

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

ВОВК В. Я.

УДК 658.012.4:[336.717.18]

## Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку

У статті запропоновано теоретико-методологічні положення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, обґрунтовано систему принципів його реалізації, розроблено гносеологічний базис, що визначає об'єкт і предмет дослідження як вихідної основи організації управління стратегічним розвитком банку в умовах конкурентного ринку. Для підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю банку розроблено положення його інтеграції в систему стратегічного управління банківською діяльністю.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність банку, стратегічне управління конкурентоспроможністю банку, конкурентна стратегія.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 4.

**Вовк Вікторія Яківна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та фінансів, Харківський національний університет внутрішніх справ (пр. 50-річчя СРСР, 27, Харків, Україна)

УДК 658.012.4:[336.717.18]

## Вовк В. Я. Концептуальные основы организации стратегического управления конкурентоспособностью банка

В статье предложены теоретико-методологические положения стратегического управления конкурентоспособностью банка, обоснована система принципов его реализации, разработан гносеологический базис, который определяет объект и предмет исследования как исходной основы организации управления стратегическим развитием банка в условиях конкурентного рынка. Для повышения эффективности стратегического управления конкурентоспособностью банк разработаны положения его интеграции в систему стратегического управления банковской деятельностью.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность банка, стратегическое управление конкурентоспособностью банка, конкурентная стратегия.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 4.

**Вовк Виктория Яковлевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и финансов, Харьковский национальный университет внутренних дел (пр. 50-летия СССР, 27, Харьков, Украина)

UDC 658.012.4:[336.717.18]

## Vovk V. Y. Conceptual Principles Of Banking Competitiveness Strategic Management Organization

The article suggests theoretical methodological points of banking competitiveness strategic management, proves the system of its realization principles, works out a gnosiological basis that determines the object of the research as initial basis of organization of bank strategic development management in competitive market conditions. In order to increase the efficiency of banking competitiveness strategic management, the position of its integration to the system of bank activities strategic management has been determined.

**Key words:** competition, banking competitiveness, banking competitiveness strategic management, competitive strategy.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 4.

**Vovk Viktoriya Ya.** – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Finance, Kharkiv National University of Internal Affairs (pr. 50-richchya SRSR, 27, Kharkiv, Ukraine)

Нестабільність зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку банківських послуг обумовлюють необхідність використання інструментів стратегічного управління в процесі досягнення цілей конкурентної боротьби та адаптації внутрішніх можливостей банку до зовнішніх умов функціонування. Підвищення ролі стратегічного управління і зміна відношення до нього обумовлена дивергенцією умов ведення банківського бізнесу через зростання платоспроможного попиту та вимог клієнтів, необхідністю забезпечення фінансової стійкості й ліквідності, створення умов для збереження існуючих конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Практичні й теоретико-методичні проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних банків розкриті в працях О. Дзюблюка, А. Єпіфанова, С. Козьменка, В. Міщенко, А. Мороза, М. Савлука тощо. Дослідженню проблеми розробки та вибору стратегії в системі стратегічного управління організацією присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як А. Алавердова, А. Градова, З. Шершньової та С. Обнорської,

Г. Кіндрацької, С. Хофера, А. Томпсона, Дж. Стрікланда, І. Ніконової та Р. Шамгунова, М. Портера тощо.

Незважаючи на значну кількість ґрунтовних досліджень щодо пошуку ефективних форм і методів конкурентної боротьби, необхідно відмітити різну спрямованість досліджень і відсутність єдиного підходу до вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків в умовах посилення ероїнтеграційних процесів. За цих обставин подальшого розвитку потребує обґрунтування теоретико-методологічного базису стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, спрямованого на забезпечення стійкого функціонування та розвитку банку в умовах постійної зміни конкурентних відносин у банківській сфері.

Метою даної статті є формування концептуальних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю банку та розробка положень його ефективної організації з урахуванням сучасних тенденцій ведення банківського бізнесу.

