

**І.В. Сало** (Українська академія банківської справи  
Національного банку України, м. Суми, Україна)

**О.В. Мірошниченко** (Українська академія банківської справи  
Національного банку України, м. Суми, Україна)

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ**

*У статті комплексно досліджено проблеми управління конкурентоспроможністю банку: з точки зору системного та процесного підходу, побудовано систему управління конкурентоспроможністю банку та визначено її складові.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність банку, управління конкурентоспроможністю банку, елементи системи управління конкурентоспроможністю банку, механізм управління конкурентоспроможністю банку.

**Форм. 5. Рис. 1. Літ. 11.**

**И.В. Сало** (Украинская академия банковского дела  
Национального банка Украины, г. Сумы, Украина)

**А.В. Мирошниченко** (Украинская академия банковского дела  
Национального банка Украины, г. Сумы, Украина)

### **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БАНКА**

*В статье комплексно исследовано управление конкурентоспособностью банка: с точки зрения системного и процессного подхода, построена система управления конкурентоспособностью банка и определены ее элементы.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность банка, управление конкурентоспособностью банка, элементы системы управления конкурентоспособностью банка, механизм управления конкурентоспособностью банка.

**I.V. Salo** (Ukrainian Academy of Banking of the National  
Bank of Ukraine, Sumy, Ukraine)

**O.V. Miroshnychenko** (Ukrainian Academy of Banking  
of the National Bank of Ukraine, Sumy, Ukraine)

### **SYSTEM OF BANK'S COMPETITIVENESS MANAGEMENT**

*The article studies the bank's competitiveness management in its complex: from the viewpoint of system and process approaches; the system of bank's competitiveness management is constructed and its elements are determined.*

**Keywords:** bank's competitiveness; management of bank's competitiveness; elements in the system of bank's competitiveness management; mechanism of bank's competitiveness management.

**Постановка проблеми.** Сучасне економічне середовище характеризується посиленням динамізму всіх процесів, у тому числі й конкурентної боротьби. Саме тому проблема управління конкурентоспроможністю банку набуває особливої актуальності. Розмаїття робіт, присвячених питанням конкурентоспроможності банку та її управлінню, засвідчує її об'єктивну складність. Конкурентоспроможність є багаторівневим, комплексним, багатоаспектним поняттям, що ускладнює процес управління нею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення конкурентоспроможності банків відображені у вітчизняній і зарубіжній науковій лі-

тературі, зокрема у дослідженнях Л.С. Бадак [2], І.П. Волощука [3], М.В. Журавльова [4], Ю.О. Заруби [5], Н.П. Казаренкової [6], Л.А. Тимошенко [8], Ф. Шпиґа [11]. Ці дослідження мають значну наукову й практичну цінність, однак існує необхідність поглиблення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю банків в частині побудови системи управління конкурентоспроможністю банку.

**Метою дослідження** є визначення сутності та складових системи управління конкурентоспроможністю банку.

**Основні результати дослідження.** Досить часто управління конкурентоспроможністю банку ототожнюється з управлінням конкурентоспроможністю банківського продукту, що неправильно. Конкурентоспроможний банківський продукт – це результат змістовної попередньої роботи, а діяльність з підвищення конкурентоспроможності банку повинна бути орієнтована на майбутнє.

У деяких джерелах, присвячених управлінню конкурентоспроможністю банку, визначення даного поняття взагалі відсутнє. Так, Л.С. Бадак, незважаючи на розроблений у дисертаційному дослідженні алгоритм управління конкурентоспроможністю банку, визначення даного поняття не наводить [2]. М.В. Журавльовим [4] визначено принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності банку, виділено основні його блоки, але сутність поняття «управління конкурентоспроможністю банку» також не сформована.

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю банку» необхідне для формування основи для обґрунтування сутності й складових відповідної системи управління.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю банку є концептуальні положення сучасної економічної й управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи й прикладні інструменти, напрацьовані в межах сучасних управлінських підходів.

