занятости и безработицы, трудовой миграции, альтернативной гражданской службы, государственной гражданской службы (кроме вопросов оплаты труда), социальной защиты и социального обслуживания населения и др. Отсюда следует, что Минтруда РФ утверждает и систему уровней квалификации (Приказ Минтруда РФ от 12 апреля 2013 г. № 148н «Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»), иллюстрирующую структуру НРК, и ПС. Ниже дается извлечение из таблицы, приведенной в указанном выше Приказе и характеризующей уровни квалификации; всего их 9, но для данной статьи необходимы для рассмотрения лишь 5–7-й уровни (табл. 1).

Таблица 1

Описание 5, 6 и 7-го уровней квалификации

Уровень квалификации	Показатели уровней квалификации			Основные пути достижения уровня квалификации
	Полномочия и ответственность	Характер умений	Характер знаний	
1	2	3	4	5
5-й	<p>Самостоятельная деятельность по решению практических задач, требующих самостоятельного анализа ситуации и ее изменений.</p> <p>Участие в управлении решением поставленных задач в рамках подразделения.</p> <p>Ответственность за решение поставленных задач или результат деятельности группы работников или подразделения</p>	<p>Решение различных типов практических задач с элементами проектирования.</p> <p>Выбор способов решения в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации.</p> <p>Текущий и итоговый контроль, оценка и коррекция деятельности</p>	<p>Применение профессиональных знаний технологического или методического характера.</p> <p>Самостоятельный поиск информации, необходимой для решения поставленных профессиональных задач</p>	<p><b>Образовательные программы среднего профессионального образования (СПО) – программы подготовки специалистов среднего звена</b>, программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих).</p> <p>Основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих.</p> <p><b>Дополнительные профессиональные программы. Практический опыт</b></p>
6-й	<p>Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели.</p> <p>Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений.</p> <p>Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации</p>	<p>Разработка, внедрение, контроль, оценка и корректировка направлений профессиональной деятельности, технологических или методических решений</p>	<p>Применение профессиональных знаний технологического или методического характера, в том числе инновационных.</p> <p>Самостоятельный поиск, анализ и оценка профессиональной информации</p>	<p><b>Образовательные программы высшего образования (ВО) – программы бакалавриата. Образовательные программы СПО – программы подготовки специалистов среднего звена.</b></p> <p><b>Дополнительные профессиональные программы. Практический опыт</b></p>

<sup>18</sup> Временные методические рекомендации по разработке отраслевой рамки квалификаций на основе Национальной рамки квалификаций Российской Федерации утв. Минздравсоцразвития РФ 22 дек. 2011 г.

1	2	3	4	5
7-й	<p>Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе инновационной, с принятием решения на уровне крупных организаций или подразделений.</p> <p>Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений</p>	<p>Решение задач развития области профессиональной деятельности и (или) организации с использованием разнообразных методов и технологий, в том числе инновационных.</p> <p>Разработка новых методов, технологий</p>	<p>Понимание методологических основ профессиональной деятельности.</p> <p>Создание новых знаний прикладного характера в определенной области.</p> <p>Определение источников и поиск информации, необходимой для развития области профессиональной деятельности и/или организации</p>	<p>Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета.</p> <p><b>Дополнительные профессиональные программы.</b></p> <p><b>Практический опыт</b></p>

Вернемся к содержанию рассматриваемого НС РФ ГОСТ Р 52113–2014. Его *показатели профессионального уровня персонала* включают три подгруппы, указанные выше. Показатели уровня профессиональной подготовки и квалификации персонала (работника) включают оценку следующих параметров:

- уровень (рейтинг) учебного заведения;
- общая и профилирующая подготовка персонала: подготовка в объеме высшего (бакалавриат, специалитет, магистратура) или СПО или *профессиональная переподготовка в соответствии с профилем деятельности*;
- уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы персонала;
- знание и соблюдение требований руководящих документов, касающихся профессиональной деятельности (скорее всего, речь идет о нормах ТК РФ и документах Минтруда РФ, характеризующих уровни квалификации и профессиональные стандарты).

Что же такое профессиональный стандарт с позиций законодательства? В разделе IX ТК РФ «Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное профессиональное образование работников» ПС определен как характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе для выполнения определенной трудовой функции (ст. 195.1). Порядок разработки и утверждения ПС, а также установления тождествен-

ности наименований должностей, профессий и специальностей, содержащихся в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих, Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, наименованиям должностей, профессий и специальностей, содержащимся в ПС, устанавливается Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений<sup>19</sup> (ст. 195.2). Если ТК РФ, другими федеральными законами, иными НПА РФ установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции (ТФ), то ПС в части указанных требований *обязательны для применения работодателями*. Характеристики квалификации, которые содержатся в ПС и обязательность применения которых не установлена в соответствии со ст. 195.2, применяются работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых ими ТФ, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда (ст. 195.3).

Таким образом, ПС – это документ, раскрывающий с позиций сферы труда (объединений работодателей и/или профессиональных сообществ) содержание профессиональной деятельности в рамках определенного вида экономической деятельности, а также требования к квалификации работников.

<sup>19</sup> Правительство РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений может устанавливать особенности применения ПС в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами РФ, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более 50 % акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности (Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ; дополнительно см. Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности»).

ПС как документы нового типа, представляющие наиболее полную и актуальную информацию о требованиях к квалификациям, необходимым для выполнения конкретных видов трудовой деятельности, начали разрабатывать в России еще в середине 1990-х гг. Инициаторами в этом процессе выступили представители бизнес-сообщества. Не дожидаясь действий государственных органов, они самостоятельно создавали ПС, содержание которых отражало представление (понимание) бизнеса о требуемом уровне квалификации работников. В первое десятилетие XXI в. ПС серьезно занимался РСПП<sup>20</sup>, базируясь на зарубежном опыте. Банковское сообщество также было активно вовлечено в работу по стандартизации банковской деятельности.

Напомним некоторые события и факты, которые описаны в 2007 г. в статье одного из методологов банковской стандартизации д-ра экон. наук, профессора *А.И. Милюкова*, выполнявшего в то время функции исполнительного вице-президента АРБ, председателя Координационного комитета АРБ по стандартам качества банковской деятельности: «На банковской конференции в г. Уфа в январе 2005 г. состоялось широкое и острое обсуждение вопросов повышения качества работы банков. Выступивший на конференции первый заместитель Председателя Банка России *А. Козлов* обратился к Ассоциации российских банков (АРБ) с предложением организовать работу по подготовке стандартов банковской деятельности, превратить стандарты в мощный двигатель повышения качества. АРБ согласилась с предложением, и впоследствии ежегодно на банковской конференции в г. Уфа подводятся итоги работы, вырабатываются пути движения вперед. Активную помощь в организации всей работы по стандартизации оказывает Национальный банк Республики Башкортостан... Важнейший документ, который был подготовлен рабочей группой АРБ, – это Концепция стандартизации, определившая основные требования к стандартам... Стандарты качества банковской деятельности разрабатываются и внедряются в целях улучшения системы корпоративного управления, качественных показателей деятельности, снижения себестоимости банковских продуктов и повышения конкурентоспособности кредитных организаций Российской Федерации. Под стандартом качества банковской деятельности понимаются установленные и принятые в качестве типовых взаимосвязанные качественные характеристики кредитной организации, требования к организации процессов, производству банковских продуктов, отраженные в документе и предназначенные для добровольного и регулярного использования кредитными организациями. В основу документа положены передовой международный и отечественный опыт управления, лучшая банковская практика и международные стандарты» [5].

Заметим, что на вышеупомянутой конференции в Уфе в 2005 г. *А. Козлов* подчеркнул: «Предложение о разработке национальных стандартов качества деятельности кредитных организаций представляется весьма своевременным. Стандарты затронут корпоративное управление, процессный подход и другие идеологические основы управления.

Представляется, что ближайшие год-два – это наиболее подходящее время для того, чтобы такие стандарты выработать совместными усилиями банковского сообщества. Затем банковское сообщество могло бы принять их в качестве рекомендательных (при одобрении Центральным банком РФ). В дальнейшем аудиторские и консалтинговые фирмы могли бы проводить аттестацию тех или иных банков на соответствие общепринятым стандартам качества. Это... повысит эффективность и улучшит деловую культуру всей банковской сферы» [6].

