

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Зленко Яна Вадимівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ**

спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (освітня програма «Банківська справа»)

Студентки VI курсу групи БСмз-71а \_\_\_\_\_ Я.В. Зленко  
(підпис)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.  
Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Я.В. Зленко  
(підпис)

Керівник к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ О.В. Крухмаль  
(підпис)

Суми – 2018 рік

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

на тему: “УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ”

студентки Зленко Яни Вадимівни

Актуальність даної теми базується в тому, що в сучасному економічному аспекті діяльності досить частих проявів мають фінансові кризи, які негативно впливають на фінансовий ринок. З розвитком фінансово-економічної кризи в країні досить актуальним є досягнення конкурентних позицій вітчизняними банками. Досить важливо банкам сконцентрувати дії на створенні ефективного механізму управління конкурентоспроможністю та розробленні необхідного методологічного та аналітичного пристосування, яке дозволить дотримуватися їм конкуренції порівняно з аналогічними суб'єктами.

Основна мета дипломної роботи дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю банку, а також визначення напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на основі обґрунтування впливу факторів на неї.

Об'єкт дослідження – сукупність економічних відносин, що виникають в процесі управління конкурентоспроможністю в банку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю в банку.

У процесі дослідження використано такі методи: теоретичне узагальнення, порівняння, групування та систематизація; аналіз та логічне узагальнення, факторний, табличний, графічний (для відображення результатів аналізу).

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти у сфері регулювання банківської діяльності та організації управління конкурентоспроможністю банківських установ, рекомендації Базельського комітету, статистичні матеріали Державної служби статистики

України, нормативні акти, наукові публікації вітчизняних та закордонних дослідників, інформаційні бази Національного банку України.

Проведений факторний аналіз конкурентоздатності банків України дозволив встановити, що найбільш значущими факторами конкурентоспроможності банків України є обсяг наданих кредитів, адекватність капіталу банків, загальний рівень безробіття, рівень інфляції. Розроблений підхід до оцінки конкурентоспроможності за допомогою інтегрального показника надає змогу встановити рівень діяльності банку на ринку банківських послуг на основі його участі в формуванні показників діяльності банківської системи, фінансового стану установи та з урахуванням оцінок експертів стосовно рейтингу банку.

Результати дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі, оприлюднені на III Всеукраїнській науково-практичній online конференції Сумського державного університету від 23.11.2018 року «Проблеми і перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України».

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоздатність, конкуренція, надійність, стресостійкість, рейтингові оцінки, рентабельність, інтегральний показник конкурентоспроможності банку.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 62 сторінках, у тому числі список використаних джерел з 71 найменування, який розміщено на 7 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 19 рисунків, а також й додаток, який розміщений на одній сторінці.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2018 рік

Рік захисту роботи – 2018 рік

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
Науковий ступінь, вчене звання

\_\_\_\_\_  
Підпис Ініціали,  
прізвище

“\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА  
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (Банківська  
справа)

студенту VI курсу, групи БСмз-71а

Зленко Я.В.

1. Тема роботи УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ затверджена наказом по СумДУ від 8.11.2018 р. № 2402-III
2. Строк подання студентом закінченої роботи 3.12.2018 року.
3. Мета кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю банку, а також визначення напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможності на основі обґрунтування впливу факторів на неї.
4. Об'єкт дослідження - сукупність економічних відносин, що виникають в управлінні конкурентоспроможністю банку.
5. Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю банку.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах законодавчих та нормативно-правових актах у сфері регулювання банківської діяльності та організації оцінки кредитоспроможності банків, рекомендаціях Базельського

комітету, статистичних матеріалах Державної служби статистики України інформаційної бази Національного банку України.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю

У розділі 1 з'ясувати зміст та значення поняття конкурентоспроможності банку; розглянути науково-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю та провести оцінку сучасного станку конкурентоспроможності банків України.

Розділ 2. Практичні аспекти управління конкурентоспроможністю

У розділі 2 дослідити конкурентоспроможність банків України за продуктовим рядом, апробувати інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності банку; здійснити оцінку впливу факторів на формування конкурентоспроможності банків України та визначити можливості вдосконалення управління нею.

8. Консультації по роботі:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I			
II			
III			

9. Дата видачі завдання: 7.09.2018 року

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

О. В. Крухмаль

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_

Підпис

Я. В. Зленко

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю банку.....	9
1.1 Сутність поняття конкурентоспроможність банку.....	9
1.2 Методичні засади управління конкурентоспроможністю в банку.....	13
1.3 Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності банків України.....	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 Практичні аспекти управління конкурентоспроможністю банку.....	27
2.1 Дослідження конкурентоспроможності банків України за продуктовим рядом.....	27
2.2 Факторний аналіз конкурентоспроможності банків України.....	42
Висновки до розділу 2.....	50
Висновки.....	52
Список використаних джерел.....	54
Додаток А Факторний аналіз конкурентоспроможності банків України.....	63

## ВСТУП

Вагоме збільшення конкуренції на сьогодні спричинене потребами пошуку нових ринків продажів та змагання за клієнтів, інтервенція кращих позицій на ринку, потребує від науковців розшукування нових підходів та мотивації пропозицій стосовно захоплення конкурентних плюсів банківськими закладами на ринку фінансових послуг. Розгляд наукових досліджень вказує той факт, що єдиної моделі управління конкурентоспроможністю банків не тільки в Україні, але й протилежних зарубіжних країнах не буває. Тому це запитання втримується надалі актуальним і вимагає подальших розвідок.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю банку, а також визначення напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможності на основі обґрунтування впливу факторів на неї.

Реалізація даної мети зумовила необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- комплексно обґрунтувати сутність поняття конкурентоспроможність банку;
- розглянути методичні засади управління конкурентоспроможністю в банку;
- надати оцінку сучасного стану конкурентоспроможності банків України;
- провести дослідження конкурентоспроможності банків України за продуктовим рядом;
- здійснити факторний аналіз конкурентоспроможності банків України;
- розробити методологію оцінки конкурентоспроможності банку.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможності банку, а його предметом – конкурентоспроможність банку.

Під час дослідження застосовувалися такі загальнонаукові методи пізнання дійсності, як теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань.

Інформаційною базою дослідження виступають чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики та Національного банку України, Асоціації українських банків, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемам управління конкурентоспроможністю банку.

Розроблена методика оцінки конкурентоспроможності, в порівнянні з попередніми дослідженнями науковців стосовно оцінки конкурентоздатності, дозволяє встановити інтегральний показник, який є агрегованим узагальненням багатьох як внутрішньобанківських так і зовнішніх ознак конкурентоспроможності банку.

Отримані результати кваліфікаційної магістерської роботи можуть бути використані в банківських установах з метою формування нових методичних підходів для прийняття оперативних управлінських рішень щодо покращення конкурентоспроможності банку.

На основі результатів дослідження встановлені рекомендації банкам здійснювати оцінку конкурентоспроможності з урахуванням не лише фінансових показників та частки на ринку, а й з прийняттям до уваги рейтингових оцінок експертів. Також факторний аналіз надав змогу встановити, що з метою підвищення рівня конкурентоспроможності банків України державне регулювання має орієнтуватись на зниження рівня інфляції та безробіття в країні.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

### 1.1 Сутність поняття конкурентоспроможність банку

Вітчизняний банківський сектор від початку свого зародження здійснив вже досить довгий та важкий шлях розвитку. Але і по сьогодні банківські установи не можуть добути під дією різних чинників одного аспекту - це задовільного щабля конкурентоспроможності між вітчизняними фінансовими інституціями, не кажучи вже про позиції на міжнародній арені. Однією з неупереджених причин дозволено розкрити недовгочасну історію діяльності комерційних банків в Україні, що супроводжується низькою здатністю до застосування рентабельних методів управління. Суттєвим є те, що банківська конкуренція є одним з варіацій ринкової суперництва.

В аспекті встановлення особливостей конкурентоспроможності банків важливо встановити сутність поняття «конкуренція».

Конкуренція – основний та ключовий термін в ринковій економіці. Збільшення рівня конкуренції в останні роки стало найбільш відчутним. Основним прикладом неприсутності конкуренції є пострадянський простір, де колись лідером виступала саме держава. Термін конкуренції в економіці утворилося ще в давні часи. Деякі вчені пов'язують зародження цього терміну з германським словом «konkurrenz», а інші розглядають англійське «competition». Однак обидва погляди спираються на те, що дані терміни, в першу чергу, виходять від латинського «concurro», що означає, з одієї сторони, злиття і взаємопроникнення, а з іншої – зіткнення, тобто віддзеркалення ходу взаємодії. Дане трактування поняття «конкуренція» було початковим в економічній літературі, при тому, що не зазначено, хто на першому етапі впровадив дане поняття[1]. Взагалі існує декілька підходів до тлумачення поняття конкуренції (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «конкуренція»  
[розроблено автором на основі 2-7]

Передові теоретичні дослідження, які стосуються конкуренції, виникли ще у середині XVIII ст. у роботах класиків економічної теорії. Так, А. Сміт інтерпретував конкуренцію як поведінкову категорію, в той час персональні продавці та споживачі змагаються на ринку за більш пригожні умови продажу та купівлі. Відповідно до принципу «невидимої руки» конкуренція змушує промисловця через особисті інтереси (з метою вищого діапазону створення вводити нові технології, методи організації створення, а економічно застосовувати ресурси) відтворити інтереси громадянства [2].

Найбільший розрив конкуренція одержує в умовах капіталістичного методу виробництва. Мета конкуренції на фінансовому ринку – змагання за отримання максимального прибутку.

За поглядом Т.В. Осовської та О.О. Юшкевич, «конкуренція – це конфліктна обставина, що, на погляд одних, може підохочувати інновації і впроваджувати нові ідеї, чи, як допускають інші, зароджувати неефективність, витрачання орієнтації й зацікавленості до ефективної праці» [4]. О. Мельничук гадає, що «конкуренція – це безкомпромісна боротьба між особистими товаровиробниками за більш підходящі умови виробництва та реалізації товарів для отримання вищих прибутків» [5].

З погляду офіційного пояснення поняття «конкуренція», головними законодавчими нормативними документами є Закони України «Про захист економічної конкуренції» та «Про обмеження монополізму та недопущення

недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності». Також у Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція трактується як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [6].

Разом з сутністю «конкуренція» пов'язаний термін конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність встановлює здатність витримувати конкуренцію відносно з аналогічними суб'єктами. Тобто, конкурентоспроможність будь-якої організації може бути встановлена як комплексна порівняльна атестація, яка віддзеркалює щабель привілегії сукупності оцінних знаків діяльності, що формулюють успіх на певному ринку за деякий інтервал часу щодо кількості показників конкурентів. У банківському секторі конкуренція має специфічні риси.

Конкуренція в банківському секторі розглядається як «...боротьба між суб'єктами господарювання на ринку, під час якої утворюються відмінні конкурентні привілеї осібної установи та її продуктів, що визначають притягнення найпривабливіших споживчих сегментів» [14].

Закон України «Про банки і банківську діяльність» також приймає участь у регулюванні створення умов конкурентних змагань на ринку банківських послуг, але здебільшого визначає не саму конкурентну боротьбу посеред фінансових організацій, а споживача банківських послуг як об'єкта конкуренції [15].

Підходи до трактування поняття конкурентоспроможності за поглядами вітчизняних науковців є досить різноманітними (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 -Трактування поняття «конкурентоспроможність банку»

Автор	Визначення
Заруба Ю.О. [16]	відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища»
Федулова Л. Волощук І. [17]	це здатність банку витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку
Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В.[18]	являє собою найважливіший елемент стратегічного управління діяльності банку, а результати її оцінки виступають передумовою як планування, так і цілей, що визначаються у результаті здійснення процесу стратегічного планування
Лютий І.О., Солодка О.О. [19]	рівень їх готовності ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, вбезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціальне-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам
Котковський В.С., Коваленко Д.В[20]	здатність витримувати конкуренцію на банківському ринку, при цьому забезпечуючи фінансову стійкість, з урахуванням політичних, економічних та соціальних факторів впливу»
Мірошніченко О.В. [21]	процес суперництва, що здійснюється в динаміці між суб'єктами банківського ринку (тобто чи між продавцями банківських послуг в особі банків, небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових установ, чи між їх покупцями в особі підприємств та домогосподарств), одночасно зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети, в ході якого дані суб'єкти прагнуть забезпечити своє положення на цьому ринку
Пржанова А.Е. [22]	совершающийся в динамике процесс соперничества коммерческих банков и прочих кредитных институтов по поводу установления цен и объемов предложения банковских услуг, а также по поводу формирования цен и объема спроса на кредитные ресурсы, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке кредитов и банковских услуг

Наведені роздумування вчених стосовно визначення «конкурентоспроможність банку» віддають базу твердити, що її сутність розуміється взагалі нарівні і зводиться до здібності суб'єкта приймати чи посідати тими атрибутами, особливостями, які зараджуватимуть його блискучій діяльності в умовах прибуткового змагання. На нашу думку, конкурентоспроможність комерційного банку – це здатність фінансової організації бути успішною в банківському середовищі, орієнтуючись своїми

конкурентними продуктами на ринок банківських послуг з метою досягнення висотних результатів у майбутньому, зважаючи на соціально-політичне та загальноекономічне становище країни.

Конкурентоспроможність банку – це здібність фінансової установи запроваджувати дійову господарську діяльність та мати ціль досягнути ділової прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. Водночас виготовлення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальнюючим свідченням витримки банку на фінансовому ринку у ході оперативного вживання фінансового, науково-технічного та кадрового здібностей.

Ознака конкурентоспроможності для будь-якого банку відбиває рахунок роботи всіх його праць і підрозділів (тобто пояснюється станом його середового середовища), а до того ж його відголос на перемену зовнішніх факторів впливу. Одночасно своєрідною умовою для будь-якого банку є здібність ефективно й адекватно реагувати на трансформації в поведінці клієнтів, в їхніх поглядах і перевагах. Дійсно конкурентоспроможність банку, як і будь-якої іншої компанії, віддзеркалює сходину здійснення поставлених ним цілей.

## 1.2 Методичні засади управління конкурентоспроможністю в банку

Для здобутку конкурентних позицій вітчизняним банкам потрібно безперервно модернізувати існуючі підходи до управління конкурентоспроможністю власної діяльності. Управління конкурентоспроможністю банку – це планомірна сукупність дій суб'єктів керування стосовно забезпечення конкурентоспроможності банку у неконкретному середовищі напрямом опрацювання механізму керівництва нею з формуванням необхідного забезпечення [23].

