

*Л.М. Карамушка*

*доктор психологічних наук, професор,  
Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*

*О.А. Філь*

*кандидат психологічних наук, доцент,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

## **Психологічний аналіз значущості чинників забезпечення конкурентоздатності комерційних банків**

*Стаття висвітлює результати експериментальної оцінки персоналом (керівниками та працівниками) банку рівнів значущості чинників конкурентоздатності банків та їх взаємозв'язків із економічними, соціально-демографічними, сімейними характеристиками персоналу банку.*

*Статья представляет результаты экспериментальной оценки персоналом (руководителями и сотрудниками) банка уровней значимости факторов конкурентоспособности банков и их взаимосвязи с экономическими, социально-демографическими, семейными характеристиками персонала банка.*

*The article reveals the results of bank personnel's assessment of levels of significance of determinants of bank competitiveness. The influence of social-demographical, economic, and family characteristics of bank personnel on bank personnel's assessment of levels of significance of determinants of bank competitiveness is revealed.*

**Ключові слова:** конкурентоздатність, банк, персонал банку, чинники конкурентоздатності банку.

### **Постановка проблеми**

Одним із актуальних та перспективних напрямків у сфері досліджень організаційної та економічної психології виступає **психологія розвитку конкурентоздатності організацій**. У рамках дослідження психологічних особливостей забезпечення конкурентоздатності банківських структур суттєве місце належить здійсненню психологічного аналізу чинників забезпечення конкурентоздатності комерційних банків, що обумовлено низкою нижче вказаних обставин.

По-перше, посилення конкуренції в усьому світі обумовлює необхідність її ефективної реалізації як на рівні окремої особистості, так і на рівні організацій, країн та ін. При цьому конкуренція в банківській сфері, як засвідчують спеціалісти [12], обумовлює виникнення явища «**банківська конкуренція**», що являє собою динамічний процес змагання комерційних банків та інших кредитних інститутів, у межах якого вони намагаються забезпечити собі стабільне становище на ринку банківських послуг. Банки стають конкурентами тоді, коли пропонують однаковий набір банківських послуг на одному й тому ж ринку в подібних умовах, а мета кожного банку полягає в тому, щоб клієнт обрав та придбав саме його конкретну послугу. **Ефективна діяльність банків** у ситуації конкуренції можлива, на нашу думку, **за умови забезпечення високого рівня їх власної конкурентоздатності**. Тому для практичного розв'язання цієї проблеми важливо визначити специфічні чинники, що впливають на розвиток конкурентоздатності банків.

По-друге, дослідження чинників (економічних, політичних, соціальних, психологічних та ін.) конкурентоздатності різних організацій показало можливість

виділення чотирьох основних рівнів їх аналізу *мега-, макро-, мезо- та мікро-рівня* [3; 8; 14; 19].

*По-третє*, фахівцями лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України було виділено *психологічний підхід* щодо дослідження феномену «*конкурентоздатність організації*» [3; 8; 14; 15], яку можна визначати як комплекс психологічних характеристик, що забезпечують її ефективну конкуренцію щодо аналогічних суб'єктів на сучасному ринку праці, товарів і послуг.

#### **Формулювання цілей статті**

Актуальність дослідження проблеми конкурентоздатності організацій і недостатність дослідження ролі основних чинників конкурентоздатності банку, і, насамперед, значущості саме психологічних факторів, визначили **мету** цієї статті – здійснити психологічний аналіз чинників забезпечення конкурентоздатності банків. Відповідно було сформульовано **основні завдання** статті:

1. Експериментально дослідити оцінку персоналом банку рівнів значущості чинників конкурентоздатності банків;
2. Виявити вплив економічних, соціально-демографічних, сімейних характеристик персоналу банку на їх оцінку рівнів значущості чинників конкурентоздатності банків.

#### **Методика та організація дослідження**

З метою емпіричного дослідження психологічного аналізу забезпечення конкурентоздатності банківських структур, у зв'язку з недостатністю комплексних психологічних експериментальних методик, нами було розроблено авторську анкету [8; 14], що включала в себе низку відкритих та закритих питань. Для цього дослідження серед багатьох інших питань анкети нами було обрано окремі два питання, на які давали відповіді банківські службовці. Так, опитані відповідали на питання 1 «Прорангуйте за ступенем значущості (1, 2, 3 ...) всі чинники, які, на Вашу думку, забезпечують конкурентоздатність Вашого банку»: місце розташування банку; конкурентоздатність керівників банку; конкурентоздатність продукції/послуг, що надає банк; конкурентоздатність клієнтів банку; конкурентоздатність країни на міжнародному рівні; конкурентоздатність партнерів банку; відповідна матеріально-технічна база банку; конкурентоздатність працівників банку; конкурентоздатність банківської сфери; імідж банку; ефективна рекламна політика банку; інше (допишіть).

