

Специальность ВАК: 5.2.3

УДК 378

**МЕРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В
АО АКБ «НОВИКОМБАНК»**

*Булатенко М.А., кандидат экономических наук, доцент, МИРЭА -
Российский технологический университет, г. Москва, Россия*

*Пронин Д.В., студент, МИРЭА - Российский технологический
университет, г. Москва, Россия*

Аннотация. Целью статьи является выявление мер обеспечения кадровой безопасности со стороны отдела внутреннего контроля в банковской сфере на примере АО АКБ «НОВИКОМБАНК». Обосновано, что кадровые риски, такие как непреднамеренные ошибки в работе, а также умышленные мошеннические действия со стороны сотрудников, лежат в массиве операционного риска, влияющего на стабильность и безопасность банковских операций. В статье рассматриваются различные меры обеспечения кадровой безопасности как элемента внутреннего контроля организации с акцентом на банковскую сферу. В контексте цифровизации банковской системы в России обсуждается потенциал автоматизации для снижения зависимости от человеческого фактора и уменьшения кадровых рисков. Авторами приводится классификация потенциальных угроз в сфере управления персоналом банковской организации. На основе анализа локальной нормативной базы АО АКБ «НОВИКОМБАНК» освещаются вопросы отбора, адаптации, оценки и развития сотрудников с точки зрения обеспечения кадровой безопасности, предлагаются меры по предотвращению внутреннего мошенничества и утечки

конфиденциальной информации. В статье актуализируется значимость применения комплексного подхода к обеспечению безопасности банковских операций на всех этапах работы с персоналом.

Ключевые слова: кадровая безопасность, кадровые риски, управление персоналом, кадровая политика, безопасность банковских операций.

MEASURES TO ENSURE PERSONNEL SECURITY IN JSC AKB NOVIKOMBANK

*Bulatenko M.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
MIREA - Russian Technological University, Moscow, Russia*

*Pronin D.V., student, MIREA - Russian Technological University,
Moscow, Russia*

Abstract. The purpose of the article is to identify measures to ensure personnel security on the part of the internal control department in the banking sector using the example of JSC JSCB NOVIKOMBANK. It is proved that personnel risks, such as unintentional errors in work, as well as deliberate fraudulent actions on the part of employees, lie in the array of operational risk affecting the stability and security of banking operations. The article discusses various measures to ensure personnel security as an element of internal control of an organization with an emphasis on the banking sector. In the context of digitalization of the banking system in Russia, the potential of automation to reduce dependence on the human factor and reduce personnel risks is discussed. The authors provide a classification of potential threats in the field of personnel management of a banking organization. Based on the analysis of the local regulatory framework of JSC JSCB NOVIKOMBANK, the issues of selection, adaptation, evaluation and development of employees from the point of view of ensuring personnel security are highlighted, measures to prevent internal fraud and leakage of confidential information are proposed. The importance

of applying an integrated approach to ensuring the safety of banking operations at all stages of working with staff is being updated.

Keywords: personnel security, personnel risks, personnel management, personnel policy, security of banking operations.

JEL classification: G32, J24, M12.

Для цитирования: Булатенко М.А., Пронин Д.В. Меры обеспечения кадровой безопасности в АО АКБ «Новикомбанк» // *Прогрессивная экономика. 2024. № 2. С. 78–94.*

Введение

Согласно определению Базельского комитета, операционный риск в банковской системе может возникать в результате организации неправильной структуры управления, ошибочных действий или умышленных манипуляций со стороны сотрудников, а также вследствие возникновения непредвиденных внешних событий, которые могут привести к финансовым потерям или убыткам [4]. Следовательно, для банковской системы характерны риски, связанные с деятельностью персонала, включая умышленные нарушения интересов банка или случайные ошибки, вызванные недосмотром или недостатком профессиональной подготовки. Поэтому риски кадровой безопасности банка, считаются важными, поскольку они охватывают все аспекты деятельности коммерческого банка [3].

