

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”

МІРОШНИЧЕНКО ОЛЕСЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 339.137.2:336.71](043.3)

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Суми – 2011

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Державному вищому навчальному закладі “Українська академія банківської справи Національного банку України”.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України
Сало Іван Васильович,
Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”,
завідувач кафедри банківської справи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Васильченко Зоя Миколаївна,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка,
професор кафедри банківської справи;
доктор економічних наук, доцент
Азаренкова Галина Михайлівна,
Харківський інститут банківської справи
Університету банківської справи
Національного банку України,
заступник директора з наукової роботи
та міжнародних зв'язків

Захист дисертації відбудеться “25” лютого 2011 р. о 15 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.081.01 у Державному вищому навчальному закладі “Українська академія банківської справи Національного банку України” за адресою: 40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Державного вищого навчального закладу “Українська академія банківської справи Національного банку України” за адресою: 40000, м. Суми, вул. Покровська, 9/1.

Автореферат розісланий “24” січня 2011 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.М. Бурденко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сучасні процеси банківської конкуренції зумовлені змінами, що відбуваються на національних та світових фінансових ринках, та мають низку особливостей, що відрізняють її від конкуренції в інших галузях економіки. Основними факторами загострення конкуренції є глобалізація світового фінансового ринку, лібералізація державного регулювання, руйнація кордонів між сферами діяльності різних видів фінансових інститутів і розвиток нових фінансових та електронних технологій, обмеження доступу до кредитних ресурсів, індивідуалізація банківських продуктів, що не сприймаються споживачами як товари-субститути, та ін.

Все це зумовлює обрання банками стратегій, зорієнтованих на зайняття провідних позицій у конкурентному середовищі, а також на збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності. На заваді цього – загальний стан економічного та політичного середовища, неефективне державне регулювання та неякісний менеджмент, нездатні пристосуватися до кризових та посткризових умов, але, головне, відсутність комплексних підходів до управління банком як складною, дисипативною, здатною до самоорганізації системою.

Основи теорії конкуренції сформовано в роботах класиків політичної економіки Дж. М. Кейнса, Дж. С. Мілля, К. Маркса, Д. Рікардо, Дж. Робінсона, А. Сміта, П. Сраффи, Ф. А. Хайєка, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера. Розвитку окремих положень теорії конкуренції в цілому та банківської конкуренції зокрема присвячено роботи зарубіжних та вітчизняних вчених Г. Азоєва, Ф. Барроса, Т. Бреснахана, Д. Галкіна, Ю. Коробова, С. Леонова, Л. Модесто, Дж. Панзара, А. Пантелеєва, М. Портера, Дж. Росса, І. Сергєєва, А. Тавасієва, Ю. Таранухи, А. Чандлера, А. Юданова. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності банків відображені у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, зокрема, у дослідженнях Г. Азаренкової, З. Васильченко, О. Васюренка, І. Волошка, І. Волощука, Ю. Заруби, А. Єпіфанова, С. Козьменка, А. Мещерякова, Ю. Пікуша, І. Сала, Ф. Шпиґа та інших.

Узагальнення та аналіз наукових результатів, отриманих вищезазначеними та іншими вченими, дозволили визначити необхідність подальших досліджень у таких напрямках: поглиблення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю банків в посткризових умовах розвитку банківської системи; розвиток методичних підходів до кількісного та якісного аналізу конкурентоспроможності банків; розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення окремих елементів механізму управління конкурентоспроможністю банку. Все це обумовлює актуальність теми дослідження, визначає його об'єкт, предмет, мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрям дисертаційного дослідження пов'язаний з науковими темами Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України», зокрема науково-дослідними темами «Сучасні

технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (номер державної реєстрації 0102U006965) та «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу» (державний реєстраційний номер 0107U012112). У межах даних тем автором запропонований методичний підхід до оцінки стратегічної конкурентоспроможності банків та обґрунтовано необхідність урахування зв'язку між участю іноземного капіталу в банківській системі та інтенсивністю конкуренції між учасниками ринку при розробці конкурентних стратегій банку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних та методичних підходів до формування механізму управління конкурентоспроможністю банку та розробка практичних рекомендацій щодо використання інструментів управління для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі таких завдань:

- дослідити сутність банківської конкуренції з урахуванням визначень поняття «конкуренція» та особливостей конкурентних відносин у банківській сфері, систематизувати її види та форми;
- надати змістовну характеристику поняття «конкурентоспроможність банку» у взаємозв'язку з конкурентоспроможністю банківської системи та банківських продуктів;
- виявити та систематизувати фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності банку, та визначити механізм їх впливу;
- дослідити теоретичні підходи до побудови системи управління конкурентоспроможністю банку (далі – УКБ) та визначити в ній місце механізму управління конкурентоспроможністю банку (далі – МУКБ);
- визначити сутність та структуру МУКБ;
- надати розгорнуту характеристику інструментарію УКБ та розробити рекомендації щодо його удосконалення;
- провести аналіз банківської системи України з метою визначення інтенсивності конкуренції в ній та виявлення основних факторів впливу на конкурентоспроможність банків;
- побудувати алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, який формалізує взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища та внутрішніх умов його діяльності, та запропонувати процедуру прийняття рішень менеджментом банку за її результатами.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю банку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо формування та вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю банку.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність положень теорій конкуренції та конкурентних переваг, банківської справи,

стратегічного управління, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних теорій менеджменту та маркетингу банківської діяльності.

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація (при дослідженні сутності понять «конкуренція», «банківська конкуренція», «конкурентоспроможність банку»; визначенні видів та форм банківської конкуренції; виділенні факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку); спостереження (під час дослідження стану банківської системи України та інтенсивності конкуренції в ній); порівняння (у процесі виявлення спільних і відмінних рис методик оцінки конкурентоспроможності банку); системного аналізу (при визначенні елементів системи та механізму управління конкурентоспроможністю банку); методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань (при побудові рівнів конкурентоспроможності банку); формалізації та економіко-математичного моделювання (у процесі розробки алгоритму інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку).

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, Асоціації українських банків, Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці, обґрунтуванні та вдосконаленні теоретичних положень, методичних та практичних рекомендацій щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю банку.