Сразу надо подчеркнуть, что *не следует путать ПС, являющиеся основой НСК, со стандартами качества*. Разработка стандартов качества банковской деятельности базируется на известной философии и методологии стандартов серии ИСО, которая лежит в основе НС РФ. Как справедливо отмечает профессор *А.И. Милюков* в статье «Некоторые актуальные проблемы повышения качества работы банков», опубликованной в 2015 г., «главной особенностью стандартов качества банковской деятельности является то, что они предъявляют требования не только к качеству продуктов банков напрямую, а к системе организации управления банковским бизнесом по аналогии с международными стандартами серии ISO 9000, обобщающими передовой мировой опыт в области управления качеством. Однако в отличие от ряда стандартов (ISO 9000 и др.) стандарты качества управления банковской деятельностью содержат четкие требования к конкретным банковским процессам, на основании которых могут быть выработаны рекомендации по улучшению того или иного процесса банка» [7].

На Западе история появления ПС хорошо известна: в конце 80-х гг. в США и европейских странах был осознан кризис профессионального и университетского образования; образование отставало от потребностей бизнеса, выпускники были не готовы к быстрому включению в деятельность<sup>21</sup>. Нужно было сформулировать требования работодателей к работникам, а желающим начать свою деятельность – показать, что именно они должны освоить, чтобы сдать квалификационный экзамен (по сути, получить допуск в профессию) в профессиональном сообществе. Такая практика широко использовалась в США, Японии, европейских странах, но для узкого набора профессий (архитектор, юрист, нотариус). Пришло время экстраполировать ее на другие виды деятельности, и в США это сработало [8]. В России вопрос

<sup>20</sup> Российский союз промышленников и предпринимателей и созданное им Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) совместно с Федеральным институтом развития образования (ФИРО) Минобрнауки РФ в 2008 г. разработали рекомендательный документ, ставший основой НРК.

<sup>21</sup> Что-то подобное мы наблюдаем сейчас и у нас, так как пока ФГОС и ПС не гармонизированы.

о модернизации национальной системы квалификаций и внедрении ПС (как базовом элементе НСК и нормы трудового права) на повестку дня был поставлен, как сказано выше, в Указе Президента РФ № 597.

Согласно ч. 2 абз. 2 ст. 57 ТК РФ, если в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ, или соответствующим положениям ПС. Таким образом, работодатель организации любой организационно-правовой формы и формы собственности обязан использовать наименование должности из ПС, если законодательно по этим позициям есть льготы, компенсации и ограничения, в том числе квалификационные. Поэтому, исходя из определения термина «профессиональный стандарт», приведенного в ст. 195.1 ТК РФ, применение ПС для работодателей любой организации также является обязательным. Сферы применения работодателем ПС определены в Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23 [9].

В соответствии с требованиями ТК РФ и установленными Приказом Минтруда РФ № 148н нормами, работникам организаций необходимо иметь профессиональное образование, соответствующее профилю их деятельности. Например, для работы в банке

необходимо иметь банковское образование (по СПО – это специальность «Банковское дело», по ВО (бакалавриат) – направление «Экономика», профиль «Банковское дело» и «Финансы и кредит», по ВО (магистратура) – направление «Финансы и кредит»). Кроме того, работникам надлежит внимательно изучить текст профессиональных стандартов, чтобы определиться, какие программы дополнительного профессионального образования (ДПО) надо освоить (речь идет, как правило, о *профессиональной переподготовке в соответствии с профилем деятельности*; при наличии базового образования (в данном случае экономического) нужно постоянно повышать профессиональную квалификацию (ПКв) посредством освоения программ ДПО (в форме программ ПКв) по реализуемым на рабочем месте ТФ) [2].

Теперь обратимся к содержанию ПС, которые раскрывают ТФ и действия, необходимые для предоставления услуг в области корпоративного кредитования – они названы в начале данной статьи (табл. 2).

В результате изучения ПС «*Специалист по корпоративному кредитованию*» в части показателей, характеризующих возможные наименования должностей, профессий (кредитный менеджер, кредитный консультант, кредитный контролер, специалист по сопровождению кредитных операций с юридическими лицами, специалист по кредитованию юридических лиц), требований к образованию (ВО по специальности «Финансы и кредит» или ВО по направлению «Экономика», профиль «Банковское дело» и «Финансы и кредит», СПО по специальностям «Банковское дело» и «Финансы») и практическому опыту (профессиональный стандарт не требует при наличии указанного образования практического опыта), а также совмещающая све-

Таблица 2

**Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт «Специалист по корпоративному кредитованию» (функциональная карта вида профессиональной деятельности)**

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации (см. табл. 1)	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
1А	Обеспечение проведения сделок кредитования корпоративных заемщиков	6-й	Подготовка сделок кредитования корпоративных заемщиков	АА/01.6	6-й
			Оценка платежеспособности и кредитоспособности потенциального заемщика	АА/02.6	6-й
			Подготовка и заключение кредитного договора	АА/03.6	6-й
			Контроль исполнения условий кредитного договора	АА/04.6	6-й
			Работа с заемщиками на этапе возникновения просроченной задолженности	АА/05.6	6-й

дения табл. 1 и 2, получим, что указанные в табл. 2 трудовые функции могут выполнять только лица, имеющие профильное ВО или СПО.

При выполнении ТФ «Подготовка сделок кредитования корпоративных заемщиков» указанные специалисты должны выполнять следующие ТД<sup>22</sup>: информирование заемщика о перечне документов, необходимых для оформления корпоративного кредита (КК); предоставление заемщику бланков документов для оформления КК и информирование заемщика о правилах их заполнения; сообщение заемщику срока принятия решения и предоставления КК; копирование и заверение документов, необходимых для формирования досье заемщика; занесение в автоматизированную банковскую систему (АБС) сведений о заемщике и параметров заявки на оформление КК; составление описи документов заемщика для кредитного досье, формирование кредитного досье заемщиков – юридических лиц и индивидуальных предпринимателей; подготовка уведомления о принятом решении по КК; информирование заемщика о принятом решении по заявке на КК; предложение заемщику дополнительного банковского продукта (кросс-продажа) в соответствии с потребностями заемщика при оформлении КК; ведение автоматизированной базы данных заемщиков.

Согласно рассматриваемому ПС, исполнение данной ТФ требует необходимых знаний (в части гражданского и банковского законодательства РФ; законодательства РФ о персональных данных; современных методов получения, анализа, обработки информации; общих вопросов обеспечения информационной безопасности банка; правил делового общения с заемщиками; основ банковского дела, экономики, организации труда и управления; правил корпоративной банковской этики; баз данных и информационных систем в профессиональной сфере; порядка ведения кредитного досье) и умений (выявлять потребности заемщика в кредитных продуктах и их характеристиках; формировать кредитное досье заемщика; организовывать взаимодействие с подразделениями банка по вопросам предварительного сопровождения деятельности по корпоративному кредитованию; анализировать статистические данные о количестве заявок на оформление корпоративного кредита; оперативно принимать решения по предложению заемщику дополнительного банковского продукта).

При выполнении второй ТФ «Оценка платежеспособности и кредитоспособности потенциального заемщика» указанные специалисты должны выполнять следующие ТД: оценка активов и кредитной истории потенциального заемщика; анализ финансовой деятельности потенциального заемщика и формирование пакета документов для принятия решения уполномоченным органом о предоставлении

кредита; информирование заемщика о размере дополнительных расходов и комиссий при осуществлении КК; запрос (при необходимости) дополнительных документов для принятия решения о возможности заключения кредитного договора; подготовка заключения о целесообразности предоставления кредита потенциальному заемщику; рассмотрение заявок и подготовка мотивированных суждений о возможности кредитования заемщиков; рассмотрение заявок и подготовка мотивированных суждений о возможности изменения условий по действующим кредитам, предоставленным заемщикам; подготовка профессионального суждения, оценка кредитного риска по выданной ссуде, расчет резерва на возможные потери по ссуде и резерва на возможные потери; анализ характеристик потенциального заемщика; анализ учредительных и иных документов потенциального заемщика на соответствие требованиям банка для предоставления кредита.

Для выполнения указанной ТФ необходимы соответствующие знания (гражданского и банковского законодательства РФ; законодательства РФ о персональных данных; основ банковского дела, экономики, организации труда и управления; современных методов получения, анализа, обработки информации; общих вопросов обеспечения информационной безопасности банка; правил делового общения с заемщиками; правил внутреннего трудового распорядка и внутренних нормативных документов, регламентирующих работу персонала; правил корпоративной банковской этики; требований по охране труда и пожарной безопасности) и умения (обеспечивать процесс приема документов от заемщика; составлять отчетность по качеству кредитного портфеля; готовить заключения о возможности/невозможности заключения кредитной сделки; формировать кредитное досье заемщика; организовывать работу по взаимодействию с подразделениями банка с целью оценки платежеспособности и кредитоспособности потенциального заемщика; применять программные продукты (в том числе АБС) и иные организационно-технические средства и оборудование в профессиональной сфере).