Цифровизация банковской системы в России может оказать значительное влияние на снижение кадровых рисков в банковской сфере. Автоматизация операций уменьшает зависимость от человеческого фактора, что приводит к сокращению ошибок и промахов, допускаемых сотрудниками. С одной стороны, цифровизация повышает производительность труда и обеспечивает более стабильное функционирование банков, уменьшая вероятность возникновения проблем, связанных с человеческими ошибками

[12]. С другой стороны, интенсивная цифровизация банковской системы может порождать новые кадровые риски. В частности, в условиях быстрого развития цифрового банкинга в России возникают проблемы, такие как несанкционированный доступ к счетам клиентов и дефицит специалистов, способных разрабатывать и поддерживать цифровые банковские продукты. Вторичные риски кадровой безопасности также требуют внимания и разработки отдельных стратегий в области кадровой безопасности банка [1].

Обеспечение кадровой безопасности стоит в числе ключевых задач для каждой организации банковского сектора, поскольку сотрудники предоставляют собой фундамент, на котором строится не только кадровая, но и информационная, экономическая, а также материально-техническая безопасность. Особое внимание в процессе управления кадровыми рисками следует уделять психологической надежности работника, позволяющей минимизировать риски, связанные с использованием человеческих ресурсов, потенциалов в организации. Своевременность оценки кадровых рисков и психологического состояния работников на всех этапах управления персоналом (включая отбор, увольнение, профессиональную подготовку и т.д.) напрямую влияет на безопасность, способствует эффективному и качественному выполнению профессиональных функций в соответствии с установленным должностным регламентом [11].

Таким образом, *целью* данной статьи является выявление мер обеспечения кадровой безопасности со стороны отдела внутреннего контроля в банковской сфере на примере АО АКБ «НОВИКОМБАНК».

Обзор литературы

Исследование проблематики обеспечения кадровой безопасности является актуальной исследовательской задачей. Так, О.А. Лымарева и В.И. Юденко [6] определили, что формирование кадровой безопасности в организации опирается на следующие основные принципы:

- точное соблюдение установленных процедур при отборе новых сотрудников;

– разработка и осуществление программы адаптации для создания благоприятной рабочей атмосферы и увеличения приверженности к организации;

– разработка системы мероприятий по внедрению персонализированного делопроизводства и обеспечению режима коммерческой тайны.

Кадровая безопасность выступает фундаментальным элементом поддержания стабильности и способствует развитию банковской системы, поскольку позволяет банкам защититься от внутренних угроз и создать надежную основу для их долгосрочного процветания. Однако сотрудники банка могут стать источником угроз, таких как мошенничество, утечка конфиденциальной информации или саботаж. О.В. Сараджева, М.А. Ковтун [8], А.Д. Шматко и Д.А. Киржакова [13] выделили меры кадровой безопасности, применение которых включает в себя выявление потенциальных внутренних угроз и минимизацию их воздействия на всех этапах работы с персоналом банка:

1. Тщательный отбор кандидатов при найме, который может включать проверку рекомендаций, истории занятости и даже полиграф, помогает предотвратить риск привлечения ненадежного сотрудника.

2. Регулярное обучение персонала важно не только для повышения профессиональных навыков, но и для обучения сотрудников основам информационной безопасности, правилам поведения в кризисных ситуациях и методам предотвращения мошенничества.

3. Четко регламентированные процессы, связанные с увольнением сотрудников, например, такие как прекращение доступа к корпоративным системам и возврат корпоративного имущества, позволяют предотвратить утечки информации и другие риски, связанные с текучестью кадров.

Л.М. Садыкова и Е.В. Коробейникова [7] отмечают, что потенциальные угрозы в сфере кадровой безопасности могут возникать из-за недостаточной проработки правил и процедур работы с сотрудниками, а также из-за

несоответствия правил стратегическим целям банка. На уровне исполнителей кадровой политики возможны риски из-за ошибок или пропусков в действиях субъектов. На уровне объектов, ответственных за формирование и реализацию кадровой политики, риски могут проявиться в виде недобросовестных или мошеннических действий, а также в несовершенстве действий со стороны сотрудников банка.

М.В. Воронцов и В.В. Вакула [2] сформулировали вывод о том, что эффективность отдела управления персоналом напрямую зависит от четкости определения полномочий, а также структуры управления деятельностью. Для успешного выполнения своих задач, каждый отдел в организации должен обладать необходимыми инструментами влияния, а обязанности должны быть четко распределены между сотрудниками. Информация о распределении должностных обязанностей должна быть доступна для ознакомления как сотрудникам конкретного отдела, так и сотрудникам смежных подразделений. На основании анализа научных источников можно составить список потенциальных угроз в сфере управления персоналом банковской организации (табл. 1).