У більшості наукових джерел виділяються такі підходи щодо управління конкурентоспроможністю комерційного банку: системний, процесний та ситуаційний (рис. 1.2).

Відображені підходи до управління конкурентоспроможністю банку є вагомим внеском у розріз теоретико-методичних базисів управління банківською поведінкою. Проте на нинішньому етапі надалі вагомо стоїть питання збільшення ефективності діяльності торгових банків, що викликає закономірність запровадження кардинально сучасних методів управління банківським закладом.

Ефективність управління комерційним банком допустить оперативно реагувати на вимоги клієнтів як визначальних споживачів банківських продуктів, а далі сприятиме посиленню поведень комерційного банку на ринку банківських послуг.

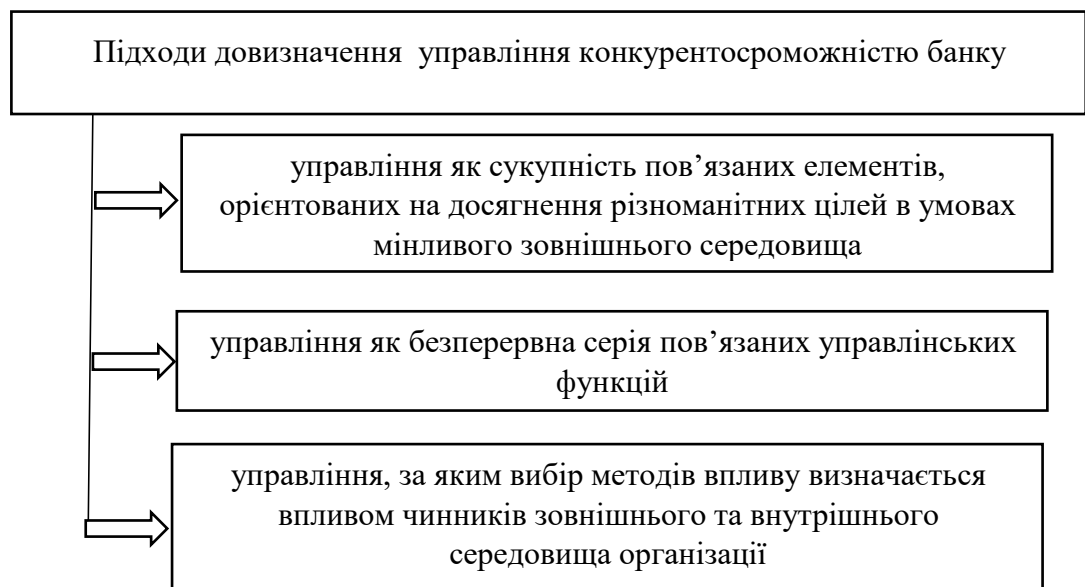


Рисунок 1.2 - Підходи до управління конкурентоспроможністю банку  
[розроблено автором на основі 10-14]

Забезпечення панівного щабля конкурентоспроможності банку за умов посиленої конкуренції імовірно лише за вмови опрацьовування здатної

стратегії, виготовлення системи комплексного керівництво конкурентним потенціалом, що є багатонадійним курсом на майбутнє.

У наукових працях Вовк В. Я., класифіковано методологічні основи організації управління конкурентоспроможністю банку, а саме [23]:

- поєднання учень системного, ситуаційного, процесного, цільового, екологічного, потокового, нормативного та синергетичного підходів, що допускають визначити зміст і значення стратегічного керівництва конкурентоспроможністю банку;

- збір, аналіз, інтерпретація та використання інформації стосовно стану конкурентного оточення, існуючу конкурентну поведінку, конкурентні привілеї та конкурентну здібність банку для аудієнції та мотивації стратегічних, тактичних та ефективних рішень;

- виробництво достеменних порядків стратегічного управління конкурентоспроможністю на базі використання сучасних знарядь, методів, макетів та механізмів опрацювання і виконання конкурентних стратегій, технологій затвердження стратегічних рішень;

- прогнозування результатів управлінських постанов, що уважатимуться, відбиваються на обставину курсом належного розподілу ресурсів, визначення оперативних зв'язків і формування стратегічної діяльності персоналу.

Виконання доручень керівництво конкурентоспроможністю банку в угодах невизначеності конкурентного ринку має виділятися присутністю: аргументованого теоретико-методологічного бази організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку в нинішніх умовах реалізації банківського бізнесу, засадою котрий є об'єкт, дисципліна та визначальні методи розвідки, методологія теорії стратегічного управління; утворених стратегічних орієнтирів у ході забезпечення стратегічного піднесення банку в умовах конкурентного ринку: ринкові – обсяг конкурентної позиції на певних сегментах або ринку банківських послуг загалом; фінансові – обсяг активів, рівень розмір капіталізації, обсяг ресурсного ґрунту, обсяг

кредитного портфеля тощо; суттєво встановлених конкретних цілей конкурентного змагання та цілей стратегічного керівництво конкурентоспроможністю банку, які повинні бути еквівалентні тенденціям переміни його зверхнього і внутрішнього середовища, конкурентним здібностям та присутнім конкурентним пріоритетам, а також забезпечувати акомодацию до переміни умов діяльності та рішення питань, що з'являються, з мінімальними збитками.

До того ж в ході мішеней дефініції повинен бути застосований апарат вираження і структурування протиріч духовного діяльності банку та його взаємодіянні із зверхнім середовищем; аргументованої сукупності переконань стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, що характеризують побажання стосовно піднесення конструкції, організації відвертої соціально-економічної порядку, ходу опрацювання та виконання конкурентної стратегії, технології ухвалення адміністративних вирішень тощо; комплексу конкурентних стратегій, методів, макетів і процедур опрацювання та ухвалення організаторських рішень у ході відбирання та виконання ефективної конкурентної стратегії в домовленостях незначних тимчасових і фінансових ресурсів з мінімальними втратами для банку[23].

Інструментом виконання управління конкурентоспроможністю банку є конкурентна стратегія, відтворення і виконання якої опирається на вживанні внутрішніх знарядь стратегічного менеджменту і зовнішніх інструментів, що налагоджують взаємовідношення з клієнтами та Національним банком як органом банківського нагляду та інспектування в ході фінансово-господарської функціонування.

Для опрацювання конкурентоспроможної стратегії на ринку фінансових послуг треба облічити тип стратегії, якої додержується банк у власній поточній практиці. Бувають такі загальноприйняті видозміни стратегічного піднесення фінансових арбітрів в ринковій господарстві, а саме: першість на базі мінімізації затрат (цін), спеціалізація (диференціація) у



виготовленні продукції (наданні послуг), зосередження на реальному сегменті ринку [27, с. 164].

У таблиці 1.2 проаналізовано можливі стратегії розвитку та своєрідні атрибути їх вживання для небанківських фінансових установ.

Таблиця 1.2 - Особливості основних конкурентоспроможних стратегій за умов застосування їх небанківськими фінансовими установами

Стратегія	Характеристика стратегії	Недоліки стратегії
Лідерство на основі мінімізації витрат (цін).	Для банку даний тип стратегії буде пов'язаний з тим, що він зосереджує свою увагу на мінімізації вартості своїх послуг за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, зменшення витрат завдяки суттєвому збільшенню надходжень і т. п.	Стратегії диференціації у переважній більшості випадків можливе лише у короткостроковій перспективі.
Спеціалізація (диференціація у наданні фінансових послуг).	Банк повинен пропонувати унікальні продукти високої якості і застосовувати активні маркетингові заходи для того, щоб лідирувати у своїй сфері. Наприклад, надання пільгових кредитів та різноманітних бонусів.	Використання даної стратегії у витратах є обмеженим
Фокусування на визначеному сегменті ринку	Банк має досконально з'ясувати потреби визначеного сегменту ринку за вибраним типом послуг. Концентрація своєї уваги на обраному ринковому сегменті	Опускаються потенційні можливості забезпечення конкурентоспроможності

В цілому науковці встановлюють такі види стратегій банку які зосереджені на забезпечення потрібного рівня конкурентоспроможності банку:

- стратегії утворення конкурентних переваг (стратегія найнижчих сукупних загальних витрат, стратегія диференціації, стратегія зосередження).
- стратегії конкурентної позиції (наступальні, оборонні, комбіновані).
- стратегії підтримки конкурентоспроможності банку (комплекс стратегій, які приймають довгострокові плани дій за усіма матеріальними галузями: гроші, маркетинг, організація, матеріально-технічна засада, план розвитку діяльності персоналу та ін).

Для банку найбільш допустимим є відбір найкращого співвідношення між опорними стратегіями змагання. Більше зосередження на диференціації або першості у затратах залежить від ринку послуг, перспектив установи на цьому ринку та шабля конкурентного змагання, складу конкурентів та їхньої стратегії діяльності на даному ринку. Конкурентоспроможна стратегія має будуватися подібним чином, щоб її вільно можна було прилаштуватися до змін конкурентного кола, які відбудуться на ринку у майбутньому.

Системний підхід до ходу відбору конкурентоспроможної стратегії, зобов'язаний відбуватися з дотриманням істинної систематичності конкретних дій і поворотного впливу на будь-якому етапі, з урахуванням конкурентних пріоритетів банку на ринку фінансових послуг, за умов звернення екстрених та вторинних цілей за шляхами: маркетинг, управління, організаційно-технічний та фінансово-економічний розвиток.

Проте, впровадження стратегії, яка б забезпечила висотний рівень конкурентоспроможності на будь-якій стадії розвитку, здійснюється в різних організаційних домовленостях і за багатоманітних постанов. Це говорить про неможливість універсальної моделі дій, закономірність детально враховувати особливість банку на всіх етапах стратегічної практики.

Вдале виконання обраної стратегії багато в чому залежить від здібності менеджменту визначити та орієнтувати поточні організаційні переміни, цілеспрямовано влаштовувати керування персоналом, досягати встановлених цілей. Але, ніяка, бодай неперевершена, стратегія не придатна передбачити всі випадкові вярдження життєдіяльності фінансової установи, затим її безвідривно важливо оптимізувати, застосовуючи здібності та орієнтири стратегічного сприймання.

### 1.3 Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності банків України

Здійснюючи оцінку конкурентоспроможністю комерційних банків, важливо виокремити атрибути банківської конкуренції, які відділяють класичну конкуренцію товаровиробників від конкуренції банківської. А саме:

- об'єктом конкуренції є не товари, а засоби, які утворює банк з метою здійснення операцій;
- банк на ринку банківських послуг може бути не тільки продавцем, а й покупцем;
- виготовлення та реалізація банківських послуг можуть бути зосереджені у гранях одного банку без притягнення додаткових каналів збуту;
- діяльність банківських установ критично регулюється Національним банком України;
- конкурентні змагання відбуваються не тільки посеред банківських установ, а й серед небанківських фінансових установ.

Важливо відзначити, що суперництво в банківській системі посилюється, адже в останні роки спостерігаються негативні тенденції. Так наприклад у 2014 році кількість банків в Україні становила 163 одиниці, з них банки з іноземним капіталом складала 51, станом на 01.01.2015р. зареєстрованих банків в Україні було 117 одиниць, станом на 01.01.2018 р. ця цифра становила 82 банки. Кількість банків з іноземним капіталом, у 2015р. в порівнянні з попереднім роком скоротилась на 10 одиниць та становила 41. Станом на 01.01.2018 року в Україні налічується 39 банків з іноземних капіталом, де з них зі 100% іноземним капіталом – 18. Отже ми спостерігаємо скорочення комерційних банків в Україні (рис.1.3).

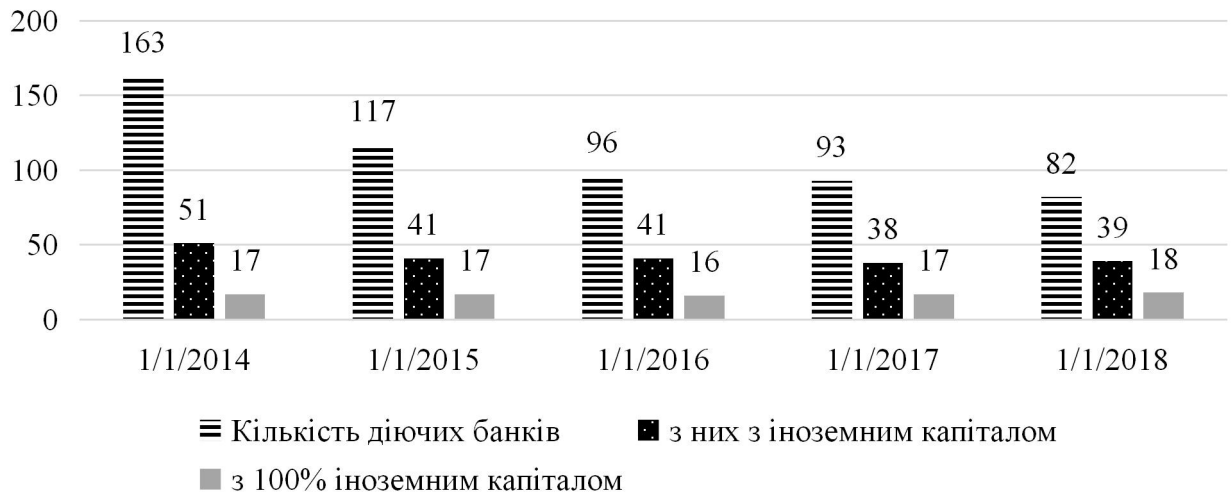


Рисунок 1.3 – Динаміка зміни загальної кількості банків в Україні, протягом 2013-2017 рр. [28].

Скорочення кількості зареєстрованих банків можна пояснити зростанням обсягу тих банків, які були виключені з Державного реєстру банків України та тих банків, що знаходяться у стані ліквідації. Так станом на 1 січня 2018 року з реєстру було виключено 94 банківські установи, у стані ліквідації знаходилося 84 банки.

За даними сайту НБУ станом на 01.01.2018 року в Україні налічується 9440 структурних підрозділи банків на території. З них найвищу кількість мають[29]:

- АТ «Ощадбанк» - 3127 відділень;
- ПАТ КБ «Приватбанк» - 2215 відділень;
- АТ "УкрСиббанк" – 323 відділення;
- ПАТ "АЛЬФА-БАНК" – 271 відділення;
- АБ "УКРГАЗБАНК" – 241 відділення.

В розрізі дослідження конкуренції на ринку банківських послуг доцільно розглянути концентрацію банківських відділень у регіональному аспекті.