Відповідаючи на питання, персонал банку рангував (1, 2, 3 ... балами) значущість усіх вищевказаних чинників, що були спеціально розташовані в хаотичному порядку (а не послідовно за мега-, макро-, мезо- та мікрорівнем). Опитані оцінювали в 1 бал найбільш значущий показник, і він визначав чинник, що найбільше впливає на забезпечення конкурентоздатності банку, а в міру збільшення показника (2, 3, 4...) сила значущості оцінюваного фактора зменшувалась. До того ж, у вільній лінійці опитувані мали можливість додати своє бачення тих чинників, що не були наведені в цій анкеті.

Щодо питання 2, то воно відображало певні *характеристики опитуваних*: а) економічні (рівень середньомісячної заробітної плати); б) соціально-демографічні (стать і вік); в) сімейні (наявність дітей у сім'ї).

Отримані дані оброблялись програмою SPSS (Version 13.0) з використанням методів описової статистики, кореляційного аналізу. Застосовуючи процедуру визначення нижньої і верхньої межі середнього арифметичного та стандартного відхилення вибірки в цілому, було виділено низький, середній та високий рівні досліджуваних показників (оцінки опитуваними чинників конкурентоздатності банку).

Дослідження проблемно-пошукового характеру було проведено серед 50 банківських службовців м. Києва в 2009–2010 рр. У дослідженні взяли участь персонал різних департаментів одного з комерційних банків м. Києва (результати кількох попередніх досліджень нами було представлено в публікаціях [3; 8; 14; 15]) та аспіранти НТУУ «КПІ», які водночас працюють у різних комерційних банках м. Києва. В запропонованій публікації наведено узагальнюючі результати опитування за такою вибіркою.

Дослідження проводилося в рамках виконання НДТ лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку» (2008–2012 рр., науковий керівник – проф. Л.М. Карамушка).

### *Результати дослідження та їх обговорення*

Для вирішення *першого завдання дослідження* дослідимо особливості оцінки персоналом банку рівнів значущості чинників конкурентоздатності банку.

**1. Аналіз рівня значущості чинників, які, за результатами самооцінки опитаного персоналу, забезпечують конкурентоздатність банку,** показав такі особливості.

Як показують дані, лише 13,3% персоналу банку вказали на високий ступінь значущості *чинника мегарівня* «конкурентоздатність країни на міжнародному рівні», що вказує, незважаючи на його масштабність, на незначний вплив цього чинника. Така низька оцінка значущості впливу вказаного чинника може пояснюватися, на наш погляд, взаємозалежним зв'язком: конкурентоздатність окремих організацій забезпечує загальну конкурентоздатність країни на різних рівнях, що, у свою чергу, надалі сприяє підвищенню конкурентоздатності конкретних банків тощо.

Що ж стосується *чинників макrorівня*, то ця група чинників виявилася більш значущою за оцінкою банківського персоналу порівняно з попереднім чинником мегарівня «конкурентоздатність країни на міжнародному рівні»: високий рівень значущості «конкурентоздатності банківської сфери» відзначили 47,4% опитаних, що свідчить про розуміння банківськими службовцями важливості високої конкурентоздатності банківської сфери для успішної діяльності окремих банків. Цікаво, на наш погляд, відзначити, що досить часто в Україні спостерігаються ситуації економічної, політичної та інших криз, які так само поширені в безлічі інших країн [2; 6], що, безумовно, позначається на конкурентоздатності банківської сфери та може певною мірою «виправдовувати» різні труднощі в діяльності окремих банків. Однак тільки розуміння цього ще більше сприяє певному посиленню кризи і не дає можливості виходу з кризової ситуації окремим банкам. Тому, на наш погляд, позиція «очікування» «змін на краще» і «швидкої» допомоги держави «інфарктним станам», що настали у банківській сфері для низки банків у ситуації кризи, не здатна розв'язати проблему збереження та підвищення конкурентоздатності окремих банків. У цьому контексті цікавою для нас видалася позиція В. Морохіна [6], який зазначив, що кожна криза має свої особливості, проте є щось загальне, що притаманне усім кризам: кризи, що виникають у соціально-економічних системах, можна розглядати як кризи управління..., і саме від нього залежить цілісність системи і її цілеспрямована діяльність [6]. У зв'язку з цим, логічно, на наш погляд, на етапах практичного розв'язання проблеми забезпечення конкурентоздатності банків враховувати вплив «конкурентоздатності банківської сфери» як об'єктивну умову, однак при цьому глибше аналізувати комплекс інших чинників конкурентоздатності банків та більше уваги приділяти суб'єкту управління, про який йтиметься нижче.

