

## 10.2. СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Гармаш И.А., аспирант кафедры финансов и статистики

*Российский государственный торгово-экономический университет*

В статье автором рассматривается актуальный для современной экономики вопрос выбора и применения стратегии обеспечения экономической безопасности коммерческого банка. Автором проанализированы различные стратегии и описаны их характерные особенности, на основании которых осуществляется выбор наиболее подходящей стратегии. В статье также приводятся требования, которые необходимо соблюдать на всех стадиях управления экономической безопасностью банка.

В настоящих условиях нестабильности, противоречивости реформационных процессов одной из важнейших задач науки и практики становится разработка и реализация системы экономической безопасности коммерческих банков. Российские банки вынуждены адаптироваться к условиям политической и социально-экономической нестабильности и вести поиск адекватных решений сложнейших проблем и путей снижения угроз своего функционирования.

Главная цель экономической безопасности коммерческого банка – обеспечение его устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящих условиях, создание высокого потенциала развития и роста в будущем. Обеспечение экономической безопасности – это непрерывный системно-обеспечивающий процесс, имеющий целью предотвращение возможных угроз экономических потерь и репутационных рисков. Важнейший этап обеспечения экономической безопасности – разработка стратегии, направленной на определение качественных параметров использования финансовых ресурсов, и количественных ориентиров, составляющих экономическую безопасность банка.

В качестве общего критерия эффективности управления выступает обеспечение безопасности в самом широком смысле этого понятия, т.е. способность руководства банка своей управленческой деятельностью предотвращать вред или ущерб текущим интересам и интересам будущего развития управляемого объекта [5].

Для того чтобы создать высокоорганизованную систему управления, прежде всего необходимо определить, что нужно защищать, какие интересы и какую систему ценностей. Далее следует выработать перспективную модель существования коммерческого банка, жизнедеятельность которого осуществляется в режиме всесторонней защищенности. Затем определить основные направления перехода из существующего состояния к прогнозируемому (сформулировать содержание внутренней и внешней политики по формированию эффективной системы обеспечения безопасности). И, наконец, выработать методы управления экономической безопасностью коммерческого банка, адекватно отвечающие поставленным задачам.

Следует привести цитату Сенчагова В.К., которую он адресовал управлению экономической безопасностью государства в целом, но слова которого можно без потерь трансплантировать на сферу деятельности ком-

мерческого банка: «Стратегия не станет действенным инструментом политики, если не будут конкретизированы задачи безопасности в отдельных сферах экономики: в отраслях материального производства; в научно-технической, социальной и внешнеэкономической сферах; в регионах» [4].

Применительно к банковской деятельности следует отметить, что для разработки стратегии обеспечения безопасности необходимо конкретизировать задачи в конкретных сферах банковской деятельности, относящихся к финансам коммерческого банка, персоналу, материальным и информационным ресурсам. Результатом выявления приоритетов и создания программ их реализации должны стать разработанные на их основе научно обоснованные ориентиры текущего и перспективного развития, обеспечивающие полную и всестороннюю безопасность.

Под стратегией следует понимать совокупность наиболее значимых решений и мер, направленных на обеспечение приемлемого уровня безопасности функционирования коммерческого банка [4].

Стратегия, с позиции Алвердова А.Р., представляет собой совокупность долгосрочных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту кредитно-финансовой организации от потенциальных угроз разглашения коммерческой и банковской тайны, а также нанесения ей любых других форм ущерба имущественного и неимущественного характера [1].

Учитывая специфику современного развития банковского сектора в Российской Федерации, необходимо отметить следующие факторы, влияющие на построение стратегии экономической безопасности:

- высокая степень криминальности;
- недостаточная квалификация сотрудников службы безопасности;
- недостаточное выделение ресурсов на поддержание экономической безопасности.

Более того, необходимо учитывать влияние современного кризиса, при котором указанные черты усиливаются.

Основными объектами, подлежащими защите от угроз экономической безопасности, являются:

- информация, содержащая банковскую и коммерческую тайну;
- имущество (преимущественно денежные средства);
- непосредственно сотрудники банка.

Все угрозы экономической безопасности коммерческого банка можно разделить на внутренние и внешние. В зависимости от состава и специфики угроз необходимо разрабатывать стратегию экономической безопасности, которая может быть ориентирована как на преодоление последствий возникших угроз или банковских рисков, так и на предотвращение возникновения возможных угроз. Т.е. стратегия может содержать в себе элементы опережающего, превентивного характера, а может быть построена на позиции преодоления свершившихся событий.