Наукову новизну дисертаційної роботи визначають такі положення:

вперше:

- запропоновано процедуру прийняття рішень менеджментом банку у частині управління його конкурентоспроможністю за результатами інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, яку слід визначати як реальну та потенційну складові, що надасть можливість коригувати діяльність при зміні внутрішніх умов діяльності банку, факторів зовнішнього середовища, параметрів функціонування банків-конкурентів;

удосконалено:

- процедуру аналізу загальних та взаємодоповнюючих факторів впливу на конкурентоспроможність банку на основі обґрунтування та врахування її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю країни, банківської системи та банківських продуктів;
- науково-методичний підхід до стратегічного аналізу конкурентоспроможності банку, який, на відміну від існуючих, передбачає включення блоку сценарного аналізу, і результати якого дозволяють визначити найбільш важливі і ймовірні зміни в зовнішньому середовищі, виявити фактори,

що забезпечать конкурентні переваги банку на ринках банківських послуг, а також необхідні для цього ресурси;

- науково-методичний підхід до кількісної оцінки конкурентоспроможності банку на основі використання системи інтегральних і часткових показників, який, на відміну від існуючих, передбачає узгодженість рівнів оцінювання з рівнями управління конкурентоспроможністю банку. Так, на оперативному рівні пропонується визначати інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту, на тактичному рівні – інтегральний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів банку для завоювання планової частки ринку, на стратегічному – інтегральний показник, що визначає конкурентний потенціал банку;

набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат теорії конкурентоспроможності за рахунок уточнення визначення поняття «конкурентоспроможність банку», під яким пропонується розуміти його реальну й потенційну спроможність витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу на основі адаптації до впливу зовнішніх факторів, пропозиції конкурентоспроможних продуктів, ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості. Запропоноване поняття, на відміну від існуючих, визначає конкурентоспроможність банківського продукту необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності банку, та акцентує увагу на спроможності банку адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища й формувати внутрішні конкурентні переваги, враховуючи просторовий та часовий аспекти конкуренції;
- класифікаційні ознаки визначення конкурентоспроможності банку за рівнями управління. При цьому виділено стратегічну, тактичну та оперативну конкурентоспроможність банку, що дало змогу конкретизувати об'єкт, мету та завдання управління конкурентоспроможністю банку на кожному рівні та побудувати на цій основі відповідні механізми управління нею;
- теоретичні положення формування інтегрованого підходу до визначення складових механізму управління конкурентоспроможністю банку: як системи (сукупність цілей управління конкурентоспроможністю банку та критеріїв їх досягнення, керованих параметрів та методів впливу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку на них, ресурсів управління); як процесу (процес скоординованої взаємодії механізмів управління цілями, діагностики, прийняття рішень та контролю).

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає у тому, що отримані в роботі теоретичні узагальнення, методичні й практичні рекомендації сприятимуть формуванню та вдосконаленню механізму управління конкурентоспроможністю.

Розроблені методичні підходи та рекомендації щодо прогнозування рівня конкурентоспроможності банку при зміні параметрів функціонування банків-конкурентів, а також зміні інших факторів внутрішнього та зовнішнього середовища впроваджені в практичну діяльність ПАТ АБ «Столичний» (довідка від

04.11.2010 № 01-07/1567); щодо розробки плану заходів для забезпечення досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку – в діяльність філії ВАТ КБ «Надра» Сумське РУ «Слобожанщина» (довідка від 11.05.2010 № 2591/1); щодо визначення параметрів конкурентної позиції банку – в діяльність Сумської філії ПАТ «ПриватБанк» (довідка від 08.11.2010 № 2373).

Одержані автором результати наукового дослідження використовуються в навчальному процесі Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України» при викладанні таких навчальних дисциплін: «Аналіз банківської діяльності», «Маркетинг у банку», «Фінансовий менеджмент у банку» (акт впровадження від 01.09.2010).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним дослідженням. Усі наукові результати, викладені в ній, одержані автором самостійно. Особистий внесок здобувача у роботах, виконаних у співавторстві, визначено у списку публікацій. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення і результати дослідження доповідалися та отримали схвальну оцінку на науково-практичних конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» (м. Суми, 2006, 2010), III Всеукраїнській науково-практичній конференції аспірантів та молодих вчених «Розвиток фінансово-кредитної системи України: здобутки, проблеми, перспективи» (м. Львів, 2007), I Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку» (м. Макіївка, 2009), I Міжнародній науково-практичній конференції аспірантів та молодих вчених «Устойчивый рост национальной экономики: инновации и конкурентоспособность» (м. Мінськ, Білорусь, 2009), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика» (м. Суми, 2010), V Міжнародній науково-практичній конференції «Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків» (м. Черкаси, 2010).

Наукові публікації. Основні положення дисертації висвітлені у 17 наукових працях загальним обсягом 49,22 друк. арк., з яких особисто автору належить 7,21 друк. арк. (у тому числі 8 наукових статей у наукових фахових виданнях, 7 публікацій у тезах доповідей на науково-практичних конференціях, 2 навчальні посібники у співавторстві).

Структура та обсяг дисертації визначаються метою та завданнями дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 287 сторінок, у тому числі на 119 сторінках розміщено 21 таблицю, 33 рисунки, 31 додаток і список використаних джерел із 207 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дисертації, сформульовано мету і завдання дисертаційної роботи, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну та практичну значущість одержаних результатів, зв'язок роботи з науковими програмами, подано інформацію про апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю банку» опрацьовано такі теоретичні питання: сутність поняття «банківська конкуренція», її види та форми; сутність поняття «конкурентоспроможність банку» та фактори, що визначають її рівень; основні підходи до формування системи та механізму управління конкурентоспроможністю банку.

Ґрунтуючись на положеннях теорії конкуренції та банківської справи, конкурентоспроможність банку визначено як його реальну й потенційну спроможність витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу на основі адаптації до впливу зовнішніх факторів, пропозиції конкурентоспроможних продуктів, ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості.

За результатами дослідження визначено, що конкурентоспроможність банку, як об'єкт управління, є багаторівневою та складною, оскільки на неї впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому автором запропоновано конкурентоспроможність у галузі банківської справи розглядати як ієрархічну систему, яка включає конкурентоспроможність банківського продукту, банку, банківської системи в цілому. Взаємозв'язки між рівнями ієрархії мають діалектичний характер, з одного боку, їм притаманна взаємообумовленість (забезпечення конкурентоспроможності об'єкта нижчого рівня ієрархії є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності об'єкта вищого рівня ієрархії), з іншого – можливість набуття певних характеристик незалежно один від одного.

Первинним у визначенні конкурентоспроможності банківського продукту є конкурентоспроможність зовнішнього середовища. Базовим внутрішнім фактором конкурентоспроможності банківського продукту є його якість, що визначає рівень ціни та нецінові характеристики. Структура факторів за ступенем їх впливу на конкурентоспроможність для продуктового ряду банку буде індивідуальною.

