

3. **Економіка підприємства** : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 3-тє [без змін]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2006. – 528 с.
4. **Збаразька Л.О.** Фінансові аспекти ринкової адаптації промислових підприємств. – Фінанси України. – 2001. – № 1. – С. 47-53.
5. **Карпунь І.Н.** Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія. – Львів : Вид-во "Магнолія-2006", 2008. – 440 с.
6. **Космидайло І.В.** Інноваційна спрямованість як засіб економічного росту // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6 (60). – С. 112-118.
7. **Манів З.О.** Економіка підприємств : навч. посібн. / З.О. Манів, І.М. Луцький. – К. : Вид-во "Знання", 2004. – 580 с.
8. **Прісняков В.Ф.** Тіньова економіка і методи визначення її обсягу // Фінанси України. – № 7. – 2001. – С. 5-6.
9. **Половинкин П.** Предпринимательские риски и управление ими / П. Половинкин, А. Зозуляк // Российский экономический журнал. – 1997. – № 9. – С. 18-22.
10. **Райзберг Б.А.** Управление экономикой : учебник / Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа Интел-Синтез", 1999. – 262 с.

УДК 330.332: 336.717

*Аспір. В.Л. Кльоба¹; аспір. Р.Л. Кльоба² –
Університет банківської справи НБУ, м. Київ*

ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

На сучасному етапі розбудови вітчизняної банківської системи вкрай актуальним є питання вдосконалення управління банківською діяльністю. Запропоновано практичні рекомендації щодо використання принципів та методів управління з метою підвищення ефективності результатів банківської діяльності. Встановлено, що, залежно від способу впливу на елементи системи управління діяльністю банку, важливими є адміністративні та економічні методи управління, які становлять своєрідний науково-теоретичний інструментарій для подальшого дослідження особливостей, проблем і перспективних напрямів розвитку банківського менеджменту в Україні.

Ключові слова: банк, банківська діяльність, принципи управління, методи управління, система управління.

*Post-graduate V.L. Kloba; post-graduate R.L. Kloba –
University of banking of the National bank of Ukraine, Kyiv*

Principles and methods of management bank activity

On the modern stage of alteration of the domestic banking system extremely actual is a question of perfection of management bank activity. Practical recommendations are offered in relation to the use of principles and methods of management with the purpose of increase of efficiency of results of bank activity. It is set that, depending on the method of influence on the elements of control system by activity of bank, important are administrative and economic methods of management, which make an original науково-теоретичний tool for subsequent research of features, problems and perspective directions of development of bank management in Ukraine.

Keywords: bank, bank activity, management principles, management methods, control system.

Вступ. Цивілізована і надійна банківська система – запорука ефективного функціонування ринкової економіки. Однак банківський капітал перет-

¹ Наук. керівник: доц. А.А. Засядько, д-р техн. наук – Університет банківської справи НБУ

² Наук. керівник: проф. Л.А. Білий, д-р техн. наук – Університет банківської справи НБУ

вориться у могутній стимул економічного зростання і підвищення рівня життя лише у тому випадку, якщо він буде давати прибуток. Для цього потрібно істотно підвищити ефективність управління банківською діяльністю. Досвід показує, що кращих показників досягають ті банки, які мають високий рівень організації та управління. Ефективність управління має фундаментальне значення для будь-якого суб'єкта господарювання, але особливого значення вона набуває для комерційного банку. Особливістю банківського бізнесу є високий ступінь ризикованості, тому будь-яка управлінська помилка загрожує втратою ліквідності, платоспроможності і в кінцевому рахунку – банкрутством.

Метою банківського менеджменту є забезпечення ефективності діяльності банку в короткотерміновому і довготерміновому періодах.

Постановка задачі. Мета цього дослідження полягає в потребі теоретичного обґрунтування і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління діяльністю банківської установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі вдосконалення управління банківською діяльністю присвячені наукові праці О.Д. Вовчак [3], Б.Л. Луціва [6], Мороза [2], С.К. Реверчука [8], М.І. Савлука [2] та інших.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової трансформації економіки в Україні важливого значення набуває вдосконалення управління банківською діяльністю. Для ефективного управління діяльністю комерційного банку потрібні чітка систематизація та класифікація принципів і методів управління.

Сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що беруть участь в управлінні, утворюють систему управління діяльністю банку. Основними елементами такої системи є: об'єкти управління, суб'єкти управління, принципи управління, функції управління, методи управління, управлінські рішення (рис. 1) [4].

Важливим елементом у системі управління діяльністю банку є організація управління. У "Сучасному економічному словнику" зазначено, що слово організація має три тлумачення [7, с. 235]: як складова частина управління; як форма об'єднання людей для спільної діяльності; як установа, покликана виконувати певні функції і завдання.

Розглянемо організацію в першому значенні, тобто, як складову управління діяльністю банку. Організація управління діяльністю банку – це упорядкування, координація у просторі і часі дій окремих елементів системи управління з метою досягнення найбільшого ефекту. Між організацією та управлінням існує істотна відмінність. "Організація" відповідає на питання: чим управляти? а "управління": як впливати на об'єкт [5, с. 28]?

Ефективне управління діяльністю банків здійснюють на основі певних принципів. Принципи управління банківською діяльністю – це сукупність правил, положень і норм, спрямованих на створення сприятливих умов та активізацію діяльності банківської системи і підвищення ефективності діяльності кожного банку зокрема. У цьому плані доцільно виокремити принципи державного регулювання банківською діяльністю і принципи управління діяльністю комерційного банку.

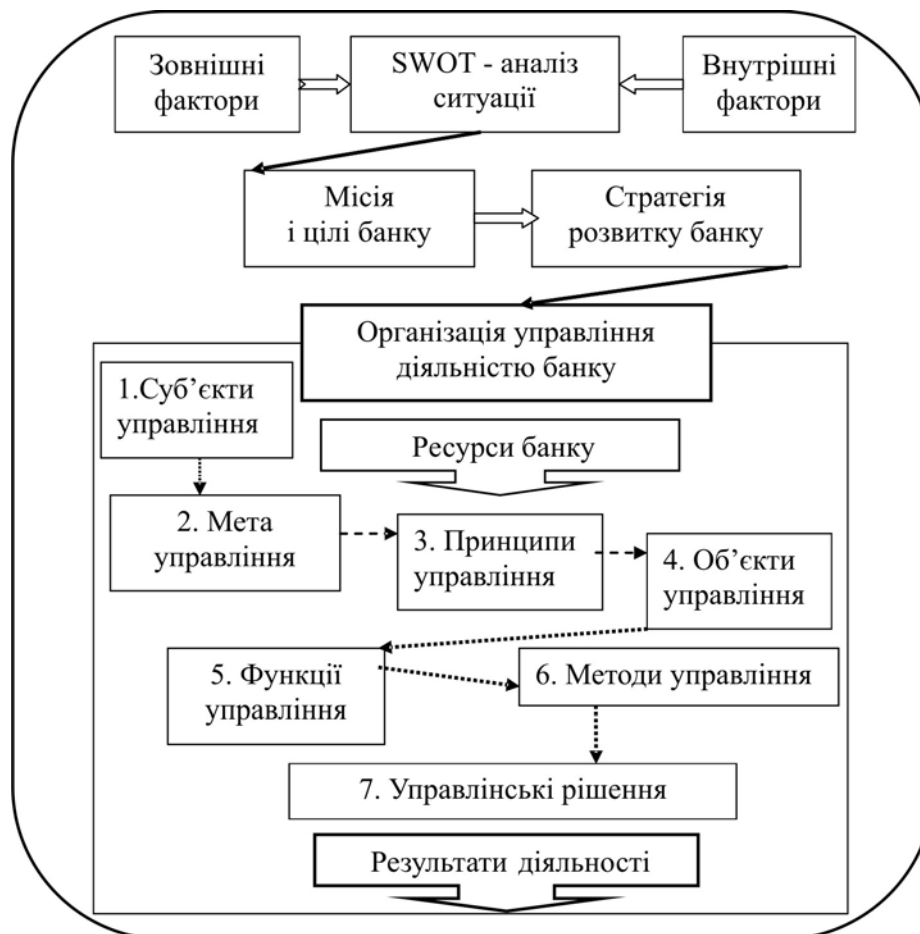


Рис. 1. Система управління банківською діяльністю: 1. Суб'єкти управління – особи, які реалізують управлінські відносини; 2. Мета управління – бажаний стан об'єкта в майбутньому; 3. Принципи управління – основоположні засади, притаманні всім компонентам системи управління в процесі їх функціонування; 4. Об'єкти управління – сукупність трудових, економічних та технічних ресурсів; 5. Функції управління – самостійні, спеціалізовані види діяльності, які відокремлюються в процесі розподілу управлінської праці; 6. Методи управління – конкретні способи досягнення мети; 7. Управлінські рішення – форми впливу на об'єкт управління з метою вирішення завдання та досягнення цілей банку