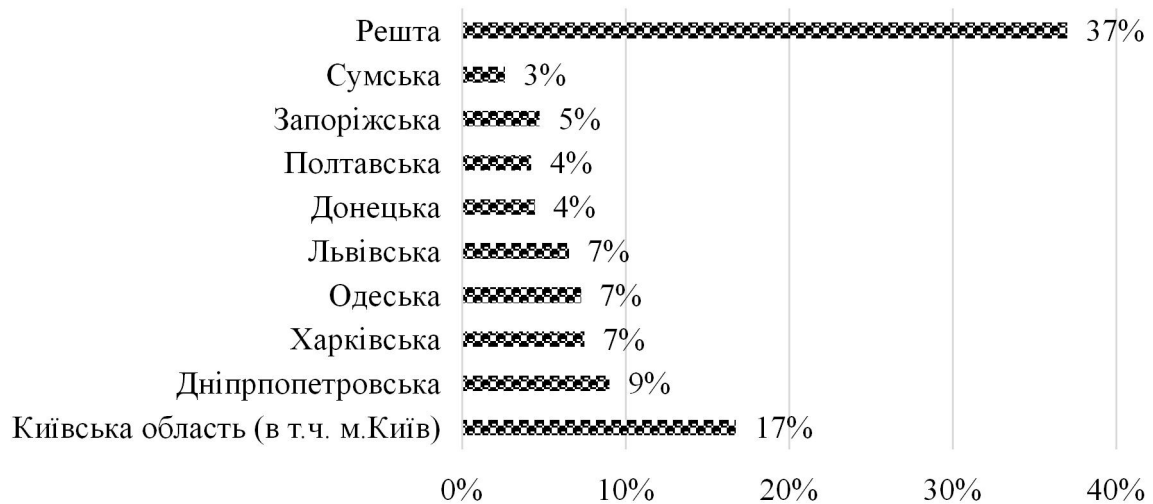


Рисунок 1.4 – Концентрація структурних підрозділів за регіонами України станом на 01.01.2018 року,% [29].

Так, за даними НБУ, найбільша кількість відділень банків представлена у місті Київ у кількості 1169 одиниць, далі у Дніпропетровській – 851 відділення, Харківській -704, Одеській – 686, Львівській – 616 та в Київській області – 410 відділення. Відповідно регіональний розподіл відділень станом на 01.01.2018 року мав наступну структуру.

З рисунка 1.3 спостерігаємо, що найбільшу частку відділень банків зосереджена саме у Київській області. Так, станом на 01.01.2018 року Київська область має 17% відділень банків від загальної кількості. У Дніпропетровській області розміщено 9% від загального обсягу відділень банків України. Далі по 7% відділень банків розміщені у Харківській, Одеській та Львівській областях.

Також, станом на 01.01.2018 року у Запорізькій області розміщено 5% відділень банків, а у Донецькій – 4%, Полтавській – 4% та у Сумській – 3%. Отже, розглянувши регіональну концентрацію банків, можна дійти висновку, що основна частина відділень банків знаходиться у столиці країни – місті Києві.

У таблиці 1.3 перераховано 20 найбільших українських банків за загальними активами станом на 1 січня 2018 року (разом у них зосереджено

90,67% активів усієї банківської системи України). Також вказані активи цих банків станом на 1 січня 2017 року та їх приріст протягом 2017 року [30].

Таблиця 1.3 – 20 найбільших українських банків (за загальними активами)

№	Назва банку	Усього активів на 01.01.2018, (тис. грн)	Усього активів на 01.01.2017, (тис. грн)	Приріст, %
1	ПриватБанк	259061473	220017621	17,74
2	Ощадбанк	234241045	210099278	11,49
3	Укрексімбанк	171011254	160303832	6,67
4	Райффайзен Аваль	72108061	55999735	28,76
5	Укргазбанк	69274260	53681058	29,04
6	Альфа-Банк	49530306	38953914	27,15
7	УкрСиббанк	46576672	45367425	2,66
8	ПУМБ	46532329	44552608	4,44
9	Сбербанк	42363126	48355811	12,39
10	Crédit Agricole	30946062	29895180	3,51
11	ОТП Банк	29822400	24831464	20,09
12	Укрсоцбанк	29248959	41800097	-30,02
13	Південний	25473240	20674605	23,21
14	Промінвестбанк	20091847	34323896	-41,46
15	Сітібанк	19001051	19459670	-2,35
16	ПроКредит	16880948	12117205	39,31
17	Кредобанк	14307668	11004498	30,01
18	Таскомбанк	13842576	8128414	70,29
19	ВТБ	11498904	20640072	-44,28
20	ING	9971217	17358491	-42,55
Загалом (в усіх банках України)		1336357747	1242851194	7,52

ПриватБанк, Ощадбанк та Укрексімбанк станом на 2017 рік класифіковані Національним банком України як важливі для системи, тобто до яких застосовується додатковий нагляд та регулювання з боку Держави з метою скорочення ризиків ексцесу їх фінансової стабільності.

Системно важливими банками за даними 2017 року стали: ПАТ КБ "Приватбанк", АТ "Укрексімбанк" та АТ "Ощадбанк". Ці три банки мали статус системно важливого і протягом 2016 року.

До системно важливих банків НБУ може застосовувати інтенсивні пруденційні вимоги, окремо підвищені нормативи ліквідності та капіталу. Це

відгукується загальноприйнятій всесвітній практиці. Також статус системно вагомого характеризує своєрідний розпорядок нагляду за банком [30].

Отримання прибутку, через обслуговування фізичних і юридичних осіб та інакшу інвестиційну діяльність, є ціллю комерційних банків. Їх, станом на 1 січня 2018 року, в Україні нараховувалося 82, що на 14 одиниць менше ніж попереднього року (96 банків станом на 01.01.2017). Загальні активи всіх банків нагромаджували 1 трильйон 336 мільярдів гривень, що на 6,37% більше ніж попереднього року (1,256 трлн грн на 01.01.2017). Банківська система України вже четвертий рік поспіль є збитковою. У 2017 році, сукупно усі банки в Україні зазнали збитків на 24,3 мільярда гривень, що, втім, є в 6,5 рази менше ніж роком раніше (159,3 млрд грн збитків у 2016 році) [30].

В аспекті встановлення конкурентоспроможності банків, на нашу думку, доцільно враховувати рейтингові оцінки експертів, адже при виборі банку більшість клієнтів ознайомлюється саме з рейтинговими оцінками діяльності банку. Як в Україні, так і в світі не існує єдиної рейтингової оцінки діяльності банку. На сьогодні в Україні Міністерство фінансів виокремлює наступні рейтинги банків (табл.1.4)

Таблиця 1.4 – Сучасні рейтинги банківської діяльності в Україні

Назва рейтингу	Сутність
Рейтинг стійкості банків	Оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. До рейтингу входять банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень. Фінустанови отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки і т.д.
Народний рейтинг банків	Рейтинг банків формується на основі відгуків клієнтів про банківські установи на сайті Міністерства фінансів за якістю надання послуг
Кредитний рейтинг	Рейтинг банків за якістю надання кредитних послуг
Депозитний рейтинг	Рейтинг банків за якістю надання депозитних послуг
Рейтинг надійності	Рейтинг відображає банк якому найбільше варто довіряти вклади
Рейтинг за відділеннями	Відображає найвищі рівні точок продажу
Рейтинг стресостійкості	Виокремлює стійкі банківські установи до фінансових криз

Рейтинг найнадійніших банків України в 2018 році складено на базі офіційної статистики українських банків, наданої НБУ.

При складанні рейтингу найбільших українських банків враховувалася здатність банку без затримки повернути депозити, якщо у нього з'являться фінансові проблеми або проблеми з погашення кредитів і зростанні заборгованості клієнтів, а також рівень підтримки акціонерів і держави.

Важливу роль виконує чинник господаря з точки зору поповнення капіталу і ліквідних ресурсів, що є базою стійкості в стресових угодах. Жоден банк, який належить державі або інтернаціональним фінансовим холдингам, не був признаний неплатоспроможним.

Рейтинг найнадійніших конкурентоспроможних банків України в 2018 році за версією Міністерства фінансів України [30]:

1. Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія).
2. Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція).
3. Укрсиббанк (BNP Paribas Group, Франція).
4. Ощадбанк (державний).
5. Укрексімбанк (державний).
6. Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща).
7. Сітібанк Україна (Citigroup, США).
8. ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина).
9. Укргазбанк (державний).
10. АльфаБанк (ABN Holdings, Люксембург).
11. Укрсоцбанк (ABN Holdings, Люксембург).
12. ОТП Банк (OTP Bank, Угорщина).
13. Правексібанк (Intesa Sanpaolo, Італія).
14. ІНГ Банк Україна (ING Groep, Нідерланди).
15. ПУМБ (СКМ Фінанс, Україна).

Експерти Міністерства Фінансів України побудували рейтинг надійності банків в установленні здатності установи віддати, вклади, якщо воно зіткнеться з фінансовими складнощами, або із збільшенням



прострочення по кредитах, виданих клієнтам. Крім того, експерти врахували рівень допомоги банків з боку держави і акціонерів. На цей рейтинг у поточному році вирішальний авторитет зробив, так званий "чинник власника". Позаяк стійкість і стабільність банків під час стресових обставин багато в чому покриває поповнення капіталу і ресурсів в строк.

Можна підтримати думку вітчизняних вчених про те, що для дійового функціонування комерційного банку в угодах посилення конкурентоспроможності з'являються як істинні небезпеки, так і модерні шанси [31], в умовах інтеграції України до європейського вигідного простору. До безперечних загроз співвідноситься визначальне посилення конкуренції на ринку банківських послуг [33].

Отже, розглянувши ситуацію банківської системи можна дійти висновку, що з метою зниження кризових обставин в банківській сфері варто прийняти низку заходів впливу, які б убезпечили вагомий рівень ліквідності банківської системи та послужили уникненню дисбалансів банківського сектора.

## Висновки до розділу 1

По сьогодні банківські установи не можуть добути під дією різних чинників одного аспекту - це задовільного щабля конкурентоспроможності між вітчизняними фінансовими інституціями, не кажучи вже про позиції на міжнародній арені.

Розглянувши підходи до визначення поняття конкурентоспроможності банку, нами було встановлено, що це здібність фінансової установи запроваджувати дійову господарську діяльність та мати ціль досягнути ділової прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. Водночас виготовлення та реалізація конкурентоспроможних послуг є

узагальнюючим свідченням витримки банку на фінансовому ринку у ході оперативного вживання фінансового, науково-технічного та кадрового здібностей.

Встановивши особливості управління конкурентоспроможністю в банку, ми встановили, що вдале виконання обраної стратегії багато в чому залежить від здібності менеджменту визначити та орієнтувати поточні організаційні переміни, цілеспрямовано влаштовувати керування персоналом, досягати встановлених цілей. Але, ніяка, бодай неперевершена, стратегія не придатна передбачити всі випадкові врядження життєдіяльності фінансової установи, затим її безвідривно важливо оптимізувати, застосовуючи здібності та орієнтири стратегічного сприймання.

Розглянувши ситуацію банківської системи можна дійти висновку, що з метою зниження кризових обставин в банківській сфері варто прийняти низку заходів впливу, які б убезпечили вагомий рівень ліквідності банківської системи та послужили уникненню дисбалансів банківського сектора.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

#### 2.1 Дослідження конкурентоспроможності банків України за продуктовим рядом

Як показали попередні дослідження на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності банку, яка б врахувала всі аспекти діяльності банку на ринку. Підходи науковців враховують лише фінансові показники діяльності. На нашу думку в ході оцінки конкурентоспроможності банку важливо враховувати не лише фінансові показники, а й участь банківської установи в формуванні ринку банківських послуг.

Одним із сучасних банківських продуктів, які завзято виборюють популярність, є пластикові платіжні картки, обсяг яких збільшується кожного року.

Станом на січень 2018 року загальний обсяг платіжних карток складала 70551 тис. штук, що було на 55% більше в порівнянні з 2011 роком (табл.2 1).

Таблиця 2.1- Динаміка зміни кількості платіжних карток, власників карток та банків-учасників карткових платіжних систем[29].

Рік	Банки-учасники карткових платіжних систем (шт.)	Власники платіжних карток (тис. осіб)	Платіжні картки (тис. шт.)
2011	139	37232	45346
2012	146	39395	44469
2013	141	39942	46375
2014	142	35179	57893
2015	142	44339	69826
2016	128	49719	69726
2017	87	51649	70551

Аналіз інсценує, що безумовними лідерами й головними конкурентами в сфері випуску пластикових карток в Україні є «Ощадбанк», «Приватбанк» та «Райффайзен Банк Аваль» (рис. 2.1)

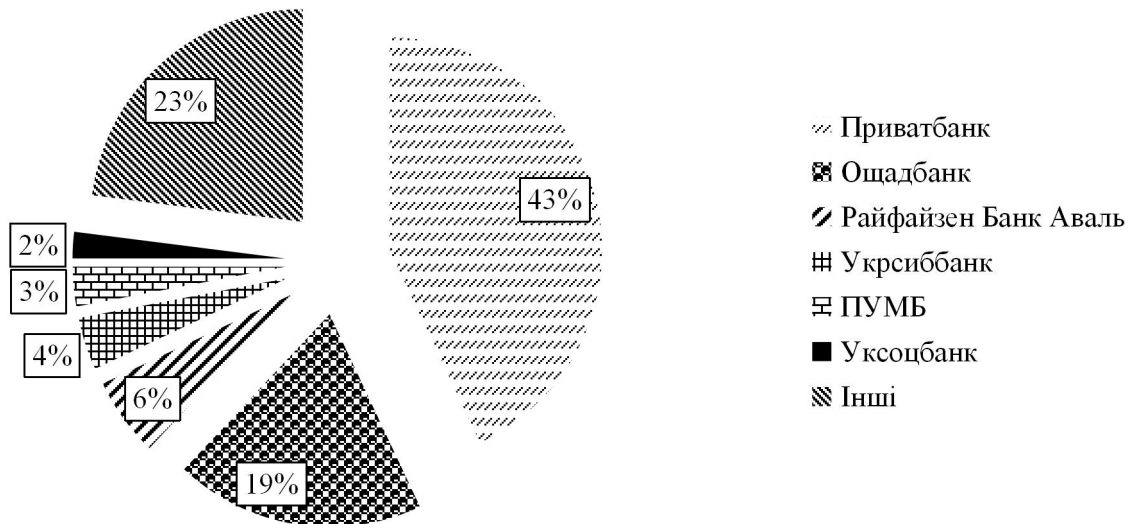


Рисунок 2.1.- Структура українського ринку платіжних карток станом на 01.01.2018 р.% [29].

