

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІЖБАНКІВСЬКОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ

УДК 336.01



Парасій-Вергуненко І.М.

*доктор економічних наук, професор кафедри
обліку в кредитних і бюджетних установах
та економічного аналізу
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

Постановка проблеми. В умовах ринкових перетворень, характерних для нинішнього етапу розвитку економіки України, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є найважливішим завданням, на розв'язання якого спрямовані зусилля управлінського менеджменту. Аналіз розвитку економічних процесів останніх років свідчить, що конкуренція – це ключовий чинник, який визначає засади формування стратегії підприємства та основні способи її реалізації. Конкуренція є об'єктивною економічною закономірністю розвитку товарного виробництва, дію якої можна вважати зовнішньою примусовою силою для економічних суб'єктів до підвищення продуктивності праці, насамперед, через активізацію інноваційної діяльності, впровадження нових прогресивних форм організації виробництва.

Для банківського бізнесу характерний високий рівень конкуренції, тому дослідження цієї проблеми з погляду стратегічного управління та аналізу вкрай важливе та актуальне. Проникнення на вітчизняний внутрішній ринок іноземних банків, втручання в традиційно банківські ринки небанківських організацій-конкурентів змушує вітчизняні банки шукати нові шляхи

посилення своїх конкурентних позицій. У сучасних умовах розвитку банківської системи України міжбанківська конкуренція стає характеристикою її гармонійного розвитку. У цьому чималу роль відіграє міжбанківський конкурентний аналіз.

Аналіз останніх наукових досліджень. Теоретичні та методичні питання аналізу конкурентного аналізу банків досліджувались в працях вітчизняних та зарубіжних вчених Ю.О. Заруби [1], С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиґа, І.В. Волошко [2], Н.Б. Куршакової [3], З.Ф. Ляпіна, І.І. Гончарової [4], Г.П. Макарової [5], А.В. Нікітіна, Г.П. Бортнікова, А.В. Федорченка [9], Л.С. Поречкіної [6], І.О. Спіцина, Я.О. Спіцина [11], Е.А. Уткіна [7] та ін. В роботах цих авторів розглядалися різні аспекти аналізу конкурентів на банківському ринку з погляду стратегічного маркетингу. Проте питанням методики аналізу в системі стратегічного управління банками на конкурентному ринку належна увага не приділялась.

Метою даної статті є розроблення теоретичних та методичних засад аналітичного дослідження конкурентів в банківській сфері, визначення основних етапів та напрямів аналізу конкурентів, обґрунтування системи ана-

літичних показників для оцінки маркетингової, операційної та фінансової стратегій банків-конкурентів в розрізі різних інформаційних блоків.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкуренція є могутнім стимулом розвитку банківської установи, підвищення якості банківських послуг і тим самим підвищення ефективності роботи банків. Водночас, наявність конкурентів та конкурентної боротьби знижує можливості банку щодо розширення клієнтської бази, здешевлення своїх ресурсів, унеможливує диктат власної цінової політики. Усе це зумовлює стратегічну орієнтацію вітчизняних банків на зайняття провідних позицій на конкурентному ринку і підвищення своєї конкурентоспроможності.

С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко вважають, що банківська конкуренція являє собою суперництво банків між собою та з іншими фінансово-кредитними інститутами, у процесі якого вони прагнуть забезпечити собі провідні позиції на ринку банківських послуг [2, с. 250]. Фактично сутність банківської конкуренції не відрізняється від конкуренції між іншими суб'єктами господарювання, а галузева специфіка банківської діяльності лише накладає певні особливості на формування системи показників її вимірювання.

Досліджуючи сутність та роль конкуренції в банківському бізнесі, українські вчені А.В. Нікітін, Г.П. Бортніков, А.В. Федорченко роблять наголос на позитивних наслідках суперництва між банками. «Конкуренція стимулює банки знижувати свої витрати, раціонально використовувати свої ресурси, застосовувати нові технології, знижувати або стримувати ціни на свої продукти... Завдяки конкуренції банк перебуває не лише під контролем органу нагляду, а й самого ринку: банк ретельно вивчається його клієнтами, інвесторами, контрагентами» [9, с. 97].