Державне регулювання банківською діяльністю на макрорівні здійснюють на основі таких принципів [4]:

- **ефективності** – забезпечення перевищення результату від державного регулювання над витратами на його регулювання;
- **справедливості** – забезпечення однакових умов для здійснення банками інвестиційної діяльності та однакових вимог для всіх суб'єктів у банківській сфері;
- **стабільності** – забезпечення банкам незмінності податків, зборів, величини і порядку формування резервів, ставок протягом бюджетного року;
- **системності** – формування цілісного комплексного підходу до розв'язання банківських проблем;
- **адекватності** – досягнення розумного мінімального втручання державних органів у банківські процеси, держава виконує ті економічні функції, які не можуть ефективно виконувати банки.

Важливим моментом у побудові системи управління діяльністю банку є формування принципів управління банком. Принципи управління діяльністю банку мають забезпечити фінансову стабільність банку в процесі реалізації стратегічних рішень. До принципів управління діяльністю банку належать [4]:

- **цілеспрямованість** – полягає у визначенні цілей банківського інвестиційного менеджменту, залежно від видів та об'єктів інвестування;
- **соціальна орієнтація** – пріоритетними напрямками діяльності банків повинні бути: соціальна сфера, житлове будівництво, охорона навколишнього середовища тощо;
- **послідовність** – передбачає певну послідовність у діяльності, а саме: збір і систематизацію інформації, планування, аналіз, контроль і регулювання діяльності, стимулювання активності з метою збільшення прибутку і мінімізації ризиків;
- **системність** – полягає у тому, що управління діяльністю розглядають як систему, яка має вхід, вихід і набір певних елементів, які перебувають у тісній взаємодії і взаємозв'язку;
- **узгодженість цілей, результатів діяльності і способів їх досягнення** – забезпечує принцип узгодженості; рішення повинні бути взаємозалежні і не суперечити одне одному;
- **єдність фінансової стратегії і стратегії банку загалом** (всі управлінські рішення повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей банку);
- **динамічність** – передбачає вчасну і чітку реакцію менеджерів на зміну параметрів діяльності у внутрішньому й зовнішньому середовищах банку;
- **збереження і розвиток конкурентних переваг** – дає змогу виявити слабкі й сильні аспекти діяльності банку, створити нові продукти, які можуть успішно конкурувати у певному сегменті, адже у конкурентному середовищі неподібність та оригінальність значною мірою сприяють виживанню;
- **єдність теорії і практики** – полягає у тому, що методи, форми та інструменти управління мають бути науково обґрунтованими, рішення – логічними і спрямованими на розв'язання конкретних практичних завдань;
- **розподіл управлінських функцій** – передбачає закріплення за кожним працівником банку певних управлінських функцій, за виконання яких кожен несе персональну відповідальність;
- **поєднання матеріальних і моральних стимулів** – передбачає розроблення системи матеріального заохочення, згідно з якою кожен працівник повинен знати, за що він отримує зарплату, а також може отримувати матеріальне чи моральне заохочення;
- **надійність** – означає створення таких умов, щоб діяльність банку здійснювалась безперервно, з мінімальними ризиками, гарантувала безпечне функціонування банку в теперішньому і майбутньому часі.

Наявність у банку найсучасніших техніки і технології, висококваліфікованого персоналу, вільних обігових коштів є потрібною, але не достатньою умовою забезпечення стійких конкурентоспроможних позицій на ринку. Без належного організування діяльності в банку виникатимуть проблеми неефективного використання ресурсного потенціалу та наявних можливостей.

Наступним для банку кроком після визначення перспективи і майбутніх параметрів своєї діяльності є організаційна побудова, яка закріплює повноваження, завдання та обов'язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління. Організування – вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією [9].

Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно-функціональні аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація);

- встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності й делегуванні. Повноваження – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують відповідній посаді, а не особі, тобто зі зміною роботи змінюються і повноваження працівника. Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне виконання.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, приймаючи повноваження, одночасно бере на себе в повному обсязі й відповідальність. З іншого, – за керівником, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію повноважень. Насамперед відповідальним є менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, голова правління банку делегує директору філії повноваження управління процесом залучення депозитів і надання кредитів. Але відповідати за результати буде передусім сам голова правління. Навіть в організаціях, у яких широкий обсяг делегування є неминучим, найбільша відповідальність – за посадою менеджера найвищого рівня управління. Великий обсяг відповідальності зумовлює високі посадові оклади.

Делегування повноважень є основним процесом, завдяки якому керівництво встановлює формальні відносини працівників в організації. Делегування – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Загалом делегування є способом домогтися виконання роботи іншими людьми. Водночас воно є актом, який перетворює звичайну людину на керівника.

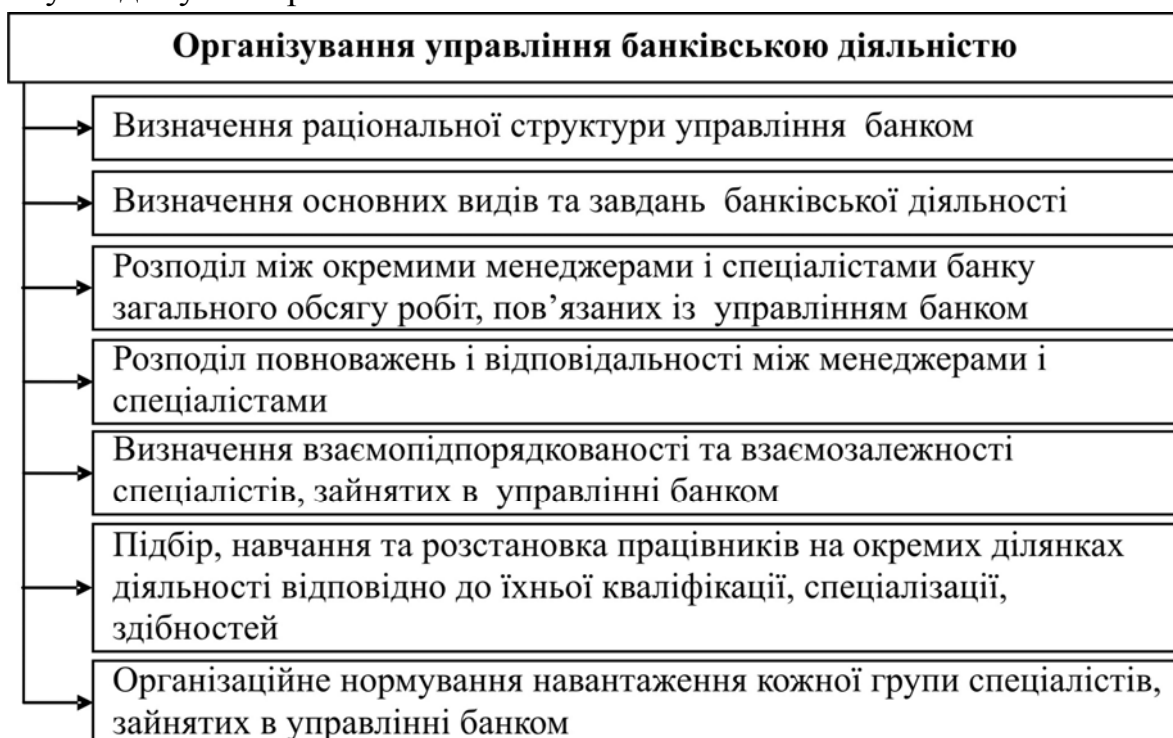


Рис. 2. Перелік основних елементів, які охоплює функція організування управління банківською діяльністю

Організування управління банківською діяльністю – це об'єднання трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, формування керуючої системи, навчання та розстановка і налагодження взаємодії працівників для забезпечення досягнення визначених стратегічних цілей. Перелік основних питань, які охоплює функція організування управління банківською діяльністю показано на рис. 2 [9].

