**2. Організація управління фінансово-економічною безпекою в банку**

**Мета** – вивчити теоретичні засади організації управлінської діяль­ності у сфері фінансово-економічної безпеки банку.

**Ключові поняття:**  об’єкти захисту, система фінансово-економічної безпеки, відділ безпеки, стратегія фінансово-економічної безпеки банку, фактори безпечного функціонування банку.

**Основні питання:**

2.1. Сутність та роль фінансово-економічної безпеки в банку.

2.2. Об’єкти та система фінансово-економічної безпеки.

2.3. Структура відділу безпеки в банку.

2.4. Функції відділу безпеки

***Література:*** [6-9;13; 19; 21; 23; 31; 33].

**2.1. Сутність та роль фінансово-економічної безпеки в банку**

Сьогодні не достатньо просто створити відділ фінансово-економічної безпеки. Слід чітко усвідомлювати його роль в забезпеченні стійкого функціонування підприємства. Вона полягає, перш за все, у нейтралізації та уникненні внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства.

У літературі часто мова йде про фінансову безпеку як кількісно і якісно визначений рівень фінансового стану банку, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характеру. На думку багатьох вчених сутність фінансової безпеки полягає в здатності банку самостійно роз­ро­б­ляти й проводити фінансову стратегію, відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного й конкурентного середовища.

Щодо фінансової безпеки, то вона є невід’ємною складовою безпеки і, водночас, є нерозривною з економічною складовою. Тому щодо банківських установ доцільним є розгляд бажаного фінансового стану у взаємозв’язку з економічними показниками результативності його функціонування.

Ґрунтуючись на ключових характеристиках фінансової та економічної безпеки, враховуючи трактування різними науковцями, доцільним є визначення фінансово-економічної безпеки банку як динамічного стану захищеності банківських операцій та фінансових ресурсів, що сприяє уникненню або попередженню внутрішніх і зовнішніх економічних загроз і дозволяє забезпечити стабільний фінансовий стан та рентабельну роботу з мінімальними ризиками і втратами для банку.

Проблеми фінансово-економічної безпеки мають два аспекти. З одного боку, необхідно працювати над забезпеченням фінансової безпеки банківської системи в цілому, а з іншого, – потрібно також досліджувати питання забезпечення фінансової безпеки окремої банківської установи.

Фінансово-економічна безпека окремого банку тісно пов’язана з безпекою банківської системи в цілому. Вони впливають одна на одну. Часто проблеми, що виникли в одному банку можуть спричинити кризу неплатежів, відтік депозитів, втрату клієнтів і у підсумку недовіру до банківської системи в цілому.

Безпечне і стабільне функціонування конкретних банків є запору­кою фінансово-економічної безпеки всієї національної банківської системи.

Забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки банківської установи можливе за таких умов:

1) чітке визначення мети, завдань та принципів управління фінансово-економічною безпекою;

2) обов’язкове здійснення моніторингу внутрішніх та зовнішніх загроз;

3) формування та постійне оновлення банку даних про внутрішні і зовнішні загрози банку;

4) визначення переліку підсистем управління фінансово-економічною безпекою банку;

5) формування банку методів та інструментів нейтралізації та уникнення загроз;

6) обов’язкова оцінка результатів роботи відділу фінансово-економічної безпеки.

При формуванні системи управління фінансово-економічною безпекою слід враховувати її спрямування на забезпечення стану захищеності від загроз та рентабельного функціонування банку.

Під забезпеченням економічної безпеки банку (ЕББ) розуміється діяльність менеджерів і персоналу, спрямована на запобігання порушенням стабільності функціонування й економічного розвитку банку унаслідок негативних дій на його корпоративні ресурси з боку зовнішніх і внут­рішніх джерел загроз. Джерела загроз — це потенційні антропо­генні, техногенні або стихійні носії загрози [13].

До основних корпоративних ресурсів банку, що використовуються для забезпечення фінансово-економічної безпеки, у цілому можна віднести [13]:

майно банку, включаючи засоби технологічного оснащення та інші матеріальні цінності;

фінансові можливості банку за наявної структури капіталу і практики використання основних і оборотних коштів;

кадрові можливості банку, перш за все компетентність і професіоналізм менеджерів і рівень кваліфікації персоналу;

інформаційні ресурси банку, зокрема матеріальні носії інформації, які містять комерційну, банківську та інші таємниці банку, що охороняються законом;

технології та об'єкти інтелектуальної власності банку.

