

[пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.

2. Бездольна Л. М. Обґрунтування ознак регіональних логістичних систем та їх класифікація [Електронний ресурс] / Л. М. Бездольна // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 5(20). – Ч. 1. – Луцьк, 2008. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_etei/2008\\_5\\_1/zbirnuk\\_ETEI\\_08\\_1\\_43.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_etei/2008_5_1/zbirnuk_ETEI_08_1_43.pdf)

3. Васильців Н. М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики / Н. М. Васильців // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер. Логістика. – 2010. – № 669. – С. 267–274.

4. Жебруцький З. Ефективність використання логістичного аутсорсингу в польських підприємствах / З. Жебруцький, М. Кручек // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер. Логістика. – 2009. – № 657. – С. 335–340.

5. Ларіна Р. Р. Формування та забезпечення надійності регіональних логістичних систем : [монографія] / Р. Р. Ларіна. – Донецьк : Норд-Прес, 2005. – 284 с.

6. Паламарчуку О. Створення логістичних центрів в Україні вирішить 5 найважливіших проблем країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://l2b.ua/news/15857/ua-ua/>

7. Плахута Г. А. Глобалізація процесів логістики / Г. А. Плахута // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – 2010. – Вип. 16. – С. 169–173.

8. Плахута Г. А. Логістичний аутсорсинг: переваги та недоліки застосування / Г. А. Плахута // Вісник СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 11/158. – С. 12–16.

9. Похильченко О. А. Засади взаємовідносин у структурі кластера / О. А. Похильченко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер. Логістика. – 2010. – № 669. – С. 108–113.

10. Савіна Н. Б. Інфраструктура логістичних процесів економічної діяльності / Н. Б. Савіна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 198–202.

11. Свиридко С. В. Логістика: сучасні світові тенденції розвитку / С. В. Свиридко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – 2009. – № 1. Ч. 1. – С. 452–456.

12. Смирнов И. Г. Агрологистика: опыт Голландии / И. Г. Смирнов, Т. В. Косарева, М. А. Мацера // Логистика. – 2008. – № 5. – С. 50–57.

13. Тонкощі ринку складської логістики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://l2b.ua/analitic/39/14795/ua-ua/>

14. Транспортно-логистические центры: зарубежный опыт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elc-ua.com/ru/news/60> [дата завантаження – 02.04.2011]

Надійшла 13.08.2011

УДК 330.46

Е. В. АРХИПЕНКО

Институт экономики промышленности НАН Украины, г. Донецк

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

*Стаття присвячена визначенню концептуальних основ рефлексивного управління діяльністю комерційного банку з позиції взаємодії банку з іншими суб'єктами фінансового ринку. Розглянуто систему рефлексивного управління діяльністю банку, а також представлено концепцію моделювання рефлексивного управління процесами взаємодії комерційного банку з суб'єктами фінансового ринку.*

*The paper is devoted to defining the conceptual foundations of reflexive management of a commercial bank from the position of interaction between the bank and other actors in the financial market. The reflexive management system of the bank is considered. The concept of modeling reflexive management of interaction processes between commercial bank and other actors in the financial market is developed.*

*Ключевые слова: рефлексивное управление, рефлексивный подход, рефлексия в банковской деятельности, взаимоотношения банка с клиентами, конкурентами.*

В современных экономических условиях банки функционируют на рынке, характеризующемся наличием значительной конкуренции, причем преимущества в конкурентной борьбе приобретет та организация, в которой система управления будет эффективно справляться со всеми затруднениями, возникающими в процессах взаимодействия, коммуникации и организации управленческой деятельности, а это осуществляется посредством развития и реализации рефлексивной функции в управлении [1]. Таким образом, для обеспечения конкурентных позиций банка в условиях рынка необходимо грамотно анализировать и управлять информационными потоками с целью воздействия на модели принятия решений объектами управления банка.

