

дарського, податкового законодавства, а також відсутність належної підтримки органів місцевого самоврядування перешкоджають інноваційному розвитку малого підприємництва в цьому напрямку.

На часі важливим є, з одного боку, створення сприятливих фінансових умов для започаткування і ведення бізнесу в галузі туризму та готельно-ресторанної справи, а з другого боку, розробка та впровадження державної політики регулювання та контролю за діяльністю. Така політика унеможливила б тінізацію бізнесу і штучну збитковість, сприяла активізації інвестиційної активності. Економічна активність підприємств малого бізнесу сприятиме підвищенню рівня зайнятості населення регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З. Мале підприємництво: основи теорії і практики / Варналій З. – К.: Знання, КОО, 2003. – 285 с.
2. Галан Н. Державна підтримка малих та середніх підприємств в Європейському союзі / Н. Галан // Фінанси України. – 2005. – № 5. – С. 45.
3. Гальчинський А. Стратегія економічного та соціального розвитку України (2004–2015 роки) “Шляхом Європейської інтеграції” // А. Гальчинський, В. Заєць. – К.: ВЦ Держкомстату України, 2004. – 116 с.
4. Кужель О. Регіональні особливості підтримки малого бізнесу / О. Кужель // Економічний часопис. – 1999. – № 8. – С. 32–33.
5. Лояк Л. Сприяння розвитку малого підприємництва в туризмі на регіональному рівні / Л. Лояк // Економічні та загальноосвітні науки: наук.-метод. зб. – Умань, 2012. – С. 78–80.
6. Мних С. Економічний аналіз / Мних С. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 465 с.
7. Основи сталого розвитку Харківської області до 2020 року: монографія / [М.М. Добкін, С.І. Чернов, Г.А. Кернес та ін.]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 512 с.
8. Статистичний щорічник України за 2009 рік / Держ. ком. статистики України; [за ред. О.Г. Осауленка; відп. за вип. П.П. Забродський]. – К.: Вид-во «Консультант», 2010. – 566 с.
9. Статистичний щорічник Івано-Франківської області за 2009 рік / Держ. ком. статистики України; [за ред. М. Колібровського]. – Івано-Франківськ: Гол. упр. статистики в Івано-Франківській області, 2010. – 532 с.
10. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2012.

УДК : 336.717.061.2

Урсова С.С., аспірант

Харківський національний університет внутрішніх справ

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ СУЧАСНИХ БАНКІВ

В статье проанализированы практические аспекты стратегического ориентирования отечественных банков на рынке банковских услуг и предложены рекомендации по повышению эффективности конкурентной стратегии.

Ключевые слова: банк, конкуренция, стратегия, конкурентная стратегия.

Practical aspects of strategic orientation of domestic banks at banking services market are analyzed and recommendations concerning the improvement of competitive strategy effectiveness are offered in the article.

Key words: bank, competition, strategy, competitive strategy.

Постановка проблеми. Ринковий тип національної економіки обумовлює провідну роль у господарському механізмі держави фінансових інститутів, які найбільш гостро відчули негативні наслідки фінансової глобалізації. Для банків як основних суб'єктів фінансового ринку такими наслідками стали посилення ролі іноземного капіталу в розвитку провідних сегментів вітчизняного ринку банківських послуг; розширення спектра фінансових операцій, зростання їх масштабів та підвищення вимог до ефективності їх здійснення; розвиток інновацій у сфері інформаційних технологій; посилення ролі комунікацій у банківській діяльності тощо. Внаслідок глобальної фінансової кризи вітчизняна банківська система зазнала руйнації, що виявилось у знеціненні національної валюти, відпливі коштів з депозитних рахунків банків, зростанні обсягів простроченої заборгованості, падінні платоспроможного попиту на банківські продукти й послуги та погіршенні фінансових результатів діяльності банківських установ у цілому. Погіршення умов функціонування поряд з відсутністю внутрішніх джерел стимулю-