Збільшення асортименту банківських послуг на основі зростання платіжних карток дає перспективу банкам підвищити залучення коштів, збільшити їх конкурентоспроможність та вдосконалити свій імідж. Збільшення використання пластикових карток має вагомі прерогативи й для банківської системи України загалом, адже допомагає збільшенню залучення грошових коштів у внутрішньобанківській оборот, посиленню керованості грошового обігу, збільшенню функції банківської системи в піднесенню економіки, зменшення елементу готівки в грошовій масі, і, таким чином, скороченню витрат на її видання і підтримки обігу.

Здійснений порівняльний аналіз цінової поведінки комерційних банків на короткотермінові (строком до року) депозитні товари для фізичних осіб у національній валюті у 2017 році засвідчив, що граничний розмір

деPOSITного відсотку ситуацією на серпень-місяць запропонував власним клієнтам- фізичним особам Приватбанк (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Порівняльний розгляд ціноутворення на короткострокові депозитні продукти для фізичних осіб станом на січень 2017 року (на прикладі сильніших банків України) [29].

Назва банку	Мінімальна відсоткова ставка	Максимальна відсоткова ставка	Кількість коротко-термінових депозитних програм	Мінімальний розмір депозиту, грн.	Мінімальний термін депозиту
Приватбанк	10	28	7	1	1 місяць
Укресінг-банк	5	24	15	50	7 днів
Ощадбанк	16,5	21	5	100	1 місяць
Уксоцбанк	11	22,5	9	1	7 днів
Райфайзен Банк Аваль	9,75	14	4	100	1 місяць
Альфа - Банк	10	26	7	1000	1 місяць
Укрсиббанк	1,5	20	6	10	1 місяць

Дана тенденція говорить про його вагому ділову активність у сфері депозитних операцій для жителів. Досить привертає увагу те, що при цьому банк дораджує невеликий обсяг депозитних програм, об'єднуючи таким чином відбирання громадянами потрібного депозитного товару. Слід також зауважити, що у банку наявне поняття «мінімального розміру депозиту», яке поряд із високими заробітками виручає розширенню клієнтської бази банку. Поряд з тим, головна кількість банків мають обмеження стосовно найменшого обсягу депозитного рахунку. В типовому даній обсяг складає 50-100 грн. Альфа-банк потребує, щоб мінімальний обсяг депозиту був 1000 грн. Затвердження завищеного мінімального розміру первинного вкладу на депозитний рахунок «відгороджує» малих клієнтів, діяльність з якими є трудомісткою.

Але, зважаючи на нинішній малий щабель доходу вагомої елементу населення України, дана цінова політика викликає до втрати вагомої кількості латентних клієнтів банку. Троє з проаналізованих банків

(Укрексімбанк, Укрсоцбанк і Альфа-Банк) консультують власним клієнтам перспективу одержати проценти вже через тиждень дальше відкриття депозитного рахунку. В установах економічної кризи та інфляції така пропозиція заохочує клієнтів використати послуги банку.

Здійснене дослідження ціноутворення вітчизняних комерційних банківських установ на кредити фізичним особам засвідчив, що найбільш належний відсоток по позиках у 2017 році надавав Укрсоцбанк, пропонуючи шанс дістати кредит як на купівлю домівки і машин, так і товарів щоденного попиту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Дослідження ціноутворення на кредитні продукти для фізичних осіб передових банків станом на січень 2018 року (на прикладі найкращих банків України) [29].

Назва банку	Мінімальна процентна ставка	Максимальна процентна ставка	Кількість кредитних програм	Максимальний термін кредиту, роки
Приватбанк	25	35	4	15
Укрексімбанк	23,8	24,05	5	15
Ощадбанк	17,5	23	5	20
Уксоцбанк	16	23,5	5	20
Райфайзен Банк Аваль	40	54	3	6
Альфа - Банк	26	60	3	2
Укрсиббанк	17	28	5	7

Максимальний термін погашення кредиту саме у досліджених банків складає від 2 до 20 років.

Що торкається тарифів на подібні популярні послуги банків, як грошові переказування, то тут вагома кількість банків ставлять схожу цінову політику. Так, щонайменші тарифи на грошовий переказ у більшості банків становить 0,5-1% (табл.2. 4).

При встановленні комісійних винагород за виконання комунальних послуг, банки використовують різні цінові заходеньки. Деякі з них загалом не надають подібних послуг, приміром Укрсоцбанк і Альфа-Банк та Укрексімбанк. Райфайзен Банк Аваль та Ощадбанк збирають щомісячно

абонентську винагороду, мінімальний обсяг якої складає 9,9 грн. Приватбанк і Укрсиббанк комісійне утримання установили у процентах до обсягу платежів (Укрсиббанк – 1,2% та Приватбанк – 1 %). Дезидерати маркетингу не обмежуються виробництвом відмінного продукту, що відгукувався би потребам клієнтів, і класичним встановленням ціни на нього.

Таблиця 2.4 - Дослідження ціноутворення на найбільш вживані банківські товари та послуги для фізичних осіб станом на січень 2018 року (на прикладі найкращих банків України) [29].

Назва банку	Мінімальний обсяг комісійної виплати за комунальні платежі	Мінімальні тарифи за грошові перекази, %
Приватбанк	1% від обсягу платежу	1
Укрексігбанк	не надає дану послугу	0,5
Ощадбанк	абонентська плата 9,9 грн на місяць	1
Уксоцбанк	не надає таку послугу	0,5
Райфайзен Банк Аваль	абонентська плата 9,9 грн у місяць	0,5
Альфа - Банк	не надає дану послугу	1
Укрсиббанк	1,2% від обсягу платежу	1,35

Досить важливо ще й належним чином аргументувати даний продукт до останніх покупців і встановити його доступність в установах цільового сегмента. Власне підведення продукту до покупця – одне з найголовніших доручень, які ухвалює маркетинг у банківській системі, що виконується у збутовій поведінці банку.

Великий асортимент нинішніх банківських технологій (інтернет-банкінг та фінансові входи, онлайн – консультація, мобільний банкінг, порядок «клієнт-банк», банкомати та ін.), індивідуальний менеджер для будь-якого клієнта, гнучкий графік діяльності спеціалізованих відділів, розширення сітки центрів самообслуговування – це вельми частинний реєстр сьогоденних маркетингових прийомів поділу банківських продуктів.

В гранях збутової політики банку досить вагоме місце посідає процес встановлення місця збуту та каналів поділу банківських продуктів та послуг. До того ж під місцем збуту вбачають обрання географічного місця

розстановки банку з ціллю реалізації банківських послуг. Даний вибір тісно залежить від густини населення, міграційних ходів, ступеня економічної активності в цьому регіоні, розвиненості інфраструктури, щабля конкуренції тощо.

Поняття каналів збуту тямлять сукупність філій, відділень, технічних прийомів піднесення банківських послуг до клієнтів тощо. При даному аспекті розрізняють прямі (приватні) та непрямі (сторонні або партнерські) канали збуту. Властивості банківських продуктів витягли на початкове місце прямі канали, які діляться на стаціонарні, мобільні та дистанційні.

Українські банки застосовують здебільш постійні точки збуту банківських продуктів, що окреслюють індивідуальне обслуговування клієнта при особистому контакті з робітниками банку за допомогою мережі, філій, відділень, точок обміну валюти чи у центральному офісі.

В останній час головна реалізація банківських продуктів відбувається за допомогою системи універсальних відділень, що мають змогу надавати повний комплекс послуг цього банку. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Підрозділи банків першої групи, які діють станом на січень місяць відповідного року [29].

Назва банку	Роки			
	2010	2013	2015	2017
Приватбанк	2767	3125	3404	2910
Укрексігбанк	126	122	125	120
Ощадбанк	6136	6083	5824	4547
Уксоцбанк	490	442	410	318
Райфайзен Банк Аваль	1186	1010	856	698
Альфа - Банк	39	94	93	111
Укрсиббанк	1005	807	663	442

З таблиці бачимо, що лідируючі позиції має Ощадбанк, який станом на грудень місяць 2017 року мав 4547 відділень.

В останні роки все вищого поширення в Україні набирають так звані несакраментальні (або дистанційні) канали продажів, які мають в собі обслуговування клієнтів за допомогою банкоматів, платіжних терміналів,



електронних та телефонних мереж. Станом на початок 2018 року загальний обсяг банкоматів в Україні склав 336596 штук, а саме платіжних терміналів – 203810, що, у свою чергу, у 20 і 14 разів більше, у порівнянні з 2004 р.

Розповсюдження цього каналу продажу тісно пов'язане із рядом плюсів для споживачів, а саме: ефективністю контролю рахунком, перспективою виконання безготівкових операцій, незмінним володінням інформацією про ситуацію остатку на рахунку і рух коштів, змогою одержання деяких банківських послуг у комфортабельний для клієнта час, зменшенням часу здійснення банківських операцій тощо.

Багатообіцяючим напрямком у розвитку каналів продажу є також інтернет-банкінг, котрий дає перспективу банку служити в розпорядку визначеного часу. Простота і доступність даної системи підтримується щонайменшими правилами до оснащення клієнта, не вимагає встановлення спеціалізованого програмного забезпечення за високої надійності та безпеці виконання банківських операцій.

Хоча основна частина вітчизняних банків перебуває ще на вихідному етапі запровадження Інтернет-банкінгу, подовжуючи аналізувати веб-сайти як дещо вторинне і не дооцінюючи прерогативи, які консультує світова мережа, певні банки вже користаються досвідом колосального його вживання, наприклад Приватбанк, Ощадбанк і Укрсоцбанк. На нинішню дату в Україні приблизно біля 15-25% банківських споживачів вживають інтернет-банкінгом, що надає їм вищий рівень конкурентоспроможності.

Серед названих, у скандинавських державах вище 70% роздрібних клієнтів надають прерогативу прямо Інтернет-каналам для одержання банківських послуг [33]. В умовах збільшення рівня конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг банки вагому увагу надають власній комунікаційній поведінці, яка призвана залучати увагу наявних та латентних клієнтів до банку та його функціонування.

Одним із головних знарядь підняття конкурентоспроможності, який завзято використовують українські банки, є реклама. Головна специфіка

рекламних кампаній банків відноситься до кредитів (у т.ч. і готівкою), депозитів та власне платіжних карток.

Кризова стан, що утворився у економічному та політичному житті населення, поставив вимоги перед банківською рекламою власні вимоги. На сьогодні утворюється вища кількість іміджевої популяризації, яка покликана заманити клієнтів та упевнити у стабільності діяльності банку. Для прикладу, Альфа Банк у 2017 році опублікував рекламний ролик, котрий не цілеспрямований на продажі і не закликає до екстрених робочих відношень з банком, але афішує, що цей банк розділяє українські значущості і відтворює відчуття довіри до нього. Поряд з тим, певні банки у фазу кризи надставляють популяризувати депозити, виводячи рекламу на афективних наспівах чи у сатиричному стилі. Але подібна комунікація не заподіює до позитивних наслідків, адже тепер споживачі вичікують від банків доцільних основ та впевненості.

Аналіз окремих показників банку не дає узагальнене уявлення про конкурентоздатність банку. Тому досить важливо сформувати єдиний показник конкурентоспроможності банківської установи.

На нашу думку в ході оцінки конкурентоспроможності банку важливо враховувати не лише фінансові показники, а й участь банківської установи в формуванні ринку банківських послуг. Рейтингові оцінки експертів стосовно стресостійкості банку вже враховують показники фінансового стану банку. Тому пропонуємо сформувати єдиний показник конкурентоспроможності банківської установи на основі наступних складових (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Складові показники оцінки конкурентоспроможності банку [розроблено автором на основі 34-37]

Показник	Особливості визначення	Значення в формуванні конкурентоспроможності
Частка банку на ринку кредитних послуг	Розраховується як співвідношення кредитного портфелю банку до кредитного портфелю банківської системи	Відображає участь банку у формуванні кредитного ринку країни

## Продовження таблиці 2.6

Частка банку на ринку депозитних послуг	Розраховується як співвідношення депозитного портфелю банку до депозитного портфелю банківської системи	Відображає участь банку у формуванні депозитного ринку країни
Рентабельність активів	Розраховується як співвідношення прибутку банку до його активів	Відображає прибутковість банку
Рейтингова оцінка стресстійкості банку	Встановлюється експертами Міністерства фінансів України	Відображає стійкість банку до фінансово-економічних криз

Відображені критеріальні показники в таблиці 2.6 на нашу думку чітко описують конкурентоспроможність банку на ринку банківських послуг. Частка банку на ринку кредитних послуг говорить про рівень надання банком кредитних послуг, а частка банку на депозитному ринку відображає не лише участь банку в формуванні депозитного портфелю, а й говорить про рівень довіри вкладників до банку. Рентабельність активів в аспекті встановлення конкурентоспроможності банку говорить саме про переваги фінансового стану банківської установи. Досить важливим в оцінці конкурентоспроможності банку виступають рейтингові оцінки, адже при виборі банку більшість потенційних клієнтів схильються до думки експертів.

Кожний показник з окремої сторони характеризує конкурентоздатність банку, але щоб визначити загальний показник конкурентоспроможності, на нашу думку доцільно встановити інтегральний показник. Саме тому нами пропонується розраховувати інтегральний показник конкурентоспроможності за наступним алгоритмом:

$$K_i = \sqrt[4]{Чк + Чд + Ра + 20Рс} \quad (2.1)$$

де  $K_i$  – інтегральний показник конкурентоспроможності банку;

$Чк$  – частка банку на ринку кредитних послуг;

$Чд$  – частка банку на ринку депозитних послуг;

$Ра$  – рентабельність активів;

$Рс$  – рейтинг стресстійкості банку.

Таким чином інтегральний показник конкурентоспроможності банку відобразить загальний рівень позиції установи на ринку банківських з урахуванням поглядів експертів до яких схиляється при виборі банку населення.

Інтегральний показник конкурентоспроможності може коливатися в межах від 1 до 0, і чим показник ближчий до одного, тим вищий рівень конкурентоспроможності має банк:

- від 90% до 100% – банківська установа має найвищий рівень конкурентоспроможності, її можна вважати лідером;
- від 75% до 90% – рівень конкурентоспроможності банку має оцінку добре, тобто банк вважається одним із найкращих банків країни;
- від 55% до 75% – банк має середній рівень конкурентоздатності;
- від 30% – до 55% – у банку прослідковуються деякі показники, які характеризують його конкурентоспроможним;
- від 0 до 30% – банк можна вважати неконкурентоздатним.

З метою реалізації запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності банківських установ, проведемо розрахунок інтегрального показника для трьох основних за рейтингом надійності банків. Такими банками є Райффайзен банк Аваль, Креді Агріколь Банк та Укрсиббанк.

Спочатку визначимо частку кожного з банків на ринку кредитних послуг (рис.2.2).

