

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ГРЕБЕНЮК НАДІЯ ВАСИЛІВНА**

УДК 005.21:336.71(477)(043.5)

## **ДИСЕРТАЦІЯ**

# **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Подається на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших  
авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Н. В. Гребенюк

Науковий керівник:  
Бойко Антон Олександрович  
кандидат економічних наук

Суми – 2018

## АНОТАЦІЯ

**Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». – Сумський державний університет, Суми, 2018.

Дисертаційна робота присвячена розвитку науково-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного позиціонування банку на ринку банківських послуг, формування стратегій адаптації його технологій та персоналу до трансформаційних змін в банківській системі України.

Досліджено теоретичні основи стратегічного управління, ключові його принципи, об'єкти та суб'єкти реалізації, що сприятиме розвитку категоріально-понятійного апарату теорії управління. Удосконалено наукові підходи до трактування стратегічного менеджменту (виділено процесний, цільовий, системний та комплексний підходи), в результаті чого визначено, що стратегічне управління банком як таргетовану у часі, за виконавцями та ресурсами діяльності, спрямованої на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

На основі узагальненої інформації у вітчизняних та закордонних наукових виданнях, автором виокремлено та обґрунтовано основні трансформаційні зміни в банківській системі України, які мають вплив на зміну стратегій розвитку банку, а саме: 1) технологічні зміни у банківництві (цифровізація бізнес-процесів банку, впровадження онлайн банкінгу, поява майданчиків з P2P кредитування і краудфандингових платформ, збільшення рівня кіберзлочинності тощо); 2) зміни в системі регулювання банківської діяльності (впровадження Базель III, ліквідація територіальних відділень НБУ,

трансформація стратегії НБУ тощо); 3) зміни кон'юнктури ринку банківських послуг (зменшення попиту на банківські послуги внаслідок падіння рівня добробуту населення та рентабельності бізнесу, зменшення пропозиції внаслідок скорочення кількості банків, зміна розміру та співвідношення ставок по депозитам та кредитам внаслідок входження на ринку банківських послуг іноземних банків тощо).

Удосконалено методичні підходи до стратегічного аналізу ринкового середовища, в якому функціонує банк, за трьома ключовими параметрами: привабливість даного сегменту для учасників (рівень прибутку), концентрація на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг (частки учасників в загальному ринковому портфелі), ємність даного сегменту ринку банківських послуг (обсяги операцій щодо надання відповідних послуг). Даним методичним підходом передбачено побудову дистрибутивно-лагової моделі, в основі якої модель П. Героскі, яка дозволяє здійснити динамічну діагностику сегментів ринку банківських послуг за їх привабливістю для учасників, концентрацією та ємністю, та на відміну від існуючих підходів, враховує накопичені позитивні/негативні наслідки трансформаційних процесів на кожному сегменті ринку банківських послуг в минулому, а також відмінності банків різної форми власності та резидентності щодо джерел та можливостей фінансового забезпечення реалізації ринкових стратегій.

Запропоновано методичний підхід до визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг на основі розрахунку трьохкомпонентного показника, що враховує силу ринкового тиску на досліджуваному сегменті та ринку в цілому, а також розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками. Даний підхід дозволив сформувати динамічні рейтинги позицій всіх банків України для кожного сегменту вітчизняного ринку банківських послуг, стратегічні карти для моніторингу траєкторії зміни їх стратегічних позицій по роках та сегментах ринку.

Розвинуто методичні засади до ефективності управління стратегічною позицією банку шляхом побудови моделі дробно-лінійного програмування, яка базується на застосуванні інструментарію фронтірного аналізу. Для розрахунку рівня ефективності управління стратегічною позицією банку обрано індикатори результатів діяльності банку в кожному році та витрат на досягнення цих результатів. Напрацювання автора дозволяють враховувати ті складові результатів та витрат банку, які протягом трансформаційного періоду розвитку банківської системи України виявилися найбільш релевантними, оцінити силу їх впливу на ефективність, визначити рівень невикористаного банком потенціалу по кожному параметру порівняно з банками-лідерами відповідної групи.

У роботі обґрунтовано, що найважливішими трансформаційними змінами в банківській системі України, які здійснюють вплив на стратегічне управління банку, є цифровізація внутрішньобанківських бізнес-процесів та діджиталізація банківських послуг, адаптація до яких відбувається через технологічне забезпечення діяльності та зміну інфраструктури надання послуг. У роботі розроблено методичні засади моделювання впливу зміни інновацій на ефективність управління стратегічною позицією банку шляхом застосування причинного моделювання.

Удосконалено теоретико-методичні підходи до визначення готовності банківських працівників до трансформаційних процесів в банківській системі України шляхом розрахунку показника координації, в основі якого є розрахунок наступних параметрів як гендерно-вікова структура персоналу банку, рівень кваліфікації персоналу банку; рівень мотивації персоналу, рівень продуктивності персоналу банк та рівень корпоративної прихильності персоналу. Побудована п'ятивекторна карта дозволяє менеджменту банку приймати ефективні стратегічні управлінські рішення щодо застосування різних інструментів політики управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дисертації доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані на макрорівні – НБУ з метою



регулювання ринку банківських послуг; на мікрорівні – банками для покращення інструментів стратегічного управління банком, технологічного забезпечення та адаптації персоналу банку до змін.

**Ключові слова:** трансформація банківської системи, стратегічне управління банком, ринкове середовище, ринок банківських послуг, стратегічна позиція банку, цифровізація банківництва, управління персоналом банку.

## ABSTRACT

**Grebeniuk N.V. Strategic management of the bank in the context of the transformation of banking system of Ukraine. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.**

Thesis for a Candidate Degree in Economics (Doctor of Philosophy) in specialty 08.00.08 “Money, Finance and Credit”. - Sumy State University, Sumy, 2018.

The thesis is devoted to the development of scientific and methodological approaches and practical recommendations on the strategic positioning of the bank in the banking services market, formation of strategies for adapting its technologies and personnel to the transformational changes in the banking system of Ukraine.

The theoretical bases of strategic management, its key principles, objects and subjects of realization, which will promote the development of categorical and conceptual apparatus of the theory of management, are explored. The scientific approaches to the interpretation of strategic management have been improved (process, target, system and integrated approaches have been identified), as a result of which it is determined that the strategic management of the bank as timed, by the executors and resources of the activity aimed at achieving the qualitative and quantitative targets of the bank's development, strengthening its strategic position in the priority segments of the banking services market in response to the challenges of the external and internal environment, taking into account the resource and functional potential of the bank.

On the basis of generalized information in domestic and foreign scientific editions, the author outlines and substantiates the main transformational changes in the

banking system of Ukraine that have an impact on changing the bank's development strategies, namely: 1) technological changes in banking (digitalization of bank business processes, implementation of online banking, appearance of sites with P2P lending and crowdfunding platforms, increasing the level of cybercrime, etc.); 2) changes in the banking regulation system (implementation of Basel III, liquidation of the territorial branches of NBU, transformation of the strategy of NBU, etc.); 3) changes in the market conjuncture for banking services (decrease in demand for banking services due to a decrease in the level of welfare of the population and profitability of businesses, decrease in supply due to the reduction in the number of banks, change in size and ratio of rates on deposits and loans due to entry into the market of banking services of foreign banks, etc.).

The methodical approaches to the strategic analysis of the market environment in which the bank functions is improved, based on three key parameters: attractiveness of the given segment for participants (profit level), concentration on the investigated segment of banking services market (share of participants in the general market portfolio), capacity of this segment of the banking market services (volume of operations for the provision of relevant services). This methodological approach provides the construction of a distributive-lag model, the basis of which is the model of P. Gerosky, which allows to implement the dynamic diagnosis of segments of the banking services market due to their attractiveness for participants, concentration and capacity, and unlike existing approaches, takes into account the accumulated positive / negative consequences of the transformation processes in each segment of the banking services market in the past, as well as differences between banks of different forms of ownership and residence regarding the sources and possibilities of financial support for the implementation of market strategies.

The methodical approach to determining the strategic position of the bank in different segments of the banking services market is proposed, which is based on the calculation of the three-component indicator that takes into account the strength of market pressure on the investigated segment and the market as a whole, as well as the gap between the investigated bank and the leader of the segment in terms of the provision of the corresponding services taking into account the degree of

homogeneous distribution of the market segment between the participants. This approach allowed to form dynamic ratings of positions of all Ukrainian banks for each segment of the domestic banking services market, strategic maps for monitoring the trajectory of changing their strategic positions by years and market segments.

The methodical principles for effective management of the strategic position of the bank are developed through the construction of a fractional-linear programming model, which is based on the use of the frontier analysis toolkit. In order to calculate the level of management effectiveness of a strategic position of the bank, indicators of the bank's performance in each year and the costs of achieving these results are selected. The work of the author allows to take into account those components of the results and expenses of the bank, which during the transformation period of the development of the banking system of Ukraine turned out to be the most relevant, to assess the effect of their influence on the efficiency, to determine the level of capacity unused by the bank for each parameter in comparison with the leading banks of the respective group.

The paper substantiates that the most important transformational changes in the BSU that affect the strategic management of banks are the digitalization of intrabank business processes and banking services, adaptation of which occurs through the technological provision of activities and the change of service provision infrastructure. The methodical principles of modeling the influence of change of innovations on the efficiency of management of the strategic position of a bank by means of causal modeling are developed in this work.

Theoretical and methodical approaches to determining the readiness of bank employees for transformation processes in the banking system of Ukraine are improved through the calculation of the coordination index, which is based on the calculation of the following parameters as the gender-age structure of the bank personnel, level of qualification of the bank personnel, level of personnel motivation, level of personnel productivity and level of corporate commitment of the personnel. The built five-vector map allows the management of the bank to take effective strategic management decisions regarding the application of various tools of personnel management policy.

The practical significance of the results is that the main provisions of the thesis have been brought to the level of methodological developments and practical recommendations that can be used at the macro level – by NBU in order to regulate the market of banking services; at the micro level – by banks to improve the tools of the strategic management of the bank, technological support and adaptation of the bank personnel to changes.

**Key words:** transformation of banking system, strategic management of the bank, market environment, banking services market, strategic position of the bank, digitalization of banking, personnel management of the bank.

### Список публікацій здобувача

#### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Гребенюк Н. В. Значимість зовнішніх факторів впливу в управлінні банком в сучасних умовах. Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. пр. Серія економічна. 2014. Випуск 46. С. 257-261 (0,49 д.а.).

2. Гребенюк Н. В. Логістика в управлінні банком в сучасних умовах ведення бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. 2014. № 39. С. 53-61 (0,48 д.а.).

3. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком: укомплектування персоналом установ АТ «ОЩАДБАНК». Вісник Хмельницького національного університету (*РИНЦ, Index Copernicus, Google Scholar*). 2014. № 5. Т. 1 (216) С. 75-79 (0,43 д.а.).

4. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство (*Index Copernicus*). 2016. Випуск 7. С. 92-96 (0,47 д.а.).

5. Гребенюк Н. В. Формування підходу до оцінювання ефективності банків України в сучасних умовах розвитку вітчизняної фінансової системи. Ефективна економіка (*Index Copernicus, Google Scholar*). 2017. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5847> (0,49 д.а.).

6. Гребенюк Н. В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. *Маркетинг і менеджмент інновацій (Web of Science)*. 2017. № 3. С. 111-125 (0,97).

7. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України (Index Copernicus, WorldCat)*. 2017. № 7 т. 27. С 65- 69 (0,56 д.а.).

8. Гребенюк Н. Управління банком в Україні: від кризи до кризи. *Scientific and education journal “The genesis of genius” (РИНЦ)*. 2014. № 2. Р. 63-68 (0,42 д.а.).

9. Grebeniuk N. Technology of bank management in Ukraine. *The advanced science journal (Index Copernicus, Google Scholar)*. 2014. № 6. Р. 71-74 (0,36 д.а.).

10. Grebeniuk N., Mehdi Jinan M. Features of foreign investors evaluating the level of competition in the banking market. *Financial Markets, Institutions and Risks (Elektronische, Ulrichsweb, WorldCat та ін.)*. 2017. № 3. Р. 99-107. (0,71 д.а.). *Особистий внесок: розроблені методичні засади до оцінювання рівня конкуренції на різних сегментах ринку банківських послуг (0,51 друк. арк.)*.

#### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

11. Гребенюк Н. В. Сучасний стан і проблеми розвитку банківської системи України. Фінансовий потенціал регіонів України в умовах ринкової економіки: праці міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 16-17 березня 2006 р.). Чернівці, 2006. С. 119-122 (0,13 д.а.).

12. Гребенюк Н. В. Управління персоналом як основний елемент менеджменту банку. Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 лютого 2014 р.). Київ, 2014. С. 25-28 (0,17 д.а.).

13. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком та його функціональні особливості в сучасних умовах. Механізми регулювання соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів (м. Чернівці, 21 березня 2014р.), Чернівці. 2014. С. 73-76 (0,18 д.а.).

14. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України: зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 15-16 травня 2014 р.) Дніпропетровськ, 2014. С. 25-28 (0,15 д.а.).

15. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком: ефективність чи результативність? Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд: V міжнародна науково-практична конференція (м. Донецьк, 13-14 червня 2014 р.). Донецьк, 2014. С. 55-58 (0,12 д.а.).

16. Гребенюк Н. В. Перспективні напрямки результативного управління банком в Україні. Ефективне управління економікою: процеси, явища, ризики: міжнародна науково-практична конференція (м. Черкаси, 13-14 червня 2014 р.). Черкаси, 2014. С. 58-61 (0,14 д.а.).

17. Гребенюк Н. Управління банком: необхідність впровадження моделі компетенцій персоналу. Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти : зб. тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 серпня 2014 р.). Одеса, 2014. – Ч. 2. – С. 10-13 (0,13 д.а.).

18. Гребенюк Н. Мезосередовище: вплив на технологію управління банками. Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.). Хмельницький, 2014. С. 69-71 (0,11 д.а.).

19. Гребенюк Н. В. КРІ як технологія управління людськими ресурсами банку. Інноваційні виміри розвитку економіки в умовах

глобалізації: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 70-річчю Буковинського державного фінансово-економічного університету (м. Чернівці, 15 жовтня 2014 р.). Чернівці, 2014. С. 243-246 (0,12 д.а.).

20. Гребенюк Н.В. Інститут кураторства в системі управління банком. Шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-24 жовтня 2015 р.). Львів, 2015. С. 103-105 (0,13 д.а.).

21. Гребенюк Н.В. Обґрунтування доцільності формування технології управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Перспективні питання економіки та управління: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Монреаль, 26-30 жовтня 2015 р.) Монреаль, 2015. С. 214-217 (0,16 д.а.).

22. Гребенюк Н.В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації української банківської системи. Сталий розвиток 2030: Міжнародна міждисциплінарна конференція (м. Будапешт, 16-17 жовтня 2017 р.). Будапешт, 2017. С. 157-159 (0,11 д.а.).

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 14  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО<br>УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ<br>ВІТЧИЗНЯНОЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ.....                           | 22  |
| 1.1. Теоретичні положення стратегічного управління банком.....   | 22  |
| 1.2. Теоретичні та практичні аспекти трансформації банківської<br>системи України.....   | 40  |
| 1.3. Концептуальні засади стратегічного управління банком з<br>урахуванням впливу трансформаційних процесів в банківській<br>системі України.....        | 64  |
| Висновки до розділу 1 .....  | 81  |
| РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО<br>ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ<br>УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО КОН'ЮНКТУРИ | 84  |
| 2.1. Методичні засади діагностики ринкового середовища на різних<br>сегментах ринку банківських послуг України.....                                      | 84  |
| 2.2. Визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах<br>ринку банківських послуг України.....  | 101 |
| 2.3. Оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення<br>його стратегічної позиції на ринку банківських послуг.....                               | 130 |
| Висновки до розділу 3.....   | 147 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ<br>БАНКУ ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН В БАНКІВСЬКІЙ<br>СИСТЕМІ УКРАЇНИ.....                              | 150 |
| 3.1. Дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне<br>управління банку.....  | 150 |
| 3.2. Оцінювання технологічної та інфраструктурної складових<br>діяльності банку та визначення її впливу на ефективність                                  |     |



|   |     |
|---|-----|
| функціонування банку.....   | 158 |
| 3.3. Методичні засади визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі України..... | 176 |
| Висновки до розділу 3.....  | 195 |
| ВИСНОВКИ.....   | 198 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 201 |
| ДОДАТКИ.....  | 224 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні трансформаційні зміни банківської системи України відбуваються під впливом глобальних екзогенних викликів та ендогенних перетворень, які вимагають принципових змін механізмів стратегічного управління банком. Так, зокрема, відбувається глобальна діджиталізація бізнес-процесів банків (в 2016 р. в країнах ЄС рівень оцифрування банківської інформації склав більше ніж 60%, а частка осіб, що використовують онлайн-банкінг, в середньому склала 54%), змінюється роль банків в економіці, вони стають повноцінними центрами з комплексного фінансового обслуговування. Поряд з цим за останні роки відбулась суттєва трансформація банківської системи України, що проявилось у підвищенні вимог НБУ до обсягу статутного капіталу банків (в 2018 р. він має збільшитись в 2,5 рази порівняно з 2016 р.), оптимізації структури органів регулювання та нагляду (ліквідація територіальних управлінь НБУ), зменшенні кількості банків на ринку (за 2014-2016 рр. – на 65 од.) та ін. Такі трансформаційні зміни у банківській системі України відбуваються на тлі поглиблення економічної кризи та розгортання військового конфлікту (в 2016 р. збанкрутіло 1385 споживачів банківських послуг, територія охоплення послугами скоротилось на 46,2 тис. км<sup>2</sup>). Крім того, постійно зменшується рівень довіри населення та суб'єктів господарювання до банків (в 2016 р. він склав лише 12%). Все зазначене підкреслює актуальність удосконалення підходів до динамічної адаптації банків до трансформаційних змін у ринковому середовищі через перегляд засобів стратегічного позиціонування банку на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг, технологічні та інфраструктурні зміни в його діяльності, підвищення рівня готовності персоналу банку до перетворень, що вимагає їх комплексного поєднання в цілісну систему стратегічного управління банку, побудовану у відповідності до сучасних реалій розвитку банківництва.

Фундаментальні засади стратегічного управління банку закладено в наукових працях таких зарубіжних дослідників як К. Балтроп (С. Barltrop), Д. Карлсон (D. Carlson), Т. Кох (T. Koch), Д. МакНотон (D. McNaughton), П. Роуз (P. Rose), Дж. Сінкі (J. Sinkey), А. Томпсона (A. Thomson), М. Чоудрі (M. Chaudhry) та ін. Значний внесок у розвиток методології та практики стратегічного управління банку внесли вітчизняні дослідники, в тому числі: Г. Азаренкова, Т. Васильєва, В. Вовк, О. Вовчак, О. Дзюблюк, С. Дробишевський, А. Кузнецова, С. Леонов, Ю. Масленченков, Л. Примостка, Т. Савченко, О. Тридід, І. Чмутова, І. Чернявський та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок з досліджуваної проблематики, окремі теоретичні і прикладні проблеми залишаються не вирішеними остаточно. Подальшого дослідження потребує комплекс питань, пов'язаних з уточненням сутності стратегічного управління банку; діагностикою ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг та визначенням стратегічної позиції банку на них; оцінюванням ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг; обґрунтуванням впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку; визначенням готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі України та ін. Актуальність вирішення вказаних проблем та недостатній рівень їх теоретико-методичного обґрунтування обумовили вибір теми, мети та завдань дисертаційної роботи, підкреслюють значущість теоретичних і практичних рекомендацій.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота узгоджується з основними напрямками наукових досліджень ДВНЗ «Університет банківської справи» та Сумського державного університету. Зокрема, до звіту за темою «Механізм забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки» (№д/р 0117U004227) увійшли пропозиції щодо оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг; за темою «Сучасні технології фінансово-банківської

діяльності в Україні» (№д/р 0102U006965) – щодо обґрунтування впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку; за темою «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (№д/р 0109U006782) – щодо напрямків стратегічного управління банку в умовах різних трансформаційних змін банківської системи України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є удосконалення науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління банку в умовах трансформаційних змін у банківській системі України.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити основні напрямки та еволюцію трансформації банківської системи України;
- систематизувати науково-методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління банку;
- обґрунтувати концептуальні напрямки впливу трансформаційних процесів в банківській системі України на стратегічне управління банку;
- удосконалити методичні засади та здійснити практичні розрахунки щодо діагностики ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України;
- розробити методичний підхід до визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг, побудувати динамічні рейтинги стратегічних позицій банків України для періоду найбільш значних трансформацій банківської системи України;
- обґрунтування впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку;
- удосконалити методичні засади оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного потенціалу банку на ефективність його функціонування;
- поглибити теоретико-методичні підходи до визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі України.

*Об'єктом дослідження* є економічні відносини, що виникають у процесі комплексного вирішення завдань стратегічного управління банку у відповідності до сучасних реалій розвитку банківництва.

*Предметом дослідження* є науково-методичні засади та практичні рекомендації щодо стратегічного управління банку з метою адаптації до трансформаційних змін в банківській системі України через перегляд засобів стратегічного позиціонування на ринку банківських послуг, управління персоналом, технологічного та інфраструктурного забезпечення діяльності.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи виступають фундаментальні положення економічної теорії, теорії грошей, фінансів та кредиту, управління, банківської справи, фінансового та стратегічного менеджменту, а також наукові напрацювання з питань стратегічного управління банку.

При вирішенні поставлених завдань застосовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як: наукової абстракції, логічного узагальнення, порівняння та систематизації – при обґрунтуванні основних теоретичних положень та категоріального апарату; синтезу, порівняльного і статистичного аналізу – при дослідженні напрямків та еволюції трансформаційних змін в банківській системі України; узагальнений метод найменших квадратів – при діагностиці ринкового середовища на ринку банківських послуг; оптимізаційні методи – при оцінюванні стратегічної позиції банку на сегменті ринку банківських послуг; оболонковий аналіз даних DEA – при оцінюванні ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг; метод причинного моделювання – при обґрунтуванні впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку; метод центру мас – при оцінюванні рівня готовності персоналу банку до трансформаційних змін в банківській системі України. Економіко-математичне моделювання проведено за допомогою програмного комплексу STATISTICA 10.