вання розвитку банків обумовило загострення конкуренції на вітчизняному ринку банківських послуг та змусило його суб'єктів застосовувати інноваційні підходи до управління банківською діяльністю. Вирішення проблеми побудови ефективної моделі поведінки банку в умовах, що склалися, можливе шляхом формування конкурентної стратегії як засобу орієнтації діяльності банківської установи в напрямі досягнення запланованих цілей конкурентної боротьби та забезпечення її конкурентоспроможності у цілому. За цих обставин виникає об'єктивна необхідність дослідження стратегічних орієнтирів сучасних банків і обґрунтування їх довгострокових пріоритетів як основи розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії банку в сучасних умовах банківської діяльності.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Окремі теоретико-методологічні положення стратегічного орієнтування банків у конкурентному середовищі знайшли відображення у роботах відомих зарубіжних вчених, серед яких: С. Єгоров, О. Лаврушин, П. Роуз, Е. Севрук, Д. Синки та ін., а також в працях таких вітчизняних науковців, як: І. Бушуєв, О. Васюренко, В. Вовк, О. Вовчак, В. Геєць, В. Герасимчук, О. Дзюблюк, О. Заруба, А. Карчева, М. Козоріз, С. Козьменко, В. Кочетков, А. Кузнецова, Б. Луців, В. Міщенко, А. Мороз, О. Пернарівський, Л. Примостка, Т. Смовженко, Г. Табачук, Т. Ткаченко тощо. Але, незважаючи на високі наукові здобутки існуючих досліджень, до сьогодні недостатньо опрацьованими залишаються практичні аспекти стратегічного орієнтування банку в умовах конкурентного середовища, що обумовлює актуальність досліджуваної в роботі проблематики.

Метою дослідження є аналіз стратегічних орієнтирів вітчизняних банків як основи вдосконалення стратегії поведінки банку в конкурентному середовищі (конкурентної стратегії банку).

Виклад основного матеріалу. Зростаюча конкуренція сьогодні є ключовим чинником саморегулювання українського ринку банківських послуг, що висуває жорсткі вимоги до його суб'єктів і змушує їх до пошуку інноваційних методів конкуренції та способів задоволення потреб споживачів банківських продуктів і послуг. Виходячи з цього, сьогодні забезпечення ефективності діяльності банку обумовлює необхідність розробки та реалізації комплексу заходів щодо координації його бізнес-процесів у напрямі обмеження впливу конкурентів на умови надання і вартість банківських продуктів та послуг з метою контролювання окремих сегментів чи ринку банківських послуг у цілому та досягнення запланованих результатів конкурентної боротьби. Саме таким інструментом управління розвитком банківської установи в умовах посилення конкуренції є конкурентна стратегія банку. Виступаючи інструментом завоювання провідних конкурентних позицій на ринку банківських послуг, набуття стійких конкурентних переваг та формування конкурентного потенціалу для їх підтримки і посилення у майбутньому конкурентна стратегія виконує функцію орієнтації діяльності банку в напрямі забезпечення його конкурентоспроможності й, за рахунок цього, досягнення корпоративної мети функціонування банківської установи. Таким чином, враховуючи сучасне сьогоднішня банківської діяльності, наявність дієвої конкурентної стратегії як засобу випередження або нейтралізації стратегічних конкурентів є неодмінною передумовою досягнення ефективності діяльності банку, забезпечення його стабільного функціонування і розвитку та реалізації функцій фінансового посередництва на ринку фінансових послуг.

У загальному розумінні стратегія являє собою довгостроковий план дій чи модель поведінки її суб'єкта щодо досягнення запланованих результатів його діяльності за певних умов [2, 3, 5, 6]. Розглядаючи банк як динамічну систему, що в умовах мінливості зовнішнього середовища має за мету забезпечити стабільність діяльності шляхом постійного розвитку, його корпоративною стратегією є стратегія розвитку. В свою чергу, стратегія розвитку є узагальнюючою моделлю діяльності банку, що передбачає координацію усіх його структурних підрозділів у напрямі досягнення корпоративної мети в умовах, що склалися [1, 2, 8].

Висока диверсифікація банківської діяльності, обумовлена необхідністю мінімізації банківських ризиків, вимагає конкретизації програми дій за кожним напрямом діяльності банку, що визначає складну структуру стратегії розвитку банківської установи і передбачає існування великої кількості функціональних стратегій (ресурсна, депозитна, кредитна, інвестиційна, маркетингова, кадрова, фінансова, конкурентна стратегія тощо). В умовах загострення банківської конкуренції конкурентна стратегія являє собою план заходів щодо реалізації його стратегічних інтересів у конкурентному середовищі ринку банківських послуг, основними з яких є забезпечення бажаної конкурентної позиції, формування конкурентних переваг і досягнення довгострокової конкурентоспроможності банку як основи забезпечення його ефективного функціонування в умовах конкурентного ринку та досягнення корпоративної мети [2, 9].

