

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»

На правах рукопису

ОЛЕЩУК МАРІЯ ГЕННАДІЇВНА

УДК [336.717:339.137.2](043.5)

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник  
Леонов Сергій Вячеславович,  
доктор економічних наук, професор

Суми – 2013

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ .....	12
1.1 Аналіз теоретичного підґрунтя дослідження проблеми конкурентоспроможності в банківській сфері .....	12
1.2 Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг .....	32
1.3 Аналіз проблем, перспектив та тенденцій розвитку ринку банківських послуг України.....	44
Висновки до розділу 1.....	65
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....	68
2.1 Концептуальні основи формування системи управління конкурентоспроможності банківських послуг .....	68
2.2 Розвиток методичних засад типізації конкурентів в банку при управлінні конкурентоспроможністю банківських послуг.....	90
2.3 Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспро- можності банківських послуг для юридичних осіб та його практична перевірка на прикладі ПАТ «Альфа-Банк».....	112
Висновки до розділу 2.....	123
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ТА ПРАКТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....	127
3.1 Оцінювання конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб на основі побудови багатомірної функції корисності.....	127
3.2 Побудова одномірних функцій корисності при оцінюванні рівня	

конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб (на прикладі ПАТ «Альфа-Банк»).....	147
3.3 Управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб за допомогою методу зважених орграфів та формалізації інтервалів байдужості клієнтів.....	175
Висновки до розділу 3.....	187
ВИСНОВКИ.....	190
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	194
ДОДАТКИ.....	221
Додаток А – Систематизація наукових підходів до розуміння основних економічних категорій дослідження.....	221
Додаток Б – Окремі показники діяльності банків України за III кв. 2012 рр., млн. грн.....	224
Додаток В – Анкета експрес-опитування клієнтів ПАТ «Альфа-Банк» відносно нецінових факторів, які впливають на їх рішення щодо користування депозитними послугами .....	238
Додаток Г – Формалізація інтервалів байдужості клієнтів ПАТ «Альфа-банк» у 2012 р. ....	240
Додаток Е – Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	244

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні тенденції розвитку банківської справи, зокрема зростання значущості нематеріальних активів у забезпеченні фінансових результатів банків, поглиблення взаємозв'язків між учасниками банківського бізнесу та ускладнення процесної складової надання послуг, підвищення вимог з боку наявних та потенційних клієнтів в частині вибору способів задоволення потреб у банківських послугах, зумовлюють трансформацію суб'єктно-об'єктної структури ринку банківських послуг. Це спонукає банки до активізації зусиль в напрямку зміцнення конкурентних позицій на ринку, причому не тільки за рахунок покращення фінансового стану, збільшення рівня довіри до банків з боку клієнтів, а й шляхом обрання відповідних стратегій та інструментарію підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, які вони надають клієнтам. При цьому конкурентоспроможність банківських послуг сьогодні стає індикатором: для банку – можливостей отримання економічних вигод; для конкурентів – рівня конкуренції на ринку з метою своєчасного реагування на кон'юнктурні зміни; для споживача – доцільності вибору банку як суб'єкта отримання банківських послуг. Така постановка питання обумовлює необхідність розвитку науково-методичних засад управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

Фундаментальні основи теорії конкуренції та управління конкурентоспроможністю для різних суб'єктів господарювання та груп товарів закладено такими вченими, як: Г. Л. Азоев, С. Брю, А. П. Градов, С. М. Ілляшенко, Ф. Кене, Ф. Котлер, Т. Мен, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Ж. Тюрго, Р. А. Фатхутді-нов, В. Г. Шинкаренко, А. Ю. Юданов та ін. Специфічні особливості формування конкурентних відносин у банківській системі знайшли відображення у наукових працях Г. Армстронга, Ф. Барроса, Ф. Бертрана, Т. Бреснахана, Б. Бер-мана, Т. А. Васильєвої, П.

В. Конюховського, С. М. Козьменка, В. С. Котковського, Г. В. Кравчук, А. Я. Кузнецової, Ж.-Ж. Ламбена, С. В. Леонова, М. Е. Люзняк, Л. Модесто, С. Р. Моїсєєва, І. В. Сала, О. Є. Седих, О. О. Солодкої та ін.

В той же час узагальнення наукових результатів щодо вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю банківських послуг засвідчує, що ряд питань як загально-методичного, так і прикладного характеру все ще залишаються остаточно невирішеними. Так, зокрема, має місце неузгодженість понятійного апарату у зазначеній сфері, переважає суб'єктивний підхід до прийняття управлінських рішень щодо управління конкурентоспроможністю банківських послуг, відсутня диференціація методичного інструментарію та практичних механізмів управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, застосовується поелементний, а не системний підхід до побудови стратегії та тактики управління конкурентоспроможністю банківських послуг. Об'єктивна потреба у вирішенні зазначених проблем обумовила вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та завдання, а також підтверджує його актуальність та практичну значимість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, враховані при підготовці звітів за науково-дослідними темами, над якими працює професорсько-викладацький колектив ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». Зокрема, до звіту за темою «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (номер держ. реєстрації 0103U006965) увійшли пропозиції дисертанта щодо побудови багатомірної функції корисності та застосування методу зважених орграфів при УКБП для фізичних осіб; за темою «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (номер держ. реєстрації 0109U006782) – щодо оцінювання конкурентних переваг банку за вартісними характеристиками БП (ціна та обсяг супутніх витрат клієнта); за темою «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного

капіталу» (номер держ. реєстрації 0107U0123112) – щодо врахування специфіки вітчизняних та зарубіжних банків при формуванні філіальних мереж, їх ресурсного потенціалу та стратегії позиціонування на відповідному сегменті ринку в контексті визначення банків – конкурентів.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток науково-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю банківських послуг залежно від їх специфіки та типу споживачів.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичну базу дослідження конкурентоспроможності та уточнити специфічні особливості банківських послуг як об'єкта її визначення;
- дослідити та удосконалити визначення сутності конкурентоспроможності банківських послуг та управління конкурентоспроможністю банківських послуг;
- узагальнити існуючі підходи та рекомендовані методики оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг;
- виділити проблеми, перспективи та тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні;
- обґрунтувати основні положення формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг;
- запропонувати науково-методичний підхід до типізації конкурентів банку;
- удосконалити методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю банківських послуг для юридичних осіб;
- удосконалити інструментарій оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб на основі побудови багатомірної функції корисності;

- розробити механізм застосування методу зважених орграфів з метою управління конкурентоспроможністю банківських послуг в умовах обмеження бюджету фінансових ресурсів;
- розробити підхід до управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб на основі формалізації інтервалів байдужості клієнтів.

*Об'єктом дослідження є* економічні відносини, що виникають між учасниками ринку банківських послуг у процесі управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

*Предметом дослідження є* науково-методичне забезпечення та практичний інструментарій управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

*Методи дослідження.* Теоретичну та методологічну основу дисертаційного дослідження склали фундаментальні положення економічної теорії, теорії банківської справи, сучасні концепції банківського маркетингу та менеджменту, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемі управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

У процесі дослідження використовувалися наступні методи наукового пізнання: загальнонаукові (аналіз, синтез, логічне узагальнення) – при уточненні категоріально-понятійного апарату; порівняльний, індексний та статистичний аналіз – при систематизації підходів до оцінки конкурентоспроможності банківських послуг; системно-структурний аналіз – при обґрунтуванні основних положень та поелементного складу системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг; методи експертних оцінок та групування – при визначенні нецінових факторів конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб; кореляційно-регресійний аналіз – при формалізації впливу якості банківських послуг на рівень їх конкурентоспроможності; графічне та економіко-математичне

моделювання, теорія графів – при формалізації взаємного впливу факторів якості банківських послуг.

Інформаційно-фактологічну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банків в Україні; звітно-аналітична інформація Національного банку України, Асоціації українських банків та Незалежної асоціації банків України, аналітичні огляди та звітні дані Державної служби статистики України та рейтингових агентств; публічна звітність банків; наукові публікації вітчизняних та закордонних дослідників, присвячені формуванню конкурентних відносин у банківській системі.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних підходів до управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

*вперше:*

- розроблено науково-методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб на основі побудови багатомірної функції корисності, що дозволяє надати вартісні оцінки неціновим параметрам конкурентоспроможності банківських послуг (матеріальній базі банку, його рейтингу, репутації, надійності, графіку роботи, географічному розміщенню, кваліфікації персоналу банку, швидкості та додатковому сервісному обслуговуванню клієнтів, асортименту та рекламі банківських послуг) та складає підґрунтя для встановлення пріоритетних напрямків при формуванні стратегії управління конкурентоспроможністю банківських послуг;

*удосконалено:*

- методичні засади управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб, що, на відміну від існуючих підходів, здійснено на основі застосування методу зважених оргграфів, що дозволяє виявити та формалізувати взаємозв'язки між неціновими факторами конкурентоспроможності банківських послуг, обґрунтувати перелік



факторів, на яких банку слід сконцентрувати управлінські зусилля щодо підвищення якості надання банківських послуг при обмеженому обсязі виділених на це фінансових ресурсів;

- інструментарій встановлення цільових орієнтирів з метою коригування нецінових параметрів конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб, що на відміну від існуючих підходів, здійснено шляхом формалізації «інтервалів байдужості клієнта» для кожного з параметрів, визначених в координатах «ціна банківських послуг – рівень якості банківських послуг»;
- науково-методичний підхід до визначення банків – конкурентів, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає: 1) їх поділ на потенційних та реальних (прямих та непрямих) конкурентів за критеріями: ресурсний потенціал банку (приналежність банку до відповідної групи за класифікацією НБУ), наявність філіальної мережі банку в аналізованому регіоні, вид банківських послуг, тип споживача, частка банку на відповідному сегменті ринку; 2) врахування не тільки статичних конкурентних позицій банків, а й прогнозованих динамічних змін в їх стратегіях сегментної орієнтації на ринку банківських послуг;

*набули подальшого розвитку:*

- методичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг на засадах поєднання структурного та процесного підходів до управління в контексті диференціації базових складових кожного з них залежно від типу клієнтів та мотивів отримання банківських послуг: для юридичних осіб – принцип економічної доцільності (мінімізація витрат / максимізація доходу); для фізичних осіб – задоволення потреб через оптимізацію співвідношення якості надання банківських послуг та витрат / доходів;
- науково-методичні засади управління конкурентоспроможністю банківських послуг, наданих юридичним особам, що, на відміну від існуючих, запропоновано здійснювати на основі оцінювання конкурентних

- переваг банку порівняно з його прямим конкурентом за величиною сумарного відхилення ціни та кожної складової супутніх витрат клієнта;
- визначення сутності поняття «конкурентоспроможність банківської послуги» як характеристики можливості банківських послуг забезпечити: для клієнта – корисність (в координатах «потреба – ціна – якість»); для банку – заплановану результативність діяльності (в координатах «витрати – доходи – ринковий потенціал з урахуванням фактора часу»); для конкурента – інформаційну базу для співставлення (в координатах «ціна – частка ринку – ринковий потенціал з урахуванням фактора часу»).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що обґрунтовані у роботі теоретичні положення доведено до рівня методичних рекомендацій, які можуть бути використані банками України при формуванні системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг залежно від виду банківських послуг та суб'єктів, яким вони надаються; оцінюванні якості наданих послуг; побудові стратегій позиціонування на ринку банківських послуг; формуванні системи заходів клієнтоорієнтованого маркетингу.

Висновки та рекомендації дисертанта щодо виявлення невідповідності продуктового ряду вітчизняних банків сучасним потребам споживачів банківських послуг, а також поточних тенденції розвитку ринку банківських послуг України впроваджено в діяльність Управління Національного банку України в Сумській області (довідка від 28.11.2012 № 147-24/74); щодо механізму врахування якісних характеристик банківських послуг при формуванні ціни на неї – в діяльність Харківської обласної дирекції АТ «Райффайзен Банк Аваль» (довідка від 03.12.2012 № 174-12/112); щодо формалізації співвідношення кількісних та якісних критеріїв впливу на рішення споживача про купівлю БП – в діяльність ПАТ АБ «Столичний» (довідка від 06.12.2012 № 654-24/025); щодо диференціації основних та потенційних конкурентів на ринку банківських послуг – в діяльність відділення «Сумське» ПАТ «Альфа-Банк» (довідка від 30.11.2012 № 05-125/574); щодо застосування багатомірної функції корисності як інструмента

оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг – в діяльність Філії – Черкаського обласного управління АТ «Ощадбанк» (довідка від 07.12.2012 № 1425-74/356).

Наукові результати автора використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» при викладанні дисциплін: «Маркетинг», «Банківські операції», «Маркетинг у банку» (акт від 11.12.2012).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є завершеною, самостійно виконаною науковою працею. Наукові положення, які виносяться на захист, відображені в опублікованих працях. Результати, опубліковані дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах його особистого внеску.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, серед яких: «Поглед вѣрху световната наука» (м. Софія, Болгарія, 2010 р.); «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (м. Дніпропетровськ, 2010 р.); «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 2011 р.); «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика» (м. Суми, 2011 р.); «Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків» (м. Черкаси, 2011–2012 рр.); «Економіка XXI століття: глобалізація, кризи, розвиток» (м. Харків, 2012 р.); «Aktuální vymoženosti vědy – 2012» (м. Прага, Чехія, 2012 р.); «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2012 р.).

Публікації. Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертанта опубліковано у 21 науковій праці загальним обсягом 5,89 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,75 друк. арк., у тому числі: підрозділи у 4 колективних монографіях, 8 статей у журналах і збірниках наукових праць, що є фаховими з економіки, 9 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

#### 1.1 Аналіз теоретичного підґрунтя дослідження проблеми конкурентоспроможності в банківській сфері

Дослідження поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» не може бути розпочато без попереднього визначення таких категорій, як «конкуренція» та «конкурентоспроможність», які є базовими та фундаментальними для розкриття визначеної теми дослідження, а також для визначення специфічних особливостей банківської послуги.

Логіку застосування автором методів дедукції та індукції при вирішенні цього завдання схематично демонструє рис. 1.1.

Невід’ємним елементом економічної системи, заснованої на ринкових умовах, є конкуренція. Вперше поняття «конкуренція» з’явилося в сфері торгівлі як категорія, що визначає суперництво декількох суб’єктів ринку.

З подальшим розвитком економіки конкуренція переросла у загальне для всіх її галузей поняття. Відбулося і переосмислення терміну – на сьогодні це не лише суперництво, але і процес, і форма збільшення прибутку, а на думку певних науковців, – примусово-стимулювальна сила [89, 61].

Конкуренція у перекладі з латинської (*concurrere*) означає «стикання», «зштовхування» [52, ст. 818]. У загальному розумінні конкуренція – це економічний закон ринкового господарства, який проявляється як суперництво між учасниками за кращі умови виробництва, купівлі або продажу товарів [243, 210, 164, 156]. Хоча дана категорія сформувалася в сучасному розумінні вже в ХХ столітті, її зміст видозмінюється і сьогодні в межах різних наукових шкіл [183, 148, 241].

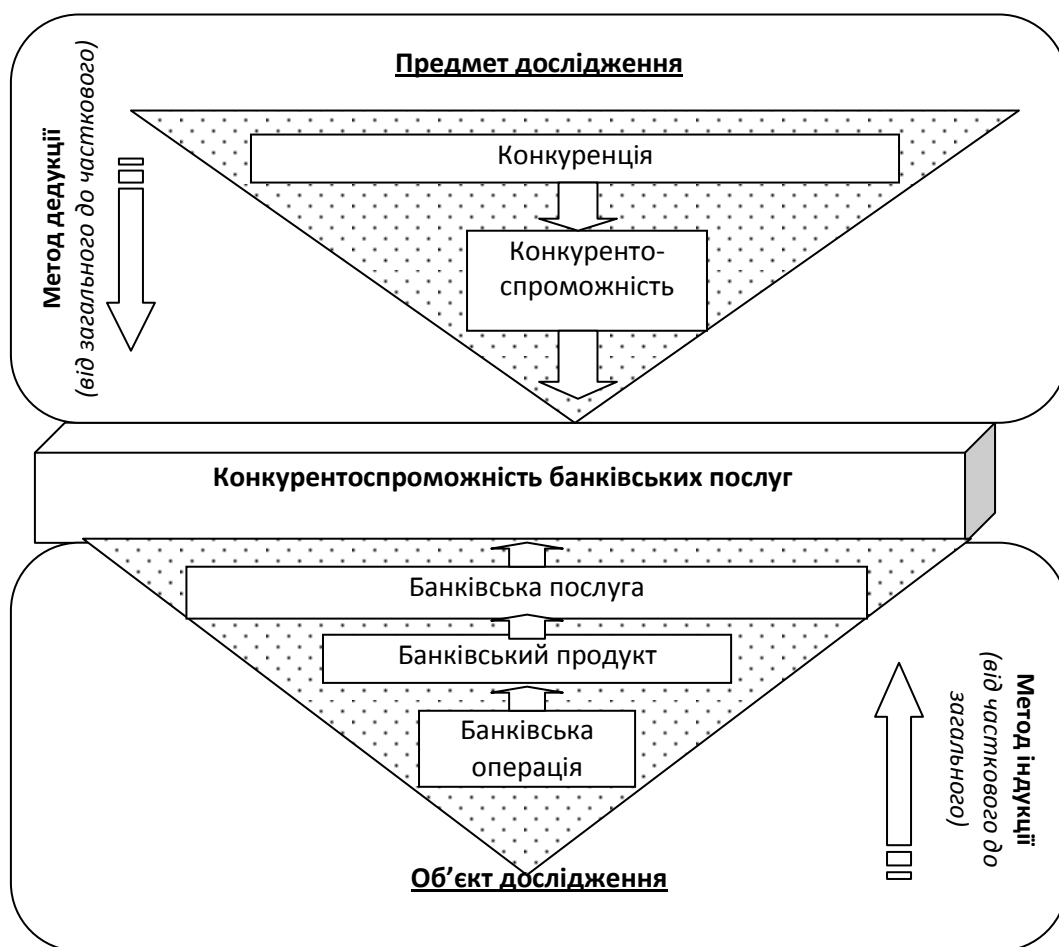


Рисунок 1.1 – Логіка застосування методів дедукції та індукції при дослідженні проблеми конкурентоспроможності банківських послуг

Незважаючи на різноманіття підходів до розуміння економічної категорії «конкуренція», які сформувалися в різних наукових напрямках, що демонструє табл. 1.1, більшість науковців вважає за доцільне розглядати конкуренцію з позиції боротьби між продавцями і покупцями, серед продавців і серед покупців [162, 185, 54].

Таблиця 1.1 – Результати узагальнення науково-методичних підходів до розуміння економічного змісту поняття

«конкуренція»

Науковий напрямок	Представники	Основні наукові здобутки	
Фізіократи	Ф.Кене, Ж.Тюрго[63], В. де Мірабо[20], Д. де Неймур[33]	розуміння конкуренції як сили, «природного порядку», яка невинно змінює економічну систему	
Класична школа політекономії	А. Сміт[246]	узагальнення теорії конкуренції, визначення її ключової ролі для функціонування ринкової економіки	ввів поняття «невидима рука»
	Д. Рікардо[165, 166,242]		розглянув поняття «конкурентні переваги» та умови ціноутворення»
	Дж. Мілль[98]		запропонував прообраз поняття «досконала конкуренція» – так звану «вільну конкуренцію», а в якості прообразу недосконалої конкуренції розглядав монополію
Неокласична школа політекономії	А. Маршал[235]	досліджував економічну діяльність з позиції ідеальної моделі господарювання (досконалої конкуренції)	
	Т. Мен[239], А. Монкретьєн[24]	зробили перші спроби в пізнанні впливу конкуренції на закони руху і внутрішній механізм ринкової економіки	
	А. Курно [229], Л. Вальрас [248]	здійснили дослідження вільної конкуренції та монополії з позицій визначення ціни та обсягів виробництва	
	Е. Чемберлін[227]	введення поняття	досліджував конкуренцію як динамічний за своєю суттю процес
	Д. Робінсон[167]	«конкурентний ринок»	статичний аналіз досконалої і недосконалої конкуренції
	Й. Шумпетер[244, 245]	розглянув конкуренцію з позиції економічного зростання	
Гарвардська школа та її послідовники	М. Портер[241]	визначив зміст економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентна перевага підприємства»	
	А. Чандлер[227]	провів дослідження і намагався вирішити проблеми регулювання конкуренції на рівні галузей, стратегічного управління компанією в умовах конкуренції	
	М. Енрайт[231]	виділив і оцінив фактори, що визначають міжнародну конкурентоспроможність країни і конкурентні переваги суб'єктів господарювання, розробив три типові стратегії створення стійких конкурентних переваг на основі створення підприємством ланцюжка споживчих цінностей	
	М. Тресі, Ф. Вірсема[247]	удосконалили типові стратегії М. Портера; створив перетворення власної унікальної цінності в довгострокову стратегію	
	Дж. Ф. Мур [238]	вивчав рівнозначність понять «конкуренція» і «співробітництво»; запропонував модель підприємницьких екосистем	
	А.М. Бранденбургер, Б.Дж. Нейлбафф[224]	застосували теорію ігор для обґрунтування конкурентної позиції фірми	
	Р.М. Кантер[234]	сформував поняття «електронної культури підприємництва»	
Лондонська школа бізнесу	М. Хемел[232,233]	запропонували поняття «інтелектуальне лідерство» як	розглядав конкурентні переваги фірми як похідні від людського мислення; створив концепцію розвитку бізнесу з визначенням напрямку «на майбутнє»
	К.К. Прахалад[233]	інструмент підтримки рівня конкуренції на ринку	розглядав формування ринків майбутнього і сформував критерії домінування на них
Наукові центри Японії	Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Т. Ногучі[188]	дослідження проблем співробітництва і взаємодії національних виробників із метою завоювання нових географічних ринків збуту; розроблено стратегії посилення науково-технічного співробітництва	

Як видно з табл. 1.1, задовго до появи класичної школи політекономії конкуренція розглядалася як «нормальний» стан (наприклад, в роботах фізіократів: Ф. Кене, Ж. Тюрго [63], В. де Мірабо [20], Д. де Неймур [33]). Потрібно зауважити, що ці дослідники ще не застосовували дефініцію «конкуренція», а лише робили припущення про існування певної рушійної сили, яка встановлює ринкову ціну на деякому «природному» рівні [164, 92].

Вперше поняття «конкуренція» було введено в термінологічний обіг у XVIII столітті представником класичної школи політекономії – британським економістом А. Смітом в роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів» [246].

Зазначимо, що конкуренція розумілася ним не в сучасному трактуванні як процес боротьби, а як сформульований закон («принцип невидимої руки»), який доводив, що, ринкова економіка побудована таким чином, що незважаючи на об'єктивну потребу підприємців відстоювати лише власні інтереси, сила обставин змушує їх діяти в інтересах суспільства.

Представники класичної школи політекономії намагалися розкрити та проаналізувати проблему монополії та конкуренції шляхом застосування описового та вербального аналізу без використання кількісних методів оцінки [184]. Так, Дж. С. Мілль та Дж. Є. Кернс [98] окреслили загальні засади поняття «досконала конкуренція» – так звана «вільна конкуренція», а як приклад «недосконалої конкуренції» розглянули монополію.

Перші спроби дослідити вільну конкуренцію та монополію з позицій визначення ціни та обсягів виробництва з'явилися в працях А. Курно [229], Л. Вальраса [248], У. Джевонса, Ф. Еджуорта [47], А. Маршалла [235], Дж. Б. Кларка, Ф. Найта [65], які при аналізі досконалої і недосконалої конкуренції виходили з позиції єдності ціни рівноваги й переважної стабільності ринкової рівноваги.

Представник кембриджської школи Е. Чемберлін [227] започаткував дослідження конкуренції як динамічного процесу. Він відмовився від біполярної моделі конкуренції і ввів поняття «монополістична конкуренція».

Дж. Робінсон [167, 231] знову повернулася до статичного аналізу досконалої і недосконалої конкуренції і обґрунтувала залежність між монопольною ціною, граничними витратами і ціною еластичністю попиту.

Й. Шумпетер [208], Ф. фон Хайек, І. Кірзнер, К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Візер [97] досліджували досконалу і недосконалу конкуренцію з урахуванням динамічної зміни методів виробництва та організаційних форм, а основним критерієм конкуренції вважали величину трансакційних витрат.

В основі теорії досконалої і недосконалої конкуренції Д. Бейна [218] і Е. Мейсона [236] лежить парадигма «структура-поведінка-результативність», яка розкриває тип і характер прямих і зворотних зв'язків між елементами конкуренції. Поряд з цим У. Баумоль, Ж. Панзар та Р. Вілліг [12] вивчали зв'язок ринкової структури і конкуренції з потенційними можливостями виходу на ринок [12].

Найбільш аргументовано, на нашу думку, сутність конкуренції визначає М. Портер [241] – автор концепцій конкурентної стратегії і міжнародної конкурентоспроможності.

За М. Портером конкуренція – це складний процес, що визначається взаємодією п'яти основних сил, а саме:

- суперництвом вже наявних на ринку конкурентів;
- появою нових конкурентів;
- появою нових конкурентоздатних послуг;
- конкурентною здатністю постачальників (продавців);
- наявними можливостями покупців [147, с.32-33].

Серед вітчизняних науковців, які аналізували проблеми конкуренції, слід відзначити праці Б. Губського [43], С. Мочерного [100], Ф. Павленка, В. Подсолонко, В. Сизоненко [173], Г. Л. Азоева [1], В. О. Вінокурова [31], А. Е. Воронкової [34], А. П. Градова [39, 40], Ю. Б. Іванова [59], М. М. Лепи [85], Р. А. Фатхутдінова [193, 194], О. П. Челенкова [2], В. Г. Шинкаренка [205], А. Ю. Юданова [210] та інших.



Табл. А.1 додатку А демонструє думки різних авторів щодо розуміння економічного змісту конкуренції.

Досліджуючи позитивний вплив конкуренції на рівень розвитку економіки країни, слід зазначити, що вона сприяє:

- розвитку виробництва і підвищенню його ефективності;
- створенню нових товарів та послуг;
- збільшенню можливостей при здійсненні вибору для споживачів;
- створенню умов для оптимального використання досягнень науково-технічного прогресу в галузі виготовлення нових видів товарів;
- необхідності гнучко реагувати на зміни у виробництві та реалізації товарів;
- підвищенню якості товарів;
- забезпеченню свободи вибору і дій продавців і покупців;
- стимулюванню діяльності суб'єктів ринкових відносин;
- контролю товаровиробників один за одним;
- зниженню цін;
- зменшенню витрат виробництва.

У той же час конкуренція має й негативні сторони. Так, вона загострює суперечності між економічними інтересами, надзвичайно посилює економічну диференціацію в суспільстві, обумовлює зростання непродуктивних витрат та може викликати виникнення монополій.

При дослідженні економічного змісту конкуренції можна виділити цілий ряд функцій, які вона виконує в економіці країни (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Загальні та специфічні функції конкуренції (складено автором на основі [19, с. 136, 22, 45])

Функції	Зміст
Регулююча	проявляється у дослідженні на ринку суспільно-необхідних витрат на виробництво окремих товарів чи послуг; вказує суб'єкту господарюванню, яким саме товарам чи послугам надає перевагу споживач
Аллокаційна	розкривається в ефективному розміщенні факторів виробництва в тих місцях, де в них відчувається найбільша потреба, а їх використання забезпечує найбільшу вигоду для продавця
Мотиваційна	поява мотивації завоювання більшого сегменту ринку виступає причиною фінансування та стимулювання використання результатів науково-технічного процесу
Розподільча	дозволяє розподіляти дохід серед суб'єктів господарювання та споживачів
Контролююча	діяльність будь-якого суб'єкту господарювання піддається внутрішньому контролю в рамках фірми, зовнішньому контролю – з боку фірм-конкурентів, який змушує суб'єкт господарювання зменшувати виробничі витрати та ціни, збільшувати обсяги збуту, підвищувати якість товарів чи послуг, а також боротися за споживачів. Контролююча функція покликана не допустити встановлення монополістичного статусу одних суб'єктів ринку в порівнянні з іншими
Цінотворча	забезпечує збалансоване та оптимальне співвідношення між потребами споживачів та виробництвом.
Стимулююча	забезпечує підвищення якості товарів чи послуг
Суспільна	розкривається через кооперацію та погодження інтересів суб'єктів господарювання.

На рис. 1.2 представлені узагальнені автором концептуальні засади дослідження конкуренції. Підводячи підсумки, зауважимо, що конкуренція – це складне та змістовне поняття, яке виступає невід'ємним елементом відносин між суб'єктами на ринку та прямо чи опосередковано впливає на загальну діяльність суб'єкта господарювання.

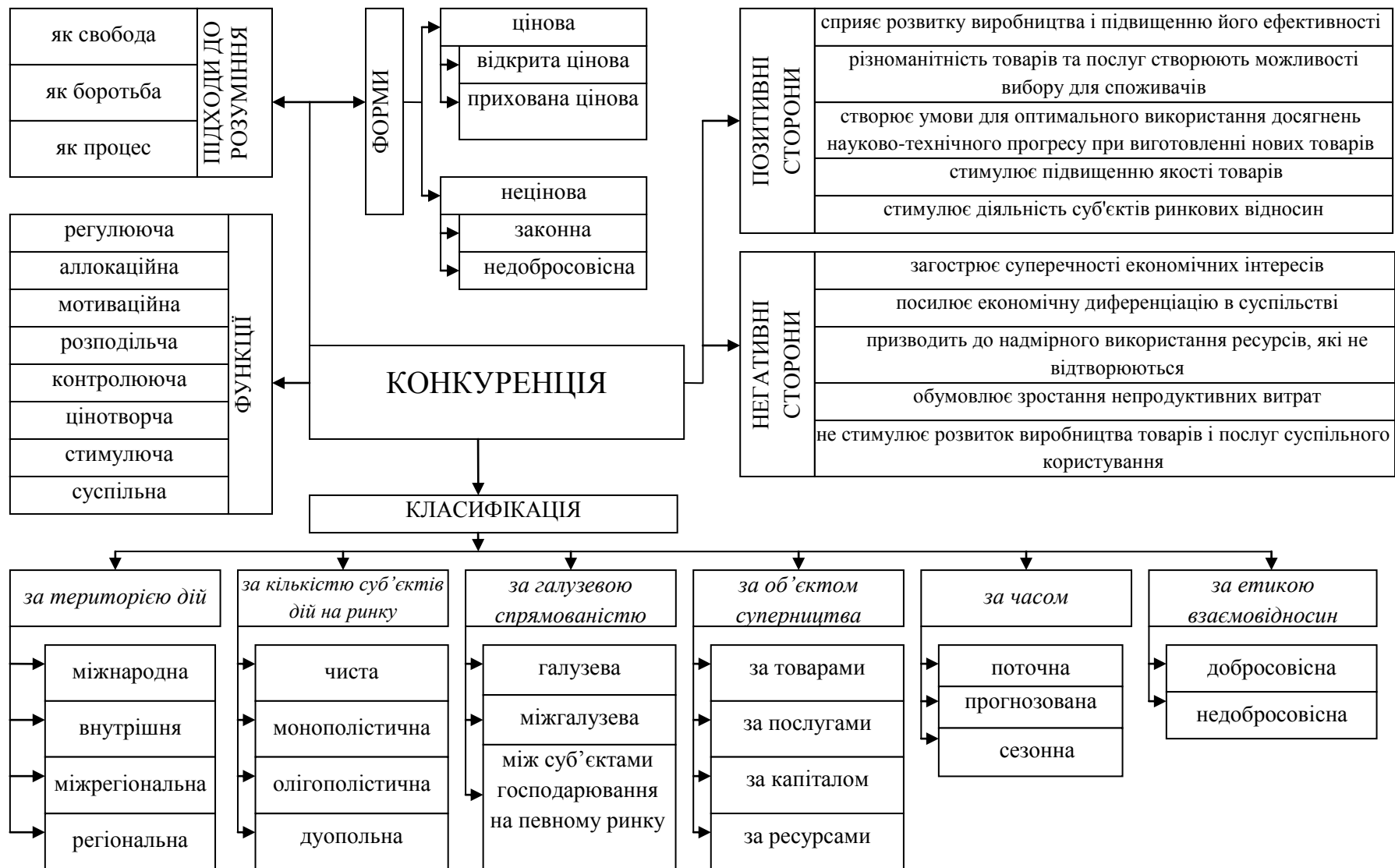


Рисунок 1.2 – Узагальнення концептуальних засад дослідження конкуренції (розроблена автором на основі [41, 143, 185])

Далі перейдемо безпосередньо до розгляду еволюції наукових поглядів на зміст конкурентоспроможності. Дефініція «конкурентоспроможність» була введена в науковий термінологічний обіг тільки у ХХ столітті, тобто вже після того, як в повному обсязі велися дослідження поняття «конкуренція». Табл. А.2 додатку А демонструє думки різних авторів щодо розуміння економічного змісту конкурентоспроможності. Сьогодні більшість науковців погоджуються з тим, що «конкурентоспроможність» є похідною категорією від «конкуренції» та обумовлена законами її дії, механізмами забезпечення конкурентних переваг продукції та товаровиробників, виявлення цінностей споживачів тощо. Рис. 1.3 демонструє генезис розвитку уявлення про конкурентоспроможність в межах різних наукових шкіл.

Найбільшого поширення набуло розуміння конкурентоспроможності за М. Портером [149, с. 25] як реальної та потенційної можливості суб'єкта господарювання за наявних умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів.

Слід зазначити, що М. Портер [241] приділяв більше уваги розгляду конкурентоспроможності на макрорівні. В своїх працях він досліджував інтенсивність конкуренції національних економік і довів, що вона залежить від п'яти основних конкурентних сил та первинних факторів (наприклад, вартість ресурсів). У своїх працях він активно використовував поняття «економічний кластер», акцентуючи увагу на те, що конкурентоспроможність суб'єктів господарювання залежить від їхнього економічного оточення, тобто від базових умов і конкуренції всередині кластера.

Поряд з вивченням конкурентоспроможності на макрорівні її доволі часто розглядають також на рівні окремих суб'єктів господарювання. Так, зокрема, К. Агінер [215, с. 160] розуміє її як модливість підтримувати окремі сегменти ринку, та одномоментно збільшувати власний прибуток, покращувати стандарти навколишнього середовища та соціальні стандарти.

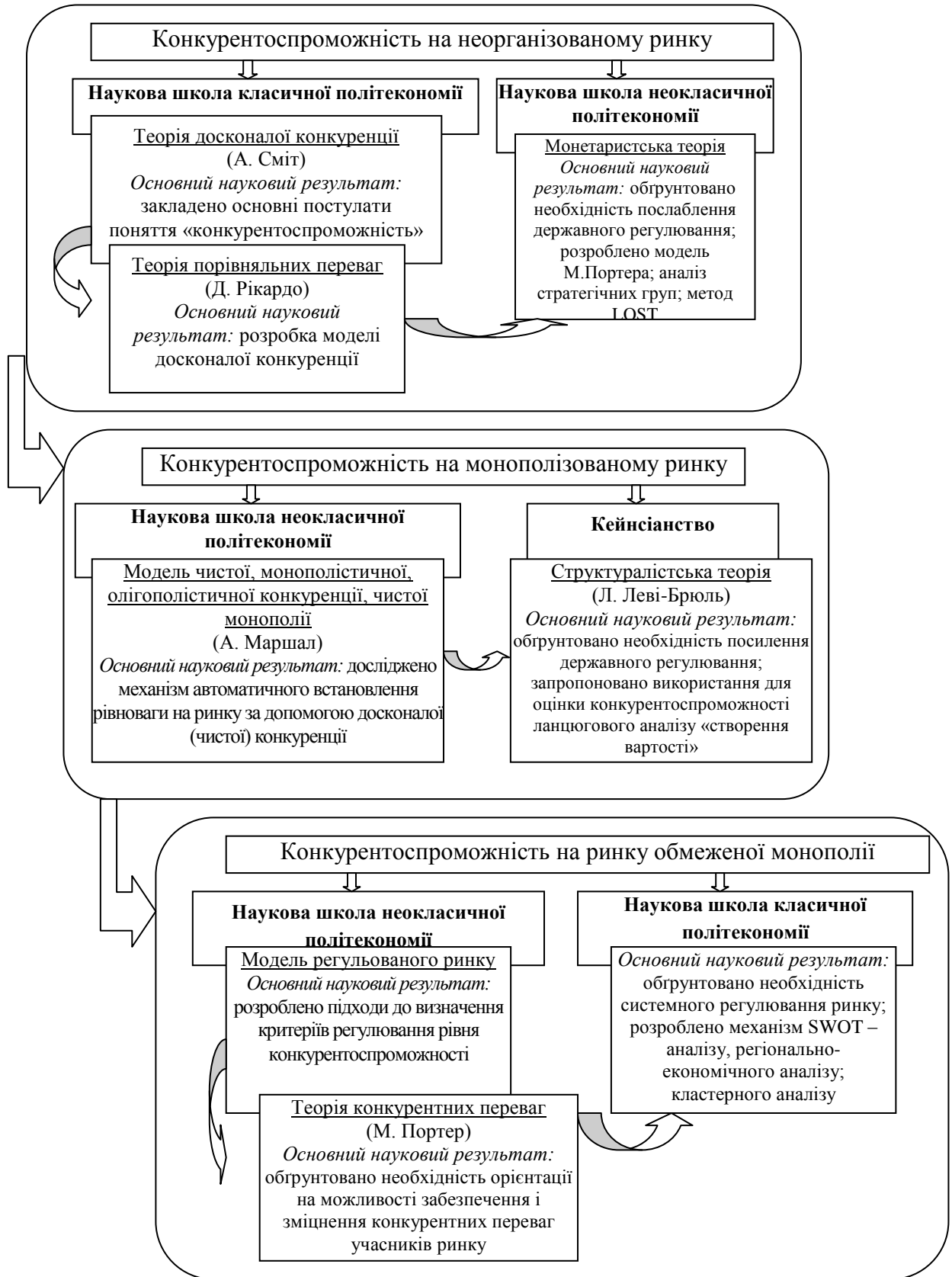


Рисунок 1.3 – Концептуальні напрямки формування системного підходу до розуміння сутності конкурентоспроможності (складено автором на основі [235, 241, 246, 242])

Дещо іншим за своєю сутністю є визначення, що описує конкурентоспроможність «як можливість суб'єктів ринкових відносин протистояти один одному (конкурентам) як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [168, с. 354]. Ж.-Ж Ламбен [82] розуміє конкурентоспроможність як процес створення можливостей для кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців.

Під час дослідження конкурентоспроможності базовим повинно виступати ідентифікація типу конкурентних переваг, що може бути проаналізована за наступними параметрами:

- якістю товарів, що виступає важливим параметром задоволення споживчих потреб клієнта;
- рівнем витрат на виробництво та реалізацію даного товару;
- базовими параметрами, які формують унікальну цінність для клієнта.

Отже, базуючись на визначенні вектору ринкової орієнтації конкурентів, можна сформулювати уявлення про їх стратегії діяльності на ринку.

Дослідження поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» потребує розмежування таких термінів, як: «банківський продукт», «банківська послуга» та «банківські операції».

В науковій літературі досі триває дискусія щодо використання даної групи термінів. Тому ми вважаємо, що доцільно узагальнити існуючі підходи до визначення ієрархії їх застосування та вибрати підхід, який далі буде використовуватися в подальшому дослідженні (табл. 1.3).

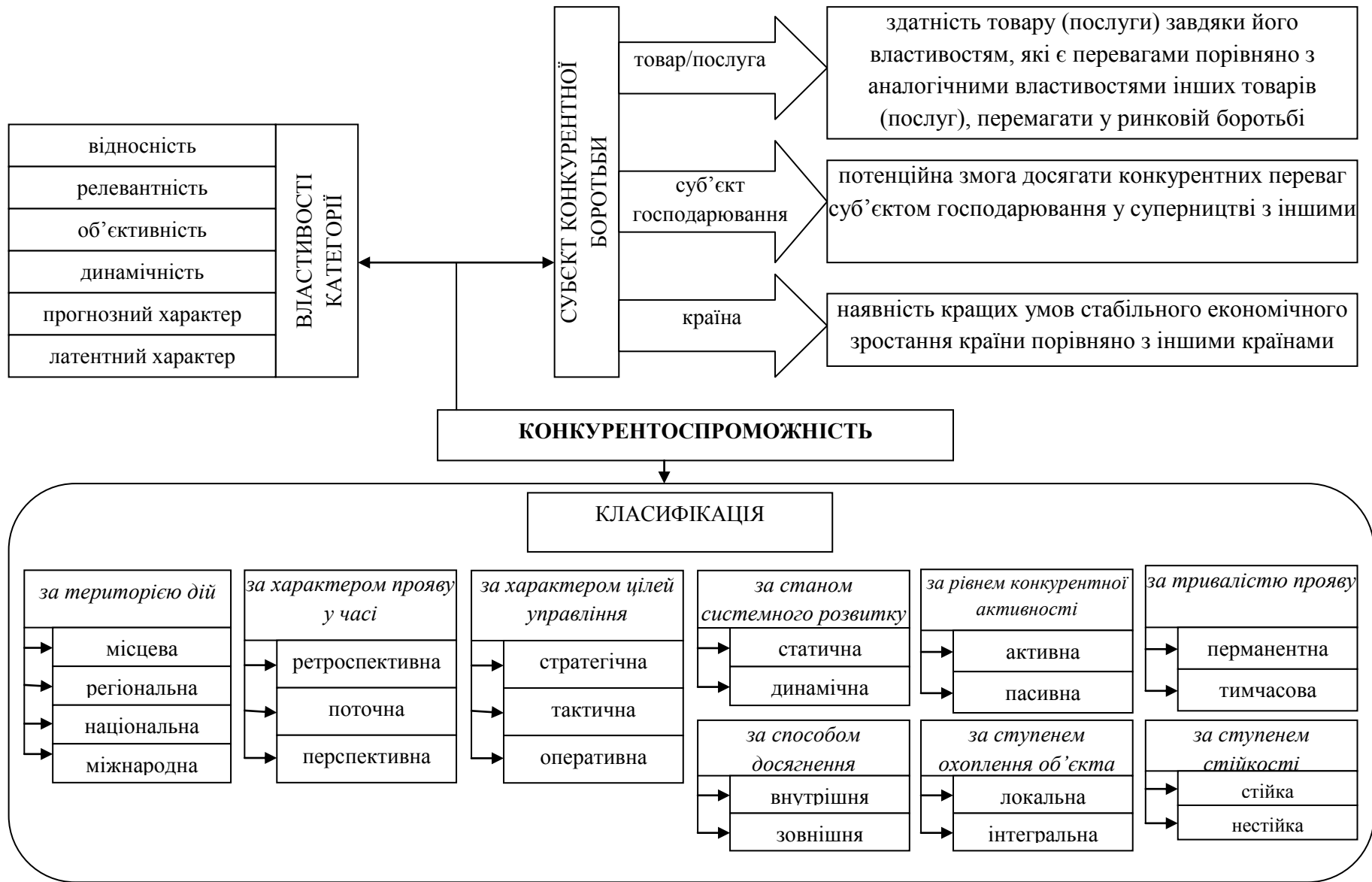


Рисунок 1.4 – Узагальнення концептуальних засад дослідження конкурентоспроможності (складено автором на основі [3, 4, 151, 155, 163])

Таблиця 1.3 – Узагальнення науково-методичних підходів до обґрунтування взаємозалежності та взаємообумовленості понять «банківський продукт», «банківська послуга», «банківська операція» (розроблено автором на основі систематизації робіт [38, 11, 48, 95, 144, 138, 197, 28])

Пріоритетність в дефініціях	Автори	Визначення категорій
«Банківський продукт» ⇔ «банківська послуга» ⇔ «банківська операція»	Ю.В. Головін [38], О. В. Дзюблюк [48], Е. С. Стоянов [197]	Банківський продукт – це грошові кошти. Банківська послуга – це інструмент, який забезпечує переміщення грошей з рахунку на рахунок й утворення грошових фондів. Банківська операція – це система узгоджених за цілями, місцем і часом дій, спрямованих на вирішення конкретного завдання з обслуговування клієнта.
«Банківська послуга» ⇔ «банківський продукт» ⇔ «банківська операція»	Ю.С. Масленченков [95], В.А. Перехожев [138], С.В. Васильчак.[28]	Банківська послуга – це діяльність банку, яка спрямована на задоволення потреби клієнта у прирості та отриманні додаткових ресурсів, проведенні розрахунків, зберіганні та інформаційному забезпеченню. Банківський продукт – це те, що клієнт насправді набуває в банку. Банківські операції являють собою технологічний аспект діяльності банку, тобто це здебільшого технічні, економіко-статистичні, фінансово-кредитні, бухгалтерські й інші прийоми, способи, використовувані під час створення банківських продуктів.
«Банківський продукт» = «банківська послуга» ⇔ «банківська операція»	Е.А. Уткін [192], В.Д. Маркова [144], А.С. Гур'янов, Ю.І. Коробов [44]	Банківський продукт (послуга) – це різноманітні дії на фінансовому ринку, грошові операції, які здійснюються комерційними банками за окрему плату, за дорученням та в інтересах своїх клієнтів, а також дії, які мають на меті удосконалення та підвищення ефективності банківського підприємництва. Банківські операції – сукупність різних видів і напрямів діяльності банку у сфері фінансово-кредитних відносин з метою одержання прибутку: залучення грошових коштів і їх розміщення; здійснення кредитування і розрахунків; емісійна діяльність; купівля і продаж цінних паперів та валютних цінностей; касове обслуговування юридичних і фізичних осіб; зберігання, торгівля та продаж банківських металів, дорогоцінних каменів та інших коштовностей; формування та розміщення золотовалютних резервів; касове виконання державного бюджету та обслуговування державного боргу і видача гарантій, поручительств та надання інших фінансових послуг.



Проведене нами дослідження довело, що майже всі науковці вважають, що банківська операція відображає внутрішні відносини банку (виробничі), які складаються між конкретними його працівниками з приводу продажу послуги чи продукту, а продукт/послуга є результатом зовнішніх відносин (збутових), які виникають між банківською установою та клієнтом, який хоче задовольнити свою потребу [90].

В той же час, в нормативно-правових актах України такого чіткого розподілу між продуктом та послугою не прослідковується. Під банківським продуктом законодавство [153] розуміє стандартизовані процедури, що забезпечують виконання банками операцій, згрупованих за відповідними типами та ознаками.

Поряд з цим, в ст. 2 закону України «Про банки та банківську діяльність» [152] вже використовується поняття «банківська послуга» в розрізі визначення дефініції «банк»: «юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до Державного реєстру банків».

Поняття «банківські послуги» в українському законодавстві зустрічається, але чітке визначення відсутнє, що і обумовлює виникнення дискусій з цього приводу.

В даному дисертаційному дослідженні ми вважаємо за доцільне використовувати такий ланцюг взаємообумовленості даних категорій: «послуга→операція→продукт» (рис. 1.5).

Надамо пояснення щодо такої нашої пропозиції. У виробничій сфері під «продуктом» розуміють певну матеріальну річ, яку можна продати, а поняття «послуга» використовують у нематеріальній сфері.

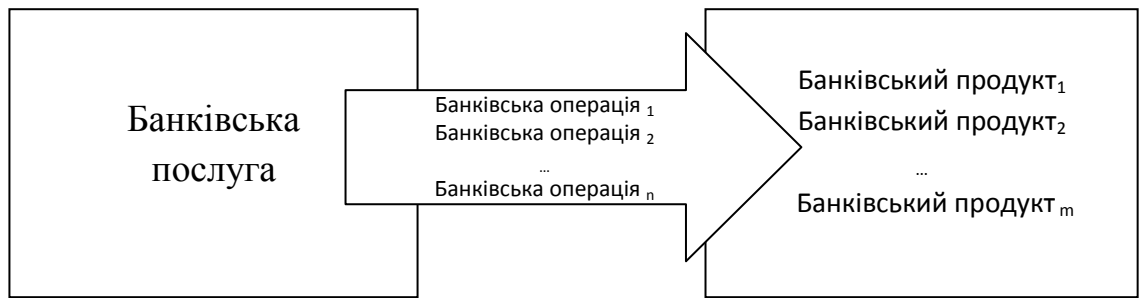


Рисунок 1.5 – Взаємообумовленість понять «банківська послуга», «банківський продукт» та «банківська операція» (виробничий підхід)

Застосовуючи таку логіку до банківської діяльності, можна зробити помилковий висновок, що банк пропонує банківські послуги, а не продукт. При такому підході банківські продукти фактично опиняються поза зоною розгляду. Таку ситуацію вважаємо неприпустимою. Поняття «банківська послуга» (наприклад, кредитні послуги), на нашу думку, є більш ширшим порівняно з «банківським продуктом», оскільки останню категорію слід розуміти як конкретний результат наданої послуги (наприклад, короткостроковий, довгостроковий кредит).

Узагальнення існуючих в сучасній літературі підходів, а також власні дослідження автора дають можливість визначити найважливіші поняття, які пов'язані з діяльністю банківської установи на ринку банківських послуг наступним чином:

- банківська послуга – це регламентована сукупність фактичних та юридичних дій, що здійснюються банком на замовлення клієнта на основі платності, спрямована на задоволення потреб останнього;
- банківський продукт – економічне благо, що є конкретним виразом банківської послуги, адаптоване для реалізації клієнту в формі товару;

- банківська операція – це внутрішній інструмент трансформації банківської послуги в банківський продукт з метою отримання максимального задоволення потреб споживача.

Отже, надалі об'єктом дослідження будемо вважати банківську послугу, а в разі уточнення та більш конкретизованого розгляду – банківський продукт (наприклад, коли потрібно точно вказати, що буде отримувати споживач).

Огляд економічної літератури показав, що на сьогоднішній день існує декілька підходів до розуміння поняття «конкурентоспроможність послуги». У вітчизняній практиці [7, 93, 68, 69] під конкурентоспроможністю послуги розглядають відносне поняття, яке чітко прив'язане до конкретного сегмента ринку та часу продажу.

Систематизація науково-методичних підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності послуги, дозволяє стверджувати, що найбільш часто вона розглядається як:

- здатність до збуту на певному ринку, яку можна визначити тільки шляхом порівняння конкурентних послуг між собою [7, 93];
- якісна та цінова характеристика, що забезпечує задоволення конкретних потреб покупця [56, 21, 142];
- сукупність показників, які надають оцінку різним характеристикам послуги [23, 21].

Варто зауважити, що, незважаючи на виділені вище науково-методичні підходи до розгляду конкурентоспроможності послуги, більшість науковців дотримуються єдиної думки стосовно наступного:

- конкурентоспроможність послуги може бути визначена лише в порівнянні з іншими послугами (послугами-конкурентами, послугами-попередниками);
- конкурентоспроможність відображає відмінність даного товару від товарів-конкурентів за ступенем задоволення конкретної споживчої потреби [150, с. 111].

Таким чином, на нашу думку, під конкурентоспроможністю послуги слід розглядати сукупність цінових характеристик та якісних властивостей, а також особливостей продажу й обслуговування послуги, які вигідно відрізняють її від конкуруючої послуги та дають змогу задовольняти потреби покупців.

Слід звернути увагу на те, що на сьогоднішній день в економічній літературі значну увагу приділяють дослідженню конкурентоспроможності продукції матеріальної сфери виробництва, а при оцінці рівня конкуренції банківських послуг використовують загальні методики, які не враховують специфічність товару.

Поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» у сучасній економічній літературі акумулює в собі властивості конкуренції взагалі з певними специфічними формами свого прояву і трактується як комплекс споживчих та вартісних властивостей, які характеризують відмінності даного виду послуги від аналогічних, які можуть задовольнити потреби клієнта [10, 29].

Солодка О. О. [179] розглядає конкурентоспроможність банківських послуг як сукупність певних параметрів, які можуть бути виокремлені клієнтом, вигідно відрізняти його від аналогічних послуг у заданий проміжок часу. Конкурентоспроможність банківських послуг визначається такими агрегованими групами факторів, як:

- споживчі властивості послуг даного банку;
- споживчі властивості послуг банків-конкурентів;
- маркетингова стратегія даного банку;
- маркетингові стратегії банків-конкурентів;
- характеристики цільових ринкових сегментів даного банку;
- характеристики цільових ринкових сегментів банків-конкурентів[179, с 82].

Седих О. Є. [172] трактує конкурентоспроможність банківських послуг як критерій ефективного управління послугами банку, який дозволяє збільшити обсяги реалізації та доходи банку.

На нашу думку, під поняттям «конкурентоспроможність банківської послуги» слід розуміти характеристику можливості банківської послуги забезпечити:

- для клієнта – корисність (в координатах «потреба – ціна – якість»);
- для банку – заплановану результативність діяльності (в координатах «витрати – доходи – ринковий потенціал з урахуванням фактору часу»);
- для конкурента – інформаційну базу для співставлення (в координатах «ціна – частка ринку – ринковий потенціал з урахуванням фактору часу»).

Таким чином, для різних учасників ринку конкурентоспроможність однієї і тієї ж банківської послуги може кардинально відрізнятись, оскільки кожен з них (банк, клієнт, конкурент) висуває власні вимоги до критеріїв її визначення. При цьому ми підкреслюємо, що у всіх випадках мова йде про необхідність порівняння банківської послуги з іншими банківськими послугами, які пропонуються прямими або опосередкованими конкурентами.

На рис. 1.6 представлено сукупність класифікаційних ознак, за якими класифікують фактори впливу на конкурентоспроможність банківських послуг.

Підбиваючи підсумок, зауважимо, що конкурентоспроможність банківських послуг – це система характеристик, яка дає змогу відповісти на запитання: чи потрібні дані банківські послуги споживачеві, чому клієнт не купує та не користується даною послугою та від яких факторів залежить рівень вигод, які може отримати банк від реалізації даної послуги.

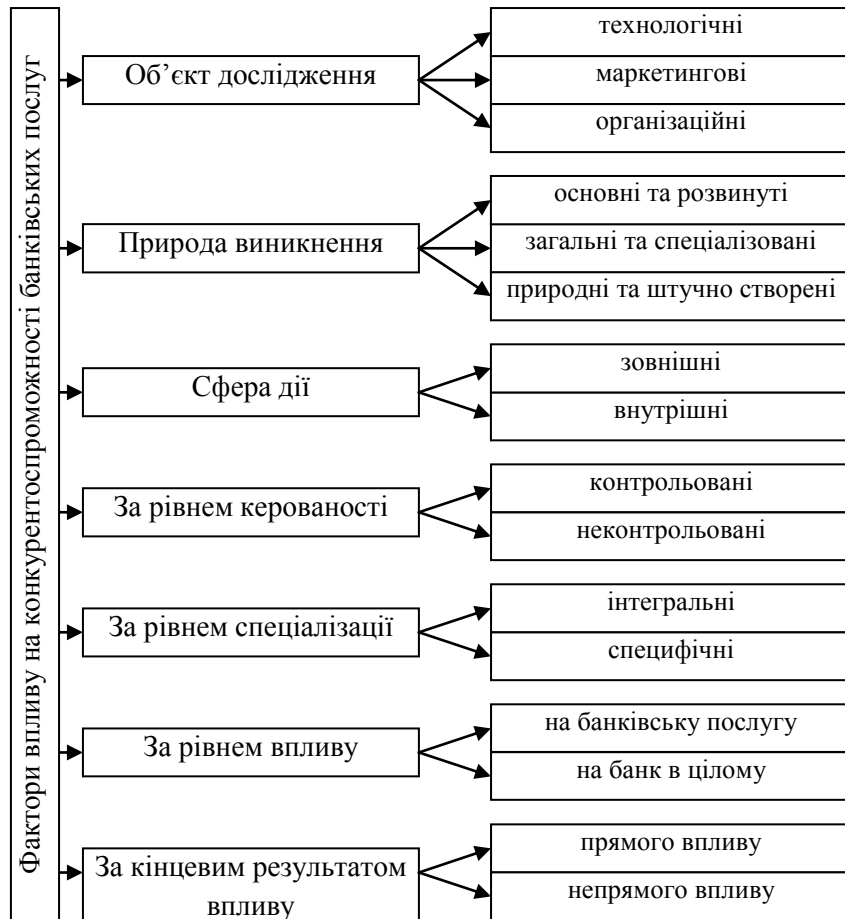


Рисунок 1.6 – Класифікація факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності банківських послуг (складено автором на основі [146, 169, 190, 191])

Постійна кількісна та якісна зміна конкуруючих між собою банківських послуг на ринку спонукає банки до управління їх конкурентоспроможністю із застосуванням не лише політики активного (ціна виступає одночасно як об'єктом управління, так і її інструментом) чи пасивного (використання ціни для оцінки результатів діяльності банку) ціноутворення, але й політики управління якістю надання банківських послуг.

З цих позицій управління конкурентоспроможністю банківських послуг запропоновано розуміти як взаємоузгоджену сукупність заходів планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг банківських послуг через задоволення економічних та неекономічних потреб клієнта з урахуванням специфіки

об'єктів управління: ціна та якість банківських послуг в залежності від виду послуги та типу споживача.

Даний підхід відрізняється від існуючих наступним:

- 1) охопленням повного циклу управління (планування, організація, мотивація та контроль);
- 2) орієнтацією не тільки на формування, а й на підтримання конкурентних переваг банківських послуг;
- 3) врахуванням різних цільових орієнтирів (ціна та/або якість) для різних видів послуг (кредитні, депозитні, інвестиційні тощо) та споживачів (фізичні та юридичні особи).

Такий підхід став основою для обґрунтування концептуальних засад формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що результати проведеного дослідження показали, що поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» є різноаспектним, оскільки включає в себе не лише якісні та цінові характеристики, а й здатність до збуту, тобто сукупність показників, які надають оцінку різним характеристикам самої послуги. Процес правильного врахування всіх виокремлених вище параметрів дозволяє банку значно підвищувати рівень конкурентоспроможності власних послуг. Саме тому особливий науковий інтерес становить дослідження методичних підходів до оцінювання та управління окремими складовими конкурентоспроможності банківських послуг, що і буде зроблено у наступних розділах дисертаційної роботи.

## 1.2 Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг

Для ефективного функціонування банку та забезпечення конкурентних переваг на ринку необхідно мати чітке уявлення про кількісну міру конкурентоспроможності банківських послуг. На жаль, сьогодні існує проблема відсутності єдиного підходу до їх оцінювання, що призводить до отримання неоднозначних висновків у побудові ринкових стратегій банку щодо продажу банківських послуг. Така ситуація в свою чергу, може призвести до значних фінансових втрат.

Питання оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг розглядалося неодноразово у наукових публікаціях [57, 58, 9, 13]. Слід зазначити, що до цього часу не розроблено уніфікованої методики оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, що обумовлено неоднозначністю розуміння само терміну «конкурентоспроможність банківських послуг», а також складністю та різноплановістю продуктового ряду більшості банків.

Більшість методів, які застосовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності банківських послуг, початково були розроблені для інших сфер економіки. На нашу думку, дослідження проблеми оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг не може бути розпочато без аналізу концептуальних положень оцінювання конкурентоспроможності взагалі.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності – це надскладна робота, оскільки в конкурентоспроможності фіксуються усі показники якості та ресурсомісткості послуги на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта [91, с. 45].

Аналіз літературних джерел дозволяє згрупувати всі підходи до конкурентоспроможності в межах двох груп:



1. В залежності від рівня дослідження: макрорівень (країна, група країн), мезорівень (галузь, регіон), мікрорівень (суб'єкт господарювання, товар, послуга, технологія, працівник).

2. В залежності від предмету дослідження:

- методи на основі матричного аналізу;
- методи оцінювання частки послуги на ринку;
- методи, які ґрунтуються на теорії «ефективної конкуренції»;
- методи, які засновані на теорії фірми і галузі;
- методи, які ґрунтуються на оцінюванні якості послуги (зокрема, на теорії маркетингу);
- методи, які засновані на дослідженні порівняльних переваг товару [50].

Розглянемо більш детально дані групи підходів, визначимо переваги та недоліки кожного з них, обґрунтуємо можливість використання їх при оцінці конкурентоспроможності банківських послуг.

Оцінювання конкурентоспроможності на макрорівні. Всесвітній економічний форум в роботі «Global Competitiveness Report» [230] представляє два основних зведених показника конкурентоспроможності: індекс конкурентоспроможності зростання (GCI –Growth Competitiveness Index) та індекс конкурентоспроможності бізнесу (BCI – Business Competitiveness Index). За допомогою даних показників проводиться оцінювання рівня глобальності конкурентоспроможності країн з метою отримання результатів щодо можливості економічного зростання країни в середньостроковій перспективі.

Поряд з цим, слід зазначити ряд недоліків, які ускладнюють використання рейтингових підходів для створення універсальної моделі оцінювання конкурентоспроможності країни, зокрема: суб'єктивність у використанні вагових коефіцієнтів для розрахунку узагальнюючого результату (наприклад, використання зведеного індексу); слабкі кореляційні

зв'язки між індексом конкурентоспроможності та фактичними показниками економічного зростання.

Оцінювання конкурентоспроможності на мезорівні, як і на макрорівні, базується на формуванні рейтингових або інтегральних показників. Згідно роботи [36, с. 66] одним із способів оцінювання конкурентоспроможності галузі є оцінювання наступних показників (або їх сукупності): продуктивність виробничої діяльності працівників, питома вага прямих витрат на оплату праці, співвідношення вартості основних засобів до вартості продукції, рівень наукової забезпеченості у виробничих процесах, якісні параметри товару, динаміка експортних операцій. В цілому даний підхід до оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг можна використати з метою пошуку нових ринків збуту, виокремлення конкурентних переваг на ринку фінансових послуг та ін.

Оскільки об'єкт нашого дослідження – банківська послуга знаходиться на мікрорівні, то зробимо узагальнюючий аналіз науково-методичних підходів, розроблених для суб'єктів господарювання, товарів, послуг тощо.

Сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності можна диференціювати в залежності від різних класифікаційних ознак (рис. 1.7). Розглянемо більш детально кожен з груп та виявимо специфіку застосування традиційних методів оцінювання конкурентоспроможності для банківської сфери.

За напрямом формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінювання.