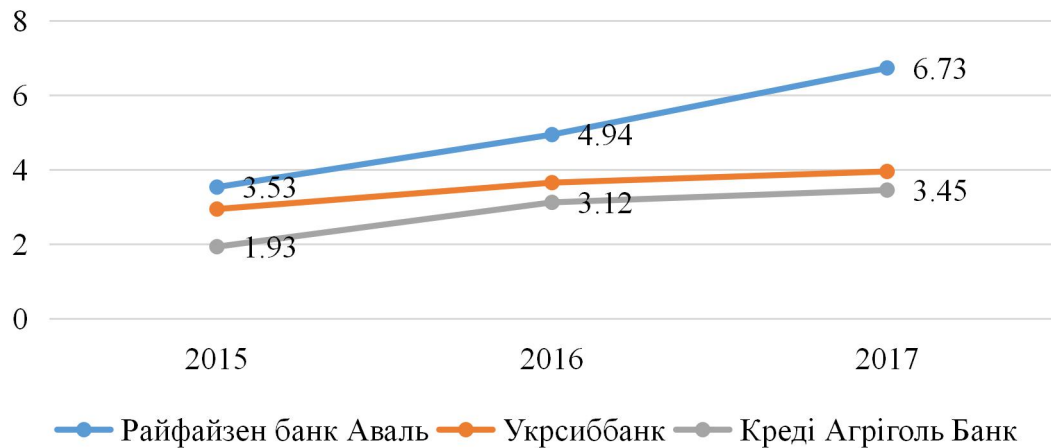


Рисунок 2.2 - Частка надійних банків на ринку кредитних послуг протягом 2015 – 2017 років, %

З рисунка 2.2 спостерігаємо, що частка надійних банків на ринку кредитних послуг протягом 2015 – 2017 років була не високою. Так станом на 01.01.2018 року кредитний портфель АТ «Райфайзен Банк Аваль» займав 6,73% в кредитах наданим клієнтам банком, частка ПАТ «Укрсиббанк» - 3,95%, та частка Креді Агріголь Банк – 3,45%. Відповідно спостерігаємо, що частка надійних банків в кредитному портфелі банків України протягом 2015 – 2017 років зростала.

Кредитна діяльність банку є одним з основних критеріїв, який відрізняє його від небанківських установ. У світовій практиці саме з кредитуванням пов'язана значна частина прибутку банку. Кредитна діяльність будь-якого банку є головним засобом формування прибутку. Обсяг кредитів наданих клієнтам банку говорить про рівень попиту на кредитні послуги, що у свою чергу формує прибутковість банків. Проведений аналіз часток надійних банків на ринку кредитних послуг відобразив порівняно низький рівень надання кредитних послуг.

Далі розглянемо особливості формування часток депозитного портфелю на депозитному ринку банківських послуг надійних банків країни (рис.2.3).

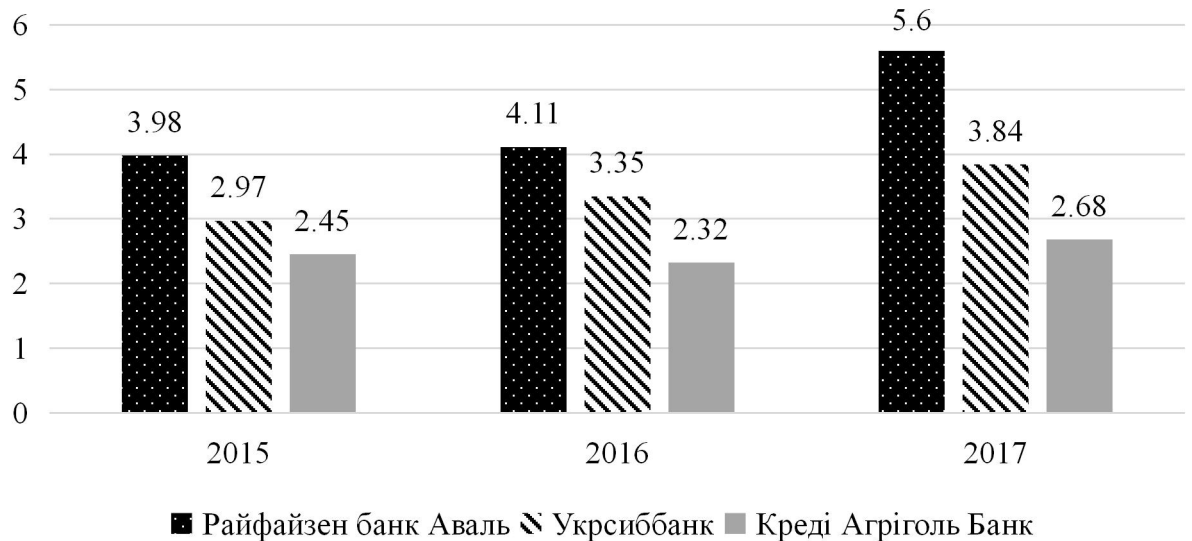


Рисунок 2.3 - Частка надійних банків на ринку депозитних послуг протягом 2015 – 2016 років, %

Важливою основою діяльності банків є формування ресурсної бази, адже для здійснення комерційної та господарської діяльності банки повинні мати у своєму розпорядженні певну суму грошових коштів, тобто ресурсів. на сьогодні не існує однозначного визначення поняття «депозити».

З рисунка 2.3 спостерігаємо, що частка надійних банків на ринку депозитних послуг протягом 2015 – 2017 років була не високою. Так станом на 01.01.2018 року депозитний портфель АТ «Райфайзен Банк Аваль» займав 5,6% в залучених вкладах банком, частка ПАТ «Укрсиббанк» - 3,84%, та частка Креді Агріголь Банк – 2,68%. Відповідно спостерігаємо, що частка надійних банків в депозитному портфелі банків України протягом 2015 – 2017 років зростала. Взагалі, участь банків в формуванні депозитного портфелю банківської системи відображає рівень довіри клієнтів банку до банку. Депозитний портфель банку визначає конкурентоспроможність

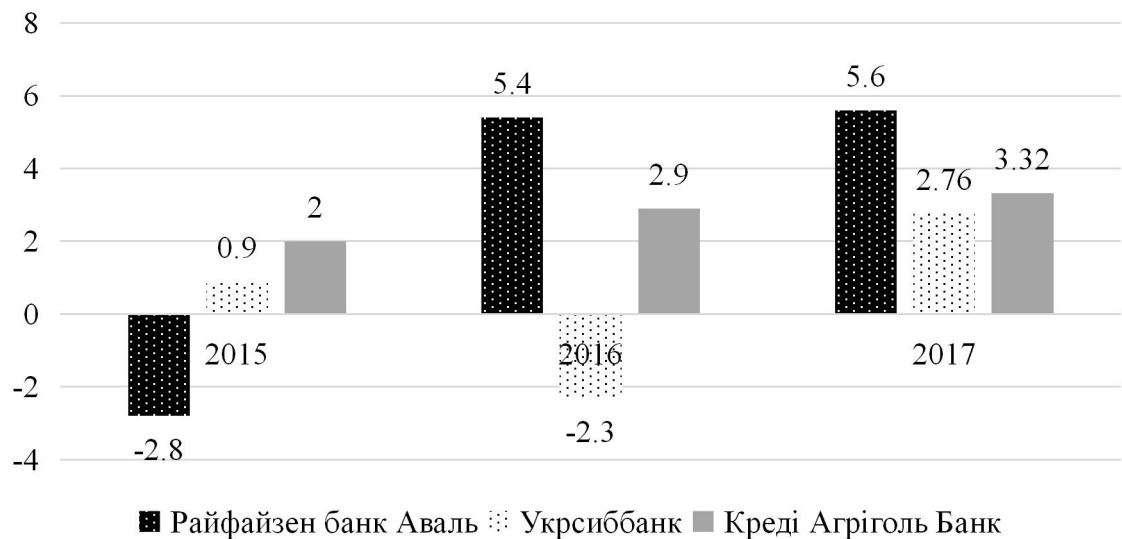


Рисунок 2.4 – Рівень рентабельності капіталу трійки лідерів надійних банків протягом 2015 – 2017 років, %

З рисунка 2.4 спостерігаємо, що рентабельність діяльності трійки найнадійніших банків зростала, але і прослідковувалися негативні тенденції. Так АТ «Райффайзен банк Аваль» у 2015 році був збитковим і на одну гривню отримував 2,8 копійки збитку. Така тенденція говорить про низький рівень конкурентоспроможності банку. Також АТ «Укрсиббанк» у 2016 році мав 2,6 копійки збитку на 1 гривню активів. А от ПАТ «Креді Агріголь Банк» протягом аналізованого періоду був прибутковим, тому, хоч його участь на ринку банківських послуг є невагомою, але він входить в трійку наднадійних банків країни.

Досить важливим, на нашу думку, в оцінці конкурентоспроможності банку враховувати показники рейтингу стрес-стійкості фінансових установ. Адже на сьогодні під дією економічних криз, лише фінансово стійкий та платоспроможний банк зможе й надалі проводити власну діяльність та при цьому надавати якісні послуги клієнтам. Саме рейтинг стрес-стійкості відображає ті банки, які під дією економічних криз зберегли власну конкурентоздатність або, можливо, навіть підвищили її. Особливості

динаміки балів у рейтингу стресостійкості трійки надійних банків України відображені на рисунку 2.5.

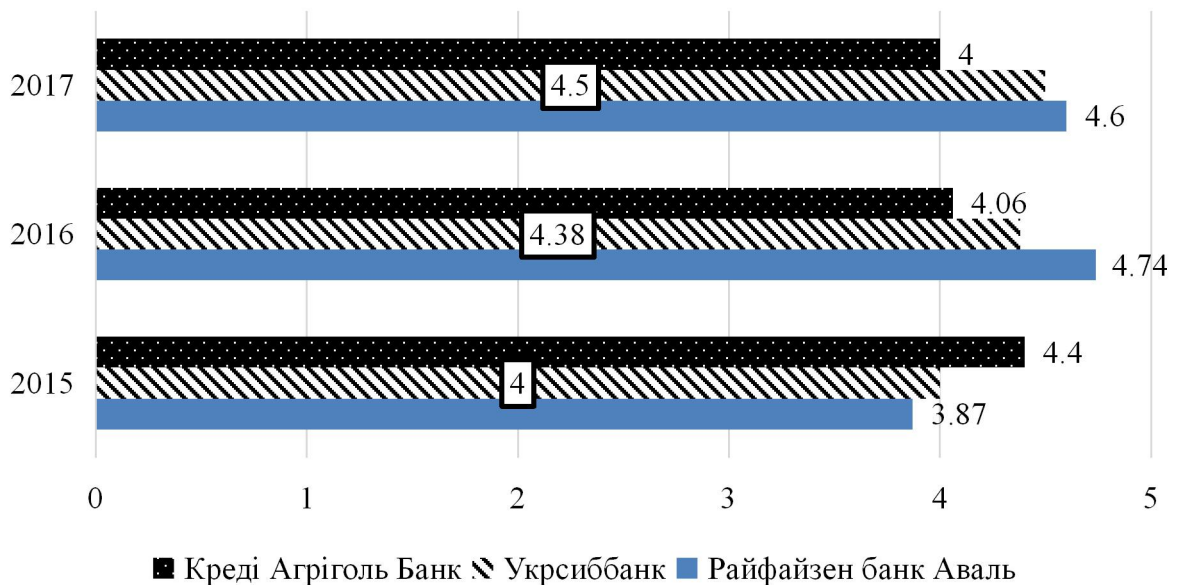


Рисунок 2.5 – Динаміка рейтингу стресостійкості трійки надійних банків України протягом 2015 – 2017 років, %

З рисунка 2.5 спостерігаємо, що найбільш стресо-стійким протягом досліджуваного періоду порівняно був АТ «Райффайзен банк Аваль», адже його стресостійкість з п'яти балів у 2017 році склала 4,6 бала. Досить стресостійким є ПАТ «Укрсиббанк» - оцінка його стресостійкості у 2017 році становить 4,5 бала з 5 балів. ПАТ «Креді Агріголь Банк» у 2017 році за стресостійкістю отримав оцінку в 4 бали. Важливо додати, що дані банківські установи протягом аналізованого періоду займали лідируючі позиції за стресостійкості.

Далі, в ході реалізації запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності на основі формул 2.3 нами був встановлений інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваних банків (рис.2.6).



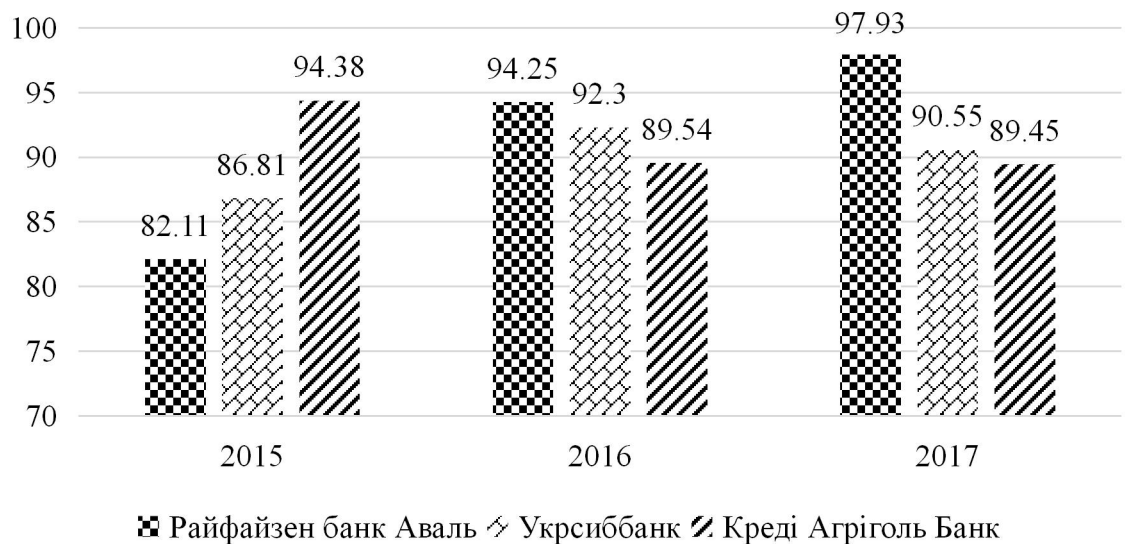


Рисунок 2.6 – Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Укрсиббанк» та ПАТ «Креді Агріголь Банк» протягом 2015 – 2017 років, %

Здійснений розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Укрсиббанк» та ПАТ «Креді Агріголь Банк» надав змогу встановити, що протягом 2015 – 2017 років показник від банківські установи мали різний рівень конкурентоспроможності. Так важливо відмітити ПАТ «Креді Агріголь Банк» - конкурентоспроможність даного банку коливалась в межах 90-100% та відображала те, що банківська установа має найвищий рівень конкурентоспроможності, її можна вважати лідером.