При выполнении третьей ТФ «Подготовка и заключение кредитного договора» указанные специалисты должны выполнять следующие ТД: консультирование участников кредитной сделки; организация встреч и консультаций с другими работниками банка по вопросам проведения кредитных сделок; согласование со сторонами сделки сроков, этапов и условий ее заключения; внесение сведений о сделке в АБС; проверка правоспособности участников сделки; проверка документов, подтверждающих полномочия представителей участников сделки (при их наличии); подготовка кредитной документации; согласование (при необходимости) кредитной докумен-

<sup>22</sup> Трудовое действие (ТД) – низший уровень декомпозиции профессиональной деятельности (при разработке ПС), как правило, характеризуется непосредственным взаимодействием с предметом труда. Успешное ТД осуществляется при наличии у работника необходимых умений, определенных ПС. При обучении эффективное выполнение трудового договора достигается путем регулярных упражнений. Освоенным считается ТД, которое выполняется различными способами в зависимости от конкретных производственных условий и обстоятельств [10].



тации с ответственными подразделениями банка; обеспечение подписания сторонами сделки кредитно-обеспечительной документации; организация открытия заемщиком текущих счетов; организация оплаты расходов, связанных с предоставлением кредита; формирование и передача в ответственное подразделение распоряжения на предоставление кредита; организация предоставления кредитных средств заемщику; участие в разрешении конфликтных и нестандартных ситуаций при подготовке и заключении сделки; подготовка и оформление кредитного договора, договоров поручительства, договоров залога.

Для выполнения указанной ТФ *необходимы соответствующие знания* (гражданского и банковского законодательства РФ; законодательства РФ о персональных данных; основ договорного права; основ банковского дела, экономики, организации труда и управления; основ правового консультирования; современных методов получения, анализа, обработки информации; локальных нормативных актов, регламентирующих бизнес-процессы; правил подготовки кредитной документации; правил делового общения с заемщиками; порядка открытия банковских счетов; порядка оформления кредитного договора, договоров поручительства, договоров залога; общих вопросов обеспечения информационной безопасности банка; правил корпоративной банковской этики) *и умения* (предоставлять заемщикам исчерпывающую информацию о процедуре подготовки и заключения кредитных сделок; вести кредитно-обеспечительную документацию; сопровождать процесс передачи документов заемщиком; осуществлять контроль соблюдения процедуры получения кредитных средств заемщиком; организовывать взаимодействие между подразделениями банка в соответствии с этапами процесса подготовки и заключения кредитного договора; применять способы и методы разрешения конфликтных и нестандартных ситуаций при подготовке и заключении кредитного договора; применять программные продукты (в том числе АБС) и иные организационно-технические средства и оборудование в профессиональной сфере).

При выполнении четвертой ТФ «Контроль исполнения условий кредитного договора» *указанные специалисты должны выполнять следующие ТД*: мониторинг качества обслуживания долга и сроков погашения КК; мониторинг проблемных КК, предоставленных банком (во взаимодействии с другими структурными подразделениями); ведение кредитных досье по заемщикам; анализ текущего финансового состояния заемщика согласно внутренним нормативным документам; подготовка ответов, справок, выписок, скорректированных графиков платежей по кредитным договорам; передача информации (при необходимости) о неисполнении обязательств по кредитному договору в соответствующее подразделение банка.

Для выполнения указанной ТФ *необходимы соответствующие знания* (гражданского и банковского законодательства РФ; законодательства РФ о персональных данных; основ банковского дела, экономики, организации труда и управления; локальных

нормативных актов, регламентирующих бизнес-процессы; нормативных документов, необходимых для выполнения должностных обязанностей; современных методов получения, анализа, обработки информации; общих вопросов обеспечения информационной безопасности банка; ведения баз данных; правил делового общения с заемщиками; правил корпоративной банковской этики; а также знания в области осуществления наблюдения и анализа состояния взаимодействия с подразделениями банка с целью контроля исполнения кредитного договора; контролировать исполнение партнерами банка их обязательств в рамках компетенции; проводить мониторинг выполнения заемщиками их обязательств по договору; выполнять мониторинг статуса заемщика; применять программные продукты (в том числе АБС) и иные организационно-технические средства и оборудование в профессиональной сфере).

При выполнении пятой ТФ «Работа с заемщиками на этапе возникновения просроченной задолженности» *указанные специалисты должны выполнять следующие ТД*: ведение кредитных досье по заемщикам, мониторинг заемщиков на этапе возникновения задолженности; подготовка ответов, справок, выписок, скорректированных графиков платежей по кредитным договорам; методологическая поддержка кредитной работы, включая разработку внутрибанковских документов, связанных с корпоративным кредитованием (новые типовые продукты, изменения в действующих нормативных документах); подготовка отчетов о ходе выполнения заемщиками обязательств по кредитному договору и передача их в соответствующие подразделения банка; обеспечение процедур изменения условий кредитного договора; отслеживание и контроль целевого использования кредитных средств после выдачи кредита; подготовка необходимых документов для принятия решения уполномоченным органом в случае списания безнадежной задолженности по ссудам за счет сформированного резерва; применение к заемщикам предупредительных мер при невыполнении обязательств по кредитному договору; передача сформированного кредитного досье на хранение.

Для выполнения указанной ТФ *необходимы соответствующие знания* (гражданского и банковского законодательства РФ; законодательства РФ о персональных данных; основ банковского дела, экономики, организации труда и управления; локальных нормативных актов, регламентирующих бизнес-процессы; правил делового общения с заемщиками; общих вопросов обеспечения информационной безопасности банка; баз данных; оснований для изменения условий кредитного договора; оснований применения и видов мер ответственности за нарушение условий договора; правил подготовки отчетной документации по предоставленным кредитам; правил корпоративной банковской этики) *и умения* (анализировать процесс исполнения заемщиком кредитных обязательств; вести деловую переписку и внутренний документооборот; вести базы данных и досье

по заемщикам; применять программные продукты (в том числе АБС) и иные организационно-технические средства и оборудование в профессиональной сфере) [11].

Требования к специалисту по работе с залогами в части образования те же, что и в рассмотренном выше ПС, а в части практического опыта требования таковы: «при наличии СПО – опыт работы в банковской сфере не менее одного года» (п. 3.1 ПС «Специалист по работе с залогами»). Что касается возможных наименований должностей, то они могут быть следующими: специалист по работе с залогами, залоговый менеджер, залоговый контролер, залоговый консультант.

ПС «Специалист по работе с залогами» содержит пять ТФ (табл. 3), здесь рассмотрим три из них – первую, вторую и четвертую.

При выполнении первой ТФ «Сбор документов, необходимых для проведения залоговой экспертизы и заключения договора залога» указанные специалисты должны выполнять следующие ТД: предварительные переговоры с клиентом (по согласованию с кредитующим подразделением); сбор первоначальной информации о клиенте, оценка его платежеспособности; информирование клиента о перечне документов и процедуре оформления ипотечного кредита; получение согласия клиента на обработку персональных данных; проверка комплектности и правильности заполнения документов клиента; формирование досье клиента.

Для выполнения указанной ТФ необходимы соответствующие знания (законодательства РФ в банковской сфере; нормативных документов в области

кредитной и залоговой деятельности; трудового и гражданского законодательства РФ; законодательства РФ о персональных данных; методов определения кредитоспособности и платежеспособности клиента; методов получения, анализа, обработки информации) и умения (осуществлять коммуникацию с клиентом; анализировать корректность и достоверность представленных документов; соблюдать установленную процедуру приема документов клиента; консультировать клиента на предмет порядка и процедуры оформления ипотечного кредита; организовывать документооборот; повышать уровень своих профессиональных знаний и навыков; пользоваться персональным компьютером, программными продуктами (в том числе АБС), другими организационно-техническими средствами и оборудованием).