Таблица 1

Классификация потенциальных угроз в сфере управления персоналом банковской организации

Степень вовлеченности субъектов в процесс создания политики по управлению персоналом	Степень участия субъектов в осуществлении политики управления кадрами	Степень вовлеченности объектов в процесс создания и применения стратегии по управлению персоналом
Опасности на начальном этапе вступления в организацию		
Присутствие некорректных условий для кандидатов или неэффективная отборочная процедура сотрудников	Трудовой рынок региона	Невысокий уровень квалификации и качество отобранных сотрудников
Образовательная система страны		
Демографические изменения		
Недостаток или неэффективное выполнение программ адаптации сотрудников		
Наличие проблем с системой мотивации или ее неправильное функционирование	Недостаточно эффективное внедрение инициатив по стимулированию и мотивации работников	Отсутствие высокого уровня мотивации у сотрудников

	Неправильное деление обязанностей и избыточная нагрузка в рабочем процесса	Значительный уровень оттока персонала
	Недостаток условий для эффективной работы на высоком уровне	Наблюдение явлений отсутствия на работе без уважительной причины
		Раскрытие секретных данных
Отсутствие инициатив или их недостаточно эффективное воплощение в деле по совершенствованию социально-психологической атмосфере		Негативная социально-психологическая обстановка среди сотрудников
Наличие пробелов или неадекватное применение установленного порядка разрешения трудовых конфликтов		Присутствие разногласий и спорных ситуаций по трудовым вопросам
Разрыв между целями образовательных программ и актуальными нуждами компании		Сниженная продуктивность учебного процесса
Нехватка или недостаточное совершенствование системы карьерного и профессионального роста		Пониженный уровень стимулирования сотрудников, высокая частота смены персонала
Недоступность инициатив по социальной помощи работникам		
Опасности при увольнении из организации		
Недостаток механизма поддержания связи с бывшими работниками банка		Потеря знаний и опыта вместе с уходом сотрудника, распространение им секретных данных

Источник: составлено авторами по данным [5; 8; 9; 10; 13]

Важнейшую роль в обеспечении кадровой безопасности выполняют отделы управления персоналом и безопасности, а их эффективное взаимодействие является ключевым фактором обеспечения экономической безопасности деятельности организаций.

Материалы и методы

Методологической базой представленного исследования является системный анализ, сравнение и обобщение. В рамках исследования проанализирована следующая локальная нормативная база АО АКБ «НОВИКОМБАНК»:

- корпоративная социальная политика (июнь 2020);
- порядок формирования корпоративной политики в области спонсорства и благотворительности и её реализации в Банке (апрель 2020);
- положение о системе управления охраной труда (июль 2018);
- кадровая политика (июнь 2017);

- положение об обучении и развитии персонала (июль 2020);
- политика по противодействию коммерческому подкупу и коррупции (ноябрь 2020);
- информационная политика (декабрь 2020);
- единое положение о закупке (апрель 2021);
- кодекс корпоративного управления (декабрь 2020);
- положение о программе оздоровительных мероприятий для работников (июль 2021);
- требования к системе по управлению операционными рисками (март 2021);
- годовой отчет АО АКБ «НОВИКОМБАНК» за 2022 год;
- отчет об устойчивом развитии АО АКБ «НОВИКОМБАНК» за 2022 год.

Результаты и обсуждение

Эксперты отделов по управлению персоналом могут сократить экономические убытки организации, которые возникают из-за проблем с кадрами и трудовыми отношениями, используя профессиональные методы в процессах отбора, адаптации и удержания сотрудников. Обеспечение кадровой безопасности способствует защите экономической стабильности компании, минимизируя риски, связанные с неэффективностью или недостаточной квалификацией работников, а также с проблемами в трудовых отношениях. Данный аспект имеет первостепенное значение среди других элементов системы общей безопасности, особенно в банковской сфере.