Конкурентоспроможність банківської системи значною мірою визначається конкурентоспроможністю банків, у свою чергу, конкурентоспроможна банківська система створює додаткові переваги окремим банкам. Однак конкурентоспроможність банківської системи і банку розвивається не тільки у взаємозв'язку, але й незалежно один від одного через самостійний вибір банками варіантів їх ринкової поведінки.

З урахуванням сформованої ієрархічної системи, зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність банку у роботі розглядаються як фактори

прямого впливу (фактори, що визначають конкурентоспроможність банківської системи) та фактори непрямого впливу (фактори, що визначають конкурентоспроможність країни).

У дисертаційному дослідженні конкурентоспроможність банку запропоновано поділяти на стратегічну (спроможність ефективно використовувати ресурси та створювати й розвивати конкурентні переваги у довгостроковому періоді), тактичну (спроможність здійснювати прибуткову діяльність за прийняттого рівня ризику в наявних умовах); оперативну (спроможність виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможні продукти на певному ринку у фіксований проміжок часу).

УКБ в цілому та МУКБ зокрема в роботі досліджуються інтегровано: з точки зору процесного, системного підходів та з урахуванням виділених видів конкурентоспроможності.

З позиції системного підходу, УКБ розглядається як сукупність суб'єктів управління (організаційно-структурних підрозділів банку), механізму управління та об'єкту управління.

З позиції процесного підходу, УКБ визначається як цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення.

Відповідно до системного підходу МУКБ (M_c) запропоновано визначати:

$$M_c = \{G, F, M, R\}, \quad (1)$$

де G – цілі УКБ та критерії їх досягнення, що узгоджені та не суперечать один одному;

F – керовані параметри, управління якими спрямовано на створення та розвиток конкурентних переваг банку;

M – методи впливу суб'єктів УКБ на керовані параметри, що ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, аналізом, регулюванням і контролем;

R – ресурси управління, включаючи спроможність менеджменту банку ефективно їх використовувати та формувати відповідне організаційне забезпечення, для створення і розвитку конкурентних переваг банку.

За процесним підходом МУКБ (M_p) запропоновано визначати як:

$$M_p = \{M^G, M^d, M^r, M^k\}, \quad (2)$$

де M^G – механізм управління цілями – процес визначення та коригування цільових параметрів, що забезпечують досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності банку;

M^d – механізм діагностики – процес дослідження конкурентоспроможності банку і оцінки її чутливості до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та управлінських впливів;

M^r – механізм прийняття рішень – управлінський вплив для досягнення визначених цільових параметрів;

M^k – механізм контролю, що забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності банку кількісним стандартам контролю та своєчасне внесення необхідних змін.

У роботі визначено, що виділені складові МУКБ отримують відповідну специфіку залежно від об'єкта управління: стратегічної, тактичної чи оперативної конкурентоспроможності банку.

У другому розділі **“Розвиток механізму управління конкурентоспроможністю банку”** розроблено процесну модель механізму управління конкурентоспроможністю банку, надано розгорнуту характеристику інструментарію УКБ та розроблено рекомендації щодо його удосконалення.

На основі підходу автора до визначення МУКБ, та конкретизуючи кожен елемент, була розроблена його процесна модель (рис. 1).

Автором підкреслюється, що вихідними цільовими орієнтирами для формування механізму управління конкурентоспроможністю є місія, бачення банку та стратегічні цілі його діяльності, які генеруються системою стратегічного планування банку.

Для розробки конкурентних стратегій банку необхідним є стратегічний аналіз, об'єктами якого є фактори зовнішнього середовища банку прямого та непрямого впливу та внутрішні умови його діяльності.

У роботі запропоновано застосування взаємодоповнюючих процедур для стратегічного аналізу конкурентоспроможності банку. Для аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого прямого впливу запропоновано застосовувати PEST-аналіз, результатом якого є виявлення можливостей та загроз, що ним генеруються. Для аналізу зовнішніх факторів прямого впливу пропонується використати модель М. Портера, результатом застосування якої є визначення та прогнозування загальних для всіх банків факторів, на які доцільно впливати для покращення конкурентних позицій у галузі. Для аналізу наявних у банку ресурсів і компетенцій обґрунтовано доцільність використання методу VRIO, результати якого дозволять визначити, чи є окремі ресурси і компетенції банку його слабкістю або силою в умовах наявних зовнішніх загроз і можливостей.

Автором доводиться, що для оцінки відповідності стратегії банку очікуваним змінам зовнішнього середовища необхідним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє визначити, наскільки успішно банк, з урахуванням виявлених загроз і можливостей, зможе підсилити свої сильні сторони або сформувати нові конкурентні переваги, і чи зможе захистити свої слабкі місця завдяки наявним у нього ресурсам.

Для результативного аналізу розриву в ресурсах та компетенціях банку й очікуваних змінах зовнішнього середовища запропоновано використати GAP-аналіз, за результатами якого банк може визначити, яким чином слід змінити наявні ресурси, які зміни внести до стратегії.

