

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 2

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТЕОРЕТИЧНОГО І ПРАКТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Київ 2001

УДК (063)"502"65.01.001

ББК 65.9(4УКР)29-2

М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор

Дробноход М. І., д-р геол.-мінерал. наук, проф. — заступник головного редактора

Бовтрук А. П., канд. іст. наук, проф. — заступник головного редактора

Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., *Федоренко В. Г.*, д-р екон. наук, проф., *Титова Н. А.*, д-р екон. наук, проф., *Куценко В. І.*, д-р екон. наук, проф., *Осокіна В. В.*, канд. екон. наук, проф., *Онищенко В. П.*, д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, канд. психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., *Бєбик В. М.*, д-р політ. наук, проф., *Горбатенко В. П.*, д-р політ. наук, проф., *Храмов В. О.*, д-р політ. наук, проф., *Шуба О. В.*, д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., *Марчук В. М.*, д-р юрид. наук, проф., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Калужний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гавєський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахлю І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротіна Л. І.*, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 9 від 28.11.01)

М43 Наукові праці МАУП / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2001.
ISBN 966-608-120-2

Вип. 2: Формування системи теоретичного і практичного менеджменту: регіональний аспект. — 244 с.

ISBN 966-608-148-2

Розглядаються проблеми формування менеджменту в умовах України і організаційно-методологічні підходи до забезпечення системи менеджменту підприємств. Висвітлюються питання маркетингової діяльності підприємств на українському ринку і проблеми підготовки спеціалістів з маркетингу. Аналізується ефективність реклами і пропаганди на ринку України.

Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-148-2

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2001

ЗМІСТ

Вступ	6	И. Е. Плюта <i>К вопросу стандартизации в сфере энергосбережения</i>	46
Розділ 1 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ УКРАЇНИ	7	Л. І. Федулова, М. О. Коблош <i>Підходи до управління результативністю структурної перебудови промислових підприємств</i>	48
Л. І. Федулова <i>Розв'язання актуальних проблем менеджменту в умовах України</i>	7	Л. О. Лопатенко <i>Проблеми вибору стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах</i>	52
Л. І. Воротіна <i>Становлення корпоративного управління в підприємницьких структурах України</i>	13	В. М. Колпаков <i>Теоретические аспекты проблемы стратегического управления</i>	56
В. Г. Федоренко, В. С. Малов, О. Ф. Іткін <i>Економічно-ефективна реструктуризація підприємств</i>	16	В. П. Сладкевич <i>Направления реформирования организационных структур предприятий: мировой опыт и отечественная практика</i>	62
В. М. Биковець <i>Вплив громадських об'єднань підприємців на становлення і розвиток малого та середнього бізнесу в Україні: регіональний аспект</i>	21	Т. П. Чернявская <i>Опыт психологического сопровождения изменений в организациях</i>	65
Д. В. Степанов <i>Розвиток регіонів як показник економічного розвитку України</i>	24	І. П. Волощук <i>Підходи до управління конкурентоспроможністю банку</i>	68
М. О. Коблош <i>Правові засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон в Україні</i>	28	Л. І. Федулова, І. Неделько <i>Маркетинговий підхід у стратегічному управлінні (на прикладі ТОВ "Сандора")</i>	72
В. Є. Воротін <i>Реформування державного управління акціонерним капіталом в умовах глобалізації економіки України</i>	32	О. Козачук <i>Иновации и инновационное предпринимательство: проблемы и перспективы развития</i>	76
Н. В. Шульгіна <i>Державне регулювання економічного зростання у перехідній економіці</i>	36	В. А. Смирнов <i>Малый бизнес в Украине — миф или реальность</i>	79
А. С. Поддубный, А. А. Папаика <i>Государственный и региональный аспекты отраслевого экономического эксперимента в горно-металлургическом комплексе</i>	38	Розділ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	82
В. М. Куранда <i>Сучасні інформаційні технології в менеджменті</i>	41	О. В. Кухленко, О. Б. Піріашвілі <i>Інвестиційне забезпечення програм сталого розвитку населених пунктів України</i>	82
С. В. Прохода <i>Развитие предпринимательства в региональном аспекте, опыт и проблемы</i>	44		

*І. П. ВОЛОЩУК, аспірант
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 68–71

В умовах, коли Україна рухається до ринкової економіки, особливо важливе значення має з'ясування конкуренції як основної ознаки ринку, потужної рушійної сили розвитку виробництва. Саме конкуренція є змаганням за отримання прибутку. Тому норма прибутку характеризує певною мірою кількісне вираження економічного закону конкуренції.