Інформаційно-фактологічну базу наукового дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності банків, статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України та

НБУ; дані фінансової звітності банків; аналітична інформація Незалежної асоціації банків України, рейтингових агенцій та консалтингових компаній; Світового банку; наукові публікації фахівців з питань стратегічного управління банку.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в розвитку науково-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного позиціонування банку на ринку банківських послуг, формування стратегій адаптації його технологій та персоналу до трансформаційних змін в банківській системі України.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

*вперше:*

- розроблено науково-методичний підхід до визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг, яка враховує силу ринкового тиску як на даному сегменті за обсягом надання послуг, так і на ринку банківських послуг в цілому за обсягом прибутку, а також розрив між досліджуваним банком та лідером з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками. Це дозволило сформувати динамічні рейтинги позицій всіх банків України для кожного сегменту вітчизняного ринку банківських послуг, стратегічні карти для моніторингу траєкторії зміни їх стратегічних позицій по роках та сегментах ринку банківських послуг;

*удосконалено:*

- методичні засади стратегічного аналізу ринкового середовища шляхом розроблення дистрибутивно-лагової моделі, яка дозволяє здійснити динамічну діагностику сегментів ринку банківських послуг за їх привабливістю для учасників, концентрацією та ємністю, та на відміну від існуючих підходів, враховує накопичені позитивні/негативні наслідки трансформаційних процесів на кожному сегменті ринку банківських послуг в минулому, а також відмінності банків різної форми власності та резидентності щодо джерел та можливостей фінансового забезпечення реалізації ринкових стратегій;

– методичні засади оцінювання ефективності управління стратегічною позицією банку на ринку банківських послуг за логікою фронтірного аналізу, яка на відміну від існуючих, дозволяє враховувати ті складові результатів та витрат банку, які протягом трансформаційного періоду розвитку банківської системи України виявилися найбільш релевантними, оцінити силу їх впливу на ефективність, визначити рівень невикористаного банком потенціалу по кожному параметру порівняно з банками-лідерами відповідної групи (іноземні банки, державні та приватні вітчизняні банки). Це дозволило побудувати для банків України карти управління стратегічними позиціями на ринку банківських послуг з визначенням пріоритетних векторів спрямування зусиль щодо їх зміцнення;

– методичний інструментарій обґрунтування впливу на стратегічне управління банку трансформаційних змін в банківській системі України, пов'язаних з цифровізацією банківництва, що відрізняється від існуючих комплексним поєднанням методів причинного моделювання і головних компонент й дозволяє оцінити вплив технологічних інновацій (мобільні додатки та обслуговування через сайт банку) та трансформації інфраструктури надання банком послуг (співвідношення точок of-line та on-line обслуговування у загальній мережі банку) на ефективність управління його стратегічною позицією на ринку банківських послуг;

*набуло подальшого розвитку:*

– теоретико-методичні підходи до визначення готовності банківських працівників до трансформаційних процесів в банківській системі України, що на відміну від існуючих, запропоновано здійснювати за допомогою показника координації як співвідношення рівня адаптації персоналу до змін в поточному році відносно попереднього року або банку-лідера чи еталону, які розраховуються методом центру мас на основі графічної п'ятивекторної карти шляхом мультиплікативної згортки нормалізованих логістичним методом параметрів гендерно-вікової структури, рівня кваліфікації, мотивації, продуктивності та корпоративної прихильності персоналу банку;

– визначення сутності стратегічного управління банку як таргетованої у часі, за виконавцями та ресурсами діяльності, спрямованої на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дисертації доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані на макрорівні – НБУ з метою регулювання ринку банківських послуг; на мікрорівні – банками для покращення інструментів стратегічного управління банку, технологічного забезпечення та адаптації персоналу банку до змін.

Висновки та рекомендації дисертанта щодо оцінювання ефективності управління стратегічною позицією банку на ринку банківських послуг впроваджено у діяльність Представництва НБУ в Чернівецькій області (довідка від 12.06.2017 р. № 43/187); щодо побудови рейтингів стратегічних позицій банків – у діяльність Філії-Чернівецького обласного управління АТ «Ощадбанк» (довідка від 11.04.2017 р. № 132); щодо впливу технологічних інновацій на стратегічне позиціонування банків на ринку банківських послуг – у діяльність Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (довідка від 29.11.2017 р. № 07-23991/17); щодо впливу технологічних інновацій на маркетингову діяльність банку – у діяльність ПАТ «Комерційний банк «Глобус»» (довідка від 24.11.2017 р. № 5538).

Одержані наукові результати використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Університет банківської справи» при викладанні дисциплін: «Банківські операції I та Банківські операції II», «Банківський менеджмент», «Маркетинг у банку» (довідка від 04.09.2017).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеною науковою роботою. Наукові положення, висновки, рекомендації і розробки, які виносяться на захист, одержані автором самостійно і відображені в опублікованих працях. Результати, опубліковані дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах його особистого внеску.



**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися і отримали схвальну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, серед яких: «Фінансовий потенціал регіонів України в умовах ринкової економіки» (м. Чернівці, 2006 р.); «Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку» (м. Київ, 2014 р.); «Механізми регулювання соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації» (м. Чернівці, 2014 р.); «Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.), «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (м. Донецьк, 2014 р.), «Ефективне управління економікою» (м. Черкаси, 2014 р.), «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (м. Одеса, 2014 р.), «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 2014 р.), «Інноваційні виміри розвитку економіки в умовах глобалізації» (м. Чернівці, 2014 р.), «Шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни» (м. Львів, 2015 р.), «Перспективні питання економіки та управління» (м. Монреаль, 2015 р.), «Сталий розвиток 2030» (м. Будапешт, 2017 р.) .

**Публікації.** Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертанта опубліковано у 22 наукових працях загальним обсягом 7,03 друк. арк., з яких особисто автору належить 6,83 друк. арк., у тому числі: 7 статей у наукових фахових виданнях України у т. ч. 1 стаття у журналі, що індексується у наукометричній базі Web of Science, 3 статті в інших наукових виданнях та 12 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

**Структура і зміст роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дисертації складає 328 сторінок, у тому числі основного тексту 180 сторінки, 33 таблиці, 30 рисунків, 6 додатків та список літератури з 239 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

### 1.1. Теоретичні положення стратегічного управління банком

Історичному виникненню концепції стратегічного управління сприяли численні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також виклики і загрози, які ці процеси створювали в подальшому перед економічними суб'єктами. Установи різних форм власності прагнули досягти поставлених перед собою цілей всупереч посиленню нестабільності у внутрішньому та зовнішньому середовищі, загостренню конкуренції на ринку, розвитку глобалізаційних й інтеграційних процесів. Така ситуація вимагала змін в організації діяльності компаній, тому відбувалася еволюція систем управління, внаслідок чого у 60-тих роках ХХ ст. з'явився стратегічний менеджмент. Спочатку лише великі компанії мали фінансові та організаційні можливості розробляти та впроваджувати систему стратегічного управління як передової методики організації бізнесу. Надалі досвід великих корпорацій, засоби й методи стратегічного управління почали застосовуватися численними малими та середніми підприємствами, які функціонували в різних галузях економіки, що дозволяло їм підвищити рівень конкурентоспроможності та гарантувати отримати позитивний фінансовий результат в ринкових умовах [136, 113].

Сучасне бачення сутності поняття «стратегічне управління» є досить неоднозначним, тому у контексті даного дослідження, перш за все, доцільно розглянути підходи до його трактування як економічної категорії. Систематизація наукових поглядів до визначення «стратегічного управління» (таблиця А.1, додаток А) дозволяє виокремити наступні підходи: процесний, цільовий, системний та комплексний.

Процесний підхід передбачає розгляд стратегічного управління як певного процесу, що складається із послідовності взаємопов'язаних дій. При

цьому кінцева мета функціонування банківської установи досягається завдяки взаємозв'язку між процесами та підпроцесами, які є основоположними у діяльності організації. Відповідно до процесного підходу, діяльність банку орієнтована на контроль результатів виконання дій. Однак процесна теорія вважається тільки похідним етапом від функціонування системної, так як процес забезпечує існування системи. Системна теорія націлена на дослідження й аналіз характеристик системи, а процесна вивчає функціонування системи, тобто лише зміну властивостей.

Отже, на нашу думку, використання системного підходу є більш обґрунтованим, тому що в цілому банк функціонує як відкрита економічна система, яка характеризується сукупністю пов'язаних елементів, взаємодія між якими є необхідною умовою існування фінансової установи. Згідно системного підходу, головні особливості системи залежать від складу і властивостей її структурних елементів та забезпечують врахування усіх факторів, які здійснюють вплив на управлінські рішення. Система реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що підтверджує її системний характер. Порушення характеристик одного елемента впливає на функціонування інших. Також, як і будь-яка економічна система, розвиток банківської установи проходить різні етапи життєвого циклу, впродовж яких може відбуватися прогрес чи регрес, що вимагає постійного удосконалення в управлінні. Тому досить важливо здійснювати аналіз та прогнозування, моделювати можливі зміни та впливати на них, а також проводити контроль за дотриманням цільових орієнтирів розвитку з метою ефективного управління.

На відміну від інших підходів, цільовий підхід передбачає визначення таргетів, досягнення яких й визначає специфіку діяльності фінансової установи. Для цього необхідно визначити довгострокові та середньострокові цілі розвитку та шляхи їх досягнення. Разом з цим, визначають також поточні цілі, які є більш гнучкими, адже можуть змінюватися у зв'язку з динамічністю зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак вони визначаються у відповідності до стратегічної цілі та спрямовані на забезпечення досягнення ефективних результатів.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, можна виділити основні характеристики стратегічного управління в банку:

- реалізується топ-менеджментом банку з погодженням стратегічних рішень з акціонерами банку;
- розглядає людський потенціал як системно утворюючий елемент розвитку банку;
- спрямовує продаж банківських послуг на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- гнучко реагує на зміни мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища з прийняттям виважених управлінських рішень, які формують додаткові конкурентні переваги фінансової установи на ринку;
- формує основу для стабільного функціонування банку в середньостроковій та довгостроковій перспективі, при цьому досягаючи своїх цілей та завдань;
- є нескінченним і безперервним процесом розробки стратегії, її послідовної реалізації, моніторингу, коригування та контролю;
- вивчає і моделює зміни зовнішнього і внутрішнього середовища і їх вплив на банк, визначаючи потенційні загрози і можливості;
- своєчасно і відповідним чином реагує на зміни, що відбуваються шляхом коригування стратегії або навіть зміною стратегічних цілей;
- визначає основні напрямки розвитку банку в відповідності зі стратегічними цілями [112, 104].

Доцільно також зазначити, що стратегічному управлінню як економічній системі притаманні такі риси:

- 1) варіативність – розробка альтернативних сценаріїв розвитку комерційного банку;
- 2) довгостроковість – стратегічне управління має реалізовуватися на часовому проміжку від 5 років і більше;

3) творча складова – всебічний підхід до досліджуваних питань і дозволяє по-новому використовувати наявну інформацію і можливості для генерування новаторських стратегій [7, 136].

Паралельно з розглянутими вище підходами до розуміння сутності стратегічне управління, а саме процесного, цільового та системного, в науковій літературі існує ще певна кількість векторів до визначення характеристик стратегічного управління банку, що й визначають їх головний зміст (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення характеристик стратегічного управління

*Джерело: складено автором на основі [176]*

Функціональний підхід передбачає, що будь-яка економічна система виконує певні функції, тобто функціональна структура організації визначає, що саме робити. Однак функціональна структура є нерозривною від процесу, адже він визначає як робити. Тобто зазначені аспекти формують певну систему управління, в якій існують зв'язки між виконанням функцій в організаціях та, безпосередньо, процесами здійснення з метою надання послуг та задоволення потреб клієнтів. Ключовою характеристикою виступає орієнтація на ієрархічну організаційну структуру банку. Функціональна спрямованість згідно даного підходу передбачає чіткий розподіл функцій, контроль за їх реалізацією та результатами кожного процесу [67].

Ситуаційний підхід у своїй сутності передбачає, що стійкість систем залежить від швидкості реакції на зміни параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища. У методології даного підходу виокремлюють перелік процедур: складання інформаційної ситуаційної бази; моніторинг за ходом ситуацій; аналіз і розпізнавання ситуацій; виникнення реакції керівництва на певну ситуацію; розробка сценаріїв урегулювання ситуації; вирішення ситуації; занесення до бази даної ситуації і досвіду її вирішення. Тому положення ситуаційного підходу варто застосовувати під час здійснення стратегічного аналізу, при конструюванні альтернативних варіантів розвитку подій, їх оцінки та безпосередньо вибору, під час удосконалення стратегії. Отже, основоположною характеристикою даного підходу є дослідження поведінки системи в різноманітних ситуаціях, які виникають внаслідок впливу різних факторів [137].

Сутність ресурсної концепції полягає в унікальності кожної компанії, при чому ключовим фактором для отримання прибутку є не копіювання характеру поведінки інших організацій, а формування власних підходів. Тому підтримання конкурентоздатності можливе за рахунок формування та реалізації стратегії, яка ґрунтується на внутрішніх характеристиках, на унікальності ресурсів та організаційних можливостях кожної організації. Даний підхід слід використовувати під час здійснення стратегічного аналізу, визначенні стратегічних цілей банку, оцінці альтернативних можливостей розвитку та формуванні стратегії, її удосконаленні [3].

Поведінковий підхід визначає людський потенціал за основу організації та враховує особливості поведінки персоналу. При цьому працівник розглядається не тільки як певний ресурс у виробничій системі, а й як основний суб'єкт управління з особливими потребами, характером, цінностями, відносинами, що визначають її поведінку. Тому досить важливо надавати допомогу працівнику в усвідомленні творчих здібностей, власних можливостей з метою підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення використання людських ресурсів [156].

Суть маркетингового підходу в стратегічному управлінні полягає у поєднанні інтересів безпосередньо банківської установи та інтересів її сфери діяльності, а також своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Досить важливим елементом згідно до даної стратегії є орієнтація на споживачів банківських послуг, удосконалення їх якості залежно від потреб клієнтів та розробка інноваційних продуктів та технологій. Досить важливо проводити постійні маркетингові дослідження ринку, потреб клієнтів та діяльності конкурентів [81].

Відповідно до організаційного підходу, головними факторами діяльності виступають людські та соціальні фактори, горизонтальна й вертикальна стратегічна організація їх діяльності. За рахунок організації діяльності відбувається взаємозв'язок людей один з одним, за рахунок чого реалізуються індивідуальні й колективні економічні цілі [6].

Вартісний підхід представляє собою процес, під час якого враховуються інтереси зацікавлених осіб, що в результаті приводить до зростання вартості акціонерного капіталу у довгостроковій перспективі. Даний процес охоплює прийняття управлінських рішень, розробку корпоративної культури і цінностей компанії. Тобто основоположним фактором є орієнтація на оцінку реальної вартості бізнесу. Управлінські структури приймають повсякденні рішення, які ґрунтуються на оцінці їх впливу на вартість компанії [155].

Отже, підходи до визначення характеристик стратегічного управління банківською діяльністю є досить різноплановими та їх відмінність полягає у формуванні пріоритетів розвитку фінансової установи. Однак вищеописані

підходи неефективно використовувати відокремлено, адже, наприклад, враховувати лише людський потенціал згідно поведінкового підходу недоцільно. Необхідно також врахувати довгострокову ціль банку, як наприклад, зростання ринкової вартості установи, підвищення рівня рентабельності діяльності, охоплення більшої частки на ринку банківських послуг, розширення спектру фінансових послуг, збільшення клієнтської бази тощо. Тому досить важливо, щоб банк ставив перед собою довгострокову стратегічну ціль та залежно від стадій свого розвитку та факторів впливу обирав різні підходи до стратегічного управління.

З метою поглиблення розуміння змістовного наповнення поняття «стратегічне управління банку» розглянемо ключові характеристики, такі як мета, суб'єкти та об'єкти, принципи та функції (рис. 1.2).

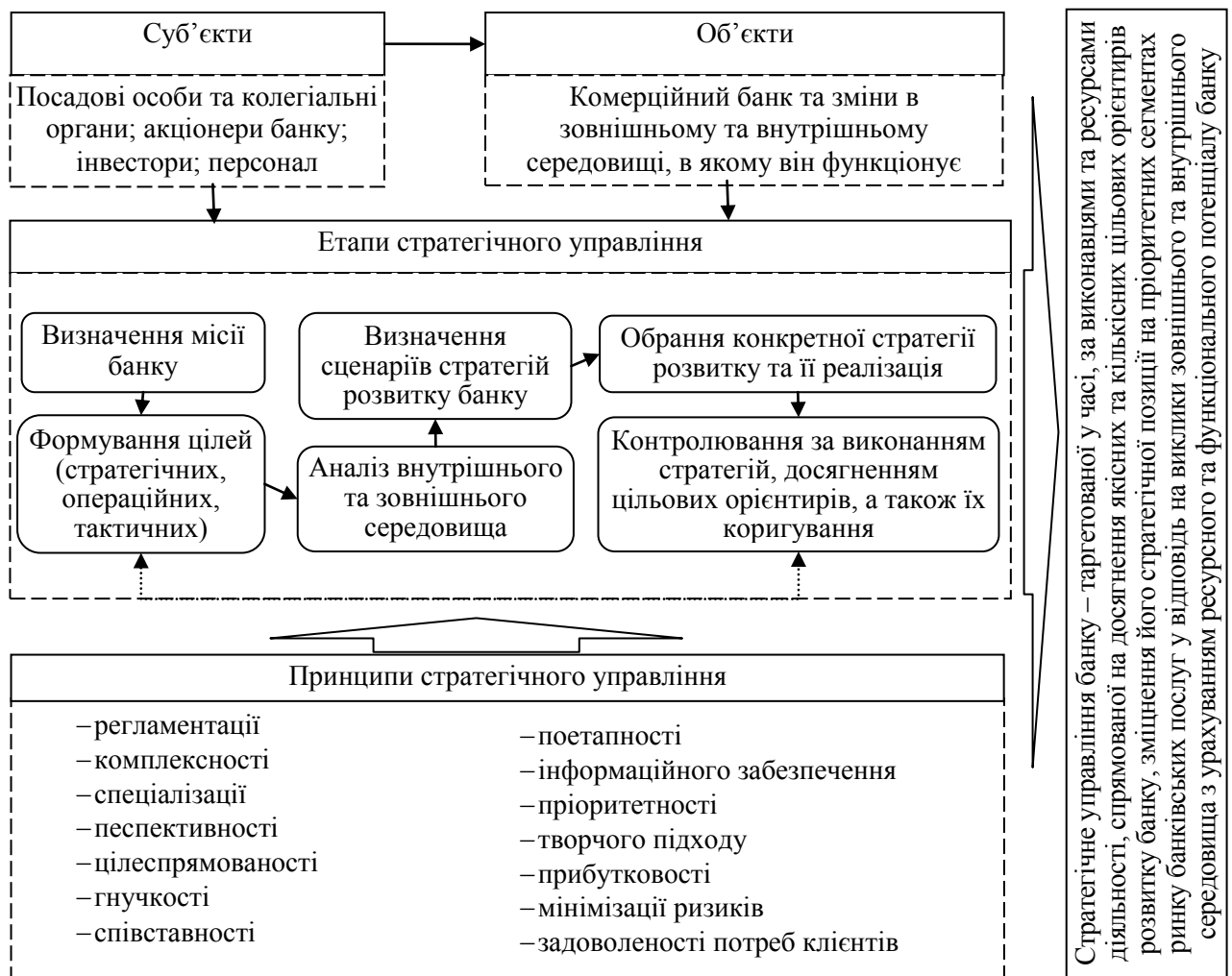


Рисунок 1.2 – Загальні положення стратегічного управління в банку

Джерело: складено автором на основі [59, 61, 65, 110, 112]



Основна мета стратегічного управління банками полягає у створенні такої системи управління діяльністю банку, яка на підставі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє сформулювати місію та цілі фінансової установи, розробляти, реалізовувати та вдосконалювати стратегію розвитку таким чином, щоб забезпечити ефективне отримання високих економічних та соціальних результатів, досягнення стратегічних цілей, поставлених перед банком [109, 46].

Діяльність банку відбувається завдяки апарату управління, що складається з суб'єктів управління, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Суб'єктами стратегічного управління виступають керівний склад банку, тобто посадові особи та колегіальні органи (ради, правління, робочі групи тощо), які утверджують та контролюють виконання рішення. Крім цього, до даного переліку суб'єктів стратегічного управління доцільно включити акціонерів банку, інвесторів, а також загалом персонал банку, оскільки на останніх покладено технічне виконання прийнятих том-менеджментом рішень.

Об'єктом управління є власне комерційний банк, а також зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому він функціонує [110, 83]. Своєчасне та швидке реагування керівництва банку на трансформацію ринкової кон'юнктури, загрози та ризики, що виникають в системі дозволяють отримати стратегічну конкурентну перевагу на ринку й залишатися фінансово стійким та платоспроможним.

На початку діяльності та при подальшому функціонуванні будь-яка кредитна установа для провадження ефективної діяльності повинна ставити перед собою стратегічні цілі та спрямовувати зусилля до їх досягнення. Однак дані орієнтири є різними та залежать від пріоритетів акціонерів банку. Тому доцільно навести основні цілі, які в останній час ставлять перед собою банки: збільшення частки ринку; досягнення лідерських позицій в галузі; висока якість банківських послуг; вигідна ціна на послуги, порівняно з конкурентами; широкий асортимент послуг, які пропонуються банком; висока репутація серед клієнтів; висока якість обслуговування; нарощення конкурентоспроможності на

міжнародному ринку; повне задоволення потреб клієнтів; підвищення можливості зростання фінансових показників діяльності [110, 70].