У більшості наукових джерел виділяється процесний (управління як безперервна серія пов'язаних управлінських функцій), системний (управління як сукупність пов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища), ситуаційний (управління, за яким вибір методів впливу визначається впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації) підходи.

Б.Г. Литвак аналізує кількісний і процесний підходи до управління [7]. Р.А. Фатхутдінов розглядає тринадцять наукових підходів [9] і в подальших дослідженнях доводить необхідність застосування до управління конкурентоспроможністю двадцяти наукових підходів, кожен з яких висвітлює певний аспект управління [10]: системний, логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, стандартизаційний, маркетинговий, ексклюзивний, функціональний, процесний, структурний, ситуаційний, нормативний, оптимізаційний, директивний, поведінковий, діловий. І.П. Волощук управління конкурентоспроможністю банку за системним підходом визначає як сукупність «цільових комплексних бло-

ків, що відображають заходи, які сприяють підвищенню конкурентних можливостей банку за рахунок створення й підтримки довгострокових конкурентних переваг» [3].

Для побудови системи й механізму управління конкурентоспроможністю доцільно застосовувати системний і процесний підходи. Застосування інших підходів з тих, що перелічені вище, є недоцільним, оскільки кожен з них висвітлює окремі аспекти управління та є складовим елементом процесного чи системного підходів.

Виходячи із загальних положень теорії управління, управління конкурентоспроможністю банку як процес – це цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення.

Управління конкурентоспроможністю банку як система – це сукупність суб'єктів управління (організаційно-структурних підрозділів банку), механізму управління й об'єкта управління.

Взаємозв'язки основних елементів системи представлено на рис. 1.



Рис. 1. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю банку, авторська розробка

Базуючись на системному підході, функціонування системи управління конкурентоспроможністю банку (СУКБ) слід розглядати у взаємодії з зовнішнім середовищем (ЗС) і внутрішнім середовищем (ВС):

$$СУКБ = \{ЗС, ВС\}. \quad (1)$$

Взаємодію СУКБ із зовнішнім середовищем можна описати через «вхід» системи  $X$ , «вихід» системи  $Y$ , зворотній зв'язок у системі  $L$  і зв'язок системи з зовнішнім середовищем  $M$ :

$$ЗС = \{X, Y, L, M\}. \quad (2)$$

У запропонованій СУКБ складовими компонентами зовнішнього середовища є:

- компоненти зовнішнього середовища непрямого впливу, що визначають конкурентоспроможність національної економіки;
- компоненти зовнішнього середовища прямого впливу, що визначають конкурентоспроможність банківської системи.

До найважливіших компонентів «входу» СУКБ пропонуємо включати:

- вплив державних органів влади на розвиток економіки в цілому, в тому числі й банківської галузі, через бюджетну, податкову, інвестиційну, антимонопольну політики;

- вплив Національного банку України на розвиток банківської системи через реалізацію грошово-кредитної політики, застосування інструментів банківського регулювання, ефективність банківського нагляду;

- рівень платоспроможного попиту в країні та регіоні на банківські продукти;

- сила конкуренції на ринку банківських послуг.

До основних компонентів «зворотного зв'язку» СУКБ слід віднести:

- рівень конкурентоспроможності банку за результатами оцінювання зовнішніх незалежних експертів або рейтингових агенцій;

- рівень конкурентоспроможності банку за результатами внутрішньобанківського оцінювання;

- рівень ділового (репутаційного) ризику банку;

- відгуки і пропозиції клієнтів про конкурентоспроможність банку та його продуктів, їх якість, співвідношення «ціна – якість» тощо;

- ефективність функціонування СУКБ.

До компонентів «виходу» СУКБ відносяться вимоги зовнішнього середовища (споживачів банківських продуктів та держави) до задоволення банком суспільних потреб і потреб клієнтів на рівні вищому, ніж у конкурентів:

- створення й реалізація банківських продуктів, що задовольняють споживачів за ціною, неціновими та іншими параметрами;

- забезпечення ефективного управління ресурсами та стійкості банку.