Продовжуючи аналіз, нами було зазначено, що удвічі менше ролі було від-

ведено фактору «місце адміністративного розташування банку» (22,2% опитаних вказали на високий рівень його значущості). Ймовірно, це можна пояснити тим, що персонал банку розуміє, що клієнти сьогодні будуть обирати не стільки той банк, який розташований у фешенебельному районі міста, в престижному офісному центрі або в районі проживання клієнтів. Зміщений акцент лише на це не дозволяє на належному рівні, на нашу думку, забезпечувати конкурентоздатність конкретного банку, якщо при цьому не враховано організаційні фактори банку (наявність по сусідству банків-конкурентів, власний імідж самого банку, діапазон та унікальність послуг для клієнтів та ін.) та психологічні фактори (якісний та кількісний склад персоналу та ін.). Тому, на нашу думку, *необхідно аналізувати всю систему чинників конкурентоздатності банку та далі розглядати їх значущість на рівні організації та аналізувати вплив чинників мезорівня.*

Як показують дані, персонал банку вважає найбільш значущими чинниками серед цієї групи (високий рівень значущості) «конкурентоздатність конкурентів», про що свідчать відповіді 43,8% опитаних. Отримані дані привертають увагу до того, що в ситуації високої банківської конкуренції їх безпосереднім клієнтам пропонується широкий спектр організацій, що надають різноманітні банківські послуги. З одного боку, це «ускладнює» життя окремих банків і створює достатньо сильне «напруження» в їх взаємодії в єдиній сфері та певні «загрози» один одному. З іншого боку, банки-конкуренти, взаємодіючи між собою, складають певну «співдружність», яка своєю конкурентною взаємодією сприяє розвитку ринкової економіки в цілому і самих конкретних банків зокрема. У зв'язку з найширшим спектром потреб людини, які практично неможливо уніфікувати, ринок таким чином визначено «захищається» від монополізму, а клієнти банків, відповідно, одержують можливість задовольняти найрізноманітніші свої потреби за найбільш привабливими для них умовами, що пропонуються різними типами організацій банківської сфери. 33,3% опитаних вказали на високий рівень значущості чинників «імідж банку» і «конкурентоздатність банківських послуг», і по 31,3% опитаного персоналу вважають значущим «конкурентоздатність клієнтів банку» і «конкурентоздатність партнерів банку» (за кожним чинником відповідно). Виходячи з отриманих даних, важливо, на наш погляд, орієнтуватися, з одного боку, в особливостях поведінки конкурентів на «спільному» ринку банківських послуг. З іншого боку – необхідно максимально вивчати, враховувати і задовольняти потреби клієнтів, пропонуючи на ринок послуг відповідні привабливі фінансові програми та впроваджувати «неординарні» додаткові програми лояльності для клієнтів банку. Так, наприклад, багато банків використовують в обідню перерву кава-брейки (шоколад з маркою банку, орендована кава) для усіх своїх клієнтів. Відомий також досвід використання банками для своїх VIP-клієнтів можливості придбати в одній з країн собі ділянку з власними виноградниками та щороку отримувати вино з власним ім'ям [16].

У контексті розв'язання проблеми «залучення потенційних» та «утримання реальних» клієнтів хочемо навести приклад використання банками нецінових способів завоювання клієнтів. Як свідчить досвід нашої практичної роботи в банківських структурах та сучасні публікації [1], «одним з головних інструментів конкурентної боротьби стає брендінг». До того ж, зараз роздрібні банківські послуги настільки стандартні і «безликі», що громадяни нерідко здійснюють вибір на користь тієї чи іншої установи випадково, орієнтуючись часом тільки на назву. Тому, щоб змінити ситуацію і підвищити лояльність клієнтів, банки роблять ставку на брендінг. Бренд є торговою маркою зі сформованим іміджем. Крім назви, логотипу і слогану, бренд включає в себе набір очікувань та асоціацій, пов'язаних з товаром або послугою [1]. Однак, як показує досвід