**2.2. Об’єкти та система фінансово-економічної безпеки**

Для забезпечення правильності застосування та ефективності заходів з фінансово-економічної безпеки доцільним є уточнення понятійно-категорійного апарату.

Визначення поняття “система управління фінансово-економічною безпекою банку“ формулюється виходячи зі змісту понять, що його утворюють, а саме таких як “система”, “управління”, “фінансово-економічна безпека“.

Сутність поняття “система” слід трактувати як сукупність взаємопо­в’язаних, взаємодійних та взаємо­обумовлених елементів, що забез­печують формування якісно нової цілісності.

Поняття “управління” є багатогранним і має велику кількість трактувань. Слід зауважити, що управлінська діяльність – це не просто сукупність послідовних дій, а циклічний процес, який повторюється. А, отже, процес управління – це замкнутий управлінський цикл, який постійно повторюється і має цілеспрямований характер.

Водночас слід зазначити, що вчені по-різному трактують сутність терміна «управління». Управління як циклічний процес такі автори як Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. розгляд–дають з позицій трьох підходів: структури, змісту (функцій) і процесу [15].

Ґрунтуючись на визначенні управління як цілеспрямованого впливу суб'єкта управ­ління (керівної підсис­теми) на об'єкт управління (керовану підсис­те­му), що забезпечує зберіган­ня, функціону­ван­ня і розвиток системи [15] під системою управління фінансово-економічною безпекою бан­ку запропоновано розуміти оптимальну сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих функцій і підсистем, які сприяють уникненню або попередженню внутрішніх і зовнішніх економічних загроз і дозволяють забезпечити стабільний фінансовий стан та рентабельну роботу з мінімальними ризиками і втратами для банку.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки банку вимагає ство­рення на підприємстві власної системи безпеки.

Ефективна система управління фінансово-економічною безпекою банку має базуватися на:

чітко окреслених бізнес-процесах;

ефективній організаційній структурі;

роботі кваліфікованого та вмотивованого персоналу;

наявній ефективній стратегії розвитку;

чітко визначених тактичних цілях управління.

Головною метою забезпечення фінансово-економічної безпеки банку можна вважати досягнення максимальної стабільності його функціонування та створення умов для подальшого фінансово-економічного розвитку шляхом попередження внутрішніх і зовнішніх загроз.

У свою чергу, забезпечення фінансово-економічної безпеки діяльності банку потребує створення власної системи фінансово-економічної безпеки (рис. 2.1).

Система управління фінансово-економічною безпекою повинна включати керовану, керівну і підсистему забезпечення управління. Кожна підсистема також має свою структуру і складові, що забезпечують її належне функціонування.

Об’єкти управління:

персонал і його дії;

фінансові ресурси;

інтелектуальна власність;

програмне забезпечення;

інформаційні ресурси;

комерційні таємниці;

банківські операції;

система управління персоналом

внутрішні загрози ФЕБ банку

зовнішні загрози ФЕБ банку

змішані загрози ФЕБ банку

Керована підсистема

Керівна підсистема

Внутрішні суб’єкти управління:

 персонал служби охорони;

 персонал відділу економічної безпеки;

 юридичний відділ;

 інші структурні підрозділи банку

Зовнішні суб’єкти управління:

 консалтингові фірми;

 правоохоронні органи;

 приватні охоронні структури;

 служби безпеки інших суб’єктів господарювання

Інформаційно-аналітичне забезпечення:

 база можливих загроз фінансово-економічній безпеці;

 база інструментів та важелів протидії загрозам фінансово-економічній безпеці;

 методичне забезпечення оцінки та моніторингу банківської безпеки

Нормативно-правове забезпечення:

 міжнародні стандарти безпеки ISO;

 законодавчі акти;

 нормативні документи

 внутрішньої регламент­тації

Підсистема забезпечення управління

Організаційно-економічне забезпечення:

 формування організаційної структури

 управління ФЕБ;

 вибір методів, інструментів та заходів

 з управління ФЕБ;

 визначення етапів управління

 ФЕБ

Ресурсне забезпечення:

 фінансове забезпечення;

 кадрове забезпечення;

 матеріально-технічне забезпечення

Рис. 2.1. **Структура системи управління фінансово-економічною безпекою банківських установ**

Так, керована підсистема включає об’єкти управління, внутрішні і зовнішні загрози фінансово-економічній безпеці (ФЕБ).