- забезпечення виконання всіх вимог регулюючих органів.

До основних компонентів, що відображають «зв'язки з зовнішнім середовищем» СУКБ, відносять:

- ступінь впливу банку на зміну в позиціях банків-конкурентів;

- ступінь адаптації банку до умов зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище СУКБ *BC* включає взаємозв'язки об'єкта управління (*OY*) та суб'єкта управління (*SY*), що реалізується шляхом розробки й обґрунтування механізму управління (*MY*) з формуванням необхідного забезпечення (*DY*):

$$BC = \{OY, SY, MY, DY\}. \quad (3)$$

Як зазначалося вище, конкурентоспроможність банку як об'єкт управління є багаторівневою та складною, оскільки на неї впливає значна кількість чинників, що виключає прямий управлінський вплив на неї.

Суб'єкт управління – особа, група осіб чи організація, що приймає рішення й управляє об'єктами, процесами або відносинами шляхом впливу на керувану підсистему для досягнення поставлених цілей. Суб'єкт управління через прямий канал передає управлінський вплив на об'єкт управління, який через зворотній канал передає реакцію або свій поточний стан.

Потрібно зауважити, що, як правило, формування складу й структури суб'єктів управління визначається необхідністю реалізації цілей і завдань, що стоять перед ними, відповідно до конкретного об'єкта управління. Даний підхід недоцільно застосувати до визначення складу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку, оскільки, як зазначалося вище, конкурентоспроможність банку як об'єкт управління є складною, її забезпечення пов'язано

практично з усіма об'єктами банківського менеджменту (організація, персонал, технологія, інформація, маркетинг, ризики, фінанси).

Отже, суб'єкти управління в системі управління конкурентоспроможністю банку є підсистемою загальної системи управління банком, виходячи з адміністративного регламенту (ієрархії підпорядкування і функціональних обов'язків суб'єктів) й визначеного в банку порядку прийняття та реалізації управлінських рішень (централізованого, децентралізованого чи комбінованого).

Органами стратегічного управління банку є загальні збори, спостережна рада та правління (рада директорів). Органом стратегічного контролю банку є ревізійна комісія [1]. Тактичний рівень управління індивідуалізований відповідно до характеристик діяльності банку (обсягу операцій, спеціалізації на обслуговуванні певної клієнтури, розгалуженості мережі філій) і, як правило, представлений керівниками бізнес-напрямків, регіональних одиниць, департаментів. Оперативний рівень управління – це рівень відділів у межах департаментів (якщо така структура прийнята банком), філій і головного банку.

Суб'єкти управління конкурентоспроможністю банку у процесі реалізації їх цілей і завдань впливають на об'єкт управління через відповідний механізм.

Вважаємо за доцільне визначити механізм управління конкурентоспроможністю як сукупність елементів, взаємодія яких забезпечує вплив на чинники конкурентоспроможності банку, та спрямована на створення й підтримку стійких конкурентних переваг банку, розвиток ключових компетенцій для довгострокового функціонування банку у невизначеному середовищі.

Відповідно до системного підходу, механізм управління конкурентоспроможністю банку ( $M_C$ ) запропоновано визначати як:

$$M_C = \{G, F, M, R\}, \quad (4)$$

де  $G$  – цілі управління конкурентоспроможністю банку та критерії їх досягнення, що узгоджені та не суперечать один одному;  $F$  – керовані параметри, управління якими спрямовано на створення й розвиток конкурентних переваг банку;  $M$  – методи впливу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку на керовані параметри, що ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, аналізом, регулюванням і контролем;  $R$  – ресурси управління, включаючи спроможність менеджменту банку ефективно їх використовувати та формувати відповідне організаційне забезпечення для створення й розвитку конкурентних переваг банку.