Перехід української банківської системи від державної банківської монополії до ринкової конкурентної висунув проблему конкуренції в банківській справі на одне із перших місць, але у вітчизняній економічній літературі ця проблема дотепер не отримала потрібного висвітлення. Актуальність цих питань не викликає сумніву і потребує детального дослідження починаючи з теоретичних аспектів.

Характерні ознаки конкуренції:

- існування ринків з альтернативними можливостями вибору для покупців (продавців);
- наявність великої чи малої кількості покупців (продавців), що змагаються між собою та використовують різні інструменти ринкової політики;
- чергування застосування інструментів ринкової політики одними конкурентами та відповідних заходів інших конкурентів.

Таким чином, банківська конкуренція — це здійснюваний в динаміці процес змагання комерційних банків та інших кредитних інститутів, у ході якого вони прагнуть забезпечити собі стійке становище на ринку кредитів і банківських послуг.

Сферою банківської конкуренції є банківський ринок, що має складну структуру утворення (широкі межі та безліч складових). Звідси

поняття банківської конкуренції достатньо умовне, оскільки конкурують на банківському ринку не лише банки. На думку Ю. Коробова [2], навіть у фінансовому секторі цього ринку можна виокремити такі рівні конкурентної боротьби:

- основний рівень — конкуренція між комерційними банками, які традиційно поділяються на універсальні та спеціалізовані. Останнім часом у багатьох країнах в умовах посилення банківської конкуренції все більше проявляються тенденції до універсалізації банківської діяльності. Універсальний банк краще захищений від комерційного ризику, ніж спеціалізований, він може гнучкіше реагувати на зміни кон'юнктури, а значить, є більш конкурентоспроможним;

- конкуренція між комерційними банками та небанківськими кредитно-фінансовими інститутами (страхові компанії, фінансові брокери, пенсійні фонди, інвестиційні фонди і т. ін.).

Залежно від учасників конкуренції можна виділити конкуренцію продавців і конкуренцію покупців. Обидві ці форми можуть співіснувати одна з одною, знаходячись у певному сполученні. На ринку продавців, де останні володіють значними можливостями певною мірою висувати покупцям свої умови, переважає конкуренція покупців. І навпроти — на ринку покупців, де останні володіють більшою ринковою силою, ніж продавці (через перенасичення ринку товарами, а також через дії інших факторів), основною формою є конкуренція продавців.

На українському банківському ринку ситуація неоднозначна. Є думка, що реальна банківська конкуренція у нас відсутня, оскільки банки виступають в ролі продавців кредитних засобів, попит на які дуже великий. Реальна конкуренція

існує не між банками, а між їх покупцями-позичальниками. Звідси робиться висновок, що вітчизняні банки не мають потреби у розробці конкурентної політики, використанні маркетингу і т. ін. Але таке судження неправильне, оскільки на тому ж ринку позичкових капіталів, який, безперечно, нині є ринком продавців, банк може бути не лише продавцем, а й покупцем. У цьому разі диктатором буде вже не банк, а потенційний вкладник.

На етапі розробки своєї конкурентної стратегії кожний кредитний інститут повинен вирішувати, чи буде він спеціалізованим, чи універсальним. За наявності достатніх фінансових ресурсів рішення має прийматись однозначно на користь універсалізації. Це правильно з точки зору можливості диверсифікації. Але керівництву банку не слід забувати, що універсальний банк також може мати стратегічні недоліки з погляду інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції.

Дослідження показали, що внутрішньогалузева конкуренція у банківській справі існує здебільшого у формі видової конкуренції. Це означає, що розробка нових асортиментних одиниць в межах існуючого виду ще не забезпечує конкурентної переваги, оскільки не підкріплюється заходами щодо формування споживчих переваг.

Для банківської справи домінуючим видом міжгалузевої конкуренції є переливання капіталу, що здійснюється через проникнення нових структур на банківські ринки, а також через спроби банків завоювати собі місце у нових для них галузях. При цьому якщо інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції для окремого інституту залежить від ступеня його універсалізації, то міжгалузева конкуренція тим інтенсивніше, чим більш привабливою з погляду рентабельності та перспектив розвитку є та чи інша банківська галузь. Тут потрібно враховувати найсуттєвіші банківські вхідні бар'єри:

- правові обмеження банківської діяльності;
- обмеженість доступу до джерел кредитних ресурсів;
- диференціація банківського продукту;
- високі витрати, пов'язані з переорієнтацією споживачів.