При выполнении второй ТФ «Оценка и залоговая экспертиза имущества» указанные специалисты должны выполнять следующие ТД: формирование залогового досье; оценка ликвидности предмета залога; подготовка заключений о возможности и условиях принятия в залог предлагаемого обеспечения; оценка залоговой стоимости, установление размера залогового дисконта; установление права собственности или хозяйственного ведения, ограничений на залог имущества; мониторинг судебной арбитражной практики по аналогичным видам залога; оформление протокола об одобрении залога; планирование схемы совершения сделки; установление ликвидности залога, качества залога, рыночной стоимости залога; установление залоговой стоимости; установление необходимости страхования залога; установление категории качества обеспечения залогом

Таблица 3

Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт «Специалист по работе с залогами» (функциональная карта вида профессиональной деятельности)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации (см. табл. 1)	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
1А	Обеспечение проведения сделок кредитования корпоративных заемщиков	6-й	Сбор документов, необходимых для проведения залоговой экспертизы и заключения договора залога	A/01.6	6-й
			Оценка и залоговая экспертиза имущества	A/02.6	6-й
			Заключение и регистрация договоров залога	A/03.6	6-й
			Планирование и организация сделок купли-продажи имущества, находящегося на внесудебной реализации	A/04.6	6-й
			Контроль исполнения условий залогового договора	A/05.6	6-й

га; экспресс-оценка предполагаемого предмета залога; изучение спроса на предмет залога; контроль и обеспечение максимальной степени сохранности принятого банком в залог имущества и залоговых документов на всех этапах работы.

Для выполнения указанной ТФ *необходимы соответствующие знания* (законодательства РФ о банках и банковской деятельности; законодательства РФ о залоге; гражданского законодательства; законодательства РФ о персональных данных; нормативных документов в области кредитной и залоговой деятельности; методов оценки залоговой стоимости, ликвидности предмета залога; методов определения кредитоспособности и платежеспособности клиента; методов получения, анализа, обработки информации; основ банковского делопроизводства; правил корпоративной этики) *и умения* (использовать знание судебно-арбитражной практики в профессиональной сфере; соблюдать правовые основы и процедуры оценки залоговой стоимости и оценки ликвидности предмета залога; использовать информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) в профессиональной сфере; применять методы определения спроса по предмету залога).

При выполнении четвертой ТФ «Планирование и организация сделок купли-продажи имущества, находящегося на внесудебной реализации» указанные специалисты должны выполнять следующие ТД: мониторинг наличия, состояния и условий хранения имущества, переданного в залог; заполнение, передача в базу информации об имуществе, находящемся на внесудебной реализации; анализ и оценка рынка реализуемого имущества.

Для выполнения указанной ТФ *необходимы соответствующие знания* (законодательства РФ в сфере

регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним; законодательства РФ о персональных данных; гражданского законодательства; нормативных документов в области кредитной и залоговой деятельности; основ исполнительного производства; основ функционирования информационных систем; основ документооборота; методов получения, анализа, обработки информации; основ банковского делопроизводства; правил корпоративной этики) *и умения* (анализировать содержание информационных баз; вести документооборот; соблюдать процедуру взаимодействия с другими субъектами залоговой сделки; осуществлять мониторинг процесса оформления договора; использовать ИКТ в профессиональной сфере).

Требования к специалисту по работе с просроченной задолженностью физических лиц в части образования несколько отличаются от требований по двум предыдущим стандартам: во-первых, по трем ТФ, относящимся к обобщенной трудовой функции «А» (табл. 4), следует привлекать специалиста с профильным СПО (специальность – «Банковское дело») и без практического опыта; во-вторых, для выполнения двух ТФ, относящихся к обобщенной ТФ «В», должны привлекаться лица, имеющие юридическое или профильное экономическое образование (специалисты или магистры), хотя уровень квалификации 6-й (см. табл. 1), причем практический опыт необязателен. Что касается наименования должностей, то оно предложено одно по двум уровням квалификации – специалист по работе с просроченной задолженностью.

Как следует из содержания предыдущего абзаца и табл. 4, ПС «Специалист по работе с просроченной задолженностью» содержит описание пяти ТФ, три из них (код «А») должны выполняться работником 5-го или 6-го уровня квалификации, две (код «В») –

Таблица 4

**Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт «Специалист по работе с просроченной задолженностью» (физических лиц) (функциональная карта вида профессиональной деятельности)**

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации (см. табл. 1)	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
А	Взаимодействие с должниками на ранних стадиях взыскания задолженности	5-й	Анализ информации (досье) о заемщике, имеющем просроченную задолженность	A/01.5	5-й
			Подготовка плана мероприятий по обеспечению производства платежей по просроченным задолженностям заемщика	A/02.5	5-й
			Проведение переговоров с заемщиком, имеющим просроченную задолженность, и с поручителями	A/03.5	5-й
В	Внесудебная работа по взысканию задолженности	6-й	Инициация процедур реструктуризации задолженности	B/01.6	6-й
			Оптимизация портфеля долгов	B/02.6	6-й

работником 6-го или 7-го уровня квалификации. Рассмотрим первую, относящуюся к обобщенной ТФ «А», а также четвертую и пятую ТФ, относящиеся к обобщенной функции «В».

*При выполнении ТФ «Анализ информации (досье) о заемщике, имеющем просроченную задолженность» работники банка должны выполнять следующие ТД:* изучение кредитного досье заемщика, имеющего просроченную задолженность; определение уровня платежеспособности заемщика, имеющего просроченную задолженность, на основании сведений кредитного досье; выявление причин просроченной задолженности; определение контактных данных для проведения переговоров с заемщиком, имеющим просроченную задолженность; выбор на основании полученных данных стратегии, тактики и методов работы с заемщиком; планирование звонков по всем контактным телефонам заемщика; составление перечня аргументированных доводов; подготовка календарного плана-графика коммуникаций с должником; подготовка письма-обращения к должнику; подготовка документации для работы с заемщиком, имеющим просроченную задолженность.

Для выполнения указанной ТФ *необходимы следующие знания* (административного и уголовного законодательства РФ; основ банковского дела; особенностей социально-экономической ситуации в различных регионах РФ; видов кредитования, принципов оплаты кредита, правил возвратности кредита в соответствии с установленным графиком платежей; информационных технологий в профессиональной сфере; основ психологии; основ этики делового общения и межкультурной коммуникации; основ теории и практики переговорного процесса; основ теории и практики регулирования конфликтов; отечественной и международной практики взыскания задолженности) *и умения* (выявлять причины ненадлежащего исполнения условий договора и выставлять требования по оплате просроченной задолженности; выбирать формы и методы взаимодействия с заемщиком, имеющим просроченную задолженность; подбирать и применять методы и способы эффективной деловой коммуникации с учетом индивидуальных особенностей партнера; планировать и применять тактику при проведении переговоров; применять положения и нормы действующего законодательства РФ в области банковского дела, гражданского права, уголовного права, уголовно-процессуального права, административного права; разрабатывать систему мотивации заемщика, имеющего просроченную задолженность, и применять ее с целью обеспечения производства платежей с учетом индивидуальных особенностей заемщика и условий кредитного досье; определять характер, содержание и носители информационных сообщений, исходящих от заемщика (должника); направлять запросы в бюро кредитных историй в соответствии с требованиями действующего регламента; находить контактные данные заемщика в открытых источниках и специализированных базах данных).

*При выполнении ТФ «Инициация процедур реструктуризации задолженности» работники банка*

*должны выполнять следующие ТД:* анализ перспектив взыскания задолженности (по сумме сбора задолженности, по просрочке, по типам кредитных продуктов); обоснование целесообразности программ дисконтирования (реструктуризации) долгов; подготовка и передача кредитору документов для судопроизводства и исполнительного производства.

Для выполнения указанной ТФ *необходимы соответствующие знания* (законодательства РФ о банках и банковской деятельности; методик анализа результативности взыскания задолженности; основ теории и методов альтернативных решений спорных ситуаций; практики судебного и исполнительного производства) *и умения* (производить юридический анализ схем взыскания задолженности; производить финансовый анализ схем взыскания задолженности; применять информационные технологии в профессиональной сфере; использовать правовые и информационные базы данных; работать с нормативно-правовыми документами; подготавливать аналитические справки с обоснованием предоставления возможности реструктуризации долгов; организовывать и проводить встречи с представителями органов судебного и исполнительного производства).

*При выполнении ТФ «Оптимизация портфеля долгов» работники банка должны выполнять следующие ТД:* прогнозирование результативности взыскания по реестрам долгов; анализ затрат на взыскание задолженности по конкретным реестрам долгов; анализ текущей результативности по работе с реестром должников на регулярной основе; корректировка стратегии взыскания в зависимости от результатов прогноза; подготовка пакета нормативной документации для участия в тендерах на получение объемов долгов в работу; взаимодействие с представителем заказчика по текущему сопровождению реестров; сопровождение цессионных сделок при покупке портфеля долгов.