Не вызывает сомнения преимущество стратегии, носящей превентивный характер, поскольку на практике она дает наилучшие результаты, однако необходимо учитывать, что внешние угрозы практически неподвластны банку, и предотвратить их не представляется возможным. Что касается угроз внутреннего характера, то здесь обстоит дело иначе, а именно: устранить или предотвратить угрозы подобного рода, используя меры своевременного реагирования, возможно, но опять же не для всех внутренних угроз.

Таким образом, обеспечение необходимой эффективности управления безопасностью должно осуществляться в рамках целостной системы управления, структура которой иллюстрируется следующей схемой (рис. 1).

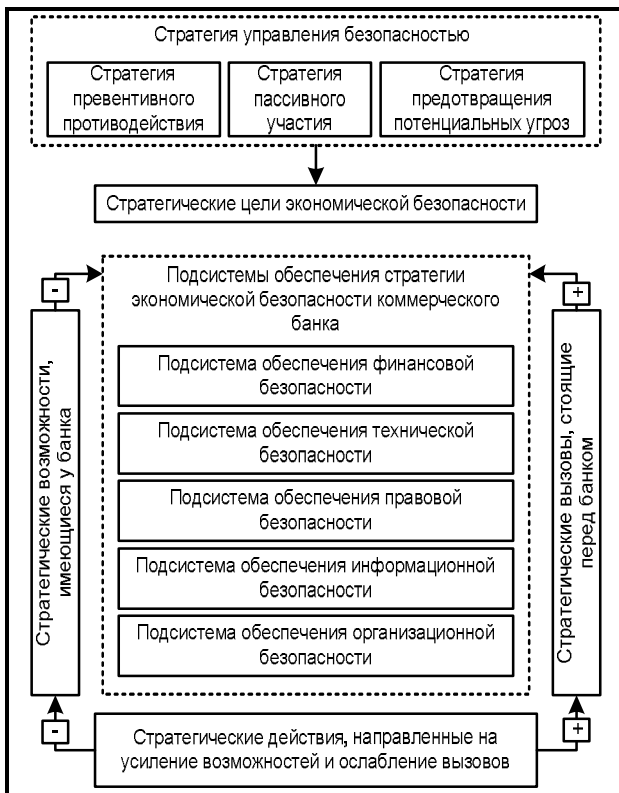


Рис. 1. Стратегия управления экономической безопасностью коммерческого банка<sup>1</sup>

В своей основе стратегия обеспечения экономической безопасности коммерческого банка может иметь одну из трех рассмотренных ниже перечисленных концепций.

### Вариант 1. Стратегия превентивного противодействия

Данная стратегия является логическим следствием ранее избранной банком стратегии роста. Она предполагает возможность использования службой безопасности наиболее активных методов профилактики и противодействия возможным угрозам. Основным критерием выбора служит максимальная эффективность того или иного метода. При реализации рассматриваемой стратегии допускаются, в частности, банковский шпионаж, не всегда легитимные методы контроля над лояльностью собственного персонала и т.п.

Преимущества стратегии:

- возможность эффективного решения возникающих у банка проблем, связанных с обеспечением собственной безопасности, практически без участия государства;
- обеспечение приоритета методов профилактического противодействия потенциальным угрозам;
- возможность обеспечения эффективной поддержки других направлений внутрибанковского менеджмента, в первую очередь, маркетинга и управления персоналом.

Недостатки стратегии:

- высокая вероятность адекватного ответа со стороны пострадавших от подобной политики конкурентов;

- неизбежные противоречия с действующим законодательством, следовательно, потенциальные проблемы с правоохранительными, судебными и надзорными органами;
- необходимость более высокого уровня ресурсной поддержки – финансовой, кадровой, материально-технической.

Рекомендации по применению: для крупных банков, ориентированных на обслуживание высокорентабельных предприятий (отраслей) или работающих в условиях жесткого прессинга со стороны конкурентов либо криминальных структур.