До сутнісних характеристик стратегічного управління належить перелік принципів, яких має дотримуватися менеджмент банку для досягнення довгострокових цілей та здійснення ефективного управління фінансової установи в мінливих умовах (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи здійснення стратегічного управління у банку

| Принцип                     | Характеристика   |
|-----------------------------|--|
| Регламентатії               | дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, що регулюють діяльність банку  |
| Комплексності               | стратегічне управління здійснюється за сукупністю напрямків діяльності банківської установи  |
| Спеціалізації               | за кожним підрозділом закріплюються певні функції, роботи та операції, які несуть повну відповідальність за їх результати  |
| Перспективності             | стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу, тому необхідно намагатися уникати стратегічних помилок, так як їх наслідки неможливо змінити, або виправити.   |
| Цілеспрямованості           | обравши стратегію, керівництво банку зобов'язане послідовно проводити її, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним цілям   |
| Гнучкості                   | стратегічне управління здійснюється в області високої невизначеності і нерівномірно розподілено в часі, тому керівництво банку завжди має бути готове до проведення коригувальних змін   |
| Співставності               | при постановці довгострокових цілей, їх досягненні необхідно враховувати реальні можливості банку. Коли банк тільки впроваджує систему стратегічного менеджменту, то необхідно ставити цілі, короткострокового характеру, щоб вони точно були реалізовані.   |
| Поетапності                 | впровадження стратегії в життя відбувається крок за кроком: рішення довгострокових завдань відбувається через виконання значної кількості оперативних цілей на кожному з етапів управління банком. Цілі досягаються тільки внаслідок послідовної роботи, постійного контролювання реалізації стратегії.  |
| Інформаційного забезпечення | створення системи збору та аналізу інформації дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Для того щоб розробити ефективну стратегію, необхідно врахувати велику кількість факторів. Правильна оцінка внутрішніх ресурсів дозволить реалізувати заплановану стратегію.  |
| Пріоритетності              | довгострокова стратегічна політика є пріоритетною і визначальною протягом всієї подальшої роботи фінансово-кредитної установи. Обрана стратегія розвитку і шлях її реалізації є основою для побудови всіх оперативних планів діяльності банку. Але найчастіше, на цьому етапі відбувається затримка. Коли необхідно швидко прийняти рішення, то часто поточні інтереси переважають над стратегічними навіть, незважаючи на те, що в банку затверджено стратегію. |

## Продовження таблиці 1.1

| Принцип                       | Характеристика  |
|-------------------------------|---|
| Творчого підходу              | при розробці та впровадженні інноваційних підходів до стратегічного управління необхідно забезпечити творчий підхід та максимальне використання інноваційного потенціалу працівників, які відповідальні за стратегічне управління |
| Прибутковості                 | постійне дослідження кон'юнктури фінансового ринку з метою забезпечення оптимального ціноутворення та виходу на високі показники рентабельності бізнесу   |
| Мінімізації ризиків           | потенційне оцінювання на управління фінансовими ризиками для забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю та ризикованістю  |
| Задоволеності потреб клієнтів | орієнтація на потреби клієнтів з метою збереження та нарощення клієнтської бази та надання споживачам банківських послуг якісного сервісу   |

*Джерело: складено автором на основі [138, 59, 12]*

Проаналізувавши основні характеристики стратегічного управління, виходячи з різних підходів до його трактування, принципів та суб'єктів, варто зазначити, що сутність стратегічного управління не доцільно визначати в одному напрямку, адже це звужує розуміння проаналізованого поняття. Тому, на нашу думку, стратегічне управління банку – це діяльність, направлена на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку шляхом здійснення своєчасних змін в організації бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням його ресурсного потенціалу.

Таким чином, на відміну від існуючих трактувань сутності стратегічного управління банку, в запропонованому підході, максимально враховує всі базові аспекти сучасного трансформаційного середовища розвитку банків:

1) адаптація до змін у зовнішньому на внутрішньому середовищі з ресурсним потенціалом, який є в наявності і який можна одержати в майбутньому;

2) розвиток банківської установи визначається кількісно та якісно встановленими таргетами;

3) досягнення довгострокових цілей банку можливе за рахунок відповідного ресурсного потенціалу;

4) своєчасні зміни в діяльності, які пов'язані з викликами макро- та мікросередовища, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги.

Виходячи з того, що стратегічне управління розглядається як певна послідовність дій, при чому їх кількість та зміст у практичній діяльності визначаються самостійно кожною фінансово-кредитною установою. У загальному вигляді досліджуваний процес проходить три етапи: стратегічний аналіз, розробка стратегії та безпосередньо її реалізація.

На першому етапі, під час здійснення стратегічного аналізу, проводиться оцінка ступеня впливу на нинішній та майбутній рівень розвитку фінансово-кредитної установи зовнішніх та внутрішніх факторів, визначається ймовірність їх впливу на стратегічне планування. Важливість їх дослідження викликана тим, що зовнішнє середовище динамічно змінюється, та відповідно першочерговим стратегічним завданням банку є розробка заходів щодо уникнення та нейтралізації впливу ймовірних загроз. Сутність внутрішнього аналізу полягає у визначенні сильних та слабких сторін досліджуваної установи, аналізу внутрішніх потенційних можливостей впливу на процес стратегічного планування та на зміни у сфері діяльності банку. Тому, відповідно, стратегічний аналіз передбачає здійснення таких процедур:

- визначення орієнтиру, формування мети та переліку довгострокових цілей, які ставить перед собою банківська установа, використовуючи положення стратегічного управління;
- аналіз етапів розвитку об'єкта та визначення досягнутого рівня діяльності;
- здійснення прогнозу подальшої діяльності;
- визначення обсягу і структури потреб банківської установи для забезпечення її необхідними фінансовими ресурсами для подальшого розвитку в прогностичному періоді;
- забезпечення збалансованості потреб і ресурсів соціально-економічних підсистем різного рівня шляхом уникнення часових невідповідностей; це здійснюється між ними на основі складання рейтингу

потреб та формування управлінських рішень. Вони створюються у формі стратегічних прогнозів, планів, програм [7, 13].

Наступним етапом є розробка сценаріїв, яка здійснюється на основі стратегічного планування, яке засноване на забезпеченні відповідності між потенційними можливостями організації та поставленими завданнями. Стратегічне планування полягає у розробці поточних та перспективних планів, здійсненні контролю за їх виконанням. Аналізуючи максимальну кількість варіантів розвитку подій доцільно схилити свій вибір лише до найімовірніших варіантів. Даний вибір також повинен ґрунтуватися на оптимальному співвідношенні між сильними та слабкими сторонами банківської установи, можливостями та загрозами зовнішнього середовища. У свою чергу, для стратегічного планування характерні такі особливості:

- орієнтованість на довгострокову перспективу;
- спрямованість на вирішення ключових цілей банківської установи для забезпечення його соціально-економічного прогресу;
- урахування максимальної кількості факторів, що здійснюють вплив на фінансово-кредитну установу;
- розроблення заходів та методів, які спрямовані на ухилення та нейтралізацію дії негативних чинників та посилюють дію позитивних факторів з метою забезпечення успішного вирішення стратегічних задач;
- передбачення змін внутрішнього та зовнішнього середовища та адаптація до них [131, 6].

Отже, ключовим елементом системи стратегічного управління банку на даному етапі є стратегія, яка характеризує цілі його розвитку та певні внутрішні зміни, які доцільно здійснити з урахуванням факторів впливу для виконання місії організації, підвищення її конкурентоспроможності, а також утримання довгострокових переваг банківської установи на цільових ринках.

Зазвичай загальну стратегію розділяють на різні напрями, які відрізняються за своїми функціональними характеристиками: маркетингова, фінансова, інформаційно-технологічна й стратегія управління персоналом

(рисунк 1.3). Вони представляють собою програму дій банку у певному напрямку з метою досягнення поставлених параметрів у майбутньому. У підсумку внаслідок виконання функцій у різних напрямках забезпечується реалізація організацією функцій у системі більш високого рівня.

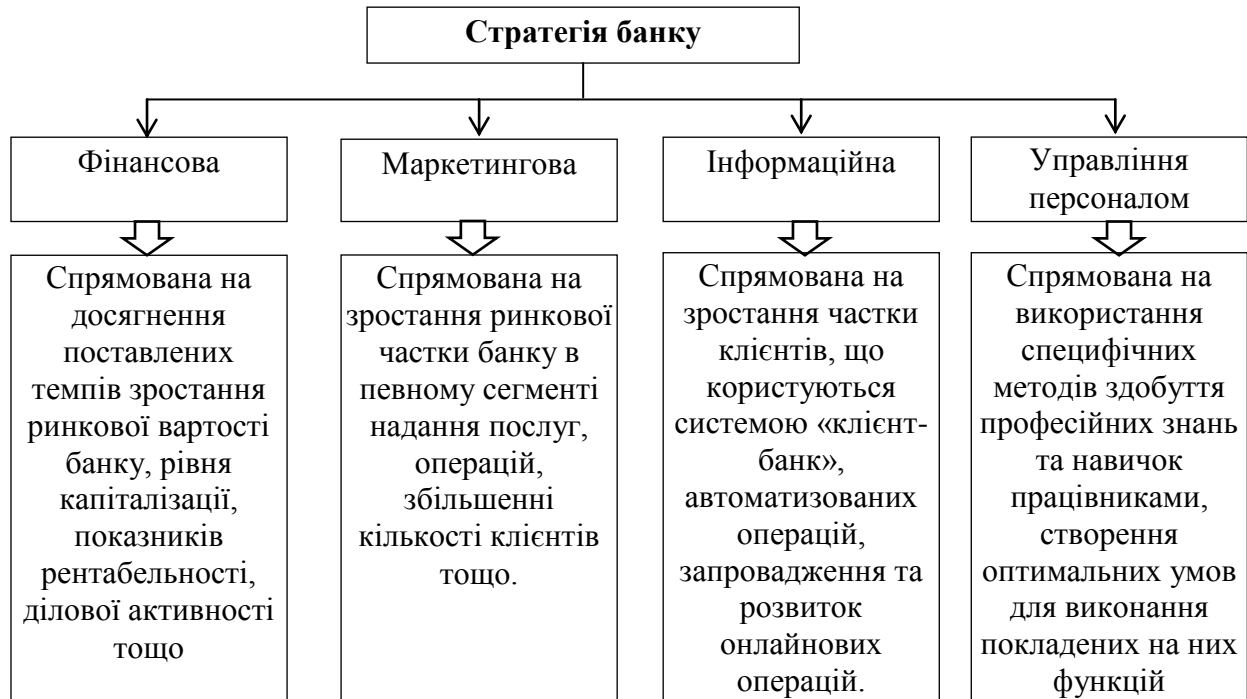


Рисунок 1.3 – Структура стратегії управління в банку

*Джерело: складено автором на основі [13]*

Останнім етапом стратегічного управління є безпосередньо реалізація обраної стратегії, яка має довгостроковий стратегічний характер. Однак, сучасний стан економіки вимагає забезпечення гнучкого управління, адже в банківській системі постійно відбуваються певні зміни, існують численні фактори впливу, а це вимагає оперативного втручання, швидкого прийняття оптимальних рішень, вживання необхідних заходів. Основоположним фактом стратегічного управління є безперервність забезпечення даного процесу [79].

З урахуванням вищеприписаного, на нашу думку, в системі стратегічного управління основну координаційну роль відіграє фінансовий менеджмент, адже за рахунок цього напрямку проводиться моніторинг усіх інших сфер. При чому більшість інструментів, використовуваних на різних етапах стратегічного

управління ґрунтуються на застосуванні фінансового аналізу. У свою чергу, застосування фінансового управління передбачає діяльність у таких напрямках:

- вибір стратегічних альтернатив розвитку;
- прогнозування діяльності;
- аналіз та контроль реалізації стратегії, моніторинг показників діяльності банку;
- аналіз та врахування ризиків управлінських рішень;
- оцінка собівартості банківських продуктів та послуг, що використовується для ціноутворення та формування тарифів, які забезпечують отримання прибутку, є конкурентоспроможними на ринку та відповідають потребам клієнтів;
- визначення результативності кожного підрозділу та їх вкладу в кінцеві результати діяльності, що дає можливість побудови ефективної системи мотивації;
- планування та розподіл наявних ресурсів;
- управління ліквідністю під час прийняття рішень щодо проведення активних та пасивних операцій, що відбуваються в різних точках продажів;
- аналіз ефективності введення у діяльність інновацій;
- оцінка результативного впливу операцій та угод на досягнення стратегічних цілей і рівень виконання планів.

Отже, фінансове управління генерує інформацію щодо фінансових цілей, доступних ресурсів, ефективності рішень та затверджених обмежень, які використовуються в процесі формування управлінських рішень під час здійснення стратегічного управління. Тому доцільно визначити цілі фінансового управління:

- 1) формування системи фінансових показників та нормативних значень, використання яких дозволить оцінити рівень ефективності прийнятих управлінських рішень та визначення їх односпрямованості з обраною стратегією;

2) оперативне поширення інформації щодо аналізу фінансових показників між відповідними підрозділами банку та учасниками процесу стратегічного управління;

3) створення умов для запровадження ефективної системи мотивації персоналу в забезпеченні досягнення банком цільових орієнтирів розвитку;

4) оцінка та співставлення стратегічних альтернатив розвитку та введення в дію інноваційних рішень;

5) удосконалення організації бізнес-процесів банку задля підвищення рівня ефективності;

6) прогнозування змін у фінансовій діяльності банку;

7) оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [70].

Реалізуючи процес стратегічного управління, банк з метою досягнення визначених довгострокових цілей має дотримуватися різних аспектів, таких як організаційний, фінансово-економічний, правовий та соціальний аспекти його проведення.

Організаційний аспект гарантує точність передбачення відхилення результативних показників банківської установи, обумовлених різними напрямками її діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможність наданих товарів і послуг, що впливає на фінансово-економічні показники.

Фінансово-економічний аспект визначає досягнення до певного рівня економічних показників потенціалу банку, зокрема частка установи на ринку банківських послуг, чистий фінансовий результат та ринкова вартість компанії.

Правовий аспект характеризує відповідність певних управлінських рішень стосовно банківської діяльності нормативно-правовим нормам, які регулюють функціонування фінансово-кредитних установ.

Соціальний аспект регулює стратегічні альтернативи діяльності банків у перспективі та узгоджує їх з потребами споживачів послуг з метою досягнення і відповідного рівня прибутковості, і задоволення потреб клієнтів [139].



При розробці та реалізації концепції стратегічного управління банку доцільно враховувати рекомендації міжнародних організацій. Зокрема, в міжнародних рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду «Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях» визначено основні підходи, які характеризують ефективність системи управління кредитною організацією:

- 1) відповідність діяльності банку обраній ним стратегії;
- 2) наявність у кредитній організації бізнес-плану і рівень його виконання;
- 3) наявність і дотримання корпоративних цінностей банку;
- 4) розробка і чітке розмежування посадових обов'язків, забезпечення їх неухильного виконання, а також ведення підзвітності на всіх рівнях банку;
- 5) ефективність діяльності Ради директорів;
- 6) забезпечення ефективного контролю за проведеними банком операціями з боку менеджменту;
- 7) ефективне використання служби внутрішнього контролю та зовнішніх аудиторів, як найважливішої складової системи контролю;
- 8) забезпечення відповідності системи матеріального стимулювання прийнятим у банку етичним цінностям, цілям, стратегії та системі контролю;
- 9) транспарентність управління [106].

У зв'язку з вищенаведеними характеристиками доцільно запропонувати систему критеріїв та показників, які дозволять провести оцінку ефективності стратегічного управління у банку та прийняття змін щодо покращення цього процесу (таблиця 1.2). Ключовими параметрами для оцінювання рівня ефективності стратегічного управління банком є: формалізація стратегії, дотримання балансу інтересів, реалізація публічних інтересів, управління невизначеністю стратегічного управління, якість виконання банком своїх функцій в економіці, реалізація фінансовими установами своїх функціональних стратегій.

Отже, у діяльності будь-якої банківської установи, при реалізації процесу стратегічного управління, постійно повинен проводитися моніторинг

виконання цільових орієнтирів стратегічного розвитку банку з метою оцінки рівня ефективності та виявлення ранніх ознак відхилень фактичних показників від планових. Досліджуючи системи стратегічного управління, які застосовують банки, доцільно звернути увагу на ряд найбільш розповсюджених недоліків:

- 1) не формалізована стратегія;
- 2) не відповідність між розробленою стратегією та організаційними заходами, які запроваджуються та реалізуються банками;
- 3) межі основних показників результативності не визначені, відповідно не зорієнтовані на стратегію;
- 4) невчасне реагування на зміни в фінансово-економічній сфері.

Таблиця 1.2 – Критерії оцінки рівня стратегічного управління в банківській установі

| № | Критерій                       | Показники ефективності стратегічного управління  |
|---|--------------------------------|--|
| 1 | Формалізація стратегії         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність основної мети (завдання) діяльності кредитної організації</li> <li>2. Наявність програми досягнення поставленої стратегічної мети</li> <li>3. Наявність ієрархії взаємозалежних і підтримуючих стратегій, узгоджених одна з одною</li> <li>4. Ясність і чіткість стратегії</li> <li>5. Забезпеченість стратегії ресурсами (в тому числі власними коштами)</li> <li>6. Розрахунок запланованого рівня ризику (в тому числі стратегічного) при реалізації стратегії</li> <li>7. Визначення можливості забезпечення стратегією захисту ресурсів і всіх життєвоважливих систем установи для мінімізації наслідків можливих зовнішніх загроз</li> </ol> |
| 2 | Дотримання балансу інтересів   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначеність в стратегії завдань щодо реалізації публічних інтересів кредитної організації</li> <li>2. Оцінка в рамках стратегії проміжних результатів досягнення публічних інтересів</li> <li>3. Відповідність стратегії розвитку кредитної організації стратегії розвитку банківського сектора в цілому</li> </ol>   |
| 3 | Реалізація публічних інтересів | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обсяг кредитів фізичним особам на душу населення</li> <li>2. Частка корпоративного кредитного портфеля в ВВП країни</li> <li>3. Обсяг термінових депозитів фізичних осіб на душу населення</li> <li>4. Кількість діючих банків у мережі</li> <li>5. Рівень забезпечення населення банківськими вкладками та кредитами</li> <li>6. Рівень забезпеченості регіонів банківськими послугами</li> <li>7. Ефективність кластеризації банківського сектора</li> <li>8. Динаміка кредитування малого бізнесу</li> <li>9. Частка організаційних і управлінських витрат в банківському секторі в середньозважених активах кредитних організацій</li> </ol>             |

## Продовження таблиці 1.2

| № | Критерій   | Показники ефективності стратегічного управління   |
|---|--|---|
| 4 | Управління невизначеністю стратегічного управління               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність у кредитної організації набору альтернативних стратегій для декількох сценаріїв розвитку банківського сектора</li> <li>2. Здійснення кредитною організацією оцінки можливості реалізації кожної стратегії в рамках певного сценарію</li> <li>3. Проведення аналізу можливих втрат реалізації стратегії</li> <li>4. Наявність у кредитній організації системи моніторингу та аналізу невизначеності (ступінь впливу факторів, важливість і кількість бізнес-одиниць, на яких позначається невизначеність)</li> </ol>   |
| 5 | Якість виконання банком своїх функцій в економіці                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення трансформації внутрішніх заощаджень в інвестиції з найменшими трансакційними витратами: <ul style="list-style-type: none"> <li>– частка кредитів організаціям на термін понад 3 років;</li> <li>– частка накопичених заощаджень населення в безготівковій формі;</li> <li>– частка поточних заощаджень компаній, залучених в оборот національної фінансової системи</li> </ul> </li> <li>2. Здійснення ефективної локалізації ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> <li>– частка банківських кредитів в джерелах фінансування інвестицій;</li> <li>– частка банківських кредитів в джерелах поповнення оборотного капіталу;</li> <li>– швидкість проведення банківських трансакцій</li> </ul> </li> <li>3. Зміцнення фінансового суверенітету: <ul style="list-style-type: none"> <li>– місце банку у рейтингу банківських компаній;</li> <li>– частка іноземних позик в пасивах кредитної організації</li> </ul> </li> </ol> |
| 6 | Реалізація фінансовими установами своїх функціональних стратегій | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тенденція зростання активів банківської установи;</li> <li>2. Структура ресурсної бази;</li> <li>3. Можливість доступу до міжбанківського кредитування малого і середнього бізнесу;</li> <li>4. Частка депозитів у ресурсній базі банку, їх динаміка;</li> <li>5. Частка довгострокових ресурсів;</li> <li>6. Оцінка і контроль рівня стратегічного ризику</li> </ol>   |

*Джерело: складено автором на основі [101, 41]*

Підсумовуючи, зазначимо, що найважливішими напрямками здійснення процесу стратегічного управління за результатами проведеного дослідження слід вважати:

1) обрання ключових пріоритетів розвитку банку та відповідно подальша розробка та реалізація сценаріїв розвитку та заходів, що спрямованні на виконання місії банку;

2) здійснення управлінського процесу щодо забезпечення відповідності між цілями (стратегічними, операційними та тактичними), наявними ресурсами

та діями банку в умовах динамічних трансформаційних змін в фінансово-економічній та інформаційно-технічній сферах у межах України та світу.

Дослідження еволюції розвитку теорії стратегічного управління та концепцій банківського менеджменту дозволяє стверджувати про трансформацію наукових поглядів. Враховуючи мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує банк, то побудова й реалізація концепції стратегічного управління має ґрунтуватися на врахуванні трансформаційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, в якому функціонує фінансова установа. Крім аналізу ринку, стратегічне управління включає моделювання сценаріїв стратегічного розвитку банку, вибір остаточної стратегії з відповідними кількісними й якісними таргетами та її поетапна реалізація з відповідною системою контролю. При цьому всі етапи управління процесом стратегічного менеджменту комерційним банком повинні бути взаємопов'язані один з одним з метою негайного втручання суб'єктів стратегічного менеджменту в ситуації, що вимагають оперативного прийняття необхідних управлінських рішень задля забезпечення фінансово стабільного функціонування установи.

## 1.2. Теоретичні та практичні аспекти трансформації банківської системи України

На сьогодні світ перебуває на етапі глобальних трансформацій, які охоплюють різні сфери суспільного та економічного життя населення різних країн, наслідки яких неминуче впливають на устрій фінансових систем різних рівнів, про що свідчать кризові явища, поява системних ризиків та підвищення рівня соціальної напруги в суспільстві. Всі ці деструктивні чинники негативно впливають на економічну стабільність в державі та рівень благополуччя її населення.

Банківський сектор в найбільшій мірі схильний трансформаційним змінам та впливу зовнішніх та внутрішніх шоків. Тому, на сучасному етапі розвитку банківський сектор зазнає суттєвих структурних зрушень та змін підходів в організації діяльності їх бізнес-процесів. Очікування клієнтів, технологічні зміни, посилення регуляторних вимог, кризові явища в реальному секторі економіці разом створюють імператив трансформацій у банківській системі.

Аналіз вітчизняних робіт у сфері структурних та еволюційних змін у розвитку вітчизняної банківської системи засвідчив, що більшість з них ґрунтується на дослідженні поточного стану, проблем та перспектив розвитку банківських установ. Проте відсутній системний підхід до вивчення питання трансформації банківської системи України, її передумов та наслідків.

Складність такого поняття як «трансформація» зумовила різноманітне та дискусійне відношення науковців до даної проблематики. Проте головною причиною відсутності консенсусу в трактуванні даного поняття виступає відмінність в підходах до дослідження сутності та структури об'єкта, що трансформується (у нашому випадку – банківської системи).