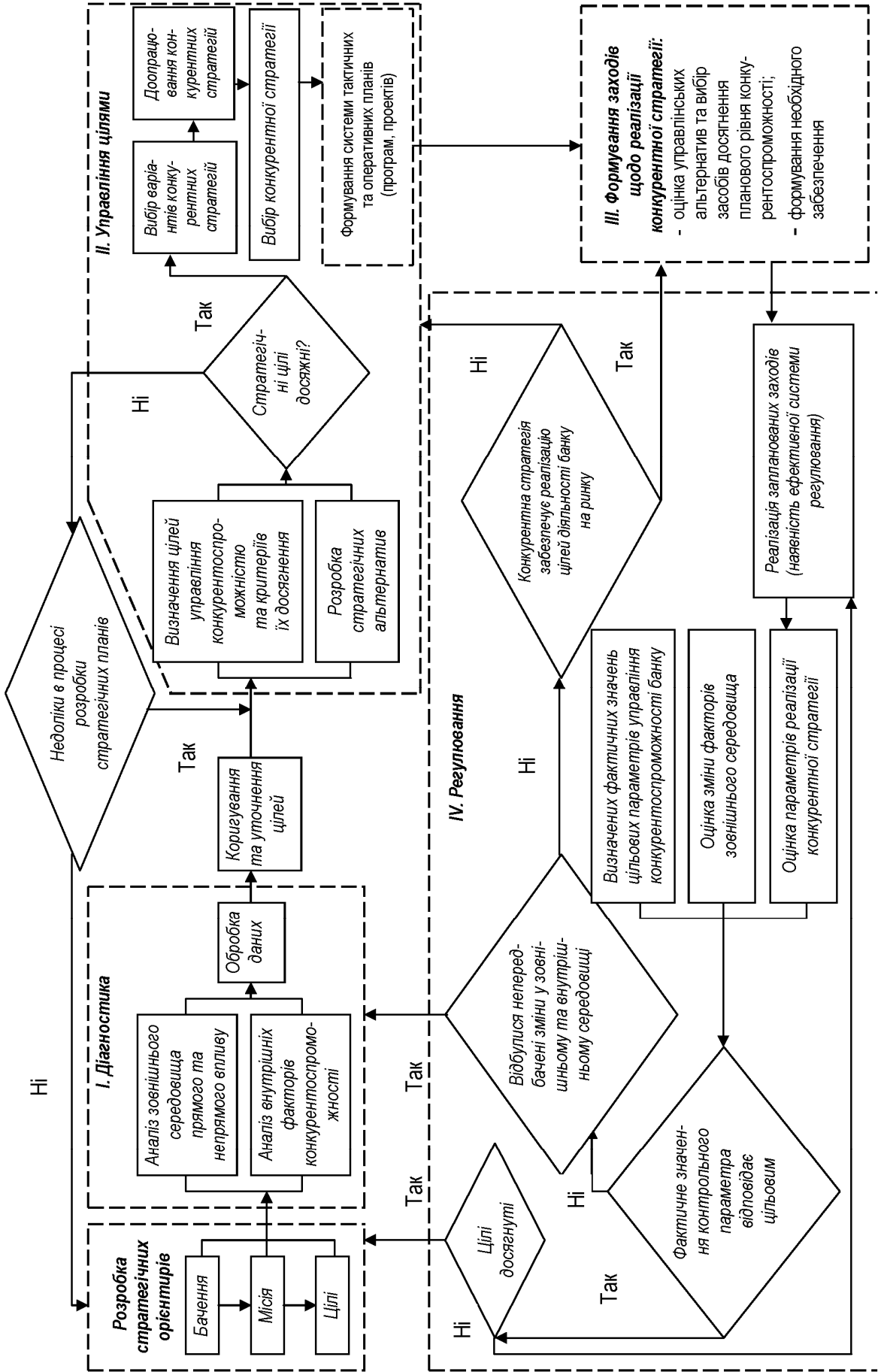


Рис. 1. Процесна модель механізму управління конкурентоспроможністю банку

Автором доведено, що при проведенні стратегічного аналізу доцільним є включення блоку сценарного аналізу, за результатами якого визначаються найбільш важливі і ймовірні зміни в зовнішньому середовищі, виявляються фактори, що забезпечать конкурентні переваги банку на ринках банківських послуг, а також необхідні для цього ресурси. Так, при проведенні аналізу зовнішніх факторів прямого впливу результати сценарного аналізу дозволять виявити реакцію банку та конкурентів (з урахуванням всієї доступної інформації про їх стратегії і плани) на зміну параметрів ринків банківських послуг, визначити фактори, на які доцільно впливати банку, або на які будуть впливати його конкуренти. Виявлені параметри, в свою чергу, є базою стратегічного аналізу внутрішніх факторів конкурентоспроможності для оцінки наявних ресурсів та компетенцій банку з точки зору формування конкурентної переваги.

Визначено, що управління цілями передбачає формування деталізованої сукупності рішень по забезпеченню конкурентоспроможності банку, які підлягають реалізації, переліку конкретних заходів з визначенням виконавців.

На стратегічному рівні основним плановим документом є розроблені і відповідним чином затверджені конкурентні стратегії, які автор пропонує об'єднати в наступні групи:

- стратегії формування конкурентних переваг (стратегія найменших сукупних витрат, стратегія диференціації, стратегія зосередження);
- стратегії конкурентної поведінки (наступальні, оборонні, комбіновані);
- стратегії забезпечення конкурентоспроможності банку – комплекс стратегій, які включають довгострокові програми дій за всіма предметними сферами (фінанси, маркетинг, організація, матеріально-технічна база, план розвитку персоналу та ін.), і спрямовані на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності банку.

Автором визначено, що на тактичному рівні управління програми та проекти, розроблені у рамках прийнятих конкурентних стратегій, деталізуються в поточних планах діяльності структурних підрозділів банку.

Обґрунтовано, що планування конкурентоспроможності банківського продукту вбудовується в управління цілями на оперативному рівні. Результатами процесу планування конкурентоспроможності банківських продуктів є стандарти їх якості; структурований опис портфеля продуктів банку; фінансовий план (вартісна модель) розробки та розвитку портфеля банківських продуктів; операційний план (план-графік) розробки та розвитку портфеля банківських продуктів.

Визначено, що для реалізації планів необхідним є формування механізму прийняття управлінських рішень, який передбачає: визначення впливу можливого управлінського рішення на забезпечення досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку на різних рівнях управління; розробку заходів, що усувають або, щонайменше, послаблюють наслідки прояву факторів-дестимуляторів; розробку заходів, що посилюють вплив факторів-стимуляторів.

Автором з'ясовано, що зв'язок МУКБ із зовнішнім середовищем здійснюється за допомогою регулювання на двох рівнях: виконавчому (безперервний контроль рівня конкурентоспроможності, що змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів; розробка заходів коригування для забезпечення дотримання цільових параметрів конкурентоспроможності банку) та координуючому (маневрування ресурсами банку внаслідок зміни планів щодо забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності банку або зміни зовнішнього середовища).

У роботі наголошується, що контроль конкурентоспроможності банку, у загальному вигляді, призначений для виявлення як сприятливої, так і несприятливої зміни її рівня з метою нейтралізації негативних наслідків або використання можливостей, до яких можуть призвести результати вже прийнятих рішень, або зміни у зовнішньому середовищі. Визначено, що інструментарієм контролю конкурентоспроможності банку є моніторинг, аналіз, порівняння, прогнозування та стрес-тестування.

Складовою кожного з елементів МУКБ є оцінка, за результатами якої приймаються остаточні рішення і визначаються всі можливі варіанти забезпечення бажаного її рівня.

На оперативному рівні пропонується визначати інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту (частковими показниками є показники конкурентоспроможності банківського продукту за технічними, функціональними та економічними характеристиками), на тактичному рівні – інтегральний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів банку для завоювання планової частки ринку (частковими показниками є операційна ефективність банку та частка банку на ринку банківських послуг), на стратегічному – інтегральний показник, що визначає конкурентний потенціал банку.

У третьому розділі **“Науково-методичні підходи до удосконалення оцінки конкурентоспроможності банку”** визначено інтенсивність конкуренції в банківській системі України та виявлено фактори, що впливають на конкурентоспроможність банків України; розроблено алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку та запропоновано процедуру прийняття рішень менеджментом банку за її результатами; продемонстрована його дієвість на прикладі вітчизняних банків.