На відміну від класичної конкуренції між товаровиробниками, банківська конкуренція має свої особливості:

- об'єктом конкурентної боротьби є не товари, а ресурси;
- будь-який банк на ринку може бути в ролі не лише продавця, а й покупця;
- відсутність проблеми недоступності до каналів збуту – виробництво та реалізація банківських послуг можуть бути локалізовані у межах банку;
- широке включення у конкурентну боротьбу небанківських фінансових установ;
- відсутність патентного захисту нововведень;
- специфіка взаємовідносин з клієнтами, які водночас є покупцями банківських продуктів і постачальниками банківських ресурсів;
- високий рівень регулювання банківської діяльності та, зокрема, захист середовища здорової конкуренції;
- відносно сталий перелік банківських продуктів;
- відсутність прямого державного регулювання банківських тарифів;
- відсутність явних, безумовних монополій;
- стрімкий розвиток альтернативного сервісу – самообслуговування [1, с. 119; 9, с. 99].

Основними тенденціями розвитку банківської конкуренції на сучасному етапі її розвитку є:

- універсалізація банківської діяльності;
- лібералізація державного регулювання банківської діяльності; розширення регіональної та національної сфер діяльності фінансово-кредитних інституцій;
- вихід на ринок банківських послуг небанківських установ і організацій;
- посилення ролі нецінових методів конкуренції;
- глобалізація та інтернаціоналізація фінансових ринків [2, с. 261].

На думку І.А. Ніконової та Р.Н. Шамгунова, характерна особливість банківської конкуренції в умовах сьогодення – наближення стратегічних цілей банку до цілей своїх клієнтів і переорієнтація стратегії на клієнта: «що є голо-

вним для клієнта, те і повинен реалізувати банк» [10, с. 16].

Підкреслюючи важливість розроблення методики аналітичного дослідження конкурентів, відомі фахівці з банківського маркетингу І.О. Спіцин та Я.О. Спіцин писали, що: «Аналіз конкурентів та розроблення тактики дій банку стосовно головних суперників приносить більше результатів, аніж навіть істотне зростання в даному сегменті ринку. Ця діяльність зводиться до визначення, якого конкурента атакувати або від кого, де, коли і як захищатися, і дає змогу приймати важливі тактичні рішення, що утворюють основний елемент стратегічного планування» [11, с. 103].

Аналіз конкурентів необхідний для вироблення стратегії максимальної нейтралізації сильних сторін конкурентів;

концентрації зусиль на тих послугах, де банк має порівняно сильні стратегічні позиції; визначення сильних та слабких сторін свого банку відносно найближчих конкурентів та розроблення відповідного плану заходів щодо посилення своїх конкурентних позицій; визначення найбільш перспективних клієнтів та розроблення механізмів і стратегій їх залучення до свого банку на основі реклами своїх сильних сторін порівняно з конкурентами.

Основними аспектами аналітичного дослідження впливу конкурентного середовища на функціонування банку є: оцінка концентрації банківського ринку; визначення основних конкурентів; з'ясування потенційних та фактичних загроз, що обумовлені діяльністю конкурентів (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив конкурентного середовища на умови діяльності банку [2, с. 182]

Інструмент впливу	Характеристика
Суперництво між існуючими конкурентними системами	Рівень і динаміка ринкових позицій банків-конкурентів, їх кількість, умови та інструменти конкурентної боротьби
Конкурентні загрози з боку товарів-субститутів	Прихильність клієнтів, рівень додаткових витрат на зміну продукту споживання, еластичність попиту, співвідношення потенційного прибутку та рівня цін на товари-субститути
Можливість появи нових конкурентів	Рівень вхідних бар'єрів для проникнення нових конкурентів до ринку, стратегічне ставлення існуючих банків до нових конкурентів
Конкурентний вплив з боку клієнтів	Рівень економічного потенціалу клієнтів, кількість та умови конкуренції з боку споживачів банківських послуг, співвідношення кількості та особливостей клієнтів – споживачів і постачальників фінансових ресурсів

В процесі проведення аналізу банків-конкурентів доцільно виокремити такі етапи дослідження:

– групування банків-конкурентів у стратегічні групи задля оцінювання інтенсивності конкуренції та потенціалу головних конкурентів;

➤ оцінювання конкурентної позиції банку на банківському ринку у відповідній групі банків;

➤ визначення прямих реальних та потенційних конкурентів;

➤ визначення джерел інформації про конкурентів та їх стратегії;

➤ розроблення системи показників, що відбивають стратегію банків-конкурентів та їх фінансовий стан;

➤ аналітична інтерпретація отриманої аналітичної інформації;

➤ визначення сильних та слабких сторін свого банку та банків-конкурентів на основі SWOT-аналізу та бенчмаркінгу;

➤ розроблення заходів щодо послаблення конкурентного впливу банків-конкурентів.