Для выполнения указанной ТФ *необходимы следующие знания* (основ теории и методов прогнозирования; основ документооборота; основ делового этикета; специфики сопровождения агентских сделок; специфики организации и сопровождения цессионных сделок) *и умения* (разрабатывать сценарии развития ситуации; разрабатывать необходимую документацию для участия в переговорах; применять информационные технологии в профессиональной сфере; работать с большими объемами данных).

*В ПС «Специалист по управлению рисками»* указан вид профессиональной деятельности – управление рисками (риск-менеджмент) организации. Основная цель данного вида профессиональной деятельности – определение событий, которые могут влиять на деятельность организации, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль отсутствия превышения предельно допустимого уровня риска организации и предоставление разумной гарантии достижения целей организации; поддержание уровня риска, обеспечивающего непрерывную деятельность и устойчивое развитие органи-

зации, получение оптимального результата деятельности организации с учетом риска для учредителей, собственников и иных заинтересованных сторон.

Требования к специалисту по управлению рисками в части образования и опыта практической работы таковы: для выполнения ТФ, относящихся к первой обобщенной трудовой функции «Разработка отдельных направлений риск-менеджмента» (код «А», уровень квалификации 6-й), могут привлекаться лица, имеющие профильное ВО (бакалавриат), практический опыт – не менее двух лет в функциональной об-

ласти и получившие дополнительную подготовку по международным квалификационным программам управления рисками и (или) в функциональных областях деятельности организации. В соответствии с ПС работники, отвечающие указанным требованиям, могут занимать следующие должности: специалист отдела управления рисками (риск-менеджмента), риск-менеджер, методолог по рискам, координатор по рискам, эксперт по рискам.

Указанная обобщенная трудовая функция объединяет четыре ТФ (табл. 5), мы рассмотрим лишь две из них – первую и четвертую.

Таблица 5

**Описание трудовых функций, входящих  
в профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками»  
(функциональная карта вида профессиональной деятельности)\***

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
1	2	3	4	5	6
А	Разработка отдельных направлений риск-менеджмента	6-й	Определение контекста, идентификация, анализ рисков и выработка мероприятий по воздействию на риск	A/01.6	6-й
			Документирование процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений	A/02.6	6-й
			Поддержка процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации	A/03.6	6-й
			Разработка методической и нормативной базы системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений	A/04.6	6-й
В	Обеспечение эффективной работы системы управления рисками	7-й	Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации	B/01.7	7-й
			Поддержание эффективных коммуникаций и мотивация сотрудников подразделения	B/02.7	7-й
			Контроль эффективности работы сотрудников и подразделения	B/03.7	7-й
			Разработка системы управления рисками	B/04.7	7-й
			Внедрение системы управления рисками	B/05.7	7-й
			Эксплуатация системы управления рисками	B/06.7	7-й
			Поддержание устойчивого функционирования системы управления рисками	B/07.7	7-й

1	2	3	4	5	6
			Разработка совместных предложений по вопросам управления рисками со всеми участниками процесса управления рисками и консультирование сотрудников по вопросам управления рисками	В/08.7	7-й
			Обучение сотрудников в области управления рисками и развитие культуры управления рисками	В/09.7	7-й
С	Методическая разработка, поддержание и координация процесса управления рисками	7-й	Разработка методических документов	С/01.7	7-й
			Консультирование по вопросам управления рисками в организации	С/02.7	7-й
			Взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками и публичное представление организации в СМИ в части риск-менеджмента	С/03.7	7-й
			Поддержание и совершенствование культуры управления рисками в организации	С/04.7	7-й

\* В функциональной карте данного ПС присутствуют две обобщенные трудовые функции 8-го уровня квалификации («Построение и контроль процесса управления рисками», содержащая 10 трудовых функций, и «Стратегическое корпоративное управление рисками», объединившая 6 трудовых функций), однако в данной статье функции 8-го уровня не рассматриваются.

При выполнении первой ТФ «Определение контекста, идентификация, анализ рисков и выработка мероприятий по воздействию на риск» работники банка должны выполнять следующие ТД: организация и проведение анализа и оценки рисков; разработка мероприятий по управлению рисками (УР) совместно с ответственными за риск сотрудниками организации; мониторинг рисков и мониторинг мероприятий по воздействию на риски; определение реестра рисков, построение карты рисков.

Для выполнения указанной ТФ необходимы соответствующие знания (законодательства РФ и отраслевых стандартов по УР; основных положений международных стандартов по риск-менеджменту и смежным вопросам; контекста процесса УР; критериев, применяемых при оценке риска; анализа ошибок в процессе идентификации и анализа рисков; методов идентификации риска; методов анализа и оценки риска (анализ существующих процедур контроля, методов по УР и их достаточность, анализ последствий рисков, анализ возможностей и оценка вероятности, предварительный анализ, оценка неопределенности и чувствительности); принципов и правил выбора метода, техники оценки риска (достаточность ресурсов, характер и степень неопределенности, сложность метода, техники); методов, техники, технологии анализа и оценки различных видов риска; возможности инструментов риск-менеджмента для анализа рисков организации; методов воздей-

ствия на риск; плана мероприятий по УР; основ внутреннего контроля; методов и инструментов, применяемых для предупреждения рисков несоответствия законодательству РФ и регуляторным требованиям) и умения (определять контекст процесса оценки риска в соответствии с внутренней и внешней средой функционирования организации, а также особые обстоятельства и ограничения; идентифицировать изменения уровня рисков; определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски (совместно с ответственными за риск сотрудниками), оказывать помощь ответственным за риск сотрудникам в правильной оценке риска и разработке мероприятий по управлению ими; осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики УР с учетом отраслевой специфики; отбирать подходящие методы оценки рисков и эффективно применять их; анализировать риски, основываясь на их вероятности и последствиях; владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя).

Особенность рассматриваемой ТФ – наличие дополнительных характеристик к трудовым действиям, знаниям и умениям, а именно: ограниченные полномочия, выполнение задач, поставленных руководителем; соблюдение норм профессиональной этики;

поддержание непрерывного профессионального развития для совершенствования своих знаний, навыков и профессиональных компетенций; желателен опыт работы со специализированными программами по УР.

При выполнении четвертой ТФ «Разработка методической и нормативной базы системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений» работники банка должны выполнять следующие ТД: разработка методик по управлению разными видами рисков в соответствии с принятой в организации классификацией рисков; разработка и актуализация отдельных методов и нормативных документов системы управления рисками (СУР); мониторинг СУР, актуализация карт рисков по бизнес-процессам, направлениям бизнеса; анализ применяемых способов и мероприятий по УР.

Для выполнения указанной ТФ необходимы соответствующие знания (законодательства РФ и отраслевых стандартов по УР; основных положений международных стандартов по риск-менеджменту и смежным вопросам; корпоративных нормативных актов по УР в организации и СУР; классификации рисков организации) и умения (разрабатывать методическую документацию по УР; организовывать процесс УР в организации с учетом отраслевых стандартов; осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики УР с учетом отраслевой специфики).

По данной ТФ, как и по отношению к рассмотренной выше, в ПС указаны дополнительные характеристики к трудовым действиям, знаниям и умениям, а именно: выполнение задач, поставленных руководителем, и соблюдение норм профессиональной этики риск-менеджера.

Для выполнения ТФ, относящихся ко второй обобщенной трудовой функции ПС «Обеспечение эффективной работы системы управления рисками» (код «В», уровень квалификации 7-й), требования к специалисту по УР в части образования и опыта практической работы таковы: работник должен иметь профильное ВО (специалитет или магистратура) и получить дополнительную подготовку по международным квалификационным программам УР и (или) в функциональных областях деятельности организации; его практический опыт должен составлять не менее двух лет не ниже 6-го квалификационного уровня в сфере УР, внутреннего аудита, внутреннего контроля и других подразделениях, ответственных за процесс УР. В соответствии с ПС работники, отвечающие указанным требованиям, могут занимать должность руководителя (начальника) службы (подразделения, департамента, управления, отдела) управления рисками (риск-менеджмента)<sup>23</sup>.

Рассматриваемая обобщенная ТФ включает девять ТФ (см. табл. 5); в рамках данной статьи мы рас-

смотрим пять из них: первую, четвертую, пятую, седьмую, девятую.