Виходячи з того, що від рівня обґрунтованості, деталізації та точності конкурентної стратегії залежить ступінь досягнення корпоративної мети банку, процес її розробки має ґрунтуватися на всебічному аналізі конкурентного середовища, ідентифікації конкурентів та визначенні їх стратегічних орієнтирів і, на основі цього, розробці заходів щодо випередження чи усунення банків-конкурентів у процесі боротьби за утримання провідних конкурентних позицій та формування ключових факторів успіху (конкурентних переваг) банку як засобу забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи конкурентну стратегію, в першу чергу, як спрямовану на досягнення мети банківської конкуренції модель поведінки банку, слід зазначити, що її основу становлять ряд непорушних положень, короткострокових цілей, чітко визначених проміжних показників, координація ресурсів та роботи структурних підрозділів у процесі діяльності банківської установи, досягнення яких забезпечить у перспективі досягнення його стратегічної мети – стратегічних орієнтирів. Стратегічні орієнтири закріплені у конкурентній стратегії банку і відображають задачі, на вирішення яких має бути спрямована його діяльність. Чітке визначення стратегічних орієнтирів у процесі розробки конкурентної стратегії банку полегшує конкретизацію засобів її реалізації та мінімізує стратегічний ризик банківської установи.

Аналіз стратегічних орієнтирів конкурентів дозволяє визначити власний стратегічний фокус банку, що є пріоритетним завданням у процесі формалізації його конкурентної стратегії як необхідної передумови підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку національного банківського сектора у цілому. Виходячи з того, що результати такого аналізу є теоретичним підґрунтям розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах банківської діяльності, в роботі проаналізовано стратегічні орієнтири українських банків за період 2005–2011 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні орієнтири вітчизняних банків

Група банків	Банк	Стратегічні орієнтири діяльності банку
1	2	3
I група	ПАТ КБ «ПриватБанк»	Стратегічна мета – бути лідером в Україні з надання населенню і юридичним особам усіх форм власності платіжних та інших банківських послуг, маючи показники доходності, прибутковості та надійності
	ПАТ «Ощадбанк»	Стратегічна мета – залишаючись банком загальнонаціонального рівня, відтворити позиції стабільної, прозорої, конкурентоспроможної фінансової установи, яка співпрацює як з системними державними підприємствами, так і на традиційному для банку сегменті бізнесу – роздрібному
	ПАТ «УкрСиббанк»	Стратегічна мета – стати основним універсальним операційним банком для своїх клієнтів
	ПАТ «Укрсоцбанк»	Стратегічна мета – визначення клієнта як центру уваги банку
	ПАТ «Укрексімбанк»	Стратегічна мета – бути лідером на банківському ринку України, конкурентоспроможним, достатньо капіталізованим і стабільним фінансово-кредитним інститутом, що здійснює всебічну підтримку реального сектора економіки, має високу міжнародну репутацію
II група	ПАТ «Банк Форум»	Стратегія – фокус на визначенні найбільш перспективної групи клієнтів, що дозволить утвердитись як банк із впевненими позиціями на ринку, здоровою фінансовою ситуацією та прибутковою діяльністю без необхідності значно розширювати мережу відділень та ставати ще більшим універсальним банком
	ПАТ «Сведбанк»	Стратегічна мета – завоювання стійкої позиції на фінансовому ринку України
	ПАТ «Хрещатик»	Стратегія розвитку – забезпечити поступове нарощування вартості бізнесу за умови збереження фінансової стабільності, досягнення синергетичного ефекту від розширення обсягів корпоративного і роздрібного бізнесу, підвищення інноваційності і технологічності надання пропонованих послуг, оптимізації присутності у регіонах і стійкості конкурентних переваг
	ПАТ «Кредитпромбанк»	Стратегічна мета – забезпечення зростання ринкової вартості бізнесу шляхом створення цінностей для клієнтів і нових можливостей для банку, розвиток соціально активної позиції банку, орієнтація бізнес-моделі банку на клієнта, підтримка фінансової стабільності
	АТ «Ерсте Банк»	Стратегія банку ґрунтується на стабільності та довірі, він значну увагу приділяє побудові довгострокових відносин зі своїми клієнтами, а отже, надзвичайно серйозно ставиться до захисту інтересів своїх вкладників
	ПАТ «КБ «Фінансова ініціатива»	Стратегічна мета – збільшення ринкової вартості банку шляхом підвищення конкурентоспроможності, створення бездоганного іміджу та довіри до нього, впізнання бренду та підвищення ефективності діяльності