Автором визначені наступні основні внутрішні загрози конкурентоспроможності банків України: недостатній рівень капіталізації, низька якість активів, низька ефективність діяльності, низький рівень корпоративного управління. До основних зовнішніх загроз віднесено політичні, економічні та юридичні ризики.

Для забезпечення своєчасного коригування діяльності банку при зміні факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ і параметрів функціонування банків-конкурентів автором запропоновано алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності (рис. 2).

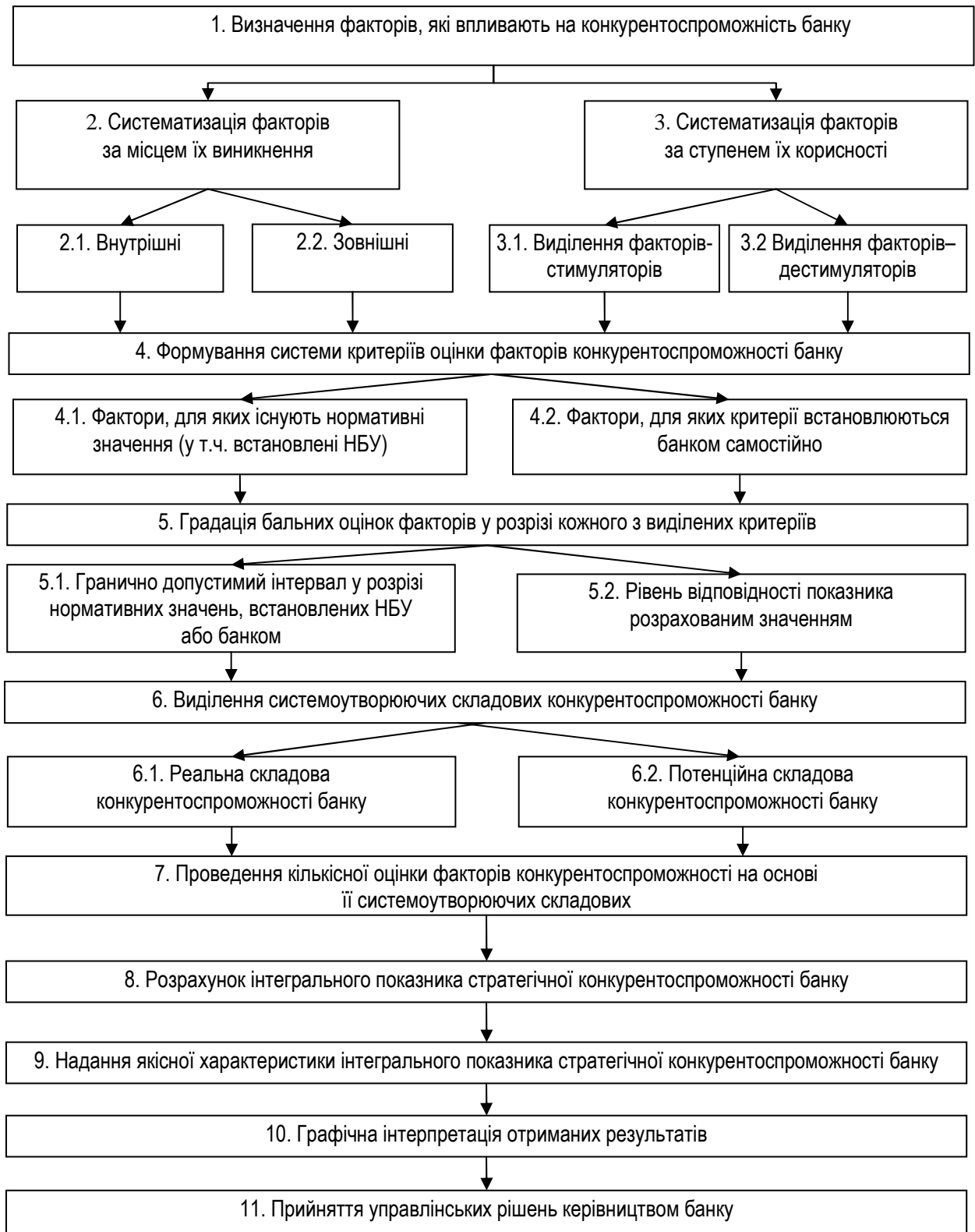


Рис. 2. Алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку

Відповідно до розробленого в дисертаційному дослідженні підходу до класифікації факторів конкурентоспроможності банку та за допомогою викори-

стання методу головних компонент автором сформовано множину критеріїв для: зовнішніх факторів непрямого впливу (економічних, політичних, соціальних); зовнішніх факторів прямого впливу (інтенсивність конкуренції, темпи зростання ринків банківських послуг, ефективність банківського регулювання та нагляду); внутрішніх факторів (фінансових, організаційних; маркетингових, технологічних, репутаційних, управлінських, кадрових). Визначення механізму впливу зазначених факторів на стратегічну конкурентоспроможність банку та їх розподіл на стимулятори та дестимулятори здійснюється для кожного банку індивідуально шляхом застосування взаємодоповнюючих процедур стратегічного аналізу.

Розрахунок інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку (E) пропонується здійснювати за формулою (3):

$$E = f(B_i; B_l; B_g; B_t; C_i; C_l; C_g; C_t), \quad (3)$$

де f – лінійна адитивна функція згортки;

B_i – бальна оцінка реальної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив внутрішніх факторів-стимуляторів;

B_l – бальна оцінка реальної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив внутрішніх факторів-дестимуляторів;

B_g – бальна оцінка реальної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив зовнішніх факторів-стимуляторів;

B_t – бальна оцінка реальної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив зовнішніх факторів-дестимуляторів;

C_i – бальна оцінка потенційної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив внутрішніх факторів-стимуляторів;

C_l – бальна оцінка потенційної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив внутрішніх факторів-дестимуляторів;

C_g – бальна оцінка потенційної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив зовнішніх факторів-стимуляторів;

C_t – бальна оцінка потенційної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив зовнішніх факторів-дестимуляторів.

Апробація була здійснена для банків ПАТ «ПриватБанк» та ВАТ КБ «Надра» за період з 01.01.2008 по 01.01.2010 (рис. 3).

Відповідно до результатів розрахунків ПАТ «ПриватБанк» має значний рівень стратегічної конкурентоспроможності, який протягом періоду дослідження залишався стабільним. Рівень стратегічної конкурентоспроможності ВАТ КБ «Надра» знизився з високого станом на 01.01.2008 до прийняттого на 01.01.2010, що межує з критичним рівнем.