Важливим етапом аналізу конкурентів є визначення конкурентної позиції банку, методика якого буде розглянута нижче. У процесі проведення аналізу конкурентів необхідно виділити три групи ключових суперників, які здійснюють або ймовірно здійснюватимуть значний вплив на можливість реалізації власної стратегії банку. При цьому доцільно виділяти такі групи конкурентів:

➤ існуючі прямі конкуренти, до яких відносять основні банки-

конкуренти з високими показниками зростання основних показників ефективності та аналогічною часткою ринку;

➤ потенційні конкуренти в особі нових банків (особливо іноземних), які розширюють свій географічний сегмент ринку;

➤ потенційні «новаки» на ринку, до яких належать парабанківські структури (кредитні спілки, трастові, факторингові та лізингові компанії).

Наступним етапом аналізу конкурентів є збір необхідної інформації щодо діяльності банків-конкурентів та їх стратегічних планів. Для оцінювання сильних та слабких сторін конкурентів необхідно зібрати систематизовану інформацію за кожним конкурентом. Найважливішу інформацію про банки-конкуренти в розрізі окремих інформаційних блоків пропонуємо згрупувати в такий спосіб (табл. 2).

Таблиця 2

Система показників для проведення комплексного аналізу банків-конкурентів в розрізі інформаційних блоків*

Якісні показники	Кількісні показники
Тематичний блок 1 «Загальна інформація про банки-конкуренти»	
Назва конкурента. Імідж банку на ринку. Місія, філософія банку та його стратегічні цілі. Організаційна структура банку, рівень вертикальної інтеграції. Основні акціонери банку Основні клієнти банку.	Чисельність та склад персоналу. Кількість та місцезнаходження офісів, філій, відділень, безбалансових відділень, інших структурних підрозділів.
Тематичний блок 2 «Інформація про конкурентну позицію та конкурентоспроможність»	
Дані про спеціалізовані ринки, що обслуговуються конкурентом і включають інформацію про операції з нерухомістю, обслуговування ринків енергетичних, суднобудівних компаній, фінансових проектів, обслуговування синдикатів євrorинків. Конкурентні переваги банку. Сильні та слабкі сторони банку.	Частка ринку у сегменті та в географічному розрізі. Темпи зростання частки ринку та доходності активів.

Тематичний блок 3 «Інформація про характер, методи та напрями стратегічного управління»	
<p>Стратегічні, довгострокові та оперативні цілі. Культура та політика бізнесу, бізнес-пріоритети та духовні цінності. Управлінський досвід роботи керівництва. Ставлення до ризику. Система розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Наявність та механізм системи стратегічного та оперативного контролю.</p>	
Тематичний блок 4 «Інформація про персонал»	
<p>Мікроклімат в колективі (організаційна культура). Аналіз якісного складу та рівня кваліфікації персоналу. Культура обслуговування, ввічливість та увага до клієнтів</p>	<p>Середньоблікова чисельність персоналу. Середня заробітна плата. Продуктивність праці (дохід на одного працівника). Прибуток на одного працівника. Витрати на персонал в розрахунку на працівника. Коефіцієнт плинності кадрів. Аналіз ефективності використання робочого часу.</p>
Тематичний блок 5 «Фінансова інформація»	
<p>Наявність вільних фінансових ресурсів. Залежність банку від зовнішнього фінансування (міжбанківського кредитування).</p>	<p>Структура капіталу банку. Оцінка достатності власного капіталу. Середньозважена вартість капіталу банку. Оцінка ліквідності та платоспроможності банку за основними нормативними та додатковими показниками. Коефіцієнти стабільності депозитів строкових та депозитів до запитання. Коефіцієнти прибутковості (ROA, ROE) та дохідності активів. Динаміка фінансової результативності. Коефіцієнти витратності пасивів та дієздатності банку. Додана вартість</p>

