

7. Рамундо М. Как поднять энтузиазм сотрудников / М. Рамундо, С. Шелли; [пер. с англ. А. В. Банкрашкова]. – М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Издательство Астрель», 2004. – 331 с.

8. Собел М. Введение в MBA (Mater of Business Administration) / Мило Собел. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 400 с.

9. Стюарт Я. Современный транзактный анализ / Ян Стюарт, Вэнн Джойнс. – СПб.: Социально-психологический центр, 1996. – 329 с.

10. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В. П. Шейнов. – М.: ООО «Издательство АСТ»; Минск: Харвест, 2006. – 816 с.

11. R. Griffin. Management / Ricky W. Griffin. – Sec. Edition. – Texas A'n'M University, 1998.



УДК 336.71. [477]

С.І. Мельник

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

Досліджено сучасні підходи до управління системою економічної безпеки комерційного банку та їх вплив на ефективність діяльності банківських установ.

Ключові слова: управління, банк, система економічної безпеки, заходи безпеки, забезпечення економічної безпеки банків.



Исследованы современные подходы к управлению системой экономической безопасности коммерческого банка и их влияние на эффективность деятельности банковских учреждений.

Ключевые слова: управление, банк, система экономической безопасности, меры безопасности, обеспечение экономической безопасности банков.



In the article examines current approaches to economic security management system of commercial banks and their impact on the efficiency of banking institutions.

Key words: management, bank, system of economic security, safety security, the economic security of banks.



Постановка проблеми. На фоні переходу до нової суспільно-політичної формації, зміни форм власності та значних ускладнень економічного, соціального та політичного стану країни сформувалися серйозні загрози економічній безпеці банків. Такий стан вимагає запровадження адекватного управління всією системою економічної безпеки комерційного банку, вибору ефективних управлінських рішень та формування якісних стилів управління. При оцінці нинішнього стану управління системою економічної безпеки банку наголошується на тому, що основна енергія витрачається не на подолання причин, які провокують нелегітимні явища, а на боротьбу з їх наслідками. Це вимагає удосконалення ефективності та застосування сучасних підходів до управління системою економічної безпеки комерційного банку.

Стан дослідження. Проблемі управління системою економічної безпеки комерційного банку присвячена значна кількість наукових праць. В Україні і за кордоном дослідженням даної проблематики займалися О.І. Барановський, О.М. Бандурка, В.В. Бурцев, О.Д. Василик, Л.В. Герасименко, К.С. Горячева, О.М. Джужа, М.І. Зубок, М.М. Єрмошенко, Н.П. Капустін, Л.А. Ключко, О.Є. Користін, М.М. Мартиненко, В.І. Мунтіян, О.Ф. Новикова, Л.М. Перехрест, А.С. Соснин, Л.М. Стрельбицька, В.І. Франчук, В.А. Шурпаков, С.М. Яременко та інші.

Метою статті є дослідження економічної сутності управління та сучасних підходів до управління системою економічної безпеки комерційного банку.

Виклад основних положень. Зарубіжний і вітчизняний досвід забезпечення безпеки свідчить, що для боротьби зі всією сукупністю загроз внутрішнього і зовнішнього характеру необхідна чітка і цілеспрямована організація процесу управління економічною безпекою банку. Окрім того, в організації цього процесу повинні брати участь професійні фахівці, адміністрація фірми, співробітники і користувачі, що і визначає підвищену значущість організаційної сторони питання.

Вплив на економічну безпеку банку різного роду загроз вимагає розроблення й використання системного підходу до управління економічною безпекою. Цей підхід передбачає більш широке дослідження явищ і процесів, ніж це зазвичай робиться економістами, до того ж він ґрунтується на сучасних підходах управління системою економічної безпеки банку.

З погляду системного підходу управління економічною безпекою комерційного банку можна визначити як якість системи, що забезпечує її стійке та стабільне функціонування і розвиток за умов виникнення різних видів реальних чи потенційних загроз як зовнішнього,

так і внутрішнього характеру. Це така якість системи, котра дозволяє мінімізувати, а в кращому випадку і повністю уникнути негативного впливу різного характеру дестабілізуючих факторів. Управляти системою економічної безпеки банку – це насамперед усувати або пом'якшувати організаційні, соціальні, правові, технічні та інші суперечності, які виникають у ході банківської діяльності.