Гарантирование кадровой безопасности, являясь важной частью экономической стабильности Новикомбанка, охватывает широкий спектр мероприятий, которые условно делятся на две основные категории:

1. Категория, фокусирующаяся на взаимодействии с сотрудниками банка для улучшения их рабочей эффективности.

2. Категория, направленная на охрану и наращивание интеллектуальных активов банка, подразумевающая под этим сочетание материальных ресурсов и человеческого потенциала.

Процедура привлечения сотрудников в АО АКБ «НОВИКОМБАНК» строго определена регулирующими документами. Задача отбора кадров возложена на отдел управления персоналом. В процессе выбора кандидатур осуществляется детальная проверка соискателей, включая оценку как явных, так и неявных рисков, которые могут привести к возникновению чрезвычайных ситуаций, вызывающих материальный или нематериальный урон компании.

Процесс отбора проходит несколько этапов и охватывает множество методик: от бесконтактных, таких как заполнение анкеты кандидата на работу, до полуконтактных, например, прохождение тестирования, и заканчивая контактными, включая проведение собеседований. Кадровая безопасность занимает центральное место в стратегии управления рисками любого банковского учреждения. Отдел внутренней безопасности АО АКБ «НОВИКОМБАНК» играет ключевую роль в обеспечении надежности и целостности кадрового состава, начиная с момента отбора кандидатов.

В процессе оценки кандидата особое внимание уделяется анализу предоставленной анкеты и документов. Первым шагом является проверка на предмет уголовной ответственности, что позволяет исключить из числа потенциальных сотрудников лиц с сомнительной репутацией. Этот этап критически важен, поскольку привлечение к работе в банке лиц, имеющих уголовное прошлое, может нанести вред репутации учреждения и подорвать доверие клиентов.

Следующий шаг включает в себя проверку кредитной истории кандидата с помощью Национального бюро кредитных историй (НБКИ), что необходимо для оценки финансовой дисциплинированности и ответственности претендентов, что особенно важно для должностей, связанных с управлением финансами. Неудовлетворительная кредитная

история может свидетельствовать о потенциальных финансовых рисках, связанных с кандидатом на должность.

Отдел внутренней безопасности осуществляют широкий спектр мер по обеспечению безопасности в рабочей среде: тщательно проверяет ведение бизнес-деятельности у кандидата, выявляет и предотвращает возможные конфликты интересов. Важно убедиться, что деятельность претендента вне работы не будет конфликтовать с интересами банка и не повлияет на его способность принимать объективные и непредвзятые решения.

Особое внимание при найме уделяется проверке кандидатов, претендующих на руководящие должности. В этом случае в процессе отбора предусмотрено обязательное прохождение полиграфа, данная мера позволяет на глубоком уровне оценить личностные качества, честность и соответствие корпоративным стандартам. Прохождение полиграфа способствует выявлению не только явных, но и скрытых рисков, связанных с личностными особенностями кандидата, его прошлым опытом и потенциальными намерениями.

Таким образом, отдел внутренней безопасности АО АКБ «НОВИКОМБАНК» играет решающую роль в обеспечении кадровой безопасности, применяя многогранный и комплексный подход к отбору и оценке кандидатов. В процессе отбора кандидатов проводится всесторонняя оценка не только профессиональных навыков претендентов, но также анализируются их личностные характеристики, уникальные особенности, корпоративные и личностные успехи, интересы, а также прошлые неудачи. Реализуемый подход позволяет банку еще на этапе отбора получить максимально полное представление о будущих сотрудниках, что, в свою очередь, способствует снижению или даже предотвращению рисков и угроз, связанных с персоналом.

Ключевые аспекты обеспечения кадровой безопасности на различных этапах управления персоналом АО АКБ «НОВИКОМБАНК» систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Аспекты обеспечения кадровой безопасности

АО АКБ «НОВИКОМБАНК»

Этап управления персоналом	Меры обеспечения кадровой безопасности
Найм	Осуществляется оценка надежности кандидата; Ответственный за кадры отбирает наиболее подходящих кандидатов; Производится оформление документов и заключение трудового договора; Назначается период на испытание; Реализуются меры для успешного вхождения в коллектив.
Управление лояльностью	Стратегия способствует формированию положительного восприятия банка со стороны сотрудников; Уменьшается уровень оттока персонала.
Контроль	Осуществляется контроль за выполнением правил, ограничений, режимов работы, технологических инструкций, а также оценочных и прочих рабочих процессов; Принимаемые действия целятся на устранение риска нанесения ущерба.

