

15. Шумпетер Й. А. Капитализм, Социализм и Демократия: Пер. с англ. / Предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. — М.: Экономика, 1995. — 540 с.
16. Мишкін Ф. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. — К.: Основи, 1998. — С. 272.
17. Дёриг Х. У. Универсальный банк — банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. — М.: Междунар. отношения, 1999. — 384 с.
18. Плион Д. Модель банка будущего // Банковское дело: зарубежный опыт. — 2003. — №3. — С. 29—46.
19. Kung Young, Timewell S. How The Internet redefines banking // Banker. — 1999. — #820. — P. 27—30.
20. Marlin S. Intelligent telecenters // Bank systems & Technology. — San Francisco. — 2003. — V.36. #6. — P. 28—34.
21. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
22. Гелд Девід, Мак-Грю Ентони. Глобалізація / анти глобалізація / Пер. з англ. І. Андрущенко. — К.: К.І.С., 2004. — 180 с. — С. 1—2.
23. Н. Савчук. Глобалізаційні процеси на світовому фінансовому ринку. // Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: у 2 т. — Т.1 / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк та ін.; За заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. — К.: КНЕУ, 2006. — 816 с.
24. The Future of Banking / edited by Benton E. Gup. — Quorum Books, London. 2003. 366 p.
25. Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм // Thesis. — 1994. — Вып. 5. — С. 91—104.
26. Dufey G. The blurring borders of banking. / The world's new financial landscape: Challenges for economic policy / Siebert H. (ed.). — 2001. — 117—137 p.
27. Olson M. W. Are Banks Still Special? // BIS Review. — #20. — 2006. — 4 p.

Статтю подано до редакції 05.03.11 р.

УДК 336.717.1:336.71

*Л. О. Ковриженко,*  
спеціаліст з фінансових питань ТОВ «БОГДАН-ЛІЗИНГ», м. Київ

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

*В статті досліджено сутність поняття конкурентоспособности банка. На основе систематизации результатов научных исследований были обнаружены доминирующие факторы конкурентоспособности банков в зависимости от уровня финансового рынка. Обоснованно необходимость применения стратегического подхода при управлении конкурентоспособностью банка на национальном уровне, а также предложена модель, которая отображает процессы управления конкурентоспособностью банка из стратегических позиций.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность банка, национальный рынок банковских услуг, конкурентная стратегия банка, банковский менеджмент.*

*In this article the essence of bank's competitiveness concept is investigated. Due to systematization of the results of scientific research the dominant factors of bank's competitiveness depending on the financial market level were found out. It is also grounded the necessity of an application of the strategic approach during the managing of bank's competitiveness at the national level, as well as the model representing the processes of bank's competitiveness management from strategic positions is offered.*

*Key words: competitiveness of bank, national market of bank services, competition strategy of bank, bank management.*

*У статті досліджено сутність поняття конкурентоспроможності банку. На основі систематизації результатів наукових досліджень було виявлено домінуючі фактори конкурентоспроможності банків залежно від рівня фінансового ринку. Обґрунтовано необхідність застосування стратегічного підходу при управлінні конкурентоспроможністю банку на національному рівні, а також запропоновано модель, що відображає процеси управління конкурентоспроможністю банку із стратегічних позицій.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність банку, національний ринок банківських послуг, конкурентна стратегія банку, банківський менеджмент.*

В умовах глобалізації фінансових ринків вітчизняна банківська система перебуває під впливом глибоких якісних і кількісних перетворень, які викликані вимогами сьогодення, а також необхідністю інтеграції України у єдиний світовий економічний простір. Стирання національних кордонів та відкриття внутрішніх ринків європейських країн пов'язане з процесами транснаціоналізації капіталу (спершу промислового, вслід за яким відбувається переміщення банківського), що шукає інвестиційно привабливі регіони розміщення, до яких належить і Україна.

Реформування національної банківської системи в контексті експансійних тенденцій з боку іноземного капіталу є об'єктивною необхідністю у зв'язку із посиленням інтенсивності та ускладненням форм конкуренції між фінансовими посередниками, в тому числі банками, а також внаслідок відсутності потужних джерел фінансування власної діяльності та заходів з подолання наслідків кризових явищ порівняно з іноземними конкурентами.