У 2015 році інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ «Укрсиббанк» був в межах від 75% до 90%, відповідно, рівень конкурентоспроможності банку мав оцінку добре, тобто банк можна вважати одним із найкращих банків країни. А у 2016 та 2017 році встановлений показник конкурентоспроможності банку був вищим 90%, тому банк має високий рівень конкурентоздатності.

Що стосується конкурентоспроможності АТ «Райффайзен банк Аваль», то встановлений інтегральний показник за досліджуваний період знизився з

92% до 89%, відповідно рівень конкурентоздатності банку є добрим, та банківська установа вважається однією з найкращих.

Отже, розроблена методологія оцінки конкурентоспроможності за допомогою інтегрального показника надає змогу встановити рівень діяльності банку на ринку банківських послуг на основі його участі в формуванні показників діяльності банківської системи, фінансового стану установи та з урахуванням оцінок експертів стосовно рейтингу банку.

## 2.2 Факторний аналіз конкурентоспроможності банків України

Банківська система України побудована на основі конкурентної боротьби банківських установ. Кожен банк з метою підвищення рівня прибутковості розробляє різні дії для підвищення конкурентоздатності. Банки України є конкурентоспроможними, яка на нашу думку в цілому характеризується показниками рентабельності.

Взагалі, на формування конкурентоспроможності впливає ряд факторів, тому доцільно встановити рівень їх впливу. Так, в ході побудови факторної моделі ми виокремили наступні чинники (рис.2.7).

Так рентабельність активів банків України, на нашу думку, описує конкурентоспроможність даного фінансового сектору, тому даний коефіцієнт ми в моделі будемо вважати за факторні ознаку. На рентабельність активів банків, як показника конкурентоздатності даного фінансового ринку, здійснюють вплив зовнішньоекономічні чинники та внутрішньо системні фактори.

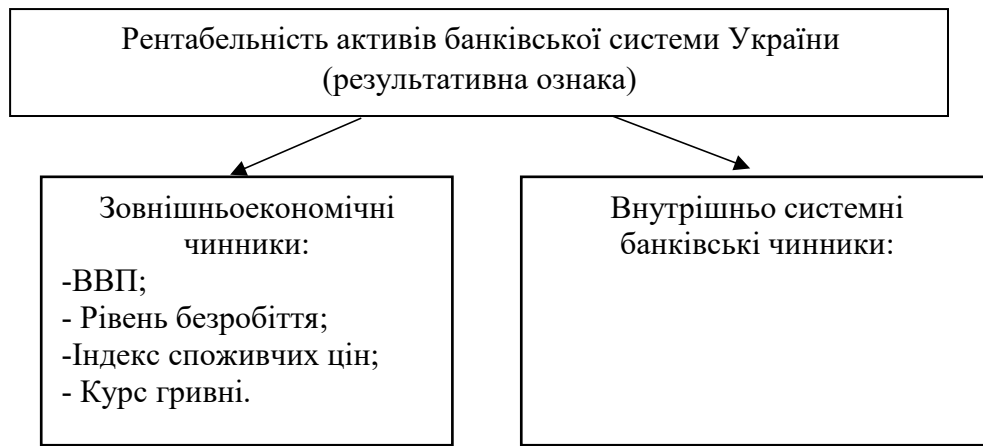


Рисунок 2.7– Побудова факторної моделі залежності конкурентоспроможності банків України

Таким чином, в результаті дослідження, нами був сформований масив даних факторної залежності рентабельності активів банків України, який відображений в додатку таблиці А.1.

Далі проведемо описову статистику для обраних показників.

Variable	Descriptive Statistics (Spreadsheet21)								
	Valid N	% Valid obs.	Mean	Confidence -95,000%	Confidence 95,000%	Geometric Mean	Harmonic Mean	Median	Mode
Рентабельність активів банків	10	100,0000	0	0	1	0	0	0	1000000
Активи банків	10	100,0000	1038317	849190	1227445	1001536	957358	1090726	Multiple
Кредитний портфель банків	10	100,0000	711027	619402	802652	698768	684318	734056	Multiple
ВВП	10	100,0000	1377449	1012809	1742089	1297050	1222408	1362745	Multiple
Рівень безробіття	10	100,0000	9	8	9	8	8	9	Multiple
Індекс споживчих цін	10	100,0000	115	105	124	114	113	112	Multiple
Курс гривні	10	100,0000	12	6	18	10	9	8	7,990000
Адекватність капіталу банків	10	100,0000	17	16	18	17	17	16	16,40000
Кількість банків	10	100,0000	153	125	181	148	141	176	176,0000
Облікова ставка НБУ	10	100,0000	11	8	14	10	10	9	Multiple

Variable	Descriptive Statistics (Spreadsheet21)								
	Frequency of Mode	Sum	Minimum	Maximum	Range	Variance	Std.Dev.	Coef.Var.	Standard Error
Рентабельність активів банків	5	4	0,1	1	1	1,795556E-01	0,4	111,5105	0,1
Активи банків	1	10383174	508635,0	1316718	808083	6,989776E+10	264381,8	25,4625	83604,9
Кредитний портфель банків	1	7110270	430052,0	873611	443559	1,640531E+10	128083,2	18,0138	40503,5
ВВП	1	13774489	720731,0	2383182	1662451	2,598265E+11	509731,8	37,0055	161191,3
Рівень безробіття	2	86	6,9	10	3	1,231667E+00	1,1	12,9802	0,4
Індекс споживчих цін	1	1145	99,8	143	44	1,721668E+02	13,1	11,4566	4,1
Курс гривні	2	118	5,1	28	23	6,722512E+01	8,2	69,2842	2,6
Адекватність капіталу банків	2	173	15,8	20	4	2,327667E+00	1,5	8,8240	0,5
Кількість банків	3	1533	83,0	184	101	1,518011E+03	39,0	25,4153	12,3
Облікова ставка НБУ	2	110	6,5	22	16	2,257569E+01	4,8	43,2928	1,5

Рисунок 2.8 – Результати описової статистики для обраних показників факторної моделі конкурентоспроможності банків України

Отже рисунок 2.8. демонструє описову статистику для масиву даних.

Так, кількість спостережень відповідає числу 10 для кожного показника

та відповідає кількості років за які отримані дані (з 2008 по 2017 рік). Відсоток спостережень, які були опрацьовані програмно становить 100%, тобто програма опрацьовала всі 10 спостережень для кожного показника.

Економічний зміст в описовій статистиці має ексцес або точніше, коефіцієнт ексцесу вимірює "пікоподібність" розподілу. Якщо ексцес значимо відрізняється від 0, то функція щільності або має більш закруглений пік, або має більш гострий пік, ніж пік щільності нормального розподілу. Функція щільності нормального розподілу має ексцес дорівнювати 0. В нашому випадку, більш пологим є розподіл для показників: Адекватність капіталу банків та Рівень безробіття . Для всіх інших розподіл є більш гостроверхим.

Графічне представлення основних описових статистик за допомогою діаграм розмаху і графіків відповідності нормальному закону розподілу подано нижче.

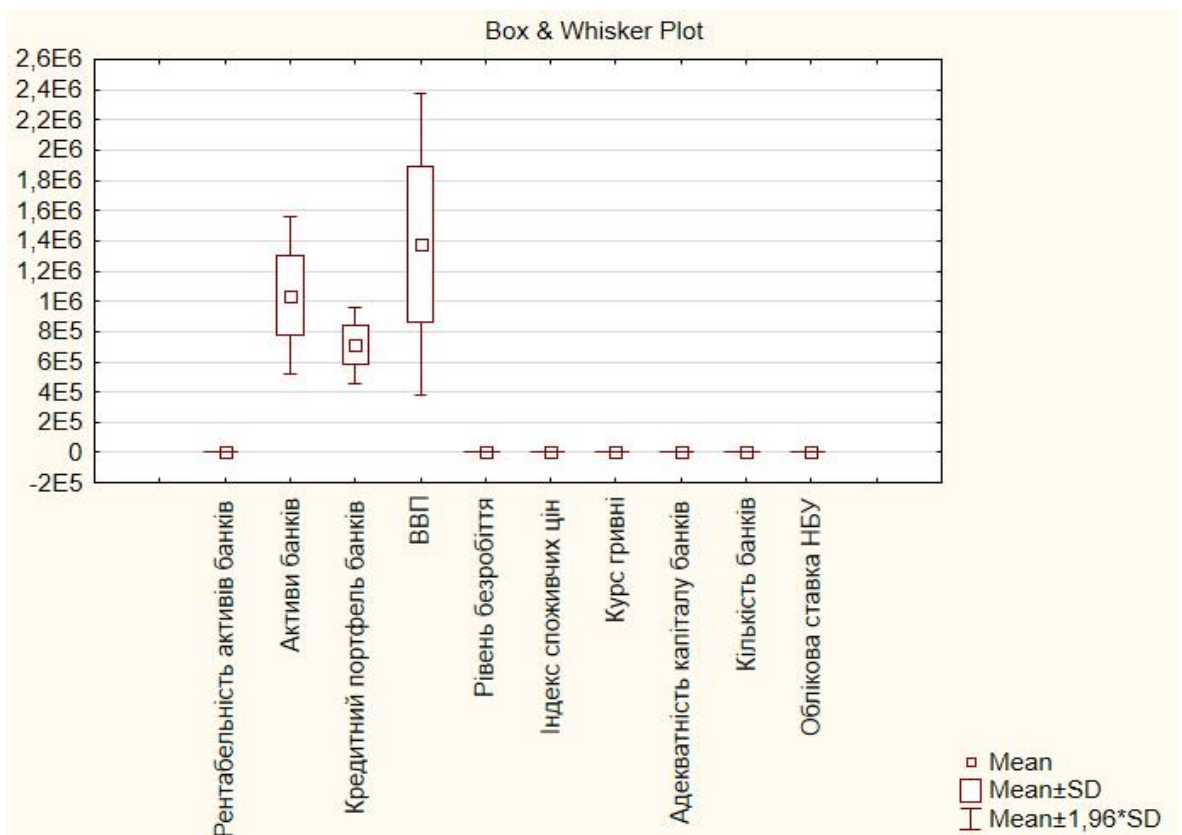


Рисунок 2.9– Діаграми розмаху для всіх показників факторної моделі конкурентоспроможності банків України

Діаграма розмаху показує як розподілений кожен показник. Очевидно, що найбільший розмах зображений для показників ВВП, Сукупні доходи домогосподарств та Активи банків. Для інших значень розмах не такий великий. Центральна лінія показує головну тенденцію чи розміщення. Прямокутник показує мінливість навколо центральної тенденції. Відрізки навколо прямокутника, щоб показати діапазон змін або розмах значень змінної.

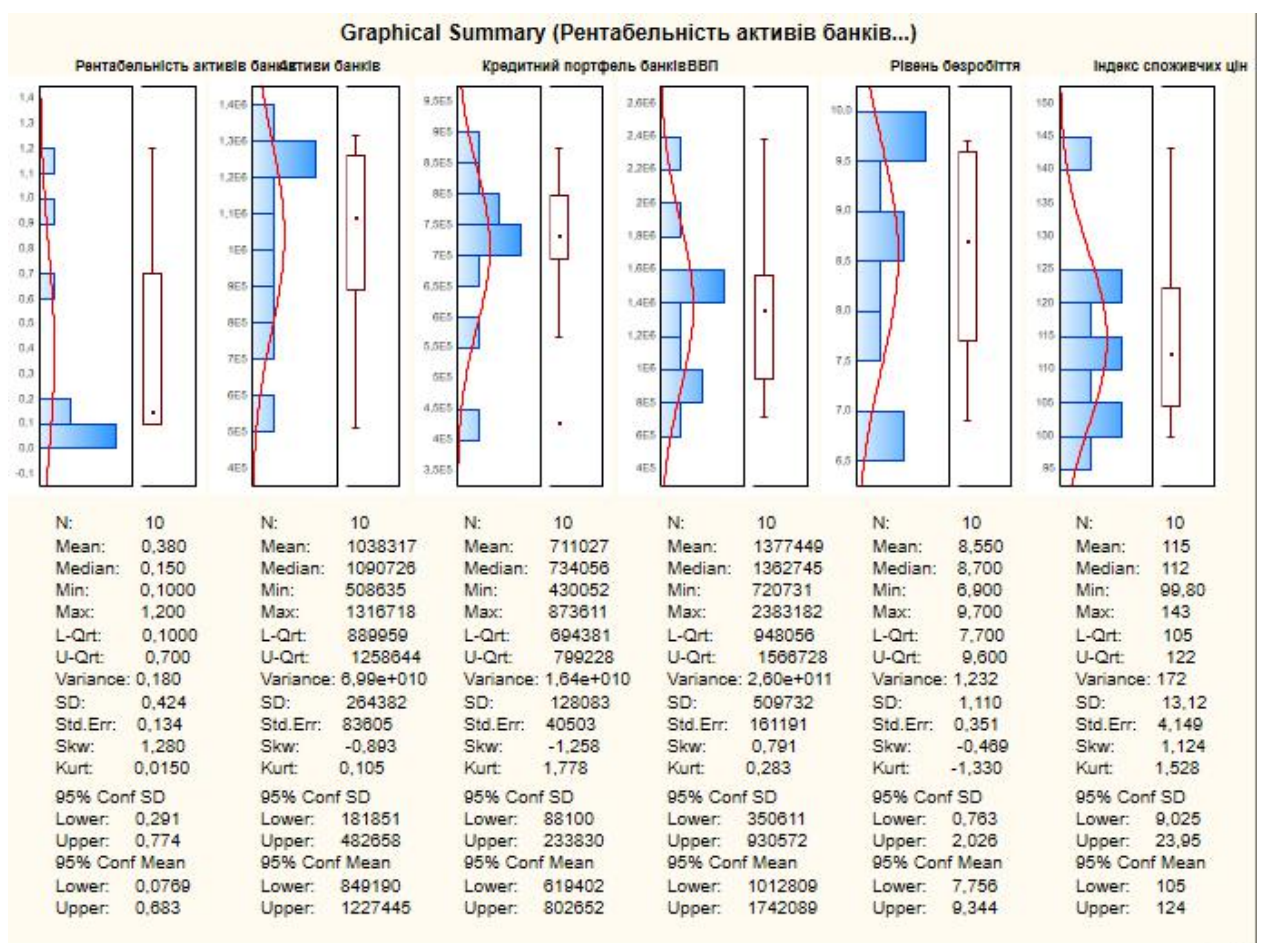


Рисунок 2.10– Вигляд підсумкових графіків відповідності нормальному закону розподілу для перших 6 показників факторної моделі конкурентоспроможності банків України