### Вариант 2. Стратегия пассивного участия

Данная стратегия является логическим следствием стратегии сокращения и вытекающей из нее пассивной конкурентной стратегии. Она предполагает приоритетную ориентацию банка на защиту со стороны государства в лице правоохранительных и судебных органов. Это позволяет резко ограничить функции собственной службы безопасности, сохранив в ее инструментарии лишь минимально необходимую номенклатуру методов профилактики и отражения потенциальных угроз.

Преимущества стратегии:

- минимальные затраты на ее практическую реализацию;
- отсутствие угроз применения к банку соответствующих санкций со стороны государства в силу его полной законопослушности как хозяйствующего субъекта по рассматриваемому направлению деятельности.

Недостатки стратегии:

- полная зависимость безопасности банка от эффективности деятельности правоохранительных органов государства;
- ориентация на методы противодействия уже реализованным угрозам, которые являются менее эффективными по сравнению с профилактическими и пресекающими.

Рекомендации по применению: для небольших банков, работающих либо на наименее конкурентных рынках, либо под непосредственным патронажем органов государственного управления.

### Вариант 3. Стратегия предотвращения потенциальных угроз

Данная стратегия является логическим следствием стратегии ограниченного роста и вытекающей из нее наступательной конкурентной стратегии. Она предполагает возможность использования службой безопасности всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз. В порядке исключения допускается использование и не полностью легитимных методов, но лишь в отношении тех конкурентов или иных источников угроз, которые первыми применили подобные методы против конкретного банка.

Вариант является компромиссом между первой и второй стратегиями, смягчая их радикальные недостатки (однако не позволяя в полной мере использовать и достоинство). В современных условиях применяется большинством кредитно-финансовых организаций.

Факторы, определяющие выбор базовой стратегии:

- общая стратегия развития банка, например ориентация на обслуживание высокорентабельных отраслей;
- степень агрессивности конкурентной стратегии банка;
- степень «криминогенности» региона размещения банка;
- финансовые возможности банка по обеспечению собственной безопасности;
- квалификация персонала службы безопасности банка;
- наличие поддержки со стороны местных органов государственной власти.

Общая последовательность реализации избранной стратегии:

<sup>1</sup> Источник: разработано автором.

- определение общего перечня реальных и потенциальных угроз безопасности банка, а также их возможных источников;
- формирование ранжированного перечня объектов защиты;
- определение ресурсов, необходимых для реализации стратегии;
- определение рациональных форм защиты по конкретным объектам;
- определение функций, прав и ответственности службы безопасности банка;
- определение задач других структурных подразделений и управленческих инстанций банка в рамках реализации стратегии;
- разработка оперативного плана мероприятий и целевых программ.

Подсистемы обеспечения стратегии экономической безопасности – это самостоятельные элементы системы управления, каждый из которых направлен на решение формализованного перечня однотипных задач по обеспечению безопасности. Отражая установленные стратегией управления цели и приоритеты, основные направления подсистем обеспечения стратегии является предотвращение угроз:

- информационной безопасности;
- финансовой безопасности;
- организационной безопасности.

В соответствии с методологией менеджмента при формировании подсистем необходимо соблюдать следующие общие требования:

- подсистемы не могут содержать элементов (методов, процедур и т.п.), практическое функционирование которых может объективно затруднить эксплуатацию смежных подсистем;
- общая структура каждой из подсистем должна соответствовать следующей типовой схеме: «определение целей процесса – планирование и организация процесса – оперативное управление процессом – оценка результатов процесса путем сопоставления их с ранее запланированными целями»;
- формализованное закрепление функций, связанных с эксплуатацией подсистем, за соответствующими руководителями и специалистами как штабных, так и коммерческих подразделений банка, включая и механизм личной ответственности за их выполнение.

Блок обеспечения является необходимой частью любой управляющей системы. Формируя исходные условия для эффективного управления, он включает в себя несколько направлений.