Таким чином, на даному етапі розвитку банківської системи України важливим завданням є укріплення конкурентних позицій національних банків для забезпечення зростання вітчизняної економіки замість проведення політики сприяння відпливу капіталу за кордон, зменшення боргової залежності країни за рахунок ефективного функціонування банківської системи та, як наслідок, підприємницького сектору. Крім того, це дасть змогу керувати та своєчасно балансувати ступенем присутності іноземного капіталу з метою обмеження його впливу на економічні, інвестиційні й політичні процеси в країні, збереження внутрішньої автономності та фінансової безпеки держави. Варто відзначити, що за даних обставин кожен окремих банк має обирати стратегічним орієнтиром власної діяльності саме конкурентоспроможність як провідну характеристику якості кредитної організації та ефективності її діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Усе зазначене визначило актуальність детальнішого аналізу та дослідження даної проблеми.

Питання теоретичного характеру, пов'язаних із окремими аспектами конкурентоспроможності банку, досліджували багато вчених, зокрема, О. В. Дубовик, І. А. Ніконова, Р. Н. Шамгунов, І. М. Парасій-Вергуненко, А. В. Нікітін, І. О. Лютий, А. С. Криклій, М. Люзняк, В. Корнєєв, Р. П. Кирій, І. В. Рабінович, О. О. Солодка, В. В. Зражевський, Ю. О. Заруба. Вивчення сучасних поглядів на проблему конкурентоспроможності комерційних банків є досить ґрунтовними і науково значущими, проте недостатньо висвітленим залишається питання стратегічного управління конкурентоспроможністю банку в межах загальнокорпоративної стратегії комерційного банку, яка спрямована одночасно на досягнення прийнятної рівня ризиковості діяльності та забезпечення високої стабільності установи, відповідаючи критерію гнучкості.

Метою дослідження є виявлення домінуючих факторів конкурентоспроможності банку на національному рівні та розробка стратегічної моделі управління конкурентоспроможністю банку з урахуванням даних факторів.

Для розуміння основних шляхів вирішення проблеми необхідним є з'ясування сутності досліджуваного поняття. Аналіз літературних джерел, присвячених даній проблематиці, дозволив виявити різні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності.

Так, деякими науковцями за основу конкурентоспроможності взято показники конкурентоспроможності банківських продуктів [1, с. 205], проте дане трактування є недоцільним унаслідок статичності та ретроспективного характеру оцінки даних показників, відсутності зв'язку з подальшим розвитком банку, а також нівелювання впливу сукупності факторів, які визначають конкурентоспроможність власне банківської установи, а не наданих нею послуг. Крім запропонованого формулювання, виділимо загальні підходи до визначення конкурентоспроможності організації, кожен з яких акцентує увагу на таких напрямках:

– управління ресурсами організації: «Конкурентоспроможність підприємства — здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за рахунок його уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал» [2, с. 242];

– клієнтоорієнтований підхід — передбачає, що конкурентоспроможність банку визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази [3, с. 17], а також здатністю витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють потреби, що є на споживчому цільовому ринку [1, с. 205]. Головною ідеєю даного підходу перехід від фокусування зусиль банку на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів;

– поєднання кількох параметрів — здатності до зростання на основі оптимального управління потенціалом організації: «Конкурентоспроможність організації — це комплексна хара-

ктеристика здатності економічного суб'єкта ефективно вести конкурентну боротьбу шляхом органічного поєднання можливості розширення ринкової частки або обсягів продажу більш швидкими темпами, ніж конкуренти, за адекватного зростання ефективності використання внутрішнього потенціалу [4, с. 256].

Варто підкреслити, що останнє визначення ширше характеризує стратегічні можливості організації, зокрема банку, орієнтиром якого в довгостроковій перспективі є не лише задоволення потреб наявних клієнтів як самоціль, а й завоювання нових ринкових ніш, розширення своєї присутності в межах діючих ринків, що, у кінцевому підсумку, сприятиме нарощуванню прибутковості діяльності.