нашої практичної діяльності в ряді комерційних банків, неграмотно проведений ребрендинг [17] або створення нового бренду банку [18] може «зруйнувати» позитивний ефект таких підходів за таких помилок, як неправильно проведені дослідження (невдала назва бренду, нечітко ідентифіковані причини зміни назви банку та ін.) або маркетингово-рекламна кампанія з упізнаваності нового бренду, некоректне повідомлення клієнтам про ребрендинг (наприклад, клієнтам повідомляють про зміну назви банку і при цьому не пояснюють причин зміни назви, що може «спонукати» клієнтів забрати свої гроші з «нового, невідомого» банку).

З метою ефективного реалізації брендингу важливим, на нашу думку, є здійснення психологічного забезпечення всіх його етапів шляхом проведення досліджень ставлення споживачів до нового іміджу банку, використовуючи психологічні методи (опитування клієнтів банку і його персоналу, фокус-групи, моніторинг, call-центр). Не можна однозначно сказати, що після ребрендингу в банку раптом усе стане добре. Брендінг – це лише один із елементів комунікації зі споживачами. Тому принцип «Як ви човен назвете, так він і попливе» тут не може гарантовано діяти. Для банку навіть назва «мегасупербанк» нічого не змінить, адже не можна змінити ім'я і сказати, що у нас усе по-новому. Якщо не змінюється схема роботи та підхід до клієнтів, зміна імені нічого не дасть [3; 17; 18]. Тому все вищевказане звертає увагу як на важливість комплексного забезпечення брендингу, так і на розв'язання проблеми забезпечення конкурентоздатності банку в цілому.

Також у контексті забезпечення конкурентоздатності банку важливо, на нашу думку, значну увагу приділяти формуванню гармонійного «позитивного» іміджу банку. Так, сьогодні здебільшого керівництво банків часто піклується про формування зовнішнього іміджу в очах клієнтів і партнерів, який створюється ефективною рекламою компанії, сучасним дизайном приміщень, рівнем обслуговування, корпоративним стилем одягу, і при цьому рідко працює над формуванням внутрішнього іміджу банку, що позначається на зовнішньому вигляді банку як успішної і стабільної організації. Тому і керівництву компанії, і кожному її співробітнику необхідно робити свій внесок у гармонійний розвиток внутрішньої і зовнішньої складових іміджу банку.

Завершуючи аналіз чинників мезорівня, слід зазначити, що цікавим виявився для нас той факт, що з групи всіх чинників мезорівня найменше опитаних (29,4%) засвідчили на високому рівні значущість чинника «*відповідна матеріально-технічна база банку*».

Проаналізуємо далі міру впливу **чинників мікрорівня** на конкурентоздатність банку. Наше дослідження показало, що серед усіх чинників мега-, макро- та мезорівня персонал банку відзначає, що *на забезпечення конкурентоздатності банку найбільше впливають саме чинники мікрорівня*. Цей факт підтверджується тим, що 44,4% опитаного персоналу банку на високому рівні оцінюють значущість «*конкурентоздатності керівників*». Особливо цінним для нас виявився той факт, що половина персоналу банку, яка брала участь у дослідженні, вважає, що найбільш цінним і значущим для розв'язання проблеми забезпечення конкурентоздатності банку є саме «*конкурентоздатність працівників*».

Підсумовуючи все проаналізоване вище, можна зробити висновок про значущість і **провідну роль психологічного чинника забезпечення конкурентоздатності банку**. Дані продемонстрували *важливість* не стільки матеріального і технічного оснащення банку або його адміністративного розташування, а звернули увагу на силу і цінність саме «*людського потенціалу*» банку. Також ці дані показують певний ступінь *ідентифікації персоналу банку з його конкурентоздатністю і бачення своєї значущості в її забезпеченні*.

У контексті обговорення *отриманих результатів* вважаємо важливим відзна-

чити той факт, що наші дані значною мірою узгоджуються з низкою наукових розробок фахівців з проблеми конкурентоздатності організацій і впливу психологічних чинників.