Систематизація наукових поглядів щодо трактування «трансформації» наведена в додатку Б. Проаналізувавши існуючі підходи до визначення «трансформації» [15, 19, 20, 44, 103, 108, 124, 128], то доцільно зазначити, що більшість науковців її розглядають як перетворення економічної системи з одного стану в інший за допомогою послідовної реалізації позитивних і негативних структурних зрушень, що змінюють організацію економічних відносин на різних рівнях. Складовими елементами трансформації виступають перебудова та зміна, що мають вплив на організацію та розвиток відносин.

Трансформація будь-якої соціально-економічної системи незалежно від рівня її організації проходить 3 основних етапи: кількісно-якісні зміни за умови збереження стійкості, переродження системи з порушенням стійкості в системі, а також розпад існуючої та формування нової системи [99].

Ю. Кудряк [77] обґрунтовує, що в умовах посилення регуляторних вимог до діяльності банків виникає системна трансформація у вигляді синергетичних

змін, що виникають внаслідок концентрації банківського капіталу, об'єднання банківського та іншого фінансового та/або промислового капіталу, залучення державних коштів для фінансування діяльності банку. Отже, автор розглядає трансформацію як зміни, що стосуються виключно фінансування діяльності банківської установи.

На думку М. О. Огерчук [90], «трансформація банківської системи представляє якісні та кількісні перетворення в системі, зміну міжструктурних і міжсистемних зв'язків, а також основних характеристик банківської системи на будь-якому рівні». Даний підхід є узагальненим та не враховує специфічних процесів, що відбуваються серед учасників банківської системи.

Для характеристики змін у розвитку банківських установ з урахуванням впливу професійної етики на фінансовому ринку Ю. М. Коваленко [64] використовує термін «інституційна трансформація» та відмічає, що вітчизняна банківська система включає такі перехідні інституційні стани: екстренні, граничні, парето-ефективні та комбіновані.

Фахівці консалтингово-аудиторської компанії PWC [217] виокремили наступні ключові фактори впливу на функціонування світової банківської системи: демографічні зміни (дисбаланс в зростанні населення, старіння націй), технологічне зростання (технічні інновації, зростання кількості користувачів смартфонами, збільшення витрат на дослідження та розвиток), соціальні та поведінкові зміни (урбанізація, збільшення зацікавленості в соціальних мережах), міжнаціональна взаємодія та збільшення впливу країн, що розвиваються, на світове господарство, посилення державного впливу на фінансових посередників, військові конфлікти за домінування над територіями, які багаті на природні ресурси або мають вигідне геополітичне становище. Отже, дослідники з PWC акцентують увагу на тому, розвиток світової банківської системи нерозривно пов'язаний зі змінами, що відбуваються у різних сферах життя суспільства та необхідність їх врахування при побудові стратегій розвитку фінансових установ на найближчу перспективу.

Погоджуючись з позицією міжнародних фахівців, нами запропоновано розглядати трансформацію вітчизняної банківської системи як взаємопов'язану

систему змін наднаціонального та національного (макро) рівнів, які зумовлюють нові та/або удосконалені форми розвитку та функціонування учасників банківської системи (рис. 1.4). При цьому, зміни національного та наднаціонального рівнів нами запропоновано розглянути у розрізі загального (охоплюють економічні, соціальні, технологічні та політичні перетворення) та спеціального (включають перетворення в банківському середовищі) впливу на суб'єктів банківської системи.

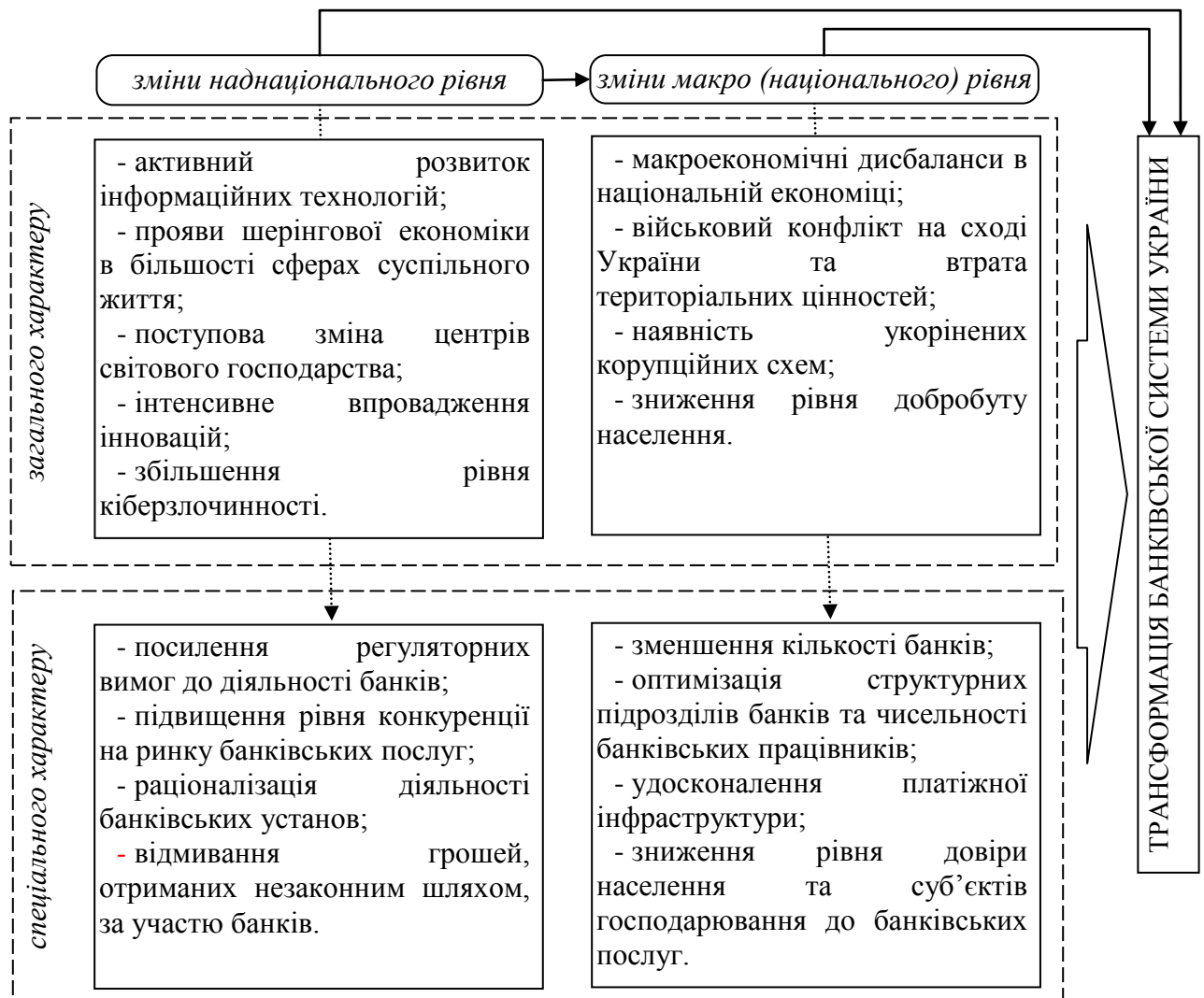


Рисунок 1.4 – Вплив змін загального та спеціального спрямування на трансформацію банківської системи України

*Джерело: власна розробка автора*

Вітчизняна банківська система широко інтегрована в світовий фінансовий сектор за рахунок функціонування транснаціональних банків, використання

міжнародних платіжних систем, інвестування в фінансові інструменти компаній-нерезидентів, транскорданного руху капіталу тощо. За даних умов необхідно враховувати вплив факторів наднаціонального рівня на функціонування вітчизняної банківської системи.

На сьогодні основною рушійною силою змін в діяльності банківської системи більшості країн світу є діджиталізація, а саме: інтенсивне проникнення цифрових й інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів фінансових установ та оцифрування системи організації взаємовідносин з клієнтами банків. Розвиток технологічного процесу дозволяє не тільки збільшити швидкість обробки документів та ведення касових операцій, але й зберегти та розширити клієнтську базу. Завдяки розширенню доступу населення до інтернет-зв'язку та покращення його якості, організація відносин «клієнт-банк» стає більш оперативним та дозволяє застосовувати диференційований підхід до споживача банківських послуг.

Інтенсивний розвиток технологій в індустрії мобільного зв'язку призвів до коригування підходів в проведенні банківської діяльності за рахунок впровадження системи смс-банкінгу, інтернет-банкінгу, а також надання банківських послуг через соціальні мережі. На сьогодні зростаюча кількість клієнтів банку бажають якомога більше послуг здійснювати дистанційно, будучи незалежним від дій банківських працівників. У країнах Європейського Союзу у середньому 54% осіб використовує Інтернет для отримання банківської виписки, проведення розрахунків за посередництва банків, подання заявок для укладання/продовження/ розірвання депозитного договору, конвертації валют тощо (табл. 1.3).

Найвищий рівень поширення послуг з онлайн-банкінгу у 2016 р. зафіксовано у Фінляндії, а саме 91% населення країни користується даним видом послуг, що на 62,5% більше, ніж у 2004 році. Серед країн Європейського Союзу тільки Румунія та Болгарія (9% та 7% відповідно) мають найнижчий рівень поширення онлайн-банкінгу.

Для банківського сектора України характерний низький рівень використання інтернет та мобільного банкінгу. Приблизно 9% роздрібних



клієнтів користується інтернет-банкінгом, а мобільним банкінгом – 3%. Проте з кожним роком інтернет-банкінг набирає популярність серед клієнтів. Так, в 2015 році кількість платежів через інтернет, за даними НБУ, склало 256,4 млн операцій, показавши приріст в 112% порівняно з попереднім роком, а в грошовому еквіваленті обсяг платежів зріс удвічі – до 112,7 млрд грн.

Таблиця 1.3 – Частка населення, яка користується послугами онлайн-банкінгу протягом 2004-2016 рр. в деяких країнах Європейського Союзу, %

| Країна         | Рік  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Середньорічний темп приросту, % |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------------------|
|                | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |                                 |
| Фінляндія      | 56   | 67   | 70   | 77   | 79   | 83   | 84   | 85   | 87   | 90   | 91   | 91   | 91   | 4,13                            |
| Латвія         | 16   | 22   | 28   | 36   | 45   | 50   | 53   | 57   | 55   | 59   | 60   | 68   | 66   | 12,53                           |
| Великобританія | 21   | 26   | 26   | 31   | 38   | 43   | 46   | 48   | 50   | 53   | 55   | 56   | 61   | 9,29                            |
| Німеччина      | 28   | 29   | 33   | 37   | 40   | 44   | 45   | 48   | 49   | 50   | 52   | 55   | 57   | 6,10                            |
| Чехія          | 7    | 6    | 13   | 18   | 19   | 24   | 29   | 36   | 42   | 43   | 54   | 53   | 56   | 18,92                           |
| Польща         | 6    | 12   | 18   | 21   | 26   | 31   | 37   | 39   | 45   | 45   | 46   | 43   | 52   | 19,72                           |
| Іспанія        | 16   | 18   | 19   | 20   | 23   | 26   | 30   | 32   | 35   | 38   | 42   | 45   | 49   | 9,78                            |
| Португалія     | 12   | 13   | 14   | 17   | 20   | 23   | 26   | 29   | 30   | 28   | 31   | 34   | 35   | 9,33                            |
| Румунія        | 1    | 1    | 1    | 3    | 4    | 5    | 7    | 8    | 7    | 9    | 9    | 10   | 9    | 20,09                           |
| Болгарія       | 1    | 2    | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 5    | 9    | 8    | 8    | 9    | 7    | 17,60                           |
| ЄС             | 19   | 22   | 23   | 28   | 33   | 37   | 40   | 41   | 45   | 47   | 49   | 50   | 54   | 9,09                            |

*Джерело: складено автором на основі [176]*

Прогнозується [229], що в найближчому майбутньому банки намагатимуться збільшувати свої інвестиції в удосконалення системи соціальної взаємодії з клієнтами. Крім цього, вже сьогодні міжнародні фахівці констатують той факт, що розвиток цифрового друку дозволить клієнтам в перспективі випускати свої власні карти у себе вдома.

Мейнстрімом у проведенні маркетингової політики банку є використання ігрових практик та підходів в обслуговуванні споживачів фінансових послуг (гейміфікація), а саме інформування клієнтів про збільшення залишків коштів на рахунку, пояснення принципів роботи банківської системи, формування у молодого покоління бажання формулювати фінансові цілі і економити, підвищення інформованості клієнтів про різні програми та онлайн-сервісах, візуалізація споживчих звичок і витрачання бюджету.

Задля надання персоніфікованої фінансової послуги та прийняття виважених та ефективних управлінських рішень банки активно проводять аналітичні дослідження, в основі яких обробка великих масивів даних (Big Data). На сьогодні більшість банків володіють значним обсягом інформації про вподобання клієнтів, їх кредитні історії та інші персональні дані, які загреговані внаслідок користування банкоматами, дебетовими\кредитними картками, мобільними додатками, колл центрами, соціальними мережами тощо. Проаналізувавши дані клієнта, банки можуть виявити певні закономірності в їх поведінці, побудувати прогноз їх дій, що дозволяє найкращим чином пристосуватися до потреб та вподобань клієнта.

Таким чином, активний розвиток процесів діджиталізації трансформує організацію бізнес-процесів банків за рахунок автоматизації, оцифрування банківських процесів, інтенсивного використання Big Data в наданні банківських послуг, при цьому мінімізуючи втручання банківського працівника в здійсненні операцій. Активне впровадження цифрових технологій в банківську діяльність дозволяє мінімізувати технічні помилки персоналу банку, підвищити якість та контрольованість банківських операцій та зменшити рівень операційних витрат банку.

В епоху активного розвитку цифрових технологій та підвищеного попиту на них серед населення, банкам потрібно змінюватися, щоб бути конкурентоспроможним та фінансово стійким на ринку. Дані процеси стимулюють керівників банків інвестувати значні кошти в формуванні команд спеціалістів, створенні лабораторій інновацій та дослідницьких центрів задля активного запровадження інноваційних підходів в організацію їх бізнес-процесів, а також новаторських банківських продуктів з технологічною складовою.

Внаслідок активного розвитку інформаційних технологій виникла та набула стрімкого поширення в різних сферах життя шерінгова економіка або економіка спільного споживання, в основі якої надання доступу для реалізації надлишкового ресурсу (матеріального, нематеріального) шляхом продажу, оренди або обміну для отримання комерційної або соціальної вигоди. Головним принципом

існування шерінгової економіки є концепція «win-win», коли від взаємодії виграють обидва суб'єкта відносин [228].

Вже на сьогодні формами прояву економіки спільного споживання в фінансовому секторі є розвиток майданчиків з організації P2P (peer-to-peer) кредитування або краудфандингові платформи (отримання кредитних ресурсів на вигідних умовах без участі банку як фінансового посередника), запровадження технології розподіленого реєстру (блокчейн) при здійсненні платежів (проведення транзакцій здійснюється безпосередньо через мережу комп'ютерів, покупців і продавців, оминаючи необхідність залучення банків до цих операцій). У 2015 році обсяг операцій за участю онлайн-платформ, які обслуговують різні сфери суспільного життя, в Європі становив 28,1 млрд. євро, що на 77% або 12,2 млрд. євро більше порівняно з 2014 роком [235]. Зазначені інфраструктурні зміни та темпи їх поширення беззаперечно впливають на принципи та підходи ведення банківського бізнесу, оскільки дані процеси створюють умови для посилення конкурентної боротьби між банками та онлайн-платформами за клієнта.

Раціональне поєднання механізмів державного планування та ринкового регулювання, а також розвиток технологій та інновацій призвів до зменшення значення природно-географічних умов, надавши можливість використати переваги науково-технічних досягнень, що обумовило інтенсивне економічне зростання в низці країн Східної та Південно-Східної Азії (Китай, Сінгапур, Гонконг, Південна Корея), Латинської Америки (Аргентина, Бразилія). З кожним наступним роком фінансові установи даних країн інтенсивніше залучаються до кругообігу капіталу за участю транснаціональних компаній, збільшують обсяги інвестування коштів в різні сфери економіки інших країн світу тощо.

Одним із ключових викликів сьогодення як для банків, так й інших суб'єктів господарювання, є протидія кіберзлочинності. У глобальному вимірі у 2016 р. кіберзлочинність займала другу позицію серед найбільших порушень в економічній сфері (32% опитаних керівників компаній), що на 8 процентних пункти більше порівняно з 2014 р. Варто відзначити, що проблема економічних злочинів має міжнародний характер, проте інтенсивність прояву в країнах світу є різною. У 2016 році порівняно з попередніми періодами у деяких регіонах

(Північна Америка, Східна Європа, Латинська Америка) відзначено зниження темпів економічної злочинності, тоді як в країнах Африки, Західної Європи і Близького Сходу зафіксовано значне збільшення [1600]. Найбільш резонансний випадок в світі стала багатоходова хакерська атака 2016-го року на Центральний банк Бангладешу через головну міжнародну систему банківських переказів SWIFT. Основними загрозами кібератак на учасників банківської системи є: виведення коштів з рахунків банків, крадіжка персональних даних, дестабілізація роботи фінансових установ, зниження ділової репутації банків та зниження довіри клієнтів до надійності банківських послуг. Виходячи з цього, національні регулятори за банківською діяльністю мають ще більше приділяти увагу кіберзахисту учасників банківської інфраструктури та підвищувати рівень інформації, оскільки з кожним роком зростає кількість та потужність кіберінцидентів, технічно вдосконалюються підходи в проведенні злочинів. У свою чергу, керівництво банків мають удосконалювати систему своєчасного виявлення, запобігання та нейтралізації кіберзагроз із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Поряд із кібератаками, значних збитків учасникам банківської системи завдають шахрайські дії, пов'язані з відмиванням коштів, отриманих незаконним шляхом. Обсяг операцій по відмиванню нелегальних грошей оцінюється на рівні 2-5% світового ВВП, або близько 1-2 трильйонів дол. США на рік [160]. Загострення кризових ситуацій в національній економіці, посилення політичної нестабільності, розгортання воєнних дій та/або конфліктів на території країни неминуче приводять до зростання частки тіньових коштів, власники яких намагаються надати їм статусу законного походження. Враховуючи, що банківська система опосередковує рух фінансових ресурсів, то стейкхолдери банків (акціонери, топ-менеджмент, персонал, інвестори, клієнти тощо) прямо та/або опосередковано задіяні в шахрайських діях, що загрожують фінансовій безпеці як окремих суб'єктів господарювання, так і державі в цілому.

Задля оперативного виявлення шахрайських дії, пов'язаних з відмиванням коштів, отриманих незаконним шляхом за участю банківських установ та попередження їх настання в майбутньому, Державна служба фінансового

моніторингу України разом з провідними міжнародними установами, що спеціалізуються на цій проблематиці (Група з розробки фінансових заходів протидії відмиванню коштів (FATF), Спеціальний комітет Ради Європи з питань взаємної оцінки заходів протидії відмиванню коштів (MONEYVAL), Євразійська група з протидії легалізації злочинних доходів та фінансуванню тероризму (ЄАГ), Рада Європи та Європейська Комісія, Управління ООН з питань наркотиків та злочинності, Егмонтська група підрозділів фінансової розвідки світу, Світовий банк, Міжнародний Валютний Фонд), визначила на державному рівні перелік фінансових операцій, що підлягають обов'язковому та внутрішньому фінансовому моніторингу [100]. Динаміка повідомлень, взятих на облік Держфінмоніторингом України, з кожним роком стрімко зростає, що свідчить про посилення нагляду за діяльністю фінансових установ (рис. 1.5).

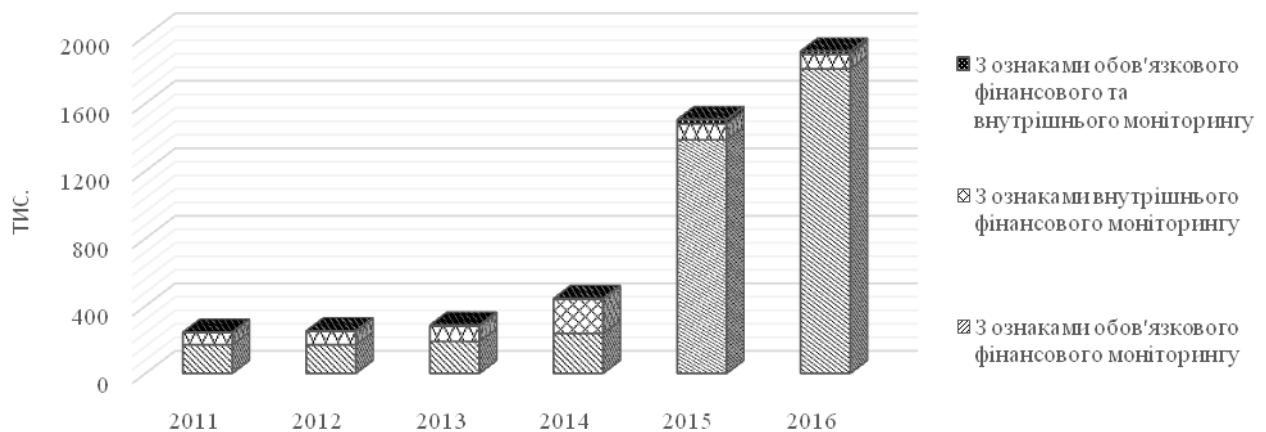


Рисунок 1.5 – Динаміка отриманих повідомлень в розрізі ознак фінансового моніторингу в Україні за період 2011-2016 рр.

*Джерело: складено автором на основі [117]*

Різке збільшення повідомлень з ознаками фінансового моніторингу в 2015 році зумовлено підвищенням суми фінансової операції, що підлягає обов'язковій перевірці, до 150 тис. грн та вище [100]. Статистично значущими є порівняння показників двох останніх років, оскільки діяли однакові правила фінансового моніторингу за учасниками. Так, у 2016 році загальний обсяг повідомлень від фінансових установ збільшився на 27 % та становив 1909 тис., з яких 94,5%

повідомлень з ознаками обов'язкового фінансового моніторингу. Крім цього, зазначимо, що 96,6 % повідомлення про фінансові операції надано банками як суб'єктами первинного фінансового моніторингу.

Враховуючи транскордонний характер впливу кіберризиків, посилення кризових процесів в фінансовій системі та євроінтеграційний вектор розвитку України, потрібно адаптовувати європейську практику регулювання банківської діяльності та враховувати зміни в законодавстві щодо регулювання банківської діяльності в країнах Європейського Союзу.