Сучасний стан розвитку банківського сектора, який характеризується падінням прибутковості за біль-

шістю бізнес-напрямів банківської діяльності та зростанням конкуренції на високодохідних сегментах ринку банківських послуг, зумовлює необхідність впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю в практичну діяльність вітчизняних банків. Це дозволяє забезпечити реалізацію цілей управління, зорієнтованих на довгостроковий ефективний розвиток банківської установи в умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності банку в порівнянні з конкурентами та стійке конкурентне позиціонування на ринку.

**А**наліз практики ведення банківського бізнесу та підходів до планування діяльності банків свідчить, що сьогодні в практичній діяльності банківських установ прикладні аспекти стратегічного управління недостатньо розвинені, спостерігається відсутність чітко визначених реальних довгострокових цілей, (частіше спостерігається абстрактність цілей, їх невідповідність реальній ситуації в установі), взаєморозуміння між керівниками функціональних підрозділів (частіше вони не до кінця усвідомлюють завдання й потреби суміжних підрозділів і керуються лише інтересами свого підрозділу, при цьому між підрозділами може виникати внутрішня конкуренція за ресурси;), ефективних систем мотивації персоналу на максимальне досягнення запланованих результатів найбільш ефективним способом. Характеризуючи системи стратегічного управління, які використовують сучасні банки, В. Коваленко звертає увагу на такі недоліки: досить часто стратегію не формалізовано, бракує концептуального і технологічного зв'язку між стратегією та організаційними рішеннями, які використовуються та запроваджуються; ключові показники результативності не збалансовані і не зорієнтовані на стратегію [1].

Виходячи з цього, концептуальні положення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку мають ґрунтуватися на комплексному вивченні проблеми функціонування та розвитку банківської установи в умовах конкурентного ринку, обумовленою високим динамізмом умов ведення банківського бізнесу, та на необхідності постановки проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю банку і розробки відповідного комплексу його інструментів. Це дозволило визначити такі базові положення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку:

- ✦ місце і роль банку визначається такими процесами: на ринку банківських послуг – формування умов і можливостей для залучення тимчасово вільних коштів фізичних і юридичних осіб та їх ефективного розміщення для задоволення потреб реального сектора економіки та споживчих потреб населення; у конкурентному середовищі – виокремлення серед конкурентів за рахунок реалізації наявних конкурентних переваг та забезпечення домінуючої конкурентної позиції на ринку банківських послуг або на його окремих сегментах в умовах дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього середовища;

- ✦ ідентифікація стратегічного управління конкурентоспроможністю банку здійснюється на підставі визначення конкурентоспроможності як одного з напрямів стратегічного управління, а його реалізація забезпечується через сукупність специфічних методів, інструментів і механізмів розробки та вибору конкурентної стратегії, використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують її реалізацію, прийняття управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентного впливу, дозволяючи адаптувати банківську установу до змін зовнішнього середовища. Основною задачею стратегічного управління конкурентоспроможністю банку є формування потенціалу для реалізації наявних та створення новітніх конкурентних переваг банку і, як наслідок, досягнення цілей конкурентної боротьби.

**Ф**ормування та розвиток системи знань галузі стратегічного управління конкурентоспроможністю банку забезпечується на підставі поглиблення його теоретичного обґрунтування та використання відповідного науково-методичного забезпечення аналітичних процедур. Пояснення та опис процесу організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку через побудову його теорії досягається за допомогою теоретичної або концептуальної моделі. Об'єктивною основою формування концептуальної моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю банку є закони функціонування ринку (сферою діяльності банківських установ є ринок банківських послуг, в основі функціонування якого лежать закони попиту та пропозиції) й організацій (до основних законів функціонування банку як відкритої соціально-економічної системи можна віднести: закон синергії, закон самозбереження та закон розвитку), існуючі методологічні підходи і сукупність принципів, що дозволяє визначити методи та інструментарій його реалізації.