В основу розрахунку критеріального методу покладені абсолютні значення основних показників. За способом формування інформаційної бази усі методи є найточнішими в порівнянні з іншими.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	За способом формування інформаційної бази:	
	Критеріальні:	Експертні:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж.Ламбена;</li> <li>- SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз;</li> <li>- модель аналізу Мак-Кінсі 7S;</li> <li>- методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;</li> <li>- метод інтегрального критерію;</li> <li>- метод використання таксономічного показника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STEP-аналіз;</li> <li>- SWOT-аналіз;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</li> <li>- метод американської асоціації управління;</li> <li>- метод порівнянь;</li> <li>- метод рангів;</li> </ul>
	За фактором часу:	
	Статичні:	Динамічні:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</li> <li>- методика Ансоффа щодо КСФ;</li> <li>- методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;</li> <li>- метод американської асоціації управління;</li> <li>- метод порівнянь;</li> <li>- метод інтегрального критерію;</li> <li>- метод таксономічного показника;</li> <li>- метод вивчення профілю об'єкта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;</li> <li>- STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз;</li> <li>- LOTS-аналіз, PIMS-аналіз;</li> <li>- модель аналізу Мак-Кінсі 7S;</li> <li>- формалізований метод Іванова;</li> <li>- метод рангів</li> </ul>
За формою оцінювання:		
Матричні:	Індикаторні:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;</li> <li>- SWOT-аналіз;</li> <li>- модель аналізу Мак-Кінсі 7S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</li> <li>- формалізований метод Іванова;</li> <li>- методика Ансоффа щодо КСФ;</li> <li>- методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;</li> <li>- метод американської асоціації управління;</li> <li>- метод порівнянь;</li> <li>- метод рангів;</li> <li>- метод інтегрального критерію;</li> <li>- метод таксономічного показника;</li> </ul>	
За способом відображення результатів		
Математичні:	Графічні:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</li> <li>- формалізований метод Іванова;</li> <li>- методика Ансоффа щодо КСФ;</li> <li>- методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;</li> <li>- метод американської асоціації управління;</li> <li>- метод порівнянь;</li> <li>- метод рангів;</li> <li>- метод інтегрального критерію;</li> <li>- метод таксономічного показника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія конкурентних переваг М. Портера;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;</li> <li>- SWOT-аналіз;</li> <li>- модель аналізу Мак-Кінсі 7S;</li> <li>- метод вивчення профілю об'єкта</li> </ul>	
	Логістичні:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SPACE-аналіз;</li> <li>- GAP-аналіз;</li> <li>- TOTS-аналіз;</li> <li>- PIMS-аналіз;</li> <li>- STEP-аналіз</li> </ul>	

Рисунок 1.7 – Систематизація підходів до оцінювання конкурентоспроможності (складено автором на основі [14, 16, 186, 176, 177, 174, 206])

Експертні методи є більш простими у визначенні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Вони ґрунтуються на порівняльній оцінці, яка відображає рівень сукупності показників оцінювання можливостей суб'єкта господарювання. Поряд з цим слід відзначити, що дані методи оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання можливо використовувати і для оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, оскільки основний принцип виявлення потенціалу суб'єкта господарювання можливо застосовувати і для послуги – визначення пріоритетності (на відміну від інших товарів-аналогів) дає змогу отримати конкурентні переваги на ринку банківських послуг, оскільки не потребує збирання повної інформації про конкурентів, так як базується на думці досвідчених фахівців. Поряд з цим, зауважимо що дана група методів базується на суб'єктивному (експертному) оцінюванні, що може призвести до викривлення результатів.

За способом відображення результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінювання.

Графічні методи дозволяють отримати достатньо високий рівень загальних висновків в динаміці за допомогою графічних об'єктів (наприклад, діаграми, графіки чи рисунки).

Використання математичних методів дозволяє здійснювати оцінювання за допомогою використання факторних моделей, що базується на обчисленні інтегральних показників. В порівнянні і графічними та логістичними, дані методи є більш точними, хоча потребують значного обсягу статистичних даних в динаміці, що не завжди можливо отримати.

Логістичні методи оцінювання базуються на логічних припущеннях та побудові алгоритмів вирішення заздалегідь поставлених задач.

За фактором часу всі методи оцінювання можна умовно поділити на статистичні та динамічні.

Статичні методи дають змогу здійснювати оцінювання лише поточний стан поставлених завдань, при чому не даючи інформації щодо побудови прогнозів в аналізованому напрямку.

Динамічні методи допомагають не лише оцінити стан конкурентоспроможності потенціалу об'єкта дослідження на конкретну дату, а й розробити стратегічні заходи для забезпечення стабільності об'єкта оцінки в майбутньому.

За формою можна виділити індикаторні та матричні методи оцінювання.

З теоретичної точки зору індикаторні методи оцінювання ґрунтуються на побудові такої системи індикаторів, яка дасть змогу здійснити оцінювання конкурентоспроможності з різних боків об'єкта дослідження в цілому. В даному випадку під поняттям «індикатор» розуміється сукупність параметрів, що з одного боку дають змогу описати стан об'єкта дослідження, а з іншого – надати рекомендації управлінського характеру щодо підвищення його конкурентоспроможності. Кожен індикатор у свою чергу включає в себе низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного суб'єкта господарювання [195, с. 245-257].

В основу матричних методів покладено принцип визначення взаємозалежності процесів, які обумовлюють рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінювання. Використовуючи матричні методи, можна провести оцінювання рівня конкурентоспроможності не лише самого суб'єкта господарювання, а й конкурентів, що дає змогу розробити стратегію поведінки на ринку.

Оцінювання конкурентоспроможності матеріальних продуктів у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

У світовій практиці оцінювання конкурентоспроможності послуг складається з трьох етапів:

- перший етап – аналіз ринку і вибір базового зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності продукції;
- другий етап – визначення набору порівнюваних параметрів;
- третій етап – розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції [237].

Специфікою оцінювання конкурентоспроможності послуг є порівняння, в першу чергу, – за якісними показниками. На території України даний процес більш-менш спрощено, оскільки існує стандартизація та сертифікація продукції саме за якісними характеристиками. Проте інколи виникає проблема застарілих норм, стандартів, які впливають на оцінювання конкурентоспроможності в розрізі якості послуг.

Розглядаючи питання використання методів стандартизації та сертифікації саме для банківських послуг, слід зазначити, що на ринку фінансових послуг це зробити практично неможливо, оскільки відсутня матеріальна форма вираження, як у продукту (неможливо зробити порівняння органолептичних, фізико-хімічних та інших споживчих характеристик, за якими проводиться співставлення).

Для визначення конкурентоспроможності послуг використовується цілий ряд якісних та кількісних методів, більшість із яких заснована на оцінці співвідношення ціни та якості. На нашу думку, даний підхід має певні недоліки: в разі, якщо суб'єкт господарювання надає дуже широку номенклатуру послуг, процес оцінювання конкурентоспроможності певної послуги може мати похибку, оскільки загальні фактори найчастіше розраховуються в середньому для всіх видів послуг.

Інша група авторів [35, 8] стверджує, що оцінювання конкурентоспроможності послуг повинна проводитись самостійно і показник конкурентоспроможності суб'єкта господарювання розраховується без врахування конкурентоспроможності послуги. На нашу думку, даний підхід до процесу оцінювання не враховує певні особливості, зокрема:

- процес оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання дає змогу відповісти на питання «чи співпадають пропозиції суб'єкта господарювання умовам ринку?», а процес оцінювання послуги – на питання «чи є сенс суб'єкту господарювання реалізовувати дану послугу на ринку?»;
- послуга є результатом діяльності суб'єкта господарювання, за допомогою якої він намагається отримати вигоду. В цьому випадку характеристики послуги повинні задовольняти не лише вимоги споживачів, а й потреби суб'єкта господарювання. Тому відокремлення оцінки послуги від оцінки суб'єкта господарювання може призвести до розбіжностей кінцевих результатів.

На нашу думку, використовуючи даний підхід до оцінювання конкурентоспроможності послуги, слід враховувати комбінацію даних методів. Визначення рівня конкурентних переваг послуги на певному сегменті ринку повинно враховувати (а не бути елементом) оцінку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, яка в свою чергу повинна давати додаткову інформацію для оцінки послуги, а не використовувати даний показник.

Дослідження наукових праць у сфері оцінювання конкурентоспроможності послуг дозволяє стверджувати, що сукупність всіх методів оцінювання можна об'єднати в три групи (рис. 1.8).

Диференціальний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні одиничних (якісних і економічних) параметрів з одного боку аналізованої послуги, з іншого – потреб, а також на подальшому їх зіставленні. При цьому способі оцінювання можна встановити, чи досягнутий аналізованою послугою необхідний рівень результативності в цілому, за якими параметрами він не досягнутий, які з них найсильніше відрізняються від базових.

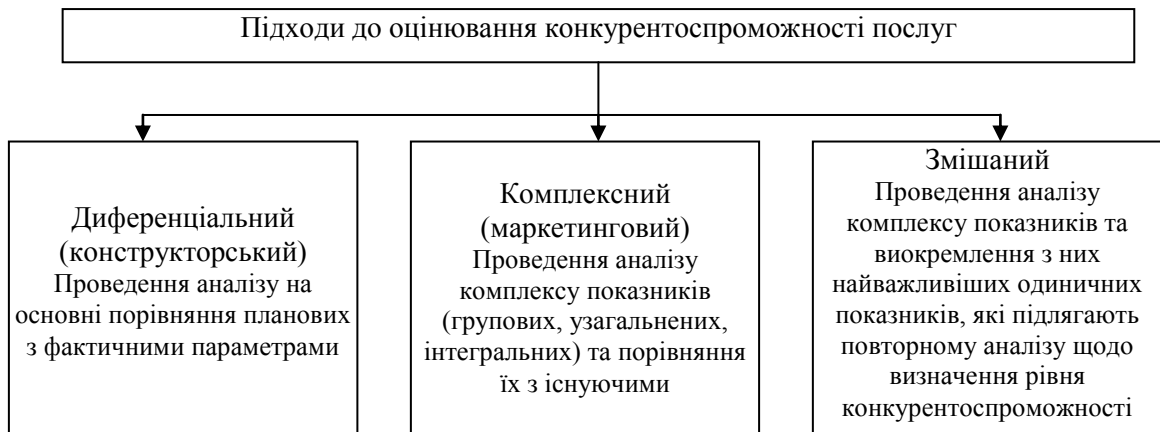


Рисунок 1.8 – Підходи до оцінювання конкурентоспроможності послуг  
(складено автором на основі [203, 204, 180])

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності послуги заснований на вживанні комплексу показників (групових, узагальнених, інтегральних). При цьому здійснюється підрахунок групових показників по встановлених заздалегідь нормативних параметрах і проводиться розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності послуг відносно рівня потреби, який встановлюється на ринку.

Змішаний метод оцінювання конкурентоспроможності послуги базується на одночасному використанні як одиничних, так і інтегральних показників. При цьому методі частина одиничних параметрів об'єднується в групи і для кожної групи визначається відповідний комплексний груповий показник. Найбільш важливі параметри дозволяється не об'єднувати в групи, а застосовувати при подальшому аналізі як одиничні. На основі отримуваної сукупності одиничних параметрів і груп параметрів проводиться оцінювання конкурентоспроможності послуги диференціальним методом [202, с.103].

Однією з головних функцій, яку виконують дані методи, є врахування значущості окремих споживчих властивостей. Підкреслимо, що ціна і якість не є рівноцінними показниками, оскільки з підвищенням доходів споживачів значущість якості послуг для них підвищується. В той же час, не в усіх



випадках можливо застосовувати порівняння з нормативним значенням показника, оскільки:

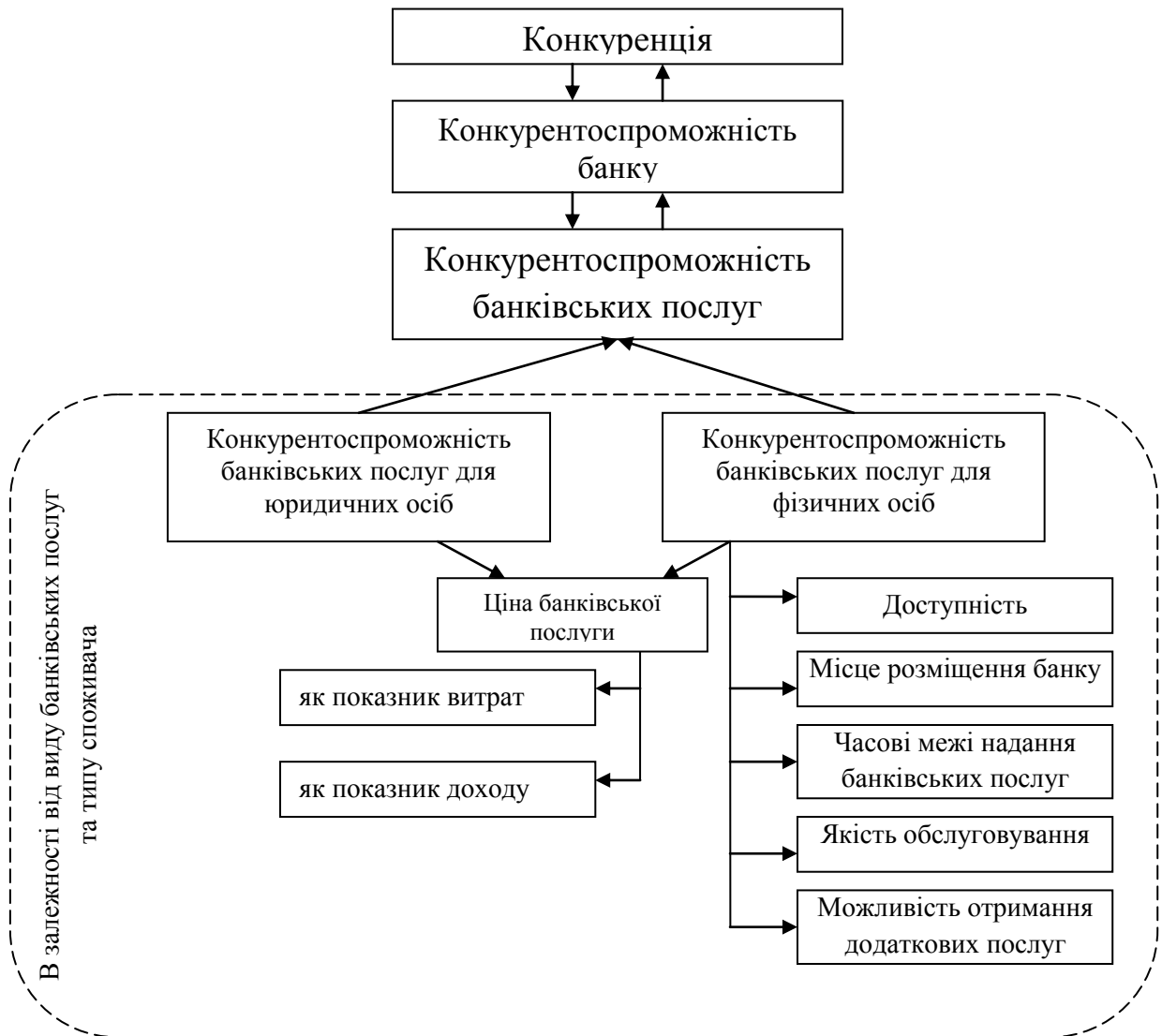
- по-перше, нормативні показники не можуть бути оцінені самими споживачами;
- по-друге, поліпшення нормативних показників створює ілюзію підвищення конкурентоспроможності товару, хоча споживачі в силу своїх можливостей віддали перевагу абсолютно іншим властивостям.

Таким чином, аналіз розглянутих методик оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг дозволяє зробити наступні висновки:

- більшість методик зводяться до оцінювання кількісних характеристик послуги без врахування якісних характеристик, що значно знижує реальність висновків;
- майже всі методики оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг побудовані на принципі використання експертної думки, що може призвести до зниження якості отриманих результатів;
- багато методик базуються на системі внутрішньої інформації і не враховують аналіз стану зовнішнього середовища, що відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності банківських послуг.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність банківських послуг на різних сегментах споживчого ринку є абсолютно різною. Споживачі, які відносяться до певного сегменту, внаслідок різного рівня доходів мають різну структуру потреб і по-різному оцінюватимуть конкурентні переваги і недоліки товару.

Тому, на нашу думку, необхідно проводити розмежування методів оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг в залежності від суб'єктів використання (рис. 1.9).



Рисунк 1.9 – Оцінювання рівня конкурентоспроможності банківських послуг в залежності від типу споживача та виду банківської послуги (розроблено автором)

Як видно з рис. 1.9, основним критерієм прийняття рішення щодо купівлі банківської послуги для юридичних осіб виступає ціна, оскільки для суб'єкта господарювання не є принциповим питання розташування найближчої банківської установи чи рівень обслуговування, так як найчастіше суб'єкти господарювання не є уособленими (з банком може працювати декілька працівників) та політика якості надання банківських послуг не дає зворотної реакції.

Якщо зробити припущення, що перелік банківських послуг є константою, то практично всі суб'єкти господарювання намагаються досягти мети: мінімізувати витрати та максимізувати прибуток. При цьому ціну можливо розглядати з двох позицій:

- як показник витрат, коли банківські послуги виступають як «сировина для виробництва», юридична особа намагається знайти найоптимальніші, за вигідною для себе ціною;
- як показник доходності, коли банківські послуги виступають як «стаття доходу».

Що стосується фізичних осіб, то поряд з фактором ціни необхідно виокремлювати наступні параметри, які впливають на рівень конкурентоспроможності банківських послуг:

- доступність. На сьогодні велика кількість банківських послуг, які користуються попитом у населення, не завжди знаходяться в діапазоні доступності (наприклад, іпотечне кредитування);
- місце розміщення банку. Для фізичних осіб географічне розміщення банку має важливе значення та впливає на кінцеве рішення щодо придбання банківської послуги. В даному випадку основними критеріями вибору місця «купівлі» виступає територія або поблизу місця роботи, або поблизу місця проживання;
- часові межі надання банківських послуг. Даний параметр має важливе значення при прийнятті рішення фізичною особою щодо вибору між конкурентоспроможними банківськими послугами різних банків. При цьому слід звернути увагу, що зниження часового проміжку оформлення будь-якої банківської послуги може призвести до зниження якості самої послуги, а отже, при повторній потребі у послугах банку споживач буде керуватися на попереднім враженням від процесу обслуговування в даному структурному підрозділі банку;

- якість обслуговування. На сьогодні даний параметр є одним із головних при прийнятті рішення щодо «купівлі» банківських послуг. При цьому слід звернути увагу, що обслуговування можна розділити на два види: первинне та поточне. Первинне обслуговування впливає на рішення щодо «купівлі» послуги, поточне – щодо довготривалості користування даною послугою;
- можливість отримання додаткових послуг. До додаткових (безкоштовних) послуг найчастіше відносять: консультування в розрізі ефективності користування обраною банківською послугою; завчасне повідомлення клієнтів щодо певних параметрів банківських послуг, якими вони користуються; повідомлення про банківські послуги, які з'являються в банківській установі та ін.

Отже, слід зауважити, що існуючі методики оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг носять фрагментарний характер досліджень, що не зачіпає багатьох важливих аспектів конкурентоспроможності банківських послуг.

У цьому випадку актуальним є пошук та розробка методики оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, яка включала б аналіз найважливіших характеристик і була б універсальною для зацікавлених суб'єктів фінансового ринку. Цим питанням і будуть присвячені подальші дослідження у наступних розділах дисертаційній роботі.

### 1.3 Аналіз проблем, перспектив та тенденцій розвитку ринку банківських послуг України

В Україні щорічно розширюється ринок банківських послуг. На темпи його розвитку істотно впливають зміни в законодавстві, стан купівельного

попиту споживачів, рівень інформованості та ін. Ринок банківських послуг сьогодні розвивається дуже динамічно, оскільки впровадження нової послуги (інноваційної для країни чи для банку окремо) дає змогу отримати додаткові переваги та підвищити рівень конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами. Еволюція становлення будь-яких банківських послуг тісно пов'язана як з етапами розвитку суспільства в цілому, так і трансформацією потреб клієнтів, через які видозмінювалася і сама банківська послуга. Проаналізуємо розвиток ринку банківських послуг на кожному з етапів становлення банківської системи України (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Еволюція розвитку ринку традиційних банківських послуг України (складено автором на основі [152, 187, 66])

Етап	Основні тенденції розвитку ринку банківських послуг	Пріоритети на ринку банківських послуг
1	2	3
I етап (1988-1992 рр.)	Ринок банківських послуг України лише починає свій розвиток. Прийнято Закон України «Про банки та банківську діяльність» [152]. Ринок розвивається стихійно, суб'єкти конкурентного середовища постійно змінюються, нормативно-правове регулювання ринку ще повністю не сформовано.	Кредити, ощадні вклади, розрахунково-касові операції. Банки не створювали нові види послуг.
II етап (1993-1994 рр.)	Значний рівень недовіри фізичних та юридичних осіб до банків. Більшість банків не ставили перед собою завдання розробки та впровадження нових послуг, а головним стратегічним орієнтиром в діяльності більшості банків було утримання позиції на ринку шляхом збільшення обігу коштів (максимального залучення коштів і надання кредитів).	Збільшення обсягів вкладів в порівнянні з попереднім періодом, що дозволило банкам збільшити кількість кредитних послуг. Розвиток асортименту депозитних банківських послуг був тимчасово призупинений і банки не здійснювали ані власну розробку нових послуг, ані запозичення в інших фінансових установах.
III етап (1995-2001 рр.)	Поява банків з іноземним капіталом, які приносять на ринок нові технології і послуги. Прийнято нову редакцію Закону України «Про банки та банківську діяльність». Спостерігається підвищення якості послуг, впроваджуються нові послуги (інноваційні для України в цілому або для окремих банків).	Стрімкими темпами збільшується обсяг надання банківських кредитних та депозитних послуг. Збільшується обсяги кредитування інвестиційної діяльності юридичних осіб.

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3
IV етап (2001-2007 рр.)	Бурхливий розвиток ринку банківських послуг. Банківські установи масово починають використовувати мережеву стратегію при формуванні каналів просування та супроводження банківських послуг до споживача. Розширення банками філіальної мережі.	Збільшення асортименту нових банківських послуг (пов'язані з мережею Інтернет), покращилася якість банківських послуг. Запровадження пластикових карток.
V етап (кінець 2007 р. – початок 2009 р.)	Стрімке зниження обсягів банківських послуг. Погіршення стану розвитку ринку в цілому. Призупинення впровадження інноваційних технологій, які б покращували якість банківських послуг. Збільшення рівня недовіри споживачів до банківських послуг в цілому.	Банки не здійснюють розробку та впровадження нових видів послуг.
VI етап (з початку 2009 р. до сьогодні)	Збільшення (хоч і не великими темпами) обсягів банківських послуг. Переоцінка банками якості власних послуг. Інвестування коштів в інноваційні технології з метою підвищення якості банківських послуг. Стратегія банків переорієнтована на утримання позицій на ринку фінансових послуг. Активізація впливу непрямих конкурентів, які пропонують товари-субститути. На даному етапі активізувалася діяльність непрямих конкурентів банків, а саме страхових компаній, інвестиційних компаній, недержавних пенсійних фондів, які прямо впливають на обсяг продажу банківських послуг.	Розробка нових послуг спрямована на зниження собівартості та покращення якості банківських послуг. Рівень пропозиції банківських послуг (як за ціною, так і за якістю) не задовольняє попиту на ринку, а споживачі намагаються знайти альтернативні джерела фінансування власних потреб.

Отже, слід звернути увагу на те, що фактори, які впливають на розвиток ринку банківських послуг, обумовлювали зміни асортименту послуг, які на кожному з етапів розвитку цього ринку задовольняли відповідні потреби споживачів.

Враховуючи еволюцію становлення ринку банківських послуг України, розглянемо більш детально останні два етапи з метою виявлення основних тенденцій розвитку сегментів традиційних банківських послуг в Україні.

На сьогодні вітчизняний ринок банківських послуг можна охарактеризувати як конкурентну та з низьким рівнем концентрації, хоча світова фінансова криза залишила свій відбиток на даних показниках – в період з 2008 по III кв. 2012 рр. чисельність учасників ринку банківських послуг скоротилася на 11 % та показник концентрації в середньому підвищився на 25 % (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Динаміка окремих показників розвитку ринку банківських послуг України за 2008 – III кв. 2012 рр. (складено на основі [132, 124])

№ п/п	Показники	Роки				
		2008	2009	2010	2011	III кв. 2012
1	Кількість банків за реєстром	198	197	194	198	176
2	Кількість банків, що заходяться в стадії ліквідації	13	14	18	21	22
3	Питома вага основних показників діяльності перших п'яти банків у показниках банківського сектору, %					
3.1	Власний капітал	34,5	39,7	41,6	41,9	43,7
3.2	Кредити, надані фізичним особам	42,1	34,5	35,7	35,3	23,5
3.3	Депозити фізичних осіб	37,2	40,5	42,4	42,4	42,3
4	Індекс Херфіндаля-Хіршмана					
4.1	Власний капітал	379	492	500	484	552
4.2	Кредити, надані фізичним особам	530	577	585	555	593
4.3	Депозити фізичних осіб	488	524	614	714	713
5	Індекс Джині					
5.1	Власний капітал	73,6	83,0	75,6	75,4	77,8
5.2	Кредити, надані фізичним особам	83,7	85,4	85,0	84,4	85,2
5.3	Депозити фізичних осіб	79,7	81,1	80,3	80,6	80,1

Поряд з цим, рівень конкуренції в банківській сфері можна проаналізувати з позиції цінової конкуренції на окремих сегментах ринку банківських послуг. Так, зокрема, в науковій літературі основним інструментом вирішення даної задачі визначається розрахунок індексу Лернера, який за аналізований період на кредитному сегменті ринку банківських послуг зменшився з 0,27 до 0,13. Що стосується результатів діяльності банків на ринку банківських послуг, то за період з 2008 по 2012 рр. чиста процентна маржа

банків скоротилася з 5,03 до 4,51 %, а спред між ставками за депозитами та кредитами зменшився з 5,31 до 3,75.

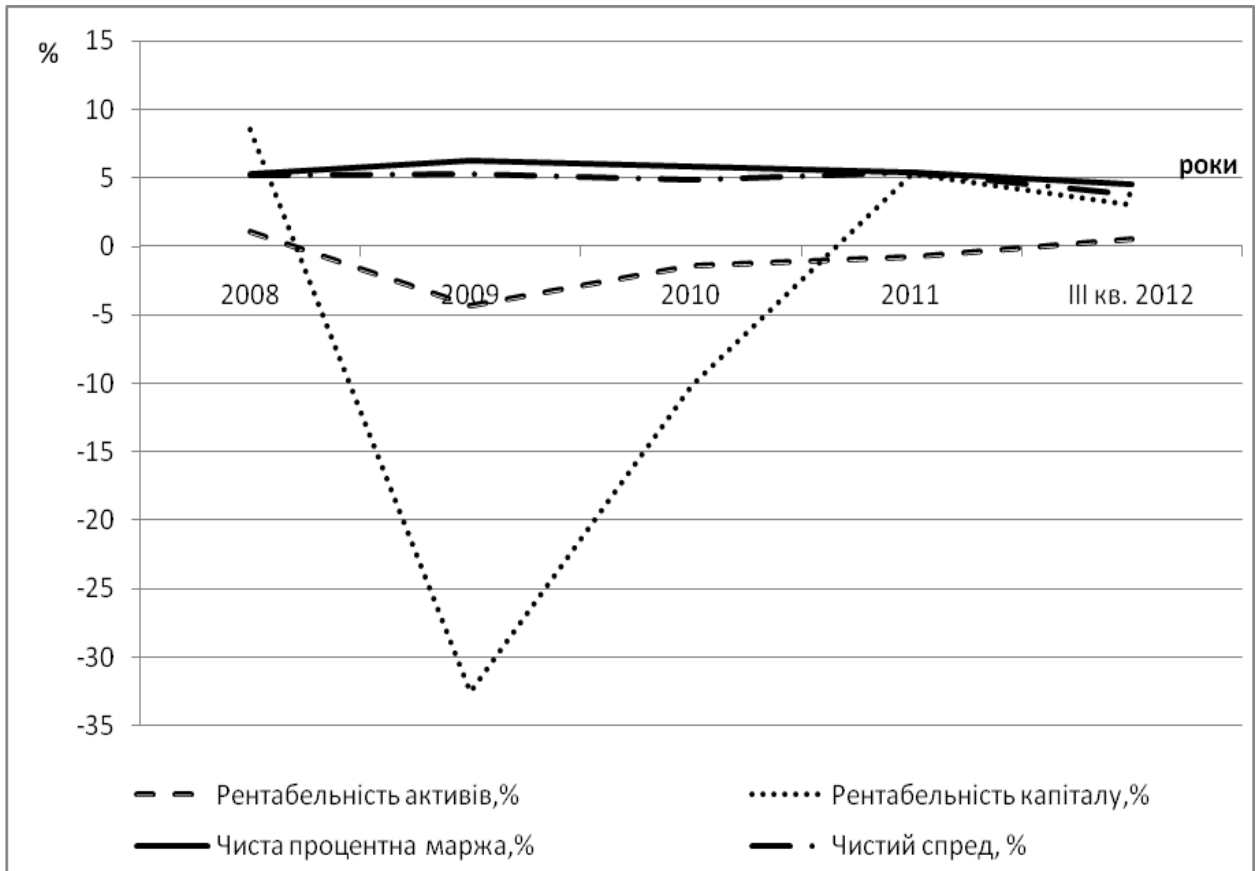


Рисунок 1.10 – Динаміка результатів діяльності банків України за 2008 – III кв. 2012 рр., % (складено на основі [132, 124])

Поряд з цим зазначимо, що в цілому по банківській системі за аналізований період кількість відкритих рахунків в банках (поточних та депозитних) зросла. Так, зокрема, станом на III кв. 2012 р. банки обслуговують 121,8 млн. клієнтів, які відкрили поточні рахунки, з них:

- фізичні особи – 129,7 млн. клієнтів;
- юридичні особи – 2,1 млн. клієнтів;
- бюджетні організації – 0,017 млн. клієнтів;
- небанківські фінансові установи – 0,017 млн. клієнтів.

В табл. 1.6 представлені основні показники розвитку ринку банківських послуг, на основі яких було виявлено наступні тенденції за 2008 – III кв. 2012 рр.



Таблиця 1.6 – Динаміка основних показників діяльності банків України за 2008-III кв. 2012 рр., млн. грн. (складено автором на основі [132])

Показник	Роки				
	2008	2009	2010	2011	III кв. 2012 р.
Кількість банків за Реєстром НБУ	198	197	194	198	176
Виключено з Державного реєстру банків за рік	7	6	6	0	26
Кількість банків, що знаходяться у стадії ліквідації	13	14	18	21	22
Кількість банків, які мають банківську ліцензію	184	182	176	176	176
з них: з іноземним капіталом	53	51	55	53	53
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	17	18	20	22	22
Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %	36,7	35,8	40,6	41,9	39,5
<b>Активи</b>					
Кредити надані, в т.ч.:	792 244	747 348	755 030	825 320	815 327
кредити, що надані суб'єктам господарювання	472 584	474 991	508 288	580 907	609 202
кредити, надані фізичним особам	268 857	222 538	186 540	174 650	161 775
Довгострокові кредити	507 715	441 778	420 061	426 430	394 246
з них: довгострокові кредити суб'єктам господарювання	266 204	244 412	262 199	290 348	276 683
Прострочена заборгованість за кредитами	18 015	69 935	84 851	79 292	72 520
<b>Пасиви</b>					
Зобов'язання банків, в т.ч.:	806 823	765 127	804 363	898 793	957 872
кошти суб'єктів господарювання, в т.ч.:	143 928	115 204	144 038	186 213	202 550
строкові кошти суб'єктів господарювання	73 352	50 511	55 276	74 239	92 786
кошти фізичних осіб, в т.ч.:	213 219	210 006	270 733	306 205	364 003
строкові кошти фізичних осіб	175 142	155 201	206 630	237 438	289 129

В сегменті кредитних банківських послуг: загальний обсяг надання цих послуг збільшився на 10,4%, причому для юридичних осіб мало місце зростання на 34,2%, а для фізичних осіб – зменшення на 32,6%. Для кредитів в іноземній валюті зменшення склало 8,77% та 56,8% (відповідно для юридичних та фізичних осіб), а в національній валюті мало місце зростання – на 180,0% та 248,0% відповідно(рис. 1.11).

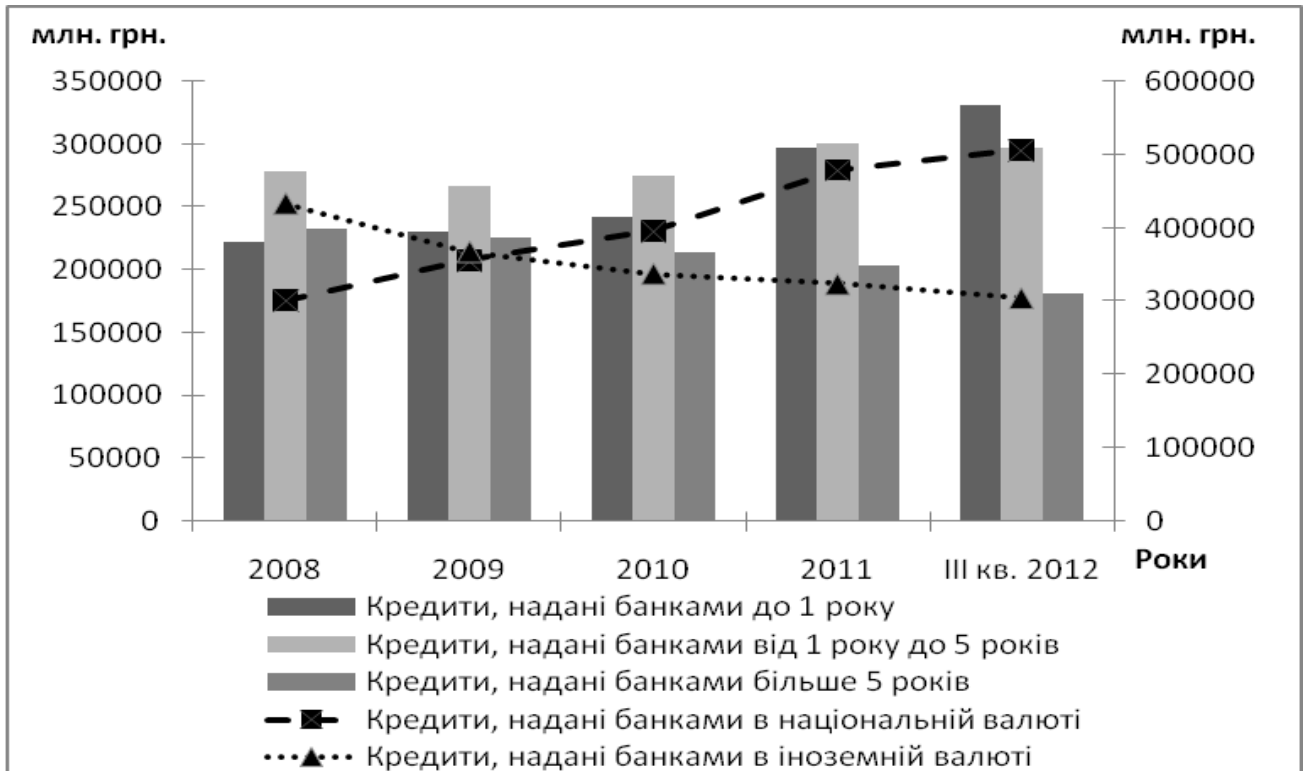


Рисунок 1.11 – Динаміка кредитів, наданих банками в розрізі строків погашення (ліва шкала) та видів валют (права шкала) за 2008-III кв. 2012 рр., млн. грн.

Для кредитів залежно від строків їх розміщення мали місце наступні тенденції: для кредитів строком до 1 року – зростання на 49,1% та 31,6 % (відповідно для юридичних та фізичних осіб); для кредитів від 1 до 5 років – зростання на 16,8% для юридичних осіб, тоді як для фізичних осіб – скорочення на 35,7%; для кредитів строком більше 5 років – зростання на 48,1% для юридичних осіб та скорочення на 43,5% для фізичних (табл. 1.7);

В сегменті депозитних банківських послуг: загальний обсяг надання цих послуг збільшився на 49,3%, причому для юридичних осіб – на 27,9%, для фізичних осіб – на 62,7%. Для депозитних вкладів в іноземній валюті зростання склало 19,3% та 59,9% (відповідно для юридичних та фізичних осіб), а в національній валюті – на 32,6% та 65,3% відповідно.

Таблиця 1.7 – Динаміка основних показників діяльності банків України на сегменті кредитних банківських послуг за 2008- III кв. 2012 рр., млн. грн. (складено автором на основі [132])

Показник	Роки				
	2008	2009	2010	2011	III кв. 2012
Кредити, надані банками в розрізі секторів економіки					
Усього, у т.ч.:	9789	14014	13430	16441	18199
в сектор загального державного управління	12	5755	8817	8532	7748
нефінансовим корпораціям	443665	462215	500961	575545	595394
в інші сектори економіки	280556	241311	209615	201291	189121
Кредити, надані банками в розрізі строків погашення та видів валют					
Усього за строками, у т.ч.:	734022	723295	732823	801809	810462
до 1 року	222033	230974	242772	297422	331834
від 1 року до 5 років	278581	266699	275605	301002	296821
більше 5 років	233408	225623	214446	203385	181807
Усього в національній валюті, в т.ч.:	300220	355521	395504	478596	506618
до 1 року	129048	163952	173845	218240	246134
від 1 року до 5 років	132079	147340	171949	200142	196459
більше 5 років	39093	44229	49709	60214	64025
Усього в іноземній валюті, в т.ч.:	433801	367774	337319	323213	303844
до 1 року	92985	67022	68927	79182	85700
від 1 року до 5 років	146501	119359	103655	100655	100860
більше 5 років	194315	181394	164737	143171	117782

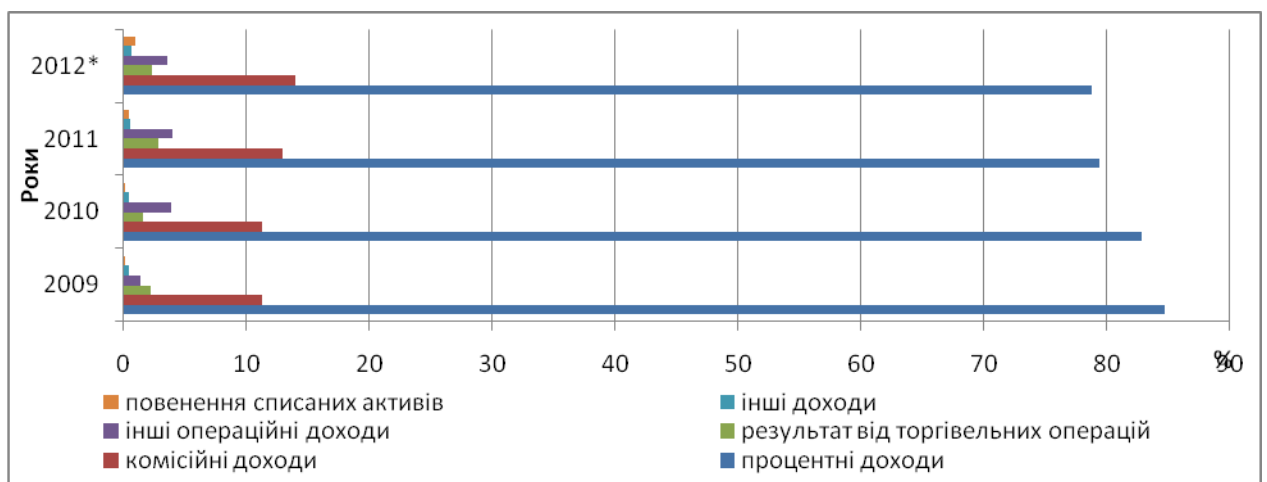
Для депозитних вкладів залежно від строків їх розміщення мали місце наступні тенденції: для депозитів на вимогу – зростання на 39,4% та 95,1% (відповідно для юридичних та фізичних осіб); для депозитів строком до 1 року – зростання на 45,2% та 114, 2% відповідно; для депозитів від 1 до 2 років – зростання на 6,8% та 132,7% відповідно; для депозитів більше 2 років – для юридичних осіб мало місце зменшення на 43,7%, тоді як для фізичних осіб – зростання на 8,6% (табл. 1.8).

Сучасний етап розвитку ринку банківських послуг характеризується не лише розвитком традиційних банківських та інших фінансових послуг (крім послуг в сфері страхування), які визначені на законодавчому рівні [152], а й активною експансією банків в сферу «нетрадиційних» для них послуг, зокрема: лізингових, факторингових, фортфейтингових операцій та трастових послуг [5].

Таблиця 1.8 – Динаміка основних показників діяльності банків України на сегменті депозитних банківських послуг за 2008- III кв. 2012 рр., млн. грн. (складено автором на основі [132])

Показник	Роки				
	2008	2009	2010	2011	III кв. 2012
<b>Депозити, залучені банками в розрізі секторів економіки</b>					
Усього, у т.ч.:	359740	334953	416650	491756	537050
в сектор загального державного управління	2536	8586	4132	3894	9156
нефінансовим корпораціям	118188	94769	116105	153120	151200
в інші сектори економіки	219711	215949	277390	312943	357449
<b>Депозити, залучені банками в розрізі строків погашення та видів валют</b>					
Усього за строками та видом валют, у т.ч.:	19305	15621	19022	21799	19245
на вимогу	4159	4890	6131	5751	5152
до 1 року	7684	7032	8562	10580	9902
від 1 року до 2 років	5071	2341	3558	3872	2944
більше 2 років	2391	1358	771	1596	1246
в національній валюті	12861	10844	13264	15893	15047
в іноземній валюті	6444	4777	5759	5906	4198

В цілому доходи від реалізації «нетрадиційних» банківських послуг відносять до комісійних, частка яких протягом останніх років не перевищує 15 % (рис. 1.12).



\* – за III квартал 2012 р.

Рисунок 1.12 – Структура доходів банків України за 2009-2012 рр. (складено автором на основі [132])

Поряд з цим, існує думка, що в подальшому, з метою отримання додаткових конкурентних переваг на ринку фінансових послуг банку буде необхідно диверсифікувати власний портфель банківських послуг і поступово збільшувати в структурі саме частку «нетрадиційних». На сьогодні найбільшого поширення в банках набули лізингові та факторингові операції. Отже, розглянемо більш детально дану групу банківських послуг та визначимо специфічні особливості кожної з них.

Лізингові банківські послуги. Законом України «Про банки та банківську діяльність» [152] визначено, що банки можуть самостійно здійснювати лізингові операції на підставі ліцензії НБУ. На сьогоднішній день банк може бути невід'ємним суб'єктом лізингових відносин, виступаючи в ролі лізингодавця, лізингоодержувача, засновника, кредитора або ж фінансового агента лізингових компаній. Даний вид послуги є перспективним в майбутньому, оскільки ринок банківських послуг в розрізі розвитку лізингової діяльності є не досить розвинутим.

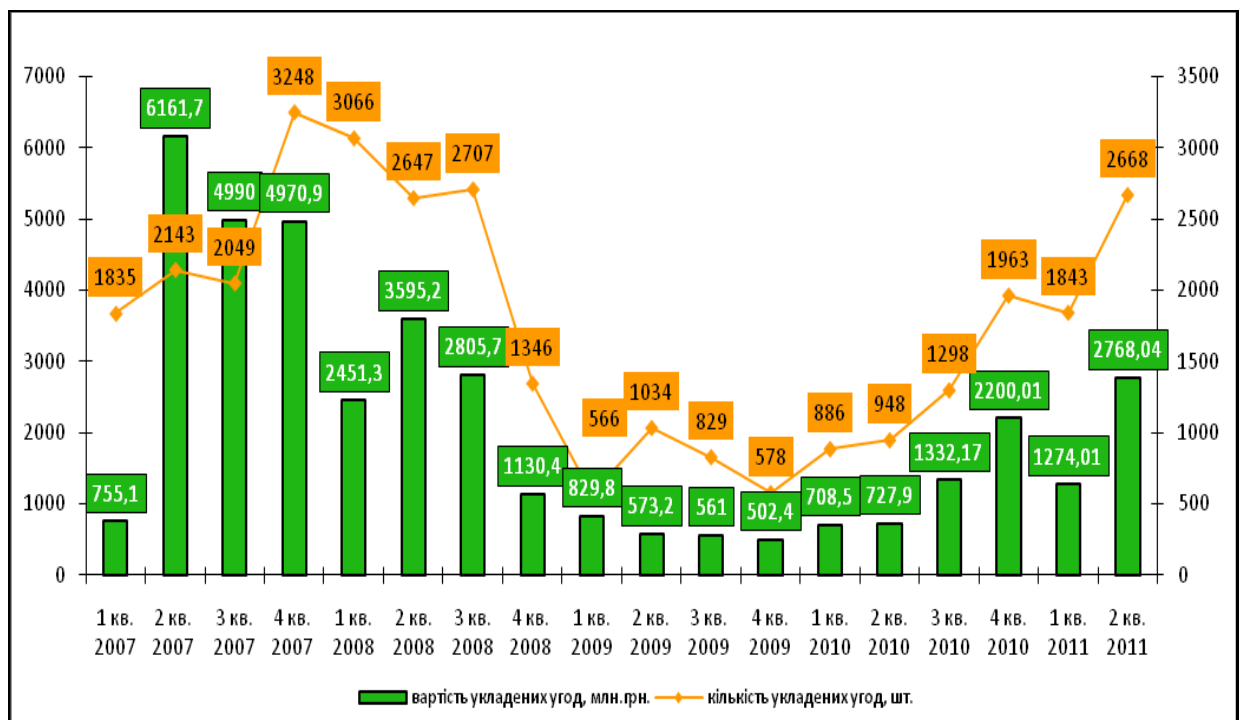


Рисунок 1.13 – Динаміка укладених договорів фінансового лізингу в Україні поквартально 2007 - 2011 рр. (складено автором на основі [5])

Як видно з рис. 1.13, ринок фінансового лізингу в Україні за останні роки починає відновлюватися після наслідків світової фінансової кризи.

Отже, при входженні на ринок фінансового лізингу банк може отримати наступні переваги:

- диверсифікація портфеля банківських послуг;
- зниження кредитних ризиків, оскільки предмет лізингу перебуває у власності банку;
- розширення власної клієнтської бази;
- посилення конкурентних позицій на фінансовому ринку.

Факторингові банківські послуги. У Законі України «Про банки і банківську діяльність» визначено, що факторинг – «це придбання банком права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів» [152]. Протягом останніх років спостерігається тенденція щодо більш швидкого зростання обсягів надання факторингових послуг (рис. 1.14), оскільки поряд з високою ризикованістю банк може отримати більшу суму доходу в порівнянні з традиційним кредитом.



Рисунок 1.14 – Поквартальна динаміка надання в Україні послуг факторингу за 2008-2011 рр.

Поряд з цим існують і інші відмінності (табл. 1.9), які обумовлюють пріоритети у виборі споживача.

Слід зазначити, що факторинг надає його користувачам додаткові конкурентні переваги, пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю та контролем грошових потоків суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.9 – Порівняльна характеристика банківського кредиту та факторингу

Порівняльна ознака	Банківський кредит	Факторинг
Документарний супровід	Для отримання кредиту необхідно оформлювати/надавати велику кількість документів	Факторингове фінансування здійснюється при пред'явленні рахунка-фактури і товарної накладної
Обсяги фінансування	Кредит видається на заздалегідь обумовлену суму	Розмір фінансування не обмежений і може збільшуватися пропорційно зростанню об'єму продажів
Термін фінансування	Кредит видається на термін, який чітко прописаний у договорі	Факторингове фінансування здійснюється на термін фактичного відстрочення платежу
Дата фінансування	Кредит видається в встановлений в договорі день	Факторингове фінансування здійснюється в день постачання товару
Необхідність забезпечення	Кредит, як правило, видається під заставу	Для факторингового фінансування не вимагається забезпечення
Наявність супровідних послуг	При кредитуванні банк не надає позичальникові жодних додаткових послуг	Факторингове фінансування може здійснюватись разом з управлінням дебіторською заборгованістю

Дослідження окремих видів банківських послуг дозволило виокремити наступні особливості:

- розвиток сегменту кредитно-депозитних послуг напряму залежить від розвитку банківської системи України: з покращенням ринкових умов банки починали займатися розширенням асортименту власних кредитних та депозитних послуг, а з погіршенням – деякі банки залишали перелік

- послуг, які пропонували на ринку, а певні банки намагалися в цих умовах за рахунок покращення якості послуг чи впровадження нових технологій завоювати та отримати лідируючі позиції на ринку;
- з появою нових інформаційних технологій, які були спрямовані на зниження собівартості та покращення якості банківських послуг, розвивався і сегмент розрахунково-касових операцій. При цьому зазначимо, що з початку становлення банківської системи України банки пропонували практично однаковий спектр розрахунково-касових операцій. З появою нових тенденцій на світовому та українському фінансових ринках банки поступово впроваджували та видозмінювали перелік цих послуг;
  - консультування та посередницькі послуги розвивалися майже постійно (з деякими піками розвитку), оскільки їх можна вважати додатковими та доповнюючим до основних банківських послуг. Значне зростання обсягів послуг консультування спостерігалось одночасно з впровадженням інновацій (наприклад, масове введення в експлуатацію безготівкових розрахунків чи робота з пластиковими картками), які необхідно було роз'яснювати споживачам. Посередницькі послуги почали стрімко розвиватися лише на третьому етапі розвитку ринку банківських послуг, коли на ньому почали з'являтися учасники з іноземним капіталом. До цього моменту посередницькі послуги займали мінімальну частку в структурі доходів банку.

Сучасний етап розвитку ринку банківських послуг має цілий ряд особливостей в порівнянні з попередніми періодами.

По-перше, після фінансової кризи банки намагаються відновити рівень довіри споживачів за рахунок підвищення якості старих банківських послуг та виведення на ринок нових.

Специфічні новітні банківські послуги відрізняються функціональним призначенням (заощадження, розрахунки за комунальні платежі, пошук додаткових фінансових ресурсів). Все це пов'язано в першу чергу з високим



рівнем конкуренції на ринку банківських послуг та загостренням вимог суспільства до ефективності банківської діяльності. В табл. 1.10 представлено новітні банківські послуги, які з'явилися на світовому ринку протягом 2011 р. та не мають аналогів на території України.

По-друге, низхідна динаміка вартості депозитів домогосподарств була визначальною для зміни процентної ставки за депозитами. В цілому зі зниженням рівня ставок зміни відбулися і в сфері кредитування – збільшилися обсяги по всіх видах кредитів, незалежно від терміновості їх погашення.

По-третє, в аналізованому періоді має місце специфіка у залученні коштів від юридичних та фізичних осіб (табл. 1.7).

Таблиця 1.10 – Модифіковані банківські послуги в світі (2011 р.)

Назва банківської послуги	Банк, який впровадив дану банківську послугу	Основна характеристика новітньої банківської послуги
Відкриття цільового рахунку «Залиш решту» (Keep the change)	Bank of America (США)	Клієнт банку, здійснюючи безготівковий розрахунок, перераховує різницю між ціною покупки та округленою сумою (в більшу сторону) на окремий заощаджувальний поточний рахунок. Таким чином, банк замість клієнта накопичує його власні кошти.
Кредит «Рефінансування кредитів» (Prestiti Monorata)	IntesaSanPaolo (Італія)	Дана банківська послуга дозволяє рефінансувати декілька різнорідних кредитів клієнта у різних банках в один кредит (відповідно, в одній валюті і з однією датою платежу), а також з додатковою можливістю збільшити суму кредиту.
Відкриття цільового рахунку «Лояльність за іпотечним кредитом» (1% mortgage cash back)	JP Morgan Chase (США)	При оформленні іпотечного кредиту банк пропонує з кожного платежу погашення кредиту повертати 1 % на окремий заощаджувальний поточний рахунок у випадку коли позичальник є «дисциплінованим».
Депозит зі ставкою, прив'язаною до результату конкретної події	BancoBest (Португалія)	При вкладанні коштів на депозитний рахунок клієнт робить ставку на настання однієї з подій (наприклад, перемога конкретного кандидата на президентських виборах). В разі, якщо ставка виграє, то клієнт отримує ставку за депозитом вище ринкової, в разі програшу – нижче за ринкову.

В порівнянні зі збільшенням обсягів наданих кредитів, залучення коштів залишається відносно постійним, що можна пояснити зниженням процентної ставки за депозитами на 4,8 % на кінець 2010 р.

По-четверте, доходи банків в 2010 р. збільшилися на 18 % в порівнянні з 2009 р. за рахунок збільшення процентних та комісійних доходів.

Як бачимо, динаміка зміни обсягів продажів банківських послуг в Україні напряму залежить не лише від внутрішньої політики банків, а й від зовнішніх чинників.

Виникнення інноваційних банківських послуг на сьогодні супроводжується саме впровадженням у повсякденну діяльність банків останніх розробок науки та техніки, а саме застосуванням новітніх технічних засобів з метою автоматизації розрахункових операцій.

На сьогодні у вітчизняній літературі під поняттям «інноваційні банківські послуги» розуміють не лише розробку нових послуг, які ще не існують в банківській сфері взагалі, але й впроваджено нових технологій, які пов'язані безпосередньо з обслуговуванням споживачів, та тих послуг, які раніше не були представлені на ринку України.

Слід також зазначити, що переважна кількість вітчизняних банків не розробляє власні банківські інновації, а використовує ті, які вже існують на зарубіжному ринку. Це має своє пояснення: українські банки характеризуються відносно нетривалим періодом існування у порівнянні з банками промислово розвинених країн, тому намагаються скоротити витрати на розробку новітньої послуги та мінімізувати ризики від впровадження інноваційних банківських послуг.

Але за таких обставин можуть виникнути дещо інші проблеми – при виході банку на міжнародний ринок банківська установа, яка використовує запозичені інноваційні послуги, буде мати дещо нижчі конкурентні переваги поряд з банком, який самостійно розробив дану послугу. Це пояснюється тим, що інноваційна діяльність будь-якої організації є динамічним процесом і після розробки новітньої послуги відбувається постійний процес її

вдосконалення в різних аспектах (наприклад, зниження собівартості, мінімізація ризиків та ін.).

Тому можна зробити висновок, що українським банкам необхідно більше приділяти уваги власним інноваційним розробкам з метою підвищення конкурентоспроможності банку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку банківських послуг.

Одним з базових параметрів науково-технічного прогресу в банківській сфері на сьогодні виступають технології обслуговування. Під банківським обслуговуванням в подальшому будемо розуміти сукупність технологічних елементів, зокрема, засобів, методів або пристроїв, які можуть використовуватися для обслуговування клієнтів банками.

Дане поняття виникло ще у 1960-х роках, причому причиною цього виступала мотивація банків пов'язана з бажанням останніх підвищити власну конкурентоспроможність за рахунок наближення до клієнтів незалежно від географічного місця відкриття ними рахунків.

Наступний етап розвитку (1960-х – 1980-х роки), який характеризується стрімким збільшенням обсягів грошових потоків та наданих банківських послуг, дає змогу зробити висновок про збільшення з боку клієнтів вимог до існуючих технологій. В кінці 1980-х – на початку 1990-х років було створене «електронне банківське середовище», оскільки банки почали розглядати та сприймати комп'ютерні системи, телекомунікаційні мережі та інформаційні технології як новий елемент конкурентної боротьби у більш швидкій та ефективній обробці, передачі та зберіганні банківської інформації та обслуговуванні клієнтів.

Наступний етап розвитку (1980-ті роки) технологій банківського обслуговування характеризуються розробкою та впровадженням автоматизованих та банківських систем, впровадженням електронних грошей. Всі ці технології дали змогу покращити умови обслуговування клієнтів удома, зменшення часового лагу обслуговування клієнтів та збільшення прибутковості банків.

Отже, сьогодні відбувається поширення дистанційного обслуговування клієнтів (управління рахунками на відстані по каналах віддаленого доступу), яке надає можливість виконувати безпаперові платіжні операції з мінімальним залученням праці людей і скороченням організаційних витрат; проводити обробку платежів переважно в реальному часі, за виключенням підведення бухгалтерських звітів у кінці дня і звітності по них; прискорювати обмін інформацією між банками і клієнтами, банками і їх відділеннями за допомогою комунікаційних ліній зв'язку; мінімізувати банківські ризики та ін.

Послуги, які банк пропонує клієнтам через дистанційне обслуговування є практично ідентичними в порівнянні з тими, що пропонуються ним в офісі банку (управління рахунками, інвестування коштів, перекази та оплата рахунків за товари та послуги, отримання довідкової інформації, кредитні операції).

Отже, під дистанційним банківським обслуговування надалі будемо розуміти дії банку, які направлені на покращення процесної складової надання банківських послуг шляхом застосування електронних мереж.

Причиною появи інноваційних банківських послуг, зокрема проведення розрахунків Інтернет-магазину, віртуальні платіжні картки, «мобільний банкінг» тощо вважається розробка Інтернет-комерції. Поряд з цим, до піонерних технологій, які запровадили вітчизняні банки є система «Клієнт-Банк». Дана система передбачає наявність автоматизованого робочого місця як для працівників в банку, так і для клієнта, яка не передбачає наявності у останніх спеціальних знань з комп'ютерних технологій.

Сьогодні «телебанкінг» (телефонний банкінг) вважається однією з доступних та популярних форм віддаленого банкінгу. Для цього банк реалізує інформаційно-довідкову систему, яка передбачає наявність (з технічної точки зору) доступу до банківської АТС, причому сервер банку використовується з метою зберігання інформації про будь-який рух по

поточним рахункам клієнтів. На етапі роботи з клієнтом, тобто наявність їх запитів до системи, інформація зберігається у вигляді цифрового коду, який при розшифруванні перетворюється у запит до бази даних банку, трансформується у відповідь та пересилається клієнтові по телефонній лінії у голосовій формі. Одним з лідером за наданням послуг телебанкінгу на вітчизняному ринку банківських послуг є ПАТ «Укрінбанк», який використовує система Телебанк-24.

До основних напрямків отримання конкурентних переваг дистанційного банківського обслуговування перед філіальною мережею віднесимо наступні:

- безперервність роботи банківської системи та відсутність приналежності до певної території;
- наявність множини вибору різних каналів доступу до банківської інформації;
- застосування інтерактивного типу обслуговування – самообслуговування;
- наявність вибору між двома варіантами – надання послуг через оператора або в онлайн режимі;
- відкритість, наглядність та прозорість інформації для клієнта;
- мобільність банку при увведенні на ринок нових банківських послуг з метою своєчасного реагування на кон'юнктурні зміни.

Прийняття управлінських рішень, пов'язаних з впровадженням інноваційних технологій банком, на пряму залежить від якості інформаційного забезпечення інноваційного процесу на всіх стадіях управління – формування цільових стратегічних, тактичних та оперативних орієнтирів роботи банку, формалізація ідей, збір обробка та аналіз інформації про об'єкт дослідження, прийняття та впровадження рішень, контроль за їх реалізацією та оцінювання кінцевих результатів. У сучасних умовах банки активно впроваджують системи автоматизованого обміну інформаційними

даними з метою удосконалити процедуру вибору управлінських рішень та підвищити їх ефективність в плановому періоді.

Поряд з цим, на сьогоднішній день головною проблемою у банківській системі України є використання в незначних обсягах (в порівнянні з світовими тенденціями) інформаційних банківських технологій, застарілого програмного забезпечення, тоді як продаж багатьох інноваційних банківських послуг вимагає запровадження сучасних технологій в даній сфері.

Сьогодні більшість зарубіжних банків здійснюють весь цикл продажу (ведення переговорів, оформлення документів тощо) банківських послуг через мережу Інтернет, що в значній мірі скорочує витрати банку, які пов'язані з процедурою надання послуги в офісних приміщеннях. В той же час, в Україні Інтернет-банкінг використовується в більшій мірі в рамках надання консультаційних послуг, оскільки згідно з нормативно-правовою базою остаточні контракти про купівлю-продаж будь-якої банківської послуги погоджуються з двох сторін на паперових носіях.

З цього можна зробити висновок, що забезпечення комплексності обслуговування клієнтів банку, оперативності та високої якості послуг напряму пов'язані із запровадженням новітніх інформаційних технологій (ІТ-технологій). Проведений нами аналіз показав, що в останні роки в найбільших українських банках відбувається впровадження інноваційних нововведень з використанням ІТ-технологій (табл. 1.11).

Якщо провести аналіз використання ІТ-технологій в українських банках та банках промислово розвинутих країн, то можна зробити висновок, що проблема неконкурентоспроможності вітчизняних банківських послуг на світовому ринку полягає у тому, що темпи впровадження інноваційних банківських послуг значно нижчі, ніж в світі.

Таблиця 1.11 – Впроваджені інноваційні ІТ-технології в найбільших банках України (за рівнем капіталізації)\* (складено автором на основі [127, 129, 130, 128, 135, 134, 131, 126, 125, 133])

№	Найменування банку	Назва проекту
1	ВАТ «Державний ощадний банк України»	Сертифікація чіпового еквайрінгу (2006 р.)
2	ВАТ «Укрексімбанк»	Сертифікація на відповідність вимогам міжнародного стандарту безпеки платіжних карт - PCI DSS v. 1. 2 (2009 р.)
3	ВАТ КБ «ПриватБанк»	Впровадження сервісу онлайн-платежів LiqPay на базі технології VISA Money Transfer (2009 р.)
4	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	Модернізація контактного центру (2010 р.)
5	ПАТ «Укрсоцбанк»	Створення семи макрорегіональних центрів на базі 27 філій (2010 р.)
6	ПАТ «УкрСиббанк»	Автоматизація процесів роботи підрозділів банку (2010 р.)
7	ЗАТ «Альфа-Банк»	Організація мультисервісної мережі передачі голосу і даних для відділень роздрібних продажів «Альфа-Банк Експрес» на базі обладнання Cisco Systems (2008 р.)
8	ВАТ «ВТБ Банк»	Побудова служби підтримки користувачів (КПС) (2006 р.)
9	АТ «ОТП Банк»	Побудова катастрофостійких центрів обробки даних на базі систем зберігання і блейд серверів компанії Dell з використанням технологій віртуалізації серверів (2009 р.)
10	ПАТ «Банк Форум»	Спільний проект з 7 банками «АТМоСфера» (2008 р.)