Для визначення можливих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності пропонується проводити аналіз складових інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку, результати якого групуються в

стратегічній карті управління конкурентоспроможністю. Вона забезпечує системне уявлення про причини поточної ситуації та дозволяє сформувавши систему першочергових заходів для забезпечення досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку.

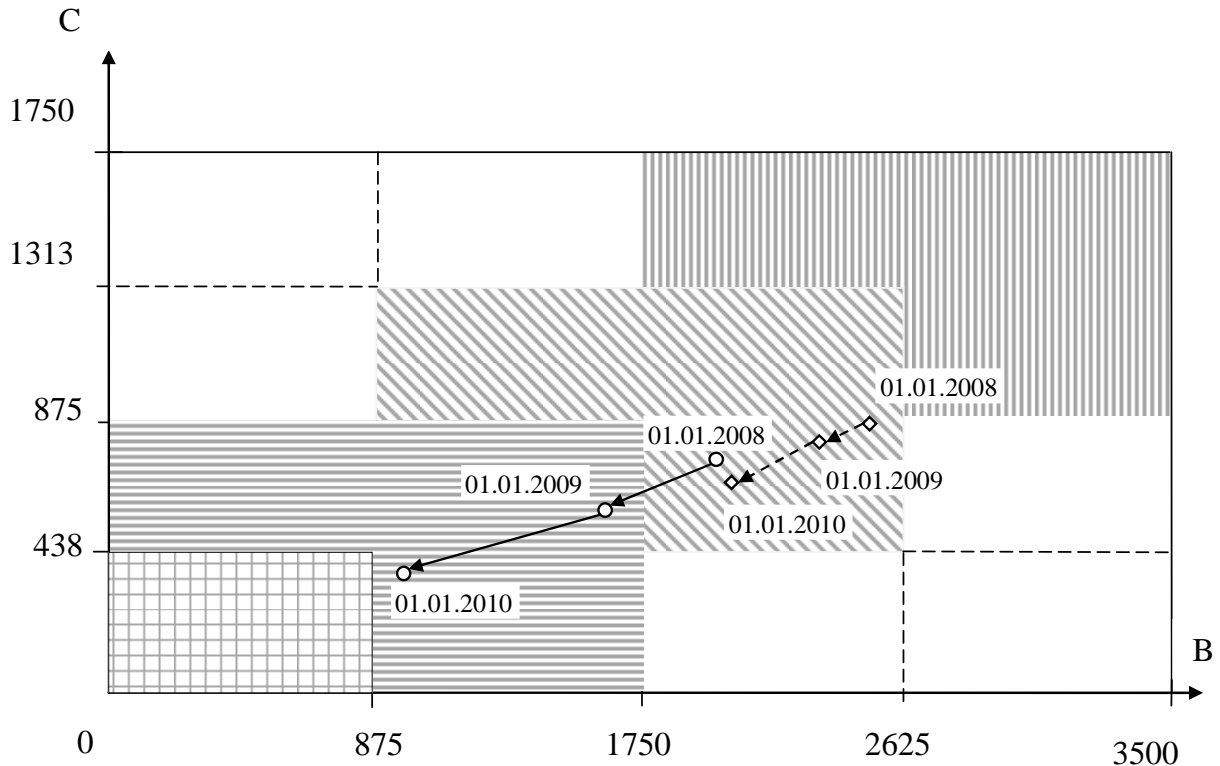


Рис. 3. Графічна інтерпретація інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності ПАТ «ПриватБанк» та ВАТ КБ «Надра» за період з 01.01.2008 по 01.01.2010, бали

В – реальна складова стратегічної конкурентоспроможності банку;

С – потенційна складова стратегічної конкурентоспроможності банку;

Рівні стратегічної конкурентоспроможності банку:

▤ – критичний; ▨ – прийнятний; ▩ – значний; ▧ – високий; □ – нестійкий;

○ – рівень конкурентоспроможності ВАТ КБ «Надра» на відповідну дату;

◇ – рівень конкурентоспроможності ПАТ «ПриватБанк» на відповідну дату

Розроблений науково-методичний підхід до інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку дає можливість виявити параметри досягнутого її рівня та ідентифікувати потенційні можливості його підвищення за рахунок прийняття менеджментом банку управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних та методичних засад формування механізму управління конкурентоспроможністю банку та розробці практичних рекомендацій щодо використання інструментів управління для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

За результатами виконаного дисертаційного дослідження зроблено такі висновки:

1. Під банківською конкуренцією у роботі пропонується розуміти динамічний процес суперництва банків, інших небанківських фінансових і нефінансових інститутів, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом розробки й реалізації продуктів з характеристиками, що забезпечують задоволення економічних потреб клієнта. Видами банківської конкуренції є внутрішньогалузева (у предметній та видовій формах) та міжгалузєва (у функціональній формі та формі переливу капіталу); індивідуальна та групова; цінова та нецінова.

2. Конкурентоспроможність банку визначено як його реальну й потенційну спроможність витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу на основі адаптації до впливу зовнішніх факторів, пропозиції конкурентоспроможних продуктів, ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості.

3. Визначено, що конкурентоспроможність у галузі банківської справи необхідно розглядати як ієрархічну систему, яка включає конкурентоспроможність банківського продукту, банку, банківської системи. Взаємозв'язки між рівнями ієрархії мають діалектичний характер: з одного боку, їм притаманна взаємообумовленість, з іншого – можливість набуття певних якісних характеристик незалежно один від одного.

4. Систематизовано фактори, що визначають конкурентоспроможність банків, і обґрунтовано їх типологію шляхом виділення наступних ознак: місце виникнення, можливість управління, масштаб прояву, ступінь корисності, ступінь контролю, роль, характер прояву в часі, ступінь взаємообумовленості.

5. Управління конкурентоспроможністю банку в роботі досліджується інтегровано: з точки зору системного підходу (сукупність суб'єкта управління, механізму управління та об'єкта управління), процесного підходу (цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення), та з урахуванням виділених видів конкурентоспроможності банку (стратегічної, тактичної та оперативної).

6. Механізм управління конкурентоспроможністю запропоновано визначати як сукупність елементів, взаємодія яких повинна забезпечити вплив на фактори конкурентоспроможності банку, і спрямована на забезпечення створення і підтримки стійких конкурентних переваг банку, розвиток ключових компетенцій для довгострокового функціонування банку у невизначеному середовищі.

Визначення складових механізму управління конкурентоспроможністю банку здійснено інтегровано: за системним підходом (сукупність цілей управління конкурентоспроможністю банку та критеріїв їх досягнення, керованих параметрів та методів впливу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку на них, ресурсів управління); за процесним підходом (процес скоордино-

ваної взаємодії механізмів управління цілями, діагностики, прийняття рішень та контролю).