- Информационное обеспечение системы управления безопасностью включает в себя три компонента:
  - используемые в рамках системы методы и конкретные процедуры получения субъектами управления необходимой первичной информации;
  - формализованные каналы прохождения информации в рамках системы, которые определяют маршрут движения ранее собранной информации по инстанциям (принципиальная схема: от кого – кому – в какой форме – в какие сроки);
  - базы данных, связанных с любыми проблемами внутренней и внешней безопасности, которые накапливаются и обновляются в течение всего периода функционирования на рынке и используются при формировании управленческих решений любого уровня.
- Нормативно-методическое обеспечение включает в себя комплект внешних и внутренних регламентов, используемых в процессе управления рассматриваемым направлением деятельности, а также документов рекомендательного, т.е. не директивного характера. К внешним регламентам относятся законодательные (например, Закон РФ «О частной детективной и охранной деятельности в РФ») и подзаконные (например, Постановление Правительства РФ «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну») акты. К внутренним регламентам и рекомен-

дациям относятся любые постоянно действующие документы, разработанные в рамках конкретного банка и введенные в соответствии с действующим в нем порядком – инструкции, приказы, распоряжения и т.п. Единственным ограничением при разработке внутренних регламентов является их хотя бы формальное соответствие (непротиворечивость) действующему законодательству.

- Технологическое обеспечение определяется как совокупность формализованных технологий обеспечения безопасности банка от различных видов угроз. Их наличие является основной предпосылкой эффективности управления, поскольку позволяет четко определить:
  - непосредственных участников (инстанции и рабочие места, принимающие участие в описываемой операции по защите от конкретной угрозы);
  - управленческие процедуры (мероприятия, осуществляемые в рамках операции);
  - типовые сроки по операции в целом и каждой управленческой процедуре в отдельности;
  - ответственность участников за нарушение описываемой технологии.
- Инструментальное обеспечение определяется как совокупность прикладных методов управления, используемых в рамках системы. Применительно к управлению безопасностью их можно дифференцировать на три группы:
  - методы профилактического характера, позволяющие не допустить практической реализации потенциальной угрозы;
  - методы пресекающего характера, позволяющие отразить уже реализуемую угрозу, не допустив или минимизировав возможный ущерб;
  - методы карающего характера, позволяющие наказать непосредственных виновников реализованной угрозы.
- Трудовое обеспечение определяется как полностью укомплектованный штат службы безопасности, включающей в себя три квалификационные категории работников:
  - менеджеры, т.е. руководители различного уровня – от возглавляющего рассматриваемое направление вице-президента банка до начальника смены охранников;
  - эксперты, т.е. высококвалифицированные сотрудники службы безопасности, специализирующиеся на определенных направлениях ее обеспечения (аналитики, разработчики специальных программных средств и т.п.), но не выполняющие при этом прямых управленческих функций;
  - исполнители (охранники, ремонтники спецоборудования и др.).
- Финансовое обеспечение определяется как совокупность финансовых ресурсов, выделяемых на поддержание и развитие рассматриваемого направления (приобретение спецоборудования, зарплата персонала, оплата информации и т.п.).

При формировании, эксплуатации и развитии системы управления безопасностью банка необходимо соблюдать некоторые общие методические требования. Главным из них выступает системный подход к проблеме обеспечения безопасности. Под этим понимается недопустимость акцентирования усилий службы безопасности на отражении какого-либо одного или нескольких видов потенциальных угроз в ущерб остальным. Нарушение данного требования до настоящего времени характерно для многих отечественных коммерческих банков и определяется, чаще всего, прежней областью профессиональной деятельности руководителя рассматриваемого направления. Так, бывшие сотрудники Федеральной службы безопасности РФ (ФСБ РФ) основное внимание уделяют противодействию банковскому шпионажу, бывшие сотрудники Федерального агентства правительственной связи и информации (ФАПСИ) – защите информации, сотрудники Министерства внутренних дел РФ (МВД)

РФ) – защите имущества и т.п. В результате в системе защиты безопасности возникают уязвимые места, которые и могут использоваться злоумышленниками. Очевидно, что указанное здесь требование не должно вступать в противоречие с принципом рационального ранжирования потенциальных угроз, который рассматривается ниже.

Вторым требованием определяется приоритет мероприятий по предотвращению потенциальных угроз (т.е. методов профилактического характера). Оно не требует дополнительных обоснований уже в силу обеспечиваемой возможности не допустить ущерба в принципе, тогда как прочие методы в лучшем случае позволяют его сократить или наказать виновников.