\* – У таблиці представлені найбільш витратні проекти за останній час, які принесли банкам економічний результат

Поряд з цим виникає і інша проблема: банки, які хоча б запозичують ІТ-технології, напряду залежать від їхнього виробника, який власноруч не дає можливості (за допомогою певних пунктів в підписаних договорах) вдосконалювати отримані інновації, а вимагає купувати ліцензовані варіанти, які він випускає з певним запізненням в часовому вимірі. Тому проведення власних розробок ІТ-технологій дасть банку більше конкурентних переваг як на вітчизняному ринку, так на світовому.

Отже, провівши аналіз ринку банківських послуг, можна спрогнозувати його подальший розвиток, зокрема визначити такі можливі тенденції:

- внаслідок консолідації банківської системи (в 2012 р. кількість банків за реєстром НБУ [132] скоротилася на 22 одиниці в порівнянні з 2008 р.) в наступні кілька років буде змінюватись і питома вага банківських послуг у структурі банку – значно збільшиться частка невідсоткових

- доходів (наприклад, консультаційних послуг) з метою підвищення рівня фінансової обізнаності потенційних споживачів та зацікавленні іншими послугами вже існуючу клієнтську базу;
- зі змінами в розвитку банківської системи України буде змінюватись і асортимент послуг (поява нових інноваційних та ліквідація неприбуткових банківських послуг). Для отримання конкурентних переваг на ринку банки почнуть частіше звертатися до маркетингових досліджень (розроблених власноруч чи замовлених в маркетингових агенціях) та приділяти більшу увагу аналізу потреб споживачів, зниженню собівартості послуг, покращенню їх якості, скороченню термінів їх продажу;
  - в подальшому зі збільшенням асортименту депозитних послуг банки будуть намагатися розширити, покращити якість послуг і навпаки – зі збільшенням потреб в кредитних ресурсах банки будуть розвивати ринок депозитних послуг з метою максимального задоволення потреб споживачів. В конкурентній боротьбі за утримання ринкових позицій банки будуть приділяти увагу цільовому кредитуванню підприємств або галузей, які утрималися на ринку після кризи;
  - банки будуть активно нарощувати обсяги споживчих кредитів, не зважаючи на зростання прострочених заборгованостей фізичних осіб, але умови їх видачі будуть значно послаблені в порівнянні з поточними. Знову буде відновлено видачу короткострокових незабезпечених кредитів та відбудеться новий стрибок в збільшенні обсягів видачі кредитних карток;
  - на ринку банківських послуг буде відновлено автокредитування, але лише банками з іноземним капіталом;
  - що стосується ставок, то можна очікувати незначне зниження рівня відсоткових ставок за короткостроковими кредитами для фізичних осіб і підвищення – за середньостроковими, які будуть пропонуватися юридичним особам; всі інші залишаться на тому ж рівні, якщо не буде



значних змін макроекономічних показників країни. Прогноз щодо зміни динаміки ставки депозитів є дещо іншим: для фізичних та юридичних осіб рівень ставки практично не зміниться, але в разі збільшення рівня інфляції ставка по споживчим депозитами збільшиться, а в разі різкого збільшення рівня забезпечення фінансовими ресурсами підприємства (за рахунок інших джерел фінансування) – ставка буде знижуватись.

### Висновки до першого розділу

1. В роботі досліджено еволюцію зміни фундаментальних поглядів на сутність конкуренції в межах різних наукових шкіл (фізіократів, класичної та неокласичної шкіл політекономії, Гарвардської, Кембриджської та Лондонської шкіл бізнесу тощо), а також систематизовано наукові здобутки сучасних дослідників. Це дозволило виокремити напрямки її впливу на розвиток економічних відносин, функції, форми та типи. Ще одним базовим поняттям в досліджуваній сфері є конкурентоспроможність, сутність якої в роботі розглянуто залежно від базових наукових концепцій, суб'єкта та об'єкта її оцінювання.
2. Конкурентоспроможність банківських послуг в роботі запропоновано розуміти як характеристику можливості банківських послуг забезпечити: для клієнта – корисність (в координатах «потреба – ціна – якість»); для банку – заплановану результативність діяльності (в координатах «витрати – доходи – ринковий потенціал з урахуванням фактору часу»); для конкурента – інформаційну базу для співставлення (в координатах «ціна – частка ринку – ринковий потенціал з урахуванням фактору часу»).

Таким чином, для різних учасників ринку конкурентоспроможність однієї і тієї ж банківської послуги може кардинально відрізнятись, оскільки кожен з них (банк, клієнт, конкурент) висувають власні вимоги до критеріїв її визначення. При цьому автор підкреслює, що у всіх випадках мова йде про необхідність порівняння банківських послуг з іншими, які пропонуються прямими або опосередкованими конкурентами.

3. Постійна кількісна та якісна зміна конкуруючих між собою банківських послуг на ринку спонукає банки до управління їх конкурентоспроможністю із застосуванням не лише політики активного (ціна виступає одночасно як об'єктом управління, так і її інструментом) чи пасивного (використання ціни для оцінки результатів діяльності банку) ціноутворення, але й політики управління якістю надання банківських послуг.
4. З цих позицій управління конкурентоспроможністю банківських послуг запропоновано розуміти як взаємоузгоджену сукупність заходів планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг банківських послуг через задоволення економічних та неекономічних потреб клієнта з урахуванням специфіки об'єктів управління: ціна та якість банківських послуг в залежності від виду послуги та типу споживача. Даний підхід відрізняється від існуючих наступним:
  - охопленням повного циклу управління (планування, організація, мотивація та контроль);
  - орієнтацією не тільки на формування, а й на підтримання конкурентних переваг банківських послуг;
  - врахуванням різних цільових орієнтирів (ціна та/або якість) для різних видів послуг (кредитні, депозитні, інвестиційні тощо) та споживачів (фізичні та юридичні особи).

Такий підхід послужив основою для обґрунтування концептуальних засад формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

5. Автором узагальнено найбільш поширені підходи до оцінювання конкурентоспроможності (за способом формування інформаційної бази – експертні та статистичні; за фактором часу – статичні та динамічні; за формою оцінювання – матричні та індикаторні; за способом відображення результатів – логістичні, графічні, математичні), а також цілий ряд методик, що рекомендуються міжнародними консалтинговими компаніями («McKinsey & Company», «Huggins Associates» тощо), Американською асоціацією менеджменту (АМА), центром міжнародної конкурентоспроможності тощо. Це дозволило обґрунтувати їх переваги та недоліки, а також можливості застосування для оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг.
6. В роботі узагальнено основні тенденції розвитку конкурентних відносин на ринку БП України за 2008 – III кв. 2012 рр. Так, наприклад, такий показник цінової конкуренції на кредитному сегменті ринку банківських послуг, як індекс Лернера, зменшився за цей період з 0,27 до 0,13; кількість депозитних рахунків, відкритих на одну дорослу людину, зросла з 3,1 до 3,2; чиста процентна маржа банків скоротилася з 5,03% до 4,51 %, а спред між ставками за депозитами та кредитами зменшився з 5,31 до 3,75 тощо. За результатами дослідження автором зроблено висновок про зростання рівня конкуренції на основних сегментах вітчизняного ринку банківських послуг, що вимагає більшої уваги до управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковані автором у роботах [110, 27, 120, 107, 108, 115, 116, 87, 114].

## РОЗДІЛ 2

### РОЗВИТОК СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

#### 2.1 Концептуальні основи формування системи управління конкурентоспроможності банківських послуг

Практично всі банки, виступаючи гравцями на ринку, намагаються подолати труднощі щодо оптимізації власних витрат на отримання в перспективі конкурентних переваг. На жаль, досягнення таких цілей є достатньо витратним процесом в усіх аспектах: фінансових, часових, інформаційних, матеріальних тощо. Виходячи з цього, слід наголосити, що для банку нарощування конкурентних переваг за конкретною банківською послугою відбувається досить повільно, значно швидше банк може втратити ринкові позиції. На підтвердження цього можна висунути аргумент, що на нарощування темпів конкурентних переваг в ринкових умовах впливають основні чотири фактори, які можна згрупувати наступним чином:

- нестабільна динамічна зміна економічної ситуації зовнішнього середовища банку;
- незначний рівень концентрації та жорстка конкуренція на ринку банківських послуг;
- специфічні особливості фінансових ринків, на яких виникає процес обміну благами між споживачем та банком;
- динамічний розвиток технологій, які прямо впливають на собівартість банківських послуг.

В даному випадку всі ці фактори прямо впливають на рівень конкурентоспроможності банківських послуг та гальмують темпи нарощування конкурентних переваг порівняно з конкурентами.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що на сьогодні перед банком постає проблема побудови такої системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг, яка б на основі формування узагальненої функціональної моделі була здатна прогнозувати поведінку реальних суб'єктів у визначених задалегідь умовах.

Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю банківських послуг суттєво відрізняються для фізичних та юридичних осіб, зважаючи на мотиви, які спонукають цих клієнтів до придбання банківських послуг:

1) при купівлі кредитних банківських послуг для фізичних та юридичних осіб мотивацією являється мінімізація витрат;

2) при купівлі депозитних банківських послуг мотивацією виступає необхідність задоволення потреб шляхом оптимального співвідношення ціни та якості банківських послуг чи максимізація доходу (для фізичних та юридичних осіб відповідно).

Виходячи з цього, управління конкурентоспроможністю банківських послуг доцільно розглядати з позиції системного підходу, оскільки система управління конкурентоспроможністю банківської послуги складається із загальних елементів, які діють на всіх етапах забезпечення ефективного функціонування системи (рис. 2.1). Поряд з цим, на сьогодні в науковій літературі спостерігається неоднозначність в думках стосовно оптимальної моделі побудови системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг – в залежності від розуміння взаємодії таких дефініцій, як «конкурентоспроможність банку» та «конкурентоспроможність банківських послуг».

Найчастіше зустрічається думка, відповідно до якої вирішення даної проблеми здійснюється при побудові системи управління конкурентоспроможністю банку, а банківська послуга виступає як етап забезпечення конкурентоспроможності банку. На нашу думку, таке

вирішення проблеми побудови системи управління конкурентоспроможністю банківської послуги дещо викривляє дійсність з декількох причин:

- по-перше, ми погоджуємося із існуванням залежності між конкурентоспроможністю банку та конкурентоспроможністю банківської послуги. Але кожна окрема банківська послуга являється специфічною та потребує більш детального дослідження в розрізі визначення цінових та нецінових факторів впливу на рівень її конкурентоспроможності;
- по-друге, при використанні існуючого підходу отримана інформація щодо рівня конкурентоспроможності банку дає лише обмежені висновки щодо подальшої його стратегії (наприклад, з приводу інструментарію, управління асортиментом банківських послуг, оптимізації управління витратами банку, управління прибутком банку тощо). При виокремленні банківської послуги та автономній побудові системи управління її конкурентоспроможністю отримані результати дають змогу зроби критичні висновки щодо доцільності пропонування даної банківської послуги на визначеному сегменті ринку; визначити оптимальний перелік ( з позиції мінімізації витратної статті для банку) інструментів для максимізації рівня конкурентоспроможності банківської послуги; виявити «вузькі місця» в системі управління конкурентоспроможністю банківської послуги тощо.
- по-третє, до сьогодні в науковій літературі не зустрічається ґрунтовних аналітичних досліджень в розрізі визначення тісного взаємозв'язку між впливом рівня конкурентоспроможності банку на банківську послугу.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо виокремлювати систему управління конкурентоспроможністю для кожної окремої банківської послуги та зробити ґрунтовний аналітичний аналіз критеріїв впливу на рівень конкурентоспроможності кожної окремої банківської послуги.

Оскільки управління конкурентоспроможністю банківських послуг є процесом, то під поняттям «система управління конкурентоспроможністю

банківських послуг» надалі будемо розуміти механізм, який забезпечує даний процес.

Процес формалізації системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг в залежності від типу користувачів банківськими послугами, в основі якої закладаються побудова математичних співвідношень, економічних моделей та використання функціональних схем, вимагає точної характеристики та чіткого визначення понять з врахуванням специфічних особливостей банківської діяльності. Тому, зосередимо увагу на положеннях, які в подальшому будуть виступати основою для побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг в залежності від типу споживача, якому надаються ці послуги.

Система управління конкурентоспроможністю банківських послуг є відкритою системою, в якій внутрішні структурні елементи напряду взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем банку.

Отже, вважаємо за доцільне запропонувати авторське бачення вирішення проблеми побудови системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг, яка, на відміну від існуючих, дає змогу побудувати об'єктивний механізм підвищення конкурентоспроможності окремих банківських послуг шляхом врахування всіх потреб споживача – фізичної особи та лише економічних потреб споживача – юридичної особи.

На нашу думку, система управління конкурентоспроможністю банківських послуг повинна характеризуватися адаптивністю. Ця ознака виступає як одна з базових характеристик системи. В даному випадку вважаємо за доцільне розглядати адаптивність в якості закономірності по відношенню до поведінки будь-якого елемента системи управління.

З позиції традиційних теорій управління, будь-яка система повинна складатися з двох основних підсистем (керуюча та керована) та каналів зв'язку між ними (рис. 2.1). Що стосується побудови системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг, зазначимо, що в даному дисертаційному дослідженні під поняттям керуюча підсистема будемо

розуміти сукупність суб'єктів управління, основним завданням яких виступає формування взаємодіючих та взаємопов'язаних між собою управлінських важелів, що впливають на підвищення конкурентоспроможності кожної окремої банківської послуги та враховують потреби споживачів – фізичних та юридичних осіб. Поряд з цим, під поняттям «керована підсистема» будемо розуміти сукупність об'єктів управління, які під впливом управлінських рішень забезпечують досягнення цілей всієї системи [81].



Рисунок 2.1 – Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг

Виходячи з цього, на нашу думку, концептуальні засади формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг повинні базуватися на засадах поєднання структурного та процесного підходів (рис. 2.2).



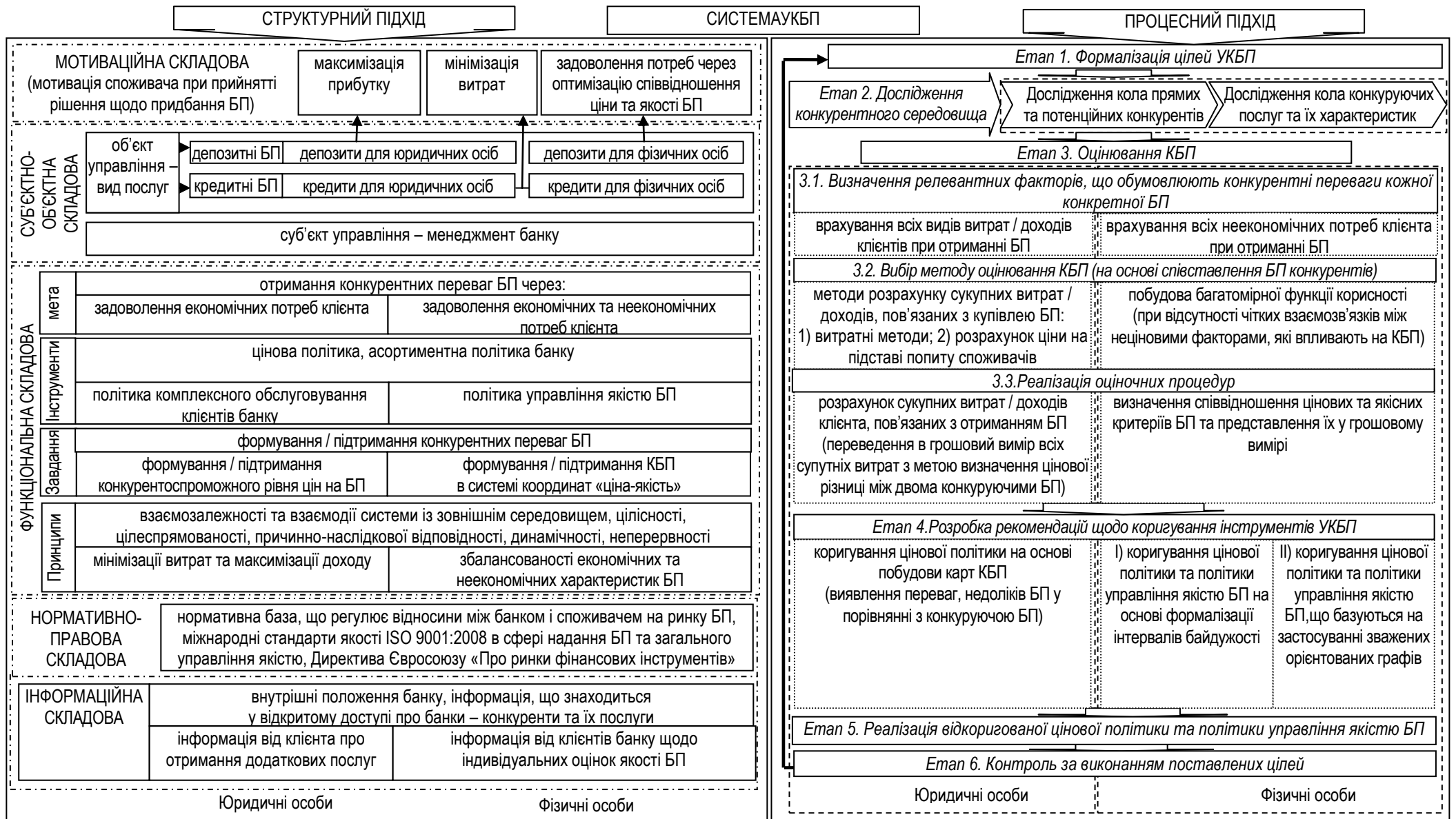


Рисунок 2.2 – Основні положення формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг

Системність у даному випадку полягає в тому, що при реалізації структурного та процесного підходів автор пропонує слідувати єдиному наскрізному принципу: диференціювати базові складові кожного з них залежно від типу клієнтів. Так, зокрема, цільові орієнтири, принципи, завдання та інструменти управління конкурентоспроможністю банківських послуг мають відрізнятися для фізичних та юридичних осіб, виходячи з мотивів, які спонукають цих клієнтів до придбання банківських послуг: при купівлі банківських послуг для юридичних осіб основним мотиваційним важелем виступає принцип економічної доцільності (мінімізація витрат чи максимізація доходу), тоді як для фізичних осіб – принцип задоволення потреб через оптимізацію співвідношення якості надання банківських послуг та витрат / доходів (для кредитних та депозитних банківських послуг відповідно). Ці відмінності прослідковуються також і на кожному етапі процесу управління конкурентоспроможністю банківських послуг (формалізація цілей, оцінювання, коригування інструментів, реалізація політики управління ціною та якістю банківських послуг, контроль).

Виходячи з цього, вважаємо за доцільне зупинитися на поясненні кожної зі складових структурного підходу та кожного етапу реалізації процесного підходу.

З позиції управління конкурентоспроможністю банківських послуг слід наголосити на тому, що об'єктами управління повинні виступати саме банківські послуги. З врахуванням того, що існує різна мотивація у споживачів при прийнятті рішення щодо купівлі банківської послуги, надалі в дисертаційному дослідженні зосередимо увагу на депозитних та кредитних банківських послугах, які надаються фізичним та юридичним особам.

Що стосується суб'єктно-об'єктної складової у забезпеченні структурного підходу, зокрема суб'єкта управління, то, на нашу думку, він є єдиним для двох напрямків управління (як для фізичних, так і для юридичних осіб). При управлінні конкурентоспроможністю банківських послуг суб'єктом реалізації

процесного підходу виступає лише менеджмент банку, оскільки саме він входить в групу зацікавлених в отриманні конкурентних переваг окремих банківських послуг сторін. Поряд з менеджментом до групи зацікавлених у підвищенні конкурентоспроможності банківських послуг сторін можна віднести і власників банку, але для них дане питання є лише інструментом отримання додаткової економічної вигоди від розміщення інвестицій в даному банку шляхом купівлі його цінних паперів. Тому в подальших дослідженнях під поняттям «суб'єкт управління» будемо розуміти менеджмент банку, який виступає зацікавленою в підвищенні чи підтриманні конкурентоспроможності банківських послуг стороною, а також виступає представником власників банку.

Функціональна складова структурного підходу реалізується шляхом формалізації основних її елементів, зокрема мети, інструментів, завдань, принципів, закономірностей та функцій управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

Основною метою системи управління являється отримання конкурентних переваг банківською послугою шляхом задоволення економічних та неекономічних потреб клієнта. Економічні потреби – це частина потреб клієнта, які виступають основою його діяльності (ідеальне прагнення), а також задоволення яких пов'язано з усвідомленою необхідністю в окремих матеріальних благах та послугах. До неекономічних потреб клієнта відносяться ті, які можуть бути задоволені без виробничої сфери.

Виходячи з цього, надалі в дисертаційному дослідженні під поняттям «економічна потреба споживача» будемо розуміти цінові характеристики банківської послуги, а під поняттям «неекономічна потреба споживача» – якісні характеристики банківської послуги.

Базуючись на визначеній меті управління конкурентоспроможністю банківських послуг, зазначимо, що до основних інструментів реалізації побудованої нами системи можна віднести наступні:

- цінова політика банку (встановлення ціни на банківські послуги на рівні, запропонованому автором об'єктів управління конкурентоспроможністю банківських послуг). До основних об'єктів політики ціноутворення банку можна віднести: процентні ставки, тарифи банку на окремі банківські послуги, комісійні винагороди за надання консультаційних послуг, розробка системи знижок, встановлення мінімальних розмірів внесків як за кредитними (авансовий платіж), так і за депозитними банківськими послугами;
- асортиментна політика банку. Вона повинна характеризуватися кількістю асортиментних груп послуг, які банк пропонує на окремих сегментах ринку, асортиментних позицій в визначених групах, ступенем наближення банківських послуг різних асортиментних груп з позиції задоволення потреб споживача тощо;
- політика комплексного обслуговування банку – послідовне об'єднання різних за своїм призначенням банківських послуг, які пропонуються клієнтові в єдиному пакеті. Така політика направлена лише на юридичних осіб, оскільки банк зацікавлений в налагодженні довгострокових зв'язків з юридичною особою, зокрема в наданні послуг пов'язаних з обслуговуванням поточних рахунків клієнта, ведення зарплатних проектів тощо. Що стосується надання комплексного обслуговування фізичним особам, то найчастіше банки не використовують даний інструмент;
- політика управління якістю банківських послуг базується на застосуванні різних методів стратегічного та тактичного характеру, які використовуються з метою дотримання стандартів якості обслуговування, а також направлені на подолання причин незадовільної роботи банку. Саме даний інструмент управління конкурентоспроможністю банківських послуг доцільно

використовувати для фізичних осіб (а не юридичних), оскільки основною мотивацією споживача при прийнятті рішення щодо купівлі банківської послуги виступає задоволення потреб через співвідношення ціни та якості банківської послуги.

Основні завдання системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг доцільно розділити на дві групи :

- 1) загальні для всієї системи, а саме: формування конкурентних переваг банківської послуги за умови нижчого рівня її конкурентоспроможності у порівнянні з конкурентними; підтримання конкурентних переваг банківської послуги за умови наявності достатнього для банку рівня конкурентоспроможності окремої банківської послуги;
- 2) специфічні для окремих напрямків реалізації системи управління. Так, зокрема, для напрямку обслуговування юридичних осіб постановка завдання повинна бути скоординована в напрямку формування та / чи підтримання конкурентного рівня цін на банківські послуги, а для фізичних осіб – в напрямку формування та/чи підтримання конкурентоспроможності банківських послуг в системі координат «ціна-якість».

В рамках побудови системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг необхідно наголосити на основних закономірностях, які повинні спрацьовувати та забезпечувати ефективність дії всієї системи відносин «керуюча підсистема-керована підсистема». На нашу думку, до таких закономірностей слід віднести наступні:

- розвитку керованої підсистеми через призму активізації основних її механізмів. На нашу думку, для ефективного здійснення управління конкурентоспроможністю банківських послуг доцільно застосовувати сукупність методів та форм впливу на формування потреб у споживача не лише через за кількісні параметри (ціна), а й якісними (обслуговування

процесу купівлі-продажу конкретної банківської послуги). Поряд з цим, вважаємо, що підвищення ефективності керованої підсистеми управління недоцільно розпочинати із використання стратегічних методів (для банку в цілому) підвищення конкурентоспроможності банківських послуг. Натомість слід зосередитись на пошуку нових можливостей в системі «банківська послуга-потреби споживача», які носитимуть тактичний характер і в короткостроковій перспективі зможуть вплинути на рівень конкурентоспроможності;

- побудови ефективного співвідношення векторних напрямів впливу керуючої системи на керовану. Дана закономірність повинна діяти на всіх етапах реалізації системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг, причому формування її повинно носити зворотній зв'язок. Однією із нагальних проблем є те, що показник конкурентоспроможності банківських послуг є достатньо динамічним і залежить в більшій мірі від швидкості та якості реакції керуючої підсистеми а також наявності можливостей та ефективних векторів впливу на керовану підсистему;
- залежності гнучкого характеру системи управління від реалізації його мети в реальних умовах;
- узгодженого наближення різнопланових за походженням процесів на внаслідок взаємодії керуючої та керованої систем;
- взаємозалежності на оперативному рівні коригування інструментів управління й регулювання діяльності об'єкта управління в наступних періодах.
- забезпечення контролю за дотриманням принципів взаємодії керуючої і керованої систем.

Поряд з цим, необхідно виділити основні функції управління конкурентоспроможністю банківських послуг. До них можна віднести класичні функції управління: планування, організація, мотивація та контроль [64].

Розглянемо більш детально кожну з них, та виокремимо специфічні особливості їх формування саме для системи конкурентоспроможності банківських послуг в розрізі рівнів управління.

В таблиці 2.2 у вигляді матриці представлено функції управління конкурентоспроможністю банківських послуг в розрізі рівнів управління, що дозволяє більш детально описати процес забезпечення належного рівня конкурентоспроможності банківських послуг.

Таблиця 2.2 – Функції управління конкурентоспроможністю банківських послуг

Функції КБП	Тактичне управління	Стратегічне управління
Планування	Формування завдань, складання планів та графіків реалізації нарощування конкурентоспроможності кожної окремої банківської послуги (наприклад, відкриття депозитного рахунку для фізичних осіб)	Формування стратегії реалізації нарощування конкурентоспроможності банківських послуг як в цілому по банку так і по його окремих структурних підрозділах
Організація	Забезпечення реалізації поставлених планів щодо поступового нарощування конкурентоспроможності кожної окремо банківської послуги	Побудова та забезпечення управлінського процесу нарощування конкурентоспроможності банківських послуг через розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності
Мотивація	Стимулювання суб'єктів системи управління до забезпечення конкурентоспроможності кожної окремої банківської послуги	Створення системи ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності у внутрішньому та зовнішньому середовищі побудованої системи управління
Контроль	Нагляд та перевірка за виконанням поставлених завдань щодо виконання належного рівня конкурентоспроможності окремих банківських послуг	Контроль за ефективністю виконання стратегії нарощування конкурентоспроможності банківських послуг та конкурентоспроможності банку в цілому

Функція прогнозування полягає у формуванні стратегічних та тактичних завдань, розробці програм, складанні планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності банківських послуг.

Планування як різновид управлінської діяльності, повинно бути зосереджене на виборі оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління з чітким встановленням часових меж досягнення поставлених цілей. Основною задачею даного етапу є розробка «векторів дій», які на основі варіативного моделювання [78] дають змогу на наступних етапах реалізації системи управління здійснити врахування нелінійних взаємозв'язків між елементами підсистеми, механізму сприйняття вхідних даних, які можуть бути неточними, здатності до оперативного реагування на уточнення побудованої моделі об'єкту управління при появі додаткової необхідної інформації.

Ключовим на етапі планування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг є об'єктивне оцінювання задоволеності потреб споживачів. На жаль, традиційні методи виміру мають достатню кількість недоліків, які можна узагальнити через джерела необ'єктивності оцінки потреб клієнтів банку щодо конкретної банківської послуги. Розглянемо їх більш детально з боку джерел виникнення та запропонуємо авторське вирішення їх подолання.

На нашу думку, однією із таких причин може виступати страх споживача перед наслідками, які можуть виникнути після опитування. Першопричиною такої проблеми може бути саме відсутність конфіденційності отриманої інформації, яка може вплинути на подальший рівень відношення та / чи обслуговування з боку банку. Тому на даному етапі з метою забезпечення зворотного зв'язку (як основного принципу системності) керівництво банку повинно в обов'язковому порядку забезпечити повну конфіденційність інформації, яка зможе вплинути на подальший рівень обслуговування конкретного клієнта – фізичної особи.

Слід наголосити, що ще одним джерелом необ'єктивності на етапі планування діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб може бути суб'єктивне завищення чи заниження результатів. Найчастіше основною причиною виникнення таких проблем є



побудова узагальненої системи оцінювання за принципом отримання максимального обсягу інформації від одного респондента. За умови, якщо основною метою побудови системи управління було визначення базових параметрів конкурентоспроможності банку, даний підхід формалізації нормативних значень подальшої роботи мав достатньо продуктивний успіх. На жаль, такий підхід на практиці дуже часто застосовується в банках, хоча і є малоефективним при плануванні подальших дій для підвищення конкурентоспроможності окремих банківських послуг. Тому на даному етапі вважаємо за доцільне звернути увагу на формування такої системи збору інформації, яка базувалася б на критеріях визначення конкретизованих параметрів для кожної групи банківських послуг окремо, а не в цілому для банку. Оскільки на сегменті ринку, де надаються послуги фізичним особам, можна виділити цінові та якісні параметри банківської послуги, вважаємо за доцільне в наступних підрозділах дисертаційного дослідження зупинитися більш детально на формалізації факторів, які впливають на кінцеве рішення щодо купівлі банківської послуги та визначення співвідношення заміщення цінових параметрів якісними і навпаки.

Забезпечення організаційного механізму виконання поставленої мети здійснюється через ефективне виконання функції організації. Зміст даної функції полягає у побудові та забезпеченні управлінського процесу нарощування конкурентоспроможності банківських послуг через розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності. Дана функція є однією із основоположних, оскільки в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна для реалізації прийнятих планів узгодженість дій.

Функція мотивації конкурентоспроможності банківських послуг передбачає створення та використання стимулів для досягнення мети нарощування конкурентоспроможності банківських послуг. В цілому дана функція допомагає в побудові системи ефективної взаємодії суб'єктів спільної

діяльності у внутрішньому та зовнішньому середовищі побудованої системи управління.

Здійснення функції контролю можна визначити через сукупність заходів, які забезпечують нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності банківських послуг визначеним вимогам.

Поряд з цим, побудова системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг потребує дослідження принципів, які забезпечують її ефективне функціонування (рис. 2.3). До них можна віднести:

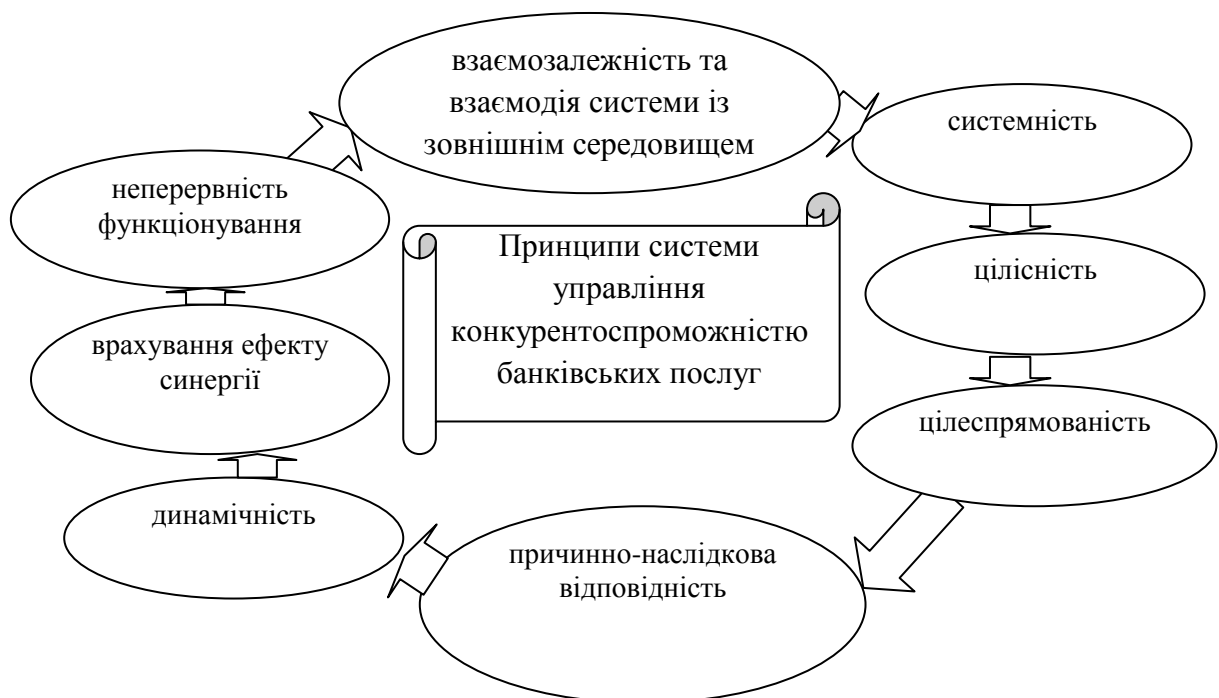


Рисунок 2.3 – Основні принципи управління конкурентоспроможністю банківських послуг (складено автором на основі [15, 61])

- **системність.** Системність в управлінні конкурентоспроможністю банківських послуг означає взаємозв'язане та всебічне дослідження поставлених задач в системі, якою управляємо. Відповідно до цього принципу система управління конкурентоспроможністю банківських послуг повинна оцінюватися з точки зору ефективності функціонування усієї системи як єдиного цілого, щоб максимально уникнути несподіваних і

непередбачених наслідків. Специфіка виокремлення саме даного принципу полягає у розмежуванні всіх елементів, які впливають на управління конкурентоспроможністю банківських послуг, та виявленні рівня взаємозв'язків між ними, що в подальшому дасть змогу використовувати ті чи інші науково-методичні підходи до управління на всіх етапах системи;

- цілісність. Всі елементи системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг є єдиним цілим, оскільки зміни в одному із елементів можуть призвести до змін в кінцевих результатах системи управління в цілому. Поряд з цим, слід наголосити, що даний принцип проявляється й у цілісності двох рівнів: конкурентоспроможність банківських послуг та конкурентоспроможність банку, які в довгостроковому періоді прямо залежать один від одного;
- цілеспрямованість. Вся система управління направлена на забезпечення планового рівня конкурентоспроможності банківської послуги в найкоротшому часовому періоді. Даний принцип припускає не тільки установку цілі максимізації рівня конкурентоспроможності банківської послуги, але і співвідношення її з наявними обмеженими можливостями (в ресурсному забезпеченні). При цьому важливо не тільки забезпечити співвідношення цілей з ресурсами банку, необхідними для їхнього досягнення, але й виявити потенційні «вузькі місця» системи, які в майбутньому можуть перешкодити досягненню цілей банку;
- причинно-наслідкова відповідність. Одним із ефективних елементів управління конкурентоспроможністю банківських послуг є пізнання причин виникнення порушень в системі та можливостей відхилення від встановлених заздалегідь норм та параметрів, оскільки кожна з сьогоденних дій може стати причиною зниження або збільшення рівня конкурентоспроможності банківської послуги в майбутньому. На нашу думку, слід наголосити ще на одній із особливостей використання даного принципу: збільшення рівня конкурентоспроможності однієї банківської

послуги може стати прямою причиною збільшення рівня конкурентоспроможності банку та опосередкованою причиною збільшення рівня конкурентоспроможності іншої банківської послуги (наприклад, через покращення якості обслуговування клієнта чи через оновлення матеріально-технічної бази відділу банку, де надається дана послуга). Разом з тим, даний принцип не спрацьовує в іншу сторону, оскільки не завжди забезпечення рівня конкурентоспроможності банку може стати причиною забезпечення конкурентоспроможності тієї чи іншої банківської послуги;

- динамічність. Всі процеси, які виникають в системі, необхідно досліджувати в динамічній зміні з метою ідентифікації, оцінки та управління факторами впливу на рівень конкурентоспроможності банківських послуг. Поряд з цим, даний принцип допомагає визначати процеси, пов'язані з постійним підвищенням вимог до конкурентоспроможності банківських послуг та розмежувати вплив цінових та нецінових факторів на рівень конкурентоспроможності;
- врахування ефекту синергії. З позиції управління конкурентоспроможністю банківських послуг даний принцип в системі дає змогу в найкоротший термін максимально досягати поставленої мети при використанні невеликої кількості інструментів управління. Оскільки використання інструментів управління для банку є статтею витрат необхідно визначити найоптимальнішу структуру, яка на основі даного принципу забезпечувала б максимальний рівень конкурентоспроможності банківської послуги;
- неперервність функціонування. Принцип неперервності системи управління конкурентоспроможністю банківської послуги полягає в розумінні системи як цілісної, що охоплює всі ланки на різних етапах;
- взаємозалежність та взаємодія системи із зовнішнім середовищем. Всі елементи системи управління конкурентоспроможністю банківської послуги створюють власне внутрішнє середовище, яке прямо чи

опосередковано взаємодіє із зовнішнім. Слід звернути увагу, що сама по собі система управління конкурентоспроможністю банківських послуг залежить від рівня конкурентоспроможності банку, рівня конкуренції на ринку фінансових послуг в цілому тощо. Тому з врахуванням специфіки дослідження будемо вважати всі елементи, які забезпечують систему управління конкурентоспроможністю банківської послуги, внутрішнім середовищем, а починаючи з конкурентоспроможності банку та рівня конкуренції на ринку фінансових послуг – зовнішнім.

Однак визначені принципи в цілому залежать від реальних проблем, що необхідно вирішувати, перелік яких може змінюватись в залежності від алгоритму досягнення бажаного результату.

Враховуючи специфіку об'єкта управління конкурентоспроможністю, зазначимо, що для юридичних осіб специфічними (притаманними лише їм) принципами управління виступають мінімізація витрат та максимізація доходу. Так, зокрема, на принципі мінімізації витрат ґрунтується класична теорія управління ресурсами, тобто при управлінні конкурентоспроможністю банківських послуг, які банк пропонує юридичним особам, менеджменту банку доцільно враховувати наміри потенційних клієнтів щодо купівлі кредитних ресурсів за нижчою ціною (процентною ставкою). Одночасно юридична особа зацікавлена в тому, щоб отримати максимальний розмір прибутку, (наприклад, від розміщення тимчасово вільних коштів на депозитних рахунках), і в цьому випадку банку необхідно враховувати даний мотиваційний компонент при управлінні конкурентоспроможністю банківських послуг.

Що стосується фізичних осіб, зазначимо, що специфічним принципом в даному випадку виступає збалансованість економічних та неекономічних характеристик банківських послуг, яка базується на визначеній меті системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

В межах структурного підходу, на нашу думку, доцільно визначити нормативно-правове забезпечення, як невід'ємний елемент ефективного

функціонування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг. Так, зокрема, будь-які дії суб'єктів управління повинні базуватися на основних постулатах:

- нормативної бази, що регулює відносини між банком і споживачем на ринку банківських послуг;
- міжнародних стандартів якості ISO 9001:2008 у сфері надання банківських послуг та загального управління якістю;
- Директиви Євросоюзу «Про ринки фінансових інструментів».

На нашу думку, недоцільно виокремлювати специфіку реалізації нормативно-правової складової структурного підходу, оскільки будь-які дії менеджменту банку повинні проводитись в рамках визначеного нормативно-правового поля та носити законний характер.

Досить важливим елементом структурного підходу виступає інформаційна складова. Виходячи з цього, загальну інформаційну базу управління конкурентоспроможністю банківських послуг складають:

- внутрішні положення банку;
- інформація про банки конкуренти та їх послуги, що знаходиться у відкритому доступі.

Поряд з цим, на етапі управління конкурентоспроможністю банківськими послугами, що пропонуються юридичним особам, доцільно використовувати (у сукупності з вище перерахованими) інформацію від клієнта про отримання додаткових послуг. Що стосується фізичних осіб, то при управлінні додаткового значення набуває інформація, отримана від клієнтів банку щодо індивідуальних оцінок якості банківських послуг.

Отже, на нашу думку, запропонований структурний підхід до управління конкурентоспроможністю банківських послуг виступає основою для реалізації послідовних етапів системи управління. Тому, доцільно більш ґрунтовно зупинитися на основних етапах процесного підходу та виявити специфіку

реалізації кожного з них в залежності від типу споживача, якому банк надає банківську послугу.

На першому етапі процесу управління доцільно здійснити формалізацію цілей шляхом побудови дерева цілей. Під даним поняттям розуміємо структурований та ієрархічний (стратегічні → тактичні → оперативні) перелік цілей банку щодо отримання конкурентних переваг, в якому усі оперативні цілі слугують підґрунтям для досягнення кожної окремої тактичної цілі, а усі тактичні – відповідно для стратегічних.

На другому етапі реалізації системи управління доцільно визначити конкурентне середовище банку шляхом поєднання двох (за різним рівнем) видів дослідження:

- 1) кола прямих та потенційних конкурентів;
- 2) кола конкуруючих послуг та їх характеристик.

Враховуючи відсутність єдності серед думок науковців щодо даного питання, вважаємо за доцільне в наступному підрозділі даного дисертаційного дослідження запропонувати науково-методичний підхід до визначення банків – конкурентів.

На нашу думку, даний етап (як і попередній) повинен бути спільним для двох напрямків управління конкурентоспроможністю банківських послуг, тобто для фізичних та юридичних осіб. Поряд з цим, всі наступні етапи доцільно розділяти на дві групи (в залежності від типу споживача, якому пропонується банківська послуга): для фізичних та юридичних осіб.

Розглянемо послідовність третього етапу процесного підходу з позиції надання банківських послуг юридичним особам. Так, зокрема першочергово необхідно визначити релевантні фактори, що обумовлюють конкурентні переваги кожної конкретної банківської послуги. В даному випадку – це врахування всіх видів витрат (для кредитних банківських послуг) або доходів (для депозитних банківських послуг) клієнтів при отриманні банківської послуги.

На основі сформованої бази дослідження обирається метод оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг (на основі співставлення з банківськими послугами конкурентів). На сьогодні базовими методами розрахунку супутніх витрат / доходів є витратні методи або застосування методу розрахунку ціни на підставі попиту споживачів. Поряд з цим, для отримання результатів оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг необхідно здійснити реалізацію оціночних процедур. Враховуючи обмеженість досліджень в даному напрямку, на нашу думку, доцільно в наступних підрозділах дисертаційного дослідження запропонувати науково-методичний підхід щодо розрахунку супутніх витрат / доходів клієнта, пов'язаних з отриманням банківських послуг, який базується на вираженні всіх супутніх витрат через ціну з метою визначення цінової різниці між двома конкуруючими послугами.

Що стосується процесу оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, що надаються фізичним особам, то визначимо (за аналогією з попереднім напрямом управління) специфіку здійснення даного етапу:

- під релевантними факторами, які обумовлюють конкурентні переваги доцільно розуміти неекономічні потреби клієнта при отриманні банківських послуг;
- узагальнення теоретичних та практичних напрацювань щодо вибору методу оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг потребує розвитку науково-методичних засад щодо побудови багатомірної функції корисності за умови виявлення відсутності чітких взаємозв'язків між неціновими факторами, які впливають на конкурентоспроможність;
- при реалізації оціночних процедур доцільно зосередити увагу на визначенні співвідношення цінових та якісних критеріїв банківських послуг та представлення їх в грошовому вимірі.



На етапі розробки рекомендацій щодо коригування інструментів управління конкурентоспроможністю банківських послуг, що надаються юридичним особам, доцільно запропонувати коригування цінової політики на основі побудови карт конкурентоспроможності банківських послуг, тобто виявити переваги, недоліки банківських послуг у порівнянні з конкуруючими.

Що стосується процесу управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб, зазначимо, що напрямками рекомендацій щодо коригування інструментів управління можуть бути:

- коригування цінової політики та політики управління якістю банківських послуг на основі формалізації інтервалів байдужості;
- коригування цінової політики та політики управління якістю банківських послуг, що базується на застосуванні зважених орієнтованих графів.

Таким чином, дані рекомендації виступають підґрунтям для реалізації відкоригованої цінової політики та політики управління якістю банківських послуг.

На останньому етапі реалізації системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг здійснюється контроль за виконанням поставлених цілей. В разі повного виконання визначених цілей здійснюється побудова нового дерева цілей, а у випадку невиконання – його коригування та повторна реалізація всіх етапів.

Підводячи підсумок, зазначимо, що процес управління конкурентоспроможністю банківських послуг носить системний характер, реалізація якого повинна базуватися на формуванні системи на засадах поєднання структурного та процесного підходів до управління в контексті диференціації базових складових кожного з них залежно від типу клієнтів та мотивів отримання банківських послуг:

- для юридичних осіб – принцип економічної доцільності (мінімізація витрат / максимізація доходу);

- для фізичних осіб – задоволення потреб через оптимізацію співвідношення якості надання банківських послуг та витрат / доходів.

## 2.2 Розвиток методичних засад типізації конкурентів в банку при управлінні конкурентоспроможністю банківських послуг

Суб'єкт, який має відношення до ринкових відносин (здійснює купівлю-продаж ресурсів) є, учасником ринкового середовища, яке в широкому сенсі можна називати конкурентним. Конкурентне середовище визначає систему дій комерційного банку за рахунок визначення умов ринкової конкуренції.

Під конкурентним середовищем слід розуміти сукупність чинників, які прямо чи опосередковано впливають на конкурентну взаємодію суб'єктів взаємовідносин. До основних характерних ознак конкурентного середовища слід віднести наступні:

- динамічність. Конкурентне середовище, як живий організм, завжди в динаміці, постійно видозмінюються його якісні та кількісні показники;
- терміновість. Визначення стану конкурентного середовища можливе лише на певний момент часу;
- еластичність. Будь-яке конкурентне середовище дуже чутливе до економічних змін (чинників впливу), які постійно впливають на нього;
- відносна граничність. Визначення чітких окреслених границь дуже проблематичне, оскільки врахувати всіх суб'єктів ринку дуже важко, особливо це стосується непрямих конкурентів.
- суперництво. Специфічна ознака, в основі якої лежить розуміння конкурентних відносин як процесу боротьби між конкурентами.

Конкурентне середовище виникає лише при взаємодії (саме виникнення відносин між ними) хоча б двох суб'єктів ринку, до яких можуть відноситись наступні групи:

- конкуренти (банківські установи);
- постачальники фінансових ресурсів (міжнародні фінансові інститути, НБУ, банківські установи, небанківські фінансові організації, юридичні особи, фізичні особи);
- споживачі – покупці (банківські установи, небанківські фінансові організації, юридичні особи, фізичні особи);
- виробники товарів-замінників (небанківські фінансові організації, які пропонують аналогічні послуги, які ідентичні чи схожі на банківські послуги);
- потенційно нові (можливі) конкуренти банківських установ та/чи банківських послуг.

Слід звернути увагу на те, що один і той же суб'єкт відносин може виступати споживачем, постачальником, так і конкурентом для банку. При неврахуванні цієї специфіки суб'єктів ринку може виникнути недооцінка чи переоцінка конкурентного середовища комерційного банку.

Згідно з дослідженнями професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, конкурентне середовище підприємства визначають п'ять сил конкуренції, які представлені на рис. 2.4.

1. Суперництво між наявними учасниками ринку (отримання конкурентних переваг одним суб'єктом – це завжди програш інших).

2. Виникнення конкуренції з боку тих послуг, які можуть задовольняти одну й ту ж саму потребу клієнта (товари-замінники) (небезпека появи послуг-замінників ускладнює процедуру конкурентної боротьби за клієнта).

3. Загроза виникнення нових конкурентів (нові суб'єкти господарювання, що з'явилися на ринку та вступають у конкурентну боротьбу за свою долю ринку, зазвичай, мають низький конкурентний статус.).

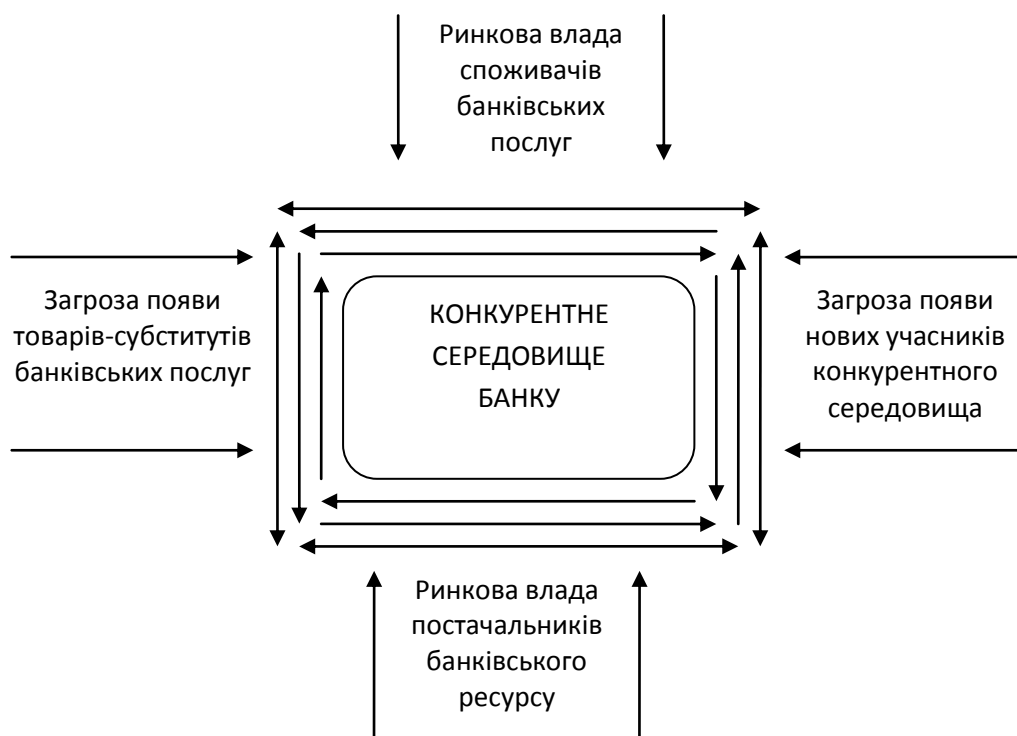


Рисунок 2.4 – Модель п'яти сил конкуренції Портера для банку

4. Позичії постачальників (необхідною передумовою перемоги «за покупця» є перемога «за постачальника», оскільки саме вона дає змогу сформувати конкурентоспроможний асортимент послуг).

5. Позичії споживачів (саме покупець визначає наявність конкурентної переваги одного суб'єкту господарювання над) [1, ст. 173; 3, ст. 33-34].

Класифікація чинників, які впливають на конкурентне середовище банку. На сьогоднішній день неможливо виділити чіткі рамки конкурентного середовища комерційного банку: обсяг суб'єктів (як внутрішні складові середовища), постійно змінюється, постійно існує велика кількість факторів, які впливають як на стан комерційного банку, так і на банківське конкурентне середовище. Тому банку в обов'язковому порядку необхідно враховувати наступні чинники (рис. 2.5).

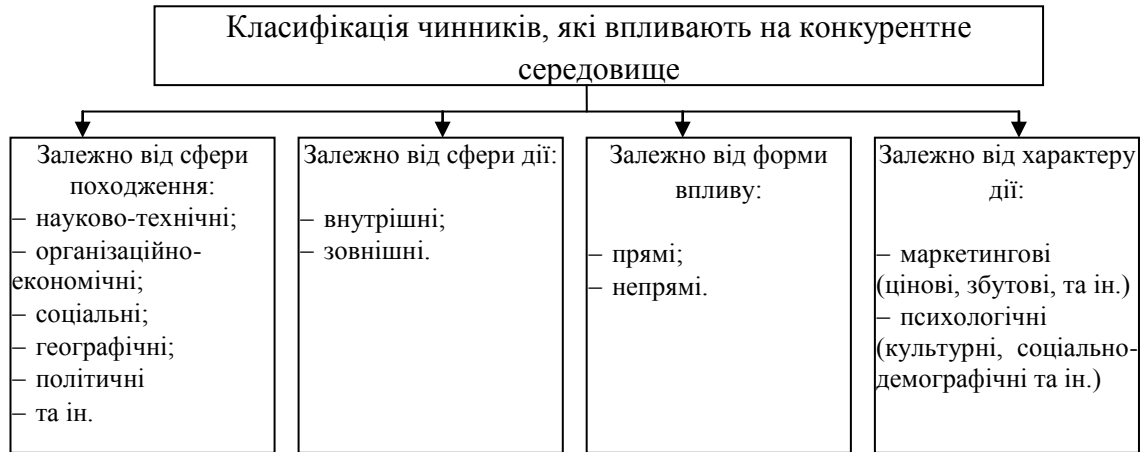


Рисунок 2.5 – Класифікація чинників, які впливають на конкурентне середовище (складено автором на основі [77, 60])

Метою конкурентного аналізу є визначення провідних конкурентів, їх стратегій. На основі такого аналізу банк приймає рішення про подальші тактичні та стратегічні дії.

Серед основних функцій, які виконує конкурентний аналіз, можна визначити наступні:

- дозволяє розробити стратегію поведінки у конкурентному середовищі, яка допоможе нейтралізувати провідних конкурентів та посилити лідируючі позиції на ринку банківських послуг;
- дозволяє виділити перспективних клієнтів даного банку;
- дозволяє визначити такі послуги даного банку, а відповідно й сегменти ринку, де банк має найбільш сильні конкурентні позиції;
- дозволяє продемонструвати потенційним клієнтам наявні конкурентні переваги даного комерційного банку;
- дозволяє отримати чітку оцінку сильних та слабких сторін продуктів, що надаються банком, а також усвідомити своє місце на ринку банківських послуг.

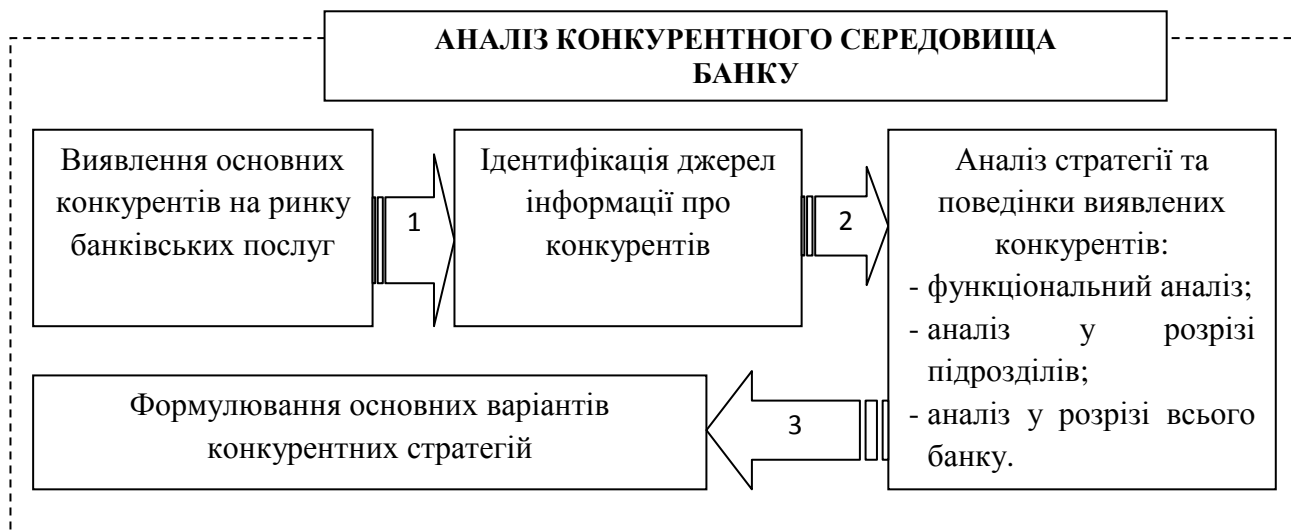


Рисунок 2.6 – Етапи аналізу конкурентного середовища банку

Як видно з рис. 2.6, початковим етапом реалізації конкурентного аналізу є визначення основних конкурентів комерційного банку. На цій стадії ідентифікуються такі суперники, які мають високу ймовірність впливу на діяльність та конкурентоспроможність даного банку.

Слід визначити такі основні конкурентні групи:

1. Існуючі прямі суперники, до яких належать основні великі банки-конкуренти, а також ті, що характеризуються високими показниками ефективності та економічного зростання.
2. Нові банки. До даної групи належать нові іноземні банки, а також ті, що розширюються географічно.
3. Потенційні небанківські конкуренти. До даної групи належать суб'єкти, які надають банківські послуги, проте не мають банківської ліцензії. До даної категорії можна віднести фінансові установи (страхові та лізингові компанії, кредитні спілки тощо) та нефінансові організації (наприклад, нотаріальні контори). Такі контрагенти є конкурентами лише на окремих сегментах банківських продуктивних ринків, проте можуть спричинити значну загрозу для банку.

Важливим етапом аналізу конкурентного середовища є збір та аналіз інформації про виявлених потенційних конкурентів. Джерела інформації мають бути надійними. На думку фахівців провідних зарубіжних банківських установ, для проведення системного конкурентного аналізу необхідною є інформація про банки-суперники, яка характеризує фінансові, маркетингові, операційні, організаційні, кадрові та інші питання діяльності конкурента. У табл. 2.3 систематизовано інформацію, яка збирається у ході конкурентного аналізу.

Відбір потрібної інформації є кропітким та відповідальним процесом, адже недостатній або надлишковий обсяг даних може звести нанівець весь аналітичний процес для банку.

Третій етап – аналіз стратегії конкурентів – допомагає оцінити сильні та слабкі сторони суперників та, враховуючи їх, розробити стратегічні пріоритети комерційного банку. Крім того, виникає можливість прогнозування реакції конкурента на стратегічні дії даного банку.

Відповідно, стратегічний конкурентний аналіз має проводитись за функціональними напрямками діяльності контрагентів, в розрізі всього банку та окремих його департаментів.

У рамках функціонального аналізу конкурентів банк здійснює оцінку фінансової, операційної та маркетингової стратегій. Під час вивчення маркетингової стратегії конкурентів необхідно звернути увагу на наступне:

- особливості стратегії конкурента в порівнянні зі стратегією даного банку;
- ринкова частка та обсяг послуг, що надає конкурент на конкретному ринковому сегменті;
- темпи зростання обсягу банківських послуг на обраному сегменті ринку, та якості обслуговування споживачів.

Таблиця 2.3 – Основна інформація, яка збирається у ході конкурентного аналізу банку

№ п/п	Вид інформації	Основні питання
1.	Загальна інформація про конкурента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повна назва установи;</li> <li>- обсяг філіальної мережі (кількість відділень, офісів, небанківських підрозділів; географічне розташування);</li> <li>- організаційна структура конкуренту, кількість та види підрозділів</li> </ul>
2.	Фінансова інформація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- детальна інформація про фінансове становище конкурента;</li> <li>- оцінка ринку цінних паперів, на якому оперує контрагент;</li> <li>- інформація про основних акціонерів;</li> <li>- рентабельність та темп росту на рівні установи та її окремих департаментів</li> </ul>
3.	Маркетингова інформація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відомості про частки банків на окремих сегментах ринку банківських послуг;</li> <li>- дані про реалізацію заходів з маркетингового стимулювання збуту, рекламну діяльність, а також витрати на ці заходи;</li> <li>- інформація про основних клієнтів, ключові рахунки, можливо в розрізі окремих сегментів</li> </ul>
4.	Інформація про персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чисельність та склад персоналу кожного департаменту;</li> <li>- інформація про взаємовідносини між працівниками банку-конкурента;</li> <li>- розмір ставки заробітної плати;</li> <li>- політика заохочень та санкцій, рівень охоплення профспілками;</li> <li>- дані про основних службовців</li> </ul>
5.	Відомості про операції банку-конкурента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- докладна інформація про банківські операції, які здійснює конкурент, включаючи їх кількість, відповідальність, спеціальні заходи стосовно ключових рахунків;</li> <li>- дані про можливості різного роду, пов'язані з наданням банківських послуг, особливо в транснаціональних банках;</li> <li>- інформація про засоби інтегрованих банківських продуктів, операції, засновані на послугах, таких як персональні банківські послуги, послуги малим корпораціям, обслуговування середнього ринку, міжнародні банківські послуги;</li> <li>- дані про окремі сегменти ринку, зокрема інформація про операції з нерухомістю, специфічні особливості поведінки учасників ринку фінансування проектів, обслуговування синдикатів євроринків</li> </ul>
6.	Інформація про організацію роботи банку-конкурента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дані про операційне й системне оснащення, їх можливостях, рівні, терміну служби, використання, продуктивності, ступені завантаження, політиці в області заміни встаткування;</li> <li>- інформація про основних постачальників</li> </ul>
7.	Інше	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дані про видатки на дослідження й розвиток, придбання устаткування</li> <li>- вивчення основних напрямків розвитку й географічного охоплення</li> <li>- оцінка відданості клієнтів, іміджу банку на ринку;</li> <li>- дані про системи контролю, інформації й планування</li> </ul>

Аналіз операційної стратегії конкурента включає в себе збір інформації про розгалуженість філіальної мережі, кількість офісів та департаментів банку; загальний обсяг банківських послуг, що надаються кожним з конкурентів;



кадровий склад за видами діяльності; співвідношення витрат на надання послуг у конкурента та даного банку; наявність субдоговорів банку з конкуруючими установами; відповідність організаційної структури здійснюваним операціям; політику реагування на коливання попиту, зміну ринкових умов та, відповідно, на зміну обсягів продажу банківських продуктів.