Источник: составлено авторами

Банк развивает систему преемственности знаний в рамках проекта «Учебный центр». Сотрудники, исполняющие роль наставников, проходили обучение по эффективному распространению уникальных практических знаний и умений среди новичков. В Новикомбанке приветствуются и поддерживаются инициативы, направленные на достижение гармонии между природой и человеком, способствующие социальному прогрессу и охране окружающей среды, обеспечивается участие в составе экспертного жюри программы «Вектор» по оценке инновационных проектов. В течение 2022 года персонал принял участие в обучающей программе, посвященной теме «Устойчивое развитие и ОСК». При этом акцент был сделан на повышении цифровых компетенций, освоении работы в специализированном программном обеспечении и на развитии навыков управления проектами.

За тот же год коллектив Банка впервые принял участие в национальной образовательной инициативе – «Экономическом диктанте», целью которой является диагностика и улучшение уровня экономической осведомленности

населения. Кроме того, в 2022 году команда Новикомбанка достигла значительных успехов, завоевав первую «Фиолетовую хрустальную сову» и получив главный приз – «Бриллиантовую сову» на интеллектуальном турнире «Что? Где? Когда?». Также работники банка принимают участие в экологическом диктанте и диктанте Победы.

В АО АКБ «НОВИКОМБАНК» действует система материальных и нематериальных стимулов для сотрудников, направленная на поощрение их за ответственное исполнение возложенных задач. В банке предоставляются различные социальные выплаты, а также корпоративные скидки на услуги фитнес-центров, реализуется программа оздоровительных инициатив, направленных на улучшение общего благополучия и здоровья работников.

Банк присоединился к единой системе управления здоровьем сотрудников, созданной в ГК «Ростех». В рамках нее осуществляется регулярная вакцинация от гриппа, комплексные проверки зрения, термометрия и тестирование работников, в рубрике «Азбука здоровья» рассылаются статьи информационного характера, установлены и включаются по расписанию ультрафиолетовые облучатели Дезар-Кронт для обеззараживания воздуха.

Наличие развитой корпоративной культуры играет существенную роль в создании благоприятного восприятия организации среди сотрудников. Это начинается с предоставления брендированной рабочей одежды и обилия символики в офисах руководителей, и заканчивается проведением различных событий, способствующих укреплению командного духа. Сотрудники АО АКБ «НОВИКОМБАНК» активно участвуют в различных культурных и общественных активностях. Все эти инициативы успешно реализуются, функционируют и способствуют формированию положительного имиджа организации в глазах ее работников.

В Новикомбанке действует отдельное структурное подразделение по защите безопасности, которое реализует профилактику и противодействие коррупции. Любой работник должен незамедлительно уведомить это

подразделение, если его пытались склонить к коррупционным правонарушениям или если их совершили другие работники Банка или контрагенты.

Отдельное структурное подразделение по защите безопасности рассматривает каждое поступившее сообщение и при необходимости инициирует служебное расследование с разработкой мер по противодействию коррупции. Любой клиент может сообщить о правонарушении со стороны работника Банка. При выявлении фактов мошенничества, связанных с валютно-финансовыми операциями, активируется протокол реагирования, включающий в себя ряд последовательных шагов, направленных на всестороннее расследование инцидента и предотвращение подобных случаев в будущем.

Создание комиссии по проведению расследования является ключевым этапом в этом процессе. Иницируется создание специализированной комиссии, задачей которой является проведение глубокого и всестороннего расследования обстоятельств инцидента. В состав комиссии входят как внутренние, так и при необходимости внешние эксперты, обладающие необходимым уровнем компетенции и опытом в области финансового анализа, аудита, юриспруденции и информационной безопасности. Назначается председатель комиссии, ответственный за координацию работы группы.