Так, відзначаючи значущість психологічних факторів у конкурентоздатності організацій, В.А. Розанова зауважує, що багато невдач організованого бізнесу мають суто психологічні причини. Для підвищення конкурентоздатності необхідне правильне керівництво людьми і пошук нових підходів до управління, при цьому ініціатива і творчість керівників і персоналу є важливими для конкурентоздатних компаній [9]. Проте слід звертати увагу на те, що «... головна роль у побудові й реалізації цілей системи забезпечення конкурентоздатності належить, звичайно, персоналу» [13]. Л.В. Пан відзначає, що «...створення та ефективне використання потенціалу персоналу організацій є головним чинником для досягнення бізнес-успіху та переваг у конкурентній боротьбі як в тактичній, так і в стратегічній перспективах» [7]. Важливої уваги заслуговує той факт, що «утримання» фахівців в організації (запобігання плинності кадрів) визнано також одним з важливих чинників підвищення конкурентоздатності організації, адже, як показують дослідження економістів, загальна вартість плинності кадрів складає біля 150% від окладу співробітника, а також доведено (Abbasi and Hollman, 2000), що втрата організацією співробітника породжує критичні наслідки, а саме – підставлення під загрозу зусиль, спрямованих на досягнення цілей організації, інновації, послідовність та затримку у наданні послуг зовнішнім та внутрішнім клієнтам, що, відповідно, знижує рентабельність організації [21]. Щодо організацій банківської сфери, то цікавим, на наш погляд, також є підхід С. Селянина, який вказує на те, що «джерела високої конкурентоздатності виявляються різними: для одних банків – це підтримка власників, у тому числі за рахунок неринкових пасивів, а для інших – посправжньому висока якість послуг і кваліфікація персоналу» [10].

Тому в контексті практичного розв'язання проблеми підвищення конкурентоздатності банку важливо зосереджуватися не тільки на забезпеченні його матеріально-технічної бази, створення «привабливого» іміджу організації та ефективної реклами послуг, а *значну увагу приділяти можливостям психологічних чинників*, насамперед, на етапі відбору HR-департаментом конкурентоздатних фахівців, організації моніторингу їх професійної діяльності та підвищенню фахового рівня, а також належній оцінці та подальшій мотивації їх розвитку.

У цілому дослідження *виявило зворотну закономірність щодо рівнів вираженості чинників конкурентоздатності банку та ступеня їх впливу на конкурентоздатність банку*: в міру зниження рівня «дії» чинників (від мега– до мікрорівня) ступінь значущості їх впливу збільшується (чинники мікрорівня мають найбільше значення, а чинники мегарівня – найменше).

2. У рамках *вирішення другого завдання дослідження* було встановлено **взаємозв'язок між оцінкою персоналом чинників конкурентоздатності банку та низкою характеристик опитаних** (у цій статті представлено взаємозв'язки на рівні статистично значущих зв'язків, а виявлені тенденції буде детальніше наведено в наших наступних матеріалах):

а) **економічні** характеристики (рівень середньомісячної заробітної плати). Дослідженням виявлено *статистично значущий зв'язок* ( $p < 0,05$ ) між *рівнем середньомісячної заробітної плати* персоналу банку та особливостями їх оцінки *значущості чинника «матеріально-технічна база»*. Як видно з рис. 1, 50,0% опитаних із заробітною платою 400–700 євро (еквівалент до національної валюти представлений в середньому на момент проведення дослідження) на високому рівні значущості відзначили вплив цього чинника на конкурентоздатність банку.

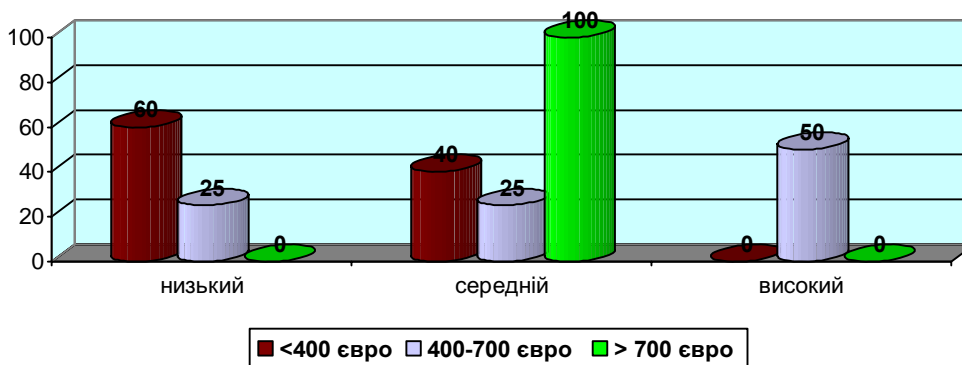


Рис. 1. Особливості оцінки персоналом банку з різним рівнем середньомісячної заробітної плати рівнів значущості чинника «матеріально-технічна база» ( $p < 0,05$ )