Таким чином, під конкурентоспроможністю банку пропонуємо розуміти спроможність банку ефективно використовувати наявні конкурентні можливості та здобувати нові конкурентні переваги з урахуванням потенційних і реальних загроз зовнішнього середовища з метою максимального задоволення потреб клієнтів і стратегічного зростання банківської установи, у тому числі за рахунок пропозиції принципово нових продуктів і послуг.

У результаті аналізу сутності поняття конкурентоспроможності банку було виявлено певні властивості, які повинні враховуватися при дослідженні даного явища. Насамперед варто відзначити, що конкурентоспроможність банку формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, — потенціалу, умов функціонування установи, вимог споживачів, а відтак зазнає постійних кількісних і якісних змін, які відбуваються в певних часових рамках. Звідси випливає інша властивість конкурентоспроможності банку — стратегічний характер, тобто орієнтація банку на її підвищення в довгостроковій перспективі та розробка відповідних концептуальних підходів щодо передбачення перспективних напрямків діяльності. Крім того, конкурентоспроможність банку тісно пов'язана з ефективністю його діяльності, оскільки наявність конкурентних переваг не дає гарантії виходу на нові позиції чи утримання наявних, натомість високоефективний процес управління ресурсами та наявність дієвої системи адаптації до змін ринку визначають можливості організації щодо нарощування обсягу прибутку та подальшого розвитку. Наостанок необхідно додати, що конкурентоспроможність не може бути визначена як абсолютний параметр діяльності банку, оскільки останній є більшою чи меншою мірою конкурентоспроможним за окремими напрямками діяльності чи на конкретному рівні (локальному, галузевому, національному чи міжнародному), що вказує на відносність займаної конкурентної позиції.

Саме остання характеристика представляє особливий інтерес для подальшого дослідження, оскільки, щоб оцінити, наскільки конкурентоздатним є банк, необхідно визначити ключові змінні, що впливають на нього і визначають конкретні заходи задля досягнення успіху на ринку. Проте розгляд сучасних літературних джерел, присвячених питанням конкурентоспроможності, не дає можливості виділити універсальний перелік чинників конкурентоспроможності банку. Так, одні автори ключовими факторами успіху вважають ресурсне забезпечення банку (якість капітальної бази) [5, с. 113], в той час як інші виділяють високу рейтингову оцінку фінансового стану як головну перевагу банків [6, с. 14] (причому до уваги береться міжнародний рейтинг через відсутність комплексної національної рейтингової системи).

Домінуючі фактори впливу на рівень конкурентоспроможності повинні розглядатися диференційовано, виходячи з розуміння нерівномірності економічного розвитку, рівня потреб споживачів, різних масштабів діяльності банків, а, разом з тим і методів, які використовуються для оцінки та управління конкурентоспроможністю банківської установи. Також змінюється середовище банку та інтенсивність дії, динамічність зовнішніх і внутрішніх чинників залежно від рівня фінансового ринку. Тому, враховуючи зазначені обставини, наведемо визначальні критерії та фактори, відповідно до яких банк може оцінюватись як конкурентоспроможний (табл. 1).

Як бачимо, на міжнародному фінансовому ринку найвищий пріоритет віддається високотехнологічним чинникам, що якісно змінюють конкурентне середовище, створюючи при цьому нові ринкові сегменти за рахунок впровадження високотехнологічних інструментів, систем обслуговування клієнтів, одночасно зміцнюючи позиції тих фінансово-кредитних установ, які мають значні інвестиційні можливості.

Проте в умовах недостатньо розвиненої національної фінансової системи, непрозорості діяльності її учасників, домінування спекулятивного капіталу і низької капіталізації банківської системи, позиції вітчизняних банків залишаються надто слабкими порівняно з міжнародними конкурентами. На нашу думку, актуальнішим для сучасних реалій є розгляд конкурентоспроможності банку на рівні національної банківської системи, оскільки, по-

перше, досягти високого рівня конкурентоздатності на зовнішньому ринку можливо лише через укріплення власних позицій на внутрішньому ринку, а, по-друге, згортання регіональної мережі філій обмежує присутність банків, їх клієнтську базу на локальному рівні, а також загострює необхідність вирішення внутрішніх проблем.

Забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних банків лежить в площині ефективності прийняття управлінських рішень, їх далекоглядності та скоординованості. При цьому саме стратегічна складова управління конкурентоспроможністю є вирішальною, оскільки стратегічний менеджмент виявляє перспективні напрямки розвитку банку за рахунок аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища банку, в тому числі оцінки діяльності конкурентів, та прогнозування розвитку ринку, що є необхідною умовою для ефективного функціонування банку на фінансово-кредитному ринку.

При моделюванні стратегії подальшого розвитку перед менеджментом банку постає завдання забезпечення балансу інтересів внаслідок орієнтації як на цілі організації — досягнення фінансових і нефінансових цілей, так і на виявлення майбутніх і задоволення поточних потреб клієнтів, що повинно сприяти досягненню конкурентних переваг банківської установи. Важливим критерієм, якому повинна відповідати стратегія має бути гнучкість, тобто можливість адаптації діяльності структурних підрозділів банку до майбутніх змін конкурентного середовища в найкоротші строки та з найменшими втратами.

Таблиця 1

**ДОМІНУЮЧІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ  
ЗАЛЕЖНО РІВНЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

Рівень фінансового ринку		Особливості середовища функціонування	Домінуючі критерії та фактори конкурентоспроможності комерційного банку
Зовнішній	Міжнародний ринок	Високий рівень правових гарантій і наявність жорстких регулятивних норм наглядових інституцій Різноманітність учасників фінансового ринку та нетрадиційні (для вітчизняного ринку) методи та інструменти конкурентної боротьби між ними Широкий асортимент найсучасніших фінансових інструментів з різною комбінацією ризиків, прибутків, термінів, ліквідності Значний обсяг інвестування в розвиток технологій і людські ресурси	Високий рейтинг фінансової стійкості банку Наявність у банку переваг в інвестиційних можливостях для впровадження високотехнологічних рішень і простоті доступу до дешевих фінансових ресурсів Розвинута регіональна мережа з орієнтацією на клієнтів, зосереджених на ринках, що динамічно розвиваються Рівень інтернаціоналізації та глобалізації операцій банку: важливим індикатором виступає розвиток кореспондентських відносин з крупними міжнародними банками та здійснення банківських операцій за межами національної економіки Високі динамічні здібності банку — швидкість адаптації до змін середовища, швидкість впровадження технологічних та організаційних інновацій, креативність мислення персоналу та менеджменту Взаємопроникнення маркетингової концепції в стратегію банку
Внутрішній	Національний ринок	Функціонування банку під впливом основних орієнтирів грошово-кредитної, фінансово-бюджетної, валютно-курсової, інвестиційної, зовнішньоекономічної складових економічної політики (для вітчизняного середовища характерною рисою є нестабільність і непослідовність обраних напрямків її реалізації)	Наявність адекватної сучасним умовам стратегії, яка спрямована на передбачення потреб клієнтів, і водночас є чутливою до найменших змін ринку Надійність банку та його стабільність Позитивна ділова репутація і прозорість діяльності Ефективне управління фінансовими потоками та ризиками
	Регіональний ринок	Специфіка регіону: Існування відмінностей у рівнях економічного розвитку і промисловій спеціалізації окремих регіонів Неоднорідні інвестиційні можливості та інвестиційна активність Значна диференціація доходів населення Відмінність у демографічних показниках Ступінь розвитку фінансової культури регіону та потреб у банківському обслуговуванні	Ступінь індивідуалізації при обслуговуванні клієнтів, персоналізація послуг, підвищення ролі якісних параметрів роботи з клієнтурою Швидкість реагування на зміни потреб клієнтів та умов діяльності в конкретному регіоні Розвинута територіальна мережа банку на критерію доцільності та ефективності розміщення в умовах конкретної місцевості Ефективний процес взаємоузгодження із загальнобанківською стратегією

З метою підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень пропонуємо комплексну модель управління конкурентоспроможністю банку з урахуванням стратегічного підходу, яка спирається на ключові фактори конкурентного середовища на національному ринку банківських послуг (Додаток А).

