

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ

Посилення конкуренції в банківському секторі вимагає швидкого реагування банків на зміни в середовищі їх функціонування та прийняття стратегічних рішень щодо вибору найперспективніших напрямків розвитку, підвищення потенціалу, формування конкурентних переваг та забезпечення економічної безпеки банку. Забезпечення власної безпеки є одним з постійно діючих напрямків діяльності будь-якої кредитно-фінансової організації. Відповідно стратегії управління економічною безпекою виступає в якості одного з необхідних елементів внутрібанківського менеджменту. Воно визначається як формалізований (тобто закріплений у відповідних нормативних документах) процес, спрямований на рішення встановленого переліку управлінських завдань по відповідному напрямку діяльності, що й обумовлює актуальність вибраної теми дослідження. Проблемою стратегічного управління в банку та безпосередньо стратегічного управління економічною безпекою управління займаються провідні вітчизняні вчені: Кириченко М.М., Коваленко В.В., Козьменко С.М., Любонь О.С., Мартюшев О., Одинцов Б.Ю., Різник Н.С., Сумець О.М, Тумар М.Б. та ін., які розглядають різні аспекти процесу формування стратегії управління економічною безпекою банку.

Слід зазначити, що існуюча практика розробки стратегії управління економічною безпекою банку зазвичай базується на формуванні загальної стратегії розвитку банку, але для забезпечення необхідної ефективності, вона повинна здійснюватися в рамках цілісної системи стратегічного управління, яка б враховувала всі необхідні компоненти, такі як систему інтересів банку, стратегічний аналіз економічної безпеки банку, формування стратегії управління та комплексу заходів по забезпеченню економічної безпеки банку. Відповідно, метою статті є формування цілісної системи управління економічною безпекою банку, на основі якої головними завданнями є визначення структури стратегічного управління та формування оптимальної стратегії економічної безпеки банку.

Стратегія управління економічною безпекою представляє собою сукупність довгострокових цілей й управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист кредитно-фінансової організації від потенційних загроз, а також нанесення їй будь-яких форм збитку майнового й немайнового характеру.

Шершньова О.Ю. та Оборська С.В. [1] вказують, що формування стратегії розглядається як один зі значущих компонентів системи стратегічного управління й передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій. У свою чергу, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд [2] визначають формулювання стратегій як «...процес, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові компоненти процесу стратегічного управління». Розглядаючи це питання автори вказують, що «розроблення стратегії – це робота, що ґрунтується на аналізі, і в цій галузі менеджер не може домогтися успіху лише наполегливістю і творчим підходом». Із цього випливає об'єктивна необхідність формування єдиного підходу або системи підходів до розроблення стратегій організації. З метою формування стратегії сьогодні використовуються різні підходи. Найбільше у світовій практиці відомі формалізовані підходи Г. Мінцберга, А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікленда та С. Сінка (рис. 1) [4].

Існують також інші точки зору в питанні формування стратегії. Наприклад, І. Ансофф [3] виділяє такі шляхи розроблення стратегії, як аналіз перспектив, аналіз позиції в конкурентній боротьбі та вибір стратегії. У. Кінг та Д. Кліланд [5] вважають, що формалізація стратегії має три стадії. Перша – організація бажає досягти поставленої мети за допомогою наявних продуктів і ринків їхнього збуту, при цьому прагнучи зберегти свою репутацію. Друга – організація приділяє більшу увагу новим ринкам і прагне при цьому вигідно себе показати. Третя – організація розробляє нові продукти для ринків, що існують, і при цьому прагне значно поліпшити свою репутацію.

Ф. Котлер [6], у свою чергу, спробував виділити і побудувати більш уніфіковану модель процесу розроблення стратегії. Він пропонує таку послідовність етапів розроблення стратегії: формування й декларування програми фірми, постановка завдань і мети фірми, опрацювання планів розвитку господарського портфеля (формування набору напрямків діяльності), реалізація стратегії зростання. На практиці загальна стратегія економічної безпеки банку в обов'язковому порядку повинна враховувати прагнення до розвитку й можливості розвитку, що криються ресурсним і трудовим потенціалом, а також у сформованій ситуації в галузі й на ринку.