Використання таких важливих функцій банківського менеджменту, як планування, організування, мотивування, контролювання, координування, регулювання, аналіз, – дає змогу банку здійснювати ефективну діяльність і перемагати у конкурентній боротьбі на ринку банківських послуг.

Основні функції управління діяльністю банку визначають методи, за допомогою яких ці функції реалізуються у практичній діяльності банку. Залежно від способу впливу на елементи системи управління діяльністю банку важливо виділити адміністративні та економічні методи управління [4]. Розглянемо їх детальніше.

Адміністративні методи управління діяльністю банку – це способи, за допомогою яких керівники й власники банку впливають на менеджерів. Треба звернути увагу на адміністративні методи управління банківськими інвестиціями, які уособлюють накази, розпорядження, постанови, нормативи, положення, правила, що організаційно регламентують діяльність підлеглих осіб і є обов'язковими до виконання. Адміністративні методи доцільно поділити на стабілізаційні і розпорядчі. Стабілізаційні – це нормативні акти, зазвичай, тривалої дії, до яких належать статут банку, посадові інструкції, норми і нормативи, положення про структурні підрозділи тощо. Розпорядчі – це методи короткотривалої дії, за допомогою яких керівник через накази, постанови, розпорядження, делегування повноважень впливає на конкретну особу чи структурний підрозділ. Накази, постанови здебільшого видаються у письмовій формі, а розпорядження можуть бути усними і письмовими. Усні розпорядження доцільно використовувати у невеликих колективах із належним морально-психологічним, довірчим кліматом. Розпорядження повинні бути чіткими, продуманими, своєчасними, зрозумілими, оскільки їх виконання передбачає винагороду, а невиконання – кару. Будь-який керівник з причини обмеженості людських можливостей передає (делегує) частину своїх повноважень підлеглим із одночасною відповідальністю за їх виконання. Для ефективного делегування повноважень потрібно дотримуватися певних принципів: чітко визначати повноваження на кожен вид діяльності, уникати детального інструктажу, не робити висновків за підлеглих, стимулювати ініціативу і якість роботи. Адміністративні методи управління банком за способом впливу на об'єкт управління поділимо на: індивідуальні, колегіальні й колективні. Індивідуальна форма означає, що в розробленні та ухваленні управлінського рішення бере участь тільки керівник, у колегіальній, окрім керівника, ще й – правління, рада директорів, а при колективній формі – весь колектив. Доходимо висновку про те, що адміністративні методи ґрунтуються на принципах централізованого управління, мають прямий вплив і є обов'язковими для виконання підлеглими ланками організаційної системи управління діяльністю банку.

Треба акцентувати увагу на тому, що сутність економічних методів полягає у тому, щоб непрямим впливом на елементи системи управління діяльністю банку через економічні інструменти (кредитну ставку, прибуток, величину резервів, дивіденди, матеріальну відповідальність і заохочення тощо) створити ефективний механізм управління банком. Кожен об'єкт управління діяльністю банку має свою специфіку, яка зумовлює вибір методів та інструментів, що використовуються у рамках цього методу. Наприклад, застосування методів управління кредитним ризиком дає змогу шляхом диверсифікації, лімітування, створення резервів, сек'юритизації уникнути або істотно знизити ризики від кредитного інвестування. В управлінні проблемними кредитами доцільно використовувати метод реабілітації і ліквідації. Застосування методу реабілітації передбачає спільне з позичальником розроблення системи заходів щодо повернення кредиту. Метод ліквідації дає змогу повернути кредит через процедуру банкрутства позичальника. Під час нарахування відсотків за позиками потрібно застосовувати метод фіксованих (незмінних протягом певного періоду кредитування) ставок або плаваючих, тобто таких, що переглядаються періодично. Застосування методу економічного стимулювання дає змогу привести у відповідність оплату праці співробітників з кількістю і якістю затраченої праці. Таке стимулювання створює передумови для підвищення кваліфікації, кар'єрного службового зростання. У полі зору пильної уваги менеджерів банку повинен бути метод формування страхового й резервного фондів на випадок непередбачуваних збоїв і невдач.

Висновки. Важливим моментом у побудові системи управління діяльністю банку є формування принципів управління банком. Принципи управління діяльністю банку повинні забезпечити фінансову стабільність банку в процесі реалізації стратегічних рішень. До принципів управління діяльністю банку належать: цілеспрямованість, соціальна орієнтація, послідовність, системність, узгодженість цілей, результатів діяльності і способів їх досягнення, динамічність, збереження і розвиток конкурентних переваг, єдність теорії і практики, розподіл управлінських функцій, поєднання матеріальних і моральних стимулів, надійність.