7. Розроблена процесна модель механізму управління конкурентоспроможністю банку забезпечує досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності банку через взаємодію всіх її елементів, і включає діагностику, управління цілями, формування заходів щодо реалізації конкурентної стратегії та регулювання.

8. За результатами проведеного дослідження визначено, що показники монополізації банківської системи України нижчі критичного рівня, отже, в ній є невикористаний резерв підвищення конкурентоспроможності, що передбачає збільшення концентрації та дає можливість економії від ефекту масштабу.

Визначені наступні основні внутрішні загрози конкурентоспроможності банків України: недостатній рівень капіталізації, низька якість активів, низька ефективність діяльності, низький рівень корпоративного управління. До основних зовнішніх загроз віднесено політичні, економічні та юридичні ризики.

9. Розроблений науково-методичний підхід до інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку дає можливість виявити параметри досягнутого її рівня та ідентифікувати потенційні можливості його підвищення за рахунок прийняття менеджментом банку управлінських рішень.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Мірошніченко О. В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку / О. В. Мірошніченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць – Суми : УАБС НБУ, 2007. – Випуск 19. – С. 358–364 (0,33 друк. арк.).
2. Мірошніченко О. В. Управління конкурентоспроможністю банку / О. В. Мірошніченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – Т. 22. – С. 126–131 (0,25 друк. арк.).
3. Мірошніченко О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О. В. Мірошніченко // Економіка Крима. – 2009. – № 28. – С. 42–47 (0,42 друк. арк.).
4. Мірошніченко О. В. Аналіз конкурентного середовища банківської системи України / О. В. Мірошніченко // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 109. – С. 102–105 (0,30 друк. арк.).
5. Башлай С. В. Злиття та приєднання в банківському секторі / С. В. Башлай, О. В. Мірошніченко / Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1 (67). – С. 131–138 (0,50 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача:* визначено доцільність застосування стратегії кооперації шляхом злиття та приєднання для підвищення конкурентоспроможності банків, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища (0,20 друк. арк.).

6. Мірошніченко О. В. Фактори конкурентоспроможності банківських послуг / О. В. Мірошніченко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць : в 5 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Випуск 236. – Т. V. – С. 1166–1176 (0,46 друк. арк.).
7. Крухмаль О. В. Депозитна стратегія як фактор підвищення конкурентоспроможності банків в умовах фінансової кризи / О. В. Крухмаль, Н. Г. Євченко, О. В. Мірошніченко // Економічний простір. – 2010. – № 33. – С. 168–178 (0,50 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: визначення сутності депозитної стратегії та обґрунтування її впливу на конкурентоспроможність банків України* (0,15 друк. арк.).
8. Мірошніченко О. В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища / О. В. Мірошніченко // Вісник УАБС. – 2010. – № 2. – С. 99–107 (0,75 друк. арк.).

Публікації у матеріалах наукових конференцій

9. Мірошніченко О. В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку / О. В. Мірошніченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей за матеріалами ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (9-10 листопада 2006 р.) / Українська академія банківської справи Національного банку України. – Суми, 2006. – Ч. 1. – С. 124–127 (0,13 друк. арк.).
10. Мірошніченко О. В. Значення фінансового механізму в системі управління банком / О. В. Мірошніченко // Розвиток фінансово-кредитної системи України: здобутки, проблеми, перспектив : тези доповідей ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених (25–26 жовтня 2007 р.) : Львівський інститут банківської справи університету банківської справи НБУ. – Львів : Львівський інститут банківської справи університету банківської справи НБУ, 2007. – С. 122–124 (0,13 друк. арк.).
11. Мірошніченко О. В. Банківські послуги як фактор конкурентоспроможності банку / О. В. Мірошніченко // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку: збірник тез І Міжнародної науково-практичної конференції (22–24 квітня 2009 р.) / Макіївський економіко-гуманітарний інститут. – Макіївка, 2009. – Т. І. – С. 117–119 (0,13 друк. арк.).
12. Мірошніченко А. В. Оценка конкурентоспособности банковских услуг на основе общего индекса качества / А. В. Мирощниченко // Устойчивый рост национальной экономики и конкурентоспособность : сборник тезисов І Международной научно-практической конференции аспирантов и молодых ученых (15–16 декабря 2009 г.) / УО «Белорусский государственный экономический университет». – Минск, 2009. – С. 328–330 (0,13 друк. арк.).
13. Мірошніченко О. В. Дослідження рівнів конкурентоспроможності банку / О. В. Мірошніченко // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірник тез доповідей за матеріалами V Міжнародної науково-

- практичної конференції (27–28 травня 2010 р.) / ДВНЗ «Українська академія банківської справи». – Суми, 2010. – Т. 2. – С. 111–112 (0,13 друк. арк.).
14. Мірошніченко О. В. Методичні засади оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку / О. В. Мірошніченко // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (14–15 жовтня 2010 р.) / ДВНЗ «Черкаський інститут банківської справи університету банківської справи Національного банку України». – Черкаси, 2010. – С. 155–156 (0,10 друк. арк.).
15. Мірошніченко О. В. Конкурентне середовище ринку банківських послуг України / О. В. Мірошніченко // : збірник тез доповідей за матеріалами XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28–29 жовтня 2010 р.) / ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – С. 151–152 (0,10 друк. арк.).

Публікації в інших виданнях

16. Облік і аудит в банках : навчальний посібник / [О. Г. Коренева, Н. Г. Слав'янська, Н. Г. Євченко, О. В. Карпенко [О.В. Мірошніченко]]; за ред. О. Г. Кореневої, Н. Г. Слав'янської. – Суми : Університетська книга, 2007. – 493 с. (28,80 друк. арк.). (*Рекомендовано МОН України*). *Особистий внесок здобувача*: визначення особливостей формування управлінської звітності банку як джерела внутрішньої інформації для розробки і реалізації конкурентних стратегій (2,0 друк. арк.).
17. Організація обліку в банку : навчальний посібник / [О. Г. Коренева, О. В. Мірошніченко, Т. Г. Савченко]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 273 с. (16,06 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача*: охарактеризовано внутрішнє інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможності банків (1,5 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Мірошніченко О.В. Механізм управління конкурентоспроможністю банку. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. – Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України», Суми, 2011.