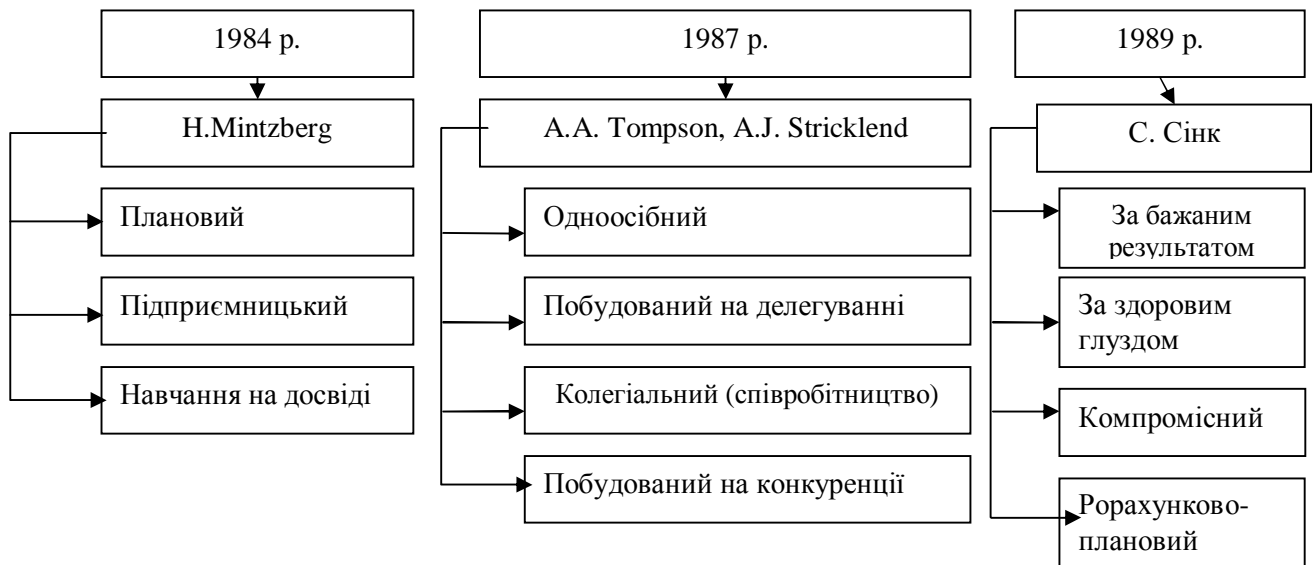


Рис. 1. Сучасні підходи до формування стратегій

Найбільшою мірою успіх залежить від уміння виділити дуже швидко і правильно значущі фактори, що впливають на вибір моделі поведінки в ситуації, яка склалася. Тому, орієнтуючись на спостереження й висновки відомих фахівців стратегічного менеджменту А.А. Томпсона і А.Дж. Стріклєнда [2], виділимо основні фактори, що впливають на формування загальної стратегії управління економічною безпекою банку:

1. Внутрішні фактори впливу: сильні та слабкі сторони банку; особисті амбіції, філософія банку та етика менеджерів; турбота про персонал банку; загальні цінності та корпоративна культура; загальна стратегічна мета і завдання; забезпечення стратегічного управління; конкурентні переваги.
2. Зовнішні фактори впливу: соціальні, політичні та інші регуляторні норми; привабливість галузі та рівень конкуренції; можливості банку та загрози, що існують; пріоритетні напрямки роботи; фінансові та політичні кризи; попит на банківські послуги; доля ринку, що займає банк.

У своїй основі стратегія управління економічною безпекою банку повинна включати наступні елементи, які представлені на рис. 2. Як видно з рис. 2 формування стратегії економічної безпеки не дуже відрізняється від формування загальної стратегії розвитку банку. Головною відмінністю є формування складових підсистем.

Складові підсистеми стратегії управління економічною безпекою банку - це самостійні елементи системи управління, кожний з яких спрямований на рішення чіткого переліку завдань по забезпеченню безпеки. Враховуючи встановлені стратегією управління цілі й пріоритети, складові підсистеми забезпечують: інформаційну, інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-технологічну, юридичну, силову, ринкову та інтерфейсну безпеки.

Відповідно до методології менеджменту, при формуванні складових підсистем необхідно дотримуватись наступних загальних вимог [3, 4, 7-9]:

підсистеми не можуть містити елементів (методів, процедур тощо), практичне функціонування яких може об'єктивно ускладнити експлуатацію суміжних підсистем;

загальна структура кожної з підсистем повинна відповідати наступній типовій схемі: «визначення цілей процесу – планування й організація процесу – оперативне управління процесом – оцінка результатів процесу шляхом зіставлення їх з раніше запланованими цілями»;

формалізоване закріплення функцій, пов'язаних з експлуатацією підсистем, за відповідними керівниками й фахівцями підрозділів банку, включаючи й механізм особистої відповідальності за їхнє виконання.