Комиссия определяет сроки, в течение которых необходимо собрать всю информацию по инциденту. Расследование включает в себя анализ документации, просмотр записей видеонаблюдения, опрос сотрудников, в том числе с применением полиграфа, и получение письменных объяснений от потенциально вовлеченных лиц. Особое внимание уделяется анализу внутренних процедур и механизмов контроля, с целью выявления возможных уязвимостей, способствовавших совершению мошенничества.

По итогам расследования комиссия подготавливает заключение, которое включает в себя детальный анализ проведенных мероприятий, выводы о причинах произошедшего инцидента, его возможных последствиях, а также

оценку ущерба. В документе формулируются рекомендации по устранению выявленных недостатков в системе внутреннего контроля и предотвращению подобных инцидентов в будущем. При наличии оснований для привлечения к дисциплинарной ответственности виновных лиц, комиссия включает соответствующие предложения. Заключение представляется вышестоящему должностному лицу или органу управления банка для принятия решений относительно реализации предложенных мер и возможного привлечения к ответственности виновных сотрудников.

Таким образом, создание комиссии по расследованию и последующая деятельность по выявлению причин и обстоятельств мошеннических действий позволяют не только разоблачить виновных лиц, но и значительно усилить контрольные механизмы организации.

В Банке утвержден Порядок предотвращения конфликта интересов и принимаются все меры для его выявления на самых ранних стадиях. Случаев коррупционных нарушений в 2022 году не выявлено. Для этого в Банке регулярно проводится анкетирование всех работников, в том числе при найме новых сотрудников. Работники могут в любое время направить в Службу комплаенс-контроля уведомление о конфликте интересов с описанием возникшей ситуации. Если по результатам рассмотрения Служба комплаенс-контроля подтверждает наличие конфликта интересов, сотруднику и его руководителю направляются рекомендации о способах его предотвращения или урегулирования.

Заключение

Основываясь на результатах проведенного анализа, можно заключить, что обеспечение кадровой безопасности АО АКБ «НОВИКОМБАНК» в значительной степени зависит от успешной кадровой политики. При осуществлении этой политики сотрудники отдела кадров используют эффективные методы подбора персонала, увеличения уровня лояльности и эффективного контроля за деятельностью сотрудников.

В современных быстро меняющихся условиях Банку необходимо регулярное обновление и усовершенствование системы кадровой безопасности, следует постоянно анализировать существующие процессы и находить способы их улучшения, внедрять новые технологии и методики для повышения эффективности защиты. Внедрение инновационных технологий, использование современных систем мониторинга, защиты и аналитики позволят обеспечить защиту данных и предотвращать кибератаки. В связи с этим возникнет необходимость обновления знаний и навыков персонала по вопросам безопасности, обучения их новым методам и технологиям защиты информации, а также повышения осведомленности о возможных угрозах и соблюдении стандартов безопасности путем проведения регулярных тренингов и обучений для сотрудников.

Дополнительно, несмотря на все перечисленные меры обеспечения кадровой безопасности, Банку следует регулярно проводить проверки надежности персонала, в том числе проверки профессиональных навыков и знаний, безопасности работы. Положительно на обеспечении кадровой безопасности Банка скажется установление и поддержание партнерских отношений с другими банками и специализированными агентствами по вопросам безопасности, так как будет осуществляться обмен опытом, информацией о современных угрозах и методах их предотвращения, сотрудничество в рамках создания общей безопасной среды для работы в банковском секторе.

Литература

1. Болдырев Н.В. Анализ проблем быстрого перехода на цифровой обслуживание, формирующихся в цифровом банкинге РФ // Экономика и социум. 2020. № 5–1 (72). С. 408–41.
2. Воронцов М.В., Вакула В.В. Роль отдела кадров в развитии потенциала сотрудников // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 2–1. С. 44–46.
3. Кальбаева Н.Т. Операционное управление в коммерческом банке // The Scientific Heritage. 2020. № 464 (46). С. 36–38.

4. Лаврентьев В.А., Лаврентьева Л.В. ИТ-технологии в системе управления операционными рисками в условиях санкций на примере коммерческого банка // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2022. № 2 (60). С. 26–3.

5. Лимонова Е.В. Управление рисками в системе кадровой политики организации // *Промышленность: экономика, управление, технологии*. 2017. № 4 (68). С. 52–56.