Тотальна інформатизація банківської діяльності спровокувала запровадження Європейським регулятором другої платіжної директиви (Revised Directive on Payment Services, PSD2), що передбачає надання доступу до особистих даних клієнта та його операцій розробникам програмного забезпечення (Payment Initiation Service Provider, Account Information Service Provider), які визначені та затверджені в загальноєвропейському реєстрі платіжних компаній. При цьому, дані сервіси отримують унікальне право списувати кошти з будь-якого рахунку клієнта з будь-якого банку без попередження останнього, запросити необхідну інформацію у фінансових установах без попереднього укладення договору про передачу певного матеріалу. Дані зміни вказують на перехід банків у іншу площину діяльності, яка ґрунтується на активному проведенні операцій в цифровій формі та відкритому доступі до даних клієнта для зовнішніх партнерів.

Наступним викликом для банківських установ стане поступове впровадження стандарту IFRS 9, який суттєво змінить їх облікову політику, операційні процеси та систему ризик-менеджменту. Основним змістом даного стандарту є оцінка кредитного ризику боргових фінансових інструментів не на основі моделі отриманих збитків, а вже на моделі очікуваних втрат. Проведене EY Global [183] дослідження щодо готовності запровадження IFRS 9 засвідчило, що дане нововведення буде непростим, з урахуванням часу, зусиль і ресурсів, які для цього необхідні. Результати опитування керівництва 36 банків із 13 країн світу показали, що у 2017 та 2018 роках тільки 47% та 25% респондентів відповідно готові надати результати кількісного оцінювання рівня кредитного ризиків.

Бюджети, які банки підготували для переходу, коливаються від 2 млн. євро до більше ніж 125 млн. євро.

З метою забезпечення довгострокової фінансової стабільності Національним банком України розпочато ряд важливих заходів, які мають трансформаційний вплив на учасників банківської системи [52], а саме: збільшення рівня капіталізації банків за рахунок нарощення статутного та регулятивного капіталу не менше 200 млн. грн; удосконалення підходів до системи ризик-менеджменту шляхом переходу на нові стандарти та правила оцінки кредитних ризиків, модернізація методики оцінки операційного ризику тощо; лібералізація валютної політики за рахунок зниження рівня обов'язкового продажу іноземної валюти компаніями-експортерами, збільшення лімітів на зняття готівки фізичними особами з банківських рахунків тощо; удосконалення контролю за валютними операціями, а також посилення за банківськими операціями, яким притаманні ознаки фіктивності та нелегальності.

У найближчій перспективі національним регулятором України заплановано здійснити ряд стратегічних кроків, які дозволять удосконалити вітчизняну банківську систему з урахуванням європейських та світових вимог. По-перше, розробка та реалізація деталізованого плану заходів та завдань задля гармонізації нормативно-правового забезпечення вітчизняного банківського регулювання, нагляду та контролю із рекомендаціями Базельського комітету, Директив ЄС, нормативною базою Європейського органу банківського нагляду та інших міжнародних спеціалізованих установ. По-друге, запровадження нового механізму підтримки ліквідності та платоспроможності банківських установ – ELA (emergency liquidity assistance), що дозволить отримати доступ до кредитної лінії НБУ за умови надання відповідного забезпечення та оперативно покривати тимчасовий дефіцит грошових коштів. По-третє, удосконалення рівня прозорості банків у частині фінансової та пруденційної звітності шляхом розкриття інформації про склад та структуру регулятивного капіталу, якість кредитного портфеля, обсяг непокритого збитку за договорами кредитування тощо. По-четверте, впровадження ризик-орієнтованого нагляду за банківською діяльністю, що ґрунтується на використанні SREP підходу (supervisory review and

evaluation process). Даний підхід передбачає аналіз бізнес-моделі банку, оцінку внутрішнього управління та контролю, оцінку ризиків по відношенню до капіталу, а також оцінювання ризиків щодо ліквідності та фондування. Процес проведення оцінки SREP являє собою комплекс наглядових процедур, що виконуються по кожному банку на циклічній основі з різною періодичністю. Впровадження міжнародного стандарту оцінки SREP дозволить удосконалити національну систему банківського нагляду, що відповідає практиці провідних центральних банків Європи.

Наступною трансформаційною зміною в діяльності банківських установ, що має свої форми прояву вже сьогодні, є посилення рівня конкуренції на ринку банківських послуг та удосконалення форм її організації.

Інтенсивний поштовх до приходу нових учасників на ринок (здебільшого нефінансового типу) відбувся після світової фінансової кризи, оскільки виникла значна кількість банкрутств банківських установ, зменшилася довіра населення до традиційних фінансових послуг. На сьогодні, такі традиційні банківські операції як кредитування, розрахунково-касове обслуговування, інвестування все частіше відбувається без участі банків, проте виникли нові інфраструктурні учасники ринку, такі як управляючі капіталом заможних осіб (wealth managers), краудфандингові платформи, майданчики з P2P кредитування, альтернативні інвестиційні фонди та інші.

На сьогодні міжбанківська конкуренція перейшла в технологічну площину через:

- удосконалення систем розрахунків та грошових переказів за рахунок розробки та успішного використання ряду мобільних додатків;

- інтенсивний розвиток послуг з P2P кредитування, які мають конкурентні переваги порівняно з традиційними банківськими послугами з кредитування та/або інвестування за рахунок вищих ставок прибутковості для інвесторів та нижчих ставок для позичальників внаслідок набагато нижчих адміністративних витрат та відсутності потреби в утриманні широкої представницької мережі. Загальний обсяг запозичень з майданчиків P2P кредитування США та Великобританії станом на кінець 1 кваталу 2017 року становив 8,496 млн.



англійських фунтів стерлінгів, що в 4,7 рази більше порівняно з 3 кварталом 2014 року (1,816 млн. англійських фунтів стерлінгів) [177];

– запровадження персоніфікованого підходу до обслуговування клієнтів та спеціального режиму діяльності банківської установи виходячи з місцевості/релігійних поглядів, де вона функціонує (введення додаткових годин для обслуговування клієнтів).

Поступове посилення регуляторних вимог до діяльності банків, посилення конкурентної боротьби, зміна поведінки споживачів фінансових послуг та прагнення банків до підвищення рівня їх рентабельності створюють об'єктивні умови для переорієнтації лише на прибуткові напрямки діяльності. Це означає, що банки повинні будуть урізати області бізнесу, які не створюють цінності або не забезпечують конкурентну перевагу банку на ринку. Експерти стверджують [229], що протягом наступного десятиліття буде спостерігатися спрощення бізнесу, зменшення кількості універсальних банків.

Сучасний етап розвитку національної економіки засвідчує, що за роки незалежності України не було жодного разу успішно реалізовано довгострокову стратегію економічного зростання з відповідним пакетом реформ, що охоплювали б різні сфери суспільного життя. Даний розвиток процесів призвів до загострення соціальних та економічних проблем, які й сформували внутрішні та зовнішні дисбаланси в економіці країни. Для характеристики макроекономічних дисбалансів традиційно визначають агреговані показники, які мають свій вплив через незначні або непомітні ефекти на всю економічну активність в країні, а саме:

– збільшення рівня дефіциту бюджету та державного боргу призводить до витіснення приватних та іноземних інвестицій і посилення податкового навантаження на суб'єктів господарювання різних форм власності та населення;

– дефіцити платіжного балансу і рахунку поточних операцій виступають причиною виникнення валютної нестабільності, неконтрольованого коливання обмінного курсу, зниження валютних резервів країни тощо.

Для характеристики дисбалансів в економіці України запропоновано використати методичні рекомендації для раннього попередження та тестування економічної ситуації в країнах ЄС, що називаються Порядок визначення

макроекономічних дисбалансів (Macroeconomic Imbalance Procedure – MIP) [167, 210]. Даний Порядок містить систему показників та індикативних порогових значень, які різняться залежно від країни, що входить до Євросони (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Система показників та індикативних порогових значень для ідентифікації макроекономічних дисбалансів

| №  | Назва показника  | Порогове значення   |
|----|--|---|
| 1  | Співвідношення сальдо рахунку поточних операцій до ВВП (ковзне середнє за 3 роки), % | дефіцит > 4% надлишок > 6%  |
| 2  | Чиста інвестиційна позиція, % до ВВП   | нижче 35%   |
| 3  | % зміни за 3 роки реального ефективного обмінного курсу                              | вище 5% , вище 11% для країн, що не входять до зони євро                    |
| 4  | % зміни за 5 років ринкової частки експорту країни                                   | більш ніж на 6%   |
| 5  | % зміни за 3 роки індексу номінальної вартості одиниці праці                         | більш ніж на 9% (та більш ніж на 12% для країн, що не входять до зони євро) |
| 6  | % зміни за рік реального індексу цін житлової нерухомості                            | вище 6%   |
| 7  | Співвідношення кредитів приватному сектору за рік до ВВП, %;                         | вище 15%  |
| 8  | Співвідношення борг приватному сектору за рік до ВВП, %;                             | вище 160%   |
| 9  | Співвідношення боргу сектора загального державного управління до ВВП, %              | вище 60%  |
| 10 | Рівень безробіття (ковзне середнє за 3 роки), %                                      | вище 10%  |
| 11 | Співвідношення сукупних зобов'язань фінансового сектора до ВВП, %                    | вище 16,5%  |

*Джерело: складено автором на основі [167, 210]*

Якщо індикатор є меншим або більшим за відповідне порогове значення, здійснюється перевірка з метою визначення ступеню ризику та проводиться поглиблений аналіз, що дозволяє визначити чи є потенціальні дисбаланси доброякісними або проблемними.

У табл 1.5 подано систему показників, що прямо та опосередковано засвідчують наявність дисбалансів в економіці України протягом 2000-2016 років.

Таблиця 1.5 – Динаміка показників, що характеризують макроекономічні дисбаланси в Україні протягом 2000-2016 рр.

| Назва показника  | Рік    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| Співвідношення сальдо рахунку поточних операцій до ВВП (ковзне середнє за 3 роки), % | 5,12   | 5,30   | 5,65   | 7,97   | 6,45   | 4,03   | -0,75  | -4,09  | -4,09  | -3,60  | -3,32  | -5,55  | -7,81  | -6,87  | -4,22  | -2,57  | -2,13  |
| Чиста інвестиційна позиція, % до ВВП   | -35,48 | -32,54 | -27,84 | -23,30 | -17,44 | -13,58 | -12,65 | -13,39 | -15,16 | -33,12 | -28,52 | -29,39 | -33,82 | -41,91 | -47,28 | -57,42 | -41,84 |
| % зміни за 3 роки реального ефективного обмінного курсу                              | 10,32  | 11,92  | 16,42  | -7,69  | -19,01 | -7,85  | 14,00  | 12,14  | -0,36  | -15,97 | -14,31 | 8,16   | 10,11  | -4,49  | -7,62  | -16,10 | -15,47 |
| % зміни за 5 років ринкової частки експорту країни                                   | -15,83 | -10,82 | 14,18  | 29,06  | 47,99  | 25,77  | 17,69  | 21,31  | 20,02  | -0,37  | 7,26   | 5,50   | -8,35  | 6,24   | -21,53 | -39,72 | -41,32 |
| Співвідношення кредитів приватному сектору за рік до ВВП, %;                         | 11,17  | 13,03  | 17,65  | 24,58  | 25,17  | 32,20  | 44,36  | 58,17  | 88,38  | 90,57  | 78,65  | 71,08  | 69,58  | 73,46  | 75,23  | 56,97  | 54,37  |
| Співвідношення боргу сектора загального державного управління до ВВП, %              | 45,28  | 36,60  | 33,60  | 29,00  | 24,70  | 17,70  | 14,80  | 12,30  | 20,00  | 34,70  | 39,90  | 36,30  | 36,50  | 40,30  | 70,30  | 79,40  | 81,00  |
| Рівень безробіття (ковзне середнє за 3 роки), %                                      | 4,10   | 3,90   | 3,70   | 3,60   | 3,43   | 3,13   | 2,73   | 2,67   | 2,40   | 2,30   | 1,90   | 1,87   | 1,80   | 1,83   | 1,87   | 1,77   | 1,70   |
| Співвідношення сукупних зобов'язань фінансового сектора до ВВП, %                    | 23,82  | 24,20  | 28,09  | 33,12  | 31,66  | 33,24  | 45,69  | 61,05  | 94,98  | 103,74 | 94,17  | 87,27  | 87,87  | 95,02  | 108,46 | 85,64  | 87,36  |
| % зміни за 3 роки індексу номінальної вартості одиниці праці                         | 3,12   | 30,95  | 19,27  | -3,44  | 4,74   | 4,43   | -4,44  | -6,48  | -10,14 | -19,29 | 3,67   | 19,71  | 3,81   | -0,46  | -18,27 | -26,25 | 16,63  |

Джерело: складено автором на основі [116, 118, 119, 120]

Варто відзначити, що по деяким показникам (реальному індексу цін житлової нерухомості, рівню боргу приватного сектора до ВВП, індексу номінальної вартості одиниці праці) відповідно до Порядку визначення макроекономічних дисбалансів, не можливо провести кількісні розрахунки, оскільки відсутня офіційна статистика на національних інформаційних ресурсах. Зокрема, дані щодо рівня цін на житло на первинному та вторинному ринку нерухомості офіційно почали надаватися лише з початку 2016 року. Враховуючи відсутність інформації індексу номінальної вартості одиниці праці, запропоновано обрати схожий за економічним змістом показник (індекси реальної заробітної плати), що опосередковано буде прийматися до уваги при формуванні висновків щодо наявності можливих дисбалансів у розвитку національної економіки.

Застосувавши Порядок визначення макроекономічних дисбалансів, що широко використовується в європейській практиці для своєчасної ідентифікації та створення умов для попередження настання макроекономічних дисбалансів виявлено, що національна економіка має вразливі місця, які стримують її економічне зростання.

Дані таблиці 1.5 наочно демонструють, що сьогоdnішній етап розвитку національної економіки характеризується посиленням деструктивних процесів, які призводять до виникнення надмірних макроекономічних дисбалансів, оскільки протягом 2014-2016 рр. тільки 2 показника з поміж 9 відповідають нормативним значенням, що є найгіршим показником за аналізований 2000-2016 рр.

Банківська система виступає механізмом передачі грошово-кредитних та інвестиційних імпульсів до різних галузей реального сектору економіки, забезпечуючи цим самим умови для стабільного економічного зростання та мінімізації прояву системних ризиків. Виходячи з цього, макроекономічні дисбаланси та кризові процеси в банківській системі нерозривно взаємопов'язані між собою, що підтверджується наступними закономірностями: від'ємне сальдо товарної продукції є однією з причин турбулентності на валютному ринку; зменшення рівня чистої інвестиційної

позиції по відношенню до ВВП призводить до посилення фінансової заборгованості резидентів країни щодо нерезидентів та зниження обсягу іноземних інвестицій до корпоративного сектору.

Протягом останніх трьох років відбулося майже двократне збільшення рівня державного боргу, що означає загострення боргової залежності від міжнародних кредиторів та збільшення фінансового навантаження на державу в частині високих обсягів зовнішніх платежів за державним боргом на наступні роки. Оскільки, у результаті девальвації гривні номінована в іноземній валюті сума державного боргу зросла у гривневому еквіваленті на 470,9 млрд грн., що посилює валютні ризики.

З 2014 по 2016 рр. спостерігалось більше ніж 20-ти відсоткове зниження ринкової частки експорту країни внаслідок волатильності цін на сировинних ринках світу, втрати виробничих потужностей на сході України та Криму, введення торгівельно-транзитних обмежень з Росією як одним із основних торгівельних партнерів України. Підсумовуючи, зазначимо, що дані процеси свідчать про зниження ділової активності в реальному секторі економіки та необхідність проведення структурних реформ національної економіки, необхідних для збереження фінансової стабільності банківської системи України.

Головною стримуючою силою стабільного економічного зростання в Україні є наявність укорінених корупційних схем на рівні управління державою. У світовому індексі сприяння корупції, що щорічно розраховується на основі незалежних опитувань фахівців фінансової та юридичної сфери діяльності міжнародною організацією Transparency International, у 2016 році Україна отримала 29 балів із 100 можливих та зайняла 131 місце серед 176 країн світу (рис. 1.6). Оскільки до 2012 року значення індексу презентувалося в десятибальній шкалі, то нами було штучно переведено значення індексу сприяння корупції за період 2002-2011 рр. в стобальну шкалу.



Рисунок 1.6 – Динаміка індексу сприяння корупції в Україні протягом 2003-2016 років

*Джерело: складено автором на основі [175]*

Дані рисунку свідчать, що за останніх 13 років індекс сприяння корупції в Україні збільшився лише на 5 пунктів, що свідчить про наявність гострої соціальної проблеми в суспільстві, що має дестабілізуючий вплив на розвиток національної економіки, а саме відсутність довіри та готовності іноземних інвесторів до вкладання коштів у вітчизняні проекти на довгостроковий період, лобіювання інтересів бізнесу з провладної сторони, стримування розвитку малого та середнього бізнесу.

Наявність макроекономічних дисбалансів, нестабільність вітчизняного фінансового ринку, зміщення пріоритетів бюджетного фінансування на користь покращення обороноздатності країни, військовий конфлікт на сході спровокували стагнацію рівня життя населення України. Для характеристики рівня добробуту населення України обрано 2 ключових показника: індекс реальної заробітної плати (характеризує купівельну спроможність заробітної плати громадян у звітному періоду порівняно з базисним) та обсяг заощаджень населення. У 2016 році зафіксоване рекордне падіння обсягу заощаджень населення (-18,4 млрд. грн) внаслідок зниження реальної заробітної плати та зняття коштів з депозитних банківських рахунків (рис. 1.7). Зниження обсягу заощаджень населення розпочалося з 2013 року як наслідок військово-політичної та фінансово-економічної кризи в Україні.

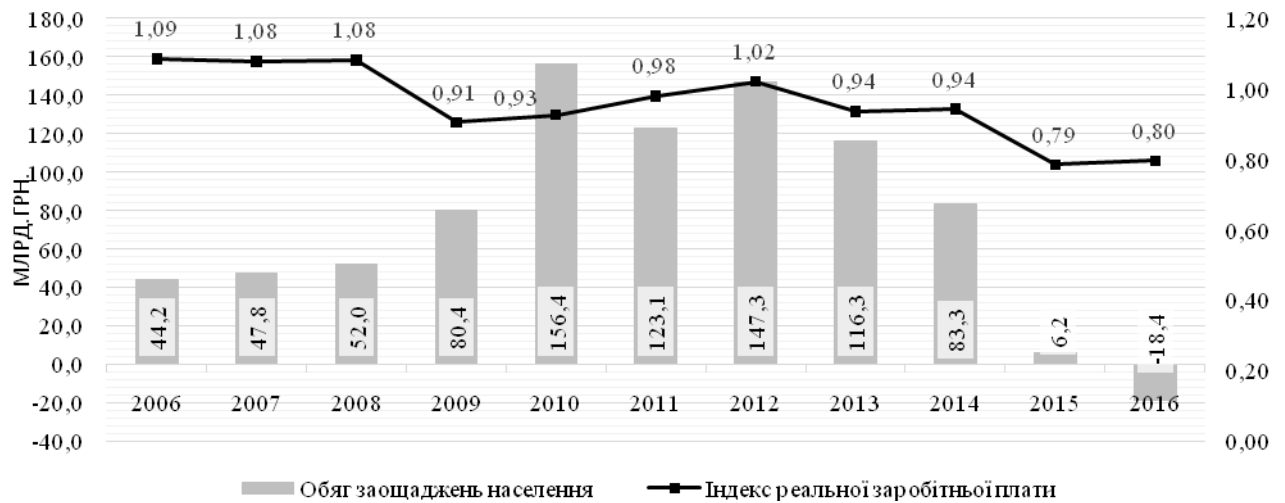


Рисунок 1.7 – Динаміка обсягу заощаджень населення та індексу реальної заробітної плати в Україні протягом 2006-2016 рр.

*Джерело: складено автором на основі [119, 116]*

У 2015 та 2016 роках індекс реальної заробітної плати в Україні становив 0,79 та 0,80 пунктів відповідно, що є найнижчим значенням за аналізований період та свідчить про зниження рівня купівельної спроможності населення внаслідок високого інфляційного тиску, підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги, девальвації національної валюти.

Отже, нинішній стан розвитку банківської системи України формується під впливом вищерозглянутих наднаціональних та національних змін, сутністю яких є падіння темпів економічного зростання, зниження рівня ділової активності бізнесу на тлі проведення воєнних дій на сході країни, погіршення якості життя населення, та водночас стрімкого розвитку інформаційних технологій, поширення інновацій в різні сфери життя. Дані процеси призвели до істотних трансформаційних змін у функціонуванні вітчизняної банківської системи, основними з яких є:

1) зменшення кількості банківських установ. Станом на кінець 1 кварталу 2017 року в Україні функціонувало 90 банків, що вдвічі менше, ніж у 2013 році (рис. 1.8).

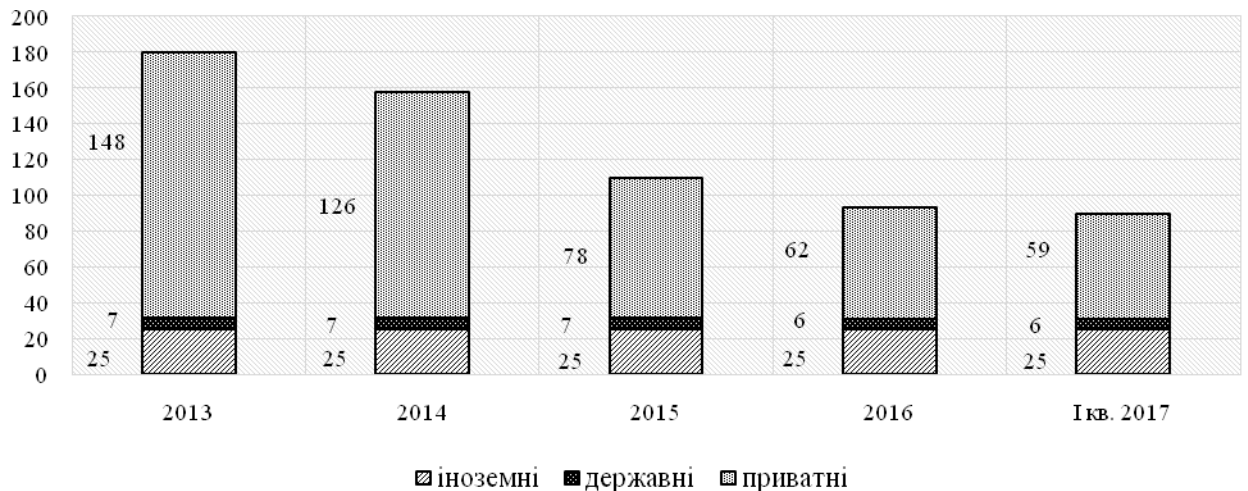


Рисунок 1.8 – Динаміка кількості банків в Україні протягом 2013 – I кв. 2017 рр.