Сучасний банк, щоб вижити в умовах ринкових відносин, змушений займатися багатоплановою діяльністю. Ця обставина вимагає мати в наявності деякий перелік взаємопов'язаних стратегій, котрі, по суті, і являють собою так званий «стратегічний набір». Відповідно до зазначеного треба навести трактування цього поняття. Сумець О.М. та Тумар М.Б. пропонують визначати «стратегічний набір» – як систему стратегій різного типу, що формулюються й розробляються банком на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього банку для досягнення поставлених цілей [4].



Рис. 2. Цілісна система стратегічного управління економічною безпекою банку

«Стратегічний набір» економічної безпеки банку пропонується формувати з таких стратегій: загальної для всього банку; загальних конкурентних за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності; для кожної з функціональних складових економічної безпеки банку; ресурсних для забезпечення досягнення стратегічних цілей загального та функціонального напрямків.

Створення зазначеного «стратегічного набору» є особливою діяльністю банку, що відбувається на всіх рівнях управлінської ієрархії. Умовою цього є обов'язкове залучення всіх фахівців, що знаходяться на тих рівнях, які розвиватимуться на основі відібраних стратегій. Саме в такій постановці питання забезпечується найбільша ефективність координації різних стратегій «стратегічного набору» в досягненні поставлених цілей.

Враховуючи весь попередній аналіз наукових робіт з формування стратегій банку та аналізу і управління економічною безпекою банку нами розроблена схема формування оптимальної стратегії управління економічною безпекою банку рис. 3.

Як правило, до загальних стратегій банку можна віднести [1-9]:

стратегії зростання: експансії, диверсифікації (входження в нову галузь, диверсифікації в родинні галузі, диверсифікації в неспоріднені галузі, реструктуризації відновлення та економії, багатонаціональної реструктуризації), інтеграції, глобалізації діяльності, диференціації ринку;

стратегії підтримки;

стратегії реструктуризації;

стратегії скорочення (згорання) діяльності;

стратегії ліквідації.

Їх переважно використовують при формуванні загальних стратегій управління банку, що стосується саме стратегії управління економічною безпекою банку то доцільніше використовувати такі види стратегій, як:

1. Стратегія протидії, що попереджає.

Дана стратегія є логічним наслідком обраної банком стратегії росту, що впливає з її агресивної конкурентної стратегії.