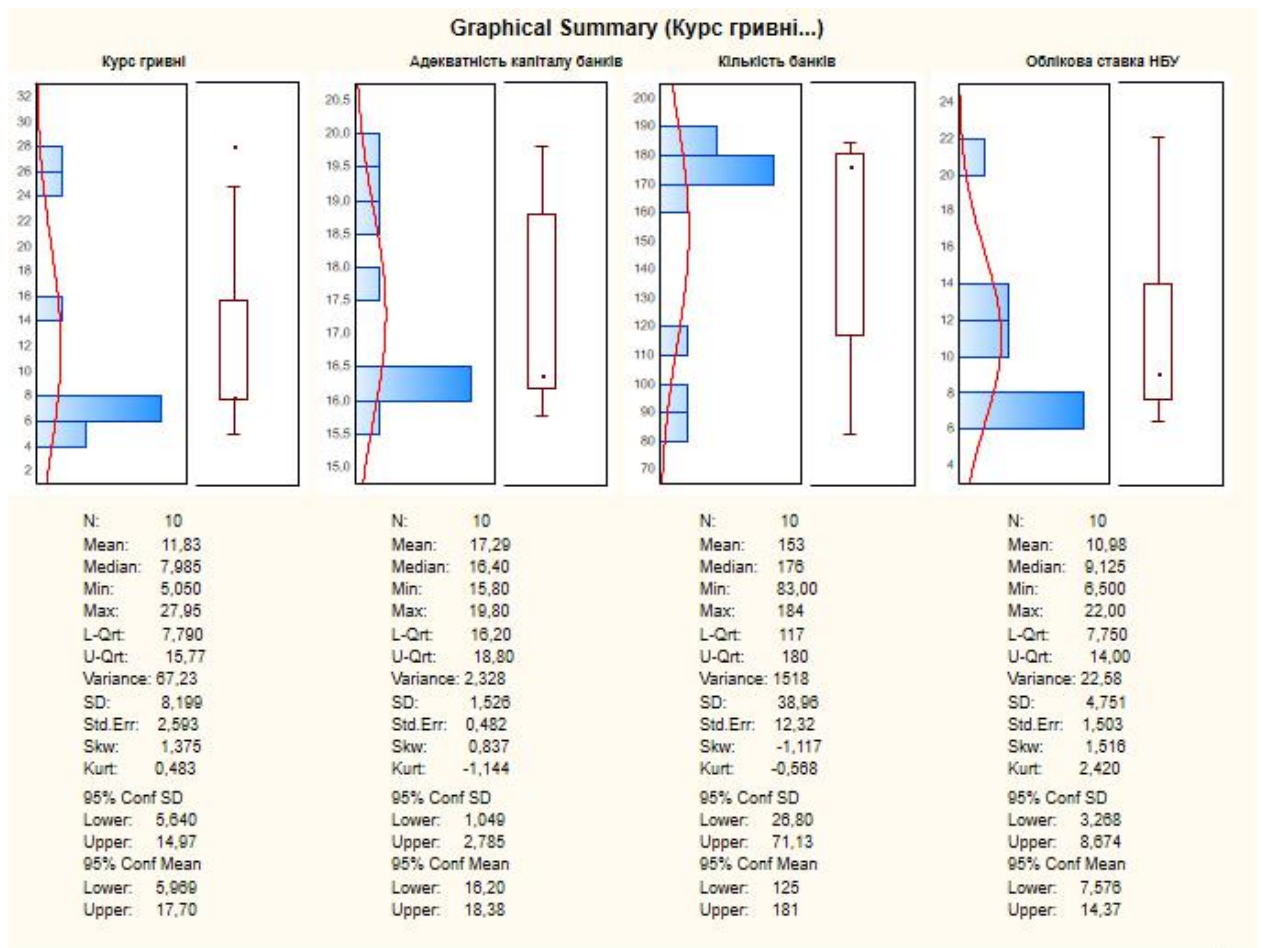


Рисунок 2.11 – Вигляд підсумкових графіків відповідності нормальному закону розподілу для наступних 4 показників факторної моделі конкурентоспроможності банків України

Підсумкові графіки відповідності нормальному розподілу показують для кожного показника графік розподілу значень вибірки кожного показника. Також під кожним графіком наведено перелік показників описової статистики. На графіку видно розподіл значень, їх асиметрію, ексцес графічно.

Як видно з графіків найбільше відповідні до закону нормального розподілу такі показники: Активи банків, Рівень безробіття в Україні, Курс гривні, Кредити в банківській систем.

Наступним кроком аналізу масиву даних буде проведення кореляційного аналізу. Він допоможе виявити взаємозв'язки між показниками та допоможе нам в подальшому побудувати регресійну модель залежності формування кредитоспроможності банків України від зовнішніх

та внутрішніх факторів. Спочатку виведемо кореляційну матрицю і потім виключимо показники, які спричинюють мультиколінеарність.

Correlations (Spreadsheet21)										
Marked correlations are significant at $p < .05000$										
N=10 (Casewise deletion of missing data)										
Variable	Рентабельність активів банків	Активи банків	Кредитний портфель банків	ВВП	Рівень безробіття	Індекс споживчих цін	Курс гривні	Адекватність капіталу банків	Кількість банків	Облікова ставка НБУ
Рентабельність активів банків	1,000000	-0,867184	-0,505916	-0,699933	-0,623757	0,140208	-0,506042	-0,002062	0,474875	-0,161698
Активи банків	-0,867184	1,000000	0,555733	0,816326	0,641945	0,050724	0,640979	-0,172970	-0,676800	0,366551
Кредитний портфель банків	-0,505916	0,555733	1,000000	0,067770	0,312631	-0,025475	-0,088397	-0,522109	0,007468	0,026952
ВВП	-0,699933	0,816326	0,067770	1,000000	0,607735	0,240273	0,925201	0,105046	-0,903955	0,586922
Рівень безробіття	-0,623757	0,641945	0,312631	0,607735	1,000000	0,272818	0,694918	0,004922	-0,680057	0,511768
Індекс споживчих цін	0,140208	0,050724	-0,025475	0,240273	0,272818	1,000000	0,508374	-0,170269	-0,550462	0,909883
Курс гривні	-0,506042	0,640979	-0,088397	0,925201	0,694918	0,508374	1,000000	0,182004	-0,979319	0,781048
Адекватність капіталу банків	-0,002062	-0,172970	-0,522109	0,105046	0,004922	-0,170269	0,182004	1,000000	-0,151350	-0,183587
Кількість банків	0,474875	-0,676800	0,007468	-0,903955	-0,680057	-0,550462	-0,979319	-0,151350	1,000000	-0,789374
Облікова ставка НБУ	-0,161698	0,366551	0,026952	0,586922	0,511768	0,909883	0,781048	-0,183587	-0,789374	1,000000

Рисунок 2.12 – Кореляційна матриця факторної моделі конкурентоспроможності банків України

Визначено, що мультиколінеарність спричинюють наступні показники: Активи банків, ВВП, Курс гривні та облікова ставка НБУ, кількість банків. Тому виключаємо їх з моделі та залишаємо Індекс споживчих цін, Кредити, Рівень безробіття, Адекватність капіталу банків.. Графічне представлення підсумкової кореляційної матриці після виключення мультиколінеарних змінних зображено на рисунку 2.13

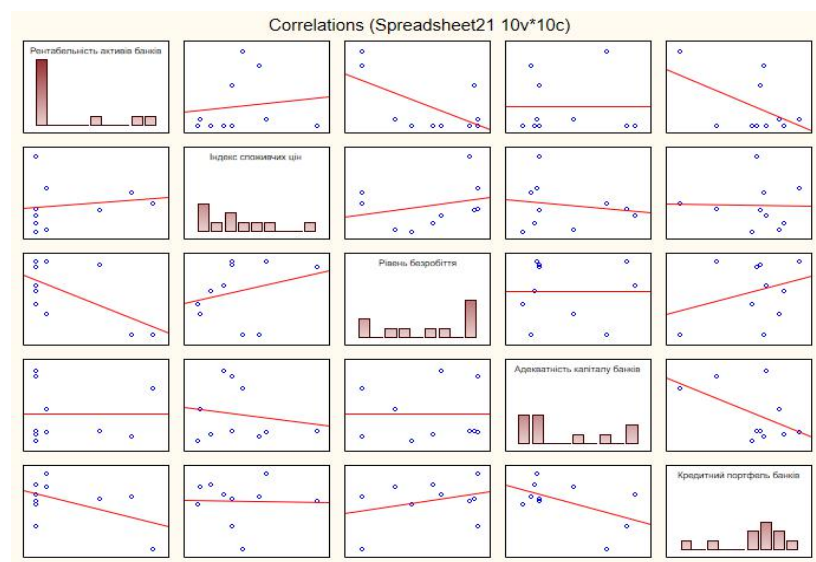


Рисунок 2.13 – Графічне представлення кореляційної матриці після виключення мультиколінеарних змінних факторної моделі конкурентоспроможності банків України

Тепер будемо регресійну модель:

Summary Statistics; DV: Рентабельність активів банків (Spreadsheet21)	
Statistic	Value
Multiple R	0,772125168
Multiple R <sup>2</sup>	0,596177275
Adjusted R <sup>2</sup>	0,273119095
F(4,5)	1,84541767
p	0,258079529
Std.Err. of Estimate	0,361269297

Regression Summary for Dependent Variable: Рентабельність активів банків (Spreadsheet21)						
R= ,77212517 R <sup>2</sup> = ,59617728 Adjusted R <sup>2</sup> = ,27311910 F(4,5)=1,8454 p<.25808 Std.Error of estimate: ,36127						
N=10	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(5)	p-value
Intercept			3,074508	2,628029	1,16989	0,294770
Кредитний портфель банків	-0,413034	0,372159	-0,000001	0,000001	-1,10983	0,317574
Рівень безробіття	-0,563102	0,327333	-0,215001	0,124981	-1,72027	0,146011
Індекс споживчих цін	0,254079	0,311560	0,008205	0,010062	0,81551	0,451866
Адекватність капіталу банків	-0,171678	0,356622	-0,047682	0,099048	-0,48140	0,650561

Рисунок 2.14 – Результати регресійного аналізу факторної моделі конкурентоспроможності банків України

Спочатку треба впевнитись, що дана регресійна модель є статистично значущою. Проаналізувавши значення t-критеріїв, F-критерію, коефіцієнта детермінації R<sup>2</sup> та графічної залежності між незалежними та результативною змінними, ми підбрали таку регресійну модель, яка б найкращим чином описувала досліджувану залежність.

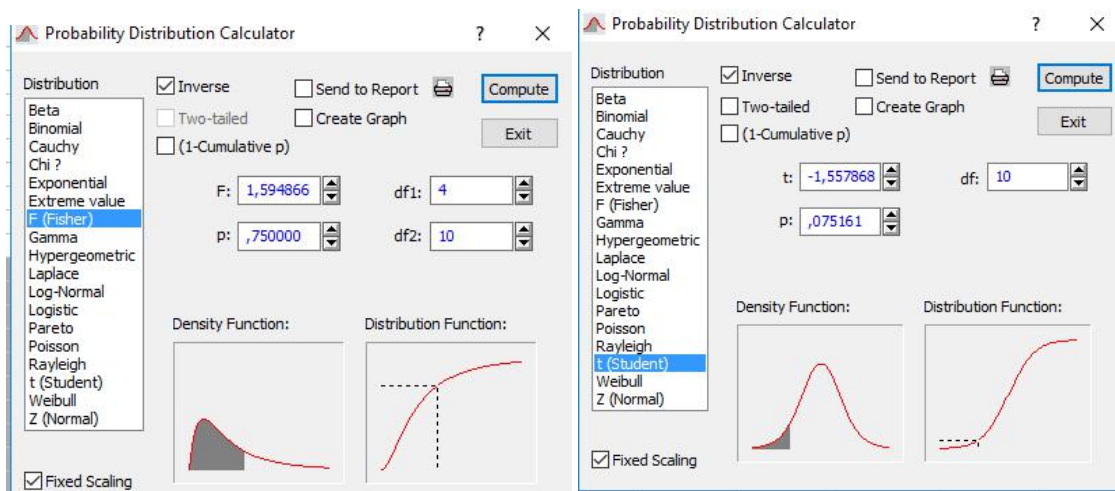


Рисунок 2.15 – Табличне значення t-критерія та F-критерія факторної моделі конкурентоспроможності банків України



Так значення t-критерія для всіх змінних є більшими за табличне, отже показники є статистично значущим (рисунок 2.10). Вільний член також є статистично значущим. Оскільки значення F-критерію 1,84 перевищує табличне – 1,59, то рівняння є статистично значущим.

Коефіцієнт детермінації R2 показує скільки % варіації залежної змінної пояснюється варіацією незалежних змінних, тобто цей показник оцінює частку варіації результату. У нашому випадку ця частка становить 77% і це означає, що варіація змвни рентабельності активів банків на 77% описується зміною поданих незалежних змінних у рівнянні.

Впевнившись, що проведений аналіз є статистично значущим можемо скласти рівняння множинної лінійної регресії. Воно матиме вигляд:

$$y = 3,074 - 0,000001 * x_1 - 0,215 * x_2 + 0,08 * x_3 - 0,047 * x_4$$

Таким чином з отриманого рівняння можна зробити висновок, що при збільшенні на одиницю кредитного портфелю банківської системи, її конкурентоспроможність зменшується на 0,000001. Адже зі збільшенням наданих кредитів зростає ризик неповернення позики, що в сукупному знижує рівень конкурентоздатності банків. До того ж при зростанні рівня безробіття на одиницю, конкурентоздатність банків України знижується на 0,215. Дійсно, зі зростанням безробіття знижується рівень платоспроможності населення, що знижує попит на банківські продукти та підвищує кредитний ризик банків, відповідно, при таких тенденціях конкурентоздатність знижується.

Також з рівняння видно, що при зростанні індексу споживчих цін на одиницю рентабельність активів зростає на 0,008, що у свою чергу говорить про вплив девальвації гривні на конкурентоздатність банків. Адже чим вищий рівень інфляції, тим більш загострюється економічна ситуація в країні і банки підвищують конкурентоздатність з метою залишити позицію на ринку. Також зі збільшенням адекватності капіталу банків на одиницю,

конкурентоздатність знижується на 0,047, що пояснюється капіталізацією банків та зниженням напрямків банків на підвищення рівня конкурентоздатності.