Сучасні підходи до управління системою економічної безпеки банку базуються на виборі конкретним банком певних принципів, стилів та методів управління даною системою.

Принципи управління – це основні положення (правила, норми, процедури), яких неухильно дотримується в управлінні своєю життєдіяльністю особа, банк чи організація і їх персонал або держава.

Існує велика кількість принципів, що стосуються питань управління банківськими установами. Проте необхідно розглянути принципи, що розвивають такий образ мислення, котрий допомагає з'ясувати складні ситуації, що оточують менеджера та допомагають йому зрозуміти природу складних проблем, які стоять перед ним. Якщо вдається розробити, перевірити на практиці і застосувати принципи управління, то ефективність управлінської діяльності значно підвищується. Годі добросовісний керівник зможе працювати більш продуктивно, застосовуючи встановлені принципи з метою полегшити вирішення проблем, не займаючись особисто первинними дослідженнями і не ризикуючи при діях методом проб і помилок. Іншими словами, рішення спрощуються, якщо до них підходити з позицій фундаментальних принципів [6, с. 135].

Застосування принципів у практичній діяльності повинно носити гнучкий характер, і завжди необхідно враховувати ситуацію, в якій здійснюється управління. Зважаючи на особливості середовища перебування банківських установ в різних умовах, можна визначити основні принципи управління і функціонування системи економічної безпеки.

Серед них необхідно виділити наступні:

1. *Економічна доцільність і порівнянність можливого збитку і витрат на забезпечення безпеки.* Витрати на управління економічною безпекою повинні бути нижчими за очікуваний ефект.

2. *Своєчасність* – попереджувальний характер заходів забезпечення безпеки. Своєчасність передбачає формування завдань з комплексної безпеки на ранніх стадіях розробки системи економічною безпеки на основі аналізу і прогнозування ситуації, загроз безпеці, а також розроблення ефективних заходів попередження посягань на законні інтереси.

3. *Комплексність*:

– забезпечення безпеки персоналу, матеріальних і фінансових ресурсів від можливих загроз всіма доступними законними засобами і методами;

– забезпечення безпеки інформаційних ресурсів упродовж усього їх життєвого циклу, на всіх технологічних етапах їх обробки (перетворення) і використання, у всіх режимах функціонування;

– здібність системи до розвитку і вдосконалення відповідно до змін умов функціонування фірми.

4. *Законність*. Передбачає розроблення системи безпеки на основі національного законодавства у галузі банківської діяльності, інформації і захисту інформації, приватної охоронної діяльності, а також інших нормативних актів з питання регулювання безпеки банків.

5. *Обґрунтованість*. Запропоновані заходи і засоби захисту повинні реалізуватись на сучасному рівні розвитку науки і техніки, бути обґрунтованими з погляду заданого рівня безпеки і відповідати встановленим вимогам і нормам.

6. *Безперервність*. Вважається, що зловмисники тільки і шукають можливість, як би обійти захисні заходи, вдаючись для цього до легальних і нелегальних методів. (Передбачається безперервний моніторинг середовища перебування банку, виявлення явних та прихованих загроз безпеці банку).

7. *Активність*. Захищати інтереси банку необхідно з достатнім ступенем наполегливості, широко використовуючи маневр силами і засобами забезпечення безпеки і нестандартні заходи захисту.

8. *Спеціалізація*. Передбачається залучення до розробки і впровадження заходів і засобів захисту спеціалізованих організацій, що є найбільш підготовленими до конкретного виду діяльності з забезпечення безпеки, мають досвід практичної роботи і державну ліцензію на право надання послуг у цій галузі. Експлуатація технічних засобів і реалізація заходів безпеки повинні здійснюватися професійно підготовленими фахівцями служби безпеки, її функціональних і обслуговуючих підрозділів.