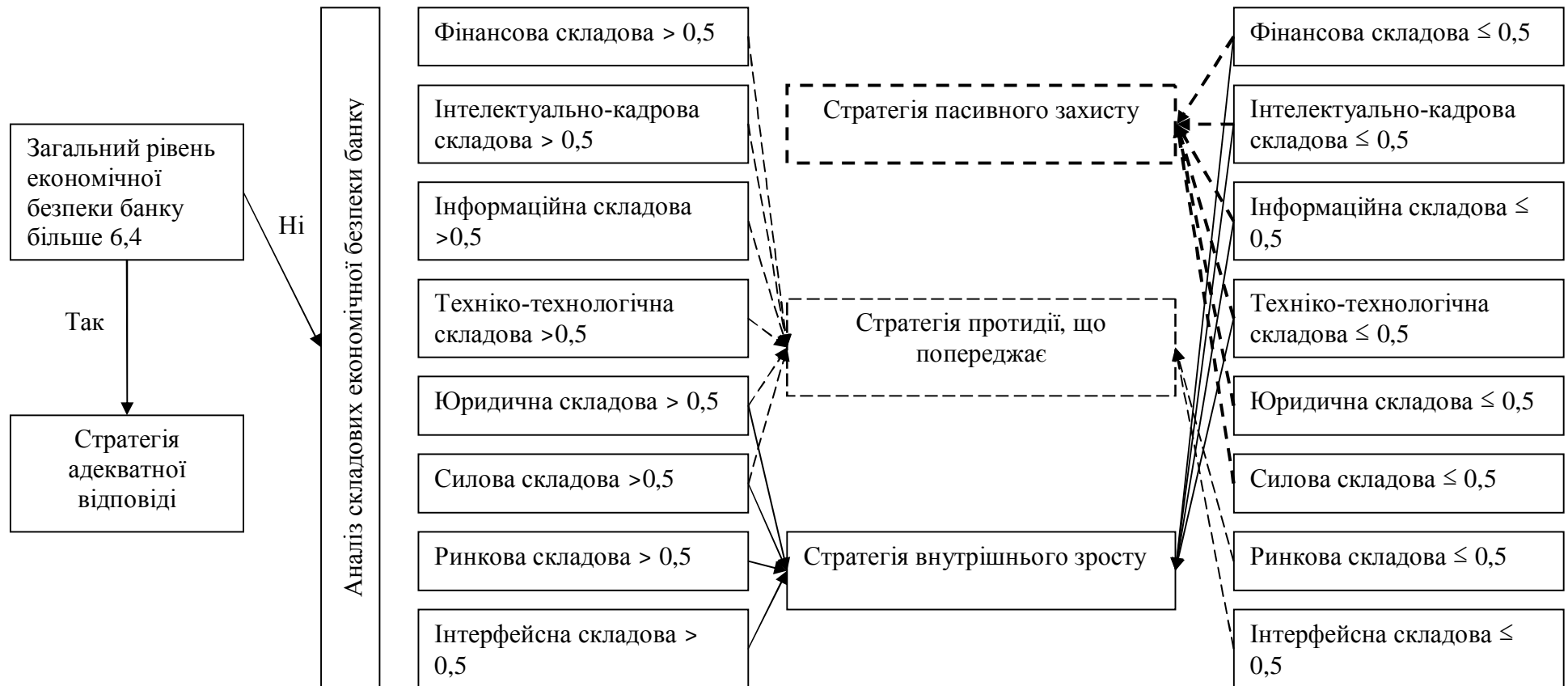


Рис. 3. Формування оптимальної стратегії управління економічної безпеки банку

Вона передбачає досить високий рівень фінансової безпеки та повне забезпечення своєї діяльності усіма видами ресурсів, а також припускає можливість використання службою безпеки найбільш активних методів профілактики й протидії можливим загрозам. Основними критеріями вибору служать максимальна ефективність того або іншого методу, при чому питання етичності його застосування відходять на другий план та проблеми зовнішнього середовища. При реалізації розглянутої стратегії допускаються, зокрема, банківське шпигунство, не завжди легітимні методи контролю над лояльністю власного персоналу й т.п.

Переваги:

можливість ефективного рішення виникаючих у банку проблем, пов'язаних із забезпеченням власної безпеки, практично без участі держави;

забезпечення пріоритету методів профілактичної протидії потенційним загрозам;

можливість забезпечення ефективної підтримки інших напрямків внутрібанківського менеджменту, наприклад, маркетингу й управління персоналом.

Недоліки:

висока ймовірність адекватної відповіді з боку потерпілих від подібної політики конкурентів;

неминучі протиріччя із чинним законодавством, отже, потенційні проблеми із правоохоронними, судовими й наглядовими органами;

необхідність більше високого рівня ресурсної підтримки – фінансової, кадрової, матеріально-технічної.

Рекомендації із застосування: для великих банків, орієнтованих на обслуговування високорентабельних підприємств (галузей) або працюючих в умовах твердого пресингу з боку конкурентів або кримінальних структур.

2. Стратегія пасивного захисту.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії скорочення та пасивної конкурентної стратегії, що з неї випливає. Вона передбачає досить низький рівень безпеки основних складових економічної безпеки банку та припускає пріоритетну орієнтацію банку на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Це дозволяє різко обмежити функції власної служби безпеки, зберігши в її інструментарії лише мінімально необхідну номенклатуру методів профілактики й відбиття потенційних загроз.

Переваги:

мінімальні витрати на її практичну реалізацію;

відсутність загроз застосування до банку відповідних санкцій з боку держави в силу його повної законопокірності як господарюючого суб'єкта по розглянутому напрямку діяльності.

Недоліки:

повна залежність безпеки банку від ефективності діяльності правоохоронних органів держави;

орієнтація на методи протидії вже реалізованим загрозам, які є менш ефективними в порівнянні із профілактичними та тими, що прискіаються.

Рекомендації із застосування: для невеликих банків, що працюють або на найменш конкурентних ринках, або під безпосереднім патронажем органів державного керування.