Особливістю цінової конкуренції в банківському секторі економіки є відсутність чіткого взаємозв'язку споживчої вартості товару (банківської послуги) і його ціни. У зв'язку з цим межа між відкритою і прихованою ціновою конкуренцією розмита, а межі, в яких банк має можливість маневрувати процентними ставками, рівнем комісійних винагород і тарифів на послуги,

досить таки розтягнуті. За оцінками зарубіжних економістів, у банківській справі, як ні в якій іншій сфері економіки, діють внутрішні та зовнішні сили, що звужують можливості цінової конкуренції.

Стосовно ринку кредитних ресурсів і банківських послуг в Україні, то, на думку Д. Гладких [1], незважаючи на наявність суттєвих диспропорцій між кількісним та якісним складом окремих груп комерційних банків, багато (близько 200) суб'єктів ринку кредитних ресурсів і банківських послуг пропонують стандартизовану, однорідну продукцію (кредити, депозити, послуги). Через це споживачеві практично байдуже, у кого саме за встановленою ціною цю продукцію купувати. Крім того, кожен окремий ринковий суб'єкт пропонує такий обсяг товару, збільшення чи зменшення якого практично не впливає на загальний обсяг пропозиції, а отже, й на ціни.

У сучасних умовах банківські ринки нашої країни тяжіють до моделі диференційованої олігополії. На думку зарубіжних спеціалістів, така ринкова структура є найкращою з погляду здорової конкуренції.

Банківській конкуренції притаманна низка специфічних рис, що відрізняють її від конкуренції в промисловості чи в інших галузях економіки. До виявлених рис належать:

- конкуренція в банківському секторі економіки виникла пізніше, ніж конкуренція в промисловості, але вирізняється різноманітністю форм і високою інтенсивністю;
- як конкуренти комерційних банків виступають не лише інші банки, а й небанківські кредитно-фінансові інститути, а також деякі нефінансові організації;
- конкурентний простір представлено чисельними банківськими ринками, на одних із яких банки виступають як продавці, а на інших – як покупці;
- внутрішньогалузева конкуренція носить переважно видовий характер, що пов'язано з диференціацією банківського продукту;
- обмеження цінової конкуренції висувають на перший план проблеми управління якістю банківського продукту.

Зростаюча чутливість клієнтів до ціни банківських послуг у розвинених країнах призвела до зменшення маржі між процентними ставками по кредитах і вкладам. Внутрішні ринки збуту банківських послуг, особливо у Західній Європі, стали вичерпними, що було посилено зниженням світових темпів економічного росту і підвищенням кредитних ризиків. За цих умов західні

банки проявляють зацікавленість до нових ринків збуту, що знаходяться насамперед у країнах Східної Європи.

Основні закономірності банківської конкуренції на сучасному етапі:

- універсалізація банківської діяльності;
- лібералізація державного регулювання банківської діяльності;
- розширення регіональної та національної сфери діяльності кредитних інститутів;
- зростання значення нецінової конкуренції;
- глобалізація банківської конкуренції;
- посилення інтенсивності банківської конкуренції як результат усіх зазначених закономірностей.

За цих умов найважливішим завданням для керівництва комерційних банків України стає вироблення механізму управління конкурентоспроможністю, започаткованому на підходах стратегічного управління та концепції тотальної якості.

Поняття конкурентоспроможності містить в собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають становище суб'єкта на галузевому (національному чи світовому) ринку. Цей комплекс може включати характеристики банківських послуг, а також фактори, що в цілому формують економічні умови банківської діяльності і збуту банківських послуг (товарів). На рівень конкурентоспроможності істотно впливають науково-технічний рівень і ступінь досконалості технології банківського виробництва, впровадження новітніх винаходів і відкриттів, використання сучасних інформаційних технологій. Зупинимось на значенні деяких аспектів, що впливають на забезпечення управління конкурентоспроможністю банку.