Як уже зазначалося, управління конкурентоспроможністю банку є підсистемою надсистеми банківського менеджменту, тому вихідними цільовими орієнтирами для побудови механізму управління конкурентоспроможністю є місія, бачення банку та стратегічні цілі його діяльності, які генеруються безпосередньо системою стратегічного планування банку в цілому.

Керованими параметрами є чинники конкурентоспроможності, управління якими спрямовано на формування, підтримку й розвиток конкурентних переваг банку. Слід підкреслити, що об'єктом управління конкурентоспроможністю банку є тільки внутрішні чинники, вплив на які забезпечує форму-

вання й реалізацію конкурентних переваг банку. Зовнішні чинники не можуть розглядатися як об'єкт управління, оскільки вплив на них банку неможливий або суттєво обмежений.

Склад необхідних ресурсів для формування механізму управління конкурентоспроможністю банку пропонуємо визначати як сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів, включаючи спроможність менеджменту банку ефективно їх використовувати та формувати відповідне організаційне забезпечення для створення й підтримки стійких конкурентних переваг банку.

Варто погодитися з твердженням, що за змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, аналізом, регулюванням і контролем. Необхідно відзначити, що функції управління конкурентоспроможністю банку слід відрізнити від завдань, які виконує конкретний суб'єкт управління в тому чи іншому напрямку управлінської діяльності. У першому випадку – це дії з управління, що мають загальний характер, притаманні будь-якому суб'єкту управління конкурентоспроможністю банку. Завдання завжди притаманні конкретному суб'єкту, який відповідає за певну сферу управління й вирішує конкретні завдання (конкретного менеджера того чи іншого рівня управління).

Також до складу функцій управління конкурентоспроможністю не можна включати кожен елементарний управлінський вплив (наприклад, оцінку зовнішнього середовища, оформлення управлінського рішення у відповідний документ, доведення документів до виконавця тощо). Це пов'язано з тим, що функції управління – поняття більш самостійне, загальне, ніж окремо взятий управлінський вплив. У функціях, їх взаємозв'язку й сукупності проявляються зміст, технологія і динаміка всього процесу управління, який може включати як одиничний цикл управління, так і безліч циклів.

Системний підхід досліджує функції управління як такі, що не залежать одна від одної, в процесному підході до управління функції управління розглядаються як пов'язані. Тому пропонуємо визначати механізм управління конкурентоспроможністю банку (MP) так:

$$M_P = \{M_G, M_D, M_R, M_K\}, \quad (5)$$

де  $M_G$  – механізм управління цілями – процес визначення та коригування цільових параметрів, що забезпечують досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності банку;  $M_D$  – механізм діагностики – процес дослідження конкурентоспроможності банку й оцінювання її чутливості до зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища й управлінських впливів;  $M_R$  – механізм прийняття рішень – управлінський вплив для досягнення визначених цільових параметрів;  $M_K$  – механізм контролю, що забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності банку кількісним стандартам контролю та своєчасне внесення необхідних змін.

Підсистема забезпечення включає в себе інформаційну, кадрову, технічно-технологічну та нормативну складові, необхідні для функціонування внутрішнього середовища, досягнення конкурентоспроможності, що впливає на формування конкурентоспроможності банку на «виході».

Під інформаційним забезпеченням управління конкурентоспроможністю банку слід розуміти сукупність значущої, повної, достовірної, порівнянної інформації про стан внутрішнього й зовнішнього середовища, необхідної для ефективного застосування функцій управління.

Нормативне забезпечення охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх нормативних актів, що регулюють діяльність банків.

Зовнішнє нормативне забезпечення управління конкурентоспроможністю банку включає законодавчу базу у сфері банківської діяльності, нормативні акти органів центральної виконавчої влади (Президента України, Кабінету Міністрів України, Міністерства фінансів України), нормативні акти органів, що регулюють окремі аспекти діяльності банку як суб'єкта господарювання без урахування їх специфіки, спеціальні нормативні акти, що регулюють діяльність банків, розробником яких є Національний банк України. Внутрішнє нормативне забезпечення включає як меморандуми, політики, внутрішні положення, інструкції, технологічні картки, що регулюють основні аспекти діяльності банку в цілому, так і спеціальні програмні документи, що забезпечують внутрішньобанківське регулювання конкурентоспроможності банку.