Крім того, слід звернути увагу на особливості процесу розробки нових послуг у банку. В ході аналізу необхідно з'ясувати очікувані витрати на розробку та впровадження нових продуктів, їх динаміку за останні три роки; кількість виконавців, задіяних у даному процесі в банку, кваліфікацію даних кадрів; швидкість введення та удосконалення послуг за останні п'ять років; швидкість реагування конкурента на впровадження послуги іншими банками.

При аналізі фінансової стратегії необхідно зібрати наступну інформацію:

- фінансовий результат діяльності конкурентів (рентабельність активів, рівень неповерненості кредитів, приплив коштів тощо);
- співвідношення «дивіденди / витрати» у кожного з конкурентів за видами діяльності, наявність інших цільових фондів у банках;
- наявність джерел надходження фінансових ресурсів, окрім коштів від здійснення банківських операцій;
- темп росту власного капіталу кожного банку;
- розмір фінансових ресурсів, необхідний для проведення основних операцій банку;
- співвідношення «зобов'язання / інші джерела грошових фондів» за видами діяльності;
- наявність додаткових (недепозитних) коштів;
- темпи росту банків-конкурентів у порівнянні з середньоринковими показниками;
- особливості реагування конкурентів на коливання ринкових умов (облікової ставки, інфляції, збільшення витрат на оплату праці тощо).

Здійснивши функціональний аналіз, фахівці, відповідальні за проведення аналізу стратегій конкурента, мають здійснити оцінку діяльності підрозділів конкуруючих банків. Очевидно, що дана інформація не є загальнодоступною, проте для реалізації даного завдання доцільно звернутися до таких джерел, як звіти керівників, оцінка підбору персоналу даного департаменту, роль структурного підрозділу в загальній місії банку.

Розглянувши цілі конкурентних департаментів, можна зробити висновок про основні види діяльності банку, його пріоритети. При аналізі у розізі підрозділів доцільно розглянути наступні питання:

- встановлені фінансові цілі даного департаменту, рівень запланованих показників рентабельності активів, прибутковості;
- стратегічні цілі підрозділу банку;
- орієнтири підрозділу щодо захоплення частки ринку банківських послуг;
- особливості менеджменту, фактори, від яких залежить управління підрозділом;
- відношення до ризику;
- за яких умов неекономічні фактори замінюються економічними;
- система санкцій та заохочень підрозділу, її особливості в порівнянні з політикою всього банку;
- розподіл відповідальності стосовно прийняття рішень;
- система контролю;
- наявність юридичних або соціально-етичних перешкод для діяльності даного підрозділу;
- характеристика керівництва департаменту;
- чи займають колишні керівники департаменту місце у вищому менеджменті банку;
- історія департаменту та період його існування в банку;

- місце департаменту в організаційній структурі банку, рівень координації дій;
- рівень залежності діяльності підрозділу від діяльності всього банку;
- організаційна структура департаменту;
- особливості координації функцій всередині департаменту; зв'язок функцій даного підрозділу з іншими підрозділами;
- чи є підрозділ постачальником або споживачем фондів;
- географічна інтеграція департаментів;
- місце департаменту в господарському портфелі банку;
- місце департаменту в диверсифікаційній стратегії банку.

Наступним етапом є аналіз в розрізі банку в цілому. Вивчаючи стратегію конкуруючих банків, необхідно звернути увагу на індикатори їх конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. У табл. 2.4 узагальнено основні напрямки аналізу в розрізі всього банку.

Таблиця 2.4 – Основні напрямки аналізу конкурентної стратегії в розрізі всього банку

№ п/п	Напрямок	Джерела інформації	Сутність аналізу
1	2	3	4
1.	Оцінка цілей банку	Оцінка здійснюється на основі публічної інформації про банк, аналізу основних напрямків діяльності	Дає змогу отримати уявлення про стратегію та спрямованість банку
2.	Оцінка перспективи покращення діяльності банку	Базується на основі тенденцій зміни основних показників діяльності конкурента	Дозволяє визначити перспективний темп росту банку на основі відомих фінансово-економічних індикаторів
.	Оцінка сильних та слабких сторін банку	Здійснюється на основі спостережень за динамікою потенціалу банку, заходами покращення свого становища на ринку	Дозволяє визначити перспективи банку, його можливості та напрямки стратегічного розвитку (наприклад, розширення або звуження сфери діяльності; збільшення або зменшення географічного охоплення)

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
	Перелік послуг банку	Оцінюється організаційна структура банку, департаментів, які мають для конкурента стратегічно важливе значення	Визначаються пріоритетні напрямки діяльності, продукти банку. Завданням даного аналізу є виявлення таких видів діяльності конкурентного банку, які стабілізують продуктивний його портфель
	Оцінка здатності пристосовуватись до мінливих ринкових умов	Показники діяльності банку під час ринкових змін	Здатність оперативно реагувати на постійну зміну ринкових умов і проводити відповідні зміни в стратегії та тактиці визначає рівень конкурентоспроможності банку. Важливо визначити, наскільки банк готовий до боротьби з конкурентами у сфері цінової, продуктової, комунікаційної політики
6.	Оцінка банку з точки зору історичного аналізу	Досвід та стратегія поведінки банку протягом минулих років	Банки переважно дотримуються традицій, які історично склалися в процесі його діяльності. Таким чином, необхідно спів ставити стратегії банку на даному етапі розвитку та в минулому. При наявності зв'язків можна робити висновок про перспективи розвитку банку
	Рівень кваліфікації кадрів банку	Здійснюється оцінка організаційно-технічного рівня вмінь та майстерності кадрів, відгуки споживачів про персонал, власні спостереження, а також вікова структура, досвід, кваліфікація, середній вік працівників, взаємовідносини між персоналом різного рівня (рядові виконавці та вищий менеджмент) на основі розгляду системи заохочень та санкцій.	Дозволяє зробити висновок про найбільш успішний тип фахівців даного банку.
	Оцінка діяльності менеджменту банку	На основі ретельного аналізу характеру, інтересів керівників та їх оточення здійснюється оцінка рівня підготовки, кваліфікації вищого менеджменту	Виявляються сфери, в яких керівництво є недостатньо підготовленим. Дозволяє прогнозувати та моделювати ймовірну поведінку менеджменту в майбутньому.

У контексті вивчення конкурентного аналізу доцільно розглянути конкурентний бенчмаркінг, який розуміємо як процес співставлення номенклатурних одиниць асортиментного ряду банківських послуг та бізнес-напрямків самого банку з аналогічними послугами і процесами банків-конкурентів з метою ідентифікації та побудови напрямків управлінського характеру підвищення якості цих послуг та покращення ефективності роботи всього банку.

Бенчмаркінг інколи ототожнюють з аналізом конкурентів, проте він є більш деталізованим та впорядкованим [6]. У табл. 2.5 наведено порівняльну характеристику цих двох процесів.

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика конкурентного аналізу та бенчмаркінгу (складено автором на основі [18, 30])

Порівняльна характеристика	Бенчмаркінг	Конкурентний аналіз
Мета	Аналіз рівня надання послуг банками-лідерами та передумов цих переваг	Аналіз стратегій банків – конкурентів
Об'єкт	Шляхи та особливості здійснення банківського бізнесу в аспектах, в яких конкуренти мають переваги	Стратегія конкурентів
Обмеження	Немає	Діяльність на ринку
Роль при прийнятті рішення	Значна	Помірна
Джерела інформації	Конкуренти-лідери на ринку банківських та пов'язаних з ними послуги	Аналітики, експерти банківського ринку

Конкурентний бенчмаркінг доцільно здійснювати для визначення конкурентних переваг банківських продуктів та послуг, особливостей обслуговування клієнтів банків, а також іміджу суперників загалом. Особливістю даного методу є отримання відомостей не тільки про діяльність конкурентних банків та небанківських установ, але й про відношення споживачів до тих чи інших банківських послуг, критерії вибору того чи іншого банку.

Бенчмаркінг характеристик продукту проводиться шляхом порівняння однотипних параметрів банківського продукту та ідентифікації своїх переваг і недоліків. Складність цього методу полягає в тому, що реальні банківські продукти складаються з великої кількості параметрів, які часто не є порівнюваними. Крім того, не завжди виняткова характеристика банківської послуги визнається споживачем як реальна конкурентна перевага. Етапи бенчмаркінгу характеристик банківського продукту наведено на рис. 2.7.

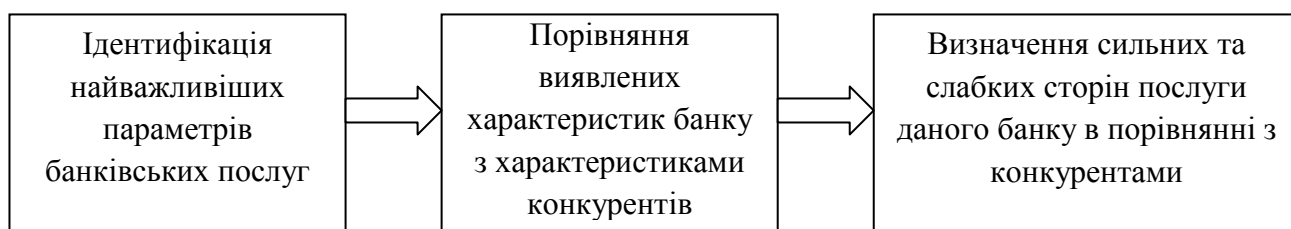


Рисунок 2.7 – Етапи бенчмаркінгу характеристик банківських послуг  
(складено автором на основі [55, 102, 139])

У процесі бенчмаркінгу здійснюється порівняння не тільки властивостей та параметрів банківського продукту, але й рівня обслуговування клієнтів комерційного банку. Бенчмаркінг методів управління обслуговуванням споживачів являє собою невід’ємний напрямок аналізу, за допомогою якого можна визначити найефективніші шляхи надання послуг, що є важливим показником рівня конкурентоспроможності банку. У даному контексті аналізуються технології обслуговування клієнтів банківським персоналом.

Третім видом є бенчмаркінг іміджу банку, який реалізовується у наступних формах:

- оцінка відношення клієнтів до іміджу банку, реакція споживачів;
- аналіз впливу конкуренції на створення позитивного банківського іміджу.

Джерелом інформації при бенчмаркінгу іміджу є клієнти банку. Відповідальні особи збирають відомості щодо рівня обізнаності споживачів (наявних та потенційних) про імідж конкретного банку, про чинники, які впливають на формування негативного чи позитивного образу.

Очевидно, бенчмаркінг є важливим методом вивчення конкурентного середовища та, відповідно, отримання конкурентних переваг. Він може здійснюватись як на міжбанківському рівні, так і за межами банківської системи: за допомогою даного методу можна вивчати практичні навички організації банківського бізнесу та обслуговування клієнтів інвестиційними й страховими компаніями.

Проте використання бенчмаркінгу найчастіше звужується через недоступність потрібної інформації про провідні банки та інші фінансово-кредитні установи, досвід яких є значущим для впровадження.

Враховуючи динамічність кон'юнктури ринку банківських послуг, автор стверджує, що не всі учасники ринку є прямими конкурентами. Так, основними факторами, що впливають на неможливість виникнення прямої конкуренції між різними банками з приводу продажу однакової банківської послуги, є:

- 1) географічне розташування (розгалуженість філіальної мережі);
- 2) ресурсний потенціал банку (розмір активів / пасивів).

Крім того, банки можуть обирати окремі сегменти ринку в залежності від виду послуги та типу споживача. Тому, перш ніж приступити до етапу оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, необхідно визначитися з банками-конкурентами, послуги яких можуть конкурувати з послугами аналізованого банку. Алгоритм відбору прямих конкурентів можна представити у вигляді наступної послідовності етапів:

На першому етапі здійснюємо побудову матриці конкурентів ринку на основі двох факторів, як це представлено на рис. 2.8:

- 1) приналежність банку до групи, в яку входить досліджуваний банк за розміром активів (наприклад, за розміром активів згідно класифікації НБУ);
- 2) наявність філіальної мережі в аналізованому регіоні.

		Ресурсний потенціал банку	
		<i>I</i> квадрант	<i>II</i> квадрант
Географічне розташування		--	+ -
		<i>III</i> квадрант - +	<i>IV</i> квадрант ++

Рисунок 2.8 – Матриця виявлення конкурентів банку

Як видно з рис. 2.8 отримуємо чотири квадранти, кожен з яких можемо охарактеризувати наступним чином:

- в першому квадранті представлені банки, які не є конкурентами (не співпадають з аналізованим банком по групі та не мають філії / відділення в аналізованому регіоні);
- в другому та третьому квадранті представлені банки – потенційні конкуренти, які або не мають філії в даному регіоні, або не співпадають з аналізованим банком по розміру активів. В найближчому часі ці банки не становлять загрози і не можуть пропонувати конкуренті банківські послуги. За банками – потенційними конкурентами автор пропонує здійснювати постійний моніторинг (за філіальною розгалуженістю та / чи розміром активів);
- в четвертому квадранті представлені банки – реальні конкуренти. Останню групу банків необхідно досліджувати більш ґрунтовно з позиції



визначення їх стратегічної орієнтації на окремих сегментах ринку в залежності від виду послуги та типу споживача.

На другому етапі здійснюємо визначення прямих конкурентів на основі побудови матриць сегментної орієнтації. Конкуренти, які мають аналогічну сегменту орієнтацію до аналізованого банку, виступають прямими конкурентами, а всіх останніх будемо вважати непрямими конкурентами.

На третьому етапі здійснюємо коригування переліку прямих конкурентів в контексті дослідження зміни їх сегментної орієнтації, яка здійснюється на основі матриць сегментної орієнтації в динаміці (наприклад, за 3 роки). З переліку прямих конкурентів виключаються ті банки, які тимчасово знаходяться в аналізованому сегменті та змінюють сегменту орієнтацію, а також включаємо непрямих конкурентів, які в найближчий час можуть стати прямими конкурентами.

Саме банківські послуги скоригованої групи прямих конкурентів є об'єктами порівняльного аналізу при визначенні конкурентоспроможності аналізованого банку.

Визначення конкурентного середовища (рис. 2.1) необхідно проводити з урахуванням видів банківських послуг та виділенням конкурентів. На кінець III кварталу 2012 р. ПАТ «Альфа-Банк» (за розміром капіталу) відноситься до I групи. За розміром активів до основних конкурентів ПАТ «Альфа-Банк» відносимо наступні: ПАТ КБ «ПриватБанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Промінвестбанк», ПАТ «Укрсоцбанк», АТ «ВТБ Банк», АТ «Дельта Банк», ПАТ «ПУМБ», ПАО «КБ «Надра», АТ «Сбербанк Росії», АТ «УкрСиббанк», АТ «Банк «Фінанси та Кредит»», АБ «Укргазбанк», АТ «ОТП Банк» та АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК».

Перейдемо до дослідження визначення конкурентів за критерієм «наявність філіальної мережі в аналізованому регіоні» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Філіальна мережа банків – конкурентів у III кв. 2012р. для ПАТ «Альфа-Банк» (складено на основі [132] )

№ п/п	Назва банку	Філіальна мережа банку, шт.		
		всього	в Сумській обл.	в м. Суми
1	ПАТ «Альфа-Банк»	93	1	1
2	ПАТ КБ «ПриватБанк»	3377	94	38
3	АТ «Ощадбанк»	5818	158	21
4	АТ «Укрексімбанк»	31	1	1
5	АТ «Райффайзен Банк Аваль	830	23	5
6	ПАТ «Промінвестбанк»	89	1	1
7	ПАТ «Укрсоцбанк»	409	8	4
8	АТ «ВТБ Банк»	127	1	1
9	ПАТ «ПУМБ»	216	1	1
10	АТ «Дельта Банк»	131	3	2
11	АТ «УкрСиббанк»	661	14	7
12	ПАО «КБ «Надра»	538	19	11
13	АТ «Банк «Фінанси та Кредит»»	302	6	2
14	АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК»	362	17	8
15	АТ «ОТП Банк»	147	3	2
16	АБ «Укргазбанк»	233	8	4
17	АТ «Сбербанк Росії»	170	2	2

Всі представлені банки мають представництва в Сумській області, зокрема в м. Суми, тому вважаємо дану групу банків реальними конкурентами. Далі перейдемо до наступного етапу з метою розмежування прямих та непрямих конкурентів.

На основі співставлення даних (табл. Б.1 та Б.2 додаток Б) на III кв. 2009 р. було визначено розміри часток ринку, які займають аналізований банк та банки – конкуренти. Так, зокрема, як демонструє рис. 2.9, на ринку кредитних банківських послуг основним орієнтиром роботи є надання банківських послуг юридичним особам.

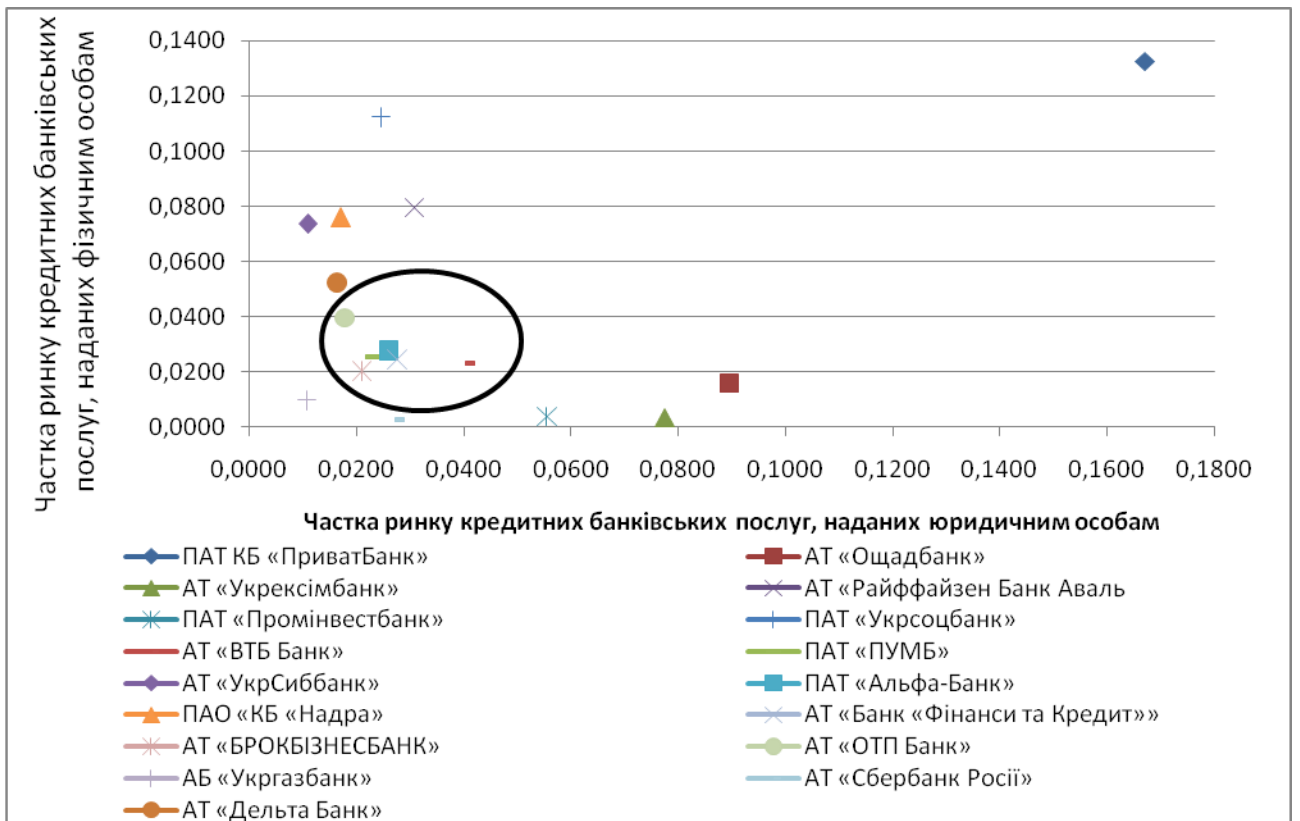


Рисунок 2.9 – Матриця статичної сегментної орієнтації для кредитних банківських послуг ПАТ «Альфа-банк», що побудована за даними НБУ на 1.07.2012 р.

На протипагу загальноприйнятим тенденціям сегментної орієнтації банку (надання коштів у позику юридичним особам, а залучення ресурсів – від фізичних осіб), що склалися на ринку кредитних банківських послуг, сьогодні банки I групи за розміром активів намагаються завоювати сегмент депозитних послуг з орієнтиром на юридичних осіб (рис. 2.9).



Рисунок 2.10 – Матриця статичної сегментної орієнтації для кредитних банківських послуг ПАТ «Альфа-банк», що побудована за даними НБУ на 1.07.2012 р.

Виходячи з отриманих даних, до прямих конкурентів банку відносимо:

- на ринку депозитних послуг – АТ «ОТП Банк», АТ «Банк «Фінанси та Кредит»», ПАТ «ПУМБ», АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК», АТ «ВТБ Банк»;
- на ринку кредитних послуг – АТ «Промінвестбанк», ПАТ «Укрсоцбанк», АТ «ВТБ Банк», ПАТ «ПУМБ», АТ «Дельта Банк», АТ «УкрСиббанк», ПАТ «Альфа-Банк», ПАО «КБ «Надра», АТ «Банк «Фінанси та Кредит»», АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК», АТ «ОТП Банк» та АТ «Сбербанк Росії».

Всі останні досліджувані банки вважаємо непрямими конкурентами.

Для виявлення прямих та уточнення непрямих конкурентів здійснимо побудову динамічних матриць цільових орієнтирів, причому з урахуванням

прогнозованих змін в їх стратегіях. Для цього на побудованих на попередньому етапі графічних матрицях позначається траєкторія динамічних змін конкурентних позицій банків за декілька попередніх років та будуються прогнозні тренди на майбутнє (рис. 2.10 та 2.11 для сегментів ринку надання кредитних та депозитних банківських послуг відповідно).

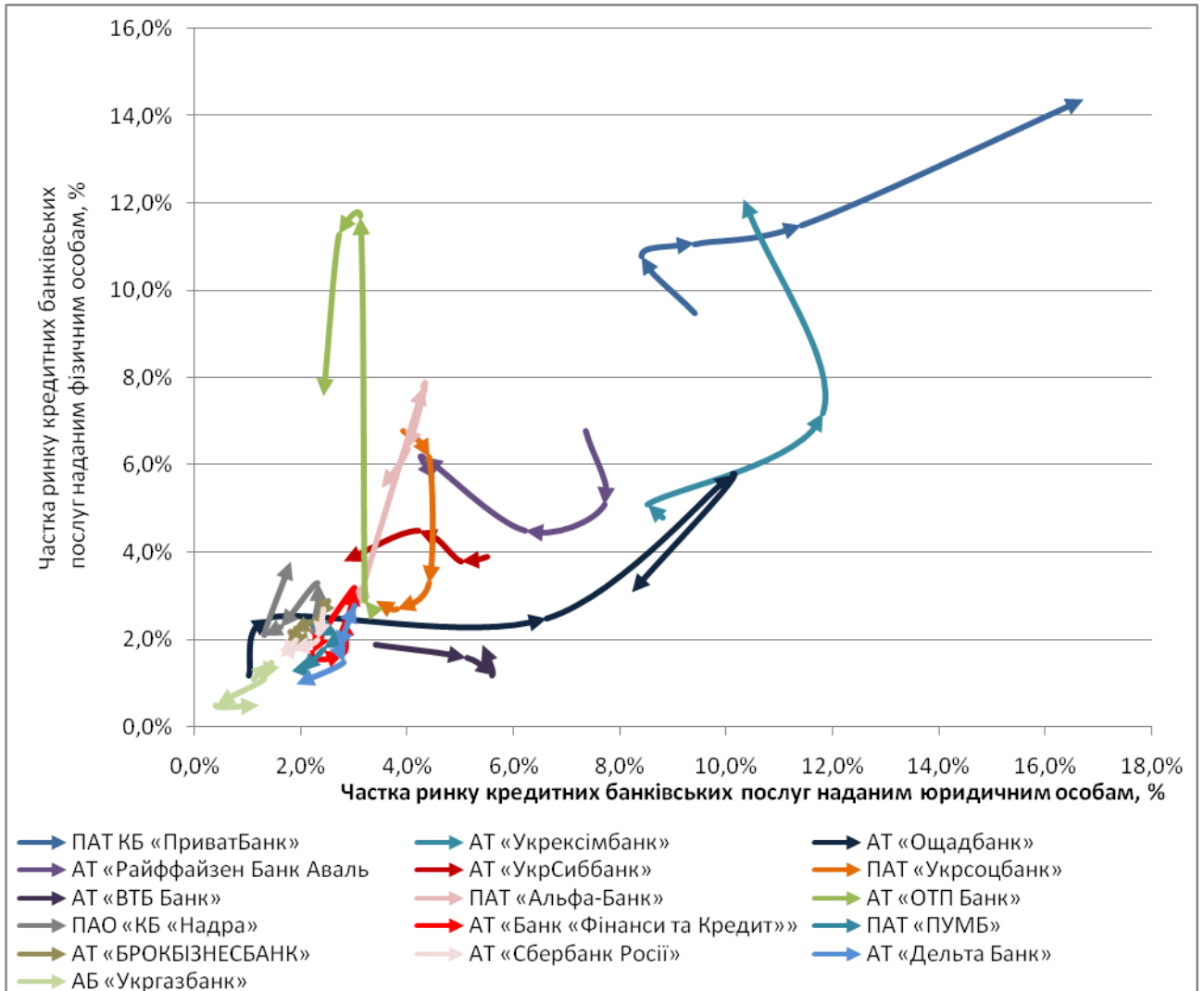


Рисунок 2.11– Матриця динамічної сегментної орієнтації для кредитних банківських послуг ПАТ «Альфа-банк», з 2009 по III кв. 2012 рр.

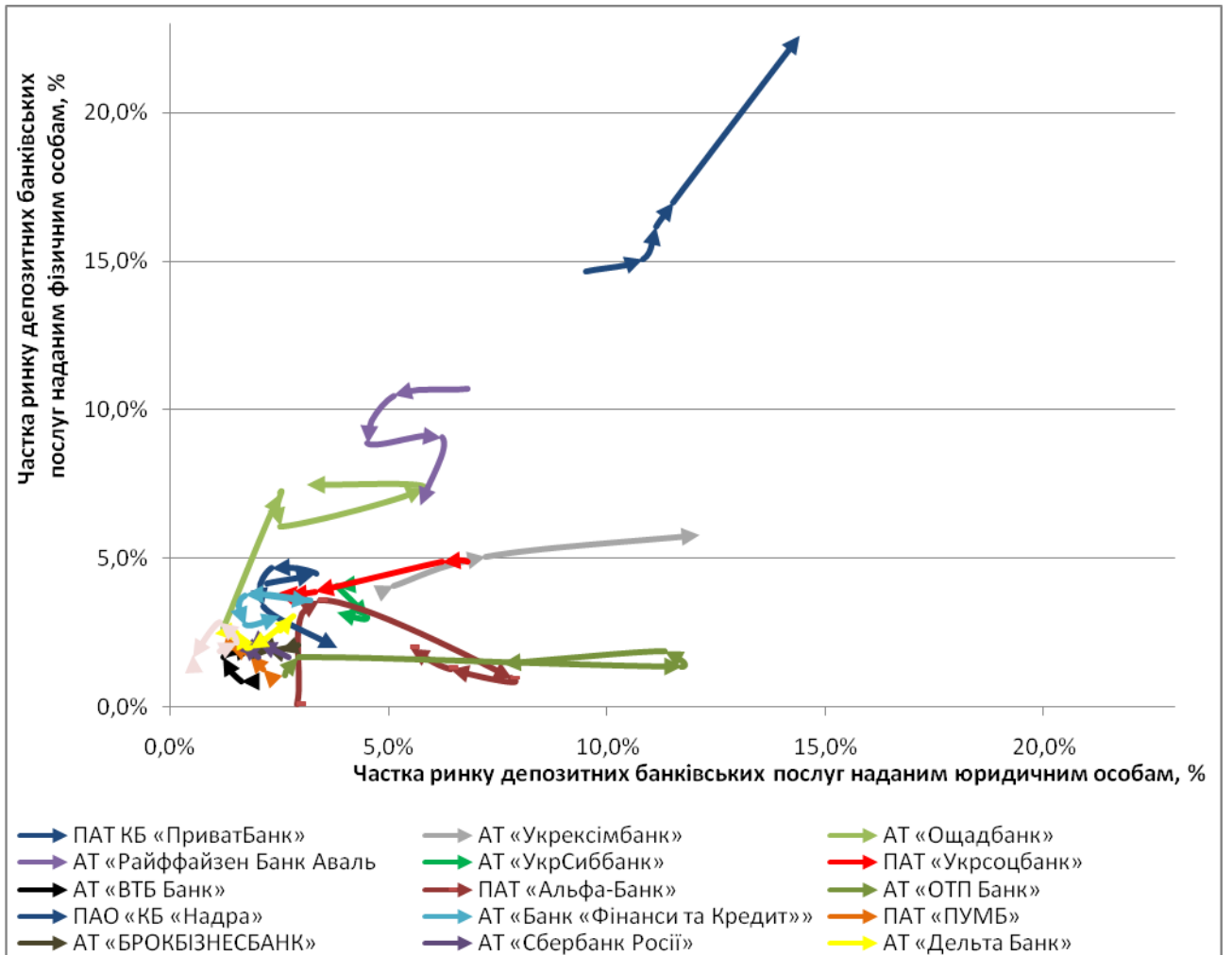


Рисунок 2.12 – Матриця динамічної сегментної орієнтації для кредитних банківських послуг ПАТ «Альфа-банк», з 2009 по III кв. 2012 рр.

На основі отриманих розрахунків в табл. 2.7 представлені результати дослідження щодо виявлення різних груп конкурентів для ПАТ «Альфа-банк».

Таблиця 2.7 – Види конкурентів для Сумського відділення ПАТ Альфа-банк» (за даними 2009 – III кв. 2012 рр.)

Вид банківської послуги	Реальні конкуренти		Неконкуренти	Потенційні конкуренти
	Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти		
Кредити для юридичних осіб	АТ «УкрСиббанк»; ПАТ «Укрсоцбанк»; АТ «Райффайзен Банк Аваль»	ПАО «КБ «Надра»*; АТ «Банк «Фінанси та Кредит»»*; АТ «Укрексімбанк»; АТ «ОТП Банк»*; АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК»	ПАТ КБ «ПриватБанк»; АТ «Ощадбанк»; ПАТ «Промінвестбанк»	АТ «ВТБ Банк»; АТ «Дельта Банк»; ПАТ «ПУМБ»; АТ «Сбербанк Росії»; АБ «Укргазбанк»
Кредити для фізичних осіб	АТ «Райффайзен Банк Аваль»; АТ «УкрСиббанк»; ПАО «КБ «Надра»»; АТ «Укрексімбанк»	АТ «ВТБ Банк»; АТ «Дельта Банк»*; ПАТ «Укрсоцбанк»; ПАТ КБ «ПриватБанк»; АТ «Ощадбанк»	ПАТ «ПУМБ»; АТ «Сбербанк Росії»; АТ «Банк «Фінанси та Кредит»»; АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК»	ПАТ «Промінвестбанк»; ПАТ «Укрсоцбанк»; АБ «Укргазбанк»
Депозити від юридичних осіб	АТ «УкрСиббанк»; ПАО «КБ «Надра»»; АТ «ОТП Банк»	АТ «Укрексімбанк»*; АТ «Райффайзен Банк Аваль»*; АТ «Банк «Фінанси та Кредит»»; АТ «ВТБ Банк»; АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК»	ПАТ «ПУМБ»; АТ «Сбербанк Росії»; АБ «Укргазбанк»	ПАТ КБ «ПриватБанк»; АТ «Ощадбанк»; ПАТ «Промінвестбанк»; ПАТ «Укрсоцбанк»; АТ «Дельта Банк»; АТ «ОТП Банк»
Депозити від фізичних осіб	ПАО «КБ «Надра»»; АТ «Банк «Фінанси та Кредит»»; АТ «ОТП Банк»	АТ «Сбербанк Росії»; ПАТ «Укрсоцбанк»*; АТ «Дельта Банк»; ПАТ «ПУМБ»	ПАТ КБ «ПриватБанк»; АТ «Укрексімбанк»; АТ «Ощадбанк»; АТ «Райффайзен Банк Аваль»; АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК»	ПАТ «Промінвестбанк»; ПАТ «Укрсоцбанк»; АТ «ВТБ Банк»; АТ «УкрСиббанк»; АБ «Укргазбанк»

\* - ті банки які в найближчий час можуть стати прямими конкурентами.

Підводячи підсумок, зазначимо, що сформований науково-методичний підхід щодо оцінювання конкурентного середовища банку дає можливість здійснювати не лише узагальнюючу кількісну оцінку ринку, але й визначити прямих та потенційних конкурентів, які в найближчий час можуть стати прямими конкурентами для банку.

### 2.3 Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг для юридичних осіб та його практична перевірка на прикладі ПАТ «Альфа-Банк»

На сьогодні існуючі методи управління конкурентоспроможністю банківських послуг зорієнтовані на аналіз всього сегменту ринку. На нашу думку, це дещо узагальнює результати та викривляє дійсність, оскільки банківські послуги (кредити та депозити) надають всі банки, а конкурентами виступають лише деякі з них (за ціною послуги, за можливостями самого банку по відношенню роботи на окремих сегментах ринку тощо). При дослідженні ринку банківських послуг, що надаються банками юридичним особам, слід акцентувати увагу на наступних положеннях:

- найчастіше на ринку банківських послуг спостерігається нерозривність кредитних та депозитних послуг від супровідних, так званих обслуговуючих послуг (наприклад, ведення поточних рахунків юридичної особи, «зарплатні проекти», тощо). Зважаючи на дану специфіку, при управлінні рівня конкурентоспроможності необхідно враховувати ефект заміщення;
- під час прийняття рішення щодо вибору конкретної банківської послуги юридична особа застосовує основні принципи виробничого підходу «дохід–витрати», оскільки банківська послуга для неї виступає або



ресурсом отримання доходу (депозити), або витратами (кредит). Виходячи з цього, на нашу думку, в розрізі даної проблеми дослідження співвідношення цінових та нецінових факторів, які впливають на прийняття рішення, є недоцільним, оскільки якісні параметри (окрім географічного розміщення банку), які досліджувались в п. 2.2, для споживача зводяться до мінімуму;

- на нашу думку, при оцінці рівня конкурентоспроможності банківських послуг, які банк надає юридичним особам необхідно звернути увагу на розміщення банків. Споживач – юридична особа при купівлі банківської послуги намагається мінімізувати власні фінансові витрати та отримати вигоду в розрізі співвідношення «час-ціна». В даному випадку може виникнути декілька варіантів розвитку подій: споживач готовий жертвувати ціною в бік зменшення часового лагу купівлі послуги; споживач не готовий жертвувати ціною в бік зменшення часового лагу купівлі послуги;
- вартість післяпродажного обслуговування є невід’ємним елементом, який необхідно враховувати при оцінці рівня конкурентоспроможності банківських послуг для юридичних осіб. На нашу думку, споживач-юридична особа при прийнятті рішення щодо купівлі банківської послуги звертає увагу на витратну частину обслуговування даної послуги (вартість перерахунку коштів з одного поточного рахунку на інший всередині банку та між різними банками, наявність додаткових зборів, комісій тощо);
- на відміну від фізичних осіб, для споживачів – юридичних осіб одним із головних критеріїв вибору банківських послуг виступає застосування інноваційних технологій в банку (наприклад, Інтернет-банкінг, нічний інкасатор тощо). Це можна пояснити тим, що найчастіше банки, впроваджуючи інновації, намагаються досягти підвищення якості

обслуговування за рахунок зниження часового лагу надання банківської послуги та збільшення операційного дня роботи банку.

Виходячи з цього, вважаємо за доцільне запропонувати власне бачення методичного підходу до управління конкурентоспроможністю банківських послуг, які надаються юридичним особам, який ґрунтується на оцінці цінової складової банківської послуги аналізованого банку в порівнянні з конкурентними. На основі сформованого науково-методичного підходу здійснимо практичну перевірку результатів дослідження на прикладі ПАТ «Альфа-Банк».

На нашу думку, під оцінюванням рівня конкурентоспроможності банківських послуг, наданих юридичним особам, необхідно розуміти механізм визначення явних та потенційних конкурентів на ринку банківських послуг за кожним видом послуг, які банк пропонує або може запропонувати споживачу – юридичній особі. Враховуючи специфіку вітчизняного ринку банківських послуг, які надаються юридичним особам, далі вважаємо за доцільне розглянути лише кредитні банківські послуги оскільки в структурі послуг вони займають вагоміше місце у порівнянні з депозитами.

При побудові механізму здійснення оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг для юридичних осіб зупинимось на кожному із його елементів окремо.

Основною метою механізму оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, наданих юридичним особам є об'єктивне співставлення рівня витрат, які споживач-юридична особа несе при купівлі банківської послуги в аналізованому банку. Даний процес повинен здійснюватись в залежності від потреб банку на етапі планування асортиментної та цінової стратегії банку.

Процес оцінки конкурентоспроможності банківських послуг повинен складатися з наступних етапів:

- визначення конкурентного середовища банку;

- співставлення основних характеристик послуги банку, який аналізується, з аналогічними (або субститутного ряду) послугами банків-конкурентів на основі побудови матриць співставлення;
- виявлення переваг кожної окремої банківської послуги в порівнянні з аналогічними послугами конкурентів;
- пошук можливостей підвищення конкурентоспроможності банківської послуги банку, що аналізується.

Перейдемо до розгляду кожного з окремих етапів та проведемо оцінку рівня конкурентоспроможності банківських послуг для ПАТ «Альфа-Банк» (рис. 2.13).

<b><u>Кредити, надані фізичним особам:</u></b>		<b><u>Кредити, надані юридичним особам:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- іпотечне кредитування;</li> <li>- кредит на автомобіль;</li> <li>- споживчі кредити.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- овердрафт (від 1 до 30 днів);</li> <li>- короткострокове кредитування (фінансування оборотних засобів);</li> <li>- цільове кредитування (обладнання, транспортні засоби);</li> <li>- реалізація інвестиційних проектів.</li> </ul>	
<b>Депозити, залучені від фізичних осіб</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- депозити (за різними видами валют) строком від 1 до 36 міс. з правом отримання відсотків в кінці строку;</li> <li>- депозити (за різними видами валют) строком від 1 до 36 міс. з правом отримання відсотків помісячно;</li> <li>- депозити (за різними видами валют) строком від 1 до 36 міс. з правом отримання помісячно та можливістю часткового зняття чи поповнення рахунку.</li> </ul>		<b>Депозити, залучені від юридичних осіб</b>

Рисунок 2.13 – Види банківських послуг, які пропонуються ПАТ «Альфа-Банк» на 01.10.2012 р.

Базовим фактором, що впливає на кінцевий результат прийняття рішення щодо придбання конкретної банківської послуги, для юридичної особи є її ціна. В залежності від виду послуги юридична особа намагається мінімізувати власні

витрати у випадку коли банківська послуга виступає сировиною і максимізувати, якщо банківська послуга є статтею отримання доходу. Даний показник формується через суму ціни ресурсної бази банківської послуги та додаткових витрат, які виникають в разі прийняття рішення щодо купівлі остаточного банківського продукту.

$$K = f(R; d) \quad (2.1)$$

де  $K$  – конкурентоспроможність банківської послуги;

$R$  – ціна ресурсу банківської послуги;

$d$  – супутні витрати, які виникають при організації купівлі банківської послуги.

Супутні витрати можна поділити на дві групи: обов'язкові та додаткові. До обов'язкових супутніх витрат відносять комісійні, які виникають в процесі купівлі банківської послуги, а до додаткових – ті які виникають в разі можливості зниження ціни на банківську послугу (наприклад, банк пропонує умову: ціну на кредитний ресурс можна знизити на 2 % річних в разі якщо юридична особа відкриє поточні рахунки до запитання в даному банку). Тому юридична особа приймає власне рішення щодо формування ціни на банківську послугу.

Однією із основних проблем, які на сьогодні практично не досліджуються, є формування науково-методичного підходу до визначення супутніх витрат, які виникають при купівлі кредитних банківських послуг та приведення їх в єдину систему з ціновою складовою. Відповідно до постанови НБУ № 168 [154] «банки зобов'язані перед укладенням кредитного договору надати споживачу в письмовій формі інформацію про умови кредитування, а також орієнтовну сукупну вартість кредиту (процентної ставки за кредитом, вартості всіх супутніх послуг, а також інших фінансових зобов'язань споживача, які пов'язані з отриманням, обслуговуванням і погашенням кредиту (у тому числі на користь третіх осіб – страховиків, оцінювачів, реєстраторів,

нотаріусів тощо)». Дане роз'яснення є досить обмеженим і на практиці дана дія практично не виконується. Тому вважаємо за доцільне більш поглиблено дослідити дане питання з метою визначення факторів, які впливають на прийняття рішення щодо вибору з-поміж конкурентних банківських послуг.

На нашу думку, всі нецінові супутні витрати необхідно переводити в грошове вираження та співставляти на єдиній системі координат, що дасть змогу визначити цінову різницю за двома конкурентними банківськими послугами.

При оцінюванні конкурентоспроможності кредитних банківських послуг, наданих юридичним особам, необхідно відносити до супутних витрат ті, що представлені на рис. 2.14.

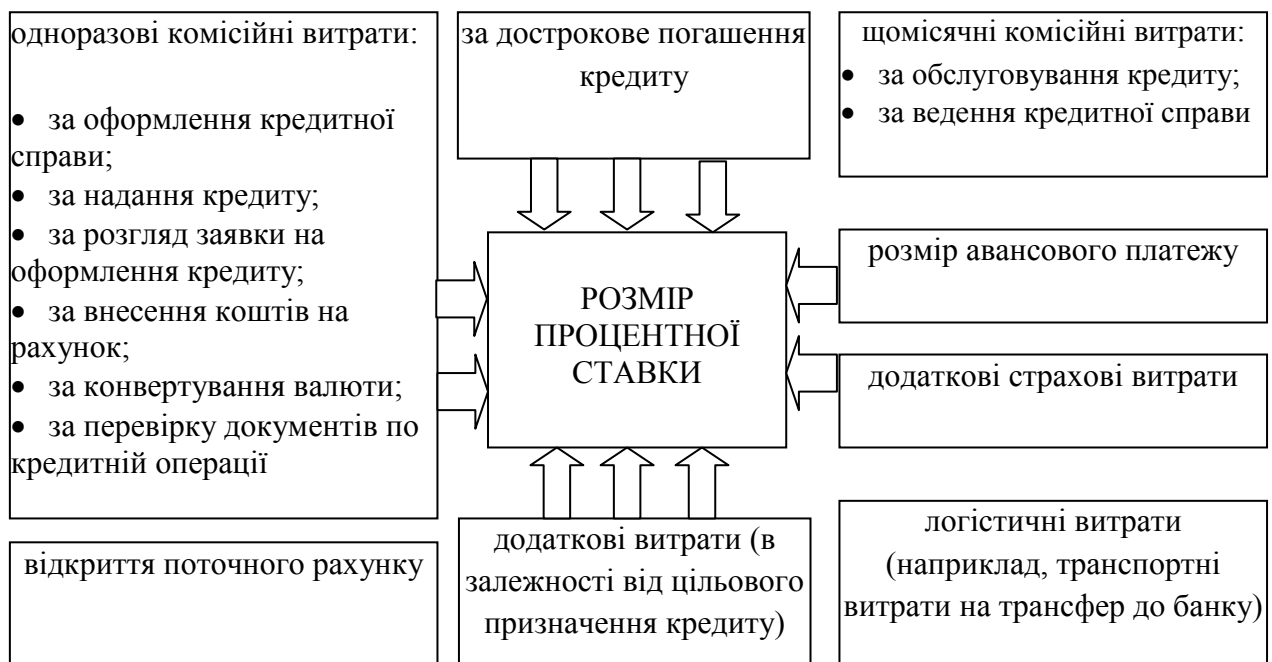


Рисунок 2.14 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність кредитних банківських послуг, наданих юридичним особам

Надамо пояснення щодо кожного з них:

– розмір авансового платежу. В розрізі визначеної проблематики під даною статтею витрат слід розуміти мінімальний відсоток, який необхідно виплатити при першому платежі, оскільки споживач, звертаючись до банківської установи

з приводу оформлення кредиту, має на меті залучити суму коштів, якою на даний момент часу не володіє. Тому споживач при прийнятті рішення щодо вибору з-поміж конкурентних банківських послуг аналізує умови видачі кредиту (а саме авансовий платіж).

- відкриття поточного рахунку – ця стаття витрат для споживача-юридичної особи, яка виникає в момент оформлення кредиту і є обов'язковою в усіх банках.

- одноразові комісійні витрати при оформленні кредиту;

- комісійні витрати при супроводі кредиту, які можуть бути щомісячними, щоквартальними чи щорічними.

- додаткові витрати (в залежності від цільового призначення кредиту) – є індивідуальними та обов'язковими витратами, які виникають під час оформлення однакових банківських послуг в конкурентних банках. Так наприклад, під час оформлення кредиту на транспортний засіб споживачеві-юридичній особі необхідно до статей витрат включити нотаріальне оформлення застави (0,1 – 0,2 % від вартості автомобіля), держмити (0,1% від вартості автомобіля), страхування КАСКО (4,5 – 7 % від вартості автомобіля) тощо. Слід зазначити, що банки намагаються скоротити витрати часу на оформлення кредиту, в зв'язку з чим пропонують оформлення кредиту здійснити через організаційні служби, з якими співпрацюють. В даному випадку можуть виникнути розбіжності у вартості додаткових витрат між конкурентними банківськими послугами.

- додаткові страхові витрати. При розгляді даного питання слід зазначити, що в залежності від цільового призначення кредиту всі страхові витрати можна поділити на обов'язкові (відповідно до нормативно-правової бази України) та додаткові, які банк може вимагати від позичальника (наприклад, додаткове страхування майна).

- географічний фактор. Слід звернути увагу на те, що при визначенні конкурентного середовища враховуються узагальнені дані про роботу банку в

цілому. В даному випадку постає питання наявності структурних підрозділів в конкретному населеному пункті, що впливає на витрати споживача-юридичної особи в розрізі співвідношення ціни та часу. Так, ПАТ «Альфа-Банк» має 1 відділення та 54 банкомати в Сумській області (м. Суми). Тому в разі прийняття рішення щодо вибору з-поміж конкурентних банківських послуг споживач, який здійснює підприємницьку діяльність в інших населених пунктах Сумської області (окрім м. Суми), буде першочергово здійснювати розрахунок транспортних витрат, які він понесе під час оформлення та погашення кредиту. За умови, що сукупні транспортні витрати влаштовують споживача дана, банківська послуга є конкурентною. Слід звернути увагу на те, що для споживача більш релевантними будуть саме транспортні витрати, пов'язані з покриттям кредиту. В даному випадку виникають дві альтернативні гілки розвитку подій, з яких споживач обере для себе більш вигідну: або кожного разу робити перерахунки через інший банк (і в цьому випадку виникають додаткові комісійні витрати, які в кінцевому випадку впливають на вартість кредитного ресурсу), або самостійно здійснювати платежі та мати транспортні витрати і витратити додатковий час. Тому, аналізуючи дану проблему, можна зробити висновок, що, незважаючи на розвиток технологій в банківській сфері, на жаль, на сьогоднішній день при виборі банківської послуги споживач-юридична особа розглядає для себе саме транспортні витрати з врахуванням часу та можливістю їх зниження.

– розмір штрафних санкцій. Дані статті витрат є прихованими, оскільки найчастіше споживач-юридична особа не звертає увагу на них в момент прийняття рішення щодо вибору з-поміж конкурентних банківських послуг, хоча з точки зору витратності штрафні санкції можуть значно вплинути на кінцеву вартість кредитних ресурсів.

Врахування всіх цих статей витрат (які можна сумувати до процентних ставок за кредитом) дає можливість здійснювати управління

конкурентоспроможністю банківських послуг за рахунок коригування кожного з виокремлених елементів.

На сьогодні вітчизняні банки найчастіше обирають для себе одну із двох стратегій залучення клієнтів: встановлення мінімальної процентної ставки за кредитом з приховуванням всіх супровідних витрат чи встановлення такої процентної ставки за кредитом, яка вже включає в себе всі вище перераховані витрати і використовує різні інструменти роз'яснення такої цінової політики (наприклад через рекламні засоби).

Проаналізувавши вітчизняний ринок кредитних банківських послуг, було виявлено, що найчастіше банки використовують першу стратегію, що можна пояснити постійним посиленням банківської конкуренції, яка в свою чергу стимулює пошук конкурентних переваг, нехай навіть фіктивних, а також впливом закордонних традицій на банківську систему за рахунок придбання вітчизняних банків міжнародними фінансовими групами, де практика додаткових комісійних витрат не є новою.

Отже, на нашу думку, для визначення рівня конкурентоспроможності банківських послуг необхідно здійснити порівняння за всіма визначеними критеріями, використовуючи систему координат, де віссю абсцис виступає аналізована банківська послуга, а віссю ординат – різниця витрат, які споживач несе за визначеним критерієм (рис.), причому  $p_n$  розраховується як різниця між витратами конкурентної та аналізованої банківської послуги за кожним з  $n$ -критерієм.

Враховуючі отримані значення витрат за кожною із статей, розмір загальних додаткових витрат розраховуємо:

$$d = \sum_{i=1}^n (P_{ki} - P_{ai}) \quad (2.2)$$

де  $P_{ki}$  та  $P_{ai}$  – грошове вираження додаткових  $i$ -х витрат, за конкурентною та аналізованою банківською послугою відповідно.



Таким чином, ми отримаємо грошове вираження витрат, які споживач – юридична особа понесе при купівлі аналізованої ( $K_a$ ) чи конкурентної банківської послуги ( $K_k$ ). Виходячи з формули 2.1 отримане значення супутних витрат сумуємо з процентною ставкою за кредитом та отримуємо значення рівня конкурентоспроможності банківської послуги, причому, якщо:

- $K_k > K_a$  – аналізована банківська послуга має конкурентні переваги в порівнянні з конкурентною банківською послугою
- $K_k < K_a$  – конкурентна банківська послуга має конкурентні переваги в порівнянні з аналізованою банківською послугою
- $K_k = K_a$  – аналізована та конкурентна банківська послуга мають рівні конкурентні переваги на ринку

Отримані результати дають можливість здійснювати не лише кількісну оцінку, яка дає загальну картину конкурентних банківських послуг, але й визначити «вузькі місця», в яких аналізована банківська послуга значно «програє» у порівнянні з конкурентною.

Практична перевірка запропонованого підходу була здійснена на основі співставлення між собою кредитних банківських послуг (на прикладі довгострокового фінансування інвестиційних проектів вітчизняних підприємств щодо розширення їх виробництва), які надавалися в 2012 р. Сумським відділенням ПАТ «Альфа-банку» та АТ «Райффайзен Банк Аваль» (рис. 2.15).

Так, зокрема, було виявлено що аналізована БП ПАТ «Альфа-банку» має конкурентні переваги щодо одноразових та щомісячних комісійних витрат (на 0,04% та 0,31% відповідно від суми кредитної послуги), а також за платежами щодо відкриття поточного рахунку (на 0,64 %).

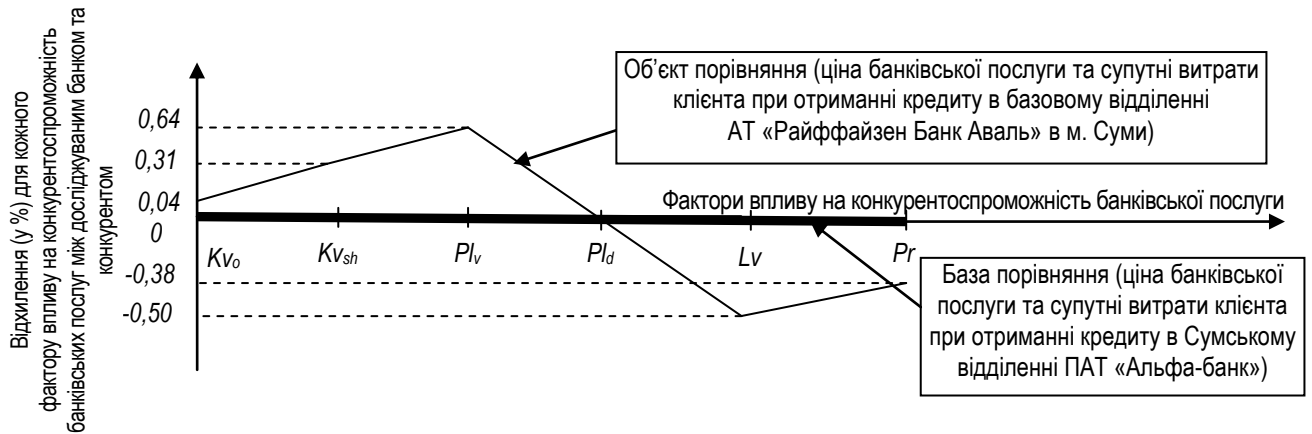


Рисунок 2.15 – Графічне визначення конкурентних переваг між кредитною банківською послугою для Сумського відділення ПАТ «Альфа-банку» та конкурентною банківською послугою АТ «Райффайзен Банк Аваль»

де –  $Kv_o$  – одноразові комісійні витрати позичальника, які виникають при оформленні кредитної банківської послуги;

$Kv_{sh}$  – щомісячні комісійні витрати позичальника, які виникають при користуванні кредитною банківською послугою;

$Pl_v$  – витрати позичальника на відкриття поточного рахунку;

$Pl_d$  – додаткові витрати позичальника при достроковому погашення кредиту (штрафні санкції банку за дострокове погашення кредиту);

$Lv$  – витрати позичальника, які пов'язані з внесенням коштів на рахунок через інші банки чи платіжні системи;

$Pr$  – процентна ставка за кредитною банківською послугою.

Поряд з цим, ПАТ «Альфа-банку» доцільно звернути увагу на додаткові небанківські платежі, пов'язані з меншим рівнем представництва в районах (0,5% – комісійні витрати, які виникають у позичальника при внесенні коштів на рахунок через інші банки чи платіжні системи) та на розмір процентної ставки за користування кредитними ресурсами (конкурентна БП дешевша на 0,38 %).

## Висновки до другого розділу

1. В роботі сформульовано концептуальні засади формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг на засадах поєднання структурного та процесного підходів. Системність в даному випадку полягає в тому, що при реалізації кожного з них автор пропонує слідувати єдиному наскрізному принципу: диференціювати базові складові кожного з них залежно від типу клієнтів.

2. Цільові орієнтири, принципи, завдання та інструменти управління конкурентоспроможністю банківських послуг мають відрізнятися для фізичних та юридичних осіб, виходячи з мотивів, які спонукають цих клієнтів до придбання банківських послуг: при купівлі банківських послуг основним мотиваційним важелем для юридичних осіб виступає принцип економічної доцільності (мінімізація витрат чи максимізація доходу), тоді як для фізичних осіб – задоволення потреб через оптимізацію співвідношення якості надання банківських послуг та витрат / доходів (для кредитних та депозитних банківських послуг відповідно). Ці відмінності автор прослідковує також і на кожному етапі процесу управління конкурентоспроможністю банківських послуг (формалізація цілей, оцінювання, коригування інструментів, реалізація політики управління ціною та якістю банківських послуг, контроль).

3. Системний підхід застосовано автором також і для вирішення не менш важливого завдання в межах управління конкурентоспроможністю банківських послуг – окреслення кола конкурентів. В науковій літературі це здійснюється переважно за якимось одним критерієм (сегмент ринку, географічне розміщення, продуктовий ряд тощо), тоді як автор пропонує застосовувати комплексно декілька критеріїв, що дозволяє розділяти всіх конкурентів на: потенційних та реальних (серед них, в свою чергу, автор виділяє

прямих та непрямих). Такий розподіл слід здійснювати в наступній послідовності:

Етап 1: Розмежування учасників ринку банківських послуг на три категорії по відношенню до досліджуваного банку: не конкуренти, потенційні та реальні конкуренти. Для цього запропоновано будувати матрицю ресурсно-географічної орієнтації, тобто в координатах «ресурсний потенціал банку (приналежність банку до відповідної групи за класифікацією НБУ) – географічне розташування (наявність філіальної мережі банку в аналізованому регіоні)».

Не конкурентами слід вважати банки, які не співпадають з досліджуваним за жодним з цих двох критеріїв, потенційними – ті, що співпадають за одним з них, реальними – ті, що співпадають за обома критеріями. За потенційними конкурентами автор пропонує здійснювати постійний моніторинг, а реальних досліджувати більш ґрунтовно, визначати їх стратегічну орієнтацію на окремих сегментах ринку в залежності від виду послуги та типу споживача.

Етап 2: Розмежування реальних конкурентів на дві категорії по відношенню до досліджуваної банківської послуги: прямі та непрямі. Для цього запропоновано будувати дві графічні матриці статичної сегментної орієнтації (окремо для депозитних та кредитних банківських послуг), що дозволяють позначити на графіку позицію банків-конкурентів залежно від частки ринку, яку вони займають на відповідних сегментах ринку (для юридичних та фізичних осіб).

Етап 3: Уточнення складу прямих та непрямих конкурентів досліджуваного банку з урахуванням прогнозованих змін в їх стратегіях. Для цього на побудованих на попередньому етапі графічних матрицях позначається траєкторія динамічних змін конкурентних позицій банків за декілька попередніх років та будуються прогнозні тренди на майбутнє. На основі аналізу цих траєкторій з переліку прямих конкурентів виключаються ті банки, які найближчим часом змінять сегменту орієнтацію. Натомість, ряд непрямих

конкурентів, траєкторія динамічних змін конкурентних позицій яких через певний період переведе їх в цільовий сегмент досліджуваного банку, слід віднести до складу прямих конкурентів.

4. Об'єктами порівняльного аналізу при визначенні конкурентоспроможності банківських послуг автор пропонує вважати банківські послуги лише тих банків, які за результатами етапу 3 віднесено до складу прямих конкурентів. Таке дослідження в роботі здійснено на прикладі Сумського відділення ПАТ «Альфа-банк».

5. Вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю банківських послуг для юридичних осіб є значно більш простим з методичної точки зору (порівняно з управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб), оскільки єдиним фактором прийняття рішення про купівлю банківських послуг є її ціна та супутні витрати клієнта. Так, при купівлі кредитних банківських послуг у клієнта можуть виникнути наступні супутні витрати:

- комісійні витрати: одноразові (за оформлення кредитної справи, надання кредиту, розгляд заявки на оформлення кредиту, внесення коштів на рахунок, конвертування валюти, перевірку документів по кредитній операції тощо); щомісячні (за обслуговування кредиту, ведення кредитної справи тощо);

- платежі: за відкриття поточного рахунку, дострокове погашення кредиту;

- додаткові небанківські платежі (страховка, логістичні витрати (наприклад, транспортні витрати, витрати при внесенні коштів на рахунок через інші банки чи платіжні системи);

- додаткові витрати (на нотаріальне оформлення, оцінку майна тощо).

6. Практичні заходи щодо управління конкурентоспроможністю банківських послуг для юридичних осіб автор пропонує застосовувати за результатами порівняння ціни та супутніх витрат досліджуваного банку та банків, які за результати попереднього аналізу віднесено до складу прямих конкурентів.

Для цього для кожного прямого конкурента запропоновано будувати графік, на якому вісь абсцис співпадає з лінією, що умовно відображає ціну та вартість супутніх послуг для досліджуваного банку. По вісі ординат відкладаються відхилення для кожного фактору впливу на конкурентоспроможність банківських послуг між досліджуваним банком та конкурентом.

Для кредитних банківських послуг всі фактори, для яких відхилення є позитивними, слід вважати конкурентними перевагами банківських послуг досліджуваного банку, тоді як для депозитних банківських послуг – навпаки. Загальний висновок про конкурентоспроможність банківських послуг слід робити за результатами обчислення сумарного відхилення. Це дозволяє адресно застосовувати заходи управлінського впливу для збільшення конкурентоспроможності банківських послуг або підтримання її рівня.

7. Умови довгострокового кредитування юридичних осіб в Сумському відділенні ПАТ «Альфа-банк» є кращими порівняно з умовами конкурента за розміром одноразових та щомісячних комісійних витрат (відхилення складають відповідно 0,04% та 0,31% від суми кредитної послуги), а також за розміром платежів щодо відкриття поточного рахунку (0,64 %).

В той же час, досліджуваний банк поступається конкуренту за рівнем представництва в районах (відхилення за рівнем комісійних витрат, які виникають у позичальника привнесенні коштів на рахунок через інші банки чи платіжні системи, складає 0,5%) та ціною користування кредитними ресурсами (у конкурента банківська послуга дешевша на 0,38%).

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковані автором у роботах [118, 109, 80, 86, 27, 119, 114, 122].

### РОЗДІЛ 3

## РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ТА ПРАКТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

3.1 Оцінювання конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб на основі побудови багатомірної функції корисності

У пункті 2.1 нами було зазначено, що з метою проведення ефективного управління конкурентоспроможністю банківських послуг необхідно в залежності від споживача (фізичні та юридичні особи) використовувати різні науково-методичні підходи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності. Тому вважаємо за доцільне в даному пункті розкрити запропонований механізм проведення оцінки конкурентоспроможності банківських послуг саме для фізичних осіб з використанням різних економіко-математичних підходів в залежності від можливості ідентифікації зв'язків між релевантними факторами, які впливають на якісні параметри банківської послуги. За допомогою використання даного методу можна ідентифікувати явних конкурентів (не лише за рівнем процентної ставки) на ринку даної послуги та визначити шляхи управління конкурентоспроможністю з метою завоювання ринку та отримання більшого рівня прибутку.

Специфічною особливістю оцінки рівня конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб являється те, що аналіз здійснюється не лише за ціновим параметром, але й за показником якості банківської послуги.

$$K = f(R; d; Y) \quad (3.1)$$

де,  $K$  – рівень конкурентоспроможності банківської послуги;

$R$  – розмір процентної ставки банківської послуги;

$Y$  – якість надання банківської послуги.