При выполнении первой ТФ «Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации» работники банка должны выполнять следующие ТД: определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) в соответствии с корпоративными нормативными документами по УР и требованиями вышестоящего руководства; участие в подборе работников; разработка регламентов деятельности подразделения по УР и отдельных работников; формирование оперативного и тактического плана работ подразделения; определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения; реализация плана построения СУР; определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения; распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения; координация деятельности работников подразделения; организация обеспечения работников подразделения по УР необходимым оборудованием, материально-техническими средствами и доступом к информационным системам организации.

Для выполнения первой ТФ необходимы соответствующие знания (законодательства РФ и отраслевых стандартов по УР; национальных и международных документов, стандартов, лучших практик по построению СУР; отраслевых стандартов по УР; принципов целеполагания, основ организационного планирования и прогнозирования; основ теории управления изменениями; принципов построения СУР; стратегических и оперативных целей и задач СУР в организации; компонентов СУР и их взаимосвязи; корпоративных нормативных актов по УР в организации; этапов разработки СУР; полномочий и обязательств менеджмента по реализации плана УР; должностных инструкций работников подразделения; современных инструментов управления человеческими ресурсами; основ психологии управления; внутреннего и внешнего контекста функционирования организации) и умения (описывать бизнес-процессы; понимать и правильно применять термины и принципы риск-менеджмента; разрабатывать регламентирующие документы по УР; анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам УР; выявлять внешний и внутренний контексты функционирования организации; владеть навыками внедрения СУР; владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя; вырабатывать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения; ставить

<sup>23</sup> На наш взгляд, действующее Указание Банка России «О требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита кредитной организации» (утв. 1 апр. 2014 г. № 3223-У) требует уточнения в соответствии с утвержденными ПС.

цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников; составлять календарный план работ сотрудников; формировать индивидуальные планы их развития; анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении; оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения; прогнозировать и определять потребность в работниках; формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор персонала; устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам УР).

По данной ТФ в рассматриваемом ПС приведена дополнительная характеристика к трудовым действиям, знаниям и умениям – соблюдение норм профессиональной этики риск-менеджера.

*При выполнении четвертой ТФ «Разработка системы управления рисками» работники банка должны выполнять следующие ТД:* построение модели корпоративной СУР, включающей общую конфигурацию системы, общую схему УР, принципы организационно-функциональной структуры и информационного обмена; разработка и внедрение рекомендаций по построению структуры СУР с учетом международных стандартов корпоративного управления и специфики ведения бизнеса организации; разработка требований к программному обеспечению по УР, помощь в выборе автоматизированной системы УР; создание единой методологии построения СУР (политики, стандарты, регламенты, план внедрения СУР).

Для выполнения четвертой ТФ необходимы соответствующие знания (законодательства РФ и отраслевых стандартов по УР; национальных и международных актов, стандартов, лучших практик по построению СУР; принципов построения СУР; элементов СУР и их взаимосвязи; этапов разработки СУР; корпоративных нормативных актов организации по УР; полномочий и обязательств менеджмента по реализации плана УР) и умения (адаптировать элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также к новым бизнес-процессам и направлениям; анализировать и применять методики оценки УР и реагирования на риски; организовывать процесс УР в организации с учетом отраслевых стандартов; обрабатывать информацию по рискам в отрасли и в организации; производить диагностику существующей в организации практики УР; разрабатывать программы по совершенствованию процедур УР в соответствии с лучшими практиками; владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя).

По данной ТФ в ПС указаны три дополнительные характеристики к трудовым действиям, знаниям и умениям: соблюдение норм профессиональной этики риск-менеджера; поддержание непрерывного профессионального развития для совершенствования своих знаний, навыков и других компетенций; наличие опы-

та работы со специализированными программами по УР (третья характеристика заявлена в качестве рекомендации).

*При выполнении пятой ТФ «Внедрение системы управления рисками» работники банка должны выполнять следующие ТД:* организация процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов УР; организация процесса оценки и мониторинга рисков; организация процесса разработки плана мероприятий по УР и его утверждение; интеграция управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях и управление непрерывностью бизнеса в качестве составляющей процесса УР; постановка задач и контроль внедрения информационной системы УР.

Для выполнения пятой ТФ необходимы соответствующие знания (законодательства РФ и отраслевых стандартов по УР; национальных и международных актов, стандартов, лучших практик по построению СУР; принципов внедрения СУР; методов оценки и УР и возможностей их применения в организации; корпоративных нормативных актов по УР; современных информационных систем и технологии УР и возможностей их применения в организации; внешнего и внутреннего контекста процесса УР; принципов управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях, а также управления непрерывностью бизнеса) и умения (организовывать процесс УР с учетом отраслевых стандартов; интегрировать процесс УР в существующую систему управления; обеспечивать взаимодействие между процессом риск-менеджмента и другими процессами; документировать элементы и процесс риск-менеджмента в организации; понимать и применять принципы УР в чрезвычайных и кризисных ситуациях; идентифицировать пути развития чрезвычайных и кризисных ситуаций и их последствия; развивать приемы управления непрерывностью бизнеса; владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя).

По данной ТФ в ПС указаны две дополнительные характеристики к трудовым действиям, знаниям и умениям: соблюдение норм профессиональной этики риск-менеджера; наличие опыта работы со специализированными программами по управлению рисками (вторая характеристика заявлена в качестве рекомендации).

*При выполнении седьмой ТФ «Поддержание устойчивого функционирования СУР» работники банка должны выполнять следующие ТД:* адаптация и актуализация СУР под изменения бизнес-среды; обеспечение соответствия СУР внешним требованиям и лучшим практикам; организация и проведение внеплановых проверок готовности организации к чрезвычайным и кризисным ситуациям; подготовка материалов по уровню рисков и работе с рисками в разрезе отдельных нововведений для отчета перед вышестоящим руководством, собственниками.

Для выполнения седьмой ТФ необходимы соответствующие знания (основ устойчивого развития



организации и социальной ответственности; национальных и международных актов, лучших практик по стандартам социальной отчетности и регулированию вопросов устойчивого развития; национальных и международных актов, лучших практик интегрированного управления рисками; мониторинга и оценки качества риск-менеджмента на основе системы индикаторов и их динамики; способов оценки эффективности процесса УР; методов и процедур совершенствования СУР) и умения (анализировать актуальные данные по СУР, лучшие практики по построению СУР в России и мире, тренды риск-менеджмента; периодически анализировать корпоративную нормативную документацию по УР и вырабатывать рекомендации по пересмотру, актуализировать документацию; обрабатывать информацию по рискам в отрасли и в организации; составлять отчеты и использовать информацию, полученную из внутренних и внешних отчетов организации, а также из результатов аудиторских заключений; совершенствовать систему и процесс УР в организации с учетом отраслевых стандартов).

По седьмой ТФ в ПС указана дополнительная характеристика к трудовым действиям, знаниям и умениям – соблюдение норм профессиональной этики риск-менеджера.

При выполнении девятой ТФ «Обучение сотрудников в области управления рисками и развитие культуры управления рисками» работники банка должны выполнять следующие ТД: определение потребности в обучении персонала по вопросам УР, управления непрерывностью бизнеса, управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях; организация процесса обучения руководителей и работников по вопросам УР; оценка эффективности обучения работников по вопросам УР; проведение мероприятий, направленных на повышение корпоративной культуры УР; организация контроля соблюдения корпоративных нормативных актов и культуры УР в организации.

Для выполнения девятой ТФ необходимы соответствующие знания (законодательства РФ и отраслевых стандартов по УР; основных положений международных и национальных стандартов по УР в части создания культуры УР; национальных и международных актов, стандартов, лучших практик по построению СУР; бизнес-стратегии организации; стратегии организации по управлению рисками; психологических аспектов внедрения инноваций процесса УР; современного международного и национального опыта профессиональной деятельности риск-менеджера; международных и национальных документов по стандартам социальной отчетности и регулированию вопросов устойчивого развития) и умения (составлять программы обучения по вопросам УР; объяснять сотрудникам проблемы в сфере УР в организации и способы их решения; проводить обучение по тематике УР; вырабатывать рекомендации по совершенствованию культуры УР в организации; вырабатывать рекомендации по изменению корпоративной культуры в части УР).