Відповідно до запропонованої моделі процес управління конкурентоспроможністю базується на стратегічному підході, виходячи одночасно з необхідності збалансування цілей прибутковості діяльності та забезпечення високого рівня надійності банку, і включає наступні етапи:

1. Діагностика умов і чинників діяльності відбувається за рахунок глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх компонент конкурентоспроможності банку. Попередня внутрішня діагностика охоплює аналіз власних, залучених і позикових ресурсів банку, рівня наявних банківських технологій і програмного забезпечення, якості трудових ресурсів (кадрового потенціалу), ділової репутації банку, оргструктури організації, якості менеджменту, кореспондентської і філіальної мережі, що, в поєднанні з оцінкою динамічних характеристик ресурсного потенціалу, дає змогу зробити висновок про внутрішній потенціал розвитку банку. Діагностика зовнішнього середовища включає комплексний аналіз макро- та мезосередовища діяльності банків (відповідно, основні з них — стан економіки, інвестиційно-інноваційна політика, тенденції в політично-правовій і соціальній сфері, тенденції міжнародних ринків капіталів; грошово-кредитна політика, антимонопольне законодавство, міжнародні й національні вимоги, стандарти діяльності в банківській сфері) та оцінку динаміки змін та інтенсивності впливу на банк, прогнозну оцінку діяльності конкурентів на перспективу, аналіз і групування клієнтської бази. Важливим результатом зовнішньої діагностики є розробка прогнозних альтернативних сценаріїв розвитку та моделювання майбутньої позиції банку за різних варіантів розвитку ситуації.

2. Вибір стратегічної мети функціонування банку здійснюється з урахуванням оцінки внутрішніх можливостей банку та тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Згідно запропонованої моделі топ-менеджмент разом із відповідальними функціональними керівниками ключових напрямів діяльності банківської установи приймають рішення відносно майбутнього вектору руху організації, ставлячи перед собою завдання максимізації ринкової вартості банку залежно від ступеня лояльності до ризиків. Одночасно стратегічна мета передбачає подальший розвиток і залежність установи від конкурентного оточення, тому повинна виражати ідею зростання конкурентного потенціалу банку.

3. При виборі конкурентної стратегії банку перевага надається стратегічній альтернативі, що дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси та можливості, забезпечуючи при цьому одночасно досягнення оптимуму між рівнем прибутковості, фінансової стійкості та управління ризиками. Крім усього іншого, конкурентна стратегія має підпорядковуватись і логічно продовжувати загальнокорпоративну стратегію банку. Залежно від обраної стратегії основні зусилля банку можуть бути спрямовані на:

- активний розвиток банку та розширення діяльності, в основному за рахунок інноваційно-інвестиційної складової, що передбачає також прийняття значних ризиків;
- згортання бізнесу, за якого ризики мінімізуються;
- пошук нових можливостей за рахунок комбінування інноваційних розробок з посиленням ефективності традиційних методів конкурентної боротьби з метою послаблення впливу конкурентів; рівень ризиків є змінним.

Вибір того чи того виду конкурентної стратегії залежить від співвідношення ринкових сил на певному сегменті ринку, конкурентних стратегій інших учасників ринку, можливостей конкретного банку, особливостей клієнтської бази тощо.

4. Розробка планів і програм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку для профілюючих сфер і їх практичне втілення відбувається на тактичному рівні. Варто зауважити, що ключовим завданням на даному етапі є досягнення балансу між обережністю та максимальним використанням потенційних можливостей банку щодо дохідного вкладання банківських ресурсів. При цьому банківський менеджмент середньої ланки має координувати у відповідності до поставлених завдань усі сфери діяльності банку, а саме: управління фінансами, маркетингову політику, організаційну структуру підрозділів, технологічну та технічну складову, кадровий потенціал. У контексті стратегічного управління конкурентоздатністю банківської установи для кожної із сфер діяльності наявні особливі завдання. Так, для маркетингового підрозділу особливо актуальним є впровадження клієнтоорієнтованих технологій, що включають сучасні стратегічні підходи до управління наявною та потенційною клієнтською базою з метою підвищення лояльності клієнтів і розширення присутності банку на прибуткових сегментах. До них зокрема належить CRM-стратегія (Consumer-Related Management — стратегія управління