Дисертація присвячена удосконаленню теоретичних та методичних засад формування механізму управління конкурентоспроможністю банку та розробці практичних рекомендацій щодо використання інструментів управління для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

На основі узагальнення результатів наукових досліджень було визначено сутність банківської конкуренції з урахуванням визначень поняття «конкуренція» та особливостей конкурентних відносин у банківській сфері; систематизовано її види та форми; визначено поняття «конкурентоспроможність банку»,

виділені її складові елементи; систематизовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку та з'ясовано механізм їх впливу; визначено сутність та структуру механізму управління конкурентоспроможністю банку; охарактеризовано інструменти управління конкурентоспроможності банку; проведено діагностику стану банківської конкуренції в Україні. Розроблено алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, який дозволить формалізувати взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності банку. За результатами оцінки запропоновано процедуру прийняття рішень менеджментом банку у частині управління його конкурентоспроможністю.

Ключові слова: банк, банківська конкуренція, конкурентоспроможність банку, механізм управління конкурентоспроможністю банку, інструменти управління конкурентоспроможністю банку, інтегральна оцінка стратегічної конкурентоспроможності банку.

АННОТАЦІЯ

Мирошниченко А.В. Механізм управління конкурентоспроможністю банку. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – Деньги, финансы и кредит. – Государственное высшее учебное заведение “Украинская академия банковского дела Национального банка Украины”, Сумы, 2011.

Диссертация посвящена усовершенствованию теоретико-методических основ формирования механизма управления конкурентоспособностью банка и разработке практических рекомендаций по использованию инструментов управления для достижения целевых параметров конкурентоспособности банка.

На основании изучения литературных источников конкурентоспособность банка предлагается определять как его реальную и потенциальную способность выдержать конкуренцию на определенном рынке в фиксированный промежуток времени на основе адаптации к влиянию внешних факторов, предложения конкурентоспособных продуктов, эффективного управления ресурсами и обеспечения устойчивости. Определено, что конкурентоспособность в банковском деле необходимо рассматривать как иерархическую систему, включающую конкурентоспособность банковского продукта, банка, банковской системы.

Конкурентоспособность банка предложено разделять на стратегическую (способность эффективно использовать ресурсы и создавать и развивать конкурентные преимущества в долгосрочном периоде), тактическую (способность осуществлять прибыльную деятельность при приемлемом уровне риска в имеющихся условиях); оперативную (способность производить и реализовывать конкурентоспособные продукты на определенном рынке в фиксированный промежуток времени).

Систематизированы факторы, определяющие конкурентоспособность банков, обоснована их типология путем выделения следующих признаков: место возникновения, возможность управления, масштаб проявления, степень полезности, степень контроля, роль, характер проявления во времени, степень взаимообусловленности.

Управление конкурентоспособностью банка в работе исследованы интегрировано: с точки зрения процессного, системного подходов и с учетом выделенных видов конкурентоспособности банка. С позиции системного подхода управление конкурентоспособностью банка рассматривается как совокупность субъекта управления (организационно-структурных подразделений банка), механизма управления и объекта управления. С позиции процессного подхода управление конкурентоспособностью банка определяется как целенаправленная совокупность действий субъектов управления по обеспечению конкурентоспособности банка в неопределенной среде путем разработки механизма управления и формирования необходимого обеспечения.

На основании анализа и систематизации теоретических и методических основ управления конкурентоспособностью банка разработана процессная модель механизма управления ею, которая включает: диагностику, в том числе стратегический анализ конкурентоспособности банка; управление целями, включая анализ стратегических альтернатив и выбор конкурентной стратегии; реализация конкурентной стратегии, предусматривающая формирование комплекса мероприятий; регулирование.

Составляющей каждого из элементов механизма управления конкурентоспособностью банка является оценка, по результатам которой принимаются окончательные решения и определяются все возможные варианты обеспечения желаемого ее уровня.

Для каждого уровня предлагается определять частичные и интегральные показатели конкурентоспособности банка. На оперативном уровне интегральным показателем является конкурентоспособность банковского продукта, на тактическом уровне – интегральный показатель, характеризующий эффективность использования ресурсов банка для завоевания плановой доли рынка, на стратегическом – комплекс показателей, определяющих конкурентный потенциал банка.

Автором определено, что регулирование – это функциональная составляющая, которая связывает систему управления конкурентоспособностью банка с внешней средой, и детерминируется нормативностью, поскольку управляющее воздействие происходит в случае обнаружения любого отклонения от плановых или нормативных показателей.

Проанализировав данные по развитию банковской системы Украины, определены следующие внутренние угрозы ее конкурентоспособности: недостаточный уровень капитализации, низкое качество активов, низкая эффективность деятельности, низкий уровень корпоративного управления. К основным внешним угрозам включены политические, экономические и юридические риски.

Диссертантом разработан научно-методический подход к интегральной оценке стратегической конкурентоспособности банка, дающий возможность выявить параметры достигнутой конкурентной позиции на рынке и идентифицировать потенциальные возможности ее улучшения за счет принятия менеджментом банка гибких управленческих решений относительно балансирования между реальной и потенциальной частями резульативного показателя.

Ключевые слова: банк, банковская конкуренция, конкурентоспособность банка, механизм управления конкурентоспособностью банка, инструменты управления конкурентоспособностью банка, интегральная оценка стратегической конкурентоспособности банка.

SUMMARY

Miroshnychenko O.V. The mechanism of management by the bank's competitiveness. – Manuscript.

Dissertation on the scientific degree of candidate of economic sciences after specialty 08.00.08 – Money, finances and credit. – State Higher Educational Establishment “Ukrainian academy of banking of the National bank of Ukraine”, Sumy, 2011.

Dissertation is devoted to the improvement of theoretical and methodological foundations of the mechanism of management by the bank's competitiveness and development practical recommendations of using instruments of management to maintain a desired level of competitiveness.

On the general basis of research results the essence of banking competition was determined based on the definitions of «competition» and specific competitive relations in the banking sector; types and forms of banking competition were systematized; the essence of the term «bank's competitiveness» was determined, its components were distinguished; factors that influence on bank's competitiveness were systematized and the mechanism of their influence was determined; the essence and the structure of mechanism of management by the bank's competitiveness were determined; instruments of management by the bank's competitiveness were characterized. An algorithm for integrated evaluation of the bank's strategic competitiveness was worked out, which formalizes the relationship of environmental factors and internal conditions of the banks activity. By results of an evaluation procedure of decision-making by management of bank regarding management of its competitiveness is offered.

Key words: bank, banking competition, bank's competitiveness, mechanism of management by the bank's competitiveness, instruments of management by the bank's competitiveness, integrated evaluation of the bank's strategic competitiveness.

Відповідальний за випуск
доктор економічних наук, професор
Сало Іван Васильович

Підписано до друку 21.01.2011.
Формат 60x90/16. Обл.-вид. арк. 0,9.
Гарнітура Times. Тираж 100 пр.

Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”
40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції: серія ДК № 3160 від 10.04.2008