Для выполнения ТФ, относящихся к третьей обобщенной трудовой функции ПС «Методическая

*разработка, поддержание и координация процесса управления рисками» (код «С», уровень квалификации 7-й), требования к специалисту по УР в части образования и опыта практической работы таковы:* работник должен иметь профильное ВО (магистратура или специалитет) и получить дополнительную подготовку по международным квалификационным программам УР и (или) в функциональных областях деятельности организации; его практический опыт должен составлять не менее 3 лет практического опыта руководства проектами, подразделением в области риск-менеджмента, внутреннего контроля или внутреннего аудита не ниже 7-го квалификационного уровня. В соответствии с ПС работники, отвечающие указанным требованиям, могут занимать следующие должности: руководитель ситуационно-аналитического центра, главный методолог, советник по управлению рисками.

Рассматриваемая обобщенная трудовая функция включает четыре ТФ (см. табл. 5), в рамках данной статьи мы рассмотрим лишь первую и третью.

При выполнении первой ТФ «Разработка методических документов и консультации для всех работников банка должны выполнять следующие ТД: разработка и экспертиза методологий по УР, страховой защиты; разработка и экспертиза методологий по управлению в чрезвычайных, кризисных ситуациях и по управлению непрерывностью бизнеса; привлечение работников, ответственных за процесс УР, для выработки решений относительно необходимости и содержания новых методологий по УР и актуализации существующих; руководство группой работников, привлеченных для разработки методических материалов по УР; разработка форм отчетной документации по процессу УР; согласование методологий по УР в организации; внедрение современных методологий УР в повседневную деятельность организации; контроль методической деятельности по УР; проверка соответствия методологии УР общей стратегии развития организации; реализация специальных проектов по УР по запросу руководства; управление изменениями в ходе процесса УР.

Для выполнения первой ТФ необходимы соответствующие знания (законодательства РФ, национальных и международных стандартов, руководств и лучших практик по УР, управлению непрерывностью бизнеса и в чрезвычайных ситуациях; теории управления изменениями; основ управления проектами; основ теории корпоративных финансов; основных результатов современных исследований по проблемам УР в России и мире; основных понятий, методов и инструментов количественного и качественного анализа рисков; основных методологий управления рисками; основных элементов процесса стратегического и оперативного планирования; основных информационных технологий по УР) и умения (анализировать корпоративные нормативные акты, информацию о порядке и особенностях выполнения действий по УР и эффективность выполнения этих действий; разрабатывать методологии, корпоративные нормативные акты по УР; формулировать рекомендации

по оптимизации процесса УР; упорядочивать процесс УР в целостную систему с четко определенными характеристиками и структурой; формировать непредвзятое мнение в решении конфликтов, связанных с вопросами УР в организации; обрабатывать информацию по рискам в области своей профессиональной деятельности и в организации).

По первой ТФ указана дополнительная характеристика к трудовым действиям, знаниям и умениям – соблюдение норм профессиональной этики риск-менеджера.

*При выполнении третьей ТФ «Взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками и публичное представление организации в средствах массовой информации в части риск-менеджмента» работники банка должны выполнять следующие ТД:* предоставление информации и консультирование заинтересованных сторон по вопросам УР; предоставление необходимой информации по запросам рейтинговых агентств и других заинтересованных сторон; представление позиции организации в части УР в профессиональных сообществах риск-менеджеров, на публичных выступлениях, конференциях, в журналах по вопросам риск-менеджмента, интервью от лица организации.

Для выполнения *третьей ТФ необходимы соответствующие знания* (основ теории корпоративной социальной ответственности; основ делового общения, принципов и методов организации деловых коммуникаций; основ методологии и методики проведения исследований; корпоративных нормативных актов организации по политике взаимодействия со СМИ и по связям с общественностью; ключевых показателей эффективности деятельности организации; информационной политики организации; требо-

ваний к коммерческой тайне; норм этики организации; норм профессиональной этики; норм корпоративного управления и корпоративной культуры) *и умения* (анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; составлять и проводить презентации и обучения; производить самостоятельную научную и исследовательскую работу; владеть активными методами преподавания дисциплин, связанных с вопросами УР; обрабатывать информацию по рискам в отрасли и в организации; публично выступать, обосновывать позиции по спорным вопросам УР; разрабатывать и применять на практике показатели эффективности деятельности, позволяющие заинтересованным сторонам оценивать деятельность организации по риск-менеджменту).

Банковские риск-менеджеры в своей профессиональной деятельности (в части оценки кредитных и других рисков), как правило, основываются лишь на нормативных актах Банка России<sup>24</sup> и рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору<sup>25</sup>. Однако разработчики рассматриваемого ПС при его подготовке руководствовались прежде всего НС РФ<sup>26</sup>, разработанными на основе международных стандартов. Профессором Н.В. Фадейкиной опубликовано немало работ, раскрывающих сущность кредитного риска и содержание НС РФ по рискам [12–14], что повышает уровень аргументации использования указанных стандартов при осуществлении коммерческим банком (КБ) банковских услуг в области корпоративного кредитования.

ПС в области корпоративного кредитования (как и в других областях), согласно п. 25 Правил разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов<sup>27</sup>, применяются работодателями при формировании кадровой политики и в управлении

<sup>24</sup> Инструкция Банка России «Об обязательных нормативах банков», утв. 3 дек. 2012 г. (действ. в ред. от 20 окт. 2016 г.); Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности, утв. Банком России 26 марта 2004 г. № 254-П (действ. в ред. от 14 нояб. 2016 г.); Положение о порядке расчета величины кредитного риска на основе внутренних рейтингов от 6 авг. 2015 г. № 483-п (в ред. от 1 дек. 2015 г.); Указание Банка России «О порядке проведения Банком России оценки качества систем управления рисками и капиталом, достаточности капитала кредитной организации и банковской группы», утв. 7 дек. 2015 г. № 3883-У; Указание Банка России «О требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита кредитной организации», утв. 1 апр. 2014 г. № 3223-У (действ. в ред. от 12 июля 2016 г.); Положение Банка России от 6 авг. 2015 г. № 483-П «О порядке расчета величины кредитного риска на основе внутренних рейтингов» (действ. в ред. от 1 дек. 2015 г.) и др.

<sup>25</sup> Письмо «О Рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору» от 10 июля 2001 г. № 87-Т; Письмо Банка России от 6 февр. 2012 г. № 14-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору “Принципы совершенствования корпоративного управления”»; Письмо Банка России от 27 мая 2014 г. № 96-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору “Принципы агрегирования рисков и представления отчетности по рискам”» и др.

<sup>26</sup> НС РФ ГОСТ Р 51897–2011 / Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения», утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 нояб. 2011 г. № 548-ст, введен в действие с 1 дек. 2012 г.; НС РФ ГОСТ ИСО 31000–2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 дек. 2010 г. № 883-ст, введен в действие с 1 сент. 2011 г.; НС РФ ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 1 дек. 2011 г. № 680-ст, введен в действие с 1 дек. 2012 г.; НС РФ ГОСТ Р 51901.21–2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения», утв. Приказом Росстандарта от 29 нояб. 2012 г. № 1285-ст, введен в действие с 1 дек. 2013 г.; НС РФ ГОСТ Р 51901.22–2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения», утв. Приказом Росстандарта от 29 нояб. 2012 г. № 1285-ст, введен в действие с 1 дек. 2013 г.; НС РФ ГОСТ Р 51901.23–2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска», утв. Приказом Росстандарта от 29 нояб. 2012 г. № 285-ст, введен в действие с 1 дек. 2013 г.

<sup>27</sup> Утв. Постановлением Правительства РФ от 22 янв. 2013 г. № 23.

персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей функционирования системы корпоративного управления в КБ (в том числе в сфере трудовых отношений) и организации предоставления банковских услуг в указанной области.

Сегодня перед каждым руководителем КБ (филиала КБ) как работодателем (ответственным за реализацию трудовых отношений и исполнение норм ТК РФ, выполнение правил Кодекса корпоративного управления, обеспечение качества предоставления банковских услуг и достижение установленных ключевых показателей эффективности) возникает проблема «наведения порядка» в системе трудовых отношений с работниками, в трудовых договорах которых должны быть указаны соответствующие трудовые функции (а они устанавливаются профессиональными стандартами (при их наличии) или соответствующими квалификационными справочниками). Мало того, работники должны иметь профильное образование, соответствовать требованиям по практическому опыту и т.д. А если их уровень квалификации не отвечает установленным в ПС требованиям? Что тогда? Какие необходимо предпринять меры?