9. *Взаємодія і координація*. Передбачає здійснення заходів безпеки на основі чіткої взаємодії всіх зацікавлених підрозділів і служб, сторонніх спеціалізованих організацій у цій галузі, координацію їх зусиль для досягнення поставленої мети, а також інтеграцію діяльності з органами державного управління і правоохоронними органами.

10. *Вдосконалення*. Передбачає вдосконалення заходів і засобів захисту на основі власного досвіду, появи нових технічних засобів з урахуванням змін у методах і засобах розвідки і промислового шпи-

гунства, нормативних вимог накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду.

11. *Централізація управління.* Припускає самостійне функціонування системи безпеки за єдиними організаційними, функціональними і методичними принципами з централізованим управлінням діяльністю системи управління.

Залежно від того, якими принципами керується комерційний банк, відповідно й формуються певні стилі управління.

Стиль управління – це система тих, що склалися і постійно вживаних принципів, манер поведінки, правил, процедур, методів, властивих для певної держави, фірми, банку чи особи [2, с. 133].

Отже, стиль керівництва – це сукупність прийомів і методів роботи керівника в його щоденній діяльності: манера (види) поведінки стосовно підлеглих, з метою впливу на них та спонукання на досягнення цілей організацій. Саме на стилі управління формується і функціонує система відносин керівник – підлеглий, від якої залежить ефективність досягнення загальних цілей банку.

Існують різні підходи до визначення стилів керівництва. Найпоширенішим є підхід, який передбачає виділення таких основних стилів управління: тоталітарний, авторитарний, авторитарно-правовий, демократичний, ліберальний [4, с. 168–171].

Тоталітарний стиль управління характеризується централізацією влади, ґрунтується на примушенні, придушенні волі особи, групи людей, народу, аж до відкритого знищення інакомислячих або тих, хто протестує. У сучасному менеджменті цей стиль застосовуватися не може, оскільки філософія і технологія менеджменту абсолютно протилежна тоталітаризму.

Авторитарний або командний стиль характеризується тим, що керівник зазвичай якомога більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в ухваленні рішень. Щоб забезпечити виконання роботи, він може чинити психологічний тиск шляхом загроз. Слід зазначити, що ці керівники залишаються авторитетами (самовладними), зберігаючи за собою владу, право ухвалювати рішення, не радячись з колективом, і підтримувати дистанцію між собою і підлеглими. У сучасних умовах цей стиль широко і традиційно виявляється у багатьох керівників.

Авторитарно-правовий стиль управління характеризується тим, що методи, форми і засоби управління будуються на аміністративному рівні і ґрунтуються на адміністративно-правових нормах, правилах, процедурах, законах, установлених конституціями і парламентами країн.

Демократичний стиль управління здійснюється через демократичні норми, правила, процедури, які регламентовані конституцією і законами. Цей стиль заснований на дотриманні прав і свобод особи, на широкому залученні людей до управління і припускає підготовку і ухвалення рішень із зацікавленою участю членів колективу – найбільш підготовлених фахівців, здатних організаторів.

Ліберальний стиль управління є чимось середнім між демократичним і адміністративно-правовим стилями, де використовують ліберальні принципи і норми управління особою і колективом. Цей стиль характеризується, з одного боку, тим, що він прихильний лібералізму як прогресивній течії у політиці і соціально-культурному середовищі держав, а з іншої – елементами безініціативності керівника, відсутністю розмаху в його діяльності, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки.

Кожен з викладених вище підходів до стилів керівництва має місце в реальній управлінській діяльності. Однак найефективнішим, як підтверджено практикою, є ситуаційний підхід [7, с. 30-31]. Суть його полягає в тому, що не існує лише одного найкращого стилю керівництва, необхідно використовувати такий, що найбільше підходить до конкретного підлеглого чи групи виконавців, залежно від того, на якій стадії життєвого циклу зрілості вони перебувають. Сутність ситуаційного керівництва полягає в тому, що окремі особи і групи осіб мають конкретний життєвий цикл розвитку, і можуть мати три стадії. Наприклад, деяким людям не вистачає бажання або здатності опанувати роботу чи справлятися з нею. Стиль керівництва такими підлеглими дуже відрізнятиметься від того, який потрібно застосовувати до старанних і здібних людей (рис. 1).