Тематичний блок 6 «Інформація про операційну та маркетингову діяльність»	
<p>Спектр банківських послуг. Ціни та тарифи, якість послуг. Маркетингова цінова політика, система знижок та заохочення клієнтів. Інформація про рекламу та шляхи стимулювання збуту. Інформація про операційне та системне оснащення, його можливості, рівень, термін дії, використання, продуктивність, ступінь завантаженості, політику капіталовкладень та заміни обладнання. Дані про систему інформації, контролю, планування, управлінського обліку, аналітичну роботу. Інноваційна складова діяльності банку на ринку (упровадження сучасних банківських технологій та банківських продуктів)</p>	<p>Відносна вартість ресурсів залучених та позичених. Середньозважена вартість усього функціонуючого капіталу. Коефіцієнт забезпеченості клієнтів банківськими продуктами. Якість загальних активів та кредитного портфеля. Якість портфеля цінних паперів. Оборотність кредитів та депозитів. Збалансованість активно-пасивних операцій. Коефіцієнт використання кредитних ресурсів банку. Витрати на дослідження та розвиток, придбання сучасного банківського обладнання, дослідження основних напрямів розвитку та географічного охоплення.</p>
Тематичний блок 7 «Інформація про клієнтську базу»	
<p>Характеристика цільових груп. Основні сегменти клієнтів, що обслуговуються в банку-конкуренті.</p>	<p>Мотивація поведінки клієнтів. Кількість клієнтів та перелік найбільш важливих (стратегічних) клієнтів. Середні залишки на рахунках клієнтів. Коефіцієнти плинності та постійності клієнтів. Лояльність клієнтів. Середній «стаж» обслуговування клієнтів. Коефіцієнти залучення клієнтів. Темпи зростання кількості клієнтів та середніх залишків на рахунках клієнтів</p>

*Розроблено автором

Важливим аспектом аналітичного дослідження конкурента є оцінка ефективності його стратегії та оцінювання його стратегічних потенційних можливостей з метою визначення стратегічних альтернатив банку та обґрунтування найбільш імовірних контрдій конкурентів на стратегічні маневри банку. Більшість великих банків є багатофункціональними організаціями, тому аналіз стратегії конкурента має проводитися в кількох проєкціях:

- у функціональному аспекті (аналіз операційної стратегії, маркетингової стратегії, фінансової стратегії);
- за підрозділами;
- по банку загалом.

Аналіз конкурентів у функціональному аспекті дає змогу дослідити функціональні стратегії своїх конкурентів. Пропонуємо вивчення функціонального аспекту стратегії конкурента проводити на основі аналізу як кількісних, так і якісних показників, які наведено в табл. 3 – 5.

**Система кількісних та якісних показників для аналізу
операційної стратегії конкурентів***

Якісні показники та завдання дослідження	Кількісні показники дослідження
Територіальне розміщення філій та відділень конкурента за географічними сегментами	Кількість та розмір філій, офісів, відділень, безбалансових відділень конкурента
Спектр послуг, що пропонуються у філіях та відділеннях банку, та можливості їх розширення	Обсяг операцій та послуг, що надаються у філіях та відділеннях банку
Партнерські стосунки з конкурентами. Кількість договорів на співпрацю з конкурентами	Коефіцієнт використання кредитних ресурсів конкурентами
Форми та системи стимулювання клієнтів, види заохочувальних заходів щодо залучення клієнтів	Кількість працівників, що працюють у філії, відділенні, рівень їх заробітної плати
Організаційна структура банку-конкурента та її відповідність здійснюваним операціям	Співвідношення кредитів та наданих послуг, співвідношення процентних та комісійних витрат
Гнучкість підходів кожного конкурента до змін обсягів здійснюваних послуг під впливом ринкових умов	Середньозважена вартість функціонуючого капіталу, вартість (витратність) залучених ресурсів
Типова характерна реакція на коливання попиту	Відношення наданих кредитів та послуг до функціонуючого капіталу
Поширення нових послуг банку та вивчення попиту на них	Процент споживання послуг банку внутрішніми споживачами
Рівень кваліфікації кадрів банку-конкурента та кількість висококваліфікованих службовців, задіяних у розробленні нових послуг	Співвідношення витрат з надання послуг у конкурентів і у вашому банку
Швидкість введення нових послуг або удосконалення продуктів за останні п'ять років	Очікуваний рівень витрат на розвиток нових послуг конкурентів порівняно з відповідним показником вашого банку
Швидкість реакції конкурента на впровадження нових банківських продуктів	Коефіцієнт економічної ефективності інноваційних проектів