3. Стратегія внутрішнього зросту.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії реструктуризації, відновлення та економії, що застосовується, коли керівництву банку, в якого показники основних складових економічної безпеки банку погіршуються, потрібно змінити становище на краще. Вона припускає пріоритетну орієнтацію банку на захист операційної діяльності банку та її забезпечення, підтримуючи достатній рівень взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Переваги:

можливість ефективного рішення виникаючих у банку проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективної діяльності банку;

забезпечення пріоритету методів профілактичної протидії потенційним загрозам;

можливість покращення своїх позицій на ринку банківських послуг.

Недоліки:

тривалий час реалізації, через необхідність покращення багатьох показників діяльності банку;

необхідність постійної підтримки достатнього рівня взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

вплив великої кількості банківських ризиків

Рекомендації із застосування: для банків, що зазнали спаду своєї діяльності і потребують негайного вирішення свої проблем.

4. Стратегія адекватної відповіді.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії обмеженого росту й наступальної конкурентної стратегії, що неї впливає. Вона передбачає досить високий рівень економічної безпеки і припускає можливість використання службою безпеки всього комплексу легітимних методів профілактики й відбиття потенційних загроз. Як виняток допускається використання й не повністю легітимних методів, але лише відносно тих конкурентів або інших джерел загроз, які першими застосували подібні методи проти конкретного банку.

Варіант є компромісним між першою й другою стратегіями, зм'якшуючи їхні радикальні недоліки (однак, не дозволяючи в повному обсязі використати й переваги). У сучасних умовах застосовується більшістю кредитно-фінансових організацій.

Для розв'язання наявних проблем, які перешкоджають ефективному розвитку банків, для забезпечення конкурентних переваг та належного рівня економічної безпеки банку необхідно вдосконалювати процес формування та реалізації стратегії управління економічною безпекою банку. Обґрунтована і правильно розроблена стратегія управління економічною безпекою банку є однією з умов успішної реалізації його загальної стратегії розвитку.

Література

1. Шершньова О.Ю. Стратегічне управління / О.Ю. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: Вид-во КНЕУ, 1999. – 246 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, 1998. – 468 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ., под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.
5. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Мысль. – 1990. – 388 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Прогресс. – 1991. – 356 с.
7. Банківський менеджмент: навч. посіб. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
8. Єрмошкіна О.В. Формування фінансової стратегії комерційного банку на основі порівняльної оцінки параметрів оптимізаційних моделей / О.В. Єрмошкіна, В.С. Тішкіна // Економічний вісник НГУ. – 2010. – №2. – С. 52-57.
9. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734с.

Рецензент докт. екон. наук, доцент О.Н. Колодизев

336.226.46

*Якуша Я.В., аспірант,
Херсонський національний технічний університет*

**ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ЕКОЛОГІЧНОГО
ОПОДАТКУВАННЯ ДО УКРАЇНСЬКИХ УМОВ**

Фундаментом природоохоронної політики в розвинених країнах є максимальне забезпечення дотримання екологічних стандартів на всіх стадіях діяльності природокористувачів. При цьому досвід пошуку методів стабілізації і зниження негативного впливу на довкілля, а також розуміння неможливості забезпечення екологічної безпеки окремої території (країни) лише власними зусиллями призвели до необхідності здійснення координації дій різних країн з метою вирішення питань в даному напрямі. Зокрема, це стосується пошуку шляхів створення умов для стимулювання компаній у напрямі скорочення ними рівня негативного впливу на природне середовище за допомогою введення інструментів та стимулів за надання права здійснення такого роду дій, з метою компенсації заподіяних довкіллю збитків. Мова йдеться про систему екологічного оподаткування, яка на сьогоднішній день займає не останнє місце серед інших обов'язкових платежів в сучасних податкових системах світу.

В Україні поки що немає екологічної політики, рівноцінної європейській, хоча певні ініціативи у державній політиці свідчать про її значний потенціал. Незважаючи на надмірну централізацію і недемократичність державної системи екологічного управління, в Україні є приклади ініціативних та активних політик регіонального значення. Це Донецько-Придніпровський, Запорізький, Харківський регіони та м. Київ. Зазначені регіони мають свої концепції сталого розвитку, які містять аспекти ефективної регіональної екологічної політики, що базуються на рециркуляції грошових коштів від екологічних платежів з метою стимулювання суб'єктів господарювання до впровадження екологічно