Продовження табл. 1

1	2	3
III група	ПАТ «КБ «Південкомбанк»	Стратегічна мета – динамічний розвиток банку як універсальної фінансової установи, діяльність якої спрямована на підвищення якості активів, збільшення вартості акціонерного капіталу, нарощування ресурсної бази, посилення лояльності клієнтів, побудову ефективної регіональної мережі
	ПАТ «Мегабанк»	Стратегічна мета – досягти позиції сучасного, універсального, конкурентоспроможного та значимого банку України, надавати повний спектр банківських продуктів
	ПАТ «Укрінбанк»	Стратегічна мета – формування і підтримка високої ділової репутації банку, відповідність міжнародним стандартам, інноваційність, збільшення ринкової вартості банку
	ПАТ «Кредобанк»	Стратегія – керуючись істотними потребами своїх клієнтів, пропонувати їм сучасні фінансові рішення, довгострокову співпрацю і взаємну лояльність у відносинах, використовуючи переваги професійності працівників і всебічної підтримки потужного акціонера, найбільшого банку Польщі, зосередити увагу на обслуговуванні роздрібних клієнтів та підприємств малого і середнього бізнесу, отримати місце в першій трійці найбільших банків у Західній Україні та забезпечити рентабельну діяльність у найбільших містах України
	ПАТ «Терра Банк»	Стратегічна мета – шляхом динамічного розвитку бізнесу, удосконалення банківського сервісу, розширення продуктового ряду, впровадження передових інформаційних технологій і створення ефективної системи управління, побудова універсального банку, який би відповідав найвищим вимогам обслуговування як корпоративних, так і приватних клієнтів
	ПАТ «Діамантбанк»	Місія – сприяти економічному розвитку та добробуту наших клієнтів – самодостатніх і впевнених у сьогоднішні представників бізнесу й суспільства, шляхом надання їм персональних фінансових рішень
IV група	ПАТ «Фольксбанк»	Стратегічна мета – залишатися інноваційним банком, якому клієнти надають перевагу. Стратегія інформаційних технологій спрямована на використання надійних технологій для забезпечення зростання бізнесу за всіма напрямками
	ПАТ «Конверсбанк»	Стратегічна мета – отримання прибутку шляхом надання широкого спектра банківських послуг клієнтам та банкам-партнерам, підтримки вітчизняних виробників та підприємництва, залучення інвестицій, розширення економічних зв'язків, розвиток мережі відділень на території України з використанням сучасних технологій
	ПАТ «АКБ «Київ»	Стратегічна мета – досягти рівня могутнього державного банку, який входить до двадцятки провідних банків країни
	АТ «КБ «Експобанк»	Стратегічна мета – розширення спектра, збільшення обсягів та покращення якості послуг, наданих клієнтам, залучення нових клієнтів, підвищення якості активів та подальша капіталізація банку
	АТ «Банк Золоті ворота»	Стратегічна мета – бути банком, що впевнено зберігає свою присутність на ринку банківських послуг України, забезпечуючи кожного клієнта (корпоративного, державного, приватного) високоякісними та надійними фінансовими продуктами, що відповідають потребам ринку та є основою для ефективної діяльності банку

Критичний аналіз практичних аспектів стратегічного управління вітчизняних банків дозволив виокремити ряд їх основних недоліків, а саме:

- відсутність універсального категоріального апарату серед досліджуваних банків у процесі стратегічного управління їх розвитком. Так, більшість банківських установ для визначення перспективного плану розвитку застосовують поняття «стратегічної мети», деякі банки визначають програму подальшого розвитку як «стратегія» або «місія» (табл. 1);

- відсутність стратегічної гнучкості системи стратегічного орієнтування банку. Погоджуючись з авторами [7], які визначають це поняття стосовно підприємств як їх здатність своєчасно реагувати на