*Розроблено автором

В розрізі окремих підрозділів аналітичне дослідження стратегій конкурента передбачає оцінювання дій банку на рівні певного ринкового сегмента. Підрозділи, як окремі центри прибутку та витрат, здійснюють різноманітну діяльність, у тому числі всі необхідні функції, які мають бути оцінені і за якими потрібно вести постійний контроль. Серед основних цілей створення нових організаційних одиниць може бути завдання розширення глобальної мережі підрозділів,

що відбувається у зв'язку з необхідністю розширення охоплення ринку через надання широкого спектра банківських продуктів. У процесі аналізу, що проводиться в розрізі підрозділів, формується інформація про основні напрями їхньої діяльності відповідно до цілей функціонування цих підрозділів. Стратегічні цілі підрозділів банку можна згрупувати в розрізі функціональних напрямів аналізу (маркетингові стратегії, операційні стратегії, фінансові стратегії) (табл. 6).

Таблиця 4

**Система кількісних та якісних показників для аналізу
маркетингової стратегії конкурентів***

Якісні показники та завдання дослідження	Кількісні показники дослідження
Порівняння стратегії конкурента з вашою в наданні послуг (бенчмаркінг)	Розмір надання конкретного виду послуг у даному ринковому сегменті в абсолютному та відносному виразах
Визначення політики конкурента стосовно нових послуг, що обираються кожним конкурентом	Ринкова частка конкурента в конкретному сегменті
Дослідження конкретних підходів до впровадження нових послуг (передові, відсталі)	Темп зростання обсягу надання послуг у даному конкретному ринковому (споживчому) сегменті
Якість обслуговування конкурентом клієнтів у межах запропонованих послуг порівняно з вашим банком (вища, на тому самому рівні, нижча)	Темпи зростання обсягу надання низки послуг (обслуговування певного сегмента) кожного конкурента
Цінова стратегія, обрана конкурентом (ціна вища від середньої, середня ціна, нижче від середньої)	Темп введення нових послуг за останні п'ять років
Порівняльні стратегії кожного конкурента у сфері реклами та стимулювання залучення депозитних ресурсів, нових клієнтів (ефективного розміщення ресурсів)	Частка витрат на рекламу в загальних адміністративних витратах
Завдання маркетингу кожного конкурента	Співвідношення загальних (валових) доходів банку і витрат на маркетингові дослідження

*Розроблено автором

Таблиця 5

**Система кількісних та якісних показників для аналізу
фінансової стратегії конкурентів***

Якісні показники та завдання дослідження	Кількісні показники дослідження
Потреби конкурентів у джерелах коштів для визначення видів діяльності	Фінансовий результат з окремих видів діяльності у кожного конкурента
Вплив гнучкості конкретного виду діяльності на поліпшення використання наявних ресурсів	Рентабельність активів та капіталу конкурентів
Найбільш чутливі змінні, що характеризують використання та послаблення напруженості з готівкою	Приріст грошових потоків у розрахунку на 1 грн. активів
Реакція кожного конкурента на зміни ринкових умов (зростання процентних ставок, інфляція, зростання заробітної плати)	Рівень процентного спреду; рівень процентної маржі
Типи реакцій керівництва на зміну ринкових умов функціонування банку	Співвідношення зобов'язань та інших джерел для здійснення конкретного виду діяльності
Співвідношення темпів зростання основних показників діяльності кожного конкурента та темпів зростання банківського бізнесу	Частка проблемних кредитів, цінних паперів, простроченої дебіторської заборгованості
Додаткові (резервні) джерела зростання депозитної бази у разі переходу стратегічних клієнтів у інші банки	Темп зростання мультиплікатора акціонерного капіталу