взаєминами з клієнтами), в центрі уваги якої знаходиться споживач, що сприяє встановленню тісних партнерських взаємовідносин з клієнтом, персоналізації послуг, і супроводжується створенням клієнт-орієнтованої організаційної структури і відповідної корпоративної культури. Також велику роль у зміцненні конкурентних позицій банку відіграє впровадження інновацій у процес управління конкурентоздатністю окремого виду послуг банку відповідно до кожного елементу маркетинг-мікс. Так, як відомо, розширення каналів збуту банківських послуг за рахунок інтернет-банкінгу значно підвищило конкурентні можливості фінансово-кредитних установ.

Управління фінансовими ресурсами банку для здобуття конкурентних переваг особливо важливими є такі заходи, як посилення фінансової стійкості, підвищення рівня капіталізації банку, диверсифікації джерел формування ресурсів, використання гібридних інструментів капіталу, розширення доступу до міжнародних ресурсів для зниження собівартості послуг, оптимізація структури активів, виявлення ефективних напрямів інвестування.

Стосовно підрозділу з ризик-менеджменту банк з високим конкурентним потенціалом формує комплексну систему управління ризиками з високим рівнем чутливості до змін динамічного оточення, а також забезпечує оптимальну структуру кредитно-інвестиційного портфеля з точки зору якості й ризикованості, культивує належну культуру управління ризиками та адаптації до міжнародних стандартів ризик-менеджменту (зокрема, впровадження Базельських принципів ризик-менеджменту).

Окремо варто виділити відділ з HR-менеджменту, який приймає участь в реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку на всіх функціональних ланках, здійснюючи підбір персоналу з відповідним рівнем інтелектуального та практичного потенціалу та забезпечуючи якісними кадрами всі підрозділи банку.

5. Оцінка ефективності конкурентної стратегії банку здійснюється як у цілому по установі, так і частково за кількісними і якісними показниками відповідно до функціонального напрямку. Відповідно до першого напрямку встановлюється відповідність між поставленими стратегічними цілями щодо забезпечення стійкості банку та його розвитком. Вважаємо, що поняття стійкості банку є комплексним, і включає не лише фінансову складову, але й організаційну стійкість, тобто налагодження ефективних і гнучких бізнес-процесів, ділову стійкість — якість і стабільність партнерських відносин з банками, клієнтами та іншими контрагентами комерційного банку, конкурентна стійкість, яка, з одного боку, інтегрує всі характеристики вищезгаданих компонент, а з іншого, відображає стабільність конкурентної позиції банку на ринку і рівень задоволення потреб споживачів асортиментом, якістю обслуговування конкретного банку.

Якісними показниками ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю банку є поліпшення іміджу банку, підвищення якісних характеристик клієнтської бази, підвищення якості банківських послуг і розширення їх асортименту. Кількісно виміряти ефект від успішності реалізованих заходів можна за рахунок аналізу частки ринку банку і масштабів діяльності, а також оцінки маркетингових (наприклад, зростання питомої ваги клієнтів з високим потенціалом і рівнем надійності) і фінансових показників (динаміка рентабельності нових/модифікованих напрямів діяльності, продуктів; динаміка показників фінансової стійкості, капіталізації, якості активів та зобов'язань).

Мета даного етапу — виявлення невикористаних можливостей і резервів на кожному із напрямків діяльності комерційного банку з метою їх перетворення у конкурентні переваги. Доцільно також здійснити заключний аналіз зовнішніх і внутрішніх параметрів середовища банку, оцінити достовірність розроблених прогнозів, оскільки висновок про характер, інтенсивність змін і відповідність прогнозним показникам і тенденціям дасть змогу розробити на тактичному рівні систему реагування, заходи якої спрямовані на адаптацію діяльності до динамічних умов, у разі необхідності перерозподілити ресурси, змінивши структуру ресурсного потенціалу, посилити увагу до проблемних ланок, усунути неефективні напрями витрат.