Отже, проведений факторний аналіз конкурентоздатності банків України дозволив встановити, що зі збільшенням наданих кредитів зростає ризик неповернення позики, що в сукупному знижує рівень конкурентоздатності банків. При зростанні безробіття знижується рівень платоспроможності населення, що знижує попит на банківські продукти та підвищує кредитний ризик банків, відповідно, при таких тенденціях конкурентоздатність знижується. До того ж чим вищий рівень інфляції, тим більш загострюється економічна ситуація в країні і банки підвищують конкурентоздатність з метою залишити позицію на ринку. Також зі збільшенням адекватності капіталу банків на одиницю, конкурентоздатність знижується.

Отримані результати дають інформацію про напрями змін для підвищення конкурентоздатності банків України, причому внутрішньобанківськими факторами є адекватність капіталу та обсяг кредитування.

## Висновки до розділу 2

Значний вплив на конкурентоспроможність банку здійснюють програми по стимулюванню збуту банківських послуг. Збільшення асортименту банківських послуг на основі зростання платіжних карток дає перспективу банкам підвищити залучення коштів, збільшити їх конкурентоспроможність та вдосконалити свій імідж. Збільшення використання пластикових карток має вагомі прерогативи й для банківської системи України загалом, адже допомагає збільшенню залучення

грошових коштів у внутрішньобанківській оборот, посиленню керованості грошового обігу, збільшенню функції банківської системи в піднесенню економіки, зменшенню елементу готівки в грошовій масі, і, таким чином, скороченню витрат на її видання і підтримки обігу.

Порівняльний аналіз цінової політики комерційних банків на короткотермінові (строком до року) депозитні товари для фізичних осіб у національній валюті у 2017 році відобразив, що найбільшу величину депозитного відсотку станом на серпень-місяць порадив своїм клієнтам-фізичним особам саме Приватбанк.

Проведений факторний аналіз конкурентоздатності банків України дозволив встановити, що зі збільшенням наданих кредитів зростає ризик неповернення позики, що в сукупному знижує рівень конкурентоздатності банків. При зростанні безробіття знижується рівень платоспроможності населення, що знижує попит на банківські продукти та підвищує кредитний ризик банків, відповідно, при таких тенденціях конкурентоздатність знижується. До того ж чим вищий рівень інфляції, тим більш загострюється економічна ситуація в країні і банки підвищують конкурентоздатність з метою залишити позицію на ринку. Також зі збільшенням адекватності капіталу банків на одиницю, конкурентоздатність знижується.

Розроблена методологія оцінки конкурентоспроможності за допомогою інтегрального показника надає змогу встановити рівень діяльності банку на ринку банківських послуг на основі його участі в формуванні показників діяльності банківської системи, фінансового стану установи та з урахуванням оцінок експертів стосовно рейтингу банку.

## ВИСНОВКИ

Вітчизняний банківський сектор від початку свого зародження здійснив вже досить довгий та важкий шлях розвитку. Але і по сьогодні банківські установи не можуть добути під дією різних чинників одного аспекту - це задовільного щабля конкурентоспроможності між вітчизняними фінансовими інституціями, не кажучи вже про позиції на міжнародній арені. Однією з неупереджених причин дозволено розкрити недовгочасну історію діяльності комерційних банків в Україні, що супроводжується низькою здатністю до застосування рентабельних методів управління. Суттєвим є те, що банківська конкуренція є одним з варіацій ринкової суперництва.

Проаналізувавши підходи до визначення поняття конкурентоспроможності банку, нами було встановлено, що це здібність фінансової установи запроваджувати дійову господарську діяльність та мати ціль досягнути ділової прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. Водночас виготовлення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальнюючим свідченням витримки банку на фінансовому ринку у ході оперативного вживання фінансового, науково-технічного та кадрового здібностей.

Визначивши особливості управління конкурентоспроможністю в банку, ми встановили, що вдале виконання обраної стратегії багато в чому залежить від здібності менеджменту визначити та орієнтувати поточні організаційні переміни, цілеспрямовано влаштовувати керування персоналом, досягати встановлених цілей. Але, ніяка, бодай неперевершена, стратегія не придатна передбачити всі випадкові врядження життєдіяльності фінансової установи, затим її безвідривно важливо оптимізувати, застосовуючи здібності та орієнтири стратегічного сприймання.

Ознайомившись з ситуацію банківської системи можна дійти висновку, що з метою зниження кризових обставин в банківській сфері варто прийняти

низку заходів впливу, які б забезпечили вагомий рівень ліквідності банківської системи та послужили уникненню дизбалансів банківського сектора.

Значний вплив на конкурентоспроможність банку здійснюють програми по стимулюванню збуту банківських послуг. Збільшення асортименту банківських послуг на основі зростання платіжних карток дає перспективу банкам підвищити залучення коштів, збільшити їх конкурентоспроможність та вдосконалити свій імідж. Збільшення використання пластикових карток має вагомі прерогативи й для банківської системи України загалом, адже допомагає збільшенню залучення грошових коштів у внутрішньобанківській оборот, посиленню керованості грошового обігу, збільшенню функції банківської системи в піднесенню економіки, зменшенню елементу готівки в грошовій масі, і, таким чином, скороченню витрат на її видання і підтримки обігу.

Виконаний факторний аналіз конкурентоздатності банків України дозволив встановити, що зі збільшенням наданих кредитів зростає ризик неповернення позики, що в сукупному знижує рівень конкурентоздатності банків. При зростанні безробіття знижується рівень платоспроможності населення, що знижує попит на банківські продукти та підвищує кредитний ризик банків, відповідно, при таких тенденціях конкурентоздатність знижується. До того ж чим вищий рівень інфляції, тим більш загострюється економічна ситуація в країні і банки підвищують конкурентоздатність з метою залишити позицію на ринку. Також зі збільшенням адекватності капіталу банків на одиницю, конкурентоздатність знижується.

Встановлена методологія оцінки конкурентоспроможності за допомогою інтегрального показника надає змогу встановити рівень діяльності банку на ринку банківських послуг на основі його участі в формуванні показників діяльності банківської системи, фінансового стану установи та з урахуванням оцінок експертів стосовно рейтингу банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Библиотека юного исследователя // Человек в процессе научного познания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nplit.ru/books/item/f00/s00/z0000030/st025.shtml>.
2. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1979. – 1600 с.
3. Портер М. Конкуренция / М. Потртер. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
4. Осовська Г.В. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. – К.: Кондор, 2009. – 358 с.
5. Словник іншомовних слів / за ред. акад. АН УРСР О. С. Мельничука. – 2-е вид., виправ. і доп. – К.: Голов. Ред. УРЕ, 1985. – 968 с.
6. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210 – III // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 12. – С. 64.
7. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 29.11.1993 р., № 3659 // Закони України. – К., 1996. – Т. 6. – С. 114–125.
8. Найт Ф. Риск, неопределенность, прибыль / Ф. Найт. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
9. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер; под. ред. В.Д. Щетинина. – М.: МО, 1993. – 896 с.
10. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: пер. с 14-го англ. изд. / К.Р. Макконел, С.Л. Брю. – М.: ИНФРА – М, 2002. – XXXVI, 972 с.
11. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й.А. Шумпетер. – К.: Основи, 1995. – 528 с.

12. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А.П. Градова. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
13. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф.А. Хайек. – СПб.: Пневма, 1999.
14. Дубовик О.В. Маркетинг у банку: навчальний посібник / О.В. Дубовик, С.М. Бойко, М.А. Вознюк, Т.Д. Гірченко. – 2-е вид. – К.: Алерта, 2007. – 275 с.
15. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 5–6. – С. 30.
16. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю.О. Заруба // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 22–23.
17. Федулова Л. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: монографія / Л. Федулова, І. Волощук. – К.: Науковий світ, 2002. – 301 с.
18. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
19. Лютий І. Конкурентоспроможність банків в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу / І. Лютий // Вісник НБУ. – 2006. – № 11. – С. 18–25.
20. Котковський В.С. Проблеми трактування дефініції «конкурентоспроможність банку» / В.С. Котковський, Д.В. Коваленко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73526>.
21. Мірошніченко О.В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку / О.В. Мірошніченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць – Суми: УАБА НБУ, 2007. – Випуск 19. – С. 358–364.

22. Пржанова А.Е. Взаимодействие собственности и конкуренции в современной России: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 «Экономическая теория» / А.Е. Пржанова. – Волгоград, 2004. – 23 с.

23. Вовк В. Я. Концептуальні засад иорганізації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / В. Я. Вовк // Бізнесінформ – 2012 – № 9. – С. 237-240.

24. Дубовик О.В., Бойко С.М., Вознюк М.А., Гірченко Т.Д. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. – 2-ге вид. – К. Алерта, 2007. – 275 с.

25. Мірошниченко О. В. Аналіз конкурентного середовища банківської системи України / О. В. Мірошниченко // Культура народів Причорномор'я. – 2007.– № 109. – С. 102-105.

26. Сідельник О. П. Забезпечення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ / О. П. Сідельник // Регіональна економіка. – 2013. – С. 177-185. Фахове видання.

27. Шпиг Ф. І. Банківська конкуренція під впливом іноземного капіталу : монографія / Ф. І. Шпиг. – Суми : Ділові перспективи, 2006. – 288 с.

28. Показники банківської системи [Електронний ресурс] :[Режим доступу]

[https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)

29. Кількість структурних підрозділів банків Електронний ресурс] :[Режим доступу]

[https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442)

30. Рейтинг банків. Фінансові показники [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://minfin.com.ua/banks/rating/>

31. Карминский А.М. Современные тенденции банковских инноваций / А.М. Карминский, О.Р. Жданова // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2013. — № 2. — С. 106—118.

33. Коваленко В.В. Грошово-кредитна політика та її вплив на подолання структурних дисбалансів економіки України / В.В. Коваленко //



Глобальні та національні проблеми економіки. — 2016. — № 12. — С. 445—449.

34. Ражевский В.В. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности банковской системы Российской Федерации: автореферат дис. на здобуття канд. юрид. наук / В.В. Зражевский // Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. — Санкт-Петербург, 2008. — 20 с.

35. Аветисян А.А. Анализ конкурентоспособности банковской системы России и способы ее повышения [Электронный ресурс] / А.А. Аветисян, И.Ю. Бубнова // NovaInfo. — 2014. — № 27. — Режим доступа: <http://novainfo.ru/archive/27/analiz-konkurentosposobnosti-bankovskoy-sistemy>

36. Индекс глобальної конкурентоспроможності / Гуманитарные технологии. Информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>

37. Индекс легкості ведення бізнесу 2017 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/rankings>

38. Горох О.В. Проблеми розвитку банківської системи в Україні та шляхи їх подолання / О.В. Горох // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. — 2014. — № 7. — С. 231—237.

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)

40. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <https://www.bank.gov.ua/>

41. Портянова О.В., Тростянская К.М. Стратегические составляющие финансовой устойчивости и безопасности банковской системы и финансовых рынков Украины – 2014 / О.В. Портянова, К.М. Тростянская // Ліквідність банківської системи України. – Дніпро : ДНУ імені Олеся Гончара.

42.Топ-10 найприбутковіших і Топ-10 збиткових банків в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://xpress.sumy.ua/news/economy/9477/>.

43. Reputation Institute: Рейтинг репутації провідних компаній світу 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gtmarket.ru/news/2014/04/10/6686>.

44. Названо найбільш шановані компанії світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vkurse.ua/ua/business/samye-uvazhaemye-kompanii-mira.html>.

45. Методологія (Рейтинг 100 найдорожчих глобальних брендів), розроблена британською дослідницькою компанією Millward Brown Optimor (WPP) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/methodology>.

46. Рейтинг самых дорогих глобальных брендов финансового и страхового сектора в 2017 году в рамках «Best Global Brands 2017» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://forinsurer.com/news/17/01/01/29840>.

47. Обзор основных методов оценки стоимости брендов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru/article44521.htm>.

48. Brand Financt Global 500 (100) [Electronic resources]. – Available at : <http://www.rankingthebrands.com/TheBrandRankings.aspx?rankingID=83&year=580>.

49. Гумен І. Складові банківських рейтингів: науково-практичний аспект / І. Гумен // Вісник НБУ. - 2012. - №1. - с. 57-60.

50. Долінський Л., Ковальчук О. Побудова інтегрального кредитного рейтингу банківської системи України / Л.Долінський, О.Ковальчук // Вісник Національного банку України. – 2012. - №6. – с.28-32.

51. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.

52. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
53. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83-90.
54. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15-18.
55. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2006. – 267 с.
56. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.
57. Экономическая стратегия фирмы // под. ред. А.П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 2000. – 589 с.
58. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
59. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
60. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5 – С. 23-27.
61. Основы аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. – К. : Інститут аграрної економіки, 2000. – 582 с.
62. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5. – С. 21-23.
63. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.

64. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. – М. : Мысль, 1990. – 229 с.
65. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с.
66. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Экономист. – 1997. – № 10. – С. 37-47.
67. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
68. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1(2). – С. 37-39.
69. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
70. Аналітичний огляд банків України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.slideshare.net/kornellio/2017-1-qubqr-39336630>.
71. Крухмаль О. В., Зленко Я. В. Управління конкурентоспроможністю в банку / «Проблеми і перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України» / III Всеукраїнська науково-практична online конференція Сумського державного університету від 23.11.2018 року. С.259-261.

# ДОДАТКИ



## Додаток А Факторний аналіз конкурентоспроможності банків України

Таблиця А.1 – Значення показників зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності банків України[39,40]

Рік	Рентабельність активів банків	Активи банків, млн. грн.	Кредити, млн. грн.	ВВП України, млн. грн.	Рівень безробіття	Індекс споживчих цін	Курс гривні до долара США	Адекватність капіталу банків	Кількість діючих банків, шт.	Облікова ставка НБУ на кінець року
2008	1,2	508635	430052	720731	6,9	116,1	5,05	18,8	198	8
2009	1	755604	741816	948056	6,9	122,3	5,23	16,1	184	12
2010	0,7	889959	726296	913345	9,6	112,3	7,79	16,4	182	10,25
2011	0,1	942084	750536	1082569	8,8	109,1	7,94	19,8	176	7,75
2012	0,1	1054272	813864	1316600	8,6	104,6	7,98	16,2	176	7,75
2013	0,1	1127179	694381	1408889	8,1	99,8	7,99	15,8	176	7,5
2014	0,2	1277509	799228	1454931	7,7	100,5	7,99	17,6	180	6,5
2015	0,2	1316718	873611	1566728	9,7	124,9	15,77	16,3	163	14
2016	0,1	1252570	713974	1979458	9,5	143,3	24,65	16,4	117	22
2017	0,1	1258644	566512	2383182	9,7	112,4	27,95	19,5	96	14