Функція 3.1 повинна знижуватись за умови підвищення ціни і збільшуватись за умови збільшення показника якості.

Визначимо специфічні особливості формування рівня конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб та запропонуємо авторське бачення щодо оцінювання кожного з елементів функції.

Одним із основоположних критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб є ціна, яка виражається у вигляді проценту. Запропонуємо авторські розробки науково-методичного підходу стосовно формування проценту депозитних банківських послуг. Традиційний підхід щодо формування цінової складової банківської послуги полягає у наступному:

1. Оскільки банківська послуга, яку купує споживач, виступає як сукупність банківських операцій, здійснених в певній послідовності, то її ціна формується як ціна кожної окремої банківської операції.

2. Банківська послуга є специфічним товаром, який характеризується своєю гнучкістю. Вона вільно змінюється в залежності від потреб, що в свою чергу прямо впливає на ціну [51].

Поряд з цим твердженням виникає дискусійне питання з приводу застосування даного підходу до всіх без винятку банківських послуг. Зокрема, це стосується депозитних банківських послуг, оскільки процент, як плата за депозит, виступає для банку витратами, мінімізація яких може призвести до зниження рівня конкурентоспроможності банківської послуги на ринку (оскільки для споживача – це стаття доходу).

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що процент за депозитними банківськими послугами виступає базовим фактором у формуванні ціни та потребує подальшого дослідження у розрізі визначення граничних значень



проценту, які банк може використовувати для управління конкурентоспроможністю депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

В науковій літературі дослідження даної проблеми здійснено дещо фрагментарно та про визначення чітких граничних меж, в яких доцільно формувати ціну на депозитні банківські послуги для фізичних осіб, практично нічого не сказано. Виходячи з вже існуючих досліджень, можна зробити теоретичні припущення, що вартість депозитних ресурсів може варіюватися в діапазоні від 0 до 100 процентів річних, але на практиці це дещо інакше. На сьогодні у вітчизняному законодавстві відсутні будь-які методичні рекомендації стосовно формування ціни на депозитні банківські послуги, що викликало дане дослідження.

Зазначимо фактори, які, на нашу думку, формулюють на практиці граничні межі процентних ставок по депозиту. Зауважимо, що дані критерії можна розділити на дві групи в залежності від рівня їх релевантності для банку:

1. Внутрішні – фактори, які впливають на прийняття рішення банку щодо формування ціни продажу депозитів та направлені на мінімізацію процентів, як статті витрат.
2. Зовнішні – фактори, які впливають на рішення споживача щодо купівлі депозитної банківської послуги та направлені на максимізацію процентів, оскільки останні виступають джерелом доходу.

Для більш детального аналізу даних критеріїв введемо деякі гіпотетичні обмеження, а саме:

- споживач – фізична особа, поведінку якої вважаємо раціональною;
- на фінансовому ринку спостерігається стабільний (безкризовий) стан, що характеризує банківську систему, як сектор економіки, що динамічно розвивається;
- для споживача альтернативою отримання додаткового доходу від заощаджених коштів є депозитні банківські послуги, а рішення приймається лише щодо вибору з-поміж різних банків;

- виходячи з останніх досліджень [49], вітчизняний ринок банківських послуг вважаємо конкурентним.

Виходячи зі сформульованих обмежень, розкриємо фактори, які, на нашу думку, впливають на ціноутворення на ринку депозитних банківських послуг:

1. Внутрішні:

- наявність інших джерел залучення коштів (наприклад, на міжбанківському ринку);
- стратегія діяльності банку на ринку (наприклад, завоювання лідируючих позицій на певному сегменті ринку, вихід на інший ринок тощо);
- внутрішня цінова політика банку на ринку депозитних банківських послуг (наприклад, встановлення на ринку конкурентного діапазону цін);
- гранична максимальна вартість фінансових ресурсів, яку банк може «дозволити» собі для здійснення прибуткової діяльності.

2. До зовнішніх факторів можна віднести :

- рівень інфляції, який повинен відповідати мінімальному розміру проценту за депозитними банківськими послугами для прийняття споживачем раціонального рішення, а саме: у випадку, коли банк встановлює депозитний процент нижче за річний рівень інфляції, споживач не приймає рішення покласти кошти на депозит, оскільки отриманий дохід не зможе покрити «інфляційні витрати» споживача (наприклад, знецінення заощадженої грошової маси);
- встановлення ринкової рівноважної ціни на депозитні банківські послуги.

Зважаючи на те, що вітчизняний ринок депозитних банківських послуг є конкурентним, ціна формується через встановлення рівноваги між попитом та пропозицією, а всі вище перераховані фактори (окрім останнього) мають опосередкований характер і впливають на ціну лише в окремих специфічних випадках.

Отже, для розрахунків та формування цінової складової системи оцінювання конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для

фізичних осіб будемо використовувати класичний підхід формування ціни на ринку (співвідношення попиту та пропозиції), а вплив всіх інших факторів вважаємо незначним та їх вплив зводимо до нуля.

Для подальшого формування науково-методичного підходу щодо оцінки рівня конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб, визначимо об'єктивне співвідношення елементів функції 3.1 та запропонуємо авторське бачення щодо формалізації напрямків впливу різних елементів системи на рівень конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

На вітчизняному ринку депозитних банківських послуг для фізичних осіб на сьогодні не існує єдиного явного лідера за рівнем процентів. Проаналізувавши співвідношення частки ринку, яку займає банк на даному сегменті, та процентні ставки, які пропонуються споживачеві – фізичній особі (рис.3.1), можна зробити висновок, що не завжди спостерігається залежність: чим вищі процентні ставки за депозитами, тим більше потенційних споживачів намагаються вкласти власні кошти до даного банку та банк отримує лідируючі позиції на ринку.

Провівши дослідження в розрізі виявлення залежності між часткою банку на ринку та процентною ставкою за нею (за допомогою розрахунку коефіцієнту кореляції Пірсона) дані твердження підтверджуються і статистичними розрахунками зв'язків.

Тому постає питання: що виступає причиною прийняття рішення фізичною особою щодо вибору конкретної банківської послуги саме в даному банку. З функції 3.1, бачимо, що поряд з ціновим параметром для фізичних осіб з'являється і показник якості банківської послуги, який істотно залежить від результатів порівняння споживачем своїх бажаних очікувань від якості банківської послуги до її споживання з безпосереднім сприйняттям якості банківської послуги в момент і після її споживання.

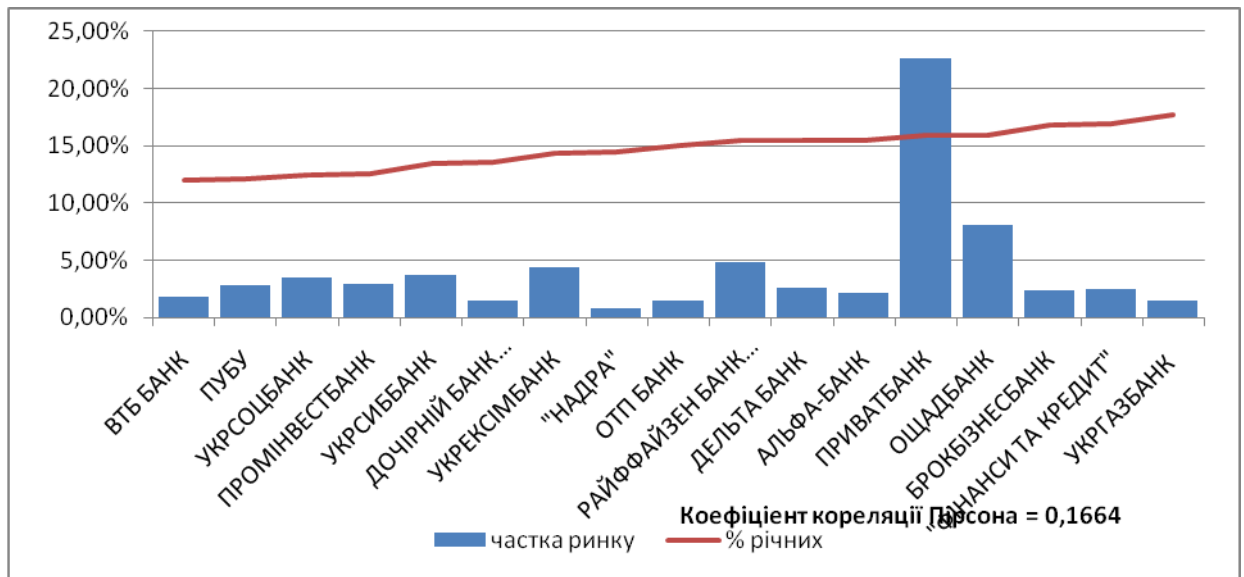


Рисунок 3.1 – Частка банків (I групи за розміром активів) на ринку строкових депозитів, залучених від фізичних осіб, депозитні відсотки, які пропонуються банками на 20.02.2012 р. та кореляційна залежність даних показників

Формування узагальнюючого результату можливо досягти за рахунок вирішення двох проблем: що споживач отримує від банківської послуги (технічний аспект якості) і як споживач отримує банківську послугу (функціональний аспект якості).

Проте виникає проблема ідентифікації об'єктивних критеріїв якості, оскільки на ринку банківських послуг відсутні стандарти, які б висувалися до конкретної банківської послуги, і для визначення рівня конкурентоспроможності постає необхідність співставлення банківської послуги аналізованого банку з послугами банків-конкурентів (так званими альтернативами).

Виходячи з вищезазначеного, запропонуємо власне бачення формалізації співвідношення критеріїв ціни та якості з використанням статистичних та соціологічних методів оцінки.

Дослідження різних науково-методичних підходів дає змогу класифікувати їх в розрізі співвідношення ціни та якості (а саме їх вагових коефіцієнтів) (рис. 3.2):

- ціна виступає базовим критерієм у забезпеченні конкурентоспроможності послуги, якість – надбудова, яка підсилює дію критерію ціни;
- ціна та якість виступають єдиним цілим очікуваного результату та кожен з цих елементів відіграє свою роль при прийнятті рішення.

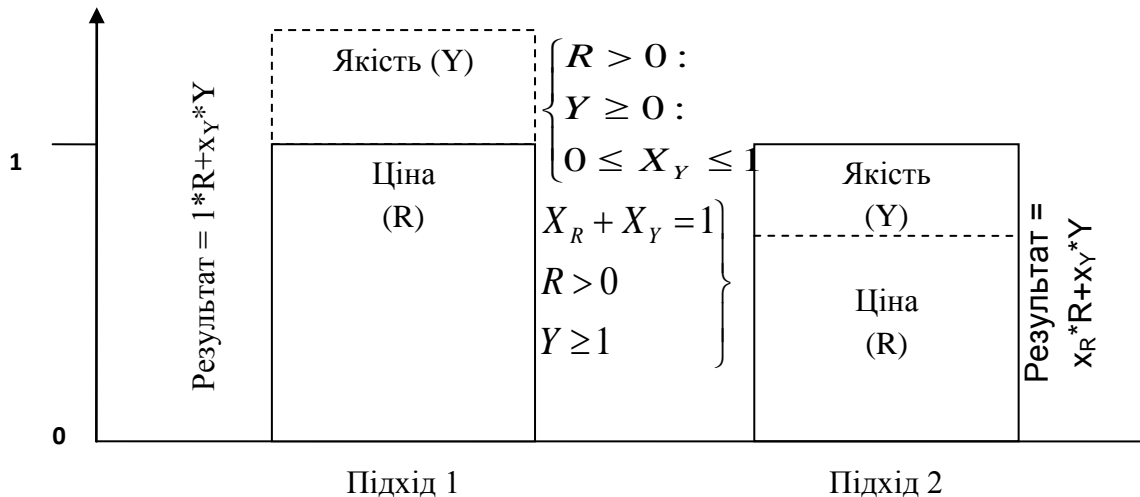


Рисунок 3.2 – Різновиди існуючих підходів, які описують співвідношення ціни та якості (розроблено автором на основі [61, 17])

Виходячи з аналізу даних підходів, вважаємо за доцільне в подальших дослідженнях використовувати другий з них, а саме: максимально можливий результат, який отримує споживач від конкретної депозитної банківської послуги, формується з цінових та нецінових параметрів, сума вагових коефіцієнтів яких дорівнює одиниці.

На рис. 3.3 представлено фактори впливу (отримані на основі результатів опитування клієнтів банків, які вже користуються банківською послугою і можуть чітко сформулювати критерії прийняття рішення щодо вибору серед різних конкурентних банківських послуг) на формування та розподіл у відсотковому співвідношенні наступних специфічних особливостей забезпечення конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

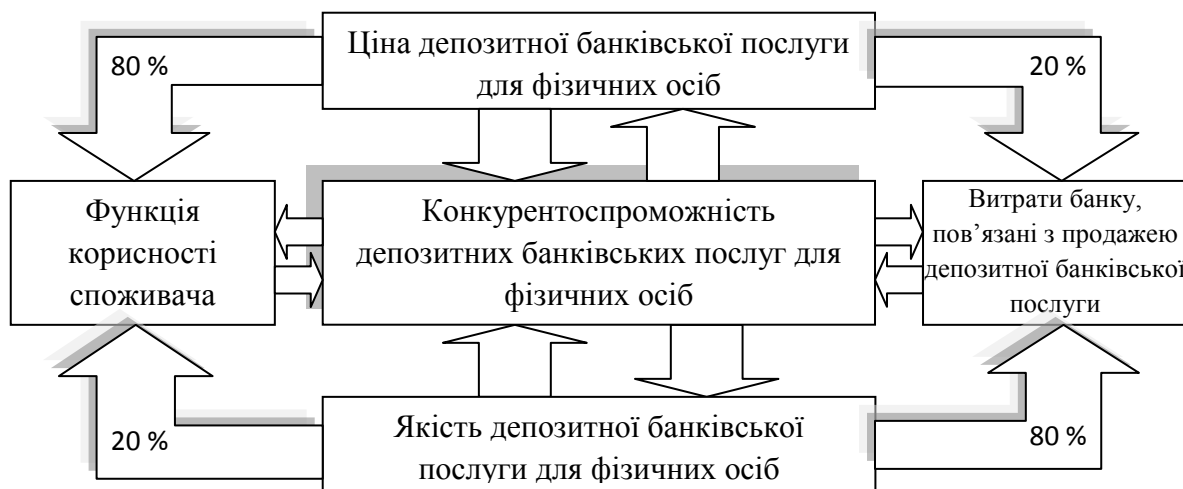


Рисунок 3.3 – Формалізація напрямків впливу різних елементів системи на рівень конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб

По-перше, конкурентоспроможність депозитних банківських послуг для фізичних осіб знаходиться в прямій залежності від встановлення рівноваги між потребами споживача (максимізація корисності) та пропозицією банку (мінімізація витрат).

По-друге, кінцевий результат для споживача – це процент за конкретною депозитною банківською послугою, який визначається через сукупність обмежених цінових та нецінових параметрів. При різних комбінаціях співставлення важливості тієї чи іншої групи факторів (якісних чи кількісних) відбувається процес вибору найоптимальнішої альтернативи, яка в свою чергу максимізує результат.

Постає питання: яка найоптимальніша пропорція співставлення якісних та кількісних критеріїв, що впливають на прийняття рішення щодо вибору середньостатистичним споживачем (при раціональній поведінці) конкретної банківської послуги. На жаль, дане співставлення неможливо отримати за допомогою різних аналітичних методів, тому використаємо метод опитування,

що допоможе одержати інформацію, яку ми не можемо отримати, виходячи з документальних джерел чи доступних методів прямого спостереження.

На основі проведеного анкетування (додаток В), як опосередкованого підвиду методу опитування, було визначено пропорційне співвідношення: при прийнятті рішення щодо розміщення коштів в певному банку ціновий параметр знаходиться в діапазоні  $75\% < p < 83\%$  (для зручності розрахунків надалі плануємо застосовувати не визначений діапазон, а усереднене значення – 80%), а 1/5 частина функції корисності формується за якісними критеріями.

З позиції банку, прогнозування та визначення структури функції корисності допоможе визначити орієнтири побудови стратегії банку в цілому та забезпечити конкурентоспроможність депозитних банківських послуг для фізичних осіб. Разом з тим, дані результати можна підтвердити і за допомогою визначення кореляційних зв'язків між рівнем процентних ставок, які пропонує банк по депозитним послугам, та часткою відповідного сегменту ринку.

Нами отримані результати виявлення кореляційних зв'язків залежності процентної ставки по депозитам (до запитання, короткострокові (строком до 1 року), довгострокові (понад 1 рік) та накопичувальні) по всій банківській системі та по кожній окремій групі (за розміром активів в залежності від класифікації НБУ), які підтверджують відсутність чіткої залежності (максимальне значення коефіцієнту кореляції Пірсона склало 0,56 за накопичувальними депозитами по банках, які відносяться до II групи за розміром активів).

По-третє, для банку кожен з якісних критеріїв виступає як витрати (грошовому вимірі), які впливають на собівартість банківських послуг, і в разі прийняття рішення щодо підвищення якості депозитних послуг банк отримує додаткові статті витрат, які можна віднести до витрат всього банку в цілому, а явні конкурентні переваги – лише за даним видом послуги.

Найчастіше підвищення рівня якості окремої банківської послуги призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності інших банківських

послуг і банку в цілому, а підвищення конкурентоспроможності банку не завжди може вплинути на підвищення конкурентоспроможності окремої банківської послуги. Як видно з рис. 3.3, з позиції витрат на забезпечення конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб зберігається пропорція 20:80, яку можна сформулювати наступним чином: для забезпечення цінового рівня конкурентоспроможності послуг банк в структурі витрат використовує лише 20 % у порівнянні з витратами, які несе для забезпечення якісних критеріїв.

На нашу думку, це можна пояснити тим, що більшість якісних критеріїв виходять за межі конкретної банківської послуги (наприклад, розміщення банку, матеріальна база, репутація банку, тощо) і при підвищенні рівня кожного з них спостерігається підвищення і рівня конкурентоспроможності банку.

Разом з тим, витрати на управління якісними критеріями інколи в десятки разів перевищують дохід, отриманий від продажу даної банківської послуги, але банк все ж використовує даний спосіб управління, оскільки ефект від таких якісних критеріїв може охоплювати весь асортиментний ряд послуг банку.

Запропонуємо науково-методичний підхід у визначенні та побудові алгоритму оцінки якісних критеріїв, які впливають на рівень конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб. На відміну від вже існуючих підходів, на нашу думку, необхідно звернути увагу на наступні специфічні особливості:

- традиційний підхід охоплює критерії, які характеризують рівень конкурентоспроможності банку, а не самої банківської послуги. На нашу думку, необхідно доповнити даний перелік якісними показниками, що характеризують саме конкурентоспроможність депозитних банківських послуг для фізичних осіб;
- на відміну від запропонованих раніше підходів до визначення якісних критеріїв конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб, ми вважаємо, що необхідно ввести ще один етап до



традиційних методик оцінки, що допоможе чітко розмежовувати та використовувати різні методи оцінки в залежності від рівня взаємозв'язку елементів системи та отримати більш об'єктивні результати. Тому ми пропонуємо розмежовувати дані підходи наступним чином: в разі відсутності обґрунтованих економіко-математичних методів доведення явних, чітких взаємозв'язків та векторів впливу одних елементів на інші пропонуємо використовувати підхід, який ґрунтується на побудові багатомірної функції корисності, а в разі підтвердження взаємозв'язків – підхід, який ґрунтується на побудові матриць парних порівнянь кінцевої кількості альтернатив для кожного числа факторів із застосуванням теорії графів.

Ґрунтуючись на вище викладеному, можна стверджувати, що даний підхід намагається визначити для споживача депозитних банківських послуг алгоритм ідентифікації певного набору якісних параметрів, які максимізують корисність споживчих потреб і в подальшому впливають на прийняття рішення стосовно купівлі банківської послуги у того чи іншого банку (рис.3.4).

Як видно з рис. 3.4, першим етапом є ідентифікація якісних критеріїв. В роботі [240] для виміру якості банківських послуг запропонована методика SERVQUAL, дослідження якої показують, що споживачі оцінюють функціональні та технічні аспекти якості банківської послуги за п'ятьма основними критеріями: матеріальність, надійність, чуйність, впевненість та співчуття.

Ми погоджуємося з даним підходом, але необхідно звернути увагу на те, що на сьогоднішній день дану систему критеріїв необхідно в деякій мірі видозмінити, оскільки, на нашу думку, дана група показників характеризує лише банк і те як у банку проводиться обслуговування, а споживача цікавить не лише «зовнішній вигляд» банку, але й якісні параметри банківської послуги. Виходячи з цього, пропонуємо використати наступний набір критеріїв (рис.3.5), а специфічні особливості кожного з них представлені в табл. 3.1.

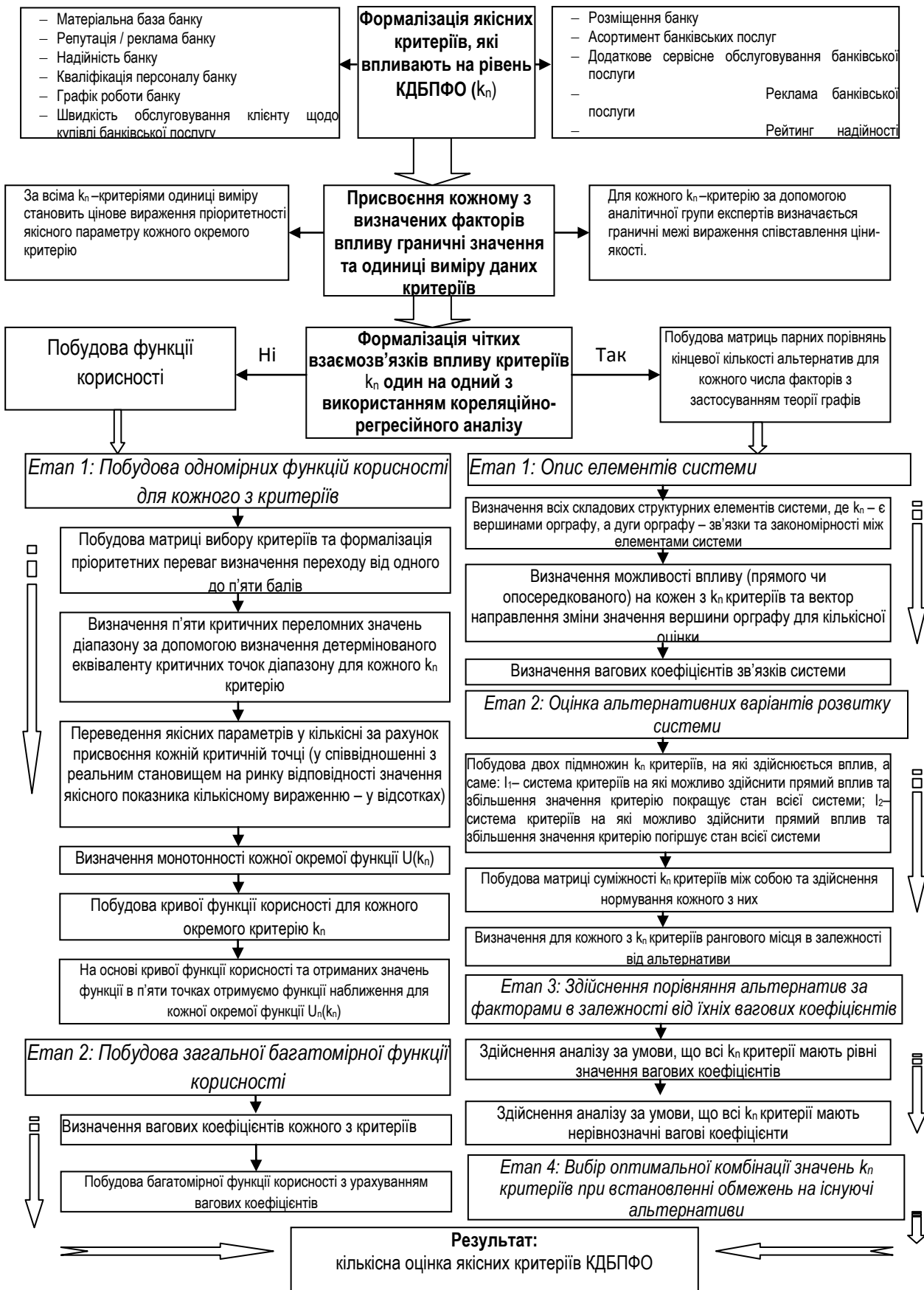


Рисунок 3.4 – Алгоритм оцінки якісних критеріїв конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб (розроблено автором)

Зауважимо, що наступний етап запропонованого авторського підходу полягає у визначенні ряду наступних послідовних дій. Даний етап характеризується визначенням внутрішніх зв'язків в системі оцінки якісних критеріїв конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

Таблиця 3.1 – Якісні критерії, які впливають на рівень конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб

№	Назва критерію	Економічна сутність	Об'єкт аналізу
1	2	3	4
1	Матеріальна база банку	активи (матеріальні, речові елементи та «засоби виробництва» банківських послуг), які знаходяться на балансі банку та використовуються на всіх етапах управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлюваність оргтехніки, яка використовується при обслуговуванні споживача даної банківської послуги,</li> <li>- зовнішній та внутрішній вид будівлі, де знаходиться банк</li> </ul>
2	Кваліфікація персоналу банку	рівень професійної підготовки персоналу банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішній вигляд персоналу;</li> <li>- рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>- швидкість роботи персоналу</li> </ul>
3	Швидкість обслуговування клієнта при купівлі банківської послуги	часовий лаг, який витрачається на обслуговування клієнта з приводу купівлі-продажу банківської послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність/відсутність черг;</li> <li>- постійна робота всіх кас в банку</li> </ul>
4	Графік роботи банку	проміжок часу, який визначає початок та кінець роботи банку на кожний день календарного місяця, а також вихідні дні з урахуванням обідніх та технічних перерв	<ul style="list-style-type: none"> <li>- час відкриття банку</li> <li>- час припинення роботи банку</li> <li>- операційний час роботи банку</li> <li>- наявність перерв (технічних, обідніх)</li> </ul>
5	Розміщення банку	фізичні характеристики розташування банку, які дають можливість споживачу скористатися запропонованими банківськими послугами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність банку або відділень в різних зонах міста;</li> <li>- наявність розгалуженої системи банкоматів</li> </ul>
6	Рейтинг банку	метод порівняльної оцінки діяльності кількох банків	- оцінка рейтингу банку за глобальною шкалою Moody's

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
7	Репутація банку	цінні нематеріальні активи, що накопичуються роками бездоганної діяльності банку	- впізнаваність логотипу банку; - рівень довіри до банку; - рівень впізнання інформаційних матеріалів банку та відношення до них
8	Надійність банку	здатність розрахуватися за своїми зобов'язаннями в зазначений термін та в необхідному обсязі	- виконання зобов'язань банку точно в термін; - виконання зобов'язань банку у встановлених; обсягах - оцінка рівня стабільності банку
9	Реклама банківської послуги	засіб інформування про банківську послугу, яку надає банк	- наявність різних засобів просування банківської послуги, а саме: - реклама на місцях продажу; - реклама в Інтернеті; - реклама в інших ЗМІ тощо
10	Асортимент банківських послуг	набір різних груп банківських послуг, об'єднаних за споживчою ознакою, які реалізуються банком	- оцінка диференціації асортиментного ряду банківських послуг; - поява нових модифікацій банківських послуг
11	Додаткове сервісне обслуговування банківської послуги	набір додаткових банківських послуг (операцій), які споживачеві надає банк на безоплатній основі	- використання інтернет-банкінгу; - наявність безкоштовної послуги смс-повідомлення на мобільний телефон щодо надходження та використання коштів з депозитної картки; - використання нефінансових інструментів підвищення рівня комфортності клієнта (надання за бажанням клієнта прохолоджуючих напоїв, чаю чи кави)

На нашу думку, в разі, якщо визначення явних зв'язків між критеріями підтвердити практично неможливо і кожен з критеріїв описує якісні характеристики банківської послуги, а визначення рівня кореляції між ними за відсутністю даних неможливе, необхідно застосовувати науково-методичний підхід, який ґрунтується на побудові багатомірної функції корисності, а за наявності чітких внутрішніх явних зв'язків системи на побудові матриць парних порівнянь кінцевої кількості альтернатив для кожного числа факторів із застосуванням теорії графів.



**Рисунок 3.5 – Авторський погляд на нецінові фактори, які описують конкурентоспроможність банківської послуги**

Розкриємо авторський підхід щодо визначення та побудови багатомірної функції корисності для формалізації якісних критеріїв, як невід'ємної складової системи оцінки конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

Зробивши узагальнення існуючих досліджень в розрізі даної проблеми, ми дійшли висновку, що в алгоритмі побудови багатомірної функції корисності можна схематично виділити два вектора дослідження, які включають в себе етапи отримання конкретних результатів. Наведемо роз'яснення дій щодо забезпечення кінцевого результату на окремих етапах.

На етапі побудови загальної багатомірної функції корисності першочерговим виступає визначення вагових коефіцієнтів кожного з критеріїв та їх ранжування в залежності від рівня впливу на прийняття рішення споживачем. З метою виділення із запропонованих факторів релевантних використаємо процедуру анкетування споживачів конкретної банківської послуги в конкретному банку, за допомогою якої здійснимо ранжування виокремлених автором критеріїв якості.

Нехай  $n$  експертів здійснюють оцінку  $m$ -критеріїв (в нашому випадку  $m=11$ ) за допомогою однієї і тієї ж шкали, тобто присвоюють оцінки у зазначеному діапазоні від 1 до 5 (для спрощення розрахунків) за наступних умов: якщо запропонований фактор відіграв значну роль в процесі вибору конкретної депозитної послуги саме у даному банку, то присвоюють 5 балів, якщо запропонований фактор повністю не вплинув на вибір експерта – 1. Варіанти 2,3,4 відображають ступінь наближеності до тієї чи іншої граничної точки зору. Всі присвоєні оцінки зводяться в узагальнюючу таблицю та вираховується середнє арифметичне за кожною  $m$ -ю оцінкою за формулою (2.2), яку вважаємо за групову оцінку:

$$\tilde{a} = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{n} \quad (3.2)$$

Слід звернути увагу на те, що кожна  $\tilde{a}$  для кожного  $m$ -критерію може бути визнана об'єктивною за умови, коли думки експертів є узгодженими. Для визначення ступеню узгодженості думок експертів застосуємо коефіцієнт

конкордації Кендалла [141] (3.3 та 3.4), критичне значення якого повинно бути рівним 0,6.

$$W = \frac{12}{n^2(m^2 - m)} S \quad (3.3)$$

$$S = \sum_{i=1}^m (\sum_{j=1}^n d_{ij} - \frac{n(m+1)}{2})^2 \quad (3.4)$$

де  $d_{ij}$  – узгоджений ранг об'єкта дослідження, який визначається як порядковий номер критерію в ряді інших критеріїв, які записуються в порядку збільшення власних значень.

На основі запропонованого алгоритму нами було проведено опитування клієнтів банку, які протягом 6 місяців звернулися до Сумського відділення банку ПАТ «Альфа-банк» та купили депозитну банківську послугу (приблизно 300 чол.). Якщо зробити припущення, що дані обмеження формують генеральну сукупність і характеризують раціональну поведінку споживачів – фізичних осіб в розрізі прийняття рішення щодо вибору певної депозитної банківської послуги в конкретному банку, то для репрезентативності отриманих результатів достатньо зробити аналіз близька 10 % генеральної вибірки (100 анкет) та сформулювати висновки в розрізі визначення рівня впливу кожного з критеріїв та ранжування їх за розміром впливу критеріїв на кінцевий результат купівлі банківської послуги у споживача.

Для підвищення рівня репрезентативності вибірки застосуємо метод оцінки точок зору за допомогою формування випадкової вибірки результатів опитування та отримані результати оцінимо за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла. Отримані дані представлені в таблиці 3.2 та згруповані за віком респондентів.

Таблиця 3.2– Вплив критеріїв якості банківської послуги на рівень їх конкурентоспроможності (граничні значення показника від 1 до 5)

Назва критерію	по всій виборці	Вік респондентів		
		18-26	26-40	41-...
Кваліфікація персоналу банку	4,25	4,14	4,26	4,38
Розміщення банку	4,01	3,86	3,97	4,37
Надійність банку	4,23	4,16	4,26	4,27
Рейтинг банку	4,01	3,85	4,09	4,06
Додаткове сервісне обслуговування банківської послуги	3,66	3,48	3,77	3,93
Графік роботи банку	3,76	3,62	3,83	3,76
Асортимент банківської послуги	3,40	2,92	3,55	3,71
Матеріальна база банку	3,50	3,63	3,40	3,59
Швидкість обслуговування клієнта при купівлі банківської послуги	3,80	3,71	3,98	3,44
Реклама банківської послуги	2,90	2,49	3,04	3,18
Репутація банку	2,75	2,88	2,63	2,88

Як видно з отриманих результатів, всі виділені критерії явно впливають на прийняття споживачем рішення щодо купівлі депозитних банківських послуг. Тому подальші розрахунки оцінки якості депозитних банківських послуг будуть включати весь перелік даних критеріїв.

Наступним етапом побудови одномірної функції корисності є визначення п'яти критичних переломних значень діапазону за допомогою визначення детермінованого еквіваленту критичних точок для кожного  $k_n$  критерію.

Для отримання граничних (переломних) значень ціни ( $x_1, x_2 \dots x_5$ ), за яких споживач готовий жертвувати якісними характеристиками, запропонуємо використати детермінований еквівалент лотереї вибору, який полягає у присвоєнні кожному з  $x_n$  значення проценту по депозиту, а саме в наступній послідовності:

1.  $(x_1; x_5)$  ( $x_1$  – мінімальне значення граничної межі  $k_n$  критерію,  $x_5$  – максимальне значення граничної межі  $k_n$  критерію) де випадіння варіанту  $x_1$  та  $x_5$  складає по 50 % кожного. Використовуючи результати анкетування визначаємо детермінований еквівалент показника  $x_3$  та рівень корисності, який повинен дорівнювати рівню корисності лотереї  $(x_1; x_5)$ . Для перевірки



отриманих результатів  $U_1(x_3) = 0,5$ ,  $U_1(x_1) + 0,5 U_1(x_5) = 0,5$ , оскільки  $U_1(x_5) = 1$ ,  $U_1(x_1) = 0$ .

2. Далі знаходиться детермінований еквівалент лотереї вибору для діапазону  $(x_3, x_5)$  та отримуємо  $x_4$  при  $U_1(x_3) = 0,5$  та  $U_1(x_5) = 1$ , за якого значення  $U_1(x_4)$  дорівнює  $0,75$ .

3. На наступному етапі визначимо детермінований еквівалент лотереї вибору для діапазону  $(x_3, x_1)$  та отримуємо  $x_2$  при  $U_1(x_3) = 0,5$  та  $U_1(x_1) = 0$ . Результатом даного аналізу повинні отримати  $U_1(x_2) = 0,25$ .

4. Для перевірки на узгодженість і, використовуючи таку саму процедуру, знаходимо детермінований еквівалент лотереї вибору для діапазону  $(x_4, x_2)$  та отримуємо  $x_3$ , функція корисності якого повинна бути рівна  $U_1(x_3) = 0,5$ . В разі встановлення рівності вважаємо отримані результати узгодженими. На основі отриманих значень здійснюється побудова кривої функції корисності та отримуємо функцію наближення для кожного окремого фактору.

Отже, виходячи з отриманих значень (присвоєному кожному з  $x_n$  порогових значень) та монотонності кожної з функцій (приріст або спад), здійснюється побудова кривої функції корисності, що є основоположним етапом для побудови функції-наближення кожного з критеріїв.

На наступному етапі отримані по кожному з критеріїв одномірні функції корисності з врахуванням вагових коефіцієнтів створюють багатомірну функцію корисності, яка дає змогу отримати числове значення споживчої корисності в залежності від різних порогових значень кожного з виокремлених критеріїв.

На даному етапі необхідно розкрити підхід щодо визначення вагових коефіцієнтів. На нашу думку, кожен з отриманих критеріїв має власне значення для споживача. Здійснивши опитування споживачів нами було виявлено пріоритетність кожного з критеріїв, що дало змогу провести наступні

розрахунки: для визначення вагового коефіцієнту для кожного з  $k_n$  критеріїв використаємо формулу 3.5:

$$W_k = \frac{v_k}{\sum_{k=1}^{11} v_k} \quad (3.5)$$

де  $w_k$  – ваговий коефіцієнт  $k_n$  критеріїв, причому  $\sum_{k=1}^{11} W_k = 1$

$v_k$  – середньоарифметичне значення пріоритетності  $k_n$  критеріїв, отриманих за висновками проведеного опитування споживачів.

Отже, багатомірна функція корисності з врахуванням вагових коефіцієнтів має наступний вигляд (3.6):

$$U_{\text{багатомірн}}(x_1, \dots, x_{11}) = \sum_{k=1}^{11} W_k U_k(x_k) \quad (3.6)$$

Підводячи підсумки, зазначимо, що система оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб включає в себе поєднання оцінки не лише цінових параметрів, які в структурі процесу прийняття рішення споживачем займають 80 %, але й якісних параметрів. Провівши теоретичні дослідження, зауважимо, що основоположним у формуванні ціни на депозитні банківські послуги в довгостроковому періоді виступає встановлена рівновага попиту та пропозиції на ринку, а всі інші критерії мають вплив лише в короткостроковому періоді, що в цілому впливає на рівень конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб. Поряд з цим, значну увагу нами було приділено формуванню науково-методичного підходу у визначенні алгоритму оцінки якісної складової системи конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб, яка ґрунтується на використанні різних підходів в залежності від

наявності чітких внутрішніх явних зв'язків системи. Подальшого дослідження потребує апробація отриманих теоретичних висновків та перевірка можливості застосування методу оцінки конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

### 3.2 Побудова одномірних функцій корисності при оцінюванні рівня конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб (на прикладі ПАТ «Альфа-Банк»)

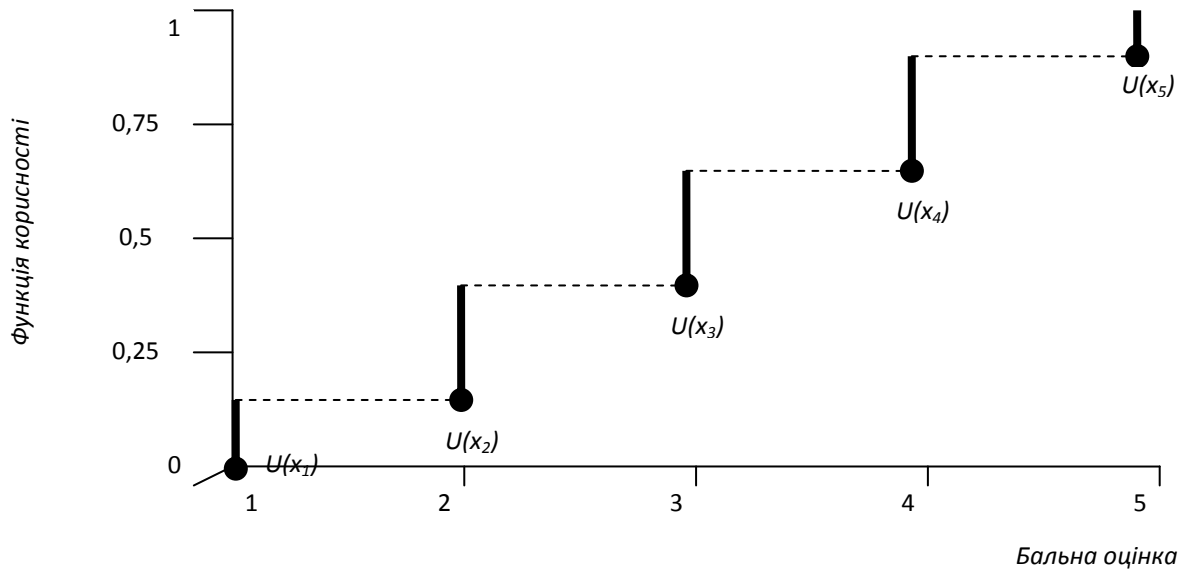
Здійснимо практичне застосування авторського науково-методичного підходу оцінки якісних критеріїв рівня конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб на прикладі банку ПАТ «Альфа-Банк». В результаті проведеного анкетування споживачів депозитних банківських послуг ПАТ «Альфа-Банк» було виявлено рівень релевантності запропонованих автором  $k_n$  критеріїв та їх внутрішнє ранжування за ступенем пріоритетності застосування кожного з них. На етапі вибору математичного підходу в залежності від наявності внутрішніх взаємоз'язків між елементами системи, на нашу думку, необхідно застосовувати побудову багатомірної функції корисності, оскільки за відсутності статистичних даних неможливо математично підтвердити економічні висновки щодо прямого чи опосередкованого впливу кожного з критеріїв на інший. Тому всі наступні математичні розрахунки будуть проводитись із використанням побудови багатомірної функції корисності, яка дає змогу з одного боку визначити максимальний рівень корисності, який споживач планує отримати від депозитної банківської послуги, а з іншого – отримати інформацію щодо подальшого управління ціновими та неціновими критеріями з метою максимізації рівня конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

Зауважимо, що з метою побудови багатомірної функції корисності виразимо всі якісні критерії через ціну (річні проценти по депозитам), що в подальшому дасть змогу прирівнювати отримані результати до ціни на депозитну банківську послугу. Поряд з анкетним опитуванням стосовно визначення пріоритетності кожного з критеріїв респондентам було запропоновано вказати переломні процентні значення, які характеризують чіткість переходу від одного діапазону прийняття рішення до іншого. На основі отриманих даних здійснимо побудову монотонних одномірних функцій корисності для кожного з критеріїв.

Слід звернути увагу на те, що на етапі побудови одномірних функцій корисності нами було використано співставлення отриманих результатів в площині співвідношення «бальна оцінка – функція корисності»: під час проведення опитування споживачів застосовувалась п'ятибальна система оцінювання (від 1 до 5), а функція корисності визначається на рівні від 0 (мінімальне значення) до 1 (максимальне значення). На рис. 3.6 запропоновано межі співвідношення функції корисності з бальною оцінкою:

Одночасно з метою виявлення переломних значень функції корисності, за яких споживач готовий віддати перевагу тим чи іншим якісним характеристикам критерію і зміні ціни, було проведено аналіз на монотонність функції. Так, зокрема перед групою споживачів ставилось питання: якому значенню  $x_i$  чи  $x_{i+1}$  (при  $x_i < x_{i+1}$ ,  $i = 1, 2, \dots, 5$ ) якісних параметрів респондент надає перевагу. Підвівши підсумок результатів опитування, було визначено, що всі одинадцять одномірних функцій корисності є монотонними, при чому їх можна охарактеризувати як зростаючі. Отже, можна зробити висновок, що багатомірна функція корисності є зростаючою. Проте, слід зазначити, що стосовно монотонності функції робити узагальнюючі висновки практично неможливо. Необхідно зробити більш детальні розрахунки після отриманих результатів, оскільки кожна одномірна функція, яка входить до багатомірної, має різні

темпи зростання, а отже, при сумуванні всіх функцій може виникнути ситуація, коли не на всіх відрізках буде спостерігатися монотонність.



- співвідношення характерних ознак якісних критеріїв в залежності від діапазонів значень бальної оцінки та значень функції корисності
- якісна характеристика критерію, при якій значення функції корисності не змінюється
- переломні значення критерію, за яких змінюється значення функції корисності

Рисунок 3.6 – Графічна інтерпретація співвідношення функції корисності з бальною оцінкою

Перейдемо до побудови одномірних функцій корисності для кожного з визначених одинадцяти критеріїв, що описують якість депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

Для визначення функцій наближення для кожного з критеріїв введемо визначення ціни через якість:  $\text{ціна} = 1/\text{якість}$ , оскільки якість депозитної послуги обернено пропорційно впливає на її ціну, а саме: при покращенні якісного критерію спостерігається зниження процентів по депозитам. Таким чином, отримані результати будуть характеризувати саме функцію наближення по кожному з критеріїв.

Як було зазначено в пункті 3.1, якість конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб можна охарактеризувати через дві групи показників: фактори, що характеризують банк та фактори, що

характеризують банківську послугу. Здійснимо побудову одномірних функцій корисності, які характеризують банк.

Матеріальна база банку ( $M_b$ ).

На основі визначення (табл. 3.1 пункту 3.1) нами було виявлено, що до основних параметрів, які характеризують даний критерій, можна віднести:

1. сучасність оргтехніки та обладнання банку;
2. внутрішній та зовнішній інтер'єр приміщення банку, де надаються депозитні послуги.

Виходячи з того, що дана функція монотонна, респондентам було запропоновано виявити значення функції корисності в переломних точках, ґрунтуючись на розробленому автором опису переліку критеріїв, які відносяться до того чи іншого діапазону ціни (таблиця Г.1 додатку Г).

З метою визначення граничних значень нами було проведено дослідження вітчизняного ринку депозитних банківських послуг, де, виходячи з запропонованих автором підходу критерію  $x_1$  «інтер'єр приміщення банку потребує косметичного оновлення; у банку депозитні послуги надаються на застарілій оргтехніці та обладнанні (що впливає на швидкість обслуговування)» відповідає значення 18,0% річних по депозитам, а критерію  $x_5$  «інтер'єр приміщення банку у відмінному стані; у банку депозитні послуги оформлюються на сучасній оргтехніці та обладнанні; зовнішній вигляд будівлі банку унікальна лише для даного банку» – 14,0%.

Спочатку знаходимо детермінований еквівалент лотереї ( $x_1; x_5$ ) за умови, що ймовірність вибору споживачем депозитної банківської послуги з набором якісних критеріїв та ціною  $x_1$  та  $x_5$  становить 50% кожна.

Для визначення значення  $x_3$  респонденту пропонувалися питання, які полягали у виявленні готовності споживача жертвувати максимальним значенням проценту по депозитам за умови, що матеріальна база банку буде значно краща в порівнянні з  $x_1$ , але гіршою в порівнянні з  $x_5$  та буде описуватись наступним чином «інтер'єр приміщення банку у відмінному стані,

хоча депозитні послуги оформлюються на застарілій сучасній оргтехніці та обладнанні (що впливає на швидкість обслуговування)». Алгоритм визначення показника  $x_3$  та отримані результати проведеного опитування проілюстровані за допомогою дерева рішень (рис. 3.7):

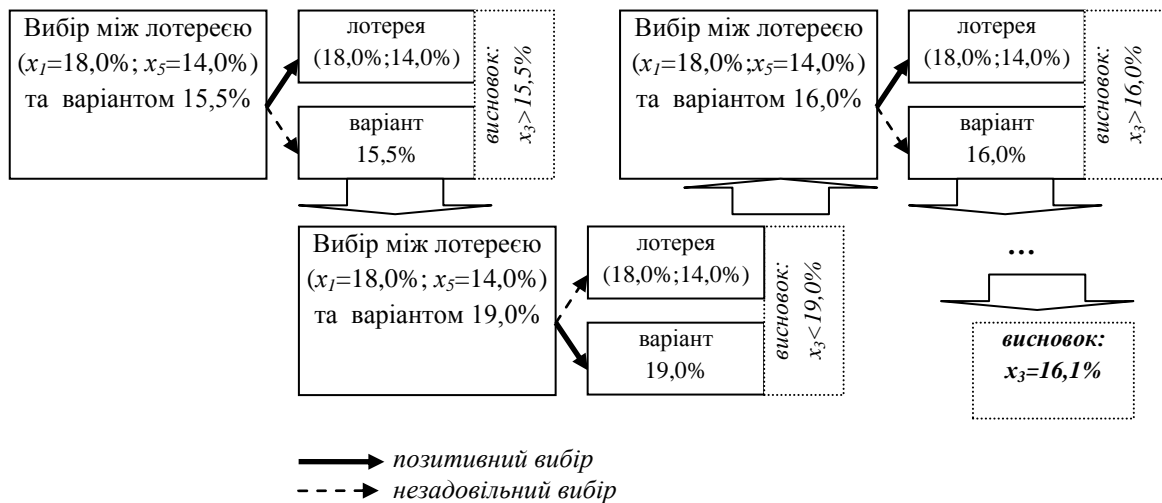


Рисунок 3.7 – Алгоритм визначення значення функції корисності за умов  $x_3$

Тобто, корисність, яку споживач отримає при співвідношенні проценту по депозитам в 16,1% та якісних характеристиках, запропонованих в межах, присвоєних точці  $x_3$  повинна бути рівною очікуваній корисності лотереї ( $x_1; x_5$ ):

$$U_{M_b}(16,1) = 0,75 = 0,5U_{M_b}(18,0) + 0,5U_{M_b}(14,0) \quad (3.11)$$

За умови, що  $U_{M_b}(0,18) = 0$  а  $U_{M_b}(0,14) = 1$  отримуємо  $U_{M_b}(0,161) = 0,5$ , при цьому  $x_3 = 16,1\%$ .

Далі знаходимо детермінований еквівалент лотереї ( $x_3; x_5$ ) аналогічним методом, при чому, описуючи значення  $x_4$  необхідно звернути увагу на те, що даний показник знаходиться в діапазоні між рівнем якості  $x_3$  та  $x_4$  (наприклад, «інтер'єр приміщення банку у належному стані та у банку депозитні послуги оформлюються на сучасній оргтехніці та обладнанні»). За умови, що  $x_3 = 16,1\%$

$x_5 = 14,0\%$ ,  $U_{Mb}(0,161) = 0,5$  та  $U_{Mb}(0,14) = 1$  нами було отримано  $x_4 = 14,2\%$ , а  $U_{Mb}(0,142) = 0,75$ .

На наступному етапі було проведено дослідження значення  $x_2$  (провівши порівняння з лотереєю  $(x_1; x_3)$ ), за якого матеріальну базу банку можна описати наступним чином: «у банку депозитні послуги оформлюються на сучасній оргтехніці та обладнанні, хоча інтер'єр приміщення банку потребує косметичного оновлення». Отримані результати опитування дали змогу визначити, що за умови встановлення ціни на рівні 17,7% спостерігається однаковий рівень корисності між значенням  $x_2$  та лотереєю  $(x_1; x_3)$ . Виходячи з цього функція корисності в точці 17,7 % приймає значення 0,25.

Для підтвердження отриманих результатів проводиться її перевірка на узгодженість за допомогою визначення детермінованого еквіваленту лотереї  $(x_2; x_4)$ . За умови, якщо дане значення збігається з попередньо отриманим, вважаємо результати дослідження вірними.

Таким чином, нами було отримано п'ять детермінованих значень функції корисності, яка характеризує матеріальну базу банку. На основі отриманих результатів побудуємо криву залежності (рис. 3.8), що дає змогу нам отримати функцію-наближення:

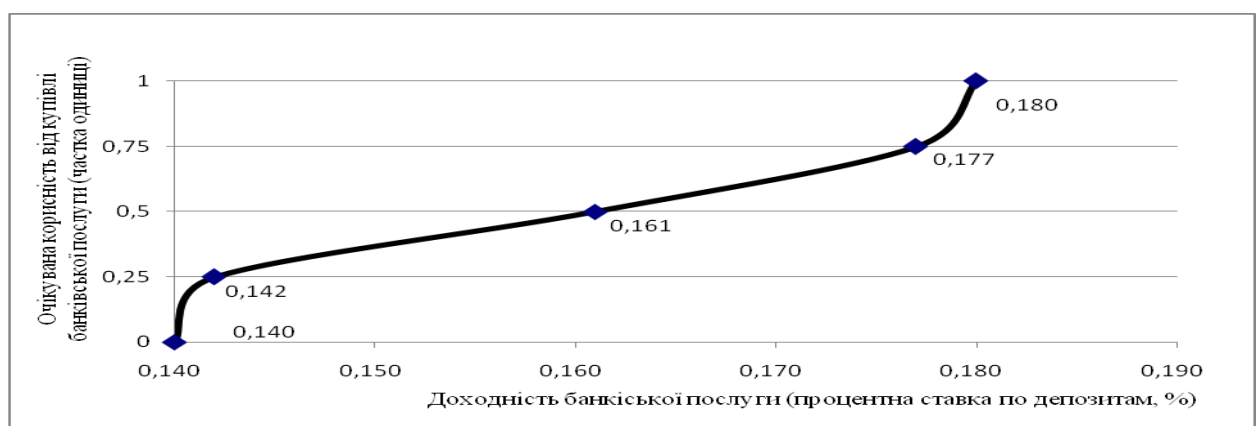


Рисунок 3.8 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до матеріальної бази банку, виражених через ціну

$$\text{(функція корисності } U(M_b) = 20,27M_b - 2,97)$$



Репутація банку ( $R_b$ ).

Визначення параметрів, які характеризують даний критерій є важким завданням, оскільки в принципі репутація банку включає в себе практично всі критерії, які нами описуються, і зниження хоча б одного з них може кардинально вплинути на репутаційний рівень банку. Виходячи з того, що ми не можемо визначити математичне значення даних залежностей, пропонуємо наступний перелік параметрів, які будуть характеризувати репутацію банку:

- пізнаваність логотипу банку;
- рівень довіри до банку;
- доступність інформаційних матеріалів банку.

На основі управління даними показниками, які описують репутацію банку, та порівняння цих параметрів з практичним застосуванням щодо вітчизняних банків було визначено, що значенню  $x_1$  відповідає ціна 19,5% і описується таким, що «для споживача, по-перше, логотип банку невідомий, та по-друге, інформаційні матеріали не несуть ніякої інформативності», а значенню  $x_5$  – 14,0% та описується таким, що «споживач обов'язково рекомендуватимете даний банк своїм друзям, родичам, логотип банку легко пізнається та викликає приємні емоції, зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку висвітлює роботу банку».

Використовуючи алгоритм визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_5$ ) розрахуємо значення  $x_3$ , якому відповідає «логотип банку легко пізнається та зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку не висвітлює роботу банку». За умови, що ймовірність вибору граничних значень рівна та дорівнює 50% , значення  $x_3$  в середньому складало 15,9%.

На наступному етапі знайдемо значення  $x_4$ , яке відповідає детермінованому еквіваленту лотереї ( $x_3; x_5$ ), та яке можна охарактеризувати як «логотип банку легко пізнається та викликає приємні емоції, зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку висвітлює роботу банку». За допомогою

опитування респондентів було визначено, що  $x_4 = 15,5\%$  та за даним результатом функція корисності складає 0,75.

Аналогічним способом визначимо процентне значення критичної точки  $x_2$  («зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку висвітлює роботу банку, хоча логотип банку практично не рекламується в ЗМІ») яким споживач готовий жертвувати за умови підвищення рівня репутації банку. На основі результатів опитування детермінованим еквівалентом лотереї ( $x_1; x_3$ ) було визначено, що  $x_2 = 16,7\%$ .

З метою перевірки отриманих результатів на узгодженість проведемо визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_2; x_4$ ), де було отримано результат 15,9%, що підтверджує правильність розрахунків.

На основі отриманих результатів побудуємо криву функції корисності для показника «репутація банку» (рис. 3.9) та функцію наближення відповідно:

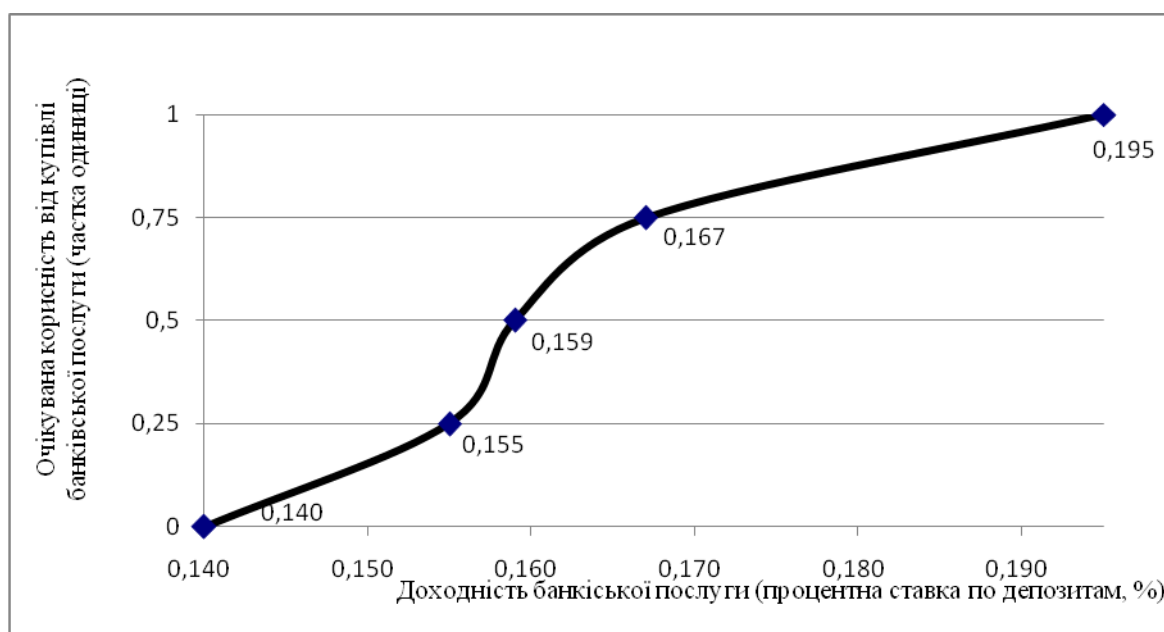


Рисунок 3.9 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до репутації банку, виражених через ціну (функція корисності  $U(R_b) = 1789,00R_b^3 - 8570,00R_b^2 + 1368,10R_b - 71,98$ )

Цікавим є той факт, що між всіма точками  $x_1$ - $x_4$  та  $x_5$  ( $x_1 < x_4$  на 1,6%, а  $x_4 < x_5$  – на 5,8%) спостерігається дуже великий розрив. Це можна пояснити тим, що до основних характерних ознак  $x_5$  було включено рекомендації даної депозитної банківської послуги своїм друзям (що не було включено до інших точок), а отже, можна зробити висновок, що даний показник в повній мірі описує показник репутації банку.

Надійність банку ( $N_b$ ).

В науковій літературі дуже часто ототожнюють репутацію банку з його надійністю. На нашу думку, необхідно розмежовувати дані показники, оскільки надійність банку характеризують з позиції гарантованості та здатності в найкоротший термін повернути вклади у випадку ліквідації банку, а репутація – це характеристика, яка дає змогу описати прозорість та ефективність діяльності банку. Тому для побудови одномірної функції корисності для критерію «надійність банку» використаємо наступні критерії:

- банк виконує зобов'язання надати послуги в зазначений час та в необхідних обсягах (наприклад, отримання відсотків за депозитами, видача вкладів);
- якщо у клієнта виникають проблеми, банк оперативно намагається їх вирішити;
- у відносинах з банком клієнти відчують себе впевнено;
- керівництво банку виявляє всіляку підтримку персоналу з метою ефективного надання депозитних послуг клієнту.

Дослідивши ринок депозитних банківських послуг та здійснивши опитування споживачів банківських депозитних послуг, в табл. 3.3 ми представили отримані результати граничних значень  $x_1$  та  $x_5$ , а також детерміновані еквіваленти лотерей  $(x_1; x_5)$ ,  $(x_3; x_5)$  та  $(x_1; x_3)$ . Здійснивши перевірку отриманих результатів на основі визначення детермінованого еквіваленту лотереї  $(x_2; x_4)$ , був отриманий результат  $x_3$ , який дорівнював 18,0%, що підтверджує вірність розрахунків.

Таблиця 3.3 – Визначення граничних точок критерію «надійність банку»

Назва показника	Опис	Алгоритм визначення	Результат, %
1	2	3	4
$x_1$	Банк не вважається надійним	дослідження ринку	19,0
$x_2$	У банку не виникали проблеми щодо своєчасності видачі вкладів та відсотків за ними. У банку виникали проблеми щодо обсягів видачі вкладів та відсотків за ними.	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_5$ )	18,2
$x_3$	У банку не виникали проблеми щодо обсягів видачі вкладів та відсотків за ними. У банку виникали проблеми щодо своєчасності видачі вкладів та відсотків за ними.	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_3; x_5$ )	17,0
$x_4$	Банк уникає помилок та неточностей в своїх операціях щодо обслуговування депозитних послуг. Банк стабільно працює на ринку депозитних банківських послуг.	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_3$ )	16,0
$x_5$	Банк завжди виконує зобов'язання надати послуги в зазначений час та в необхідних обсягах (наприклад, отримання відсотків за депозитами, видача вкладів). Банк уникає помилок та неточностей в своїх операціях щодо обслуговування депозитних послуг. Банк стабільно працює на ринку депозитних банківських послуг.	дослідження ринку	14,0

На рис. 3.10 запропонована крива, яка описує монотонність та рівномірність зростання функції корисності критерію «надійність банку» та визначає функцію наближення:

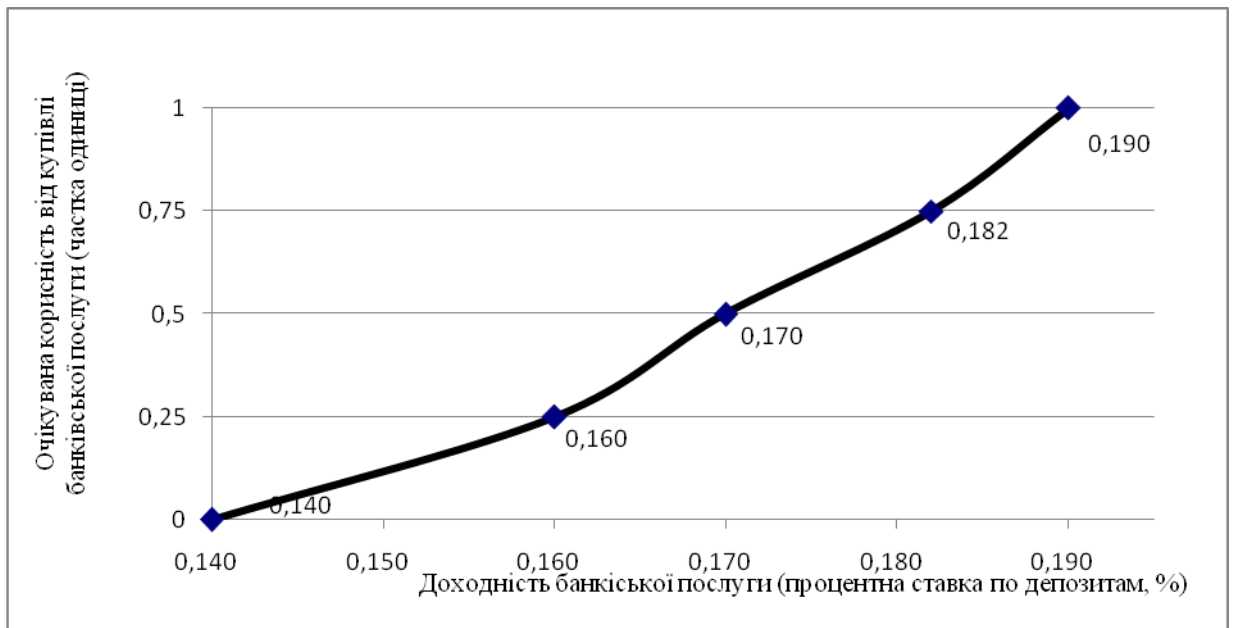


Рисунок 3.10 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до надійності банку, виражених через ціну (функція корисності  $U(N_b) = 25,00N_b - 4,00$ )

Кваліфікація персоналу банку ( $Kp_b$ ).