зміни ринкового середовища, адаптуватися до них шляхом зміни ключових положень стратегії розвитку, під стратегічною гнучкістю системи стратегічного управління банку слід розуміти її здатність враховувати мінливість середовища ринку банківських послуг, пристосовуватись до них, що має відображатись у зміні стратегічних орієнтирів діяльності банківської установи у довгостроковій перспективі. Аналіз сучасного стану стратегічного управління вітчизняних банків свідчить про їх неспроможність оперативно відстежувати зміни умов функціонування, своєчасно ідентифікувати потреби ринку, адаптуватися до них та переорієнтовувати продуктової кошик на максимальне їх задоволення;

- низький рівень конкретизації стратегічного плану розвитку і засобів досягнення корпоративної мети діяльності банківських установ;
- відсутність деталізації стратегії розвитку на її складові стратегії – цінову, фінансову, конкурентну стратегію тощо (відсутність їх ключових положень у стратегії розвитку банку);
- відсутність розуміння сучасних тенденцій банківської діяльності та їх відображення у стратегічному плані розвитку банку.

Зазначене негативно характеризує рівень організації стратегічного менеджменту в банках, бо відсутність чіткого розуміння категоріального апарату не дозволяє точно та правильно конкретизувати напрями подальшого розвитку банку, а також ускладнює визначення методів і засобів досягнення його корпоративної мети; відсутність стратегічної гнучкості системи стратегічного управління банків в умовах динамічної трансформації зовнішнього середовища не дозволяє їм досягати запланованих результатів діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища через нездатність банків адаптуватися до умов функціонування, що змінюються; недостатність конкретизації стратегії розвитку банку та засобів її реалізації не дає можливості формувати чітких управлінських заходів щодо координації роботи банку в напрямі досягнення його стратегічних пріоритетів; відсутність деталізації загальної стратегії розвитку банку на складові не дозволяє узгодити усі напрями та види діяльності банку для досягнення його корпоративної мети; наслідками ігнорування банками сучасних особливостей банківської діяльності (погіршення умов банківництва і, як наслідок, посилення конкуренції на ринку банківських послуг) в процесі стратегічної орієнтації на ринку банківських послуг є неефективність стратегічних заходів і неможливість досягнення запланованих результатів діяльності банківських установ у майбутньому.

Стратегічне орієнтування банку ґрунтується на поєднанні пріоритетів його діяльності, які являють собою стратегічно важливі елементи організації роботи банку за певних умов функціонування та визначають послідовність їх реалізації в процесі досягнення корпоративної мети. Аналіз стратегічних орієнтирів вітчизняних банків дозволив відзначити різну спрямованість їх стратегічних пріоритетів. Так, банки першого ешелону прагнуть залишатися лідерами на вітчизняному ринку банківських послуг і не допустити посилення впливу конкурентів на їх конкурентні позиції, банки інших груп здебільшого фокусуються на збільшенні ринкової частки, підвищенні якості банківських продуктів та послуг, нарощенні ринкової вартості бізнесу, формуванні довіри з боку споживачів їх продуктів і послуг, позитивної ділової репутації тощо (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегічні пріоритети вітчизняних банків

№	Напрямок діяльності	Стратегічні пріоритети
1	2	3
	Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> ▪ присутність на ринку банківських послуг України; ▪ місце в першій трійці найбільших банків в Західній Україні; ▪ лідерство на ринку; ▪ стійка конкурентна позиція на ринку; ▪ забезпечення стійкості конкурентних переваг; ▪ конкурентоспроможність; ▪ загальнонаціональний рівень діяльності
	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ співпраця з системними державними підприємствами; ▪ формування і підтримка високої ділової репутації; ▪ бездоганний імідж; ▪ впізнаний бренд; ▪ фокус на клієнта; ▪ посилення лояльності клієнтів; ▪ повний спектр банківських продуктів та послуг; ▪ відповідність міжнародним стандартам; ▪ інноваційність; ▪ удосконалення банківського сервісу; ▪ розширення продуктового ряду