6. Лымарева О.А., Юденко В.И. Управление кадровой безопасностью // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 2 (96). С. 233–235.

7. Садыкова Л.М., Коробейникова Е.В. Формирование технологии обеспечения безопасности банковской деятельности в современных условиях // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2021. № 3 (36). С. 319–323.

8. Сараджева О.В., Ковтун М.А. Вызовы банковской отрасли с позиции экономической безопасности // *Вестник экономической безопасности*. 2020. № 2. С. 301–302.

9. Солонина С.В., Лабов А.А. Риск-менеджмент в коммерческом банке // *Научный вестник ЮИМ*. 2020. № 2. С. 75–82

10. Сорокина Л.А., Ширяева Т.Ю. Стратегические кадровые приоритеты ПАО Сбербанк // *Вестник Российского университета кооперации*. 2020. № 1 (39). С. 83–86.

11. Токмакова Е.Г., Каримова Д.В., Брыксина П.А. Кадровая политика: концептуальный подход с позиции обеспечения экономической безопасности бизнеса // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2020. № 5. С. 15–21.

12. Храмченко А.А., Маджуга С.Э., Белоус Д.А. Перспективы совершенствования банковской системы России в условиях цифровизации экономики // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2020. №5 (31). С. 260–263.

13. Шматко А.Д., Киржакова Д.А. Отбор, оценка и адаптация кадров на примере банка «ВТБ» // *Столыпинский вестник*. 2023. № 4. С. 1976–1987.

References

1. Boldyrev N.V. Analiz problem bystrogo perekhoda na cifrovoj obsluzhivanie, formiruyushchihsya v cifrovom bankinge RF // *Ekonomika i socium*. 2020. № 5–1 (72). S. 408–41.

2. Voroncov M.V., Vakula V.V. Rol' otdela kadrov v razvitii potenciala

sotrudnikov // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2021. № 2–1. S. 44–46.

3. Kal'baeva N.T. Operacionnoe upravlenie v kommercheskom banke // *The Scientific Heritage*. 2020. № 464 (46). S. 36–38.

4. Lavrent'ev V.A., Lavrent'eva L.V. IT-tehnologii v sisteme upravleniya operacionnymi riskami v usloviyah sankcij na primere kommercheskogo banka // *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*. 2022. № 2 (60). S. 26–3.

5. Limonova E.V. Upravlenie riskami v sisteme kadrovoj politiki organizacii // *Promyshlennost': ekonomika, upravlenie, tehnologii*. 2017. № 4 (68). S. 52–56.

6. Lymareva O.A., YUdenko V.I. Upravlenie kadrovoj bezopasnost'yu // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2023. № 2 (96). S. 233–235.

7. Sadykova L.M., Korobejnikova E.V. Formirovanie tehnologii obespecheniya bezopasnosti bankovskoj deyatel'nosti v sovremennyh usloviyah // *Azimut nauchnyh issledovanij: ekonomika i upravlenie*. 2021. № 3 (36). S. 319–323.

8. Saradzheva O.V., Kovtun M.A. Vyzovy bankovskoj otrasli s pozicii ekonomicheskoy bezopasnosti // *Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti*. 2020. № 2. S. 301–302.

9. Solonina S.V., Labov A.A. Risk-menedzhment v kommercheskom banke // *Nauchnyj vestnik YUIM*. 2020. № 2. S. 75–82

10. Sorokina L.A., SHiryayeva T.YU. Strategicheskie kadrovyje priority PAO Sberbank // *Vestnik Rossijskogo universiteta kooperacii*. 2020. № 1 (39). S. 83–86.

11. Tokmakova E.G., Karimova D.V., Bryksina P.A. Kadrovaya politika: konceptual'nyj podhod s pozicii obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti biznesa // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2020. № 5. S. 15–21.

12. Hramchenko A.A., Madzhuga S.E., Belous D.A. Perspektivy sovershenstvovaniya bankovskoj sistemy Rossii v usloviyah cifrovizacii ekonomiki // *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*. 2020. №5 (31). S. 260–263.

13. SHmatko A.D., Kirzhakova D.A. Otbor, ocenka i adaptaciya kadrov na primere banka «VTB» // *Stolypinskij vestnik*. 2023. № 4. S. 1976–1987.