б) **соціально-демографічні** характеристики (стать: особливості оцінки факторів конкурентоздатності банку чоловіками й жінками-співробітниками банку; вік співробітників банку). Встановлено *статистично значущий зв'язок* ( $p < 0,01$ ) між *особливостями оцінки чоловіками і жінками-співробітниками банку значущості чинника «конкурентоздатність продукції»*: 80,0% опитаних чоловіків на високому рівні значущості відзначили вплив цього чинника, в той час як усього лише 16,7% жінок надали йому великого значення (див. рис. 2).

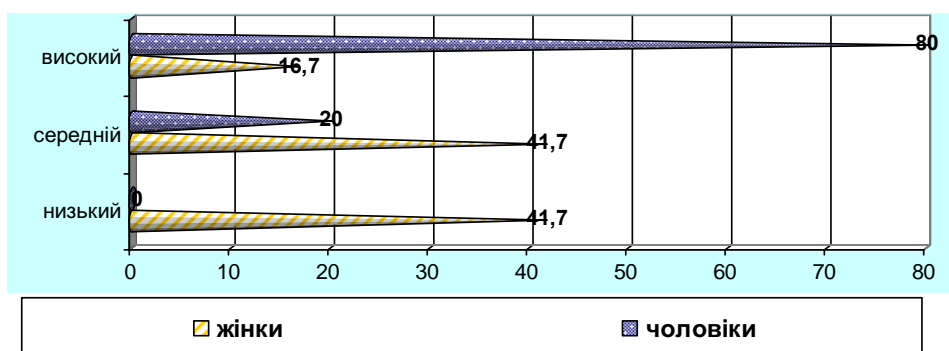


Рис. 2. Особливості оцінки чоловіками і жінками-співробітниками банку рівнів значущості чинника «конкурентоздатність продукції» ( $p < 0,01$ )

Проаналізуємо далі вплив віку опитаних на особливості оцінки персоналом банку різних вікових категорій значущості факторів конкурентоздатності банку. Так, дослідження показало вплив віку персоналу банку на його оцінку значущості чинника «імідж банку» ( $p < 0,01$ ): найбільший вплив іміджу банку на його конкурентоздатність зауважують 83,3% опитуваних (на високому рівні) віком понад 31 року та 9,1% опитаних до 25 років, а опитувані 26–29 років взагалі не надали йому значущості (див. рис. 3).

в) **сімейні** характеристики (наявність дітей у сім'ї). Результати продемонстрували існування зв'язку між наявністю дітей у сім'ї у персоналу банку та їх оцінкою значущості низки чинників. Так, наприклад, оцінюючи значущість чинника «конкурентоздатність продукції», 66,7% опитаних, що мають дітей у сім'ї, відзначають його високий рівень впливу, в той час як кількість опитаних, які не мають дітей, виявилася утричі меншою (див. рис. 4).

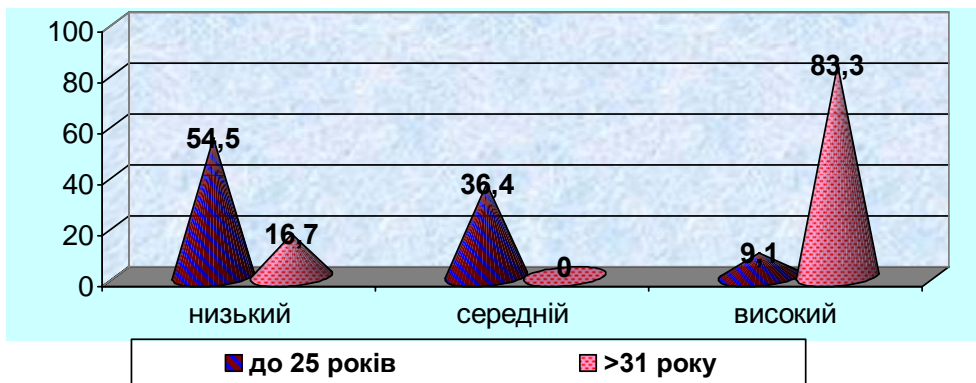


Рис. 3. Особливості оцінки персоналом банку різного віку рівнів значущості чинника «імідж банку» ( $p < 0,01$ )