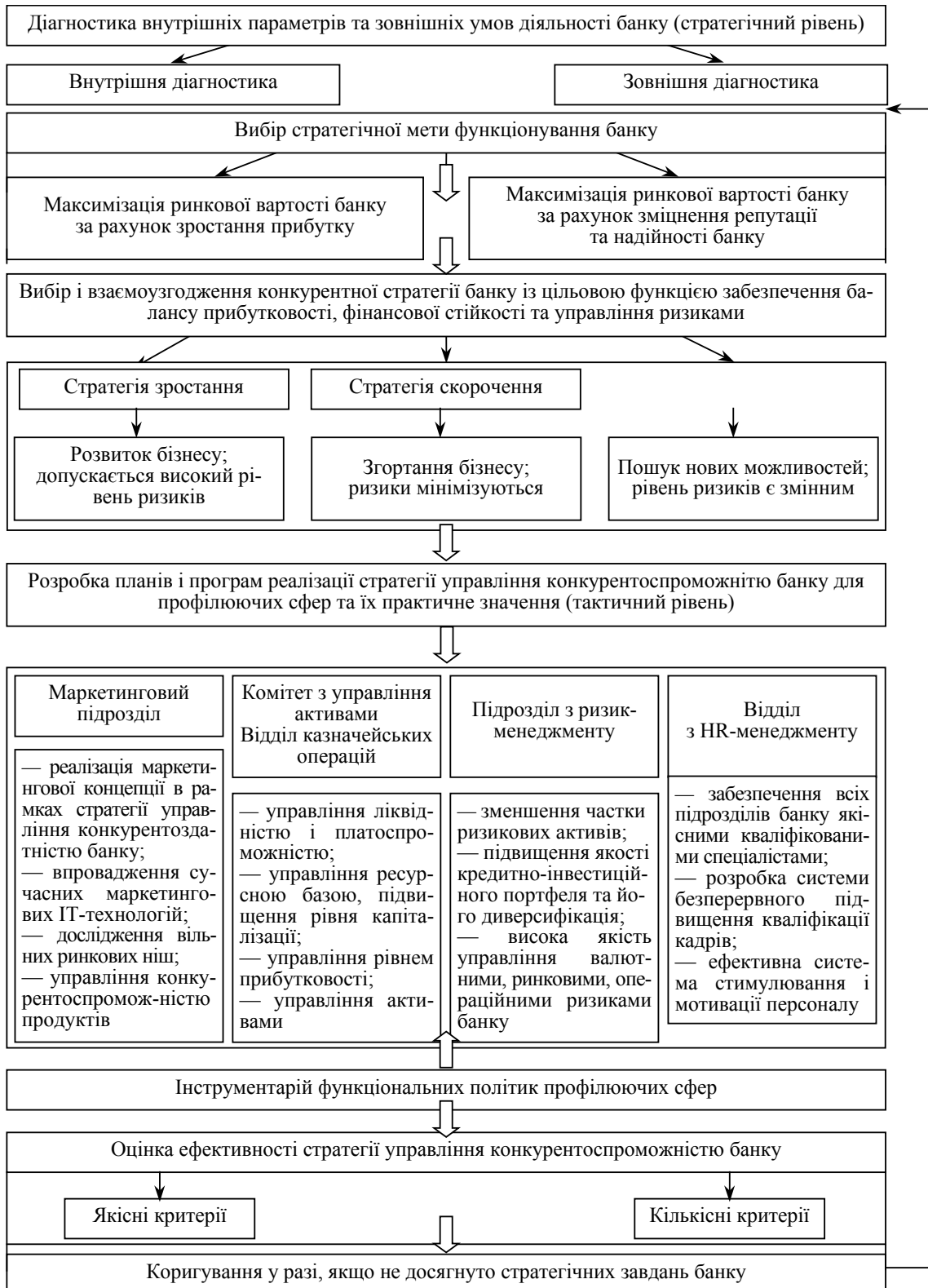
6. На підставі оцінки результатів попереднього етапу менеджмент банку робить висновок щодо досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю комерційного банку, приймає рішення щодо продовження обраної стратегії чи необхідності внесення коректив у стратегічні цілі банку і його тактичну діяльність.