Залежно від способу впливу на елементи системи управління діяльністю банку важливо виділити адміністративні та економічні методи управління.

Розглянуті принципи і методи управління банківською діяльністю становлять своєрідний науково-теоретичний інструментарій для подальшого дослідження особливостей, проблем та перспективних напрямів розвитку банківського менеджменту в Україні.

Література

1. Закон України "Про банки і банківську діяльність" (112-111 від 07.12.2000 р.). [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.rada.gov.ua>
2. **Банківські операції** : підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза. – 2-ге вид. [випр. і доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 476 с.
3. **Вовчак О.Д.** Державне регулювання банківської інвестиційної діяльності в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / О.Д. Вовчак. – Львів, 2006. – 38 с.
4. **Кльоба Л.Г.** Управління банківською інвестиційною діяльністю : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.К. Реверчука. – Львів : Вид-во "Тріада плюс", 2007. – 194 с.

5. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики) : монографія / О.М. Ковалюк. – Львів : Вид. центр Львівського НУ ім. Івана Франка, 2002. – 396 с.

6. Луців Б.Л. Банківська діяльність у сфері інвестицій / Б.Л. Луців. – Тернопіль : Вид-во "Економічна думка", Карт-бланш, 2001. – 320 с.

7. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд. [исправл.]. – М. : Изд-во ИНФРА, 1999. – 478 с.

8. Ревечук С.К. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю : монографія / С.К. Ревечук, Л.Г. Кльоба, М.Б. Паласевич / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.К. Ревчука. – Львів : Вид-во "Тріада плюс", 2007. – 352 с.

9. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібн. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Вид-во "Центр навч. літ-ри", 2007. – 536 с.

УДК 658.155:621(477.83) Доц. В.І. Михайловський, канд. екон. наук –
НЛТУ України, м. Львів; аспір. Т.В. Склярук – НУ "Львівська політехніка"

АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПІДПРИЄМСТВА З РИНКОВИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ

Розглянуто питання формування трансакційних витрат у взаємозв'язку підприємства з ринковими інституціями. Проаналізовано трансакційні витрати у взаємозв'язку зі складовими інституціонального середовища на прикладі діючих підприємств галузі машинобудування Львівщини. Встановлено, що досліджені взаємодії підприємства з ринковими інституціями можуть використовуватися для розроблення теорії трансакційних витрат, виявлення чинників, що впливають на їх формування, виокремлення з-поміж інших витрат господарської діяльності, а також розроблення методик, спрямованих на мінімізацію трансакційних витрат.

Ключові слова: інституція, інституціональне середовище, трансакційні витрати.

*Assoc. prof. V.I. Myhajlovskyj – NUFWT of Ukraine, L'viv;
post-graduate T.V. Skljaruk – NU "L'vivs'ka Politekhnik"*

An analysis of intercommunication of enterprise with markets institutions

In the article the question of transaction charges forming is considered in intercommunication of enterprise with market institutions. The analysis of transaction costs is conducted in intercommunication with the constituents of institutional environment on the example of operating enterprises of industry of engineer of Lviv. It is set that the investigational co-operating of enterprise with market інституціями can be used for development of theory of transaction charges, exposure of factors, which influence on their forming, selection among other charges of economic activity, and also development of methods, directed on minimization of transaction charges.

Keywords: institutions, institutional environment, transaction costs.

Актуальність проблеми. В умовах глобалізації економіки питання трансакційних витрат набуває важливого значення, яке потребує подальшого вивчення. Величина цих витрат постійно зростає, а потреба їх визначення та скорочення набуває більш усвідомленого характеру. Зниження питомих трансакційних витрат всієї виробничої системи може дати значні конкурентні переваги не тільки окремим суб'єктам господарювання, а загалом й економіці країни.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Спробу систематичної оцінки трансакційних витрат на макроекономічному рівні загалом зробили відомі вчені Д. Норт і Дж. Уолліс. Дослідження, присвячені питанням кількісної оцінки трансакційних витрат на окремому ринку, виконали