*Джерело: складено автором на основі [119]*

Варто відзначити, що 99% установ, що визнані національним регулятором неплатоспроможними відносяться до групи приватних банків, тоді як жоден банк з іноземним капіталом не збанкрутів за аналізований період. Дана тенденція свідчить про той факт, що значна кількість банків була створена для фінансування інтересів окремих груп осіб та проведення схемних операцій. Визначальною подією в еволюції розвитку вітчизняної банківської системи є націоналізація Приватбанку (18 грудня 2016 р.), активи якого становлять близько 13,7% ВВП країни.

2) оптимізація структурних підрозділів банків та чисельності банківських працівників. Посилення банківської конкуренції на різних рівнях та зменшення рівня прибутковості банківського бізнесу зумовило необхідність скорочення адміністративних витрат за рахунок оптимізації кількості структурних підрозділів та персоналу банків. Протягом 2013-2017 рр. кількість філій та представництв банків в Україні зменшилася на 48,7% та станом на кінець I кв. 2017 року налічувала 9,9 структурних підрозділів (рис. 1.9). Кількість філій та представництв іноземних банків за аналізований період зменшилася на 1,5 тис. одиниць або на 41,7%. Проводити порівняння діяльності приватних та державних банків України протягом 2013-2017 рр. не



досить коректно, оскільки наприкінці 2016 року був національний системно важливий банк країни – Приватбанк.

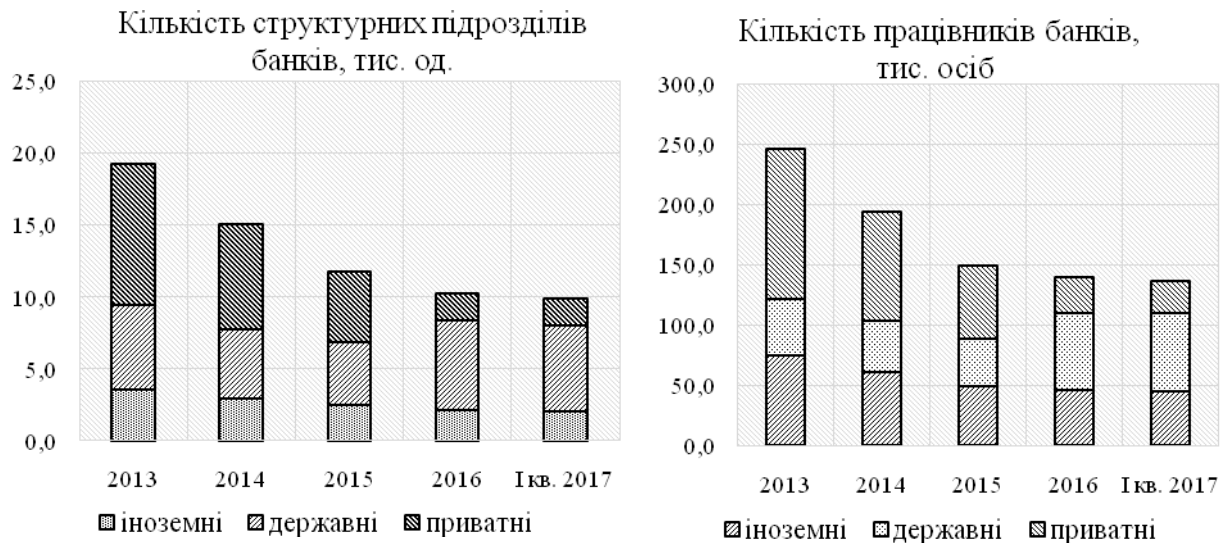


Рисунок 1.9 – Динаміка кількості структурних підрозділів та чисельності банківських працівників в Україні протягом 2013 - I кв. 2017 рр.

*Джерело: складено автором на основі [119]*

В умовах тотальної економії банки та інтенсивного й широкомаштабного впровадження автоматизації та технологічних інновацій в бізнес-процеси банків спостерігається 45% скорочення персоналу за аналізований період. Попри незмінну кількість іноземних банків за аналізований період (25 установ), на початку 2017 р. чисельність банківських працівників в цих банках зменшилася на 28,9 тис. осіб або 38,6% порівняно з 2013 р.

3) удосконалення платіжної інфраструктури. Банки активно проводять модернізацію електронної системи роздрібних платежів, залучають інноваційних надавачів платіжних послуг, використовують послуги аутсорсингу на обслуговування POS-терміналів, банкоматів та проведення інкасації, а також здійснюють оптимізацію мережі банкоматів та платіжних терміналів. Протягом 2013- I кв. 2017 рр. кількість банкоматів зменшилася на

17,9%, тоді як обсяг платіжних терміналів банків України збільшився на 15,1% (рис. 1.10).

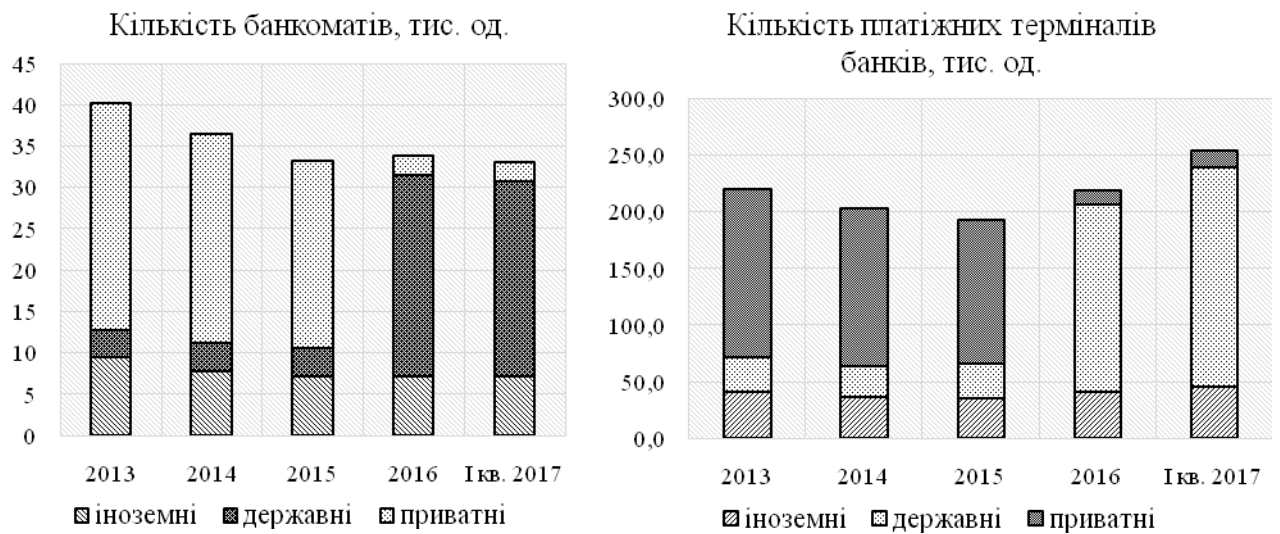


Рисунок 1.10 – Динаміка кількості банкоматів та платіжних терміналів банків в Україні протягом 2013 - I кв. 2017 рр.

*Джерело: складено автором на основі [119]*

Дані зміни в платіжній інфраструктурі вітчизняної банківської системи пояснюються наступними причинами: збільшення частки населення, яка користується безготівковими розрахунками, зросла кількість операцій з використанням онлайн-банкінгу, запровадження деякими банками завищеної комісії за зняття готівки, а також закриття відділень в окупованому Криму та містах Донецької та Луганської області, де проводиться антитерористична операція.

4) зниження рівня довіри населення та суб'єктів господарювання до банківських послуг. Визнання регулятором низки банків фінансово неплатоспроможними, введення заборони на дострокове зняття коштів з депозитного рахунку, запровадження обмежень на зняття визначеного обсягу готівки в день сформували негативні очікування серед учасників банківської системи. Попри майже 60% збільшення в грошовому еквіваленті обсягу банківських депозитів за аналізований період, окремі періоди відзначалися

загостренням проблеми неліквідності банків, оскільки відбувався масовий відтік коштів населення та суб'єктів господарювання (рис. 1.11). Разом з цим, депозити залишаються достатньо вигідним (хоча відсоткові ставки й не покривають рівень інфляції в країні) і вкладенням вільних коштів.

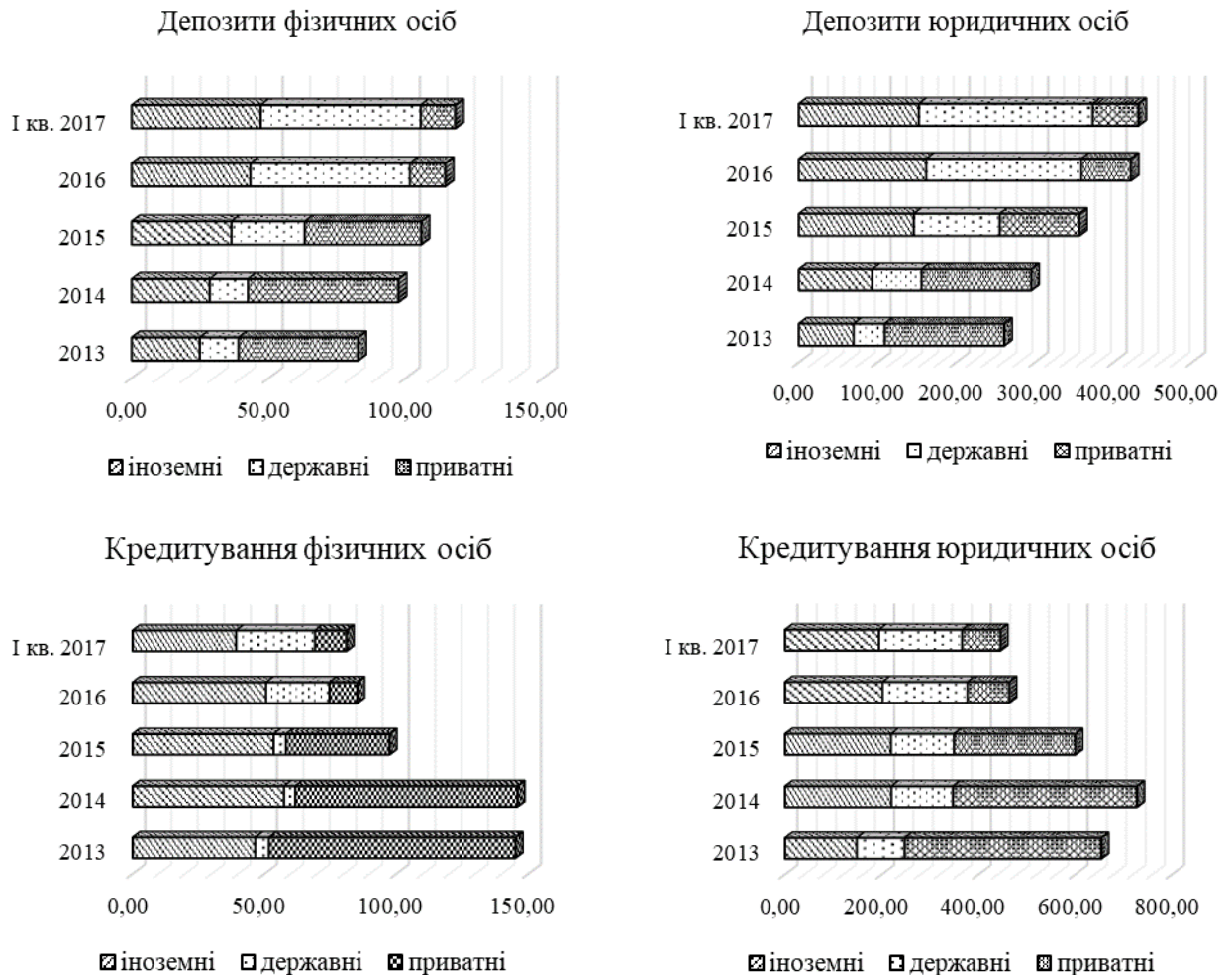


Рисунок 1.11 – Динаміка обсягу банківських депозитів та кредитів в Україні протягом 2013 - I кв. 2017 рр.

*Джерело: складено автором на основі [119]*

За результатами I кварталу 2017 року кредитування юридичних та фізичних осіб вітчизняними банками продовжувало зменшуватися на становило 308,45 млрд. грн, що на 20% менше, ніж у 2013 році. Найбільшого скорочення зазнало кредитування корпоративного сектору, а саме 31,9 % за аналізований період. Об'єктивними причинами такого суттєвого скорочення

стало кризові процеси в реальному секторі економіки, зниження ділової активності підприємств, а також висока вартість залучення позикових коштів.

Отже, проведений аналіз трансформаційних змін у функціонуванні вітчизняної банківської системи засвідчив, що її стан впливає на розвиток реального сектора економіки, рівень інвестиційної привабливості країни та її окремих галузей, а також якість життя населення. Враховуючи вищеперераховані зміни національного та наднаціонального рівнів, учасники банківської системи мають поступово переходити на якісно новий етап розвитку задля отримання конкурентної переваги в майбутньому шляхом здійснення кардинальних змін в організації бізнес-процесів на всіх рівнях, перегляді стратегій розвитку та застосуванні нових підходів в управлінні банківською діяльністю. Дані положення будуть представлені в наступному пункті дисертаційної роботи.

### 1.3. Концептуальні засади стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України

Встановивши в попередніх підрозділах дисертаційної роботи особливості формування стратегічного управління в банку, а саме різні підходи до його організації, специфіку проведення, суб'єктів та об'єкти, а також суть сучасних перетворень в банківській системі України, актуальності набуває формування новітніх концептуальних засад реалізації стратегічного управління банку в умовах трансформації вітчизняної та світової фінансової системи.

Дослідження сучасного стану ведення банківського бізнесу та аналіз підходів щодо планування базових складових його реалізації, свідчить, що у

роботі банків практичне застосування засобів стратегічного управління знаходиться на досить низькому рівні, спостерігається невизначеність щодо їх довгострокових цілей, відсутність тісних зв'язків між різними структурними підрозділами установи, а також недосконала система мотивації працівників для досягнення цільових результатів найбільш оптимальним шляхом.

Вирішення зазначених проблем набуває першочергового значення виходячи з того, що сучасне середовище діяльності банків характеризується непередбачуваністю та постійною зміною. Виходячи з цього, науково-методичні засади, на яких ґрунтується стратегічне управління банків, ще декілька років тому втратили свою ефективність та призводять до формування спадного тренду їх розвитку. Безумовно, новітні концептуальні засади стратегічного управління банку повинні включати основні, вже сформовані принципи та підходи даного процесу, проте запропонований механізм його реалізації повинен обов'язково враховувати нові тенденції, які на даний момент часу сформували трансформаційні зміни в банківському секторі та фінансовій системі України і світу. Тобто, базовими аспектами формування новітнього стратегічного управління банку повинні стати:

- активне впровадження технологічних та інформаційних інновацій, які в даний час, проникли та поширюються в банківській сфері на всіх рівнях її функціонування,
- ведення клієнтоорієнтованого банківського бізнесу, що ґрунтується на наданні фінансових, консультаційних та посередницьких послуг з максимальним врахуванням потреб споживачів та рівня їх фінансової спроможності;
- фінансова раціоналізація напрямків діяльності, оскільки сучасні умови вимагають не універсалізацію, а спеціалізацію;
- ефективне управління персоналом, оскільки саме людський ресурс є інструментом реалізації усіх перетворень в організації;

– прогнозування подальших векторів розвитку як основної складової стратегічного плану управління банку.

Виходячи з вище наведених положень, справедливо зауважити, що запропоновані концептуальні засади стратегічного управління банку повинні включати тільки конкретні, чітко сформовані складові та швидко адаптаційні інструменти їх реалізації.

Таким чином, логічним буде побудувати концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України в розрізі розв'язання наступної послідовності завдань:

1. Встановлення проблем існуючої системи стратегічного управління банком.
2. Визначення основних складових сучасних концептуальних засад стратегічного управління банком.
3. Встановлення інструментарію реалізації стратегічного управління банком.
4. Побудова сценаріїв стратегічного розвитку фінансово-кредитної установи та вибір найбільш ефективної стратегії управління банком.
5. Постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх змін фінансового середовища та їх впливу на механізм стратегічного управління банком.

Отже, проведемо дослідження та ґрунтовний аналіз кожного з поставлених завдань та сформуємо концептуальні засади стратегічного управління банком.

Виникнення проблем, які нівелюють успіхи сформованих раніше науково-методичних засад стратегічного управління банком, пов'язано з тим, що сучасне середовище діяльності банків характеризується непередбачуваністю та постійною зміною. Це обумовило кардинальні трансформації механізму проведення бізнес-процесів в банку, наприклад, система маркетингу, внутрішніх комунікації, ризик менеджменту та інше змінились на 50-60% в 2017 р. порівняно з 2007 р. Це відбувалось внаслідок

появи нових форм реалізації бізнес-процесів з використанням ІТ-технологій, виникненню більш складних системних ризиків, появою нових банківських послуг. Паралельно з цим, швидкість трансформаційних змін з кожним роком збільшується в геометричній прогресії. Так, оновлення в функціональному забезпеченні платформ, на яких працює інтернет-банкінг повинно відбуватись навіть не кожний день, а кожну годину. Безумовно, сформовані раніше методичні засади стратегічного управління банку не враховували таку швидкість змін.

Крім того, динамічні зміни у зовнішньому середовищі, які погіршують можливість прогнозування умов банківської діяльності, відбуваються паралельно з постійними законодавчими перетвореннями у банківському секторі України. Це також, в значній мірі, впливає на формування стратегічних завдань банку. Дані зміни в Україні призвели до скорочення чисельності банків у зв'язку з неможливістю виконувати ними встановлених НБУ нормативів. Тобто, неспроможності існуючого стратегічного управління вчасно та ефективно відреагувати на зміни, що відбулись.

Вагомою проблемою, на наш погляд, також для банків виступила неспроможність персоналу швидко адаптуватись до змін в організаційному та функціональному середовищі банку. Іншими словами, персонал не зміг працювати в нових умовах з новими видами банківських послуг та сприйняти активне впровадження процесів автоматизації в бізнес-процеси банку, що потребує відповідного рівня технологічних навичок.

Проблемою також виступило скорочення клієнтської база, яка, в межах фізичних осіб, ще більше зневірилась в надійності банків, а, в розрізі юридичних осіб, відчула значні фінансові труднощі у зв'язку з економічною нестабільністю в Україні.

Фінансову кризу теж можливо віднести до проблем, які вимагають перегляду концептуальних засад стратегічного управління банку, проте, вона не змінила існуючих механізмів реалізації стратегічного управління, оскільки банківські кризи відбуваються в Україні дуже часто. У зв'язку з цим, існуюча

система стратегічного управління банком вже була направлена на подолання даних проблем.

Все вище наведене, викликає необхідність розробки адаптивних стилів та методів управління банківською діяльністю, спроможних покращувати його бізнес-процеси в довгостроковому періоді.

Переходячи до розгляду основних складових новітньої концепції стратегічного управління банку, зауважимо, що виходячи з встановлених проблем, на наш погляд, це повинні бути:

- зовнішні та внутрішні зміни середовища, в якому функціонує банк;
- рівень конкуренції на ринку у розрізі різних сегментів ведення банківського бізнесу;
- конкурентна позиція банку на ринку,
- комплекс політик банку (маркетингова, депозитна, кредитна, процентна, інвестиційна, інноваційна, брендові політики та політик інформаційної безпеки і управління персоналу), які забезпечують реалізацію його стратегічного управління;
- таргети діяльності банку;
- фінансова раціоналізація напрямків діяльності банку.

Таким чином, зупинимось на кожній з визначених складових концептуальних засад стратегічного управління банків в Україні більш детально. Отже, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування банку повинно відбуватись не тільки в напрямку факторів та шоків, які виникають в банківській системі, але й у суміжних галузях та сферах діяльності. Крім того, це повинно стосуватись не тільки негативних чинників, які можуть призвести до зниження фінансових показників діяльності банку, але й інноваційних винаходів, які значно підвищують продуктивність діяльності банку в сучасних умовах.

Вагомою складовою, на наш погляд, в концепції стратегічного управління банком є категорія «конкуренція». Так, по-перше актуальним є встановлення рівня конкуренції в банківському секторі України, а по-друге



визначення конкурентної позиції, безпосередньо, банку. Рівень конкуренції на ринку дає можливість сформувавши загальні показники середовища, в якому буде працювати банк та реалізовувати власну стратегію відповідно до загального рівня розвитку та концентрації на ринку. У свою чергу, кількісна характеристика конкурентної позиції банку дозволяє побудувати рейтингову оцінку та ідентифікувати місце, яке займає банк, на ринку. Тобто визначення конкурентної позиції за різними напрямками банківської діяльності дозволяє встановити фінансово привабливі вектори подальшого розвитку.

Найбільш складною складовою концептуальних засад стратегічного управління банком є комплекс політик банку, а саме ефективного проведення та всебічного взаємодія маркетингової, депозитної, кредитної, процентної, інвестиційної, інноваційної, податкової, брендової політик, політик інформаційної безпеки і управління персоналу між собою забезпечують досягнення сформованої місії банку.

У трансформаційних умовах маркетингова політика зазнає найбільших змін. Продуктова лінійка банків, канали збуту, система пошуку клієнтів, методи просування банківських послуг, організація мережі реалізації банківських послуг і продуктів, все це зазнало кардинальних змін в результаті впровадження інновацій та ІТ-технологій в бізнес-процеси банку. Проте основною проблемою в даному аспекті для банків залишається висока вартість впровадження інновацій, ризик їх неефективної діяльності та швидкого старіння. Тому, паралельно із значним зменшенням операційних витрат банку після впровадження інновацій, банк несе значні витрати по їх реалізації на стадії запуску та подальшої підтримки.

В умовах скорочення відділень та філій банків, реалізація депозитної політики значно ускладнюється. У своїй більшості, залучення депозитів це безпосереднє спілкування менеджера банку з клієнтом, оскільки значна кількість депозитів залучається при наданні клієнту інших послуг. Крім того, складністю депозитної політики банку в сучасних умовах є недовіра населення до фінансових установ та негативні очікування щодо майбутнього

вітчизняної фінансової системи. Таким чином, депозитна політика в трансформаційних умовах банківської системи повинна бути направлена на збереження існуючих клієнтів та залучення додаткових за допомогою процентної та брендової політик.

Кредитна політика нерозривно пов'язана з депозитною, та, в своїй більшості, залежить від обсягу депозитів та власних ресурсів. Проте, останні кризові явища в банківській системі, зобов'язують банки в сучасних умовах максимально підвищувати рівень вимог до позичальників та знижувати кредитні ризики, не зважаючи на скорочення прибутковості операцій.