Управление, которое предполагает осмысление закономерностей принятия решений контрагентами,

а также целенаправленное воздействие на принятие ими решений, выгодных управляющей стороне, называется рефлексивным. Исследование вопросов рефлексивного управления человеческим поведением получило развитие в работах Лефевра В.А. [2], Авилова А.В. [3], Новикова Д.А., Чхартишвили А.Г. [4,5], Лепы Р.Н. [6], Таран Т.А. [7], Петрачковой Е.Л. [8], Крамера З.Х., Кайзера Т.Б., Шмидта С.Е., Дависона Дж.Е. [9], Сороса Дж. [10] и др. Однако, вопросам применения подходов рефлексивного управления в деятельности коммерческих банков до настоящего времени уделялось недостаточно внимания.

Целью данной работы является определение концептуальных основ применения рефлексивного управления в банковской деятельности.

Основными субъектами финансового рынка, с которыми банк взаимодействует в процессе своей деятельности и от эффективности взаимодействия с которыми зависит конкурентоспособность банка, являются другие банки (партнеры, конкуренты) и клиенты (собственники финансовых ресурсов, заемщики). Среди всех групп, которые оказывают в той или иной мере влияние на банк, данные две группы являются наиболее значимыми. Рассмотрим систему рефлексивного управления деятельностью банка с позиции взаимодействия с субъектами финансового рынка (рис. 1). Под системой управления понимается организованная динамическая система с обратной связью, в которой реализуются причинно-следственные связи с помощью, по крайней мере, двух каналов [11].

Управляющая система (органы управления коммерческого банка) вырабатывает управляющие воздействия исходя из:

- информации, поступающей на вход системы и влияющей на положение банка на рынке, а именно данных о конкурентной среде, информационной среде, законодательной базе, ситуации в стране, уровне взаимоотношений с другими банками и т.д.;
- постановки цели управления, то есть предварительное определение направлений и показателей, по которым банк планирует улучшить свои позиции;
- образов клиентов, конкурентов, партнеров имеющихся у банка, а также свой собственный образ.

В процессе выработки управляющих воздействий банком оцениваются возможности достижения намеченных целей, путем сбора необходимой информации о клиентах, конкурентах и других факторах, которые могут оказать влияние на достижение целей. Таким образом, банк формирует информационные модели объектов управления и определяет факторы, влияющие на модели принятия решений данными объектами. Такие факторы могут иметь объективную (рациональную) и субъективную (иррациональную) природу [8,12]. К примеру, с позиции клиентов к объективным факторам относятся определенные параметры и характеристики предлагаемого продукта, например, при выборе банка для ипотечного кредитования, клиенты руководствуются такими объективными критериями, как процентные ставки по кредитам, срок предоставления кредита, размер первоначального взноса, возможность досрочного погашения, требования и документы, необходимые для оформления, надежность банка, оперативность работы банка. Однако, в настоящее время количество банков настолько велико, что зачастую найдется несколько банков, имеющих одинаковые параметры для определенного случая, в таком случае на принятие решения клиентом могут оказать влияние такие субъективные факторы, как обслуживание в данном банке родственников или знакомых, слухи, расположение банка, имидж банка в СМИ и среди знакомых и т.д.

После анализа моделей принятия решений объектами управления банк выбирает направления и эффективные механизмы воздействия на объекты управления, ведущие к достижению поставленных целей, оценивает эффективность выбранных механизмов и корректирует управляющие воздействия в случае необходимости. Управляющие воздействия могут носить как внутренний, так и внешний характер [8], то есть объектами управления могут выступать как субъекты финансового рынка, с которыми банк взаимодействует в процессе своей деятельности, так и сам банк. Внутренние управляющие воздействия направлены на изменение объективных характеристик банка, тогда как внешние рефлексивные управляющие воздействия предполагают воздействие на каналы, по которым к объектам управления поступает информация, влияющая на принятие ими решений о стратегии поведения на финансовом рынке. Таким образом, рефлексивные управляющие воздействия направлены на изменение представлений управляемых субъектов об объективных характеристиках банка, а также воздействие на субъективные факторы, которыми руководствуются управляемые субъекты при принятии решений.