По нашему мнению, работу следует начинать с изучения работодателем профессиональных стандартов «Специалист по управлению персоналом» и «Специалист по подбору персонала (рекрутер)». Каждый работодатель обязан убедиться, смогут ли специалисты, работающие в области управления персоналом, справиться с задачей оценки уровня квалификации работников, в том числе участвующих в предоставлении банковских услуг в области корпоративного кредитования (в соответствии с требованиями НРК и ПС, а также ТК РФ), составлении плана-графика обучения и повышения квалификации работников, принять активное участие в составлении плана-графика внедрения ПС в организации (их формы сегодня имеются в информационно-справочных системах), качественно выполнять ТФ по управлению персоналом, подбору персонала в соответствии с указанными выше ПС.

Рассмотрим основные характеристики ПС «Специалист по управлению персоналом»<sup>28</sup>.

Основная цель вида профессиональной деятельности такого специалиста – обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации. Среди восьми обобщенных трудовых функций (ОТФ), указанных в рассматриваемом ПС (в контексте поставленных задач), следует обратить особое внимание на три:

– *деятельность по оценке и аттестации персонала* (уровень квалификации – 6-й; наличие профильного ВО (бакалавриат) и ДПО – программы профессиональной переподготовки в области проведения оценки персонала; программы повышения квалификации; возможные наименования должностей,

профессий – специалист по оценке и аттестации персонала, специалист по персоналу, менеджер по персоналу); *трудовые функции*: организация и проведение оценки персонала; организация и проведение аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала;

– *деятельность по развитию персонала* (уровень квалификации – 6-й; наличие профильного ВО и ДПО – программы профессиональной переподготовки в области организационного и профессионального развития персонала; программы повышения квалификации; возможные наименования должностей, профессий – специалист по развитию и обучению персонала, специалист по развитию карьеры персонала, специалист по персоналу, менеджер по персоналу); *трудовые функции*: организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; организация обучения персонала; организация адаптации и стажировки персонала; администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала;

– *стратегическое управление персоналом организации* (уровень квалификации – 7-й; наличие профильного ВО (специалитет, магистратура) и дополнительного профессионального образования – программы профессиональной переподготовки в области управления персоналом, стратегического и операционного управления, экономики организации; программы повышения квалификации в области управления персоналом, стратегического и операционного управления; требования к опыту практической работы – не менее пяти лет в области управления персоналом на руководящих должностях; возможные наименования должностей, профессий – вице-президент по управлению персоналом, директор по персоналу, директор по управлению персоналом, заместитель генерального директора по управлению персоналом); *трудовые функции*: разработка системы стратегического управления персоналом организации; реализация системы стратегического управления персоналом организации; администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации.

Процесс введения в банковскую практику ПС и введения в соответствие с нормами трудового права и требованиями НРК трудовых договоров работников кредитной организации достаточно сложный, он должен осуществляться в соответствии с разработанным и в установленном порядке утвержденным структурированным планом (программой), включающим соответствующие этапы. К внедрению ПС должны быть готовы все: и банки, и сами работники, и образовательные организации, занимающиеся подготовкой кадров для банковского сектора. Поэтапное введение ПС в практику подбора и/или аттестации работников, начавшееся в крупных КБ (особенно тех, которые относятся к государственному сектору эко-

<sup>28</sup> Утв. Приказом Минтруда РФ от 6 окт. 2015 г. № 691н.

номики, см. сн. 19 на с. 182) уже в 2016 г., дает возможность адаптироваться и работодателям, и работникам к новым условиям и требованиям. Но деятельность по введению ПС должна начаться уже сейчас, так как процесс их внедрения (особенно в кредитных организациях, по отношению к профессиональной деятельности работников которых уже утверждено 30 стандартов – см. офиц. сайт Совета профессиональных квалификаций финансового рынка: URL: <http://asprof.ru /prof-standarts/reestr-utverjdennih-ps>) потребует немалых усилий.

В настоящее время в Российской Федерации формируется Национальная рамка квалификаций, базирующаяся на профессиональных стандартах и предусматривающая создание целостной системы развития профессиональных компетенций и квалификаций на основе консолидированных интересов общества, работодателей, обучающихся и системы образования. Национальная рамка квалификаций предусматривает кластерный подход и индивидуализацию образовательных и карьерных траекторий, основой и целевыми ориентирами которых являются профессиональные стандарты [15].

«Обратной дороги нет!» Будем следовать указам Президента РФ и совместно выполнять те задачи, которые поставлены им, Правительством РФ, министерствами и ведомствами перед профессиональными сообществами по введению в практическую деятельность профессиональных стандартов, от внедрения которых, как заявлено в Послании Президента РФ Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 г., зависит качественное развитие национальной экономики.

#### Литература

1. Обзор банковского сектора / Банк России. М., 2016 г. № 166. Табл. 12 «Структура активов кредитных организаций, сгруппированных по направлениям вложений». URL: [http://www.cbr.ru/analytics/bank\\_system/obs\\_1611.pdf](http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_1611.pdf).

2. *Фадейкина Н.В., Брюханова Н.В., Кулагина Н.А., Сапрыкина О.А., Ядыкина Е.Ю.* Проблемы внедрения профессиональных стандартов в области банковского дела в образовательную и профессиональную деятельность. Новосибирск: САФБД, 2016. 246 с.

3. *Моисеев А.В., Маштакеева Д.К., Новиков П.Н.* Формирование и развитие системы профессиональных квалификаций финансового рынка // Финансовый журнал (Научно-исследовательский финансовый институт). 2016. № 2 (30). С. 28–40.

4. *Каменева Е., Крылова Т.* Реализация логистических подходов в сфере услуг // РИСК: Ресурсы. Информационная. Конкуренция. 2013. № 4. С. 25–28.

5. *Милюков А.И.* Стандарты качества банковской деятельности // Деньги и кредит. 2007. № 11. С. 3–7.

6. *Мурычев А.* Corporate Management Quality as Factor Influencing Competitiveness Level Increase // Современная конкуренция. 2007. № 5 (5). С. 71–77.

7. *Милюков А.И.* Некоторые актуальные проблемы повышения качества работы банков // Деньги и кредит. 2015. № 12. С. 18–20.

8. *Белов Б.* Чем отличается профессиональный стандарт от образовательного стандарта? URL: <http://www.expertclub.ru/sections/hr/publications/5> (дата обращения: 14.11.2016).

9. *Маштакеева Д.* Построение национальной системы квалификаций в финансовой сфере: от «А» до «Я». URL: [www.finversia.ru/about/author\\_source/s/9](http://www.finversia.ru/about/author_source/s/9) (дата обращения: 29.11.2016).

10. Разработка и применение профессиональных стандартов: слов.-справ. пособие / авт.-сост.: А.Н. Лейбович, И.А. Волошина, П.Н. Новиков [и др.]. М.: Перо, 2014. 33 с.

11. *Степанов К.К.* О проблемах применения профессиональных стандартов при осуществлении коммерческими банками кредитной деятельности в области корпоративного кредитования // Россия и новая экономика: ключевые векторы развития: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конференции, Новосибирск, 27 сент. 2016 г. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Н.В. Фадейкиной, д-ра экон. наук, доц. О.В. Глушаковой. Новосибирск: САФБД, 2016.

12. *Фадейкина Н.В., Демчук И.Н.* Фундаментальные положения теории риска, риск-менеджмента и раскрытия их содержания в международных и отечественных стандартах // РИСК: Ресурсы. Информационная. Конкуренция. 2013. № 4. С. 184–188.

13. *Фадейкина Н.В., Демчук И.Н.* Новації в області стандартизації загального менеджмента, менеджмента якості і менеджмента ризику // Міжнародні стандарти в області учета, фінансової звітності, контролю, аудиту, менеджмента і ризику і проблеми їх застосування: сб. науч. тр. по материалам I Междунар. науч.-практ. конференции / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Н.В. Фадейкиной. Новосибирск: САФБД, 2013. С. 234–247.

14. *Фадейкина Н.В., Демчук И.Н., Стрельцова Н.Т.* К вопросу о модернизации систем корпоративного управления кредитных организаций на основе международных стандартов и нового российского Кодекса корпоративного управления // Сибирская финансовая школа. 2014. № 1 (102). С. 68–80.

15. *Аничкин Е.С., Брюханова Н.В.* Кластерный подход к формированию профессиональных образовательных программ для обучающихся в условиях индивидуализации образовательных траекторий и развития национальной рамки квалификаций // Экономика. Профессия. Бизнес. 2016. № 3-1. С. 61–68.