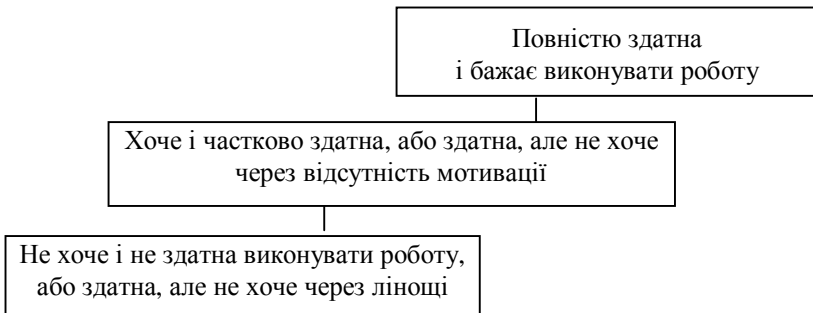


Рис. 1. Стадії розвитку особи (групи осіб)

Джерело: [7, с. 30].

Особа чи група осіб на тій чи іншій стадії зрілості потребують відповідного стилю керівництва, тобто відповідної манери поведінки керівника, щодо підлеглих.

Окрема особа або група осіб повільно розвиваються. Їх розвиток може призупинитися. Однак практично всім можна допомогти і заохотити їх до просування на вищий рівень зрілості. В міру того, як змінюється рівень зрілості групи, керівник змінює й стиль керівництва. Для цього йому потрібно встановити, на якій стадії розвитку перебуває особа чи група осіб.

Отже, здібний керівник визначає зрілість особи чи групи осіб, щоб застосувати відповідний стиль. Відповідність стилю керівництва рівню зрілості робочої групи можна відтворити схематично (рис. 2).



Рис. 2. Стили керівництва для осіб і робочих груп різної зрілості

Джерело: [7, с. 31].

Автократичний стиль керівництва. Характеризується високим рівнем одноладдя керівника. Він особисто визначає стратегічну лінію, приймає рішення; ніякі повноваження робочій групі не делегуються. Застосовуються відповідні санкції до окремих осіб і робочих груп, які не бажають і не здатні належно працювати або здатні, але не бажають через лінощі. Використовуючи цей стиль, керівник повинен:

- чітко формулювати завдання;
- часто проводити інструктажі;
- розвивати технічну творчість підлеглих;
- перевіряти виконання роботи, стежити за тим, щоб вона відповідала стандартам і вимогам;

при необхідності карати;
звертати увагу на помилки і добру роботу;
розвивати почуття гордості за якісно виконану роботу;
бути тактовним, але жорстким;
акцентувати на результатах роботи, але контролювати процес виконання.

Демократичний стиль керівництва. Характеризується розподілом повноважень і участю працівників в управлінні; відповідальність не концентрується, а розподіляється; рішення приймаються особисто, але готуються разом, з підлеглими. Застосовується до груп осіб, які бажають і частково здатні виконувати роботу, тобто мають базові навички і кваліфікацію, достатні для більшості технічних аспектів роботи.

Застосовуючи демократичний стиль, керівник повинен:
обмежити прямі вказівки і контроль;
створювати систему самоконтролю;
проводити консультації з окремих проблем;
більше спілкуватися з підлеглими, намагатися переконувати їх;
заохочувати до конструктивних зауважень, критики; підтримувати зворотній зв'язок;
визначати цілі, не уточнюючи способів їх досягнення;
надавати більше відповідальності.

Ліберальний стиль керівництва. Характеризується мінімальним втручанням керівника в роботу підлеглих; їм делегується право приймати рішення, надається майже повна свобода у визначенні своїх цілей і в контролі за роботою. Цей стиль застосовується до окремих осіб і робочих груп, які бажають і повністю здатні виконувати роботу в будь-якій ситуації, тобто до тих, які досягли високої кваліфікації, спрямовують свої сили на забезпечення доброякісної роботи, зарекомендували позитивним і відповідальним ставленням до організації.