Показники кваліфікації персоналу банку описують роботу персоналу в конкретній структурній одиниці банку та можуть в значній мірі відрізнятися один від одного. Враховуючи це, на нашу думку основними критеріями, які описують даний показник слід вважати:

- своєчасність та оперативність обслуговування фізичних осіб щодо надання депозитних банківських послуг;
- дисциплінованість персоналу банку;
- оперативність вирішення проблем, які з'являються у споживача в розрізі обслуговування депозитної банківської послуги.

Визначимо критичні точки для критерію «кваліфікація персоналу банку» з метою побудови одномірної функції корисності.

Одним із базових етапів є визначення граничних значень, в діапазоні яких споживач готовий жертвувати ціною депозитної банківської послуги за умови покращення якості обслуговування. Здійснивши співставлення формалізованих

значень критеріїв  $x_1$  та  $x_5$  (яким відповідає «персонал банку повільно реагує на прохання клієнта та здійснює оформлення депозитних послуг; між персоналом банку та клієнтами банку зовсім не існує «взаєморозуміння» та «персонал банку проявляє високий рівень професійності у роботі з клієнтами, завжди ввічливий з клієнтами та швидко і оперативно здійснює обслуговування клієнта» відповідно) та практичної роботи банку, було визначено, що критерій «кваліфікація персоналу банку» знаходиться в діапазоні 14,0% – 16,5%.

Виходячи з цього, з'ясуємо значення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_5$ ), використовуючи запропонований алгоритм опитування респондентів. Останнім було запропоновано визначити рівень значення  $x_3$  («персонал банку швидко і оперативно здійснює обслуговування клієнта, хоча не завжди ввічливий з клієнтами»), за якого для споживача байдуже, який з варіантів обирати – лотереєю чи детермінований еквівалент. Отримані результати визначення значення  $x_3$  представлені на рис. 3.11

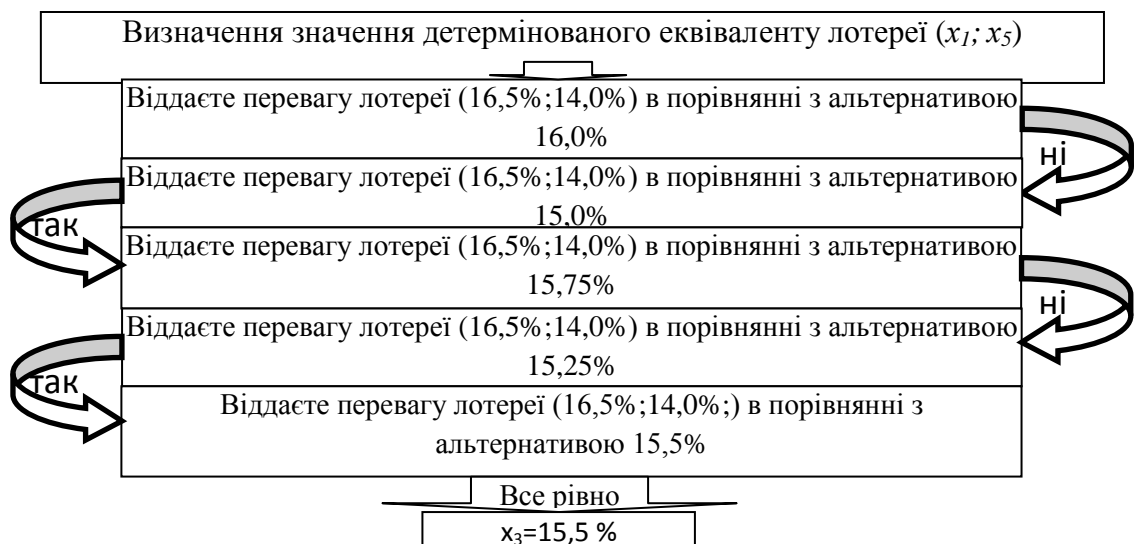


Рисунок 3.11 – Алгоритм отримання результатів значення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_5$ )

Аналогічним способом нами було отримано значення  $x_2$  (16,0%) та  $x_4$  (15,0%) за умови, що детерміноване значення лотереї ( $x_3; x_5$ ) можна

охарактеризувати, як «персонал банку завжди ввічливий з клієнтами та швидко і оперативно здійснює обслуговування клієнта», а лотереї  $(x_1; x_3)$  – «персонал банку завжди ввічливий з клієнтами, хоча повільно здійснює обслуговування клієнта» та в даних точках спостерігалась рівнозначна очікувана корисність.

На етапі перевірки (визначеного детермінованого еквіваленту лотереї  $(x_2; x_4)$ ) було визначено, що отримані значення є вірними. Таким, чином, використовуючи отримані результати побудуємо криву функції корисності (рис. 3.12) та функцію-наближення для критерію «кваліфікація персоналу банку»:

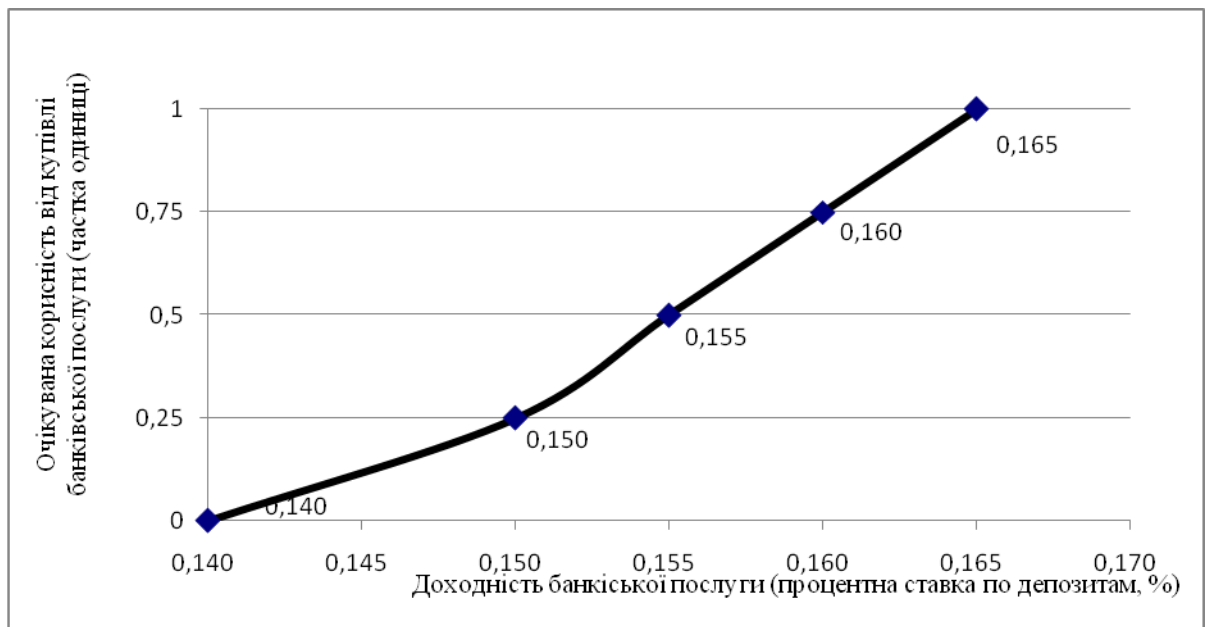


Рисунок 3.12 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до кваліфікації персоналу банку, виражених через ціну (функція корисності  $U(Kp_b) = 50,00Kp_b - 7,25$ )

Отже, виходячи з отриманих математичних розрахунків, можна зробити висновок, що функцію корисності для критеріїв «кваліфікація персоналу банку» та «надійність банку» можна охарактеризувати, як монотонну, зростаючу та лінійну. Поряд з цим, розрив між критичними точками є

незначним та складає 0,5%, що може свідчити про те, що, підвищуючи рівень хоча б однієї зі складових критерію, банк може отримати конкурентні лідируючі позиції на ринку депозитних банківських послуг, значно не підвищуючи ціну на них, оскільки максимальна гранична ціна значно нижча у порівнянні з існуючими на вітчизняному ринку.

Графік роботи банку ( $Gr_b$ ).

Графік роботи банку – це критерій, який необхідно характеризувати як систему взаємопов'язаних елементів (операційний час роботи, наявність технічних та обідніх перерв в роботі кас тощо), яка має широке коло обмежень в розрізі наявності технічного забезпечення операційної роботи банку, законодавчих обмежень щодо робочого дня працівників тощо. Поряд з цим, на нашу думку, стверджувати про те, що, чим довше працює банк, тим рівень конкурентоспроможності депозитної банківської послуги для фізичних осіб буде вище в порівнянні з іншими, ми не можемо, оскільки вважаємо це не аргументовано та алогічно. В розрізі вивчення даного питання ми дійшли висновку, що поряд з часовим лагом роботи банку слід виокремлювати:

- графік початку операційного дня банку;
- графік закінчення операційного дня банку;
- наявність різних видів перерв протягом операційного дня банку.

Враховуючи вищезазначене нами було здійснено формалізацію значень критичних точок з метою побудови кривої функції корисності, а саме кожному з  $x_1 - x_5$  відповідає:

- «у банку обідня перерва в той же час, що і у споживачів, а операційний день роботи банку незручний для клієнта»;
- «оперативний день роботи банку зручний для клієнта, хоча банк працює з обідньою перервою»;
- «графік роботи банку зручний для споживача лише тим, що раніше починається порівняно з іншими банками та банк працює без обідньої перерви»;



- «графік роботи зручний для споживача лише тим, що банк працює ввечері довше порівняно з іншими банками та банк працює без обідньої перерви»;
- «банк повністю підлаштовує свою роботу під клієнта, оперативний день роботи банку зручний для клієнта та банк працює без обідньої перерви».

Далі знайдемо детерміновані еквіваленти лотереям  $(x_1; x_5)$ ,  $(x_3; x_5)$  та  $(x_1; x_3)$  ґрунтуючись на тому, що граничні значення  $x_1$  та  $x_5$  становлять 18,0% та 14,0% відповідно. Виходячи з результатів опитування та перевірки результатів на відповідність, було виявлено, що значенню  $x_2$  відповідає 16,5%,  $x_3$  – 15,7%, а  $x_4$  – 14,9%, що дає змогу здійснити побудову функції-наближення та кривої одномірної функції корисності (3.13) для критерію графік роботи банку.

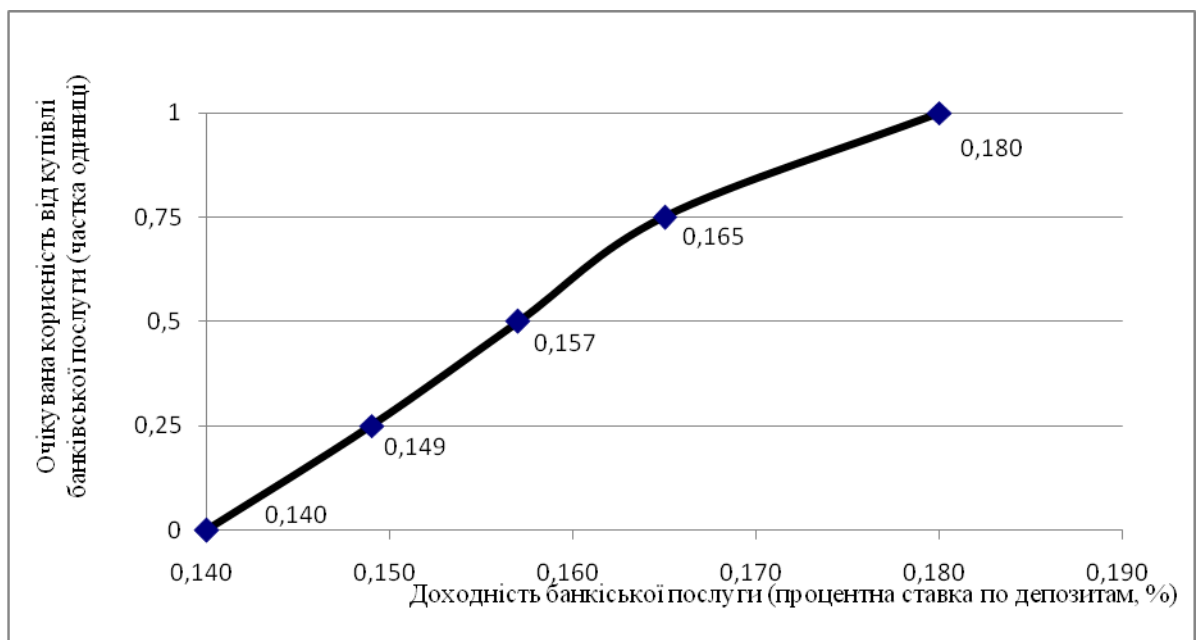


Рисунок 3.13 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до графіку роботи банку, виражених через ціну

$$(\text{функція корисності } U(Gr_b) = 26,02Gr_b - 3,10)$$

Швидкість обслуговування клієнта при купівлі банківської послуги ( $Sh_p$ ).

Аналіз критерію швидкості обслуговування клієнта при купівлі банківської послуги на сьогодні є досить актуальним, оскільки практично всі

споживачі, звертаючись до банку, намагаються зробити оптимальний вибір в найкоротший термін. Виходячи з того, що на ринку депозитних банківських послуг спостерігається висока конкуренція, можна зробити припущення, що більш конкурентною буде та послуга, на оформлення якої споживач – фізична особа витрачає мінімальну кількість часу. Отже, для визначення даного критерію, на нашу думку, необхідно проаналізувати оперативність роботи депозитного відділу обслуговування фізичних осіб та роботи кас банку, оскільки післяпродажне обслуговування депозитної послуги в більшості випадків полягає у отриманні процентів через касове обслуговування. Виходячи з цього, при прийнятті рішення щодо вибору зпоміж конкуруючих депозитних банківських послуг споживач навмисно звертає свою увагу на наявність черг біля кас банку та швидкість обслуговування клієнтів.

Провівши аналіз вітчизняного ринку депозитних банківських послуг, можна зробити висновок, що мінімальному граничному значенню  $x_1$  відповідає 17,0% та його можна охарактеризувати, як «у банку працює лише одна каса щодо обслуговування та спостерігаються постійні черги до кас (більше 4 чоловік); працівники депозитного відділу постійно зайняті та рекомендують споживачеві зачекати». Що стосується критичного значення  $x_5$  «постійно працюють всі каси та в них відсутні черги, персонал депозитного відділу банку оперативно допомагає у вирішенні проблем», то нами було визначено його на рівні 14,0%, що в подальших дослідженнях слугуватиме максимально можливим значенням, за якого функція корисності приймає значення одиниці.

На наступному етапі нами було проведено опитування респондентів в розрізі визначення детермінованого еквіваленту лотереї (17,0%; 14,0%) з позиції визначення рівнозначності очікуваного рівня корисності з «персонал депозитного відділу банку оперативно допомагає у вирішенні проблем, хоча у касах банку є незначні черги (2-3 чоловіка)», що дало визначити значення  $x_3$ :

$$U_{Sh_p}(15,5) = 0,5 = 0,5U_{Sh_p}(17,0) + 0,5U_{Sh_p}(14,0) \quad (3.12)$$

за умови, що  $U_{Sh_p}(17,0) = 0$ , а  $U_{Sh_p}(14,0) = 1$ .

Далі знайдемо детермінований еквівалент лотереї (15,5%; 14,0%) за аналогічним методом, тоді як під  $x_4$  будемо вважати «у касах банку відсутні черги та персонал депозитного відділу банку оперативно допомагає у вирішенні проблем»:

$$U_{Sh_p}(15,0) = 0,75 = 0,5U_{Sh_p}(15,5) + 0,5U_{Sh_p}(14,0) \quad (3.13)$$

за умови, що  $U_{Sh_p}(15,5) = 0,5$ , а  $U_{Sh_p}(14,0) = 1$ .

На наступному етапі визначимо детермінований еквівалент лотереї (17,0%; 15,5%) за допомогою визначення думки споживача щодо «працівники депозитного відділу постійно зайняті, хоча у касах банку є незначні черги (2-3 чоловіка)». Отримані результати можна представити через очікуваний рівень корисності:

$$U_{Sh_p}(16,0) = 0,25 = 0,5U_{Sh_p}(17,0) + 0,5U_{Sh_p}(15,5) \quad (3.14)$$

за умови, що  $U_{Sh_p}(15,5) = 0,5$ , а  $U_{Sh_p}(17,0) = 0$ .

Всі отримані результати були перевірені на результативність з використанням наступної системи очікуваних рівнів корисності:

$$U_{Sh_p}(15,5) = 0,5 = 0,5U_{Sh_p}(15,0) + 0,5U_{Sh_p}(16,0) \quad (3.15)$$

за умови, що  $U_{Sh_p}(15,0) = 0,75$ , а  $U_{Sh_p}(16,0) = 0,25$ .

Визначивши переломні значення критерію «швидкість обслуговування клієнта щодо купівлі банківської послуги» зобразимо на рис. 3.14 отримані

результати побудови кривої одномірної функції корисності та її формульне вираження.

Географічне розміщення банку ( $Geo_b$ ).

Критерій розміщення банку, визначає доступність до депозитних банківських послуг у географічному розміщенні. Слід звернути увагу, що основними критеріями, які визначають даний показник є:

- 1) наявність адміністративних одиниць банку на визначеній території;
- 2) наявність адміністративних одиниць банку у житловій та промисловій зоні міста Суми;
- 3) наявність банкоматів на визначеній території.

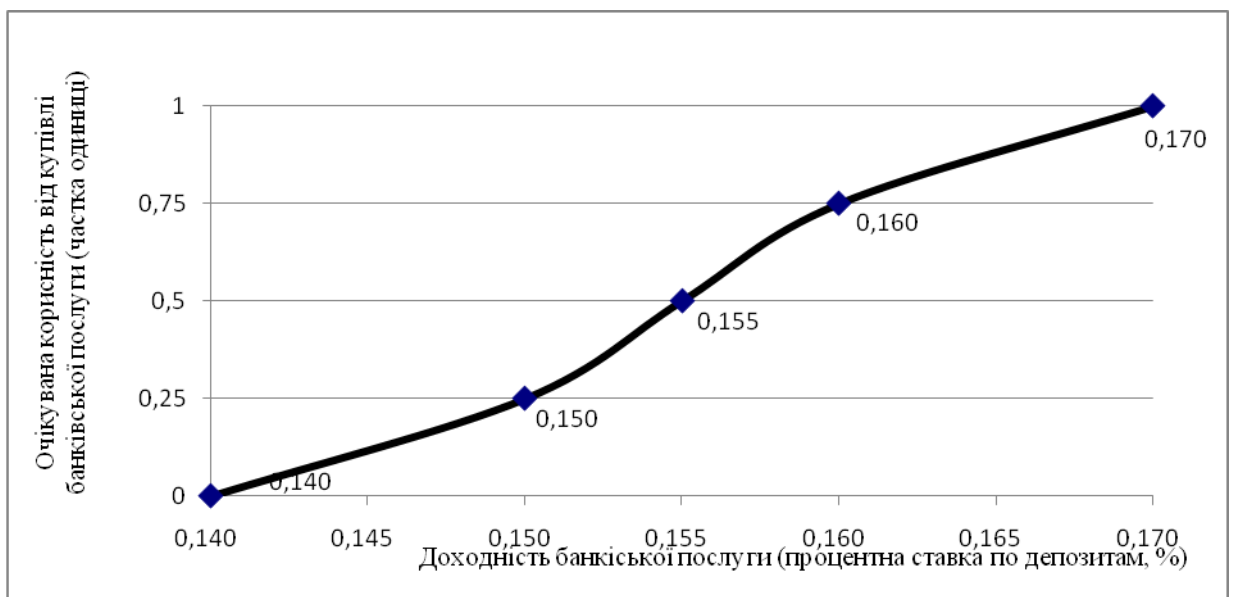


Рисунок 3.14 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до швидкості обслуговування клієнта при купівлі банківської послуги, виражених через ціну  
(функція корисності  $U(Sh_p) = 40,54Sh_p - 5,42$ )

На нашу думку, дослідження критерію розміщення банку дає змогу отримати більш наближені результати оцінки якісних критеріїв

конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб, при чому даний показник характеризує весь банк в цілому, але враховуючи територіальний поділ вітчизняного ринку депозитних банківських послуг. Поряд з цим, необхідно наголосити, що при порівнянні географічного розміщення банків в населених пунктах необхідно враховувати і наближення банку до споживача, оскільки найчастіше фізичні особи оформлюють депозитні банківські послуги або в місцях, наближених до роботи або в місцях проживання. Тому, враховуючи це, нами було здійснено аналіз граничних меж функції корисності та їх детермінованих еквівалентів лотерей, отримані результати якого представлені в табл. 3.4:

Таблиця 3.4 – Визначення граничних точок критерію «розміщення банку»

Назва показника	Опис	Алгоритм визначення	Результат, %
$x_1$	у м. Суми відсутнє представництво даного банку	дослідження ринку	19,5
$x_2$	банк має одне відділення в незручному місці для споживача (в одній з віддалених від центра «ділової активності» житловій зоні міста) та банк має обмежену кількість банкоматів	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_5$ )	18,0
$x_3$	банк має одне відділення в зручному для споживача місці(в центрі «ділової активності» міста) та банк має розгалужену мережу банкоматів	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_3; x_5$ )	16,7
$x_4$	географічне розміщення банку зручне для клієнтів (наявність відділень у житловій та промисловій зоні міста Суми) та банк має розгалужену мережу банкоматів	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_3$ )	16,0
$x_5$	географічне розміщення банку зручне для клієнтів (наявність відділень у житловій та промисловій зоні міста Суми); банк має розгалужену мережу банкоматів; в центрі «ділової активності» житлової зони міста Суми є вільний доступ до банківської послуги	дослідження ринку	14,0

На основі отриманих результатів побудуємо функцію-наближення одномірної функції корисності для критерію розміщення банку та на основі отриманої залежності – криву (рис. 3.15).

Як видно з рис. 3.15, даний показник значно впливає на рівень конкурентоспроможності депозитних банківських послуг, оскільки споживач не готовий їхати до іншого населеного пункту, навіть якщо ціна на послугу в іншому банку значно вища.

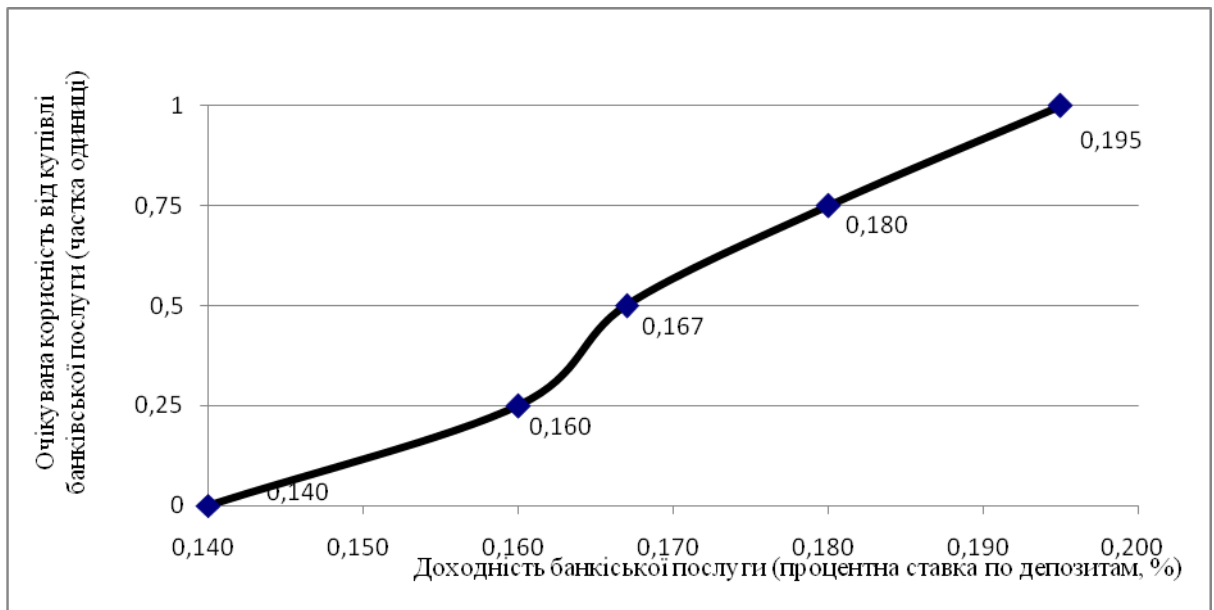


Рисунок 3.15 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до географічного розміщення банку, виражених через ціну (функція корисності  $U(Geo_b) = 14,78Geo_b - 1,95$ )

Асортимент банківських послуг ( $As_p$ ).

Одним із критеріїв, який впливає на рівень конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб, є наявність широкого асортименту депозитних банківських послуг у банку, оскільки найчастіше при кінцевому виборі споживач легше погоджується на купівлю за умови застосування індивідуального підходу формування послуги. Зі сторони банку «виробництво» індивідуальних депозитних банківських послуг є дуже витратним і банки намагаються використовувати маркетингові засоби введення в оману споживача – маючи широкий асортимент депозитного ряду, споживачу

пропонується самостійно обрати критерії терміновості, виду валют, способу нарахування процентів, можливість поповнення депозиту та можливість дострокового зняття коштів. Отже, враховуючи ці особливості, до основних показників, які характеризують критерій асортименту, можна віднести не лише наявність широкого ряду депозитних послуг у банку, а й часові лаги, протягом яких здійснюється оновлення асортименту, наявність нових модифікованих банківських послуг, тощо.

Враховуючи вищезазначене, визначимо методом опитування деякі значення функції корисності, за якими буде здійснено побудову кривої функції.

Спочатку визначимо граничні значення, які в подальшому будуть використані, як  $x_1$  та  $x_5$ . На нашу думку, враховуючи те, що граничним значенням  $x_1$  відповідає «банк не здійснює оновлення асортиментного ряду депозитних банківських послуг» та  $x_5$  – «у банку постійно з'являються нові модифікації депозитних банківських послуг та банк має диференційований асортимент банківських послуг», цінову інтерпретацію можна визначити, як 18,0% та 14,0% відповідно.

Отже, визначивши граничні зміни значення, перейдемо до визначення детермінованого еквіваленту лотереї  $(x_1; x_5)$ , за умови, що ймовірність настання події  $U_{Asp}(18,0)$  та  $U_{Asp}(14,0)$  рівна, та становити по 50%.

В результаті опитування групи респондентів було виявлено, що всередньому для споживача за ціною 15,6% очікувана корисність від «у банку рідко з'являються нові модифікації депозитних банківських послуг» є рівною у порівнянні з лотереєю:

$$U_{Asp}(15,6) = 0,5U_{Asp}(14,0) + 0,5U_{Asp}(18,0) = 0,5 \cdot 1 + 0,5 \cdot 0 = 0,5 \quad (3.16)$$

На наступному етапі здійснимо визначення детермінованого еквіваленту лотереї  $(x_3; x_5)$ , за умови що  $x_4$  можна охарактеризувати як «у банку постійно з'являються нові модифікації депозитних банківських послуг». Більш точні

розрахунки проаналізованих результатів опитування можна представити у вигляді:

$$U_{As_p}(14,8) = 0,5U_{As_p}(15,6) + 0,5U_{As_p}(14,0) = 0,5 \cdot 0,5 + 0,5 \cdot 1 = 0,75 \quad (3.17)$$

Далі визначимо показник детермінованого еквіваленту лотереї  $(x_1; x_3)$ , який можна описати як «банк дуже рідко здійснює оновлення асортиментного ряду депозитних банківських послуг». На даному етапі респонденти прийшли до висновку, що всередньому рівень очікуваної корисності спостерігається за умови встановлення ціни на рівні 16,4%:

$$U_{As_p}(16,4) = 0,5U_{As_p}(18,0) + 0,5U_{As_p}(15,6) = 0,5 \cdot 0 + 0,5 \cdot 0,5 = 0,25 \quad (3.18)$$

Отже, визначивши всі значення зміни критерію асортимент банківських послуг, на рис. 3.16 представимо отримані результати:

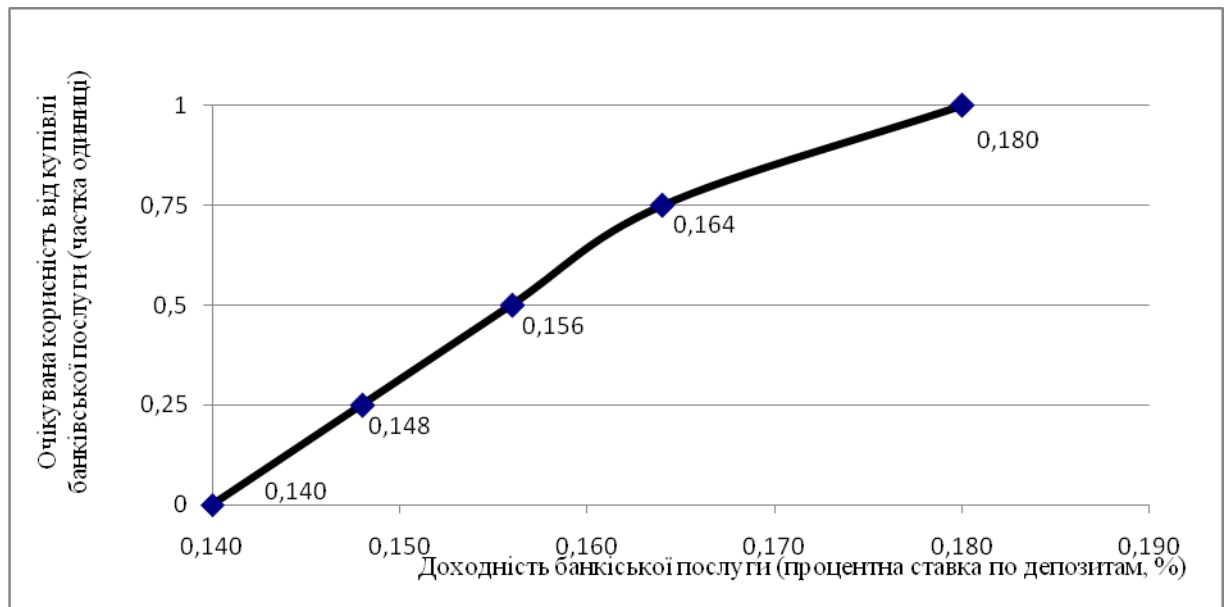


Рисунок 3.16 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до асортиментного ряду банківських послуг, виражених через ціну (функція корисності  $U(As_p) = 25,34As_p - 2,99$ )



Рейтинг банку ( $Rat_b$ ).

Одним із останніх факторів, які характеризують банк та входять до оцінки якості конкурентоспроможності банківських послуг, що пропонуються фізичним особам, є рейтинг банку. В останні роки з розвитком глобалізаційних процесів щодо поширення інформаційних потоків та підвищення рівня фінансової обізнаності фізичних осіб, як споживачів банківських послуг, все більшої актуальності набуває даний критерій. На нашу думку, до основних параметрів можна віднести запропоновану вже існуючу глобальну шкалу Moody's. Враховуючи рекомендації щодо визначення рейтингу банку за даною шкалою та результати опитування групи респондентів, отримані результати представимо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Визначення граничних точок критерію «рейтинг банку»

Назва показника	Опис	Алгоритм визначення	Результат, %
$x_1$	B1, B2, B3, Caa1, Caa2, Caa3, Ca, C	дослідження ринку	18,0
$x_2$	Ba1, Ba2, Ba3	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_5$ )	15,0
$x_3$	Baa2, Baa3	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_3; x_5$ )	12,0
$x_4$	A2, A3, Baa1	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_3$ )	11,0
$x_5$	Aaa, Aa1, Aa2, Aa3, A1	дослідження ринку	10,0

Виходячи з отриманих результатів, побудуємо функцію-наближення одномірної функції корисності для критерію розміщення банку та на основі отриманої залежності криву (рис. 3.17).

Перейдемо до аналізу критеріїв, які характеризують саму депозитну банківську послугу.

Додаткове сервісне обслуговування банківської послуги ( $Se_p$ ).

Слід зазначити, що під критерієм «додаткове сервісне обслуговування банківської послуги» з врахуванням сучасних тенденцій розвитку вітчизняного

ринку депозитних банківських послуг будемо розуміти набір наступних критеріїв, які в повній мірі дають узагальнюючу характеристику даного критерію:

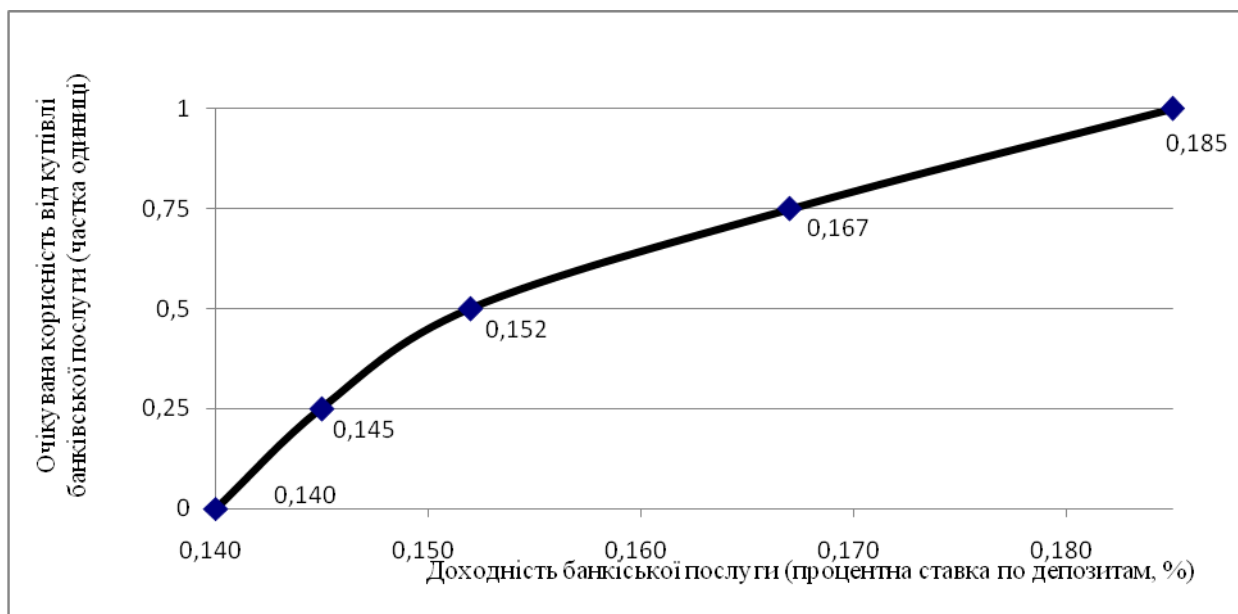


Рисунок 3.17 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до рейтингу банку, виражених через ціну (функція корисності  $U(Rat_b) = 11,68Rat_b - 1,04$ )

- наявність безкоштовного смс-повідомлення клієнтів щодо обслуговування депозитної банківської послуги;
- застосування інтернет-банкінгу з метою ефективного обслуговування клієнта банку;
- надання безкоштовних послуг копіювання необхідних документів під час оформлення депозитних послуг;
- використання нефінансових інструментів підвищення рівня комфортності клієнта (наприклад, надання за бажанням клієнта прохолоджуючих напоїв, чаю чи кави).

Враховуючи тенденції використання додаткових послуг вітчизняного ринку, було визначено, що у банку, який пропонує «всі додаткові послуги щодо

обслуговування банківської послуги банк здійснює за окрему плату» ціна на депозитну послугу складає 16,0%, а у банку, де «всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт); банк використовує інтернет-банкінг з метою ефективного обслуговування клієнта; банк надає безкоштовно послугу смс-повідомлення на мобільний телефон щодо надходження та використання коштів з депозитної картки; банк використовує не фінансові інструменти підвищення рівня комфортності клієнта (надання за бажанням клієнта прохолоджуючих напоїв, чаю чи кави)» – 14,0%.

Використаємо дані значення, як граничні, та за результатами опитування з'ясуємо значення детермінованих еквівалентів  $(x_1; x_5)$ ,  $(x_3; x_5)$  та  $(x_1; x_3)$ .

Так, зокрема, було виявлено, що точці «всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт)» відповідає 157%, точці «всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт) та банк використовує інтернет-банкінг з метою ефективного обслуговування клієнта» – 15,6 %, точці «всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт), банк використовує інтернет-банкінг з метою ефективного обслуговування клієнта та надає безкоштовно послугу смс-повідомлення на мобільний телефон щодо надходження та використання коштів з депозитної картки» –15,5%.

Враховуючи отримані результати для побудови кривої функції корисності представимо отриману функцію наближення (рис.3.18).

Специфікою даного критерію є те, що спостерігаються найменші процентні розриви між переломними точками порівняно з іншими критеріями. На нашу думку, слід наголосити на тому, що споживач в більшості випадків при виборі між конкурентними альтернативами незначну увагу приділяє саме створеному додатковому сервісному обслуговуванню по даній депозитній банківській послугі, хоча для банку «налагодження» даних елементів, що входять до додаткового обслуговування, виявляється дуже витратними. З іншого боку, в разі коли банк відмовляється використовувати запропоновані

заходи, він може втратити конкурентні переваги банківської послуги у зв'язку з тим, що всі безкоштовні додаткові послуги (наприклад копіювання необхідного пакету документів) впливають на збільшення обсягу витрат споживача.

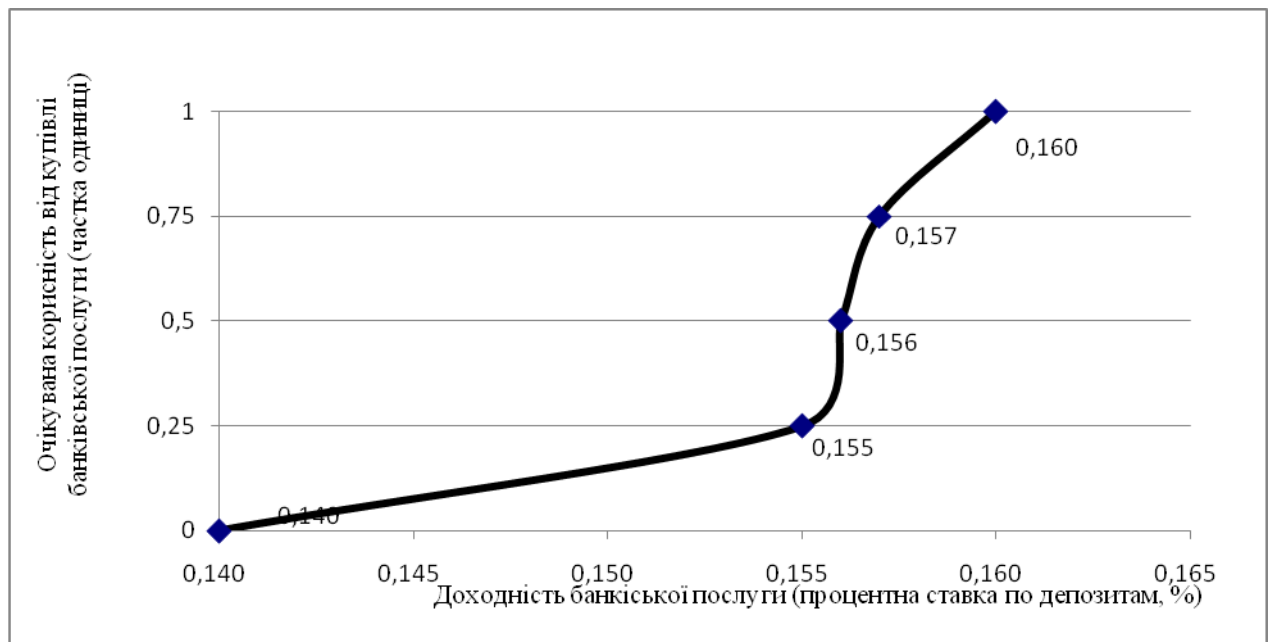


Рисунок 3.18 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до додаткового сервісного обслуговування банківських послуг, виражених через ціну (функція корисності

$$U(S_{e_p}) = 202,70S_{e_p} - 31,37)$$

Реклама банківської послуги ( $Adv_p$ ).

Ще одним з критеріїв, який описує якість депозитних банківських послуг, можна вважати «реклама банківської послуги», який проявляється через різні форми рекламних засобів. Для побудови одномірної функції корисності використаємо відповідність кожній з переломних точок свого значення та запропонуємо респондентам зробити порівняння граничних лотерей та детермінованих еквівалентів щодо очікуваних рівнів корисності. В табл. 3.6 переставлені висновки щодо відповідності п'яти точок ціновому параметру.

Таблиця 3.6 – Визначення граничних точок критерію «реклама банківської послуги»

Назва показника	Опис	Алгоритм визначення	Результат
$x_1$	банк не рекламує депозитну банківську послугу в засобах масової інформації	дослідження ринку	19,5
$x_2$	банк рекламує депозитну банківську послугу через друковані рекламні засоби – буклети, проспекти в операційному залі банку	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_5$ )	18,1
$x_3$	банк рекламує депозитну банківську послугу лише в мережі Інтернет	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_3; x_5$ )	17,4
$x_4$	банк активно використовує різні засоби просування конкретної депозитної банківської послуги	визначення детермінованого еквіваленту лотереї ( $x_1; x_3$ )	16,7
$x_5$	банк використовує різні засоби просування банківської послуги (рекламні засоби, акції) та в засобах масової інформації постійно з'являється інформація про оновлення асортименту банківських послуг	дослідження ринку	14,0

Враховуючи результати, запропонуємо отриману функцію-наближення та криву одномірної функції корисності (рис. 3.19):

Отже, враховуючи отримані результати одинадцяти одномірних функцій корисності, перейдемо до етапу побудови багатомірної функції корисності з метою визначення оптимального значення очікуваного рівня корисності та подальшого управління рівнем конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб.

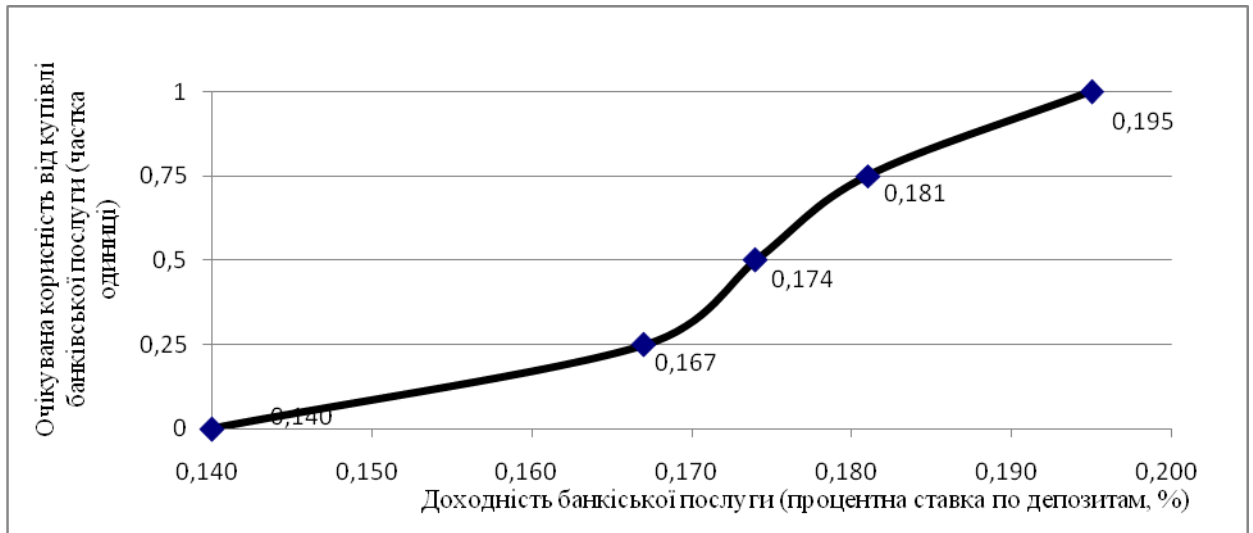


Рисунок 3.19 – Залежність очікуваного рівня корисності банківської послуги для клієнта від вимог клієнта до реклами банківських послуг, виражених через ціну (функція корисності  $U(Adv_p) = 28,96Adv_p - 4,58$ )

Як бачимо, практично всі (окрім критерію конкурентоспроможності банківських послуг «репутація банку») функції корисності є лінійним вираженням взаємозалежності та чітко описують процес. На основі отриманих даних визначимо систему із монотонних функцій (3.19), з якої побудуємо багатомірну функцію корисності з врахуванням вагових коефіцієнтів.

$$\left\{ \begin{array}{l}
 U(M_b) = 20,27M_b - 2,97, \\
 U(R_b) = 1789,00R_b^3 - 8570,00R_b^2 + 1368,10R_b - 71,98, \\
 U(N_b) = 25,00N_b - 4,00, \\
 U(Kp_b) = 50,00Kp_b - 7,25, \\
 U(Gr_b) = 26,02Gr_b - 3,10, \\
 U(Sh_p) = 40,54Sh_p - 5,42, \\
 U(Geo_b) = 14,78Geo_b - 1,95, \\
 U(As_p) = 25,34As_p - 2,99, \\
 U(Se_p) = 202,70Se_p - 31,37, \\
 U(Adv_p) = 28,96Adv_p - 4,58, \\
 U(Rat_b) = 11,68Rat_b - 1,04,
 \end{array} \right. \quad (3.19)$$

Визначення вагових коефіцієнтів здійснимо з врахуванням експертних думок та отримані результати використаємо для побудови багатомірної функції корисності (3.20):

$$U = 0,11(20,27M_b - 2,97) + 0,1(1789,00R_b^3 - 8570,00R_b^2 + 1368,10R_b - 71,98) + 0,11(25,00N_b - 4,00) + 0,10(50,00Kp_b - 7,25) + 0,09(26,02Gr_b - 3,10) + 0,09(40,54Sh_p - 5,42) + 0,08(14,78Geo_b - 1,95) + 0,09(25,34As_p - 2,99) + 0,09(202,70Se_p - 31,37) + 0,07(28,96Adv_p - 4,58) + 0,07(11,68Rat_b - 1,04) \quad (3.20)$$

Отже, отримана функція корисності дає змогу врахувати зміну кожного з окремих її елементів та визначити оптимальне значення ціни, яка влаштовує споживача – фізичну особу з врахуванням якості депозитної банківської послуги. Так, зокрема, застосування даного науково-методичного підходу дає змогу банку визначити оптимальний рівень ціни та, використовуючи різні стратегії, управляти конкурентоспроможністю депозитної банківської послуги.

### 3.3 Управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб за допомогою методу зважених орграфів та формалізації інтервалів байдужості клієнтів

Підвищення рівня конкурентоспроможності банківських послуг можливо двома шляхами (в залежності від того, яким з інструментів банк може управляти):

- 1) здійснювати коригування одночасно цінової політики та політики якості надання банківських послуг;
- 2) розробка рекомендацій щодо коригування лише однієї політики при незмінності іншої.

Слід наголосити, що останній підхід до управління конкурентоспроможністю банківських послуг в свою чергу може розділятися на два напрямки дії (в залежності від об'єкту «фіксування») – управління ціною чи управління якістю банківських послуг.

За умови вибору першого напрямку та виходячи з об'єктивних реалій діяльності банку, а зокрема граничної вартості ресурсів банку, запланованого рівня прибутковості, тощо, необхідно здійснити оцінку по кожному з факторів та визначити ціну, яка влаштовує банк.

За умови вибору другого напрямку дій, доцільно, ґрунтуючись на визначеному рівні цін, сформувані дві підсистеми факторів: ті, за якими вже збігається якісний фактор в банку і ті, за якими необхідно здійснювати коригування.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб автором розроблено два підходи:

- 1) на основі використання зважених орієнтованих графів (орграфів)– при обмеженні обсягу фінансових ресурсів, виділених на реалізацію заходів щодо підвищення якості банківських послуг;
- 2) на основі матриці цінкових орієнтирів – при відсутності таких обмежень.

Розкриємо авторський підхід щодо визначення та побудови матриць парних порівнянь кінцевої кількості альтернатив для кожного числа факторів з застосуванням теорії графів для формалізації якісних критеріїв, як невід'ємної складової системи оцінки конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб за наявності чітких внутрішніх зв'язків між критеріями.

З метою вирішення даної проблеми використаємо аналіз альтернативних варіантів розвитку модельної системи на основі запропонованого у роботі Ледащевої Т.Н. [83] математичного підходу, який на нашу думку, можливо застосувати для оцінки саме якості конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб. Пояснимо вибір саме такого



математичного рішення поставленої проблеми оцінки рівня якості конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб:

1. Прийняття рішення у споживача щодо кінцевого вибору  $n$ -ї банківської послуги, яка пропонується  $m$ -ним банком, будемо вважати слабо структурованим, оскільки чіткі та явні взаємозв'язки між елементами системи є ірраціональними (суто індивідуальними) та залежать лише від кінцевого споживача. В даному випадку доцільним є визначення якості банківської послуги для фізичних осіб як системи факторів, які за сукупністю взаємопов'язаних елементів створюють саме когнітивну систему, яка виступає з одного боку як засіб структуризації і формалізації ситуації, а з іншого – засобом її аналізу.
2. Для кінцевого споживача – фізичної особи оцінку конкурентоспроможності якісних факторів банківської послуги здійснимо за допомогою застосування математичних графів, яка ґрунтується на критеріях вибору. Слід зазначити, що при ранжуванні альтернативних виборів споживача за допомогою методу попарних порівнянь з ваговими коефіцієнтами будемо надавати перевагу такій альтернативній банківській послугі, узагальнююча кінцева оцінка якої вважається більшою с поміж інших варіантів-альтернатив.

Дана розроблена методика використовується для аналізу когнітивних систем, що дає змогу вирішити специфічну проблему оцінки якості банківської послуги, адже кінцеве рішення щодо купівлі тієї чи іншої банківської послуги приймається споживачем. В розрізі даного питання як аргумент можна використати гіпотезу Л. Фестингера «у разі виникнення дисонансу індивід буде всіма силами прагнути знизити ступінь невідповідності між двома своїми установками, намагаючись досягти консонансу (відповідності)» [196], що підтверджує теорію когнітивного дисонансу. Ми погоджуємося з даною гіпотезою, адже вона максимально наближено дає змогу вирішити проблему: споживач намагається обрати саме ту банківську послугу, яка буде мінімізувати

дисонанс між очікуваними параметрами банківської послуги та існуючими альтернативами на ринку.

Дана методика дає змогу отримати достатньо простий, об'єктивний та алгоритмований спосіб вибору із кінцевої множини альтернатив. Використання методу попарних порівнянь за умови нерівнозначності факторів впливу можливе при будь-якому змістовному навантаженні ранжування та будь яких вагових коефіцієнтах відповідно.

Зупинимось більш детально на основних етапах здійснення аналізу за допомогою запропонованого методу попарних порівнянь.

Нехай  $A = \{A_i, i = 1, \dots, m\}$  – кінцева множина альтернатив прийняття рішень споживача банківських послуг, яка оцінюється за допомогою  $n$  факторів ( $P^k, k = 1, \dots, n$ ). Поряд з цим, припустимо, що фактори з номерами  $k = 1, \dots, n_1$  необхідно максимізувати, а  $k = n_1 + 1, \dots, n$  – мінімізувати (тобто їх значення збільшуються або зменшуються відповідно при покращенні показників). Кожен елемент матриці  $S^k$  для фактору  $P^k$  будемо визначати за системою критеріїв (3.7):

$$s_{ij}^k = \begin{cases} 0, & \text{якщо } a_{ki} < a_{kj} \\ 0,5 & , \text{якщо } a_{ki} = a_{kj} \\ 1, & \text{якщо } a_{ki} > a_{kj} \end{cases} \quad i, j = 1, \dots, m \quad (3.7)$$

При використанні даного підходу попарних порівнянь слід зазначити, що вибір цієї чи іншої системи варіацій прийняття рішень не впливає на кінцевий результат інтенсивності вибору релевантних переваг для споживача.

У зв'язку з тим, що існують обмеження в кінцевій кількості альтернатив (як у будь-якої системи), множина  $A$  знаходиться всередині деякої  $n$ -мірної фігури, сторони якої описуються векторами (3.8):

$$A = \begin{cases} P^k = P_n^k \\ P^k = P_b^k, \end{cases} k = 1, \dots, n \quad (3.8)$$

де  $P_{\min}^k$  та  $P_{\max}^k$  – мінімально та максимально можливе значення альтернативи на факторі  $P^k$ .

Тобто, для оцінки альтернативи прийняття рішення а щодо вибору банківської послуги (за якісними параметрами) на неперервній множині альтернатив використаємо (3.9):

$$W(a) = \sum_{k=1}^n v^k \tilde{a}_k \quad (2.9)$$

де  $v^k$  – вага фактора  $P^k$ ,  $\tilde{a}_k$  – значення фактору  $P^k$  на альтернативі а нормованого за формулою (3.10):

$$\tilde{a}_k = \begin{cases} \frac{a_k - P_{\min}^k}{P_{\max}^k - P_{\min}^k}, & k = 1, \dots, n_1 \\ \frac{P_{\max}^k - a_k}{P_{\max}^k - P_{\min}^k}, & k = n_1 + 1, \dots, n_1 \end{cases} \quad (3.10)$$

Слід зазначити, що за економічною сутністю (3.9) розкриває функцію корисності, яка базується на методі попарних порівнянь, з врахуванням нерівнозначності вагових коефіцієнтів факторів. За допомогою побудови даної функції корисності ми можемо проаналізувати якісні параметри банківської послуги, які обирає споживач з метою максимізації власного задоволення потреб, тобто, чим більше значення  $W(a)$  із двох попарних порівнянь, тим наближеніша вірогідність того, що буде здійснений вибір з двох альтернатив в сторону купівлі саме цієї банківської послуги.

Зауважимо, що при використанні даного підходу процес прийняття рішення неможливий без ідентифікації критеріїв, які впливають на якість банківської послуги в функції 3.1, та визначення їх вагових коефіцієнтів. В якості базового методу для вирішення даної проблеми застосуємо теорію

орієнтованих графів, яка дозволяє пов'язати кількісні та якісні характеристики об'єкта який досліджується. Поряд з цим, економічна модель, яка побудована за допомогою орграфів, дозволяє спрогнозувати реакцію системи на ендогенний та екзогенний вплив, обирати найбільш ефективне рішення по управлінню системою.

Побудова орграфа для визначення ступеня внутрішньої взаємообумовленості критеріїв формулюється наступним чином:

1. вершинами орграфу виступають фактори, які характеризують якість банківської послуги;
2. кожній вершині присвоюється числова характеристика, значення якої вимірюють тим чи іншим способом (вказуються одиниці виміру);
3. дуги орграфу характеризують прямі зв'язки між визначеними факторами;
4. орграф вважається сильно пов'язаним, тобто кожна вершина впливає на всі інші прямо або опосередковано (через інші вершини).

Специфікою даних елементів підсистеми є те, що, по-перше, необхідно провести виявлення параметрів, які впливають на прийняття кінцевого рішення у споживача – фізичної особи, а в подальшому перевести якісні показники в цифрові значення за допомогою присвоєння даним факторам певних цифрових характерних значень. На жаль, даний етап неможливо вважати об'єктивним, оскільки набір рангових значень параметрів системи можна визначити за рахунок опитування споживачів, тобто експертним методом. Поряд з цим, слід зазначити, що даний підхід допоможе визначити прогностичні тенденції потреб споживачів, що в свою чергу допоможе в майбутньому управляти рівнем конкурентоспроможності банківської послуги.

При побудові орграфу ( в даній роботі використаємо один із підвидів – знаковий) залучення експертів (споживачі банківських послуг) при моделюванні системи використаємо на двох етапах:

- при виділенні факторів, які характеризують поведінку системи (з точки зору цілей дослідження), – для побудови вершин орграфу;

- встановленні зв'язків між факторами – для визначення вагових коефіцієнтів дуг.

При виділенні критеріїв якості банківської послуги необхідно провести обґрунтування можливості вибору того чи іншого фактору та зазначити їх внутрішню ґрунтовну та змістову наповненість – можливість прямого впливу на вершину, як можливість управління критерієм конкурентоспроможності банківської послуги та бажаний напрямок зміни вершини з метою оцінки альтернатив. На наступному етапі здійснюється визначення числового значення можливості внутрішнього впливу одного критерію на інший, при чому зв'язки повинні формуватися таким чином, щоб в обов'язковому порядку прослідковувалися як прямі, так і опосередковані зв'язки між усіма критеріями.

На наступному етапі здійснюються математичні розрахунки на основі побудови матриці суміжності вершин орграфу та нормалізації отриманих значень кожного з критеріїв визначення ранжування альтернатив (різних комбінацій значень) в залежності від отриманих оціночних значень.

Виходячи з цього, метод попарних порівнянь дає змогу отримати об'єктивні результати вибору оптимальної альтернативи з визначеним набором критеріїв, які в значній мірі здійснюють вплив на рівень якісної складової конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб. Для банку даний науково-методичний підхід дає змогу обрати оптимальне рішення щодо управління системою якості з чітко визначеними зв'язками, базуючись на перерозподілі ресурсів між критеріями – вершинами орграфу, тобто моделюючи систему.

Метод зважених орграфів автор пропонує використовувати з метою обґрунтування переліку нецінових факторів конкурентоспроможності банківської послуг, на яких банку слід сконцентрувати управлінські зусилля при обмеженому обсязі виділених на це фінансових ресурсів. Застосовуючи цей метод, автор виходить із припущення, що всі нецінові фактори конкурентоспроможності банківської послуг є пов'язаними між собою

взаємозв'язками різної сили та напрямку, але в сукупності являють собою замкнуту систему, входами до якої є вони самі, а виходом – узагальнюючий індикатор конкурентоспроможності банківських послуг. Орграф дозволяє візуалізувати ці фактори (вершини орграфу), позначити зв'язки між ними (дуги орграфу) та біля кожної дуги зробити позначку щодо характеру зв'язку, який вона описує: прямий або обернений (в загальному вигляді це представлено в табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Визначення характеру зв'язку між неціновими факторами конкурентоспроможності банківських послуг

Нецінові фактори конкурентоспроможності банківських послуг	Нецінові фактори КБП											Конкурентоспроможність банківських послуг
	$M_b$	$R_b$	$N_b$	$Kp_b$	$Gr_b$	$Sh_p$	$Geo_b$	$As_p$	$Se_p$	$Adv_p$	$Rat_b$	
Матеріальна база банку ( $M_b$ )	X	П	-	-	П	П	П	-	П	-	-	П
Репутація банку ( $R_b$ )	-	X	П	-	-	-	-	-	-	Н	-	П
Надійність банку ( $N_b$ )	-	П	X	-	-	-	-	-	-	-	-	П
Кваліфікація персоналу банку ( $Kp_b$ )	-	П	-	X	-	П	-	-	П	-	-	П
Графік роботи банку ( $Gr_b$ )	-	П	-	-	X	-	-	-	-	-	-	П
Швидкість обслуговування клієнтів ( $Sh_p$ )	-	П	-	-	-	X	-	-	-	-	-	П
Географічне розміщення банку ( $Geo_b$ )	-	-	-	-	О	-	X	-	О	-	-	П
Асортимент банківських послуг ( $As_p$ )	-	-	-	-	-	О	-	X	П	П	-	П
Додаткове сервісне обслуговування клієнтів ( $Se_p$ )	-	П	-	-	П	О	-	-	X	-	-	П
Реклама банківських послуг ( $Adv_p$ )	-	П	-	-	-	-	-	-	-	X	-	П
Рейтинг банку ( $Rat_b$ )	-	П	П	-	-	-	-	-	-	-	X	П

«-» – відсутність зв'язку; «П» – прямий зв'язок; «О» – непрямий зв'язок.

Виходячи з авторського розуміння конкурентоспроможності банківських послуг автором доведено необхідність коригування параметрів впливу політики на управління якістю банківських послуг для забезпечення бажаного рівня їх дохідності.

З метою досягнення необхідних рівнів якості банківських послуг автором запропоновано науково-методичний підхід, який базується на побудові матриць управління неціновими факторами тобто співвідношення оцінок по кожному з параметрів якості надання банківських послуг та ціни на неї. Так, зокрема, кожен з факторів може бути описаний споживачем з позиції задоволення його очікуваних вимог (повністю, частко чи зовсім не відповідати вимогам) за різними характеристиками, та відповідати певному ціновому діапазону.

Так, наприклад, якщо банк планує встановити відсоткову ставку за депозитними банківськими послугами в 16,5% річних, то це означає, що для отримання лідируючих позицій на даному сегменті ринку при управлінні матеріальним забезпеченням роботи банку необхідно звернути увагу на відповідність оргтехніки банку сучасним технологіям передачі даних, інтер'єр приміщення повинен відповідати характеру роботи відділів банку.