Основним трендом процентної політики в новітніх умовах функціонування банку є диверсифікація процентних ставок в залежності від клієнтів та комплексності послуг. Тільки індивідуальність підходів формування відсотків в межах різних банківських продуктів для клієнтів надасть банку можливість збалансувати попит і пропозицію.

Інвестиційна політика вітчизняних банків більше ніж на 80% сконцентрована на операціях з цінними паперами. Виходячи з цього, основною задачею менеджменту банку в умовах низького рівня розвитку фондового ринку України, є не збільшення рівня ризику фінансової діяльності банку за рахунок неякісного портфелю цінних паперів.

Інноваційна політика банку в сучасних умовах трансформації банківської системи України виступає вже не бажаним вектором розвитку банку, а необхідною умовою його функціонування. Відсутність інтернет-банкінгу, електронного документообігу, розвиненої системи платіжних терміналів та інше знижує конкурентоспроможність банку в десятки разів.

Активна інформатизація банківської діяльності призвела до підвищення ризику кібер-атак внутрішньої комп'ютерної системи банку, включаючи банкомати та термінали. Даний факт обумовлює підвищену важливість політики інформаційної безпеки банку. Її основним завданням повинно стати захист інформації клієнтів від витоку, протидія інтернет шахрайству, безпека внутрішніх файлів на сервері банку та інше.

Брендова політика банку в сучасних умовах господарювання повинна спрямовуватись на асоціації банку з надійністю, чесністю, якістю надання послуг та доступною ціною на банківські продукти.

Роль політики управління персоналу в процесі ефективної реалізації стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі важко переоцінити. Персонал повинне бути не тільки кваліфікований та відповідальний, але й морально підготовлений до постійних змін та необхідності самовдосконалюватись, а також проходити різні тренінги та курси підвищення кваліфікації. За останні десять років кількість необхідного персоналу в банку значно скоротилась, а його роль зазнала кардинальних змін. Замість численної кількості касирів та менеджерів у відділеннях стоять банкомати та автоматизовані термінали, а бек-офіс банку став включати численний штат ІТ-спеціалістів. Крім того, в межах ефективної реалізації стратегічного управління банку, його персонал повинен бути обізнаний, як з тактичними, так і зі стратегічними планами банку та бути спрямований на виконання даних завдань на кожній стадії власної роботи.

Крім того, статус банку визначають багато факторів, такі як хто є власником, директором, їх професійні та моральні якості, можливість організувати бізнес, авторитетність у діловому світі. Також визначальну роль відіграє забезпечення банківської установи висококваліфікованими кадрами, адже клієнти звертаються не лише для того, щоб скористатися тією чи іншою фінансовою послугою, а й для того, щоб почути пораду банка в різних фінансових ситуаціях. З метою гарантування вищезазначеної якості роботи, керівництво банку повинно сформувати сильну команду, здатну підтримувати високий рівень конкурентоспроможності банку [11, 28,38].

Особливість стратегічного управління банку полягає в тому, що результатом кожної з вище наведених політик є досягнення певного таргету. Тобто проведення певної політики повинна привести до якісних зрушень в

діяльності банку. Отже, розглянемо кожен з цільових показників відповідної політики банку більш детально.

Для маркетингової політики таргетом виступає показник ефективності, тобто співвідношення обсягу витрачених на маркетингові заходи фінансових ресурсів до обсягу отриманого прибутку. Проте необхідно враховувати той факт, що результат від реалізації маркетингової політики банк отримує з певним запізненням – лагом, тому і таргетом буде виступати рівень ефективності з лагом один рік. Проміжок в один рік, обумовлений тим, що ефект який банк не отримає протягом одного року може бути втрачений, оскільки зміниться середовище в якому працює банк.

Для депозитної та кредитної політики основним таргетом виступатиме співвідношення обсягу депозитів до обсягу кредитів, так депозити повинні перевищувати кредити на 20%. Ці умови дозволятимуть банку мінімізувати кредитний ризик та виконати всі необхідні вимоги щодо формування резервів.

В межах процентної політики, таргет встановлює менеджмент банку у вигляді цільового рівня чистої процентної маржі. Таким чином, встановлюється рівень прибутковості банківського бізнесу.

Для інвестиційної політики цільовий показник буде варіювати від її типу, а саме для консервативного типу інвестиційної політики це – мінімальні ризики, висока надійність і ліквідність цінних паперів; для агресивно-поміркована це – середній рівень ризику, достатня ліквідність і прибутковість цінних паперів та для агресивної це – високі ризики, низька ліквідність і висока прибутковість цінних паперів.

Встановити єдиний таргет для інноваційної політики неможливо, її ефект багатогранний, тому тут необхідно оцінювати явний та неявний ефект, тобто рентабельність діяльності в межах всіх бізнес-процесів.

Політика інформаційної безпеки повинна орієнтуватись на локалізацію вірусів, які призводять до втрати інформації та блокування роботи мережі.

Брендова політика, так само, як і інноваційна політика дуже важно вимірюється кількісними показниками. Цільовим показником може слугувати тільки зростання кількості клієнтів банку.

Для політики управління персоналом, таргетами, безумовно, є продуктивність праці робітників та час адаптації до зміни умов і технології праці.

Обмеженість фінансових ресурсів банку та висока конкуренція на банківському ринку призводить до необхідності не просто аналізу фінансових показників банку, визначенню відповідності їх значення нормативним вимогам та встановленню резервів по їх покращенню, а вимагає від менеджменту банку проводити аналіз поведінки фінансових показників у відповідь на зміни та імпульси в середовищі його функціонування. Даний експрес аналіз та оцінка фінансових потоків не тільки від кожного виду діяльності (кредитна, депозитка, комісійна, операції з цінними паперами), але й у розрізі напрямків чи суб'єктів надання банківських послуг, дозволить ідентифікувати найбільш прибуткову частину діяльності та, в умовах обмежених фінансових ресурсів, знайти центр концентрації власних зусиль спрямованих на отримання прибутку. Тобто необхідно проводити фінансову раціоналізацію напрямків діяльності банку. Дана складова концептуальних засад стратегічного управління дає можливість зрозуміти менеджменту банку яким чином діяти далі та в якому напрямку. Так, якщо банк займає по певному виду діяльності випереджаючу конкурентну позицію, а по іншій навпаки найнижчу, то стратегічні цілі за даними напрямками будуть кардинально відрізнятись. В певних випадках банк взагалі може відмовитись від якогось виду діяльності і не проводити його, якщо оцінює власні можливості дуже низько, а рівень конкуренції в межах даного вектору роботи дуже високо.

Переходячи до обґрунтування стратегії управління банком в умовах трансформації вітчизняної банківської системи, зауважимо, що саме від фінансових можливостей банку, рівня його конкурентоспроможності,

потенційних можливостей персоналу працювати з новими інноваційними банківськими продуктами та зовнішніми і внутрішніми умовами банківського сектору в Україні повинна розроблятися подальша стратегія управління банком. Особливістю даної стратегії повинна виступати її індивідуальність для кожного окремого банку, спрямованість на надання персоніфікованих послуг клієнтам та можливість швидкої переорієнтації за умови зміни внутрішніх таргетів роботи банку чи зовнішніх умов функціонування.

Процес здійснення стратегічного управління банком передбачає застосування певних інструментів, вибір яких залежить від етапу менеджменту. Отже, банкам необхідно розробляти методичне забезпечення вибору ефективних інструментів та гарантувати їх реалізацію, шляхом поєднанням даних інструментів залежно від призначення, можливостей застосування та результативності. Це робиться з метою підвищення ефективності реалізації стратегічного управління банку.

Для реалізації першої складової концептуальних засад стратегічного управління банку, тобто аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, найчастіше використовуються технології SWOT та PEST-аналізів, модель М. Портера, бенчмаркінг та різні експертні методи. В своїй більшості, це моделі, які ґрунтуються на експертних оцінках. Їх результати важко кількісно оцінити, проте отримані висновки є необхідними при формуванні тактичних та стратегічних планів розвитку банку.

Для аналізу рівня конкуренції на ринку та конкурентної позиції банку на ринку застосовують економіко-математичне моделювання. Причому в межах аналізу сегменту ринку та напрямку діяльності використовуються різні математичні методи.

Ефективність застосування ІТ-технологій в маркетинговій діяльності банку доцільно проводити за допомогою інструментарію причинного моделювання, який дозволяє ідентифікувати вплив інноваційної складової

маркетингової діяльності на ефективність діяльності банків за допомогою побудови системи одночасних структурних рівнянь.

Проведення ефективної депозитної політики полягає в постійному моніторингу ринку вільного капіталу, інструментом даних заходів є конкурентний бенчмаркінг та розрахунок коефіцієнту ефективності депозитної політики запропонованого Н. С. Санніковою, який дозволяє оперативно реагувати на деструктивні фактори пов'язані з депозитними операціями.

Інструментом кредитної політики банку виступають моделі до оцінки кредитного ризику та науково-методичні підходи до оцінки ризику кредитного портфелю. Всі дані моделі базуються на формуванні інтегрального показника, в основу якого покладені з однієї сторони показники характеристики достатності резервів, а з іншої показники характеристики якості позичальника.

Реалізація процентної політики відбувається за рахунок прогнозування динаміки процентних ставок на основі лінійного програмування та ідентифікації динамічної структури активів і пасивів, використовуючи геп-аналіз.

Формування оптимального інвестиційного портфелю відбувається за допомогою принципів моделі Марковиця, які полягають в застосування теорії умовної оптимізації, а також таких моделей диверсифікації, як: модель Тобіна, Шарпа, Квазі-Шарна та скорингова модель.

Інструментом виявлення неявного результату сформованого в результаті інноваційної та брендової політики є методика ідентифікація неявних фінансових потоків на основі теорії опціонів. Підходи покладені в основу даної теорії дозволяють визначити позитивний ефект від реалізації певного явища, який проявляється в сформованих фінансових потоках банку.

Політика інформаційної безпеки в своїй реалізації покладається на інструменти криптографічного захист інформації та різні антивірусні

програми, що дозволяє мінімізувати враження сервісних ресурсів та локальних мереж.

Інструментарієм дослідження потенціалу персоналу банку виступає розробка мультиплікативної моделі, яка б за допомогою співвідношення кількісної характеристики максимального значення людських можливостей до розвитку та здатності до змін, а також кількісної характеристики продуктивності праці, надавала б можливість максимально точно відобразити людську складову стратегічного розвитку банку. Причому застосування даного інструментарію є індивідуальним для кожного банку, оскільки в кожному банку роблять працівники, які індивідуальні за всіма характеристиками.

Складова стратегічного управління банку присвячена аналізу поведінки фінансових показників передбачає застосування таких інструментів як збалансована система показників, модель Адамса і Робертса (модель EP2M), призма ефективності та ін.

Для формування в межах наступної складової концептуальних засад стратегічного управління банку (обґрунтування стратегій управління) альтернатив, проведення оцінки та вибору найбільш ефективної стратегії, виходячи з цілей керівництва, а також можливості банку, в якості інструментарію реалізації застосовується портфельний та сценарний аналіз, а також кількісні методи прогнозування та матричні методи [35].

Найбільш відповідальною складовою концептуальних засад стратегічного управління банку є моніторинг реалізації стратегії, аналіз та оцінка можливих змін. Адже якісний контроль за виконанням обраної стратегії, рівнем досягнення планових показників та ступенем реалізації певних заходів, дозволяє вчасно виявляти відхилення, внаслідок яких можуть відбутися негативні зміни у запланованих фінансових результатах. У будь-якому випадку, в практичній діяльності досягнення всіх поставлених цілей та планових показників не можливо без коригування стратегії. Це спричинено дією численних непередбачуваних факторів внутрішнього та



особливо зовнішнього середовища, що може вплинути на напрямок роботи банку та вимагає своєчасної переорієнтації її стратегії. Тому управління має здійснюватися досить гнучко, адже вплив численних факторів вимагає коригування стратегії. Це повинно здійснюватися з метою відповідності стратегії тенденціям розвитку на ринку банківських послуг та відповідно цілям власників та місії організації. Тому досить важливим фактом є застосування ефективної технології для своєчасного виявлення відхилень та підвищення ефективності реалізації діяльності, тому в якості інструментарію реалізації прийнято використовувати технологію управління за цілями, матричні та експертні методи, стрес-тестування [25].

Система стратегічного управління банком, повинна носити аналітичний характер, тобто слугувати не тільки механізмом констатації факту відхилення від заданих цільових показників чи етапів реалізації певних завдань та виявляти причини отриманих невідповідностей, а включати систему стрес-тестування. Це дозволить встановити слабкі місця системи та вчасно застосувати превентивні заходи попередження будь-яких шоків.

Отже, проходження банківською установою процесу стратегічного управління вимагає постійного дослідження та аналізу, здійснення яких неможливе без застосування певного інструментарію. Їх правильний підбір та оптимальне поєднання, своєчасність застосування дозволить здійснювати ефективне стратегічне управління на кожному етапі та сприятиме досягненню поставлених цілей.

Проведення ґрунтовного аналізу всіх базових аспектів стратегічного управління банком в умовах трансформації банківської системи України дозволяє зобразити дану систему графічно (рисунок 1.12).

Запропоновані концептуальні засади стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України дозволяють отримати якісно новий ефект для банку, який проявляється у виборі найбільш фінансово ефективних видах діяльності банку, спроможності швидко адаптуватись до змін та протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам.

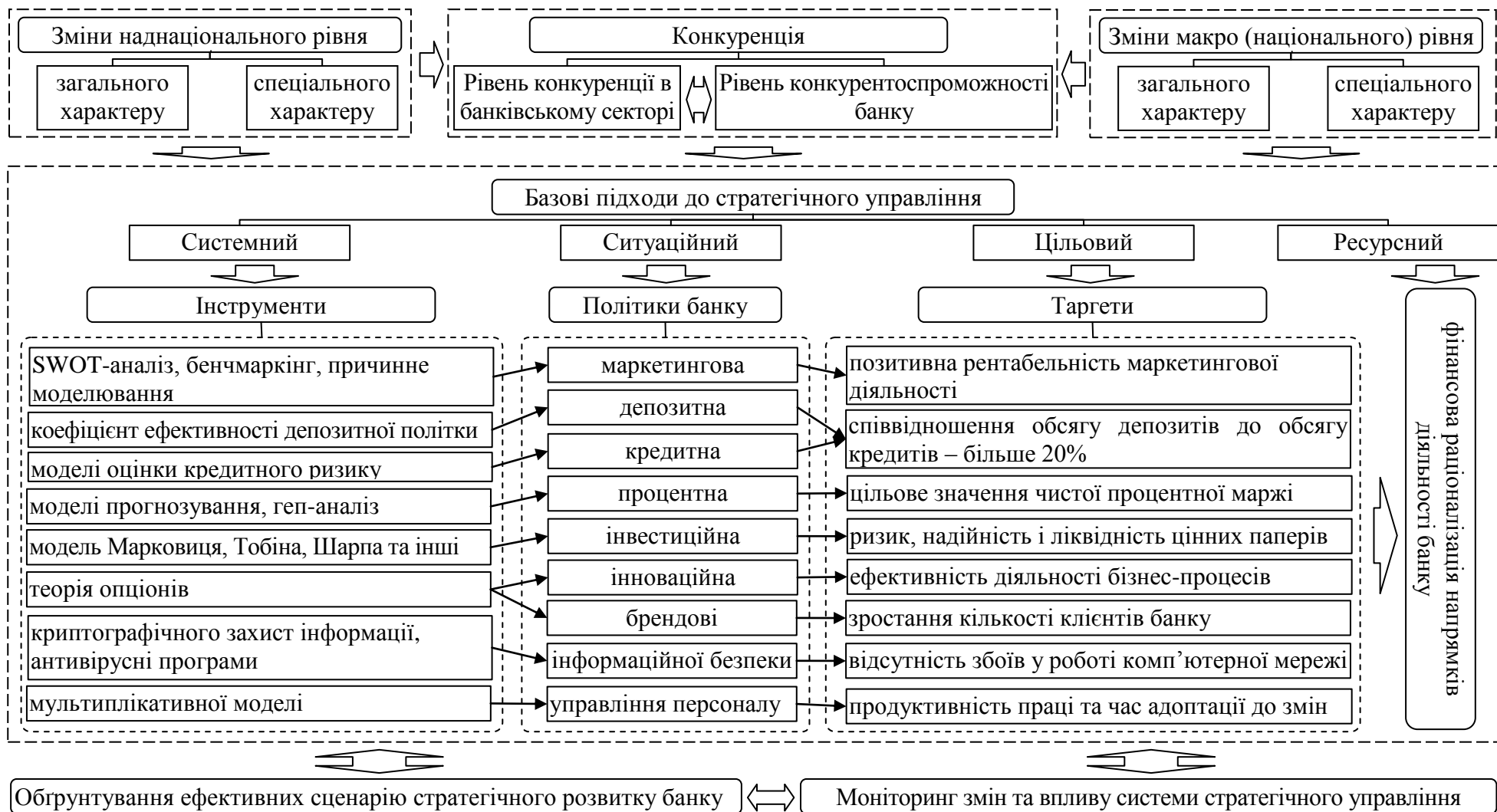


Рисунок 1.12 – Система стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській

системі України

Джерело: складено автором

Значна увага повинна приділятися тим аспектам стратегічного управління банку, які забезпечують динамічність його розвитку та своєчасні зміни у функціонуванні організації. Тобто, важливо мати інноваційну складову в управлінні банку, проводити оперативну оцінку ситуації на ринку та відповідно вносити необхідні коригування у різні види політик банку.

Проте, зазначений вище ефект, не буде досягатись банком, якщо його менеджери тільки формалізують усі ідентифіковані на рисунку 1.12 складові стратегічного управління банку в трансформаційних умовах банківської системи. Одночасна реалізація на високому рівні та з використанням усього переліку інструментів політик діяльності банку неможлива. Конкретна ситуація на фінансовому ринку вимагає від банків активізації тільки певних його інструментів. Дана ситуація пов'язана з обмеженим обсягом фінансових ресурсів в банку та новітніми умовами його господарювання.

Таким чином, подальша дисертаційна робота буде спрямована на формування науково-методичних підходів та теоретичних засад розв'язання найбільш актуальних проблем стратегічного управління банку. В умовах трансформації банківської системи України, на наш погляд, такими є визначення рівня конкуренції в банківському секторі та ідентифікація рівня конкурентоспроможності банку. Актуальність розгляду даних питань, обумовлена тим, що вони виступають базовими критеріями формування вектору подальшого розвитку банку. Рівень конкуренції в банківському секторі виступає фактором характеристики зовнішнього середовища, а конкурентоспроможність – внутрішнього.

Встановивши рівень конкуренції в банківському секторі України та місце банку серед власних конкурентів, доцільно провести оцінку рівня фінансової раціоналізації напрямків діяльності. Це надасть можливість вже більш чітко встановити сильні та слабкі сторони діяльності конкретного банку та застосувати відповідні інструменти покращення ситуації.

Визначивши той факт, що найбільш затребувані, в даний час, складові стратегічного управління банку є інновації та персонал, то методичному

забезпеченню щодо їх оцінювання, необхідно також приділити значну увагу в подальшому.

Отже, узагальнюючи всі здобутки дослідження теоретичних положень стратегічного управління банку, практичних аспектів трансформації банківської системи України, а також концептуальних засад стратегічного управління банком під впливом ендогенних та екзогенних чинників, справедливо формалізацію сутності стратегічного управління банку з урахуванням його адаптації до трансформаційних змін в банківській системі України представити за допомогою рисунку 1.13.



Рисунок 1.13 – Основні положення трактування сутності стратегічного управління банку з урахуванням його адаптації до трансформаційних змін в банківській системі України

Логічним завершенням проведення стратегічного управління банку є обґрунтування подальших векторів та шляхів його реалізації в залежності від

визначених кількісних характеристик розвитку конкретного банку. Даному аспекту повинен бути присвячений теж окремий теоретико-методичний підхід.

Таким чином, розробці вищенаведених методичних засад і будуть присвячені наступні розділи дисертаційної роботи.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проведений аналіз сформованих у науковій літературі підходів до трактування категорії «стратегічне управління» виявив відсутність єдиного розуміння сутнісно-функціональних характеристик даного поняття. У роботі виокремлено чотири наукові підходи до тлумачення сутності стратегічного управління. По-перше, процесний підхід передбачає розгляд стратегічного управління як певного процесу, що складається із послідовності взаємопов'язаних дій. По-друге, системний підхід враховує головні особливості системи, які залежать від складу і властивостей її структурних елементів та забезпечують врахування усіх факторів, які здійснюють вплив на управлінські рішення. По-третє, цільовий підхід передбачає визначення таргетів, досягнення яких й визначає специфіку діяльності фінансової установи. По-четверте, комплексний підхід передбачає об'єднання декількох підходів до організації діяльності фінансової установи.

2. У роботі запропоновано визначати стратегічне управління банку як таргетованої у часі, за виконавцями та ресурсами діяльності, спрямованої на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

3. Визначено та обґрунтовано принципи здійснення стратегічного управління у банку, дотримання яких дозволяє менеджменту банку досягати довгострокові цілі та здійснювати ефективне управління фінансової установи в

мінливих умовах. До ключових принципів стратегічного управління запропоновано віднести: регламентації, комплексності, спеціалізації, перспективності, цілеспрямованості, гнучкості, співставності, поетапності, інформаційного забезпечення, пріоритетності, творчого підходу, прибутковості, мінімізації ризиків та задоволеності потреб клієнтів.

4. Обґрунтовано, що головною причиною відсутності консенсусу в трактуванні поняття «трансформація» виступає відмінність в підходах до дослідження сутності та структури об'єкта, що трансформується (у нашому випадку – банківської системи). У роботі запропоновано розглядати трансформацію вітчизняної банківської системи як взаємопов'язану систему змін наднаціонального та національного (макро) рівнів, які зумовлюють нові та/або удосконалені форми розвитку та функціонування учасників банківської системи.

5. Проведений аналіз основних трансформаційних змін у банківському середовищі дозволив контактувати той факт, що активний розвиток процесів діджиталізації трансформує організацію бізнес-процесів банків за рахунок автоматизації, оцифрування банківських процесів, інтенсивного використання Big Data в наданні банківських послуг, при цьому мінімізуючи втручання банківського працівника в здійсненні операцій. Активне впровадження цифрових технологій в банківську діяльність дозволяє мінімізувати технічні помилки персоналу банку, підвищити якість та контрольованість банківських операцій та зменшити рівень операційних витрат банку.