Використовуючи ліберальний стиль, керівник повинен:
визначати цілі і досягати згоди у ставленні до них з боку підлеглих;
надавати підтримку в їх проханнях, ініціативі;
уникати втручання в роботу;
серйозно реагувати на претензії;
не знімати з себе відповідальності [7, с. 31–32].

Значною мірою ефективність сучасних підходів до управління системою економічної безпеки банку залежить від вмілого підбору і використання методів.

Методом називається захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного

завдання. Методи управління – визначена, найбільш раціональна, наперед розроблена послідовність виконання певних завдань, робіт, рішень [6, с. 149].

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Саме цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Існує безліч підходів до класифікації методів управління системою економічної безпеки. Одні вчені поділяють їх на адміністративні, економічні, маркетингові, соціально-психологічні, організаційні, юридичні та математичні [3, с. 47]. Інші приділяють увагу лише економічним, соціально-психологічним та науковим методам [6, с. 151]. На нашу думку, основними методами при управлінні системою економічної безпеки банку є адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Адміністративні, або організаційно-розпорядчі, – методи управління економічною безпекою банку, що реалізуються шляхом прямого впливу керівників, власників банку на підлеглих через накази, розпорядження, вказівки, різні положення, правила, нормативи тощо, які організаційно регламентують діяльність підлеглих осіб.

Адміністративні методи управління економічною безпекою банку ґрунтуються на принципах централізованого управління, коли прийняте рішення повинно виконуватися нижчими ланками системи і бути обов'язковим.

До економічних методів належать: господарські, економічні, технологічні розрахунки і аналізи, планування, прогнозування, економічне обґрунтування, економічне стимулювання, а також використання стратегічного, забезпечувального і поточного звіту, вміння опрацювати економічні нововведення.

За допомогою економічних методів здійснюється управління за результатами, управління за витратами, створюються могутні економічні програми стратегічного, забезпечувального, поточного і тактичного характеру.

Соціально-психологічні методи управління, тісно пов'язані з іншими методами управління, оскільки їх учасниками є люди. За

допомогою цих методів активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику банку чи організації. До таких методів належать: моральне заохочення, соціальне планування, переконання, особистий приклад, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення і підтримка морального клімату в колективі.

Висновки. Отже, для забезпечення економічної безпеки комерційного банку, пом'якшення та скасування загроз економічній безпеці першочергового значення набуває підвищення ефективності управління та вибору сучасних підходів до управління, яке спрямоване на врахування вимог усіх сфер банківської безпеки.

Удосконалення управління системою економічної безпеки банку повинно формуватися з вибору конкретних принципів, методів та стилів керівництва. Це обумовлює розв'язання проблеми виміру економічної безпеки та забезпечення прийняття на цій підставі якісних управлінських рішень, а також контрольованість розвитку кожного банку зокрема.

1. Економічна безпека: навч. посібник / [О.Є. Користін, О.І. Барановський, Л.В. Герасименко та ін.]; за ред. О.М. Джужі. – К.: Алерта; КНТ; Центр учбової літератури, 2010. – 368 с.
2. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник / М.М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
3. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н.Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
4. Соснин А.С. Менеджмент безопасности предпринимательства: учеб. пособие / А.С. Соснин, П.Я. Прыгунов. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2004. – 357 с.
5. Стрельбицька Л.М. Основи безпеки банківської системи України та банківської діяльності: монографія / Л.М. Стрельбицька, М.П. Стрельбицький. – К.: Кондор, 2004. – 600 с.
6. Франчук В.І. Корпоративна безпека: теоретичні засади: монографія / В.І. Франчук. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2009. – 176 с.
7. Франчук В.І. Основи менеджменту: навч. посібник / В.І. Франчук. – Львів: Каменяр, 1997. – 95 с.