Продовження табл. 2

1	2	3
	Економіка	<ul style="list-style-type: none"> ▪ надійність, стабільність та прозорість діяльності; ▪ нарощування вартості бізнесу; ▪ збільшення вартості акціонерного капіталу; ▪ зростання бізнесу; ▪ підвищення ефективності діяльності; ▪ динамічний розвиток; ▪ підвищення якості активів; ▪ нарощування ресурсної бази; ▪ розширення економічних зв'язків
	Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дохідність; ▪ прибутковість; ▪ рентабельна діяльність; ▪ високий рівень капіталізації; ▪ здоровий фінансовий стан; ▪ збереження фінансової стабільності; ▪ залучення інвестицій
	Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> ▪ створення ефективної системи управління
	Технічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ підвищення інноваційності і технологічності надання пропонованих послуг; ▪ впровадження передових інформаційних технологій
	Соціальна спрямованість	<ul style="list-style-type: none"> ▪ підтримка реального сектора економіки; ▪ підтримка вітчизняних виробників та підприємництва; ▪ розвиток соціально активної позиції; ▪ захист інтересів своїх вкладників; ▪ зосередження уваги на обслуговуванні роздрібних клієнтів та підприємств малого і середнього бізнесу; ▪ сприяння економічному розвитку та добробуту клієнтів
	Географія розташування	<ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутність необхідності розширення регіональної мережі; ▪ оптимізація присутності у регіонах; ▪ побудова ефективної регіональної мережі; ▪ присутність в найбільших містах України

Аналіз стратегічних пріоритетів вітчизняних банків дозволяє також говорити про зосередженість банківських установ і процесів орієнтації у конкурентному середовищі вітчизняного ринку банківських послуг на різних окремих складових діяльності, як то лідерство на ринку чи зростання вартості бізнесу, чи оптимізація регіональної мережі, або їх простих комбінаціях. Неповне врахування усього комплексу аспектів банківської діяльності в процесі стратегічного орієнтування призводить до ігнорування певних корпоративних цінностей вітчизняних банків, що спричиняє вибірковий характер їх стратегій та не дозволяє їм досягати корпоративної мети.

Зазначене вище ще раз доводить необхідність удосконалення науково-методичного забезпечення існуючого інструментарію стратегічного орієнтування вітчизняних банків у конкурентному середовищі як невід'ємної складової банківського менеджменту.

Виходячи з пріоритетності конкурентної стратегії, в сучасних умовах банківської діяльності при її розробці мають бути враховані ключові аспекти конкуренції на ринку банківських послуг, визначені стратегічні пріоритети банку та розроблені чіткі управлінські заходи щодо їх реалізації. На виконання зазначених вимог та з метою підвищення ефективності конкурентної стратегії банку в процесі її обґрунтування керівництво банку повинне дотримуватися таких рекомендацій:

1. Фундаментальним базисом розробки конкурентної стратегії банку є обґрунтування концепції його діяльності на ринку банківських послуг, місії функціонування банку в конкурентному середовищі, визначення його стратегічної мети та завдань конкурентної боротьби.

2. Встановлення стратегічних орієнтирів банку має ґрунтуватися на поглибленому аналізі конкурентного середовища ринку банківських послуг чи окремих його сегментів (якщо банк позиціонується на певному продуктовому чи клієнтському сегменті), визначенні переліку стратегічних конкурентів та встановленні їх впливу на стан ринку (окремих сегментів).

3. Конкурентна стратегія має враховувати повний комплекс стратегічних пріоритетів банку за усіма видами та напрямками його діяльності, кожен з яких є складовим елементом конкурентної стратегії банку. Сукупність складових конкурентної стратегії банку зображено на рис. 1.

4. На практиці конкурентна стратегія розробляється переважно на рівні ТОП-менеджменту банку, а її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління банківською установою (метод зверху-вниз), саме тому з метою формування єдиного інформаційного простору в процесі реалізації конкурентної стратегії її основні положення мають бути затверджені вищим керівництвом, доведені до керівників середньої ланки управління та зрозумілі усім працівникам банку.

5. Процес реалізації конкурентної стратегії банку повинен ґрунтуватися на принципі стратегічної гнучкості, тобто методи та засоби конкурентної боротьби банку мають бути адекватними стану конкурентного середовища та в поточному режимі адаптуватися до його зміни.