Кадрове забезпечення – це сукупність необхідного персоналу, що відповідає встановленим вимогам, та науково-обґрунтованих методів відбору, навчання, виховання та стимулювання кадрів.

Технічно-технологічне забезпечення – це сукупність найбільш активних елементів процесу надання банківських послуг, які визначають технологічний спосіб надання послуг за допомогою комп'ютерної техніки, обладнання, різноманітних передавальних та інформаційних засобів, які організовані у технологічну систему банку.

**Висновки.** Таким чином, управління конкурентоспроможністю банку в цілому та механізм управління конкурентоспроможністю банку досліджено інтегровано: з точки зору процесного й системного підходів. З позиції системного підходу управління конкурентоспроможністю банку розглядається як сукупність суб'єктів управління (організаційно-структурних підрозділів банку), механізму управління й об'єкта управління. З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю банку визначається як цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення.

1. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 №2121-III // zakon1.rada.gov.ua.

2. *Бадак Л.С.* Конкурентоспособность коммерческого банка: Дис... канд. экон. наук: 08.00.10. – Иваново, 2002. – 220 с.

3. *Волощук І.П.* Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: Автореф. дис... канд. экон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит». – К., 2002. – 23 с.

4. *Журавлев М.В.* Повышение конкурентоспособности коммерческих банков Российской Федерации: Дис... канд. экон. наук: 08.00.10. – Орел, 2006. – 160 с.

5. *Заруба Ю.О.* Фінансовий механізм підвищення конкурентоспроможності банку: Автореф. дис... канд. экон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит». – К., 2003. – 16 с.

6. *Казаренкова Н.П.* Конкурентоспособность коммерческого банка на региональном рынке кредитных услуг населению: Автореф. дис... канд. экон. наук: спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит». – Орел, 2006. – 24 с.

7. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2006. – 440 с.

8. *Тимошенко Л.А.* Факторы повышения конкурентоспособности банка: Дис... канд. экон. наук: 08.00.10. – М., 2005. – 158 с.

9. *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.

10. *Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

11. *Шниг Ф.І., Волошко І.В.* Аналіз конкурентоспроможності банків України // Економіст.– 2002.– №12. – С. 56–61.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2012.

### КНИЖКОВИЙ СВІТ

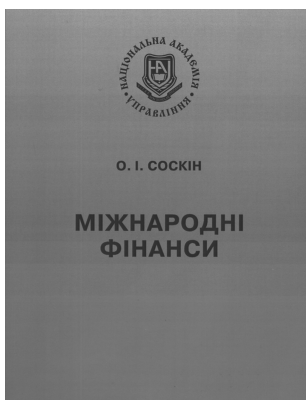


СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26

E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Міжнародні фінанси: Навчально-методичний посібник.** – К.: Національна академія управління, 2011. – 300 с. Ціна без доставки – 30 грн.

Автор: **О.І. Соскін.**

У посібнику розкриті основні положення, сутність, механізми та функції міжнародних фінансів, розвиток та сучасний стан світової валютної системи та міжнародних фінансових ринків; проаналізовані сучасні тенденції у сфері міжнародних фінансів. Посібник сформовано відповідно до вимог Болонського процесу. Видання містить комплексні тестові завдання, питання для самоконтролю, глосарій. У посібнику знайшли відображення актуальні сучасні дослідження у сфері міжнародних фінансів, матеріали фахових періодичних видань «Актуальні проблеми економіки», «Економічний часопис – XXI» та інших.

Посібник призначено для студентів та аспірантів економічних спеціальностей, а також тих, кому цікаво сформулювати власне розуміння проблематики міжнародних фінансів.