За умови якщо банк обере ціновий орієнтир в 17,9 %, доцільно здійснити оновлення лише оргтехніки, а на останні характеристики звертати увагу в останню чергу. Таким чином, рухаючись по кожній складовій (неціновому фактору забезпечення конкурентоспроможності банківських послуг), банк може обрати для себе оптимальне співвідношення цінових та нецінових потреб споживача, які він може задовольнити з метою отримання конкурентних переваг на ринку.

На основі отриманих даних було запропоновано для Сумського відділення ПАТ «Альфа-банк» здійснювати коригування діяльності з обслуговування клієнтів – фізичних осіб з метою максимізації притоку депозитів, не пропонуючи клієнтам найвигідніших ставок по депозитам, в наступних напрямках: підвищити вимоги до кваліфікації персоналу банку,

збільшити витрати банку на просування банківської послуги для фізичних осіб на 14,2 %, відкоригувати графік роботи банку (збільшити час обслуговування клієнтів банку на годину ввечері та використовувати систему почергового використання обідніх перерв), здійснити оновлення асортиментного ряду депозитних банківських послуг для фізичних осіб (табл. 3.8)



Таблиця 3.8 – Формалізація інтервалів байдужості клієнтів Сумського відділення ПАТ «Альфа-банк» у 2012 р.(фізичних осіб, що отримали депозитну послугу

Нецінові критерії КБП	Інтервали байдужості клієнта (діапазони ціни БП, %)					
	1	2	3	4	5	6
Матеріальна база банку:	[20,0;18,0)	[18,0;17,7)	[17,7;16,1)	[16,1;14,2)	[14,2;14,0]	
- Інтер'єр приміщення банку	-	-	+	+	+	
- Стан оргтехніки банку	-	+	+	+	+	
- Зовнішній вигляд будівлі банку	-	-	+/-	+/-	+	
Репутація банку:	[20,0;19,5)	[19,5;16,7)	[16,7;15,9)	[15,9;15,5)	[15,5;14,0]	
- Впізнаваність логотипу банку	-	+/-	+	+	+	
- Якість інформаційних матеріалів	+/-	+/-	+/-	+	+	
- Наявність рекомендацій від споживачів	-	-	-	+	+	
Надійність банку	[20,0;19,0)	[19,0;18,2)	[18,2;17,0)	[17,0;16,0)	[16,0;14,0]	
Рівень надійності банку	-	+/-	+	+	+	
Відсутність проблем щодо своєчасності видачі вкладів клієнтам банку	-	+/-	-	+/-	+	
Відсутність проблем щодо обсягів видачі вкладів клієнтам банку	-	-	+/-	+	+	
Кваліфікація персоналу банку:	[20,0;16,5)	[16,5;16,0)	[16,0;15,5)	[15,5;15,0)	[15,0;14,0]	
- Рівень професіоналізму та кваліфікації працівників	-	+/-	+/-	+/-	+	
- Ведення документації	+/-	+/-	+	+	+	
- Рівень уникнення конфліктів інтересів	-	+/-	+/-	+	+	
- Дотримання корпоративної етики працівниками банку	+/-	+/-	+	+/-	+	
Графік роботи банку:	[20,0;18,0)	[18,0;16,5)	[16,5;15,7)	[15,7;14,9)	[14,9;14,0]	
- Наявність обідніх та технічних перерв	-	-	+/-	+	+	
- Початок операційного дня роботи банку	-	-	+	-	+	
- Закінчення операційного дня роботи банку	-	+	-	+	+	
Швидкість обслуговування клієнтів:	[20,0;17,0)	[17,0;16,0)	[16,0;15,5)	[15,5;15,0)	[15,0;14,0]	
- Відсутність черг в касах	-	+/-	+/-	+	+	
- Швидкість обслуговування в касах одного клієнта	-	-	-	+	+	
- Оперативність вирішення поточних проблем клієнта	-	-	+/-	+/-	+/-	

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
Географічне розміщення банку:	[20,0;19,5)	[19,5;18,0)	[18,0;16,7)	[16,7;16,0)	[16,0;14,0]
- Рівень розгалуженості філіальної мережі банку	-	-	+/-	+	+
- Наявність вільного доступу до банківських послуг в зоні «ділової активності» міста	-	+/-	+	+	+
- Наявність вільного доступу до банківських послуг в житловій зоні міста	-	+/-	-	+/-	+/-
- Рівень розгалуженості мережі банкоматів	+/-	+/-	+	+	+
Асортимент банківських послуг:	[20,0;18,0)	[18,0;16,4)	[16,4;15,6)	[15,6;14,8)	[14,8;14,0]
- Динамічність оновлення асортиментного ряду банківських послуг	-	+/-	+/-	+/-	+/-
- Гнучкість зміни характеристик банківських послуг	-	-	+/-	+/-	+
- Інноваційність продуктового ряду банку	-	-	+/-	+	+
Додаткове сервісне обслуговування клієнтів:	[20,0;16,0)	[16,0;15,7)	[15,7;15,6)	[15,6;15,5)	[15,5;14,0]
- Застосування нефінансових інструментів обслуговування клієнта	-	-	+/-	+/-	+
- Використання масової та індивідуальної розсилки повідомлень про зміни БП через смс-повідомлення	+/-	+/-	+/-	+/-	+
- Наявність доступу до банківських послуг через мережу Інтернет	+/-	+/-	+	+	+
Реклама банківських послуг:	[20,0;19,5)	[19,5;18,1)	[18,1;17,4)	[17,4;16,7)	[16,7;14,0]
- Частота використання реклами банківських послуг	-	-	+/-	+	+
- Диференційованість реклами банківських послуг	-	+/-	+	+/-	+
- Рівень застосування персональних продажів банківських послуг	-	-	+/-	+/-	+
Рейтинг банку	[20,0;18,5)	[18,5;16,7)	[16,7;15,2)	[15,2;14,5)	[14,5;14,0]
Рейтинг за глобальною шкалою Moody's	B1, B2, B3, Caa1, Caa2, Caa3, Ca, C	Ba1, Ba2, Ba3	Baa2, Baa3	A2, A3, Baa1,	Aaa, Aa1, Aa2, Aa3, A1,

Підводячи підсумок зазначимо, що при відсутності обмежень щодо обсягу фінансових ресурсів, які банк може спрямувати на реалізацію заходів з управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб, він має можливість коригувати одночасно всі або більшість нецінових параметрів конкурентоспроможності банківських послуг. Вихідною базою для такого коригування має стати інформація стосовно так званих «інтервалів байдужості клієнта», визначених в координатах «ціна банківської послуги – рівень якості банківської послуги». Тобто банк має чітко уявляти, на який рівень зниження якості послуги може погодитися клієнт, якщо банк запропонує йому ціну цієї послуги у відповідному діапазоні.

#### Висновки до третього розділу

Управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб є набагато більш складним процесом, ніж управління конкурентоспроможністю банківських послуг для юридичних осіб, оскільки воно передбачає орієнтацію не тільки на цінові параметри банківських послуг, а й на характеристики її якості (якість обслуговування, місце розташування банку, його імідж, рекламний вплив, матеріальна база банку тощо), що дуже слабо піддається формалізації.

Тому в даному випадку автором обґрунтовано можливість та доцільність застосування науково-методичного підходу, заснованого на постулатах теорії корисності, що дозволить врахувати як економічні (цінові), так і неекономічні (якісні) характеристики конкурентоспроможності банківських послуг. До основних етапів здійснення оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб можна віднести:

Етап 1: Проведення опитування клієнтів банку щодо факторів впливу на прийняття ними рішення щодо купівлі банківських послуг.

Етап 2. Визначення релевантних нецінових факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб. На основі проведеного опитування клієнтів банку, які протягом 6 місяців звернулися до Сумського відділення банку ПАТ «Альфа-банк» та купили депозитну банківську послугу (приблизно 300 осіб), було виявлено, що на прийняття рішення щодо їх купівлі впливає: 1) матеріальна база банку; 2) репутація банку; 3) надійність банку; 4) кваліфікація персоналу банку; 5) графік роботи банку; 6) швидкість обслуговування клієнтів; 7) географічне розміщення банку; 8) асортимент банківських послуг; 9) додаткове сервісне обслуговування клієнта; 10) реклама банківських послуг; 11) рейтинг банку.

Етап 3. Обробка результатів анкетування. Для визначення ступеню узгодженості думок споживачів застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла ( $Kk$ ). Якщо  $Kk \geq 0,6$  – результати опитування слід вважати репрезентативними, якщо  $Kk < 0,6$  – необхідно проводити повторне опитування споживачів.

Етап 4. Встановлення для кожного з факторів граничних меж його зміни та одиниць виміру. Було визначено, що специфікою на даному етапі виступає формалізація економічного обґрунтування умов, які змусять споживача (в умовах невизначеності) ранжувати пріоритети («більша ціна – нижча якість» чи «вища якість – вища ціна») при виборі банківської послуги з кола конкуруючих послуг.

Етап 5. Побудова багатомірної функції корисності на основі визначення одномірним функцій корисності. Так, зокрема, необхідно побудувати матриці нецінових факторів конкурентоспроможності банківських послуг та визначення умов переходу від мінімального до максимального значення кожного з них; виявити критичних значень нецінових факторів конкурентоспроможності банківських послуг в діапазоні від мінімального до максимального значення (мінімальна кількість критичних значень - 5) та розрахунок детермінованого

еквіваленту для кожного з них; встановити для кожних критичних значень економічного еквіваленту (ставки за депозитними чи кредитними послугами)

На відміну від існуючих, даний підхід дає можливість отримати не лише узагальнене уявлення про якісні параметри банківських послуг, а й визначити пріоритетність впливу кожного з них на загальний рівень якості банківських послуг.

З метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб автором розроблено два підходи:

- 1) на основі використання зважених орієнтованих графів (орграфів) – при обмеженні обсягу фінансових ресурсів, виділених на реалізацію заходів щодо підвищення якості банківських послуг;
- 2) на основі формалізації інтервалів байдужості клієнтів – при відсутності таких обмежень.

Метод зважених орграфів автор пропонує використовувати з метою обґрунтування переліку нецінових факторів конкурентоспроможності банківських послуг, на яких банку слід сконцентрувати управлінські зусилля при обмеженому обсязі виділених на це фінансових ресурсів. Застосовуючи цей метод, автор виходить із припущення, що всі нецінові фактори конкурентоспроможності банківських послуг є пов'язаними між собою взаємозв'язками різної сили та напрямку, але в сукупності являють собою замкнуту систему, входами якої є вони самі, а виходом – узагальнюючий індикатор конкурентоспроможності банківських послуг.

Орграф дозволяє візуалізувати ці фактори (вершини орграфу), позначити зв'язки між ними (дуги орграфу) та біля кожної дуги зробити позначку щодо характеру зв'язку, який вона описує: прямий або обернений.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковані автором у роботах [117, 111, 112, 106, 110, 121, 113, 122].

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладної задачі, яка полягає в розвитку науково-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

За результатами дисертаційного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність банківських послуг слід розуміти як характеристику можливості банківських послуг забезпечити: для клієнта – корисність (в координатах «потреба – ціна – якість»); для банку – заплановану результативність діяльності (в координатах «витрати – доходи – ринковий потенціал з урахуванням фактору часу»); для конкурента – інформаційну базу для співставлення (в координатах «ціна – частка ринку – ринковий потенціал з урахуванням фактору часу»).
2. Заходи управління конкурентоспроможністю банківських послуг для мають охоплювати повний цикл процесу управління (планування, аналіз, реалізація та контроль); спрямовуватися не тільки на формування конкурентних переваг банківських послуг, але й на її підтримання; враховувати різні цільові орієнтири (ціна та/або якість) при управлінні для різних видів послуг (кредитні, депозитні, торговельні тощо) та споживачів (фізичні та юридичні особи).
3. Система управління конкурентоспроможністю банківських послуг має базуватися на засадах поєднання структурного та процесного підходів при забезпеченні єдиного наскрізного принципу: диференціація базових складових кожного з них залежно від типу клієнтів (фізичних

та юридичних осіб), виходячи з різних мотивів, які спонукають їх до придбання банківських послуг.

4. Об'єктами порівняльного аналізу при визначенні конкурентоспроможності банківських послуг слід вважати банківські послуги лише тих банків, які є прямими конкурентами досліджуваного, тоді як за потенційними та непрямими слід здійснювати постійний моніторинг щодо прогнозованих динамічних змін в їх стратегіях сегментної орієнтації на ринку банківських послуг. Окреслення кола конкурентів має відбуватися за критеріями: ресурсний потенціал банку, його географічне розташування, вид банківських послуг, тип споживача, частка банку на відповідному сегменті ринку.
5. Практичні заходи щодо управління конкурентоспроможністю банківських послуг для юридичних осіб слід застосовувати за результатами порівняння ціни та супутніх витрат досліджуваного банку та банків – прямих конкурентів. Так основними статтями супутніх витрат споживача можуть виступати:
  - 1) комісійні витрати: одноразові (за оформлення кредитної справи, надання кредиту, розгляд заявки на оформлення кредиту, внесення коштів на рахунок, конвертування валюти, перевірку документів по кредитній операції тощо); щомісячні (за обслуговування кредиту, ведення кредитної справи тощо);
  - 2) платежі: за відкриття поточного рахунку, дострокове погашення кредиту;
  - 3) додаткові небанківські платежі (страховка, логістичні витрати (наприклад, транспортні витрати, витрати при внесенні коштів на рахунок через інші банки чи платіжні системи);
  - 4) додаткові витрати (на нотаріальне оформлення, оцінку майна тощо).

6. Управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб передбачає орієнтацію не тільки на цінові параметри банківських послуг, а й на характеристики її якості, що обумовлює можливість та доцільність застосування багатомірної функції корисності, яка дозволяє виразити в вартісних характеристиках нецінові параметри конкурентоспроможності банківських послуг, дає можливість визначити їх внутрішню структуру та пріоритетність впливу на загальний рівень якості банківських послуг. Так, зокрема, формалізовано вплив кожного окремого нефінового фактору якості конкурентоспроможності банківських послуг, а саме: матеріальної бази банку, репутації банку, надійності банку, кваліфікації персоналу банку, графіку роботи банку, швидкості обслуговування клієнтів, географічного розміщення банку, асортименту банківських послуг, додаткового сервісного обслуговування клієнта, реклами банківських послуг та рейтингу банку.
7. Застосування методу зважених орграфів для вирішення завдань управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб дозволяє виявити напрямки (прямий або зворотній) взаємозв'язку між неціновими факторами конкурентоспроможності банківських послуг, формалізувати силу цього взаємозв'язку та обґрунтувати перелік факторів, на яких банку слід сконцентрувати управлінські зусилля щодо підвищення якості надання банківських послуг при обмеженому обсязі виділених на це фінансових ресурсів.
8. При відсутності обмежень щодо обсягу фінансових ресурсів, які банк може спрямувати на реалізацію заходів з управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб, він має можливість коригувати одночасно всі або більшість нецінових параметрів конкурентоспроможності банківських послуг на основі так званих «інтервалів байдужості клієнта», формалізованих в роботі



визначених в координатах «ціна банківських послуг – рівень якості банківських послуг». Це дозволяє банку чітко уявляти, на який рівень зниження якості послуги може погодитися клієнт, якщо банк запропонує йому ціну цієї послуги у відповідному діапазоні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия, практика / Г. Л. Азоев. – М. : Изд-во «Центр экономики и маркетинга», 1996. – 208 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
3. Акулич М. В. Анализ конкурентоспособности продукции в аспекте взаимоотношений с потребителями / М. В. Акулич // Маркетинг. – 2003. – № 6 (73). – С. 106-112.
4. Аліман М. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності споживчої кооперації / М. Аліман // Проблеми розвитку споживчої кооперації України в ринковому середовищі. Ч. 2. – Львів, 1998. – С. 3-6.
5. Аналітичний огляд ринку небанківських фінансових послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rurik.com.ua/our-research/branch-reviews/1191>
6. Антонюк Л. Л. Капітал конкурентоспроможних ділових моделей / Л. Л. Антонюк // Науковий збірник Волинського державного ун-ту ім. Л. Українки. – 2002. – № 2. – С. 54.
7. Астахова И. Повышение конкурентоспособности изделий / И. Астахова // Бизнес-информ. – 1997. – № 21. – С. 71-74.
8. Афанасьев М. В. Економічна діагностика : навчально-методичний посібник / М. В. Афанасьев, Г. В. Білоконенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 296 с.
9. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2003. – № 4 (71). – С. 25-38.
10. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учеб. пособ. для вузов / Г. Л. Багиев. – М. : Экономика, 2000. – 345 с.

11. Банковское дело : Учебник / Под ред. О. И. Лаврушина. – М. : Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2009. – 768 с.
12. Баумол У. Предпринимательство, инновации и рост : симбиоз Давида и Голиафа / У. Баумол // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 6-12.
13. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок: [2-е изд., перед. и доп.] / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гуревич. – М. : Статистика, 1982. – 263 с.
14. Бидихова, И. С. Методические основы оценки конкурентоспособности товара : социологический анализ / И. С. Бидихова // Вестник Московского ун-та. Сер. 18. Социология и политология, 2001 г., №4. – С. 162-174.
15. Бизнес : Оксфордский толковый словарь. Англо-русский. – М. : Прогресс-Академия ; РГТУ, 1995. – 734с.
16. Білорус, О. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі / О. Білорус, Ю. Мацейко // Економічний часопис ХХІ. – 2002. - № 9 – С. 12 – 16.
17. Блонська, В. І. Конкурентоспроможність підприємства – основний чинник розвитку конкурентоспроможності економіки / В. І. Блонська, Р. Л. Лупак // Науковий вісник НЛТУУ: Збірник науково-технічних праць. - Вип. 16.1. - Львів: НЛТУ України, 2006. - С. 345 – 350.
18. Борисенко, З. М. Конкурентна політика як передумова ефективності ринку / З. М. Борисенко // Економіка України. – 2005. - № 5. – С. 28 – 32.
19. Борисенко, З. М. Основи конкурентної політики: підруч. / З. М. Борисенко. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.
20. Бржеский, Н. Податная реформа. Французские теории XVIII столетия / Н. Бржеский. – С. – Петербург, 1888. – С. 94.
21. Булеев, И. П. Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект : монография / И.П. Булеев / НАН Украины. Инт-т економіки пром-сти. – Донецк, 2006. – 424 с.

22. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом : учебное пособие / Бурцева Т. А., Сизов В. С., Цень О. А.–М. : «Экономистъ», 2005. – 271 с.
23. Бухалков, М. Маркетинг / М. Бухалков. – М. : Экономика, 2001. – 276 с.
24. Валовой, Д. В. Рыночная экономика. Возникновение, эволюция и сущность / Д. В. Валовой,. – М.: Инфра, 1997. – 339 с.
25. Васильєва, Т. А. Концептуальні засади реформування системи ціноутворення на продукти банків України [Текст] / Т. А. Васильєва, О. В. Котляревський // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць / Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України. - Харків, 2012. – Вип. 1 (12). - С. 26-31.
26. Васильєва, Т. А. Підходи до формування маркетингової стратегії банку [Текст] / Т. А.Васильєва // Бізнесінформ. – 2012. – №3 (410). – С. 218-220
27. Васильєва, Т.А. Оцінка конкурентоспроможності банківських послуг [Текст] / Т. А. Васильєва, М. Г. Олещук // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, 27-29 вересня 2012 року. – Суми: ТОВ Друкарський дім "Папірус", 2012. – С. 311-313 (0,12 друк. арк.). Особистий внесок: досліджено супутні витрати, які виникають у юридичних осіб при купівлі кредитних банківських послуг (0,06 друк. арк.).
28. Васильчак, С. В. Банківські послуги, їхня суть та перспективи розвитку / С. В. Васильчак // Науковий вісник НЛУА. – 2009. – № 19.13. – С. 96-100.
29. Васюренко, О. В. Банківський менеджмент : посібник / О. В. Васюренко. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с.
30. Виноградор, О. А. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу / О. А. Виноградор // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 1 (55). – С. 65 – 73.
31. Винокуров, В. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия [Електронний ресурс] / В. Винокуров , А.

- Винокуров // Режим доступу : <http://quality.eur.ru/MATERIALY11/qm-f.htm>
32. Вовк, В. Я. Деякі аспекти обґрунтування конкурентної стратегії банку на ринку банківських послуг [Текст] / В. Я. Вовк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 жовтня 2010 р.) / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. - Суми, 2010. - Т. 2. - С. 50-51.
  33. Волгин, В. П. Развитие общественной мысли во Франции в XVIII веке / В. П. Волгин. – М. : Издательство «Наука», 1977. – 199 с.
  34. Воронкова, А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : Монографія / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
  35. Гарковенко, С. С. Маркетинг. Підручник. – 4-те вид., перероб. і доп. – К. : Лібра, 2006. – 720 с.
  36. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. // Российский экономический журнал. – 1998. – №3. – С. 67-77.
  37. Гірченко, Т. Д. Управління конкурентоспроможністю банківської системи України [Текст] / Т. Д. Гірченко, А. Я. Кузнецова // Вісник Української академії банківської справи. - 2006. - N 1. - С. 43 – 49.
  38. Головин, Ю. В. Банки и банковские услуги в России : вопросы теории и практики / Ю. В. Головин. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 416 с.
  39. Градов, А. П. Управленческий и производственный учет / А. П. Градов. – М. : Изд-во ЮНИТИ, 2003. – 346 с.
  40. Градов, А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – Спб : Спец. лит-ра, 1998. – 611 с.

41. Греджева, Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності : теоретичні аспекти / Т. В. Греджева // Облік і фінанси АПК. - 2009. - № 2. - С. 13-17.
42. Губко, М. В. Теория игр в управлении организационными системами / М. В. Губко, Д. А. Новиков. – М. : Синтег, 2002. – 148 с.
43. Губський, Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі : монографія / Б. В. Губський. - К. : Наук. думка, 1998. - 390 с.
44. Гурьянов, С. А. Маркетинг банковских услуг / С. А. Гурьянов. – М., ИНФРА-М. 2001. – 186 с.
45. Данченко, Л. А. Основы маркетинга / Л. А. Данченко.– М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 240 с.
46. Деревська, О. Б. Тенденції та перспективи розвитку банківської системи України [Текст] / О. Б. Деревська // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми , 2010. – Вип. 28. - С. 137 - 141.
47. Джевонс, У. С. Краткое сообщение об общей математической теории политической экономии / У. С. Джевонс. // В кн.: – Теория потребительского поведения и спроса. – 1993. – С. 70–77.
48. Дзюблюк, О. До питання про суть банку та специфіку банківського продукту / О. Дзюблюк // Вісник НБУ – 1999. – № 4. – С. 60-62.
49. Довгань, Ж. М. Фінансова стійкість банківської системи України: проблеми оцінки та забезпечення : монографія / Ж. М.Довгань. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». – 546 с.
50. Дробітько, Н. А. Методи діагностики стану ринкової конкуренції / Н. А. Дробітько // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2005. - № 1(15). – С. 43 – 46.

51. Дубовик, О. В. Зміст маркетингових досліджень при інноваційній діяльності підприємства / О. В. Дубовик // Науковий вісник НЛУУ. – 2003. – Вип. 16.6 – С. 164-172.
52. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т.1 / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.), та ін. – К. : Видавничий цент «Академія», 2000. – 864 с.
53. Єпіфанов, А. О. Перспективи розвитку банківської системи України в контексті посилення міжнародної банківської конкуренції [Текст] / А. О. Єпіфанов // Міжнародна банківська конкуренція : теорія і практика : збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (27 - 28 травня 2010 р.) / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2010. - Т.1. - С. 8-9.
54. Єрмак, А. В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття / А. В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. – №1. – С. 41.
55. Завьялов, П. С. Формула успеха : маркетинг / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. – М. : Международные отношения, 1991. – 416 с.
56. Заєць, М. А. Показники та критерії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства / М. А. Заєць // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – № 1(31). – С. 221-225.
57. Зулькарнаев, И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4(24). – С. 12–23.
58. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия, : Науч. изд. / Колл. авторов. – Харьков : ХНЕУ, 2004.– 256 с.
59. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: [монография] / Ю. Б. Иванов. – Х.: РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

60. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислових підприємств: управління стратегіями диверсифікації: монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько; [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми : Університетська книга, 2009. – 328 с.
61. Калина, А. В. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- макроуровень): учеб. пособ. / Калина А. В. – К. : МАУП, 1998. – 266 с.
62. Калягин, Г. В. Конкурентоспособность кооперации в переходной экономике : институциональный поход : учеб. пособие. / Г. В. Калягин. – М. : ИНФРА-М, 2004.–160 с.
63. Кенэ, Ф. Физиократы. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ, А. Р. Ж. Тюрго, П. С. Дюпон де Немур ; пер. с франц., англ., нем. – М. : Эксмо, 2008. – 1199 с.
64. Кириченко, Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 62-66.
65. Кларк, Дж. Б. Распределение богатства: Пер. с англ. / Науч. ред. А. А. Белых, А. В. Полетаев. – М. : Экономика, 1992. – 258 с.
66. Кожан, В. А. Етапи становлення банківської системи України / В. А. Кожан // Инструменты финансово-налогового регулирования социально-экономического развития / БизнесИнформ. – 2009. – №4(2). –С. 13-14.
67. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Сумы: Университетская книга, 2003. – 740 с. – серия Мастер-класс. – ISBN: 966-680-086-1
68. Комарницький, І.Ф. Маркетинг інвестиційного продукту комерційного банку в умовах стабілізації фінансового ринку: регіональна диверсифікація / І.Ф. Комарницький, Р.Г. Комарницька // Регіональна економіка. – 2003. – № 4. – С. 117–127.



69. Корнєєв В. Конкурентоспроможність банків України в умовах лібералізації ринків фінансових послуг / В. Корнєєв // Вісник НБУ. – 2007. – № 11. – С. 14 –17.
70. Котковський В.С. Private Banking як банківська новація в умовах українських реалій / В.С. Котковський // Вісник Криворізького економічного інституту: Збірник наукових праць. – Кривий Ріг: КЕІ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», 2011. – №3(27). – С. 111-116.
71. Котковський В.С. Конкурентоспроможність як основа ефективних кредитно-інвестиційних інновацій банків / В.С. Котковський, О.Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка, 2012. – №4.
72. Котковський В.С. Формування регіонального ринку банківських послуг із застосуванням пластикових карток / В.С. Котковський // Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць. – Випуск 1(44). – Одеса: ОНЕУ, 2012. – С. 308-311.
73. Котляревський, О. В. Вплив конкурентного середовища в банківській системі України на ціноутворення в банках [Текст] / О. В. Котляревський // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2011. - № 3. – С. 67-71.
74. Кравчук Г.В. Вплив системи парабанківських посередників на розвиток національної економіки [Текст] / Г. В. Кравчук, М. В. Дубина // Актуальні Проблеми Економіки. – 2012. – № 5. – С. 108-114.
75. Кравчук Г.В. Закордонний досвід функціонування кооперативних банків / Кравчук Г.В., Дубина М.В., Пилипенко Н.С., Федоренко О.П. // Вісник Чернігівського державного технологічного університету: зб.-Чернігів: ЧДТУ, 2011. – № 4(54). – С.309-316.
76. Кравчук Г.В. Конкурентоспроможність фінансових посередників на Україні та перспективи їх подальшого розвитку / Г.В. Кравчук, Ю.В. Матвєєва // Вісник Чернігівського державного технологічного університету: зб.-Чернігів: ЧДТУ, 2012.-№ 1(56).- С.222-229.

77. Кравчук Г.В. Концептуалізація базових понять конкуренції та конкурентоспроможності страхових компаній // Вісник УАБС НБУ. – 2011. – № (1) 30. – С. 146-159
78. Кравчук Г.В. Методологія застосування страхового маркетингу в управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії / Г.В. Кравчук, С.В. Кравчук // Вісник Чернігівського технологічного університету. Збірник.-Чернігів: ЦНТЕІ, 2011.– №48. – С.361-370.
79. Кривенко, Л. В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика [Текст] : монографія [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.В. Кривенко, С. В. Кривенко, В. М. Милашенко. – Полтава : ПУСТ, 2012. – 256 с.
80. Кривич Я. М. Інноваційна діяльність банків / Кривич Я. М., Олещук М. Г., Радченко О. В. // В кн.: Соціальна-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону [Текст] : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О.В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – С. 302-309. (0,54 друк. арк.). Особистий внесок: досліджено напрямки підвищення конкурентоспроможності банківського кредитування інновацій (0,18 друк. арк.).
81. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник.– К.: «Академвидав», 2003. — 416 с. (Альма-матер). ISBN 966-8226-04-6.
82. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : стратегический и операционный маркетинг / Пер. с англ.; Под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
83. Ледащева, Т. Н. Многокритериальный выбор оптимальных стратегий управления в когнитивных системах : дис. ... канд. физико-математических наук : 05.13.01 «Системный анализ, управление и обработка информации (по отраслям)» / Ледащева Татьяна Николаевна. – Москва, 2003. – 103 с.

84. Леонов С.В., Вязовченко Л.В. Международный маркетинг. Банковский маркетинг. Контроллинг / Менеджмент для магистров: учеб. Пособие /Под ред. д.е.н., проф. Епифанова А.А., д.е.н., проф. Козьменко С.Н. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2003. – 762 с.
85. Лепа, Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия : монография / Н. Н. Лепа. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.
86. Леонов С. В. Оцінювання конкурентоспроможності кредитних послуг банків для юридичних осіб / С. В. Леонов, М. Г. Олещук // Механізм регулювання економікою. – 2012. – № 4 – С. 81-87 (0,46 друк. арк.).  
Особистий внесок: досліджено механізм оцінювання конкурентоспроможності кредитних послуг банків для юридичних осіб на основі співставлення конкурентних рівнів витрат, які споживач понесе при купівлі банківських послуг в різних банках (0,25 друк. арк.).
87. Леонов С. Специфіка дослідження рівня конкурентоспроможності банківських послуг [Текст] / С. Леонов, М. Олещук // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р. : в 2 т. / За заг. ред. : О. В. Прокопенко, М. Ю. Троян. – Суми : СумДУ, 2011. – Т. 1. – С. 32-33 (0,09 друк. арк.).  
Особистий внесок: досліджено фактори, які банки повинні враховувати при оцінюванні рівня конкурентоспроможності банківських послуг (0,04 друк. арк.).
88. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт – М, 2001. – 224 с.
89. Лупак, Р. Л. Конкурентне середовище торговельного підприємства та показники його оцінки / Р. Л. Лупак // Матеріали міжвузівської науково-практичної конференції студентів та аспірантів «Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України», Львів, 15 квітня 2008 р. – Львів: ЛКА, 2008. – С. 10 – 13.

90. Лютий, І. О. Банківський маркетинг : підручник / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 776 с.
91. Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров : учебное пособие. – 20-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 294 с.
92. Майбурд, Е. Введення в історію економічної думки. Від пророків до професорів / Е. Майбурд. – М. : Дело, Віта-Пресс, 1996. – 544 с.
93. Маренич, А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5. – С. 22-27.
94. Маркетинг : основы теории и практики: учебник / В. И. Беляев. – М. : КНОРУС, 2005. – 672 с.
95. Масленченков, Ю. С. Технология и организация работы банка : теория и практика / Ю. С. Масленченков. – М., 1998. – 431 с.
96. Махнуша, С. М. Методика оцінювання параметрів конкурентоспроможності торгової марки як елементу її потенціалу / С. М. Махнуша // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1 (55). – С. 80 – 86.
97. Менгер, К. Австрийская школа в политической экономии / Менгер К., Бём-Баверк Е., Визер Ф.. – Пер. с нем. / Предисл., коммент., сост. В. С. Автономова. – М. : Экономика, 1992. – 510 с.
98. Милль, Дж. С. Основы политической экономии. Т.3 / Милль Дж.С.; [ пер. с англ.] Редкол. : А.Г. Милейковский и др.. – М. : Прогресс, 1981. – 447 с.
99. Милонакіс, Джон. Вплив реклами на вибір банку клієнтами: дані з Греції [Текст] / Джон Милонакіс // Банки та банківські системи країн світу. – 2008. – Том 1. - № 4. - С. 48-53.
100. Мочерний, С. В. Основи підприємницької діяльності: Посібник / Мочерний С. В., Устенко О. А., Чоботар С. І. – К. : ВЦ «Академія», 2003. – 280 с.

101. Нейман Д., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение / Д. Нейман, О. Моргенштерн. – М. : Наука, 1970. – 37 с.
102. Нельсон, Т. Конкурентный брендинг / Т. Нельсон. – СПб. : Питер, 2003. – 208 с.
103. Новиков, Д. А. Обобщенные решения задач стимулирования в активных системах / Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 1998. – 68 с.
104. Новиков, Д. А. Стимулирование в социально-экономических системах (базовые математические модели) / Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 1998. – 216 с.
105. Одарюк, А. Карткове кредитування викорінюють [Електронний ресурс] / Антон Одарюк / Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/~2/40/all/2008/12/25/147378>.
106. Олещук М. Г. Визначення оптимального співвідношення ціни та якості депозитних банківських послуг для фізичних осіб [Текст] / М. Г. Олещук // Економічний вісник університету. – 2012. – № 19/1. – С. 167-171 (0,43 друк. арк.).
107. Олещук М. Г. Впровадження інноваційних ІТ-технологій як напрямок підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України / М. Г. Олещук // Научный вестник ДГМА. – 2010. – № 1 (6Е). – С. 351-358 (0,53 друк. арк.).
108. Олещук М. Г. Еволюція становлення та прогноз розвитку ринку банківських послуг України / М. Г. Олещук // Демократичне врядування [Електронний ресурс] : Наук. Вісн. – 2011. – Вип. 7. – Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik7/index.html> (0,42 друк. арк.).
109. Олещук М. Г. Етапи та моделі управління маркетинговими ризиками банку / М. Г. Олещук, О. В. Радченко // В кн. : Управління ризиками банків [Текст] : монографія у 2 томах. Т. 2 : Управління ринковими ризиками та ризиками системних характеристик / [А. О. Єпіфанов, Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко та ін.]. / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О.

- Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2012 – С. 240–248. (0,44 друк. арк.). Особистий внесок: досліджено вплив факторів маркетингових ризиків банку на конкурентоспроможність банківських послуг ( 0,22 друк. арк.).
110. Олещук М. Г. Обґрунтування нецінових критеріїв конкурентоспроможності депозитних послуг фізичним особам в Україні / М. Г. Олещук // Вісник державного Чернігівського технологічного Університету. – 2012. – №3 (60). С. 291-297 (0,48 друк. арк.).
111. Олещук М. Г. Оцінка рівня конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб / М. Г. Олещук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 131-134 (0,26 друк. арк.).
112. Олещук М. Г. Оцінка рівня конкурентоспроможності банківських послуг [Текст] / Олещук М. Г. // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 3 (12). – С. 220-223 (0,38 друк. арк.).
113. Олещук М. Г. Проблеми визначення співвідношення ціни та якості на депозитні банківські послуги [Текст] / М. Г. Олещук // Економіка ХХІ століття: глобалізація, кризи, розвиток : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (29-30 червня 2012 р.). – Х. : ІФІ, 2012. – С. 90-91 (0,11 друк. арк.).
114. Олещук М. Г. Прогнози розвитку ринку банківських послуг [Текст] / М. Г. Олещук // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика [Текст] : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (26–27 травня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – С. 82-83 (0,11 друк. арк.).
115. Олещук М. Г. Проектний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності банку на ринку банківських послуг / М.Г.

- Олещук // Матеріали за 6-я международная научна практична конференция «Поглед върху световната наука», – 2010. Том 1 Икономики, София. «Бял ГРАД-БГ». – С. 15-17 (0,13 друк. арк.).
116. Олещук М. Г. Роль НБУ в забезпеченні конкурентоспроможності банківської системи України М. Г. Олещук // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування нової економіки XXI століття» 23-24 грудня 2010 р. : В 6 т. – Дніпропетровськ : С. 72-75 (0,15 друк. арк.).
117. Олещук М. Г. Система показників та методика оцінювання депозитних ризиків / Олещук М.Г., Бойко А.О., Самсонов М.І. // В кн.: Управління ризиками банків [Текст] : монографія у 2 томах. Т.1 : Управління ризиками базових банківських операцій / [А. О. Єпіфанов, Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко та ін.]. / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2012 – С. 229-238 (0,39 друк. арк.). Особистий внесок: досліджено вплив депозитних ризиків банку на рівень конкурентоспроможності банківських послуг ( 0,15 друк. арк.).
118. Олещук М. Г. Систематизація факторів формування вартості банківського бізнесу / М. Г. Олещук / В кн. : Вартість банківського бізнесу [Текст] : монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук А. О. Єпіфанова та д-ра екон. наук С. В. Леонова; [А. О. Єпіфанов, С. В. Леонов, Й. Хабер та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2011 – С. 123-128 ( 0,17 друк. арк.).
119. Олещук М. Г. Специфіка оцінки рівня конкурентоспроможності кредитних банківських послуг, які надаються юридичним особам / М. Г. Олещук // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків [Текст] : збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції (18-19 жовтня 2012 р.) – Черкаси : ЧІБС УБС НБУ, 2012. – С.143-146 (0,13 друк. арк.).

120. Олещук М. Г. Специфічні особливості проведення оцінки рівня конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб / М. Г. Олещук // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків [Текст] : збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції (20-21 жовтня 2011 р.) – Черкаси : ЧІБС УБС НБУ, 2011. – С.118-119 (0,09 друк. арк.).
121. Олещук М. Г. Теоретичні засади застосування математичного апарату теорії графів для визначення конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб / М. Г. Олещук // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 3 (15). – С.300-303 (0,35 друк. арк.).
122. Олещук М. Г. Фактори ціноутворення на депозитні банківські послуги для фізичних осіб [Текст] / М. Г. Олещук // Актуальні наукові дослідження –2012 : збірник тез доповідей VIII міжнародної науково-практичної конференції (27 червня – 5 липня 2012 р.). – Прага : Видавничий дім «Освіта та наука», 2012. – Т. 1. Економічні науки. – С. 9-10 (0,11 друк. арк.).
123. Орехова, Ю. М. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності депозитних продуктів банку [Електронний ресурс] / Ю. М. Орехова // Становлення сучасної науки. Економічні науки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (25.09-05.10.2011, м. Прага, Чехія). – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/Page\\_ru.htm](http://www.rusnauka.com/Page_ru.htm).
124. Остролуцький М. Концентрація банківського сектору: оцінка та аналіз / М. Остролуцький, Т. Мельник // Вісник Національного банку України, //щомісячний науково-практичний журнал Національного банку України. - Київ: відділ видавничого обслуговування Головного управління господарського забезпечення та організації будівництва Національного банку України 2012. - №05. - 73 с.



125. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.otpbank.com.ua](http://www.otpbank.com.ua)
126. Офіційний сайт ВАТ «ВТБ Банк» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.vtb.com.ua](http://www.vtb.com.ua)
127. Офіційний сайт ВАТ «Державний ощадний банк України» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.oschadnybank.com](http://www.oschadnybank.com)
128. Офіційний сайт ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.aval.ua](http://www.aval.ua)
129. Офіційний сайт ВАТ «Укресімбанк» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.eximb.com](http://www.eximb.com)
130. Офіційний сайт ВАТ КБ «ПриватБанк» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.privatbank.com.ua](http://www.privatbank.com.ua)
131. Офіційний сайт ЗАТ «Альфа-Банк» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.alfabank.com.ua](http://www.alfabank.com.ua)
132. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>
133. Офіційний сайт ПАТ «Банк Форум» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.forum.com.ua](http://www.forum.com.ua)
134. Офіційний сайт ПАТ «УкрСиббанк» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.ukrsibbank.com](http://www.ukrsibbank.com)
135. Офіційний сайт ПАТ «Укрсоцбанк» Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.usb.com.ua](http://www.usb.com.ua)
136. Павлов, В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : Монографія. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
137. Павлова, Н. Н. Маркетинговый поход к оценки конкурентоспособности товара / Н. Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №1. – С. 82-89.

138. Перехожев, В. А. Современные подходы к пониманию категорий «Банковский продукт», «Банковская услуга» и «Банковская операция» / В. А. Перехожев // Финансы и кредит. – 2002. – № 21. – С. 23-32.
139. Петров, В. Конкурентоспособность / В. Петров // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1999. - № 4. – С. 4 – 11.
140. Петрович И. Определение конкурентоспособности товаров производственного назначения в системе маркетинга / И. Петрович, А. Катаев, И. Петрович // Экономика Украины. - 1997. - №10. - С.30-37.
141. Пістунів, І. М. Порядок коректного застосування методу експертних оцінок конкурентоздатності продукції та надійності підприємства/ Тези доповіді на міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний розвиток економіки регіону» 22-24 травня 2008 р., Дніпропетровськ. - Т.ІІ. - Д.: НГУ, 2008.-С. 158-160.
142. Плясунков, А. В. Экономические методы управления конкурентоспособностью продукции : автореф. дис. на получение науч. степени канд. экон. наук : / А.В. Плясунков. – Минск : БГПА, 2002. – 21 с.
143. Позняк, С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №1. – С. 50–55.
144. Политическая экономия / Под ред. В.А. Медведева – М. : Изд-во политической литературы, 1990. – 250 с.
145. Пономарева, Т. А. Качество услуг : качественные параметры оценки / Т. А. Пономарева, М. С. Супрягина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 47-58.
146. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / Пономаренко В. С.,Тридід О. М., Кизим М. О. – Харків : Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
147. Портер, М. Конкуренция / М. Портер; Пер, с англ. – М. : «Вильяме», 2007. – 608 с.

148. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 384 с.
149. Портер, М. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
150. Посторонко, В. М. Маркетингове оцінювання конкурентоспроможності нової продукції / В. М. Посторонко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 111-113.
151. Прихач, А. Ю. Основы управления конкурентоспособностью / А. Ю. Прихач. – СПб. : ГИЭУ, 2006. – 307 с.
152. Про банки і банківську діяльність : закон України № 2121-III від 07 грудня 2000 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
153. Про затвердження Положення про організацію операційної діяльності в банках України № 254 від 18 червня 2003 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
154. Про затвердження правил надання банками України інформації споживачу про умови кредитування та сукупну вартість кредиту: постанова Національного банку України № 168 від 12 грудня 2007 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0541-07>
155. Про захист від недобросовісної конкуренції : закон України від 7 червня 1996 року №236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 36.
156. Про захист економічної конкуренції : закон України від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12.
157. Про природні монополії : закон України від 20 квітня 2000 року № 1682-III // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 30.

158. Про ціни і ціноутворення : закон України від 3 грудня 1990 р. № 507-ХІІ // промислового підприємства / В. В. Трубчанін // Економіка промисловості . – 2009. – № 4. – С.134-142.
159. Прохоренко, К. М. Результати оцінки рейтингів конкурентоспроможності монопродукції / К. М. Прохоренко, О. М. Германович // Торгівля, комерція, підприємництво: Збірник наукових праць Львівської комерційної академії. – Львів: ЛКА, 2003. – С. 176 – 181.
160. Процишин, О. Р. Конкурентні переваги торговельних підприємств та їх оцінка / О. Р. Процишин // Торгівля, комерція, підприємництво: Збірник наукових праць Львівської комерційної академії. – Львів: ЛКА, 2003. – С. 55 – 61.
161. Пугачова, М. Конкурентне середовище в Україні: тенденції останніх років / М. Пугачова, А. Щербак // Конкуренція. – 2005. - № 2.– С. 19 – 24.
162. Райзберг, Б. А. Курс економіки : підручник / під ред. Б. А. Райзберга. – ИНФРА-М. 1997. – 720 с.
163. Реутов, В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання / В. Є. Реутов // Економіка та держава. – 2006. - № 5. – С. 65 – 67.
164. Рибаківа, О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність : економічна суть та фактори підвищення / О. В. Рибаківа // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – Серія «Економіка». – Випуск 7. – С. 10-16.
165. Рикардо, Д. Доклад комитета о высокой цене золотых слитков / Д. Рикардо. – Соч., т. II. – С. 331-390.
166. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо // Сочинения, т.1. – М. : Гос. Изд-во политической лит-ры, 1955. – 360 с.
167. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. – М., «Прогресс», 1993. – 414 с.

168. Рыночная экономика : Словарь. / Под общ. Ред. Г.Я. Кипермана. – М. : Республика, 1993. – 524 с.
169. Сабецька, Г. Р. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Р. Сабецька // Маркетинг. – 2006. – №1 (86). – С. 29-33.
170. Сало, І. В. Науково-методичні підходи до ідентифікації та оцінки кредитного ризику банку [Текст] / Сало І. В., Верхуша Н.П. // Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – 2011. – № 1 (10). – С. 11-17.
171. Сало, І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошніченко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 5.- С. 279-285.
172. Седих, О. Є. Оцінка ефективності управління продуктами банку / О. Є. Седих // Економічний простір. – 2009. – №22/1. – С. 176-184.
173. Сизоненко, В.О. Сучасне підприємництво / В.О. Сизоненко. – К. : Вікар., 1999. – 438 с.
174. Системный анализ состояния предприятия : конкурентоспособность, гибкость : учеб. пособие / Т. Д. Мирошникова, В. Д. Мирошникова; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2007. – 88 с.
175. Сідун, В. А. Критерії оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства / В. А. Сідун, Ю. І. Тупчій // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Вип. 199. – Том 3. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 794 – 798.
176. Сідун, В. А. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі / В. А. Сідун, Ю. І. Тупчій // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. – Вип. 1. – Харків: ХДУХТ, 2005.– С. 196 – 204.
177. Смолін, І. В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 204 с.

178. Соколова, Л. Ф. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки / Л. Ф. Соколова // Маркетинг и реклама. – 1999. - № 5 – 6. – С. 31 – 33.
179. Солодка, О. О. Оцінка інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку банківських послуг / О. О. Солодка // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 81-88.
180. Сопільник Л. І., Колодійчук А.В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. І. Сопільник, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. – № 19.8. – С.183-187.
181. Старостенко, Г. Г. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Г. Г. Старостенко, Н. В. Мірко – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
182. Степаненко, А. І. Конкурентні стратегії банків України [Текст] / А. І. Степаненко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2008. – Вип. 23. - С. 129 - 137.
183. Сторчевой, М. А. История теории рыночных структур [Электронный ресурс] / М. А. Сторчевой // Режим доступа : <http://www.ecsocman.edu.ru/text/17030196/>.
184. Супроненко, Д. Л. Субмодели совершенной и несовершенной конкуренции в глобальной экономике : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Супроненко Дмитрий Леонидович. – Челябинск, 2006. – 195 с.
185. Ткаченко, А. М. Конкуренція та конкурентні відносини під впливом державного контролю / А. М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 157-165
186. Трещов, М. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції / М. М. Трещов // Економічний простір. – 2009. – №22/1. – С. 118-126.

187. Трохименко, В. І. Сутність та структура сучасного ринку банківських послуг / В. І. Трохименко // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2010. – № 2. – С. 76–81.
188. Трубчанін, В. В. Методологічні основи конкурентних переваг промислового підприємства / В. В. Трубчанін // Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 134-142.
189. Трут, О. О. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства / О. О. Трут // Вісник ЛКА: Збірник наукових праць. - Серія економічна. - Вип. 8. - Львів: ЛКА, 2001. – С. 80 – 82.
190. Тупчій, Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають / Ю. І. Тупчій // Регіональні перспективи: науково-практичний журнал. – 2003. – № 4 - 5 – С. 74 – 76.
191. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Дуброва О. С., Вакуленко А. В.]. - К. : КНЕУ, 2006. - 527 с.
192. Уткин, Э. А. Банковский маркетинг / Э. А. Уткин. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 304 с.
193. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2000. – 312 с.
194. Фатхутдинов, Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности / Р. Фатхутдинов // Вопросы экономики.–1997.– №5. – С.118-119.
195. Федонін, О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]. Навч. посібник / І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
196. Фестингер, Л. Теория когнитивного диссонанса / Л. Фестингер. – СПб. : Ювента, 1999. – С.15–52
197. Финансовый менеджмент : теория и практика : Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой.– 5-е. изд., перераб. и доп.– М. : Изд-во «Перспектива», 2000. – 656 с.

198. Фишберн, П. Теория полезности для принятия решений / П. Фишберн. – М. : Наука, 1978. – 512 с.
199. Чеберлин, Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости / Э. Чеберлин. – М., 1996. – 215 с.
200. Чемерис, А. Методи оптимізації в економіці: навч. посіб. / А. Чемерис, Р. Кюринець, О. Мицишин. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 152 с.
201. Чешинский, Л. С. Зависимость продовольственной безопасности страны от уровня конкурентоспособности отечественной продукции / Л. С. Чешинский, О. К. Філатов. – М. : Пищепромиздат, 1988. – 63 с.
202. Шевченко, Л. С. Конкурентное управление : уч. Пособие / Л. С. Шевченко. – Х. : Эспада, 2004. – 520 с.
203. Шеремет, О. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / О. О. Шеремет. – К., 2005. – 196 с.
204. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Об орська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
205. Шинкаренко, В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
206. Шкардун, В. Д. Интегральная оценка кокурентоспособности предприятия / В. Д. Шкардун // Маркетинг. – 2005. – 1 (80). – С. 38 – 50.
207. Шпотов, Б. М. О некоторых современных теориях конкурентоспособности и отраслевого лидерства / Б. М. Шпотов // Экономическая история. Обзорение. - Вып. 8. – М., 2002. – С. 92 – 94.
208. Шумпетер, Й. Теорія економічного розвитку : Дослідження підприємницького капіталу, кредиту та циклу конъюктури / Й. Шумпетер – М. : Прогрес, 1992, - 445 с.
209. Эванс Дж.Р. Маркетинг / Дж.Р. Эванс, Б. Берман. – Пер. с англ. – М.: Сирин, 2002 г. – 308 с.



210. Юданов, А. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – 3-е изд., доп. и испр. – М. : ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
211. Юхименко, П. І. Історія економічних учень: навч. посіб. [3-тє вид., випр.] / П. І. Юхименко, П. М. Леоненко – К. : Знання – Прес, 2002. – 514 с.
212. Янковский, Н. А. Управление качеством в условиях международной конкуренции : моногр. / Н. А. Янковский, Ю. В. Макогон, Н. В. Фомичева. – Донец. нац. ун-т. – Донецк, 2007. – 339 с.
213. Ярошенко, С. П. Принципы конкурентоспособности сферы материального производства / С. П. Ярошенко // Региональні перспективи. – 1998. – № 1 (2). – С. 37.
214. Admiraal P. Competition and Market Dynamics on the Russian Deposits Market / P. Admiraal, M. Carree // ERIM Report Series in Research and Management, 25, 2000. – 141 p.
215. Aginer, K. A framework for the evaluating the competitiveness of countries Structural change and Economic Dynamics – 1998. – № 9 (2). – P. 159-188.
216. Alhadeff The Market Structure of Commercial Banking in the United States / Alhadeff // The Quarterly Journal of Economics.– 1961. – Vol. 65. – P. 41-61.
217. Ashton J. A test of perfect competition in the UK retail banking deposit market / J. Ashton // Bournemouth University School of Finance & Law Working Paper Series. – 1999. – No. 15. – P. 41-61.
218. Bain, J. Barriers to New Competition / J. Bain. – Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press, 1956. – 667 p.
219. Baltagi B. Econometric Analysis of Panel Data / B. Baltagi // John Wiley & Sons, 1995.
220. Barros F. Portuguese banking sector: a mixed oligopoly? / F. Barros, L. Modesto // International Journal of Industrial Organization, 17, 1999.
221. Bikker J.A. Competition and Concentration in the EU Banking Industry / J.A. Bikker, J. Groeneveld // Research Series Supervision, No. 8 De Nederlandsche Bank, 1998.

222. Bikker J.A. Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature / J.A. Bikker, K. Haaf // Research Series Supervision No. 27 De Nederlandsche Bank, 2000
223. Bikker J.A., Haaf K. Competition relationships: An empirical analysis of the banking industry / J.A. Bikker, K. Haaf // Journal of Banking and Finance, 26, 2002.
224. Brandenburger A.M. Co-opetition A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation / A.M. Brandenburger, B.M. Nalebuff – N.Y. : Doubleday, 1997. - 290 p.
225. Bresnahan T.F. The Oligopoly Solution Concept is Identified / T.F. Bresnahan // Economic Letters, vol. 10, 1982.
226. Bresnahan T.F., Empirical studies of industries with market power/ T.F. Bresnahan // in: Schmalensee, R., Willig, R.D. (Eds.), Handbook of Industrial Organisation, vol. 2. North-Holland, Amsterdam, 1989.
227. Chamberlin, E.H. The Theory of Monopolistic Competition / E.H. Chamberlin. – Cambridge, MA. : Harvard University Press. 8<sup>th</sup> ed. 1969. – 351 p.
228. Chandler, A. Strategy and Structura / A. Chandler.-Boston, 1961. – 885 p.
229. Cournot, A. Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth / A.Cournot. – Engl. Trans. By N.T. Bason, 1897. – 250 p.
230. Durand, M. Trends in OECD Countries' International Competitiveness: the Influence of Emerging Market Economies / Durand M., Madaschi C., F. – OECD Economics Department Working Papers. – 1998. – p. 195
231. Enright, M. J. The geographical Scope of Competitive Advantage / M. J. Enright // Stuck in the Region? Changing scales for regional identity / Edited by E. Dirven, J. Groenewegen and S. van Hoof. Utrecht, 1993. – P. 87–102.
232. Hamel G. Leading the Revolution / G. Hamel. - Harvard Business School Press. Boston (Mass.). -Boston, 2000. – 114 p.

233. Hamel, G. Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating markets of tomorrow / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.). - Boston, 1994. – 327 p.
234. Kanter, R. M. Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow / R. M. Kanter. – Boston : Harvard Business School Press. – 2001. – 74 p.
235. Marshall, A. Principles of economics / A. Marshall, – Amherst : Prometheus books, 1997. – 319 p.
236. Mason, E. Price and Production Policies of large-scale Enterprise / E. Mason // American Economic Review. – 1939. – № 29. – P. 61-74.
237. Mikoni, S. Method of choice by approximation to a pattern / S. Mikoni // Proc. Conf. NITE'2000. Minsk : Belarus State Economic University, 2000. P. 156–159.
238. Moore, J. F. The Death of Competition / J. F. Moore. - N.-Y.: Harper Business, 1996. – 135 p.
239. Mun, T. Discourse of Trade from England unto the East Indies / T. Mun. – 1621. – 54 p.
240. Parasuraman, A. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality / Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V. // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 69 (Spring). – P. 12–40.
241. Porter, M. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors/ M. Porter. – New York : The Free Press, 1980 (2nd ed. – New York: Free Press, 1998. – 397 p.
242. Ricardo, D. On the Principles of Political Economy and Taxation / D. Ricardo. – London: John Murray, 1817. – 147 p.
243. Samuelson Paul, Nordhaus D William. Economics / Paul Samuelson, D William Nordhaus. – 14<sup>th</sup> ed p.cm. McGraw-Hill, inc 1992. – 784 p.
244. Schumpeter, J. History of Economics Analysis / Ed. from manuscript by E. Schumpeter. – N.Y., 1954. – 340 p.

245. Schumpeter, J. *Review of Economic Theory* / J. Schumpeter. – N.Y. : Oxford University Press, 1929 – 72 p.
246. Smith, A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* : 2<sup>nd</sup> Ed. / Adam Smith. – Chicago : Encyclopaedia Britannica Inc., 1990. – 976 p.
247. Teacy, M. *The Discipline of Market Leaders : Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* / M. Treacy, F. Wiersema. – Addison Wesley Longman, Inc., 1994.
248. Walras, L. *Elements of Pure Economics : or the Theory of Social Wealth* / L. Walras. – London : George Allen & Unwin, 1954. – 164 p.

Додаток А  
Систематизація наукових підходів до розуміння основних економічних  
категорій дослідження

Таблиця А.1 – Систематизація наукових підходів до розуміння поняття  
«конкуренція»

Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
Маршалл А.	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
Спірідонов І.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Фатхутдінов Р.А.	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
Юр'єва Т.В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.

Таблиця А.2 – Систематизація наукових підходів до розуміння поняття  
«конкурентоспроможність»

Автор	Зміст категорії «конкурентоспроможність»
1	2
Портер М.	«продуктивність праці, яка відображає те, наскільки країна може бути низьковитратним виробником за умови високої заробітної плати, а також повна факторна продуктивність, яка вимірюється кількістю продукції, виробленої на одиницю сукупних витрат праці й капіталу.»

## Продовження таблиці А.2

1	2
European management forum (Швейцарія), Павлов В.А	«реальна і потенційна можливості підприємств в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів.»
Градов А.П.	«порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі усередині країни й за її межами.»
Піддубний І.О	«потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.»
Шинкаренко В.Г.	«динамічну характеристику здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг.»
Фатхутдінов Р.	«головний чинник успіху в бізнесі й у забезпеченні економічної безпеки країни, це здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми щодо інших фірм даної галузі в країні й за її межами.»
Рибакова О.В	«комплексна категорія, її переваги остаточно реалізуються через торгівлю, але базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках суспільного виробництва, у тому числі, значною мірою за рахунок структурної перебудови і дійової економічної політики.»
Книш М.І.	«ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача»
Забелін П.В., Моїсєєва Н.К.	«здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком»
Грошев В.П.	«комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію»
Кредісов А.И.	«характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення»
Стівенсон В.	«конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»»
Ермолов М.О.	« відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності»
Печінкин А., Фомін В.	«складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами»

## Продовження таблиці А.2

1	2
Хруцький В.С., Корнеєва І.В.	стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника

Таблиця А.3 – Порівняльна характеристика форм конкурентних відносин, які можуть сформуватися на ринку банківських послуг

Назва параметру	Різновид конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість банків	Багато незалежних банків	Багато банків, але асортиментний ряд банківських послуг кожного з них має суттєві відмінності	Декілька банків (2-10)	Один банк
Сила конкуренції	Дуже сильна	Сильна	Слабка	Відсутня
Частка на ринку	Незначна	Незначна	Велика	Весь ринок
Доступ до ринку	Відкритий	Утруднений	Важкий	Блокований
Рівень зусиль для входження на ринок	Легкий вхід та вихід з ринку	Відносно легкий вхід та вихід з ринку	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід та вихід з ринку
Політика ціноутворення банку	На основі дії закону попиту та пропозиції	На основі попиту та конкурентоспроможності окремих банківських послуг	Визначається попитом та конкурентоспроможністю банків	Визначається банком
Роль нецінових факторів надання банківських послуг в конкуренції	Дуже висока	Дуже висока	Висока	Залежить від політики банку

Додаток Б

Окремі показники діяльності банків України за III кв. 2012 рр., млн. грн.