*Розроблено автором

Напрями аналізу стратегій конкурента в розрізі підрозділів*

Маркетингові стратегії	Операційні стратегії	Фінансові стратегії
Завдання маркетингу кожного підрозділу	Місце підрозділу в організаційній структурі банку та його історія. Місце даного підрозділу в господарському портфелі банку	Фінансовий результат по підрозділу в цілому та окремих видах діяльності
Розмір надання конкретного виду послуг підрозділом у даному ринковому сегменті в абсолютному та відносному виразі	Фактори, що здійснюють найбільший вплив на характер діяльності підрозділу (економічні, неекономічні, особисті амбіції, переконання)	Співвідношення темпів зростання основних показників підрозділу з темпами зростання аналогічних показників по банку в цілому (прибуток, дохід на одного працівника, витрати на утримання персоналу в розрахунку на одного працівника)
Темпи зростання обсягів діяльності підрозділу в наданні низки послуг (обслуговуванні певного сегмента)	Ставлення керівництва підрозділу до питань ризику. Механізми управління банківським ризиком, що застосовуються керівництвом підрозділу	Частка проблемних кредитів, цінних паперів, простроченої дебіторської заборгованості
Частка підрозділу в загальних доходах банку. Частка підрозділу в загальних витратах банку	Розподіл відповідальності за прийняття основних рішень підрозділів. Система контролю виконання тактичних рішень у підрозділах. Кадрова політика стосовно керівних посад у підрозділі	Співвідношення зростання прибутковості діяльності підрозділу та ризику
Цілі захоплення частки ринку, що стоять перед даним підрозділом	Система матеріальних заохочень та штрафних санкцій банку-конкурента	Співвідношення темпів зростання кожного підрозділу і темпів зростання банківського бізнесу
Якість обслуговування конкурентом клієнтів у межах запропонованих послуг порівняно з вашим банком (вища, на тому самому рівні, нижча)	Розподіл відповідальності за прийняття основних рішень у підрозділах. Ступінь злагодженості координації функцій всередині підрозділу та з головним банком	Орієнтири рівня рентабельності активів та рентабельності капіталу
Система заходів щодо залучення нових клієнтів, розширення депозитної бази	Професійна майстерність та якість менеджменту керівників підрозділу	Структура джерел формування кредитних ресурсів підрозділу

*Розроблено автором

Після оцінювання окремих підрозділів приступають до аналізу банку-конкурента в цілому. При цьому особливу увагу звертають на показники його конкурентоспроможності. Слід зазначити, що фактори, які впливають на діяльність банку в цілому, на його стратегічні плани в основному збігаються з аналогічними факторами, що діють на рівні окремих підрозділів. Проте масштаби діяльності на рівні всього банку, його географічні особливості та ширший спектр функцій накладають відповідний відбиток на специфіку стратегічних цілей, а отже, і на методику аналітичного дослідження діяльності банку-конкурента.

Основними напрямками аналітичного дослідження стратегій банку-конкурента в цілому мають бути:

- оцінювання перспективи поліпшення та розширення діяльності конкурента;
- аналіз сильних та слабких сторін діяльності конкурента на основі SWOT-аналізу;
- оцінювання професійної майстерності керівництва банку, його здатності пристосовуватися до змін ринкових умов;
- аналіз ефективності менеджменту вищого керівництва на основі показників прибутковості та результативності стратегічної політики;
- дослідження іміджу банку та ставлення різних категорій клієнтів до нього;
- аналіз партнерських відносин банку-конкурента та його ставлення до своїх реальних та потенційних контрагентів і конкурентів.

Важливим етапом зовнішнього аналізу є визначення сильних та слабких сторін банку порівняно з іншими банками-конкурентами. Для цього насамперед необхідно проаналізувати динаміку потенціалу конкурента, заходи, які він здійснює для поліпшення своєї конкурентної позиції на ринку. Оцінювання сильних та слабких сторін відбувається завжди відносно певної бази, яка дає можливість судити, чи сильна

дана сторона, чи вона слабка. Такою базою є відповідні позиції конкурентів.

Ринкові умови, що постійно змінюються, здійснюють свій регулятивний вплив на стратегію конкурента. При цьому рівень конкурентоспроможності того чи іншого банку визначається насамперед можливістю швидко реагувати на зміну обставин та здатністю здійснювати стратегічні зміни своєї діяльності. Важливим показником сильної конкурентоспроможності є стійкість до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, вміння банку швидко пристосуватися до високих темпів інфляції, спадів у сферах, які він обслуговує, появи на ринку новітніх технологій банківського бізнесу.