Далее объекты управления реагируют на внешние возмущения и управляющие воздействия, и управляемая система выдает на выход системы результаты. На следующем шаге управляющая система при принятии решений использует данные о фактических результатах от воздействия на объекты управления, прогнозные значения возмущающих воздействий и на основании этих данных оценивает реальную эффективность, проводит адаптацию и корректировку управляющих воздействий.

Концептуальная схема моделирования процессов рефлексивного управления в банковской деятельности приведена на рис. 2.

Выделим факторы, обуславливающие необходимость для коммерческого банка управления взаимоотношениями с другими субъектами финансового рынка, в частности конкурентами и клиентами: высокая конкуренция среди банков на финансовом рынке, субъективные факторы, влияющие на принятие решений контрагентами и др.



Рис. 1. Система рефлексивного управления деятельностью коммерческого банка

Действие различных факторов на эффективность организации взаимоотношений коммерческого банка с субъектами финансового рынка приводит к определенным проблемам во взаимодействиях с данными субъектами, такими как другие банки и клиенты. Происходит изменение взглядов на построение отношений с контрагентами, что постепенно вытесняет традиционные управленческие подходы.

Для решения возникающих проблем, а также для обеспечения дополнительных конкурентных преимуществ в условиях жесткой конкуренции на финансовом рынке перед банками стоит задача эффективного управления поведением субъектов финансового рынка, то есть воздействия на их модели принятия решений, учитывая при этом как объективные, так и субъективные факторы, которыми данные субъекты руководствуются при построении стратегий поведения на рынке. Решение указанной задачи обуславливает целесообразность применения рефлексивного подхода при организации взаимодействия с субъектами финансового рынка.

Предметная область моделирования процессов рефлексивного управления взаимодействиями коммерческого банка с контрагентами является результатом структурного, поведенческого и функционального анализа взаимоотношений коммерческого банка с клиентами и конкурентами, связей между ними, а также информационных каналов передачи данных. Методами структурного моделирования и модельного представления результатов данного анализа являются:



Рис. 2. Концептуальная схема моделирования рефлексивного управления в банковской деятельности

1. IDEF-технологии, позволяющие исследовать структуру, параметры и характеристики объектов и процессов взаимодействия между ними, а так же отображают принципы и алгоритм принятия решений, действий, реализации функций на предприятиях.

2. Причинно-следственные диаграммы, которые служат для графического изображения взаимосвязи необходимого показателя со всеми возможными причинами. Причинно-следственные диаграммы являются эвристическим инструментом, который используется для разработки информационно-логической структуры исследуемых объектов, давая наглядное представление не только о тех факторах, которые влияют на объект, но и о причинно-следственных связях этих факторов.

Блок моделирования рефлексивного управления в банковской деятельности предполагает моделирование рефлексивных воздействий в двух направлениях: воздействие коммерческого банка на принятие решений клиентами и моделирование поведенческих реакций конкурентов на рефлексивные воздействия коммерческого банка. Содержание процесса рефлексивного управления коммерческим банком взаимоотношениями с контрагентами рассмотрено выше. Инструментами реализации указанных направлений моделирования являются:

1. Методы статистического анализа, используемые для всестороннего анализа и описания субъектов финансового рынка, а также для формирования информационных моделей объектов управления.

2. Методы экономической динамики, имитационное моделирование, целью применения которых в моделировании рефлексивного управления в банковской деятельности является прогнозирование развития элементов и системы в целом при фиксации локальных и общих параметров регулирования. С помощью аппарата экономической динамики на основе выявленных закономерностей и тенденции развития

финансового рынка осуществляется выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности коммерческого банка за счет управления взаимоотношениями с субъектами финансового рынка.

3. Методы поддержки и принятия решений в данной концепции применяются при выборе механизмов реализации рефлексивных управляющих воздействий и анализе моделей принятия решений управляемых субъектов.