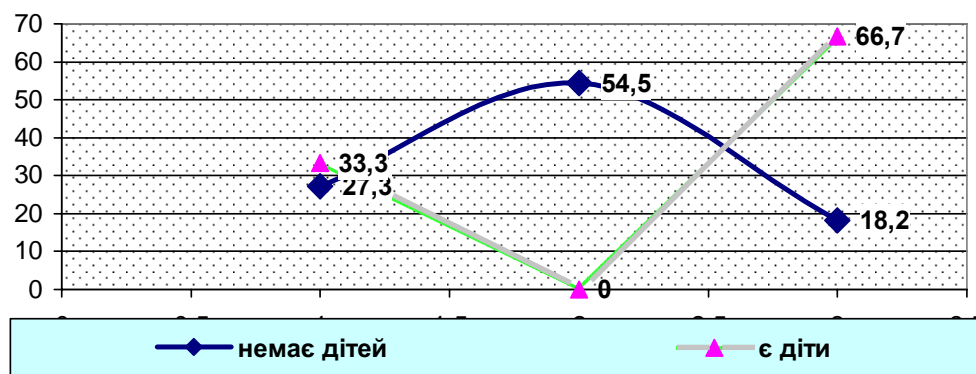


Рис. 4. Особливості оцінки персоналом банку залежно від наявності дітей у сім'ї рівнів значущості чинника «конкурентоздатність продукції» ( $p < 0,05$ )

Аналіз даних показав, що вплив чинника «імідж організації» найбільш значущим вважають 83,3% опитаного персоналу банку, що має дітей, тоді як кількість їх колег, які не мають дітей, виявилось меншою практично в 9 разів (див. рис. 5).

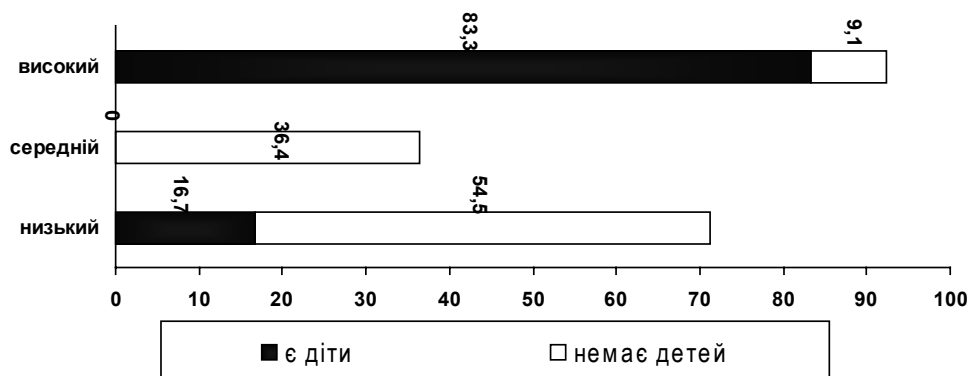


Рис. 5. Особливості оцінки персоналом банку залежно від наявності дітей в сім'ї рівнів значущості чинника «імідж банку» ( $p < 0,01$ )



Таким чином, ці результати продемонстрували наявність особливостей оцінки персоналом банку рівнів значущості основних факторів, що визначають конкурентоздатність банку залежно від їх *економічних* (рівень середньомісячної заробітної плати); *соціально-демографічних* (стать співробітників банку; вік співробітників банку) і *сімейних* характеристик (наявність дітей у сім'ї), що може бути використане в процесі відбору персоналу банку з метою підвищення його конкурентоздатності.

У цілому, можна говорити про те, що результати самооцінки персоналом банку продемонстрували *актуальність дослідження психологічних аспектів проблеми «конкурентоздатність організації»* і показали *значущу роль психологічних факторів*, які часто ігноруються економістами та керівниками банків у процесі розв'язання проблеми розвитку конкурентоздатності банків. Максимальне залучення і грамотне «використання» сили і здібностей людського потенціалу, поряд із реалізацією системи економічних, політичних, соціальних та інших заходів, значно сприятиме практичному розв'язанню проблеми підвищення конкурентоздатності банків.