Третьим требованием выступает ориентированность системы на обеспечение приоритетной защиты конфиденциальной информации и лишь затем иных объектов потенциальных угроз. Роль информации и информационных технологий в функционировании современной цивилизации, государства, отдельных фирм последовательно увеличивается. Для все большего числа хозяйствующих субъектов утеря или разглашение информации становится более значимой потерей, нежели хищение денежных средств и материальных ценностей. Появление и развитие глобальных компьютерных сетей определило появление еще одного источника постоянных угроз информационной безопасности – несанкционированное проникновение в базы данных. Хакерство из экзотической формы интеллектуальной деятельности ограниченного контингента специалистов по разработке программных средств уже в конце 1970-х гг. превратилось в новую профессиональную специализацию для работников не только государственных спецслужб, но и частного, в том числе и криминального, бизнеса. Наблюдаемый в последние десятилетия резкий рост как общей номенклатуры угроз информационной безопасности банков, так и масштаба потерь от них, определяет необходимость реализации данного требования.

Четвертым требованием является непосредственное участие в обеспечении безопасности банка всех его структурных подразделений и сотрудников в рамках установленной им компетенции и ответственности. Структура возможных угроз, среди которых не последнее место занимают и угрозы со стороны собственного персонала, исключают возможность эффективного противодействия им силами исключительно сотрудников службы безопасности. Поэтому особое внимание требуется уделить разработке комплекса мероприятий по воспитанию в трудовом коллективе соответствующей идеологии и обучению его членов методам профилактики и пресечения наиболее вероятных угроз.

Пятым требованием выступает обеспечение взаимодействия системы управления безопасностью с другими направлениями менеджмента. Указанное требование реализуется как на стратегическом, так и на оперативном уровне системы управления. В следующем разделе специально рассматривается зависимость стратегии обеспечения безопасности от общей миссии банка и его конкурентной стратегии. В отечественных условиях в режиме оперативного управления наиболее тесная взаимосвязь должна обеспечиваться между рассматриваемой системой и персональным менеджментом. Нарушение требования о координации управления различными направлениями деятельности может привести к крайне негативным последствиям. В случае, когда при

разработке смежных систем управления (например, финансового менеджмента или маркетинга) будут нарушены требования со стороны рассматриваемой системы, резко увеличивается вероятность наступления соответствующих угроз. В свою очередь нормальное функционирование смежных систем управления будет постоянно нарушаться, если управление безопасностью будет организовано по принципу самодостаточности – безопасность ради самой безопасности. Таким образом комплексная система управления должна формироваться с учетом обеспечения относительного паритета или баланса интересов каждого из направлений деятельности коммерческого банка.

Шестым требованием является соразмерность затрат на обеспечение безопасности банка реальному уровню угроз. Данное требование обусловлено реализацией принципа разумной достаточности. С позиции конечной эффективности системы в равной степени недопустимо экономить на рассматриваемом направлении деятельности, ослабляя собственную безопасность, и преувеличивать возможные угрозы, осуществляя излишние, т.е. не окупаемые расходы. Учитывая, что руководство службы безопасности по очевидным причинам склонно именно к завышению уровня потенциальных угроз, для соблюдения данного требования желательно привлечение независимых экспертов в лице сотрудников государственных правоохранительных органов или частных охранных структур.

Заключительным требованием является формализованное закрепление не только функциональных обязанностей, но и полномочий (предела компетенции) службы безопасности. В отличие от других направлений деятельности банка, работа большинства сотрудников этого подразделения всегда связана с угрозой превышения служебных полномочий. В результате велика вероятность возбуждения против кредитно-финансовой организации уголовных дел и гражданских исков по обвинению в нарушении действующего законодательства или гражданских прав.

Оценка эффективности управления безопасностью является необходимым элементом системы. Она позволяет решить несколько прикладных задач, в частности, осуществлять статистический анализ вероятности негативной реализации тех или иных угроз, а также объективно оценивать результативность деятельности службы безопасности. В отличие от большинства других направлений менеджмента, здесь не всегда можно точно подсчитать обеспеченный экономический эффект. В частности, затруднительно определить возможные потери от своевременно пресеченных угроз. По некоторым видам угроз, например в адрес сотрудников банка, прямой эффект невозможно рассчитать в принципе. Поэтому приходится опираться на результаты не только прямой, но и косвенной оценки. Ниже приводится перечень критериев, которые целесообразно использовать для решения этой задачи:

- общее количество выявленных угроз с дифференциацией на угрозы, пресеченные в полном объеме, пресеченные лишь частично, негативно реализованные в полном объеме (в динамике в сравнении с предыдущими периодами);
- прямой финансовый ущерб, нанесенный банку в результате частично и полностью реализованных угроз;
- потенциальный ущерб, который могли бы нанести банку полностью или частично пресеченные угрозы;
- результаты реализации плановых профилактических мероприятий;

- отсутствие обоснованных претензий к службе безопасности со стороны правоохранительных органов, собственных подразделений и отдельных сотрудников.