Управління якістю банківських послуг. Під час розгляду основних підходів до управління якістю банківських послуг слід звернути увагу на два напрямки: управління якістю при розробці та управління якістю при наданні послуги. Звичайно, нас більше цікавить другий напрямок. У більшості випадків управління якістю банківської послуги можливе лише шляхом контролю процесу надання послуги, а не контролю кінцевого результату. Для забезпечення потрібного рівня якості більшість банків повинні мати детальні специфікації (описи) послуг і процесу їх надання. Основний принцип гарантії якості – контроль, що передбачає встановлення певних стандартів якості та перевірку відповідності діяльності банку цим стандартам, а також коригування невідповідності. В умовах зростаючої

конкуренції банки України зможуть вижити, якщо постійно турбуватимуться про поліпшення якості та задоволення споживчих потреб.

Маркетинг у системі управління якістю. Орієнтуватися на споживача, досягати рівня якості, яка йому необхідна, та ціни, яка йому доступна, можливо лише за умови, що система якості базується на ретельних дослідженнях ринку. За висловом К. Ісикави, “Управління якістю починається і закінчується маркетингом”. Компоненти якості мають різну значущість щодо рівня задоволення клієнта своїм банком. Серед найважливіших факторів закріплення існуючих контактів з банком є спроможність банку розв'язувати проблеми клієнта і готовність до ділової співдружності. З погляду маркетингу спроможність розв'язувати проблеми клієнта передбачає наявність кваліфікованих консультантів, професіоналів, здатних розробити оптимальний варіант розв'язання фінансових проблем.

Менеджмент банку. Забезпечення відповідного очікування споживачів послуг – основна задача менеджменту банку. Діяльність керівництва із забезпечення якості може спрямовуватися на три основні цілі: формування в цілому ставлення до якості, гарантія якості, поліпшення якості. Формування ставлення до якості передбачає зміну існуючих уявлень та поліпшення знань серед менеджерів та інших працівників. Якщо вони володітимуть широкою інформацією та розумітимуть концепцію тотальної якості, то зможуть приймати вірні управлінські рішення і адекватно реагувати на ситуацію. Про систему управління конкурентоспроможністю потрібно говорити як про важливу проблему менеджменту.

Розробка ділової стратегії банку. Ділова стратегія повинна вказувати магістральний шлях розвитку банку і, таким чином, забезпечувати його місце в системі ринкових відносин у суспільстві. При визначенні своєї ділової стратегії можна скористатися вже розробленими світовою наукою та практикою підходами. Оскільки більшість банківських галузей в Україні розвиваються досить швидко, переважна частка банків дотримується стратегії росту, для якої є характерним систематичне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попередніх періодів. Основою портфельного підходу є положення про те, що будь-який банківський продукт з моменту свого виникнення проходить кілька стадій розвитку. Цінність концепції життєвого циклу продукту для розробки конкурентної стратегії полягає в попередженні банківських менеджерів у необхідності розробки

нових продуктів, що допоможе забезпечити стабільний обсяг збуту, рівень прибутку і в цілому рівень конкурентоспроможності банку.

“М'які” складові конкурентоспроможності:

- трудова етика. Конкурентоспроможність наперед залежить від бажання та вміння працювати;

- гнучкість і готовність до самовдосконалення;

- готовність якісно працювати у сфері обслуговування;

- рівень претензій;

- відкритість зовнішньому світу;

- дух конкуренції. Конкурентоспроможність формується там, де присутній дух змагання.

Нині основне в боротьбі за клієнта — це якість, яка в сучасному розширеному тлумаченні розуміється як здатність продукту чи послуги задовольняти потреби і очікування кожного конкретного споживача, є гарантією не лише його сьогоднішніх переваг, а й майбутнього усвідомленого вибору.

У наш час змінюється уява про конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність — це не

“краще (чи не гірше), ніж у конкурента”, а “так, як необхідно споживачу”. Якщо банківська послуга не відповідає очікуванням конкретного клієнта, банк не можна вважати конкурентоспроможним.

Треба враховувати особливості поточної ситуації, а саме: зростання ролі зарубіжних банків за рахунок більш високого рівня сервісу і якості пропонованих послуг; зростання конкуренції між українськими банками за стабільну клієнтуру. Якщо зважати на ці тенденції, то робота з управління конкурентоспроможністю банків набуває особливо принципового характеру.



Література

1. *Гладких Д.* Умови конкуренції на ринку кредитних ресурсів і банківських послуг // Вісн. НБУ. — 1999. — № 9. — С. 31–34.

2. *Коробов Ю. И.* Банковская конкуренция // Деньги и кредит. — 1995. — № 2. — С. 39–47.