### **Висновки**

1. Емпіричне дослідження *рівня значущості чинників*, які, за результатами самооцінки опитаного персоналу, *забезпечують конкурентоздатність банку*, продемонструвало найбільш сильний вплив саме чинників *макрорівня* серед усіх чинників мега-, макро– та мезорівня. Високий рівень значущості чинників «конкурентоздатність працівників» і «конкурентоздатність керівників» свідчить про значущість і *провідну роль психологічного чинника забезпечення конкурентоздатності банку*. У цілому дослідження виявило *зворотну закономірність щодо рівнів вираженості чинників конкурентоздатності банку та ступеня їх впливу на конкурентоздатність банку*: в міру зниження рівня «дії» чинників (від мега– до мікрорівня) ступінь значущості їх впливу збільшується (чинники мікрорівня мають найбільше значення).

2. У рамках дослідження було встановлено *взаємозв'язок між оцінкою персоналом чинників конкурентоздатності банку та низкою характеристик опитаних*: особливості оцінки персоналом банку рівнів значущості основних чинників, що визначають конкурентоздатність банку, залежить від їх *економічних* (рівень середньомісячної заробітної плати); *соціально-демографічних* (стать співробітників банку; вік співробітників банку) і *сімейних* характеристик (наявність дітей у сім'ї), що може бути використано в процесі відбору конкурентоздатного персоналу банку.

3. У цілому, можна говорити про те, що результати самооцінки персоналом банку підтвердили *актуальність дослідження психологічних аспектів проблеми «конкурентоздатність організації»* і показали *значущу роль психологічних факторів*, облік і використання яких значною мірою сприятиме практичному розв'язанню проблеми підвищення конкурентоздатності банків.

### **Список використаних джерел**

1. *Богута Н.* Вкус и запах банка / Н. Богута [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expert.ua/articles/9/0/3001>.

2. *Григорьева С.* Причины кризиса и механизм его преодоления / С. Григорьева // Материалы второй Междунар. наук.-практ. конфер. «Перспективы и возможности психологии, бизнеса и социальной работы в современной Европе» (г. Рига, 23–24 апреля 2009 г.). – Рига, 2009. – С. 74–76.

3. *Карамушка Л.М.* Психологічне забезпечення конкурентоздатності банків / Л.М. Карамушка, О.А. Філь, І.С. Бігун // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за

ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2009. – Ч. 25. – С. 117–132.

4. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.

5. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством / Г.Р. Кремнев // 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 3–11.

6. Морохин В. Кризис и управление / В. Морохин // Материалы второй Междунар. наук.-практ. конф. «Перспективы и возможности психологии, бизнеса и социальной работы в современной Европе» (г. Рига, 23–24 апреля 2009 г.). – Рига, 2009. – С. 90–91.

7. Пан Л.В. Стратегія управління персоналом як ключовий фактор забезпечення конкурентоздатності організації / Л.В. Пан // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – Вип. 1 (8) / [голов. ред. О.П. Степанов]. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 442–446.

8. Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організацій : тези VI науково-практичної конф. з організаційної та економічної психології (25–27 червня 2009 р., м. Керч) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – 240 с.

9. Розанова В.А. Психология управления : учебное пособие / [изд. 2-е, перераб. и доп.] / В.А. Розанова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез». – 2000. – 384 с.

10. Селянин С. И последние станут первыми / С. Селянин / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://www.expert-ural.com/>.

11. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : навч. посіб. / за наук. ред. проф. Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – С. 216–219.

12. Уткин Э.А. Конкурентоспособность банка и банковских продуктов / Э.А. Уткин, Н.И. Морозова, Г.И. Морозова // Инновационный менеджмент. – М. : АКАЛИС, 1996. – С. 148–172.

13. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во «Экономика», 2005. – 504 с.

14. Філь О.А. Психологічні особливості забезпечення конкурентоздатності банківських структур / О.А. Філь // Актуальні проблеми психології / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2009. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 23 / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., 2009. – С. 121–129.

15. Fil, A. (2009). Factors of organizational competitiveness in banking // Abstracts of XIth European Congress of Psychology. Oslo, Norway, 7–10 July 2009. (Abstract, CD-ROM).

16. <http://www.pbanking.com.ua/rus/newsletter>.

17. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Ребрендинг>.

18. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Брендинг>.

19. [http://mibes.teilar.gr/conferences/MMIBES\\_CD\\_2008/ORAL/Sanidas.pd](http://mibes.teilar.gr/conferences/MMIBES_CD_2008/ORAL/Sanidas.pd).

20. <http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2003-Winter/SunilRamlall>, Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness *Applied HRM Research*, 2003, Volume 8, Number 2, pages 63-72.