Таким образом, у коммерческих банков возникает необходимость в разработке и реализации соответствующих экономико-математических инструментов, обеспечивающих возможность применения рефлексивных управляющих воздействий в управлении взаимоотношениями с субъектами финансового рынка.

Сформированный комплекс моделей и методов рефлексивного управления взаимоотношениями коммерческого банка с клиентами и конкурентами необходимо проверить на оптимальность, то есть осуществить проверку адекватности и эффективности данного аппарата моделирования и в случае необходимости провести корректировку.

Важной частью концепции является организационное обеспечение рефлексивного управления в банковской деятельности, что предполагает наличие исполнительных механизмов реализации управляющих воздействий, а также лиц, ответственных за исполнение и контроль.

Реализация рассмотренной выше концепции требует разработки и применения комплекса конкретных методов и механизмов управления взаимоотношениями с контрагентами.

**Выводы.** В статье рассмотрены концептуальные основы рефлексивного управления деятельностью коммерческого банка, выделены объекты управления, на которые банк может оказывать воздействия посредством рефлексивных воздействий. Разработана концепция моделирования рефлексивного управления в банковской деятельности, реализация которой направлена на обеспечение дополнительных конкурентных преимуществ коммерческого банка за счет воздействия на модели принятия решений субъектов финансового рынка с помощью рефлексивных управляющих воздействий. Наличие рефлексивной составляющей позволяет получить результаты при значительной экономии затрат, а также повысить эффективность управляющих воздействий коммерческого банка при организации взаимоотношений с контрагентами.

#### Литература

1. Савченко А. В. Рефлексивные основания механизма принятия решения. Из материалов конференции "Менеджмент сегодня" [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/practice/man\\_today/refl\\_savchenko.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/man_today/refl_savchenko.shtml)
2. Лефевр В. А. Рефлексия / Лефевр В. А. – М. : Когито-Центр, 2003. – 496 с.
3. Авилов А. В. Рефлексивное управление: методологические основания / Авилов А. В. – М. : Изд-во ГУУ, 2003. – 202 с.
4. Новиков Д. А. Рефлексивные игры / Новиков Д. А., Чхартишвили А. Г. – М. : СИНТЕГ, 2003. – 160 с.
5. Новиков Д. А. Рефлексия и ее математическое моделирование / Новиков Д. А., Чхартишвили А. Г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://infwar.ru/article/matmodel.pdf>
6. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия решений на предприятии: методология, модели и методы / Лепа Р. Н. – Донецк : ООО «Юго-Восток ЛТД», 2006. – С. 233–257.
7. Таран Т. А. Отображение принципов рефлексивного управления в математических моделях рефлексивного выбора/ Т. А. Таран // Рефлексивные процессы и управление. – М. : Институт психологии РАН, 2002. – Т. 2. – № 1. – С. 104–117.
8. Петрачкова Е. Л. Рефлексивное управление механизмами формирования спроса на продукцию промышленных предприятий / Е. Л. Петрачкова // Экономика промышленности. – 2006. – № 4. – С. 165–172.
9. От предсказаний к рефлексивному управлению / [Крамер З. Х., Кайзер Т. Б., Шмидт С. Е., Дависон Дж. Е., Лефевр В. А.] // Рефлексивные процессы и управление. – М. : Институт психологии РАН, 2003. – Т. 3. – № 2. – С. 35–56.
10. Сорос Дж. Алхимия финансов / Сорос Дж. – М. : Инфра-М, 2001. – 416 с.
11. Экономическая кибернетика : [учебное пособие] ; Донецкий государственный университет. – Донецк : ДонГУ, 1999. – 397 с.
12. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Канеман Д., Словик П., Тверски А. ; [пер. с англ.]. – Х. : Изд-во Институт прикладной психологии "Гуманитарный Центр", 2005. – 632 с.

Надійшла 13.08.2011