Таким образом, в сложившейся ситуации в банковском секторе при усилении воздействия угроз экономической безопасности возникает необходимость прогрессивного изменения ориентиров развития. И только профессиональная стратегия способна в ближайшей перспективе изменить ситуацию к лучшему и повысить эффективность функционирования коммерческих банков.

## Литература

1. Алавердов А.Р. Организация и управление безопасностью в кредитно-финансовых организациях [Текст] : учеб. пособие / А.Р. Алавердов ; Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 2004.
2. Богомолов В.А. Экономическая безопасность [Текст] : учеб. пособие / В.А. Богомолов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
3. Букин С.О. Безопасность банковской деятельности [Текст] : учеб. пособие / С.О. Букин. – СПб. : Питер, 2011.
4. Сенчагов В.К. Сущность экономической безопасности и ее стратегическое обеспечение [Текст] / В.К. Сенчагов // Экономическая безопасность: производство – финансы – банки. – М. : Финстатинформ, 1998.
5. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России [Текст] : учеб. / В.К. Сенчагов. – М. : Бином ; Лаборатория знаний, 2009.
6. Diley J.E. Preventing, detecting and investigating procurement card abuse // Fraud magazine. 2011. Vol. 26. №6.
7. Tie R. The use of integrated methods to fight fraud // Fraud magazine. 2011. Vol. 26. №5.

## Ключевые слова

Стратегия управления; угрозы экономической безопасности; коммерческий банк; банковские риски; методы профилактики; обеспечение; преимущества и недостатки стратегии; требования безопасности.

*Гармаш Игорь Александрович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Разработка стратегии обеспечения экономической безопасности коммерческого банка является важной задачей в условиях нестабильности и противоречивости реформационных процессов.

В статье Гармашом И.А. раскрыты концепции применения различных стратегий управления экономической безопасностью и приведены отличительные особенности, характерные для описанных стратегий. Автором описаны факторы, определяющие выбор базовой стратегии, и предложены рекомендации по их применению в различных финансовых институтах, приведены подсистемы обеспечения стратегии экономической безопасности коммерческих банков.

Содержание статьи раскрывает требования, которые необходимо соблюдать на стадиях формирования, эксплуатации и развития системы управления безопасностью банка.

Информация, приведенная в статье, представляет практический интерес и может быть полезна для широкого круга заинтересованных лиц.

Статья рекомендована к публикации.

*Федосеев А.И., к.э.н., начальник отдела научно-исследовательских работ, Российского государственного торгово-экономического университета*

## 10.2. STRATEGY FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE COMMERCIAL BANK

I.A. Garmash, Post-graduate Student of Chair of the Finance and Statistics

*Russian state Trade and economic university*

At the article the author considers the actual question of modern economic which is the selection and application of

strategy for ensuring economic security of the commercial bank. The author has analyzed the various strategies and described their features, which are basis of selection of the most appropriate strategy. The article also contains requirements that must be realized at all stages of management of the bank's economic security.

## Literature

1. V. Senchagov. The economic security of Russia // tutorial. – M. Bean. Laboratory of Knowledge, 2009.
2. V. Senchagov. The essence of economic security and its providing strategic// Economic security: industry – finance – banks. – M.: Finstatinform, 1998.
3. A. Alaverdov. Organization and management of security in bank financial institutions // Tutorial Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics. – M., 2004.
4. V. Bogomolov. Economic Security // Tutorial. – M.: UNITY-DANA, 2009.
5. S. Bukin. Banking Security // Tutorial. – St. Petersburg. Peter, 2011.
6. Jerry E. Diley – Preventing, Detecting and Investigating Procurement Card Abuse // FRAUD MAGAZINE. 2011. Vol. 26. №6.
7. Robert Tie – The Use of Integrated Methods to Fight Fraud // FRAUD MAGAZINE. 2011. Vol. 26. №5.

## Keywords

Strategy of management; threats of economic security; commercial bank; bank risks; prevention methods; maintenance; advantages and disadvantages of strategy; safety requirements.