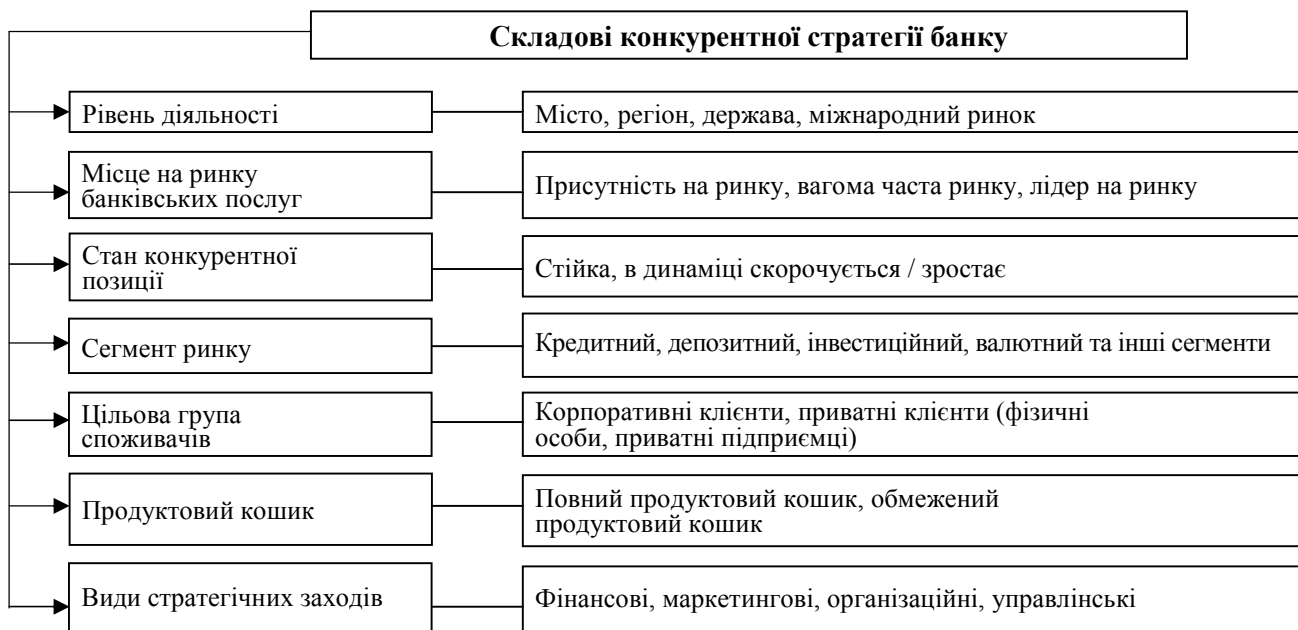


Рис. 1. Складові конкурентної стратегії банку

Висновки. Аналіз стратегічних орієнтирів вітчизняних банків дозволив виявити формальні риси стратегічного управління в банках і відсутності практичних інструментів його реалізації та довів необхідність вдосконалення теоретико-методичного забезпечення орієнтації банку в конкурентному середовищі. З метою підвищення ефективності конкурентної стратегії банку в роботі запропоновано рекомендації щодо обґрунтування конкурентної стратегії банку, дотримання яких дозволить врахувати сучасні аспекти банківської конкуренції, максимально точно встановити стратегічні пріоритети банку та, за рахунок цього, розробити ефективні заходи в системі стратегічного орієнтування банку на ринку банківських послуг в умовах загострення конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк В.Я. Формування антикризової стратегії розвитку комерційного банку / В.Я. Вовк // Соціально-економічні дослідження у перехідний період. Ринкова трансформація України: проблеми та перспективи: зб. наук. пр. / НАНУ. Ін-т регіональних дослідж. – Львів, 2004. – Вип. 1 (XLV). – С. 316–320.
2. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В.; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
3. Почепцов Г.Г. Стратегия / Почепцов Г.Г. – М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 2005. – 384 с.
4. Річна звітність вітчизняних банківських установ.
5. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Сладкевич В.П. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 496 с.
6. Стратегия, миссия и видение компании: где вы сейчас и где окажетесь завтра [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str230.html>.
7. Стратегічна гнучкість у системі стратегічного управління підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://joomla.spkneu.org/index.php?option=com_content&view=article&id=171:shatilova2&catid=43:tezy2011section2&Itemid=113.
8. Стратегія розвитку регіональних підприємств електроенергетики: аспекти формування: [монографія] / [О.М. Тищенко, М.О. Кизим, Л.М. Шутенко та ін.]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 344 с.
9. Шевцова О.Й. Складові стратегічного управління банком / О.Й. Шевцова, Т.Ю. Артеменко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/1777/3/Shevtsova%20O.Y.,%20Artemenko%20T.Y._1_2005.pdf.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2012.