Таким чином, результати дослідження дають змогу відзначити, що забезпечення високого рівня конкурентоспроможності комерційного банку за умов зростання інтенсивності конкуренції між банками та іншими фінансовими і нефінансовими установами можливе лише за умови розробки відповідної стратегії, створення динамічної системи комплексного управління конкурентним потенціалом, координуючи відповідним чином тактичні дії банківської установи. Функціонуючи в умовах невизначеності та нестабільності, для вітчизняного банку видається

особливо актуальним у контексті запропонованої системи звернути посилену увагу на якість і достовірність прогнозів, особливо макроекономічних, а також на розвиток таких характеристик, як динамічність і реактивність установи, тобто здатність швидко адаптуватися та реагувати на імпульси ринку адекватними змінами в структурі, фінансових ресурсах, здібностях персоналу, з метою досягнення стабільної конкурентоспроможності.

Додаток А

**МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ**



*Література*

1. Дубовик О. В., Бойко С. М., Вознюк М. А., Гірченко Т. Д. Маркетинг у банку: Навчальний посібник / 2-ге вид. — К.: Алерта, 2007. — 275 с.
2. Матеріали 8-ої Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених «Економіка і маркетинг в XXI сторіччі». У 2-х ч. Ч 2. — Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2007. — 259 с.
3. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов, 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 304 с.
4. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: Монографія. — К.: КНЕУ, 2007. — 360 с.
5. Паит И. Я. Факторы повышения конкурентоспособности банковской системы РФ в современных условиях / Вопросы экономических наук. — 2010. — №1. — С. 113—117.
6. Криклій А. С., Лютий І. О., Юрчук О. М. Конкурентоспроможність і ефективність як критерії економічної спроможності банків на ринку фінансових послуг. — 2009. — №4. — С. 10—17.

Статтю подано до редакції 27.03.11 р.

УДК 330.22.12

*С. В. Красножон,*  
здобувач кафедри банківських інвестицій,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*В статье проведен сравнительный анализ факторов инвестиционной деятельности индивидуальных инвесторов в соответствии с выбранными ними финансовых инструментов.*

*Ключевые слова: инвестирование, сбережения, финансовые инструменты, инвестиционная стратегия, совместное инвестирование, стратегический инвестор.*

*Comparative analyze of investment factors of individual investors according to theirs financial instrumens.*

*Keywords: investing, accumulations, financial instruments, investment strategy, joint investing, strategic investor.*

*У статті наведено порівняльний аналіз факторів інвестиційної діяльності індивідуальних інвесторів залежно від переваг щодо обраних ними фінансових інструментів.*

*Ключові слова: інвестування, заощадження, фінансові інструменти, інвестиційний портфель, інвестиційна стратегія, спільне інвестування, стратегічний інвестор.*

Індивідуальні інвестиції в інструменти фінансового ринку визначаються дією багатьох чинників, окремі з яких лежать за межами суто економічної політики. Ця складна та неоднозначна сукупність факторів вимагає детального розгляду та аналізу в контексті активізації інвестиційної діяльності фізичних осіб на фінансовому ринку України. Як відомо, в ринковій економіці вони мають можливість вибору об'єкта інвестицій для власних заощаджень, а фінансовий ринок відчуває гостру конкуренцію з боку активів.

Окрім того, дослідження проблематики інвестицій індивідуальних інвесторів на фінансовому ринку необхідно проводити лише в контексті їх загальної інвестиційної стратегії в Україні. Такий підхід обумовлений наступними чинниками: він дозволяє визначити сукупний вплив різноманітних факторів, у тому числі тих, які опосередковано впливають на формування та використання заощаджень; дає змогу визначити конкурентні переваги інструментів фінансового ринку порівняно з іншими об'єктами інвестицій, а також провести порівняльну характеристику між інструментами різних сегментів фінансового ринку.