Дослідження теорії стратегічного управління та практики ведення банківського бізнесу дозволило обґрунтувати такі методологічні основи організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку:

- ✦ поєднання теорій системного, ситуаційного, процесного, цільового, екологічного, потокового, нормативного та синергетичного підходів, що дозволяють розкрити сутність і зміст стратегічного управління конкурентоспроможністю банку;
- ✦ збір, аналіз, інтерпретація та застосування інформації про стан конкурентного середовища, наявну конкурентну позицію, конкурентні переваги та конкурентний потенціал банку для прийняття та обґрунтування стратегічних, тактичних та оперативних рішень;
- ✦ створення адекватних систем стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі використання новітніх інструментів, методів, моделей та механізмів розробки і реалізації конкурентних стратегій, технологій ухвалення стратегічних рішень;

- ✦ прогнозування наслідків управлінських рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки персоналу.

В основу організації та реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку має бути покладена система принципів, які визначають його філософію і спрямованість на ефективне функціонування і розвиток банківської установи в умовах конкурентного ринку: 1) системні принципи: динамізм розвитку, детермінізм, об'єктивність, ієрархічність; 2) специфічні принципи: комплексність, ефективність, оптимальність, синергія, гнучкість, реалістичність, адаптивність, оперативність. Запропонована система принципів визначає змістовну інтерпретацію теоретичних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю банку та дозволяє упорядкувати і систематизувати наукові знання про особливості функціонування та розвитку банку як відкритої соціально-економічної системи в умовах конкурентного ринку, визначити вимоги щодо процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку як винятково ефективний управлінський інструмент в умовах постійної зміни умов банківської конкуренції повинне мати такі особливі риси: орієнтація банку на перспективу; використання новітніх управлінських інструментів і технологій; вирішення будь-яких управлінських завдань і зіставлення їх із вимогами конкурентної стратегії та наявним конкурентним потенціалом; залежність ефективності управлінської дії від внеску в практичну реалізацію стратегічних цілей конкурентної боротьби; реалізація заходів щодо забезпечення стійкої конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг або на його окремих сегментах на підставі реалізації існуючих та формування новітніх конкурентних переваг.

Аналіз економічної літератури [2, 3, 4] дозволив як складові елементи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю банку визначити цілі, учасників, діагностику конкурентоспроможності, наявні конкурентні позиції на пріоритетних сегментах ринку, конкурентний потенціал та конкурентні переваги, здатність до нарощення конкурентного потенціалу у майбутньому та формування інноваційних конкурентних переваг, комплекс конкурентних стратегій, корпоративну культуру та досвід прийняття управлінських рішень. При цьому успішність реалізації завдань стратегічного управління конкурентоспроможністю банку в умовах невизначеності конкурентного ринку має визначатися наявністю:

- ✦ обґрунтованого теоретико-методологічного базису організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах ведення банківського бізнесу, основою якого є об'єкт, предмет та основні методи дослідження, методологія теорії стратегічного управління;
- ✦ сформульованих стратегічних орієнтирів у процесі забезпечення стратегічного розвитку банку в умовах конкурентного ринку: ринкові – розмір конкурентної позиції на окремих сегментах або

- ринку банківських послуг в цілому; фінансові – розмір активів, рівень капіталізації, розмір ресурсної бази, розмір кредитного портфеля тощо;
- ✦ чітко визначених цілей конкурентної боротьби та цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, які мають бути адекватні тенденціям зміни його зовнішнього і внутрішнього середовища, конкурентному потенціалу та наявним конкурентним перевагам, а також забезпечувати адаптацію до зміни умов функціонування та вирішення проблем, що виникають, з найменшими втратами. При цьому в процесі цілевизначення має бути застосований механізм виявлення і структурування протиріч внутрішнього функціонування банку та його взаємодії із зовнішнім середовищем;
- ✦ обґрунтованої сукупності принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, які визначають вимоги щодо розвитку структури, організації відкритої соціально-економічної системи, процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії, технології ухвалення управлінських рішень тощо;
- ✦ комплексу конкурентних стратегій, методів, моделей і процедур розробки та ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дійової конкурентної стратегії в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів з найменшими втратами для банку.