Оцінювання стратегічних можливостей конкурента дає змогу визначити спрямованість його ймовірних стратегій та передбачити реакцію на окремі дії досліджуваного банку, яку можна очікувати від банку-конкурента. Тут мають місце стратегічні можливості в плані здатності здійснювати тиск на своїх суперників та вживати відповідних заходів на аналогічні дії. Тому оцінювання цих можливостей має здійснюватися за двома напрямками:

- наступальні (атакуючі) можливості;
- захисні можливості.

Наступальні, або атакуючі, можливості конкурентів повинні розглядатися з погляду визначення основних стратегічних цілей цього банку. Саме у напрямі сфери його основної діяльності слід очікувати найбільшого та жорсткого тиску, спрямованого на подолання основних конкурентів. Тому з урахуванням можливих варіантів атакуючих дій конкурента слід визначити фінансові наслідки цих дій при реалізації своїх стратегічних цілей. Захисні можливості конкурента слід розглядати задля визначення дій, яких слід очікувати від нього у відповідь на наступальні маневри. При цьому обов'язково необхідно передбачити та розрахувати економічні наслідки таких наступальних дій.

Важливим напрямом конкурентного аналізу є визначення конкурентних

переваг, сильних та слабких сторін свого банку, оцінка потенційних можливостей та загроз на основі SWOT-аналізу. Концентруючи увагу на найбільш важливих факторах, важливо, щоб SWOT-аналіз обмежувався дослідженням лише декількох питань з кожної з чотирьох категорій. Один з шляхів виявлення найбільш важливих моментів – відповіді на прості питання. Наприклад, якщо розглянути лише негативні зовнішні фактори, які існують в даний момент, які загрози можуть більш ймовірно здійснити негативний вплив на чистий прибуток банку протягом найближчого періоду. Або визначити яких факторів успіху не вистачає банку для успіху в конкуренції на цільовому ринковому сегменті.

Висновки. Для обґрунтування вибору оптимальних стратегій і виважених тактичних дій на конкурентному ринку банку слід приділяти належну увагу стратегічному аналізу конкурентів, моніторингу власної конкурентної позиції та розробленню заходів щодо її поліп-

шення. Стратегія основних конкурентів аналізується для оцінки сильних та слабких сторін для визначення стратегічних альтернатив банку та обґрунтування найбільш ймовірних контрдії конкурентів на стратегічні маневри банку. Враховуючи багатофункціональність більшості сучасних банків запропоновано аналіз стратегій конкурентів проводити в кількох зрізах: функціональному (в розрізі окремих видів банківського бізнесу); територіальному (в розрізі підрозділів); корпоративному (в розрізі банку загалом). Запропонована система кількісних та якісних показників дає змогу всебічно дослідити маркетингову, операційну та фінансову стратегії конкурентів. Виділені основні інформаційні блоки із зазначенням відповідних показників для проведення комплексного аналізу банків-конкурентів створюють інформаційне підґрунтя для проведення SWOT-аналізу та розроблення власної стратегії банку стосовно використання конкурентних переваг на банківському ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Заруба Ю.О. Конкуренентоспроможність комерційного банку / Ю.О. Заруба // Фінанси України.– 2001.– № 2.– С. 119–124.
2. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко.– Суми : Університет. кн., 2003.– 734 с.
3. Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг / Н.Б.Куршакова –СПб: Питер, 2003.– 192 с.
4. Ляпин З.Ф. Маркетинг в банковской сфере: Учеб. Пособие / З.Ф.Ляпин, И.И.Гончарова.– Восточноукраинский гос. ун-т.– Луганск: Изд-во ВУГУ, 1998.–186 с.
5. Макарова Г.П. Система банковского маркетинга.–М.: «Финстатинформ», 1997.– 110 с.
6. Поречкіна Л.С. Стратегічний маркетинг банківських послуг.– К.: Либідь, 1998.– 152 с.
7. Уткин Э.А. Банковский маркетинг.–М.: «Инфра-М», 1995.– 304 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ.; под ред Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.– М.: Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998.– 576 с.
9. Нікітін А.В. Маркетинг у банку : навч. посібник / А.В. Нікітін, Г.П.Бортніков, А.В. Федорченко; за ред. А.В. Нікітіна.– К. : КНЕУ, 2006.– 432 с.
10. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А.Никонова, Р.Н. Шамгунов.– М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.– 304 с.
11. Спицын И.О. Маркетинг в банке / И.О. Спицын, Я.О. Спицын.– Тернополь: Тарнекс; К.: ЦММС «Писпайп», 1993.– 656 с.