 Серед об’єктів виділено: персонал і його дії, фінансові, матеріально-технічні ресурси, банківські операції, інтелектуальну власність, програмне забезпечення, систему управління персоналом та комерційні таємниці.

Керуюча підсистема включає внутрішні і зовнішні суб’єкти.

До зовнішніх суб’єктів відносять: обслуговуючі і консалтингові фірми, правоохоронні органи, приватні охоронні структури, служби безпеки інших суб’єктів господарювання.

До внутрішніх суб’єктів належать: служба охорони, персонал служби економічної безпеки, юридичний відділ та інші структурні підрозділи.

Підсистема забезпечення управління фінансово-економічною без­пе­кою включає інформаційно-аналітичне, нормативно-правове, органі­зацій­но-правове та ресурсне забезпечення.

Керуюча підсистема має прямий вплив на керовану і в той же час впливає на формування елементів підсистеми забезпечення управління фінансово-економічною безпекою. Остання підсистема впливає на характер управлінських дій суб’єктів безпеки. Ця система має універсальний характер і може бути використана, а в подальшому і адаптована до специфіки функціонування будь-яких банківських установ.

**2.3. Структура відділу безпеки в банку**

Відділ банківської безпеки створюється відповідно до цілей та видів банківських операцій.

Фактори, що впливають на структуру відділу безпеки банку:

форми та засоби безпеки, які банк має потенційну можливість застосувати;

фінансові можливості банку;

політика банку з питань організації безпеки;

масштаби та обсяги діяльності банку;

організаційна структура банку.

Можлива структура підрозділу (служби, управління, департаменту) безпеки може бути такою:

керівник підрозділу;

сектор фінансового моніторингу, що займається контролем ключо­вих фінансових показників банку та виявленням фактів тероризму;

сектор оперативного реагування. Для оперативного вирішення проблем, що раптово виникають, залучаються, як правило, фахівці у справі юриспруденції та банківських технологій;

сектор охорони (може включати групи: охорони території і об’єктів, інкасації, особистих охоронців, технічних засобів охорони);

інформаційно-аналітичний сектор (може включати групи: збирання інформації, обробки інформації, зв’язків із пресою, технічну);

сектор інформаційної безпеки (може включати групи: режиму; психологічного контролю; зовнішнього захисту – для взаємодії з правоохоронними органами, підрозділами безпеки інших банків, охоронними та детективними фірмами, органами влади; фінансової безпеки; технічну);

сектор кадрової безпеки здійснює перевірку персоналу на предмет зловживань, шахрайств, судимості; сприяє попередженню витоку інформації та промислового шпигунства.

**2.4. Функції відділу безпеки**

**Відділ безпеки банку здійснює функціонування на основі Положення про відділ безпеки банку та посадових інструкцій працівників цього відділу.**

**Відділ безпеки банку має виконувати такі функції [13]:**

адміністративно-розпорядницька – реалізується через розробку, встановлення і підтримання у банку різних режимів безпеки, визначення повноважень, прав, обов’язків і відповідальності службовців банку з питань забезпечення безпеки;

обліково-контрольна – забезпечується організацією своєчасного виявлення реальних і потенційних загроз діяльності банку, контролю за джерелами таких загроз та несприятливими для банку ситуаціями і факторами; виявлення критичних напрямків фінансово-комерційної діяльності банку; накопичення інформації з проблем забезпечення безпеки банку;

соціально-кадрова – реалізується через участь підрозділу безпеки у підборі, перевірці і розстановці кадрів; виявлення негативних тенденцій у колективах підрозділів банку, можливих причин та умов виникнення соціальної напруги; попередження і локалізації можливих конфліктів; формування у службовців банку почуття відповідальності за забезпечення безпеки банку;

організаційно-управлінська – реалізується за допомогою організаційного, матеріально-технічного і технологічного забезпечення режимів безпеки у банку;

методична – реалізується через виявлення, накопичення і впровадження у банку позитивного досвіду з проблем банківської безпеки; організацію навчання працівників банку з питань безпеки; розроблення методик роботи персоналу банку і підрозділу безпеки щодо забезпечення безпеки проведення банківських операцій;

інформаційно-аналітична – забезпечується шляхом цілеспрямо­ваного збирання, накопичення, обробки і розподілу відповідної інформації; створення для цього необхідних технічних і програмних засобів.