Проведене дослідження дозволило розробити гносеологічний базис теорії стратегічного управління конкурентоспроможністю банку (рис. 1), використання якого дозволяє обґрунтувати основні структурні елементи стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, забезпечити адаптацію методів, механізмів та інструментів стратегічного управління та сформувати необхідні умови для стійкого розвитку банківської установи в умовах невизначеності та стохастичності зовнішніх умов функціонування.

Інтеграція системи стратегічного управління конкурентоспроможністю банку в систему стратегічного управління банківською діяльністю забезпечується на підставі створення підсистеми продукування наукових знань і накопичення досвіду конкурентної боротьби, що зменшує рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень через інформаційне, консультативне, методичне та комунікаційне забезпечення процедури їхнього ухвалення та реалізації. Інструментом реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку є конкурентна стратегія, формування і реалізація якої ґрунтується на використанні внутрішніх інструментів стратегічного менеджменту і зовнішніх інструментів, що регулюють взаємозв'язки з клієнтами та Національним банком як органом банківського нагляду та контролю в процесі фінансово-господарської діяльності. Зовнішні інструменти є регуляторами взаємовідносин, що є змінами, вилученням і доповненням до правил взаємодії, сформованих на макроекономічному рівні. Зазначені коригування до правил взаємодії

стають інструментами стратегічного управління конкурентоспроможністю банківської установи у тому випадку, коли банк їх ініціює та стає ексклюзивним користувачем виділених ресурсів, преференцій, пільг, які при цьому з'являються. Велика кількість конкурентних стратегій упорядковується відповідно до заданого класифікатора і формується як банк стратегій. Усі стратегії є відкритими для поповнення. Новітні стратегії можуть формуватися і реалізовуватися внаслідок зміни зовнішніх або внутрішніх умов функціонування, встановлення нових цілей у процесі конкурентної боротьби. Вибір конкурентної стратегії, її коригування і адаптація до наявних умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, доцільно розглядати як узагальнену задачу ухвалення управлінських рішень. Крім того, у процесі реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку особливу увагу слід приділяти формуванню кадрової політики, здатної забезпечити розкриття і реалізацію конкурентного потенціалу для досягнення поставлених цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю банківської установи та забезпечення успіху конкурентної боротьби.

та використання відповідного науково-методичного забезпечення аналітичних процедур для визначення можливостей банківської установи у конкурентному середовищі. Ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю банку зумовлена процесами пізнання, підвищення кваліфікації й відповідальності працівників, накопичення та використання їх досвіду, вибору і обґрунтування цілей конкурентної боротьби та цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю, оптимізації системи розподілу ресурсів усередині банку та пошуку джерел підвищення конкурентного потенціалу, формування моделей стратегічного розвитку та розробки комплексу конкурентних стратегій, інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень і контролю за результатами їх реалізації. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 228 с.



**Рис. 1.** Гносеологічний базис теорії стратегічного управління конкурентоспроможністю банку

## ВИСНОВКИ

Високий динамізм розвитку ринку банківських послуг і зростання конкуренції на його пріоритетних сегментах визначають виняткову роль та фундаментальне значення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, яке визначає перспективні напрями розвитку банку і формує загальне уявлення про його позицію серед конкурентів, забезпечує адаптацію банківської установи до непередбачуваних змін конкурентного ринку та орієнтацію на досягнення встановлених цілей у довгостроковій перспективі. Запропоновані теоретико-методологічні положення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку дозволяють систематизувати наукові знання про його сутність та зміст через поглиблення теоретичного обґрунтування

2. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЕУ, 2006. – 256 с.
3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
4. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.