Таблиця Б.1 – Основні показники діяльності банків України на сегменті кредитних банківських послуг за III кв. 2012 рр., млн. грн. (складено автором на основі [132])

№ з/п	№ з/гр	Назва банку	Кредити та заборгованість клієнтів							
			кредити та заборгованість клієнтів, усього	у тому числі:						
				юридичних осіб			фізичних осіб			
				кредити та заборгованість юридичних осіб, усього	у тому числі:		кредити та заборгованість фізичних осіб, усього	у тому числі:		
в іноземній валюті	резерви під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів	в іноземній валюті	резерви під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Група I										
1	1	ПРИВАТБАНК	108 394 620	90 415 500	20 711 967	-14 943 082	17 979 120	1 572 431	-8 422 802	
2	2	ОЦАДБАНК	50 623 389	48 468 331	10 501 577	-7 089 029	2 155 058	236 712	-2 244 402	
3	3	УКРЕКСІМБАНК	42 397 504	41 919 594	20 003 566	-8 330 281	477 909	327 930	-419 816	
4	4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	27 473 155	16 665 810	6 138 336	-4 536 475	10 807 344	6 542 931	-5 556 709	
5	5	ПРОМІНВЕСТБАНК	30 587 075	30 058 302	18 697 152	-1 905 190	528 773	272 337	-154 158	
6	6	УКРСОЦБАНК	28 550 937	13 301 323	7 228 458	-5 587 933	15 249 614	11 450 501	-2 986 483	
7	7	ВТБ БАНК	24 986 427	21 831 537	14 351 883	-4 542 095	3 154 890	583 680	-1 523 095	
8	8	ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК	16 152 817	12 679 237	6 037 590	-2 097 548	3 473 580	1 182 477	-1 390 953	
9	9	ДЕЛЬТА БАНК	15 916 825	8 809 156	2 985 596	-2 087 679	7 107 669	1 932 023	-2 421 838	
10	10	УКРСИББАНК	15 936 208	5 910 308	1 821 636	-1 462 772	10 025 900	6 922 690	-854 165	
11	11	АЛЬФА-БАНК	17 862 358	14 076 842	4 774 640	-2 177 790	3 785 515	1 299 346	-2 534 991	
12	12	"НАДРА"	19 559 981	9 230 669	3 794 493	-1 479 866	10 329 311	8 391 055	-2 919 747	
13	13	БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ	18 221 841	14 901 301	3 565 045	-1 322 024	3 320 540	2 281 118	-415 539	
14	14	БРОКБІЗНЕСБАНК	14 101 169	11 330 403	2 637 697	-554 639	2 770 766	994 547	-160 189	
15	15	ОТП БАНК	14 999 449	9 608 474	5 508 910	-2 891 884	5 390 976	4 313 470	-816 187	
16	16	УКРГАЗБАНК	7 088 149	5 765 763	393 865	-5 722 209	1 322 386	487 768	-1 540 924	



## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	17	СБЕРБАНК РОСІЇ	15 020 634	14 653 943	10 269 972	-1 097 318	366 691	77 065	-386 931
Група II									
18	1	ВІЕЙБІ БАНК	6 743 942	5 502 717	2 370 037	-1 488 619	1 241 224	727 998	-475 046
19	2	КРЕДИТПРОМБАНК	9 928 390	8 237 226	2 669 575	-1 376 421	1 691 165	825 861	-770 921
20	3	ІНГ БАНК УКРАЇНА	8 632 614	8 552 299	7 269 406	-179 952	80 315	55 062	-9 789
21	4	"ПІВДЕННИЙ"	7 937 622	7 553 630	3 066 581	-445 359	383 992	323 815	-158 375
22	5	ЕРСТЕ БАНК	3 659 828	1 972 488	1 002 938	-178 622	1 687 340	1 349 030	-982 600
23	6	"ХРЕЩАТИК"	3 932 093	3 596 187	990 068	-324 753	335 907	34 169	-99 949
24	7	БАНК ФОРУМ	6 292 178	3 895 846	1 126 151	-2 485 389	2 396 333	1 787 351	-1 070 452
25	8	"ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"	7 981 740	7 972 944	0	-1 314 058	8 797	9	-752
26	9	РОДОВІД БАНК	272 649	183 921	53 852	-2 544 984	88 728	75 633	-1 467 800
27	10	ІМЕКСБАНК	6 646 956	6 440 089	1 318 097	-595 429	206 867	36 927	-268 086
28	11	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	5 370 079	5 096 556	2 256 020	-343 816	273 524	88 007	-139 999
29	12	УНІВЕРСАЛ БАНК	3 735 259	1 796 044	877 819	-150 994	1 939 216	1 412 699	-982 661
30	13	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	5 781 021	3 837 234	1 822 907	-137 082	1 943 787	437 777	-350 833
31	14	БТА БАНК	1 332 709	1 294 892	452 763	-100 589	37 817	28 021	-201 137
32	15	СІТІБАНК	2 060 388	2 004 110	546 351	-89 136	56 278	0	-101
33	16	ПРАВЕКС-БАНК	3 943 469	1 523 957	716 870	-81 846	2 419 512	696 668	-736 865
34	17	УНІКРЕДИТ БАНК	2 825 698	2 381 545	2 077 482	-545 050	444 153	331 272	-484 493
35	18	БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ	3 331 645	3 103 975	126 418	-161 825	227 670	41 236	-76 106
36	19	СВЕДБАНК	3 575 716	2 717 776	1 736 350	-459 722	857 940	556 866	-1 486 812
Група III									
37	1	ПІВДЕНКОМБАНК	2 238 854	2 224 473	225 147	-95 095	14 381	5 238	-56 670
38	2	АКТАБАНК	2 430 613	2 375 688	1 562 054	-53 283	54 925	145	-27 628
39	3	БАНК ТАВРИКА	3 314 394	3 137 269	50 600	-76 698	177 125	33 642	-33 096
40	4	БАНК 3/4	199 820	76 895	0	-2 817	122 925	0	-21 060
41	5	МЕГАБАНК	3 422 882	2 914 567	1 312 183	-148 636	508 315	214 908	-62 532
42	6	МАРФІН БАНК	2 026 537	1 592 725	660 703	-216 567	433 812	297 617	-462 768
43	7	УКРІНБАНК	2 869 331	2 605 676	659 584	-142 045	263 655	50 262	-62 660
44	8	ЗЛАТОБАНК	3 058 212	2 913 162	1 186 535	-294 804	145 050	6 952	-62 632
45	9	КІБ КРЕДІ АГРІКОЛЬ	2 649 642	2 624 091	644 114	-228 147	25 550	0	-174

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	10	КРЕДОБАНК	2 087 633	1 486 454	387 391	-100 203	601 179	227 272	-142 674
47	11	УКРБІЗНЕСБАНК	2 835 022	2 136 584	714 526	-30 257	698 438	199 300	-81 314
48	12	ІНДУСТРІАЛБАНК	1 453 810	1 318 240	536 139	-268 596	135 570	95 762	-62 885
49	13	"СОЮЗ"	2 551 995	2 456 425	31 648	-533 828	95 569	0	-387
50	14	"КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	2 235 704	2 049 869	127 298	-403 753	185 835	49 749	-25 679
51	15	ТЕРРА БАНК	1 034 492	812 760	138 427	-11 961	221 732	14 898	-41 488
52	16	ПІРЕУС БАНК МКБ	1 762 110	1 608 245	759 161	-280 973	153 865	58 721	-282 011
53	17	УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК	2 038 931	1 977 630	235 677	-88 458	61 300	41 547	-53 754
54	18	ЄВРОГАЗБАНК	879 870	850 280	131 499	-35 414	29 590	6 535	-8 406
55	19	ПЛАТИНУМ БАНК	2 312 684	12 212	3 318	-14 109	2 300 472	390 634	-319 768
56	20	ДІАМАНТБАНК	1 707 181	1 643 843	295 032	-87 943	63 337	8 835	-9 176
57	21	БМ БАНК	2 155 604	1 738 148	889 330	-160 120	417 456	195 457	-71 610
58	22	АКТИВ - БАНК	2 065 316	1 470 064	287 887	-31 428	595 252	79 852	-51 023
Група IV									
59	1	ТАСКОМБАНК	1 178 594	1 040 084	527 509	-20 526	138 510	117 677	-12 025
60	2	ДІВІ БАНК	1 381 495	1 381 495	1 047 811	-70 574	0	0	-0
61	3	ЕКСПРЕС-БАНК	1 350 150	918 711	26 231	-110 597	431 439	20 973	-44 572
62	4	КОНВЕРСБАНК	769 776	709 508	18 719	-30 803	60 267	1 670	-14 992
63	5	БАНК КІПРУ	1 848 112	1 243 292	988 144	-26 760	604 820	94 864	-103 155
64	6	ЕРДЕ БАНК	761 528	659 078	111 073	-50 469	102 450	62 537	-8 065
65	7	ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ	1 623 485	1 273 439	49 273	-15 258	350 046	0	-4 287
66	8	ІНТЕГРАЛ - БАНК	484 886	466 942	16 389	-103 955	17 944	2 405	-34 842
67	9	"КИЇВ"	969 096	951 044	83 903	-810 379	18 051	5 699	-678 937
68	10	ФІДОБАНК	880 737	297 039	82 923	-64 109	583 698	522 805	-438 687
69	11	ПРОКРЕДИТ БАНК	1 701 094	1 043 840	422 898	-47 369	657 254	303 500	-51 023
70	12	"ГЛОБУС"	447 389	424 065	302	-62 273	23 324	0	-11 229
71	13	БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ	1 944 977	1 527 911	490 078	-40 501	417 066	162 268	-59 106
72	14	ФОЛЬКСБАНК	1 256 041	656 299	328 753	-120 043	599 742	470 385	-142 902
73	15	БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ	1 486 958	1 462 978	919 654	-70 682	23 980	30	-174

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74	16	ФІНБАНК	1 418 100	1 364 113	428 987	-5 517	53 987	11 991	-7 517
75	17	ЕКСПОБАНК	1 456 065	1 186 079	180 115	-111 502	269 986	151 902	-105 283
76	18	ФОРТУНА-БАНК	1 767 804	1 753 240	498 220	-126 393	14 565	6 357	-4 409
77	19	ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	30 044	30 044	0	-3 915	0	0	0
78	20	АВАНТ-БАНК	627 053	610 859	41 532	-3 473	16 194	0	-425
79	21	БАНК ПЕРШИЙ	1 166 399	1 064 784	251 548	-18 265	101 614	79 704	-27 101
80	22	ЕНЕРГОБАНК	1 155 102	900 530	222 445	-32 394	254 572	18 241	-39 712
81	23	БАНК КАМБІО	1 389 307	1 250 618	430 024	-35 834	138 689	86 300	-22 184
82	24	МІСТО БАНК	921 335	691 587	147 307	-153 827	229 748	174 850	-49 350
83	25	АСТРА БАНК	968 314	307 004	22 726	-35 992	661 311	32 744	-111 710
84	26	БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ	1 408 039	62 375	0	0	1 345 665	0	-106 368
85	27	БАНК МЕРКУРІЙ	974 619	720 571	48 573	-5 905	254 049	45 382	-10 359
86	28	БАНК ДЕМАРК	1 185 737	1 137 239	106 173	-130 283	48 499	15 889	-36 009
87	29	ІДЕЯ БАНК	1 340 625	64 341	31 958	-14 491	1 276 285	11 633	-101 407
88	30	"АРКАДА"	1 353 712	1 297 934	0	-90 091	55 778	103	-15 625
89	31	"ТК КРЕДИТ"	589 557	567 262	0	-23 136	22 295	2 779	-8 844
90	32	"КАПІТАЛ"	806 965	592 995	52 240	-15 360	213 969	50 683	-19 630
91	33	АКЦЕНТ-БАНК	932 956	149 861	-0	-16 956	783 095	226 693	-215 448
92	34	МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	715 155	647 384	308 858	-9 530	67 772	12 995	-2 679
93	35	КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК	836 004	692 242	496 775	-172 903	143 762	37 470	-22 696
94	36	ЮНЕКС БАНК	844 264	813 780	95 374	-41 072	30 484	388	-2 507
95	37	БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА	1 108 401	747 874	208 160	-59 365	360 527	87 364	-61 453
96	38	"ДАНІЕЛЬ"	639 588	510 308	39 039	-31 110	129 280	30 478	-76 195
97	39	ПОЛТАВА - БАНК	794 022	709 297	24 326	-54 921	84 725	4 062	-16 357
98	40	ЄВРОБАНК	529 013	432 450	116 583	-3 057	96 563	18 648	-13 939
99	41	РЕАЛ БАНК	913 396	903 587	42 298	-7 581	9 809	437	-19
100	42	УКРГАЗПРОМБАНК	703 131	616 929	190 853	-33 456	86 201	18 670	-15 936
101	43	"УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"	916 280	892 534	312 025	-59 704	23 746	6 404	-13 157
102	44	АВТОКРАЗБАНК	670 392	649 530	58 592	-53 002	20 862	6 872	-12 972
103	45	ФІНРОСТБАНК	550 221	542 331	40 507	-35 529	7 890	5 083	-18 961

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
104	46	БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ	215 087	144 670	22 492	-7 967	70 418	13 035	-12 994
105	47	БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ	865 723	663 883	37 639	-53 158	201 840	14 512	-27 186
106	48	АПЕКС-БАНК	280 830	189 455	6 952	-15 935	91 376	0	-3 642
107	49	ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	553 579	509 588	8 865	-11 330	43 992	16 654	-60 066
108	50	БАНК ВОСТОК	779 964	771 391	128 897	-379	8 573	0	-21
109	51	СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК	584 532	584 532	198 328	0	0	0	0
110	52	ЗАХІДІНКОМБАНК	676 994	558 649	11 609	-192 802	118 345	75 676	-56 712
111	53	КОМІНВЕСТБАНК	392 037	314 041	123 639	-24 785	77 996	5 223	-2 179
112	54	БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ- УКРАЇНА	394 719	380 992	127 299	-39 149	13 727	9 633	-49 861
113	55	"ПОРТО-ФРАНКО"	479 881	408 641	227 601	-1 281	71 240	26 372	-33 998
114	56	"НОВИЙ"	541 958	521 206	39 806	-12 149	20 752	821	-7 170
115	57	"ЛЬВІВ"	573 976	466 496	151 575	-61 550	107 480	32 166	-21 854
116	58	БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ	464 286	436 301	0	-70 465	27 985	0	0
117	59	МЕТАБАНК	544 013	430 621	53 849	-26 746	113 392	24 269	-24 017
118	60	ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК	649 087	647 478	0	-140 075	1 609	226	-653
119	61	БАНК КОНТРАКТ	299 401	265 145	69 052	-34 862	34 256	224	-1 701
120	62	БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ	328 297	0	0	0	328 297	0	-41 560
121	63	ДІАПАЗОН-МАКСИМУМ БАНК	57 388	55 410	16 188	-11 839	1 978	0	-44
122	64	БАНК МОРСЬКИЙ	356 092	293 191	55 288	-12 431	62 901	30 017	-10 321
123	65	"ПРЕМІУМ"	203 391	202 451	7 913	-142 548	940	0	-122
124	66	ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР.	378 336	308 323	81 875	-917	70 013	38 847	-10 350
125	67	СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК	345 463	123 027	36 515	-2 051	222 435	38 229	-1 306
126	68	БАНК ГРАНТ	489 145	418 572	119 143	-5 282	70 573	16 534	-1 015
127	69	КЛАСИКБАНК	321 865	315 037	0	-99 409	6 828	0	-318
128	70	РАДИКАЛ БАНК	422 757	344 438	8 316	-3 793	78 318	0	-982
129	71	ПРОМЕКОНОМБАНК	452 717	422 337	2 771	-15 618	30 380	5 241	-19 230
130	72	АГРОКОМБАНК	334 532	259 342	23 171	-14 177	75 190	2 968	-13 878
131	73	"АКСІОМА"	515 638	509 732	0	-84 874	5 906	0	-1 184

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
132	74	"БАЗИС"	316 079	281 404	64 546	-226 251	34 675	54 149	-110 171
133	75	БАНК БОГУСЛАВ	372 517	329 676	400	-92 071	42 841	3 269	-3 944
134	76	ЄВРОПРОМБАНК	415 638	413 917	226 694	-27 818	1 720	0	-8
135	77	УНІКОМБАНК	498 488	488 166	0	-181 568	10 323	40	-1 733
136	78	УКРКОМУНБАНК	286 423	207 060	10 746	-15 223	79 363	4 931	-14 660
137	79	АКОРДБАНК	352 566	327 712	172 693	-2 198	24 854	5 087	-572
138	80	ІНВЕСТБАНК	278 766	250 286	93 752	-11 345	28 480	9 019	-1 189
139	81	АСВІО БАНК	349 969	279 389	1 618	-14 438	70 580	0	-8 422
140	82	КРЕДИТВЕСТ БАНК	117 791	116 379	58 574	-10 743	1 411	673	-3 517
141	83	ПРОФІН БАНК	220 547	2	0	0	220 545	5 192	-22 271
142	84	ПОЛІКОМБАНК	268 169	262 370	9 240	-30 200	5 799	622	-2 083
143	85	ЛЕГБАНК	256 437	244 925	61 796	-18 382	11 512	98	-5
144	86	БАНК СІЧ	248 185	246 420	41 810	-1 467	1 764	0	-2
145	87	АРТЕМ-БАНК	88 223	43 842	17 442	-9 396	44 381	32 212	-10 334
146	88	ІНТЕРБАНК	149 164	145 625	70 904	-22 203	3 539	1 209	-5 842
147	89	"ТРАСТ-КАПІТАЛ"	166 163	129 770	20 395	-10 952	36 393	18 539	-16 196
148	90	РЕГІОН-БАНК	257 736	226 170	24 464	-6 918	31 566	8 792	-9 023
149	91	БАНК ТРАСТ	238 039	121 592	120 082	-80	116 447	27 519	-4 456
150	92	"СТАНДАРТ"	208 438	207 254	0	-2 577	1 185	0	-147
151	93	ФІНЕКСБАНК	64 674	53 012	0	-12 005	11 662	19	-4 538
152	94	КРЕДИТ ОПТИМА БАНК	176 078	144 583	870	-5 614	31 495	0	-5 840
153	95	МЕЛІОР БАНК	248 477	248 179	5 416	-1 907	297	0	0
154	96	"СТОЛИЧНИЙ"	247 529	243 808	5 068	-36 064	3 720	29	-1 169
155	97	"КОНКОРД"	252 868	252 823	0	-18 329	45	10	-1 585
156	98	ІНТЕРКРЕДИТБАНК	212 147	209 944	0	-4 802	2 203	0	-88
157	99	ОКСІ БАНК	208 868	175 397	64 819	-3 425	33 471	3 288	-1 327
158	100	МОТОР-БАНК	132 266	130 675	0	-8 470	1 590	0	-21
159	101	"УКООПСПІЛКА"	177 020	165 553	19 048	-2 622	11 467	2 859	-6 425
160	102	ПРАЙМ-БАНК	104 700	97 016	453	-6 872	7 684	3 116	-4 101
161	103	"ЦЕНТР"	12 713	12 190	0	-54	523	0	-10
162	104	БАНК СОФІЙСЬКИЙ	214 047	213 750	4 491	0	297	0	-1
163	105	ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК	131 118	120 915	0	-6 091	10 203	37	-2 448

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
164	106	"ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"	127 992	113 937	5 181	-88	14 055	4 733	-339
165	107	КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК	45 425	44 026	28 892	-23	1 399	38	-156
166	108	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ БАНК РАЦІОН.ФІНАНС.	179 102	173 104	0	-67 221	5 999	4 540	-547
167	109	ГРІН БАНК	125 197	87 025	19 711	-20 368	38 172	1 960	-7 191
168	110	РАДАБАНК	107 423	79 954	0	-3 863	27 468	78	-3 735
169	111	БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ	136 961	136 220	4 065	-17 222	741	0	-807
170	112	БАНК ФАМІЛЬНИЙ	27 868	174	0	-124	27 694	17 626	-7 880
171	113	ТММ-БАНК	82 812	71 078	0	-7 862	11 733	1 265	-5 891
172	114	УКРБУДІНВЕСТБАНК	68 952	34 674	0	-139	34 278	6 120	-8 951
173	115	СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК	46 165	29 958	0	-1 210	16 207	1 691	-2 779
174	116	БАНК ВЕЛЕС	131 593	131 344	1 150	-42 289	249	22	-282
175	117	УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.	43 237	36 842	0	-5 207	6 395	0	0
176	118	БАНК АЛЪЯНС	76 749	66 247	5 157	3 092	10 503	1 112	3 186

Таблиця Б.2– Основні показники діяльності банків України на сегменті депозитних банківських послуг за III кв. 2012 рр., млн. грн. (складено автором на основі [132])

№ з/гр	Назва банку	Кошти клієнтів								
		кошти клієнтів, усього	у тому числі:							
			юридичних осіб				фізичних осіб			
			кошти юридичних осіб, усього	у тому числі в іноземній валюті	кошти юридичних осіб на вимогу	у тому числі в іноземній валюті	кошти фізичних осіб, усього	у тому числі в іноземній валюті	кошти фізичних осіб на вимогу	у тому числі в іноземній валюті
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Група I										
1	ПРИВАТБАНК	102 413 164	24 065 011	13 040 518	16 149 141	8 267 159	78 348 153	37 553 565	14 821 805	2 712 531
2	ОЦАДБАНК	37 060 754	8 052 164	1 550 835	4 069 134	74 600	29 008 590	4 990 485	10 950 821	198 831
3	УКРЕКСІМБАНК	31 909 014	17 720 769	8 821 377	9 386 811	7 046 714	14 188 244	8 847 455	1 732 082	722 039
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	27 513 036	11 751 456	4 102 759	7 959 033	1 660 834	15 761 580	5 255 514	6 664 549	1 501 683
5	ПРОМІНВЕСТБАНК	14 865 013	6 345 386	2 198 126	3 632 710	1 288 316	8 519 628	2 717 614	2 328 676	250 625
6	УКРСОЦБАНК	16 920 582	5 905 352	2 356 305	3 873 771	1 052 812	11 015 230	6 175 981	3 143 960	1 275 271
7	ВТБ БАНК	11 135 377	5 540 700	2 317 619	2 359 690	667 891	5 594 677	3 295 227	1 133 816	399 589
8	ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК	16 649 648	7 112 763	3 292 450	4 627 819	2 276 519	9 536 886	5 467 852	2 869 080	1 141 779
9	ДЕЛЬТА БАНК	13 374 506	3 028 816	1 431 846	2 114 366	1 251 976	10 345 690	5 012 392	1 647 972	898 261
10	УКРСИББАНК	18 328 264	6 982 927	3 525 631	3 895 131	1 891 111	11 345 337	6 685 441	5 583 915	3 226 539
11	АЛЬФА-БАНК	12 852 011	5 256 805	2 318 994	2 712 366	658 857	7 595 206	5 488 940	1 095 745	520 239
12	"НАДРА"	6 595 450	4 006 287	1 356 896	2 177 268	113 247	2 589 163	1 287 777	518 978	100 841
13	БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ	11 299 616	3 128 064	1 551 586	1 303 346	498 008	8 171 552	3 772 195	682 656	167 146
14	БРОКБІЗНЕСБАНК	12 562 871	4 451 412	1 649 858	1 441 327	507 270	8 111 459	5 460 107	1 551 447	953 232
15	ОТП БАНК	9 210 322	3 731 184	1 669 476	2 921 539	1 260 387	5 479 139	4 058 869	2 389 434	1 775 631
16	УКРГАЗБАНК	6 780 457	1 970 735	202 161	853 572	81 562	4 809 722	2 721 381	1 446 829	532 575

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
17	СБЕРБАНК РОСІЇ	9 112 266	2 952 637	1 171 031	1 111 646	321 067	6 159 630	4 922 857	1 031 797	710 492
Група II										
1	ВІЕЙБІ БАНК	8 401 018	2 569 727	1 462 659	1 527 325	1 258 446	5 831 290	2 523 774	1 264 560	456 856
2	КРЕДИТПРОМБАНК	7 213 913	1 865 938	603 254	507 317	83 447	5 347 974	2 803 939	621 585	136 399
3	ІНГ БАНК УКРАЇНА	3 880 011	3 855 658	2 483 059	1 518 949	769 827	24 353	17 732	24 353	17 732
4	"ПІВДЕННИЙ"	6 514 983	2 471 922	588 815	1 196 948	238 077	4 043 061	2 535 911	1 121 079	586 637
5	ЕРСТЕ БАНК	2 090 365	848 960	141 561	564 692	93 956	1 241 405	531 383	646 245	255 279
6	"ХРЕЩАТИК"	4 479 513	1 485 926	168 488	564 267	75 426	2 993 588	866 427	537 447	89 720
7	БАНК ФОРУМ	5 392 751	1 208 470	425 855	525 998	114 590	4 184 281	3 146 062	678 189	326 413
8	"ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"	3 558 329	1 972 588	92 423	879 385	82 928	1 585 740	404 778	144 144	57 130
9	РОДОВІД БАНК	237 871	199 146	32 610	162 707	28 922	38 725	15 118	38 720	15 115
10	ІМЕКСБАНК	3 308 627	785 442	56 384	324 452	16 114	2 523 185	782 969	305 308	55 138
11	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	5 288 856	1 661 652	452 261	564 146	183 281	3 627 204	2 377 312	582 181	286 128
12	УНІВЕРСАЛ БАНК	3 368 436	642 375	163 743	394 099	20 390	2 726 061	1 839 339	663 486	436 949
13	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	4 583 953	1 616 096	358 889	722 940	145 284	2 967 857	1 143 146	1 074 221	448 446
14	БТА БАНК	1 426 018	218 565	96 359	110 692	14 857	1 207 453	799 949	85 647	44 385
15	СІТІБАНК	4 043 453	4 017 179	1 275 376	3 454 926	1 183 704	26 274	7 646	26 274	7 646
16	ПРАВЕКС-БАНК	2 991 678	591 757	113 197	442 921	77 663	2 399 921	992 006	783 776	227 676
17	УНІКРЕДИТ БАНК	1 749 171	997 847	335 850	902 115	286 081	751 324	531 267	321 227	180 154
18	БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ	3 754 059	1 072 037	76 917	528 780	43 137	2 682 022	1 055 538	445 708	135 738
19	СВЕДБАНК	365 211	334 454	84 865	154 707	15 359	30 757	26 150	7 125	3 572
Група III										
1	ПІВДЕНКОМБАНК	2 662 814	986 579	64 251	655 664	62 906	1 676 235	608 349	245 081	104 276
2	АКТАБАНК	3 754 514	1 401 614	652 884	472 124	162 571	2 352 900	1 206 997	891 164	37 386
3	БАНК ТАВРИКА	2 695 528	415 439	165 347	184 683	15 910	2 280 090	869 964	136 446	37 304
4	БАНК 3/4	161 444	27 737	0	5 941	0	133 707	61 111	42 867	34 575
5	МЕГАБАНК	2 473 170	883 625	476 731	480 512	319 126	1 589 544	657 119	210 758	46 515
6	МАРФІН БАНК	2 458 788	1 063 088	454 157	753 705	268 385	1 395 701	947 244	561 336	337 969



## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7	УКРІНБАНК	2 562 367	688 082	52 748	252 360	39 588	1 874 284	839 829	245 348	88 333
8	ЗЛАТОБАНК	2 332 482	801 542	250 280	269 423	56 224	1 530 940	1 023 598	82 330	42 834
9	КІБ КРЕДІ АГРІКОЛЬ	2 814 273	2 792 607	994 920	1 561 402	994 920	21 665	21 034	21 665	21 034
10	КРЕДОБАНК	2 492 214	793 218	167 981	489 456	138 098	1 698 995	610 631	353 019	106 206
11	УКРБІЗНЕСБАНК	3 101 574	1 799 477	655 730	291 060	20 368	1 302 097	636 897	115 368	10 174
12	ІНДУСТРІАЛБАНК	2 231 967	866 856	548 090	276 234	155 021	1 365 112	491 467	417 911	62 459
13	"СОЮЗ"	1 056 478	822 256	22 209	593 936	2 010	234 223	84 150	40 970	17 708
14	"КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	2 498 221	1 966 925	83 778	868 955	45 176	531 296	233 397	131 290	10 734
15	ТЕРРА БАНК	1 834 408	830 962	455 829	199 429	8 031	1 003 446	517 312	96 921	52 075
16	ПРЕУС БАНК МКБ	1 065 318	205 737	45 578	175 523	36 655	859 581	474 674	311 486	189 390
17	УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК	1 867 974	766 034	74 459	190 390	8 391	1 101 940	403 578	151 108	45 046
18	ЄВРОГАЗБАНК	1 208 151	190 086	23 090	60 461	2 354	1 018 065	583 101	30 531	14 615
19	ПЛАТИНУМ БАНК	2 318 966	303 903	172 911	24 403	2 710	2 015 063	644 826	254 973	168 658
20	ДІАМАНТБАНК	2 101 521	832 145	49 701	314 875	24 269	1 269 376	506 238	90 564	38 474
21	БМ БАНК	1 558 276	555 726	146 405	144 747	27 722	1 002 550	509 726	95 202	54 450
22	АКТИВ - БАНК	1 830 084	788 517	367 836	229 947	49 234	1 041 567	427 242	56 171	14 939
Група IV										
1	ТАСКОМБАНК	2 202 056	1 393 237	209 772	790 484	55 255	808 819	488 511	84 535	57 951
2	ДІВІ БАНК	1 006 839	991 374	117 967	213 137	76	15 466	3 742	2 971	2 077
3	ЕКСПРЕС-БАНК	1 998 689	617 155	58 728	500 533	41 009	1 381 534	201 299	726 519	22 226
4	КОНВЕРСБАНК	1 438 508	646 500	437	145 235	437	792 007	260 667	88 072	25 240
5	БАНК КІПРУ	1 011 228	325 723	83 413	156 728	13 218	685 505	303 797	130 732	53 799
6	ЕРДЕ БАНК	816 062	159 340	38 503	91 097	1 109	656 723	251 173	56 358	15 443
7	ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ	2 051 705	1 161 090	158 418	354 906	134 058	890 615	352 578	47 371	2 990
8	ІНТЕГРАЛ - БАНК	488 539	170 674	14 848	81 175	14 848	317 865	227 195	70 697	41 046
9	"КІЇВ"	584 450	96 265	3 543	48 550	2 471	488 185	137 875	64 328	20 246
10	ФІДОБАНК	1 090 793	707 008	86 603	408 324	76 535	383 785	230 215	196 488	102 147
11	ПРОКРЕДИТ БАНК	1 573 811	429 484	82 575	395 598	80 392	1 144 326	640 275	527 015	356 563

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	"ГЛОБУС"	528 329	104 341	19 224	59 861	18 261	423 987	200 680	207 569	110 161
13	БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ	1 878 384	855 875	100 663	309 461	70 245	1 022 509	740 808	247 675	159 981
14	ФОЛЬКСБАНК	602 240	241 833	23 624	104 638	16 819	360 407	127 715	132 676	70 863
15	БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ	1 495 479	668 143	548 729	282 882	197 004	827 336	573 903	29 848	11 552
16	ФІНБАНК	1 146 237	513 202	144 523	128 503	5 943	633 035	271 440	129 023	46 408
17	ЕКСПОБАНК	1 409 568	424 953	67 733	183 236	32 881	984 615	574 576	142 671	95 904
18	ФОРТУНА-БАНК	1 495 265	969 558	68 263	318 732	54 097	525 707	411 518	9 666	3 649
19	ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	1 851 544	1 851 544	1 613 830	93 819	15 286	0	0	0	0
20	АВАНТ-БАНК	308 217	192 813	10 804	128 623	2 811	115 404	25 000	7 045	3 467
21	БАНК ПЕРШИЙ	1 183 825	447 164	54 641	249 732	14 336	736 661	398 538	58 593	31 099
22	ЕНЕРГОБАНК	1 137 149	439 996	100 280	176 651	23 134	697 154	276 030	112 376	37 612
23	БАНК КАМБІО	1 360 809	595 620	180 796	300 293	2 597	765 189	527 637	112 904	85 675
24	МІСТО БАНК	901 840	628 319	186 322	499 217	107 940	273 521	155 221	24 125	12 897
25	АСТРА БАНК	561 980	174 729	45 953	86 704	32 784	387 251	55 073	71 004	7 962
26	БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ	550 681	70 704	579	14 834	579	479 976	90 055	111 111	24 352
27	БАНК МЕРКУРІЙ	1 197 992	350 348	18 365	53 833	17 373	847 645	272 623	157 611	22 105
28	БАНК ДЕМАРК	1 063 056	240 704	58 981	50 326	632	822 352	166 276	114 941	3 045
29	ІДЕЯ БАНК	1 342 574	185 727	13 691	50 556	7 482	1 156 846	184 187	22 395	4 369
30	"АРКАДА"	915 999	389 554	2 051	195 339	2 051	526 445	6 782	17 321	9
31	"ТК КРЕДИТ"	1 351 731	1 281 147	599 666	1 115 504	599 666	70 584	19 840	5 256	870
32	"КАПІТАЛ"	1 103 460	557 563	12 620	357 803	4 783	545 898	183 020	43 583	11 053
33	АКЦЕНТ-БАНК	982 457	265 232	15 851	47 435	15 851	717 225	401 339	52 454	16 839
34	МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	1 076 009	568 066	456 469	507 579	447 204	507 943	345 256	99 963	65 991
35	КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК	134 162	98 599	2 911	80 013	2 911	35 563	30 217	8 685	6 623
36	ЮНЕКС БАНК	740 726	298 849	18 711	118 646	9 786	441 877	234 067	94 152	30 399
37	БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА	1 029 060	425 002	70 528	174 539	5 601	604 058	306 664	96 479	23 301
38	"ДАНІЕЛЬ"	783 139	253 584	10 902	155 663	2 366	529 555	280 348	26 994	10 433

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
39	ПОЛТАВА - БАНК	1 000 769	453 493	44 382	241 063	37 338	547 276	54 346	146 490	5 330
40	ЄВРОБАНК	931 464	614 977	27 450	286 109	24 559	316 488	168 685	29 626	17 418
41	РЕАЛ БАНК	1 005 076	670 358	9 214	221 249	4 164	334 718	93 281	49 258	10 540
42	УКРГАЗПРОМБАНК	542 856	168 533	19 791	75 150	11 097	374 323	186 809	47 482	13 941
43	"УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"	702 603	187 815	82 067	43 911	1 566	514 787	235 412	19 005	7 325
44	АВТОКРАЗБАНК	748 043	288 308	66 693	100 877	5 049	459 735	125 914	94 987	43 680
45	ФІНРОСТБАНК	633 066	195 265	47 728	72 125	501	437 801	90 717	48 082	5 905
46	БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ	249 526	59 922	33 209	28 518	4 936	189 604	122 242	21 073	12 105
47	БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ	863 612	416 019	38 167	207 110	15 283	447 593	102 443	43 050	9 468
48	АПЕКС-БАНК	165 606	31 549	526	30 484	526	134 057	119 930	818	674
49	ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	500 371	124 166	19 193	66 158	4 381	376 205	212 529	46 455	16 105
50	БАНК ВОСТОК	512 355	349 499	54 251	40 869	2 014	162 857	128 159	7 220	3 813
51	СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК	89 914	89 914	50 080	89 914	50 080	0	0	0	0
52	ЗАХІДІНКОМБАНК	636 275	302 035	127 232	28 542	6 326	334 240	136 262	45 374	17 693
53	КОМІНВЕСТБАНК	447 453	90 777	15 693	80 651	15 314	356 676	172 452	132 776	39 072
54	БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА	498 620	217 118	9 169	112 716	7 158	281 502	217 544	68 174	37 790
55	"ПОРТО-ФРАНКО"	472 021	97 089	15 098	21 440	3 267	374 932	324 558	107 587	103 620
56	"НОВИЙ"	622 650	421 668	161 579	332 457	144 174	200 983	25 001	17 131	1 048
57	"ЛЬВІВ"	553 909	197 768	42 890	53 731	8 110	356 141	144 028	28 934	8 935
58	БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ	346 199	345 767	0	318 079	0	432	185	203	0
59	МЕТАБАНК	610 366	146 898	2 818	124 312	1 792	463 468	115 658	73 935	8 390
60	СКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК	377 926	354 839	43	93 674	43	23 087	1 885	11 948	1 435
61	БАНК КОНТРАКТ	296 734	78 595	3 936	59 745	2 718	218 139	91 320	14 716	3 399
62	БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ	37 946	9 731	8	9 731	8	28 215	8 465	12 332	1
63	ДІАПАЗОН-МАКСИМУМ БАНК	90 281	25 466	719	24 640	719	64 815	44 462	13 138	3 192
64	БАНК МОРСЬКИЙ	390 655	95 862	12 630	36 074	6 272	294 793	121 227	47 484	14 146
65	"ПРЕМІУМ"	23 632	12 569	5 214	8 000	692	11 063	8 794	1 259	170

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
66	ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР.	416 594	155 902	48 459	96 732	33 601	260 691	128 684	27 218	5 756
67	СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК	335 408	91 263	5 775	67 977	5 775	244 145	179 847	52 775	29 521
68	БАНК ГРАНТ	394 071	167 537	40 854	114 838	40 054	226 534	105 802	50 882	12 175
69	КЛАСИКБАНК	108 185	60 421	0	60 421	0	47 764	10 336	13 260	2 028
70	РАДИКАЛ БАНК	317 652	165 317	4 251	76 523	1 837	152 335	55 633	35 140	20 312
71	ПРОМЕКОНОМБАНК	333 656	9 444	184	7 146	184	324 212	39 687	1 649	337
72	АГРОКОМБАНК	260 184	144 672	9 719	106 189	5 706	115 511	47 999	11 617	4 666
73	"АКСІОМА"	184 436	149 705	266	16 383	266	34 731	11 594	534	8
74	"БАЗИС"	558 785	186 473	57 856	107 781	15 293	372 312	96 616	197 608	36 848
75	БАНК БОГУСЛАВ	268 894	102 322	4 798	46 588	775	166 572	86 454	15 625	11 025
76	ЄВРОПРОМБАНК	329 269	115 783	36 808	55 472	331	213 487	189 132	7 539	3 855
77	УНІКОМБАНК	5 526	1 584	0	183	0	3 942	0	162	0
78	УКРКОМУНБАНК	324 224	81 363	2 229	72 672	1 947	242 860	48 769	67 160	3 464
79	АКОРДБАНК	282 439	91 160	5 038	37 475	5 038	191 279	94 557	27 681	18 644
80	ІНВЕСТБАНК	275 323	78 649	1 573	54 391	1 573	196 674	102 972	34 681	12 807
81	АСВІО БАНК	270 226	79 330	14 478	49 111	5 248	190 896	2 902	1 184	254
82	КРЕДИТВЕСТ БАНК	104 785	80 508	44 094	78 406	44 094	24 277	12 730	7 611	5 056
83	ПРОФІН БАНК	209 563	108 227	6 169	94 240	5 768	101 336	3 854	25 491	3 142
84	ПОЛІКОМБАНК	217 314	50 233	13 545	36 935	9 105	167 081	44 025	60 398	7 108
85	ЛЕГБАНК	233 576	72 668	8 181	69 430	7 956	160 908	78 262	27 639	22 807
86	БАНК СІЧ	139 304	47 282	1 943	39 936	1 503	92 022	62 344	2 160	1 775
87	АРТЕМ-БАНК	139 551	25 175	1 683	13 929	1 683	114 376	66 245	9 214	4 357
88	ІНТЕРБАНК	223 698	129 371	36 362	78 491	3 895	94 327	57 384	31 234	15 660
89	"ТРАСТ-КАПІТАЛ"	177 809	135 350	95 428	27 473	18 437	42 459	35 276	4 331	3 057
90	РЕГІОН-БАНК	233 913	69 036	4 185	58 100	4 101	164 877	59 525	31 655	12 216
91	БАНК ТРАСТ	81 772	11 121	1 277	4 427	555	70 651	5 742	1 420	30
92	"СТАНДАРТ"	170 718	125 736	2 024	76 265	1 205	44 981	26 099	1 349	1 099

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
93	ФІНЕКСБАНК	145 158	79 816	292	79 816	292	65 342	32 334	18 011	14 695
94	КРЕДИТ ОПТИМА БАНК	119 223	24 268	1	2 794	1	94 955	9 632	457	186
95	МЕЛІОР БАНК	184 496	173 714	1 238	46 337	1 238	10 782	9 619	6	0
96	"СТОЛИЧНИЙ"	157 114	36 988	0	23 800	0	120 126	11 646	16 805	1 270
97	"КОНКОРД"	152 213	140 145	0	34 728	0	12 068	2 483	4 335	1 202
98	ІНТЕРКРЕДИТБАНК	152 432	117 669	597	24 291	597	34 763	20 521	25 492	19 519
99	ОКСІ БАНК	140 057	19 197	2 294	14 114	506	120 861	79 496	8 106	4 535
100	МОТОР-БАНК	146 346	104 388	4 606	95 203	3 957	41 958	14 920	11 066	381
101	"УКООПСПІЛКА"	123 209	81 455	18 748	22 822	358	41 754	5 791	7 046	402
102	ПРАЙМ-БАНК	72 243	10 655	1 589	10 654	1 589	61 588	60 321	2 582	1 910
103	"ЦЕНТР"	15 071	6 780	50	6 780	50	8 291	5 866	2 083	1 492
104	БАНК СОФІЙСЬКИЙ	83 672	24 903	0	3 402	0	58 768	29 066	1 202	628
105	ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК	88 412	43 357	1 519	32 835	760	45 055	10 842	9 932	797
106	"ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"	101 276	65 267	4 825	7 331	501	36 009	1 685	1 530	225
107	КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК	55 592	14 485	1 974	14 485	1 974	41 107	24 357	16 338	2 758
108	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ БАНК РАЦІОН.ФІНАНС.	33 100	24 759	2 182	16 955	2 182	8 341	7 284	5 920	4 862
109	ГРІН БАНК	23 703	350	2	350	2	23 353	4 218	33	1
110	РАДАБАНК	56 937	18 107	334	13 423	334	38 830	14 545	168	133
111	БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ	41 492	8 018	612	2 658	612	33 474	5 400	2 380	407
112	БАНК ФАМІЛЬНИЙ	21 957	17 638	6 883	9 919	1 044	4 319	2 621	3 526	2 026
113	ТММ-БАНК	39 070	5 629	382	5 629	382	33 441	11 167	638	278
114	УКРБУДІНВЕСТБАНК	38 499	24 353	10	6 579	10	14 145	11 956	6 941	5 293
115	СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК	48 002	32 310	6 086	30 261	6 086	15 692	2 844	5 145	237
116	БАНК ВЕЛЕС	15 145	3 324	45	3 244	45	11 821	1 738	1 948	946
117	УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.	24 384	24 384	0	9 161	0	0	0	0	0
118	БАНК АЛЬЯНС	11 367	10 335	328	6 701	328	1 031	313	171	108

## Додаток В

Анкета експрес-опитування клієнтів ПАТ «Альфа-Банк» відносно нецінових факторів, які впливають на їх рішення щодо користування депозитними послугами

Просимо Вас висловити власну думку відносно тих факторів, які вплинули на Ваше рішення щодо користування депозитними послугами саме банку ПАТ «Альфа-Банк». Для оцінки пропонуємо використати шкалу: якщо запропонований фактор відіграв значну роль в процесі вибору конкретної депозитної послуги саме у даному банку, то окресліть цифру 5 поряд з даним твердженням; якщо запропонований фактор повністю не вплинув на ваш вибір, то обведіть цифру 1. Останні варіанти 2,3,4 відображають ступінь Вашої наближеності до тієї чи іншої граничної точки зору

Критерій якості банківської послуги	Шкала оцінювання				
	1	2	3	4	5
У ПАТ «Альфа-Банк» депозитні послуги оформлюються на сучасній оргтехніці та обладнанні	1	2	3	4	5
Інтер'єр приміщення ПАТ «Альфа-Банк», де надаються депозитні послуги, у відмінному стані	1	2	3	4	5
Персонал депозитного відділу по обслуговуванню фізичних осіб ПАТ «Альфа-Банк» приємної зовнішності та охайний	1	2	3	4	5
Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів ПАТ «Альфа-Банк» (депозитних буклетів, проспектів) у банку привабливий	1	2	3	4	5
Реклама ПАТ «Альфа-Банк» в ЗМІ в повному обсязі висвітлює роботу банку	1	2	3	4	5
ПАТ «Альфа-Банк» виконує зобов'язання надати послуги в зазначений час та в необхідних обсягах (наприклад, отримання відсотків за депозитами, видача вкладів)	1	2	3	4	5
Якщо у клієнта виникають проблеми, то ПАТ «Альфа-Банк» щиро намагається їх вирішити	1	2	3	4	5
У відносинах з банком ПАТ «Альфа-Банк» клієнти відчують себе впевнено	1	2	3	4	5
Керівництво банку ПАТ «Альфа-Банк» виявляє всіляку підтримку персоналу для ефективного обслуговування депозитних послуг клієнта	1	2	3	4	5
У банку надійна репутація	1	2	3	4	5
Депозитні послуги банку ПАТ «Альфа-Банк» надаються клієнту «охайно» та у зазначений термін	1	2	3	4	5
Банк ПАТ «Альфа-Банк» уникає помилок та неточностей в своїх операціях щодо обслуговування депозитних послуг	1	2	3	4	5
Персонал банку ПАТ «Альфа-Банк» дисциплінований	1	2	3	4	5
Персонал банку ПАТ «Альфа-Банк» надає послуги швидко та оперативно	1	2	3	4	5
Персонал банку ПАТ «Альфа-Банк» завжди допомагає клієнтам у	1	2	3	4	5

вирішенні їх проблем					
Персонал депозитного відділу банку ПАТ «Альфа-Банк» швидко реагує на прохання клієнта	1	2	3	4	5
Між клієнтами та персоналом відділу депозитного обслуговування банку ПАТ «Альфа-Банк» існує атмосфера довіри та взаєморозуміння	1	2	3	4	5
Персонал банку ПАТ «Альфа-Банк» ввічливий у відносинах з клієнтом	1	2	3	4	5
Графік роботи банку зручний для всіх клієнтів	1	2	3	4	5
В банку відсутні черги	1	2	3	4	5
Час на оформлення депозиту в ПАТ «Альфа-Банк» влаштовує Вас	1	2	3	4	5
Географічне розміщення банку ПАТ «Альфа-Банк» зручне для клієнтів (наявність відділень у житловій та промисловій зоні міста Суми)	1	2	3	4	5
ПАТ «Альфа-Банк» має розгалужену мережу банкоматів	1	2	3	4	5
В центрі «ділової активності» житлової зони міста Суми є вільний доступ до банківської послуги ПАТ «Альфа-Банк»	1	2	3	4	5
На ринку постійно з'являються нові модифікації депозитних банківських послуг у ПАТ «Альфа-Банк»	1	2	3	4	5
Всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт)	1	2	3	4	5
Банк використовує інтернет-банкінг з метою ефективного обслуговування клієнта	1	2	3	4	5
ПАТ «Альфа-Банк» надає послугу можливості дострокового зняття коштів з депозитного рахунку без «штрафних» санкцій	1	2	3	4	5
ПАТ «Альфа-Банк» надає безкоштовно послугу смс-повідомлення на мобільний телефон щодо надходження та використання коштів з депозитної картки	1	2	3	4	5
При відкритті депозитного рахунку банк пропонує скористатися іншими послугами (наприклад, відкриття кредитної банківської картки)	1	2	3	4	5
Банк використовує різні засоби просування банківської послуги (рекламні засоби, акції)	1	2	3	4	5
В засобах масової інформації постійно з'являється інформація про оновлення асортименту банківських послуг	1	2	3	4	5
Ви рекомендуватимете друзям скористуватися депозитною банківською послугою ПАТ «Альфа-Банк»	1	2	3	4	5
Рейтинг банку ПАТ «Альфа-Банк» один із факторів прийняття рішення щодо купівлі банківської послуги	1	2	3	4	5
Кінцеве рішення щодо вкладання коштів до ПАТ «Альфа-Банк» було прийнято з врахуванням не лише цінових факторів	1	2	3	4	5

Ваш вік: 18-20

20-23

24-30

31-45

46-55

більше 55

## Додаток Г

### Формалізація інтервалів байдужості клієнтів ПАТ «Альфа-банк» у 2012 р.

Таблиця Г.1 – Визначення відповідності нецінових критеріїв конкурентоспроможності депозитних банківських послуг ПАТ «Альфа-банк» інтервалам байдужості клієнтів у 2012 р.

Критерій	Інтервали байдужості клієнта				
1	2	3	4	5	6
Матеріальна база банку	інтер'єр приміщення банку потребує косметичного оновлення; у банку депозитні послуги застарілій сучасній оргтехніці та обладнанні (що впливає на швидкість обслуговування)	у банку депозитні послуги оформлюються на сучасній оргтехніці та обладнанні; інтер'єр приміщення банку потребує косметичного оновлення	інтер'єр приміщення банку у відмінному стані; у банку депозитні послуги застарілій сучасній оргтехніці та обладнанні (що впливає на швидкість обслуговування)	інтер'єр приміщення банку у належному стані; у банку депозитні послуги оформлюються на сучасній оргтехніці та обладнанні	інтер'єр приміщення банку у відмінному стані; у банку депозитні послуги оформлюються на сучасній оргтехніці та обладнанні; зовнішній вигляд будівлі банку унікальна лише для даного банку
Репутація банку	логотип банку не відомий; інформаційні матеріали банку не несуть ніякої інформативності для споживача	зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку висвітлює роботу банку; логотип банку практично не рекламується в ЗМІ	логотип банку легко впізнаваємий та викликає приємні емоції; зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку висвітлює роботу банку	логотип банку впізнаваємий та викликає приємні емоції; зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку висвітлює роботу банку	ви обов'язково рекомендуватимете даний банк своїм друзям, родичам; логотип банку легко впізнаваємий та викликає приємні емоції; зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку висвітлює роботу банку



Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6
Надійність банку	банк не вважається надійним	у банку не виникали проблеми щодо своєчасності видачі вкладів та відсотків за ними; у банку виникали проблеми щодо обсягів видачі вкладів та відсотків за ними	у банку не виникали проблеми щодо обсягів видачі вкладів та відсотків за ними; у банку виникали проблеми щодо своєчасності видачі вкладів та відсотків за ними	банк уникає помилок та неточностей в своїх операціях щодо обслуговування депозитних послуг; банк стабільно працює на ринку депозитних банківських послуг	банк завжди виконує зобов'язання надати послуги в зазначений час та в необхідних обсягах (наприклад, отримання відсотків за депозитами, видача вкладів); банк уникає помилок та неточностей в своїх операціях щодо обслуговування депозитних послуг; банк стабільно працює на ринку депозитних банківських послуг
Кваліфікація персоналу банку	персонал банку повільно реагує на прохання клієнта та здійснює оформлення депозитних послуг; між персоналом банку та і клієнтами зовсім не існує взаєморозуміння	персонал банку завжди ввічливий з клієнтами; персонал банку повільно здійснює обслуговування клієнта	персонал банку не завжди ввічливий з клієнтами; персонал банку швидко та оперативно здійснює обслуговування клієнта	персонал банку завжди ввічливий з клієнтами; персонал банку швидко та оперативно здійснює обслуговування клієнта	персонал банку висококваліфікований у роботі з клієнтами; персонал банку завжди ввічливий з клієнтами; персонал банку швидко та оперативно здійснює обслуговування клієнта
Графік роботи банку	у банку обідня перерва в той же час, що і у споживачів операційний день роботи банку не зручний для клієнта	операційний день роботи банку зручний для клієнта; банк працює з обідньою перервою	банк працює без обідньої перерви; графік роботи банку зручний для споживача лише тим, що раніше починається у порівнянні з іншими банками	банк працює без обідньої перерви; графік роботи зручний для споживача лише тим, що банк працює ввечері довше у порівнянні з іншими банками	банк повністю підлаштовує свою роботу під клієнта; операційний день роботи банку зручний для клієнта; банк працює без обідньої перерви

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6
Швидкість обслуговування клієнту щодо купівлі банківської послугу	працює лише одна каса щодо обслуговування; у касах банку постійні черги до кас (більше 4 чоловік); працівники депозитного відділу постійно зайняті	у касах банку є незначні черги (2-3 чоловіка); працівники депозитного відділу постійно зайняті	у касах банку є незначні черги (2-3 чоловіка); персонал депозитного відділу банку оперативно допомагає у вирішенні проблем	у касах банку відсутні черги; персонал депозитного відділу банку оперативно допомагає у вирішенні проблем	у касах банку відсутні черги; постійно працюють всі каси; персонал депозитного відділу банку оперативно допомагає у вирішенні проблем
Розміщення банку	в м. суми відсутнє представництво даного банку	банк має одне відділення в незручному місці (в одній з віддалених від центра «ділової активності» житлової зони міста) банк має обмежену кількість банкоматів	банк має одне відділення в зручному місці (в центрі «ділової активності» міста) банк має розгалужену мережу банкоматів	географічне розміщення банку зручне для клієнтів (наявність відділень у житловій та промисловій зоні міста суми); банк має розгалужену мережу банкоматів	географічне розміщення банку зручне для клієнтів (наявність відділень у житловій та промисловій зоні міста суми); банк має розгалужену мережу банкоматів; в центрі «ділової активності» житлової зони міста суми є вільний доступ до банківської послуги
Асортимент банківських послуг	банк не здійснює оновлення асортиментного ряду депозитних банківських послуг	банк дуже рідко здійснює оновлення асортиментного ряду депозитних банківських послуг	у банку рідко з'являються нові модифікації депозитних банківських послуг	у банку постійно з'являються нові модифікації депозитних банківських послуг	у банку постійно з'являються нові модифікації депозитних банківських послуг; банк має диференційований асортимент банківських послуг;

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6
Додаткове сервісне обслуговування банківської послуги	всі додаткові послуги щодо обслуговування банківської послуги банк здійснює за окрему плату	всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт)	всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт); банк використовує інтернет-банкінг з метою ефективного обслуговування клієнта	всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт); банк використовує інтернет-банкінг з метою ефективного обслуговування клієнта; банк надає безкоштовно послугу смс-повідомлення на мобільний телефон щодо надходження та використання коштів з депозитної картки	всі необхідні копії документів банк робить самостійно (за власний кошт); банк використовує інтернет-банкінг з метою ефективного обслуговування клієнта; банк надає безкоштовно послугу смс-повідомлення на мобільний телефон щодо надходження та використання коштів з депозитної картки; банк використовує не фінансові інструменти підвищення рівня комфортності клієнта (надання за бажанням клієнта прохолоджуючих напоїв, чаю чи кави)
Реклама банківської послуги	банк не рекламує депозитну банківську послугу в змі	банк рекламує депозитну банківську послугу через друковані рекламні засоби – буклети, проспекти в операційному залі банку	банк рекламує депозитну банківську послугу лише в мережі інтернет	банк активно використовує різні засоби просування конкретної депозитної банківської послуги	банк використовує різні засоби просування банківської послуги (рекламні засоби, акції); в засобах масової інформації постійно з'являється інформація про оновлення асортименту банківських послуг
Рейтинг банку	B1, B2, B3, Caa1, Caa2, Caa3, Ca, C	Ba1, Ba2, Ba3	Baa2, Baa3	A2, A3, Baa1,	Aaa, Aa1, Aa2, Aa3, A1

## Додаток Е

Довідки по впровадження результатів дисертаційного дослідження

Державний вищий навчальний заклад  
«Українська академія банківської справи  
Національного банку України»



І.О. Школьник

**АКТ**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Олещук Марії Геннадіївни «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг» у навчальний процес факультету банківських технологій та обліково-фінансового факультету ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»

від 11.12.2012 року

м. Суми

Акт складено комісією у складі :

Голова – декан факультету банківських технологій  
к.е.н., доц. Гончарук Т.І.  
Члени комісії: завідувач кафедри банківської справи  
д.е.н., проф. Васильєва Т.А.,  
завідувач кафедри менеджменту  
д.е.н., доц. Д'яконова І.І.

Комісія провела роботу щодо визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Олещук Марії Геннадіївни «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг» у навчальний процес факультету банківських технологій та обліково-фінансового факультету ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України».

Комісія розглянула наступні матеріали:

1. Дисертаційну роботу Олещук Марії Геннадіївни «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг».
2. Робочі навчальні програми дисциплін:
  - 2.1. «Маркетинг» (викладається для студентів напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» («Банківські технології і процеси», «Фінанси») денної та заочної форми навчання).
  - 2.2. «Банківські операції» (викладається для студентів напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» («Банківські технології і процеси», «Фінанси»), ОКР «Магістр» за спеціальністю 8.03040101 «Правознавство» (спеціалізація «Правове регулювання економіки») денної та заочної форми навчання).

## Продовження додатку Е

- 2.3. «Маркетинг у банку» (викладається для студентів ОКР «Магістр» за спеціальністю 8.03050802 «Банківська справа» денної та заочної форми навчання).
3. Видані навчально-методичні матеріали для вивчення вищезазначених дисциплін.

У результаті проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені в дисертаційній роботі Олещук Марії Геннадіївни «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг» методичні і науково-теоретичні положення впроваджено як розділи наступних дисциплін:
  - 1.1 «Маркетинг». Тема: «Маркетингова цінова політика».
  - 1.2 «Банківські операції». Тема: «Сутність банківських операцій та їх види».
  - 1.3 «Маркетинг у банку». Теми: «Дослідження та прогнозування ринку банківських послуг», «Конкурентна позиція банку», «Практичні засади ціноутворення банківських послуг в Україні».
2. Застосування в навчальному процесі факультету банківських технологій та обліково-фінансового факультету ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» матеріалів дисертаційного дослідження Олещук Марії Геннадіївни «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг» надало можливість поглибити теоретико-методичні основи викладання перелічених дисциплін та підвищити якість підготовки фахівців.

Голова комісії

Т.І. Гончарук

Члени комісії:

Т.А. Васильєва

І.І. Д'яконова

Продовження додатку Е



**УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ  
В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

вул. Кірова, 21, м. Суми, 40000, тел. (0542) 67-56-09, факс 67-56-10,  
E-mail: info@sumy.bank.gov.ua Код ЄДРПОУ 09337304

28.11.2012 № 149-24174 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

В спеціалізовану вчену раду Д 55.081.01  
в ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
Національного банку України»

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів наукового дослідження, виконаного Олещук Марією Геннадіївною на тему «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг» та поданого в спеціалізовану вчену раду Д55.081.01 на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 - гроші, фінанси і кредит**

Функції та права територіальних управлінь НБУ реалізуються в різних сферах діяльності Національного банку як центрального банку країни, зокрема у сфері регулювання грошового обороту, валютного регулювання та валютного контролю, організації готівково-грошового обороту, банківського нагляду, організації розрахунків, бухгалтерського обліку, звітності банків, економічного аналізу, статистики та в деяких інших сферах відповідно до функцій НБУ.

Цією довідкою підтверджується факт врахування в поточній діяльності Управління Національного банку України в Сумській області результатів наукового дослідження, виконаного Олещук Марією Геннадіївною на тему «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг», та поданого в спеціалізовану вчену раду Д55.081.01 на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 - гроші, фінанси і кредит.

Особливу цікавість викликали розрахунки, представлені в дисертаційній роботі Олещук М. Г., які кількісно доводять невідповідність продуктового ряду вітчизняних банків сучасним потребам споживачів банківських послуг, а також узагальнено поточні тенденції розвитку ринку банківських послуг України.

Ці результати наукового дослідження Олещук М. Г. враховуються фахівцями Управління Національного банку України в Сумській області при підготовці відповідних пропозицій до Генерального економічного департаменту центрального апарату Національного банку України в контексті реалізації цим департаментом функцій аналізу та прогнозування макроекономічних показників впливу економічної політики України на діяльність банківської системи та показники макроекономічного розвитку, аналізу економічних та фінансових зв'язків на макrorівні.

000377  
Начальник Управління  
Національного банку України  
Сумській області

О.В.Фоменко

## Продовження додатку Е



ПОВНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»  
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСЬ  
PUBIC JOINT STOCK COMPANY «RAIFFAISEN BANK AVALL»  
KHARKIV REGION

03.12.2012 144-12/12

В спеціалізовану вчену раду Д55.081.01  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
Національного банку України»

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Здійснена спеціалістами Харківської обласної дирекції АТ «Райффайзен Банк Аваль» оцінка доцільності практичного впровадження наукових результатів, отриманих аспірантом Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України» Олещук Марією Геннадіївною при підготовці дисертаційної роботи на тему «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг», поданої в спеціалізовану вчену раду Д 55.081.01 на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, свідчить, що положення цього дисертаційного дослідження мають високий потенціал для практичної апробації.

Так, зокрема, при розробці конкретних практичних заходів, метою яких є підвищення конкурентоспроможності АТ «Райффайзен Банк Аваль» на ринку банківських послуг, враховуються запропоновані Олещук М.Г. рекомендації щодо механізму врахування якісних характеристик банківських послуг при формуванні ціни на неї, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності банківських послуг у порівнянні з прямими чи потенційними ринковими конкурентами.

054252

Директор з питань роздрібного  
Бізнесу Харківської ОД  
АТ «Райффайзен Банк Аваль»

О.М.Діденко



Продовження додатку Е



## СТОЛИЧНИЙ

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «СТОЛИЧНИЙ»  
PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY JOINT STOCK BANK "STOLYCHNYIY"

вул.Харківська,1,Суми,40024,Україна, тел/факс +380 542 659815, код ЄДРПОУ 20028816  
К/Р 32000101400 Управління НБУ в Сумській області, МФО 337308

06.12.2012  
№ 654-24/025

В спеціалізовану вчену раду Д55.081.01  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
Національного банку України»

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Даною довідкою підтверджується, що в практичній діяльності ПАТ АБ «СТОЛИЧНИЙ» враховуються наукові рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні Олещук Марії Геннадіївни на тему «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг», поданому в спеціалізовану вчену раду Д 55.081.01 в ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

Дисертаційне дослідження Олещук М.Г. містить науково-обґрунтовані результати щодо формалізації співвідношення кількісних та якісних критеріїв впливу на рішення споживача про купівлю банківських послуг, які мають практичну цінність для ПАТ АБ «СТОЛИЧНИЙ».

Розробки Олещук М.Г. стосовно застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю банківських послуг ПАТ АБ «СТОЛИЧНИЙ» враховані в поточній діяльності банку.

Голова Правління  
Акціонерний Банк  
«СТОЛИЧНИЙ»  
Ідентифікаційний код  
20028816  
\* УКРАЇНА м. СУМИ \*

*Г.М. Шульженко* Г.М. Шульженко

## Продовження додатку Е



*Виз 30.11.2012  
№ 05-1251574*

В спеціалізовану вчену раду Д55.081.01  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
Національного банку України»

**ДОВІДКА**  
про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**Олещук Марії Геннадіївни**  
на тему «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг»,  
представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних  
наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

Фахівцями відділення «Сумське» ПАТ «Альфа-Банк» розглянуто результати наукового дослідження Олещук Марії Геннадіївни, поданого в спеціалізовану вчену раду Д 55.081.01 ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». Особливий інтерес з боку працівників банку викликав ряд наукових положень дисертаційної роботи, присвячених виявленню формалізації співвідношення кількісних та якісних критеріїв впливу на рішення споживача про купівлю банківської послуги в даному банку.

Висновки Олещук М.Г. щодо диференціації основних та потенційних конкурентів для банку на ринку банківських послуг в сучасних умовах його динамічного розвитку використовуються фахівцями відділення «Сумське» ПАТ «Альфа-Банк» під час реалізації цінової політики та політики управління якістю банківських послуг банку.

Директор  
відділення «Сумське»



*[Handwritten signature]*

Т.М.Єрмакова

Продовження додатку Е



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
**ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ**  
 ФІЛІЯ-ЧЕРКАСЬКЕ ОБЛАСНЕ УПРАВЛІННЯ

18005, Україна, м. Черкаси, бульв. Шевченка, 320  
 Тел.(0472) 36-00-42, тел./факс (0472) 36-00-40. E-mail: office@obu.c.k.ua

*07.12.2012 № 1425-74/356* В спеціалізовану вчену раду Д55.081.01  
 ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
 Національного банку України»

**ДОВІДКА**  
 про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 аспірантки кафедри фінансів  
 ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
 Національного банку України»  
 Олещук Марії Геннадіївни  
 на тему «Управління конкурентоспроможністю  
 банківських послуг»

Фахівцями Філії – Черкаського обласного управління АТ «Ощадбанк» розглянуто результати наукового дослідження Олещук Марії Геннадіївни на тему: «Управління конкурентоспроможністю банківських послуг», підготовленого для захисту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

У процесі аналізу було встановлено, що дослідження Олещук М.Г. містить цілий ряд науково обґрунтованих результатів, що представляють інтерес для впровадження в практичну діяльність банку. Зокрема, фахівцями Філії – Черкаського обласного управління АТ «Ощадбанк» з метою підвищення якості надання банківських послуг для фізичних осіб враховуються пропозиції дисертанта щодо застосування багатомірної функції корисності як інструменту оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг.

Наведені в дисертаційній роботі рекомендації щодо процедури побудови багатомірної функції корисності дозволять Філії – Черкаському обласному управлінню АТ «Ощадбанк» зміцнити свою конкурентну позицію на регіональному ринку банківських послуг, підвищити ефективність зусиль щодо збереження існуючих та залучення нових клієнтів банку.

Начальник філії – Черкаського обласного управління  
 АТ «Ощадбанк»

В.В.Онiщенко

000999