6. Обґрунтовано, що важливим системним фактором впливу на стабільне та ефективне функціонування учасників вітчизняної банківської системи є наявність макроекономічних дисбалансів. Оскільки макроекономічні дисбаланси та кризові процеси в банківській системі нерозривно взаємопов'язані між собою, що підтверджується наступними закономірностями: від'ємне сальдо товарної продукції є однією з причин турбулентності на валютному ринку; зменшення рівня чистої інвестиційної позиції по відношенню до ВВП призводить до посилення фінансової заборгованості резидентів країни щодо нерезидентів та зниження обсягу іноземних інвестицій до корпоративного сектору.

7. У роботі визначено та охарактеризовано базові аспекти формування новітнього стратегічного управління банку, до яких віднесено: активне впровадження технологічних та інформаційних інновацій, які в даний час, проникли та поширюються в банківській сфері на всіх рівнях її функціонування; ведення клієнтоорієнтованого банківського бізнесу, що ґрунтується на наданні фінансових, консультаційних та посередницьких послуг з максимальним врахуванням потреб споживачів та рівня їх фінансової спроможності; фінансова раціоналізація напрямків діяльності, оскільки сучасні умови вимагають не універсалізацію, а спеціалізацію; ефективне управління персоналом, оскільки саме людський ресурс є інструментом реалізації усіх перетворень в організації; прогнозування подальших векторів розвитку як основної складової стратегічного плану управління банку.

8. Обґрунтовано, що основними складовими новітньої концепції стратегічного управління банку повинні бути: зовнішні та внутрішні зміни середовища, в якому функціонує банк; рівень конкуренції на ринку у розрізі різних сегментів ведення банківського бізнесу; конкурентна позиція банку на ринку; комплекс політик банку (маркетингова, депозитна, кредитна, процентна, інвестиційна, інноваційна, брендові політики та політик інформаційної безпеки і управління персоналу), які забезпечують реалізацію його стратегічного управління; таргети діяльності банку; фінансова раціоналізація напрямків діяльності банку

9. Формування комплексних концептуальних засад стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України дозволяють отримати якісно новий ефект для банку, який проявляється у виборі найбільш фінансово ефективних видах діяльності банку, спроможності швидко адаптуватись до змін та протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам.

Результати, отримані автором і представлені в даному розділі, були опубліковані у таких працях [22, 24, 25, 29, 30, 31, 38].

## РОЗДІЛ 2

# РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО КОН'ЮНКТУРИ

### 2.1. Методичні засади діагностики ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України

Протягом останніх двох років банківська система України пройшла одну з найглибших криз за роки незалежності, наслідком чого стало посилення регуляторних вимог до банків, поступове впровадження ризик-орієнтованого нагляду та стрімке зменшення кількості фінансових посередників, які в більшості випадків виконували фіктивні операції з метою обслуговування інтересів пов'язаного бізнесу акціонерів (станом на 1 березня 2017 р. в Україні функціонувало 93 банки, тоді як станом на аналогічну дату в 2016 р. – 113 од., а 2015 р. – 151 од.). Крім деструктивного впливу факторів внутрішнього фінансового середовища, стабільне функціонування банківської системи суттєвим чином залежить від низки зовнішніх подій та процесів: військовий конфлікт на сході України та анексія Криму, втрата основного торговельного партнера України, волатильність цін на експортні товари, рецесія у реальному секторі економіки, а також соціальна напруженість в суспільстві. Дані процеси призвели до зменшення обсягів кредитування юридичних та фізичних осіб, зниження якості активів, масового відтоку вкладників та зниження довіри населення до фінансових інститутів. Зокрема, станом на 2007 р. частка накопичених заощаджень, залучених на депозитні рахунки банків, становила близько 73%, тоді як на кінець 2016 р. – 45%. Дестабілізація в банківському секторі ще більше загострила конкурентну боротьбу між учасниками за залучення потенційного споживача банківських послуг або утримання вже існуючого. І тому першочерговим кроком при визначенні стратегічних векторів розвитку



банківської установи є моніторинг існуючого стану кон'юнктури на ринку банківських послуг та ретроспективний та перспективний аналіз динаміки його зміни. Дослідження середовища, в якому функціонує банк, дозволяє оцінити бар'єри входу та виходу з ринку або окремого його сегменту, рівень насиченості банківськими послугами, а також проаналізувати динаміку поведінки конкурентів.

Проблематика діагностики ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України, яка на нашу думку, цілком логічно проявляється у рівні банківської конкуренції. Підходи до оцінювання ринкового середовища на ринку банківських послуг України та дослідження його впливу на ефективність та стабільність функціонування учасників банківської системи активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними вченими та фахівцями міжнародних організацій.

Проведені емпіричні дослідження наочно демонструють, що чим вищим рівень конкуренції у банківській системі, тим нижчою є ймовірність прояву дестабілізуючих факторів в економіці країни. Зокрема, дослідники центру Світового банку [194] виявили пряму кореляційну залежність між рівнем концентрації на ринку банківських послуг та фінансовою стабільністю в країні, оскільки посилення конкуренції стимулює банки приймати на управління більш диверсифіковані ризики та ухвалювати раціональні управлінські рішення.

Банківська конкуренція слугує механізмом відбору найбільш раціональних та ефективних підходів та прийомів ведення банківського бізнесу, а саме вирішення комплексу операційних, технологічних, інвестиційних та організаційно-управлінських проблем, які виникають у діяльності кожного банку. Варто відзначити, що критерієм ефективності банку є показники рентабельності його діяльності [60].

Значна кількість праць [203, 169, 180, 166, 197, 202] підтверджує наявність прямої залежності між рівнем ринкової банківської конкуренції та ефективністю й надійністю діяльності банківської установи.

Повністю підтримуємо думку авторів [49], що стан конкуренції на ринку відображає ефективність функціонування банківської установи в процесі здобуття, утримання та підвищення конкурентної позиції на ринку, тобто здатність фінансової установи задовольняти потреби споживачів та протистояти негативним шокам ззовні.

О. В. Якушева [159] зазначає, що посилення рівня конкуренції на ринку банківських послуг стимулює керівників фінансових установ збільшувати обсяг фінансових ресурсів в інновації, цим самим покращуючи свою позицію на ринку, розширюючи клієнтську базу та удосконалюючи організації бізнес-процесів.

Доцільно зазначити, що не варто обмежувати конкуренцію на ринку банківських послуг виключно між банківськими установами, оскільки на сьогодні на ринку існує значна кількість учасників, які надають суміжні фінансово-кредитні та інвестиційні послуги (кредитні спілки, страхові компанії, факторингові компанії, ломбарди, краундфандингові майданчики тощо).

Досить часто в літературі можна зустріти твердження, що чим більше учасників на ринку, то вони неодмінно будуть конкурувати за кращі позиції, чим самим підвищується рівень суперництва між ними. Проте відповідно до теорії про квазіконкурентні ринки [163] навіть при невеликому числі банків (високої концентрації банків) на ринку може спостерігатися конкурентна поведінка банків. Основними об'єктивними причинами такої ситуації на ринку банківських послуг є асиметрія інформації, розгалужена філійна та представницька мережа банків, входження банку до фінансово-промислової групи, використання інновацій, а також удосконалення тезнічного забезпечення.

Отже, справедлива конкуренція на ринку банківських послуг стимулює фінансові установи надавати більш широкий спектр клієнтоорієнтованих банківських продуктів, ефективно перерозподіляти фінансові ресурси, активно впроваджувати інновації в організацію бізнес-процесів, знижувати проценту маржу задля підвищення лояльності клієнтів, проводити

оптимізацію банківської інфраструктури, виважено та ефективно організовувати систему ризик-менеджменту в банку, а також реалізовувати політику соціально відповідального бізнесу.

В основі більшості методик та підходів до оцінювання рівня конкуренції на ринку банківських послуг є аналіз ринкової структури. Для визначення форми ринкового середовища використовують наступні характеристики [48, 82, 111, 166,]:

- показники прямого впливу, що відображають вплив кожного окремого банку на ринок у цілому (індекс Бейна, Тобіна, Лернера);

- показники опосередкованого впливу, що описують рівень конкуренції загалом по системі (індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс концентрації, індекс відносної концентрації, коефіцієнт ентропії. Коефіцієнт дисперсії ринкових часток, коефіцієнт Джині, індекс Холла-Тайдмана, Н-статистика (модель Панзара-Росса) ті інші).

На основі критичного аналізу існуючих підходів, у роботі запропоновано методичний підхід до оцінювання ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг в Україні на основі адаптації моделі Героскі, в основі якої побудова економетричної моделі залежності стандартизованого значення міри прибутку від стандартизованого значення міри концентрації (показника Херфіндаля) в розрізі груп державних, іноземних, приватних банків.

На відміну від існуючих підходів, діагностику ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України запропоновано визначати як параметр регресійного рівняння Героскі, пропорційному стандартизованому значенню міри концентрації, зваженого на максимально можливу величину даного параметру, отриману при максимальних значеннях міри прибутку і мінімальних значеннях стандартизованого показника Херфіндаля. Отже, запропонований підхід розглядає банки як установи, які максимізують свої прибутки та конкурують за споживачів шляхом прийняття виважених цінових та нецінових рішень.

Формалізація рівня конкуренції на ринку банківських послуг на основі

адаптації моделі Героскі [188] має наступний вигляд:

$$\tilde{\pi}_r = \alpha \cdot \tilde{NF}_r + \beta \cdot \tilde{K}_r + \theta \cdot \tilde{\pi}_r(t-1) \quad (2.1)$$

де  $\tilde{\pi}_r$  – стандартизоване значення міри прибутку;

$r$  – індекс учасника ринку банківських послуг України;

$\tilde{NF}_r$  – стандартизоване значення акумульованих неврахованих в моделі факторів впливу на прибуток;

$\tilde{K}_r$  – стандартизоване значення міри концентрації в розрізі  $r$ -го учасника ринку;

$\tilde{\pi}_r(t-1)$  – стандартизоване значення міри прибутку за попередній проміжок часу;

$\alpha, \beta, \theta$  – константи, які відображують вплив врахованих в моделі факторів на значення міри прибутку, зокрема  $\beta$  виступає кількісною характеристикою конкуренції на ринку банківських послуг України.

Враховуючи ряд прийнятих гіпотез щодо діагностики ринкового середовища на відповідному сегменті ринку банківських послуг України, зокрема, нехтування лагів затримки та впливу акумульованих неврахованих в моделі факторів на прибуток, економетрична модель (2.1) набуває вигляду (2.2). Зазначений вигляд моделі обумовлений розглядом прямопропорційної залежності результативної ознаки (прибутку певної групи банків на ринку банківських послуг України) від факторної (міри концентрації) як стандартизованого регресійного рівняння без вільного коефіцієнту.

$$\begin{aligned} \tilde{\pi}_r = \beta \cdot \tilde{K}_r, \tilde{\pi}_r = \frac{\pi_r - \bar{\pi}_r}{\sigma_{\pi_r}}, \tilde{K}_r = \frac{K_r - \bar{K}_r}{\sigma_{K_r}} &\Rightarrow \\ \Rightarrow \frac{\pi_r - \bar{\pi}_r}{\sigma_{\pi_r}} = \beta \cdot \frac{K_r - \bar{K}_r}{\sigma_{K_r}} &\quad (2.2) \end{aligned}$$

де  $\pi_r$  – значення міри прибутку, розраховане на основі використання нормалізації природнім методом;

$\bar{\pi}_r$  – середня арифметична проста міри прибутку;

$\sigma_{\pi_r}$  – середнє квадратичне відхилення міри прибутку;

$K_r$  – міра концентрації ринку банківських послуг України, розрахована як значення показника Херфіндаля;

$\bar{K}_r$  – середнє квадратичне відхилення міри концентрації в розрізі  $r$ -го учасника ринку.

Розглянемо умовні позначення формули (2.2), значення яких виступають складними функціональними залежностями:

$$\pi_r = \frac{p_r - \min_r \{p_r\}}{\max_r \{p_r\} - \min_r \{p_r\}}, K_r = \left( \frac{k_r}{\sum_r k_r} \right)^2 \quad (2.3)$$

де  $p_r$  – значення прибутку в розрізі  $r$ -го учасника ринку банківських послуг України;

$\max_r \{p_r\}, \min_r \{p_r\}$  – максимальне та відповідно мінімальне значення прибутку в межах масиву даних щодо розглянутих учасників ринку банківських послуг України;

$k_r$  – значення: обсягів депозитів фізичних осіб на ринку депозитних послуг фізичним особам, обсягів депозитів юридичних осіб на ринку депозитних послуг юридичним особам, обсягів кредитів фізичних осіб на ринку кредитних послуг фізичним особам, обсягів кредитів юридичним осіб ринку кредитних послуг юридичним особам, обсягів цінних паперів на ринку цінних паперів та непроцентних доходів.

Враховуючи умовні позначення (2.3), введені для оцінювання міри прибутку і міри концентрації, формула (2.2) набуває вигляду:

$$\frac{1}{\sigma_{\pi_r}} \left( \frac{p_r - \min_r \{p_r\}}{\max_r \{p_r\} - \min_r \{p_r\}} - \bar{\pi}_r \right) = \beta \cdot \frac{1}{\sigma_{K_r}} \left( \left( \frac{k_r}{\sum_r k_r} \right)^2 - \bar{K}_r \right) \quad (2.4)$$

Практичне застосування формули (2.4) для оцінювання рівня конкуренції на ринку банківських послуг України вимагає попереднього збору статистичних даних в динаміці з 2013 по 2016 рр. в розрізі груп державних, іноземних, приватних банків. На нашу думку, відокремлена оцінка рівня конкуренції у розрізі різних груп банків України дозволяє врахувати відмінні умови організації банківської діяльності з точки зору побудови внутрішніх бізнес-процесів, доступу до фінансових ресурсів, а також стратегії розвитку банків. При розподілі банків на групи враховано постанову Правління НБУ від 10 лютого 2017 року № 76-рш, відповідно до якого [74]:

- банки з державною часткою – установи, в яких держава прямо чи опосередковано володіє часткою понад 75% статутного капіталу.

- банки іноземних банківських груп – установи, в яких іноземні банки або фінансово-банківські групи володіють контрольним пакетом акцій;

- банки з приватним капіталом – установи, в яких серед кінцевих власників істотної участі є один чи кілька приватних інвесторів, що прямо та/або опосередковано володіють не менше ніж 50% статутного капіталу.

Оцінювання середовища на ринку банківських послуг України запропоновано здійснювати у розрізі різних сегментів діяльності фінансових установ, а саме кредитування корпоративних та індивідуальних клієнтів, залучення депозитів від фізичних та юридичних осіб, проведення операцій з цінними паперами, здійснення комісійної діяльності (розрахунково-касове обслуговування клієнтів, надання агентських послуг тощо). Динаміка за ключовими показниками, що характеризують вищеперераховані сегменти діяльності банків України наведена на рисунку 2.1.

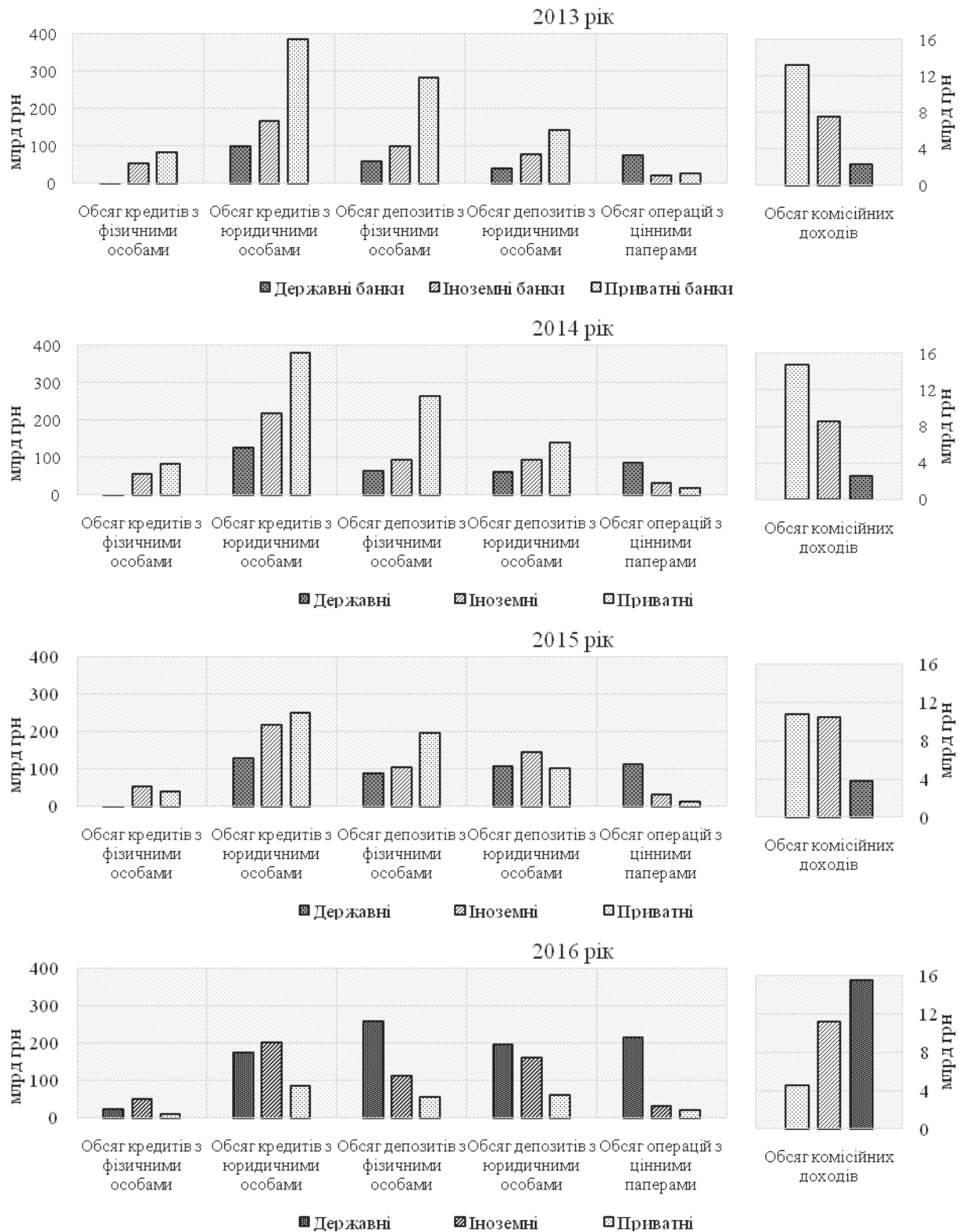


Рисунок 2.1 – Основні показники діяльності груп банків України за 2013-2016 рр.

Джерело: складено автором на основі [94]

Наведені на рисунку 2.1 дані, наочно демонструють, що організація діяльності вітчизняних банківських установ протягом 2013-2016 рр. зазнала

трансформаційних змін, що проявляється в зниженні масштабів кредитування індивідуальних та корпоративних клієнтів на 41,4% та 29,0% відповідно, нарощенні обсягів операцій із залучення депозитів юридичних осіб (на 61,7%) та збільшенню транзакцій з цінними паперами (на 116,7%). Такі швидкі темпи зростання розглянутих показників неможливі без концептуальної зміни методів та технологій проведення зазначених банківських операцій.

Посилення активності на ринку депозитних послуг з юридичними особами відбулося за рахунок більше ніж двократного нарощення операцій банками іноземних банківських груп та трьох кратного збільшення операцій державними банками (станом на кінець 2015 року).

У 2015 році операції з купівлі-продажу цінних паперів представлені на 70,7% державними банками та 20,6% банками іноземних банківських груп. Протягом 2013-2015 рр. державні та іноземні банки збільшили обсяг операцій з цінними паперами майже вдвічі, тоді як група приватних банків України зменшили свою активність на даному сегменті ринку на 48 %. За період 2013-2016 рр. загальний обсяг комісійних доходів банків України збільшився на третину, а саме з 23,1 млрд грн до 31,4 млрд грн.

Перейдемо до діагностики ринкового середовища на відповідному сегменті ринку банківських послуг України. Приклад реалізації зазначеного методичного підходу пропонується розглянути в розрізі групи державних банків. Так, сформуємо два масиви статистичних даних, основи для формалізації економетричної моделі Героскі:

- факторної ознаки – обсягів депозитів фізичних осіб;
- результативної – прибутку державних банків (таблиця 2.1).

Статистичні дані по різних сегментах діяльності у розрізі іноземним та приватним банкам подано в таблиці В.1.-В.12, додатку В.



Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу депозитів фізичних осіб та прибутку державних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                   | Рік        |            |             |              |
|-------------------------------|------------|------------|-------------|--------------|
|                               | 2013       | 2014       | 2015        | 2016         |
| Обсяг депозитів фізичних осіб |            |            |             |              |
| ОЩАДБАНК                      | 35 927 188 | 36 590 124 | 53 947 725  | 69 147 979   |
| УКРЕКСІМБАНК                  | 17 266 241 | 21 870 001 | 24 376 264  | 24 456 598   |
| УКРГАЗБАНК                    | 5 710 786  | 6 860 114  | 10 972 727  | 13 558 053   |
| РОДОВІД БАНК                  | 35 181     | 6 695      | ліквідовано | ліквідовано  |
| РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР           | 0          | 0          | 0           | 0            |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                   | 0          | 0          | 0           | ліквідовано  |
| УБРР                          | 0          | 0          | 0           | 0            |
| ПРИВАТБАНК                    | х          | х          | х           | 151 039 802  |
| Обсяг прибутку/збитку банків  |            |            |             |              |
| ОЩАДБАНК                      | 678 784    | -8 564 446 | -12 273 078 | 468 169      |
| УКРЕКСІМБАНК                  | 198 616    | -9 805 548 | -14 132 383 | -1 011 106   |
| УКРГАЗБАНК                    | 1 001 973  | -2 801 124 | 259 672     | 293 681      |
| РОДОВІД БАНК                  | -70 298    | -266 802   | ліквідовано | ліквідовано  |
| РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР           | 996        | 4 896      | -28 886     | 2 091        |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                   | -2 911     | 2 135      | 7 643       | ліквідовано  |
| УБРР                          | 94         | -11 076    | 570         | -3 145       |
| ПРИВАТБАНК                    | х          | х          | х           | -135 309 076 |

*Джерело: власна розробка автора*

На основі даних таблиці 2.1 виникає необхідність розрахунку похідних показників – міри концентрації як показника Херфіндаля (квадрата частки кожного банку розглянутої групи на ринку депозитних послуг фізичним особам) на основі застосування формули (2.3). Результати розрахунків наведемо в табличному вигляді (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Міра концентрації депозитів фізичних осіб в динаміці з 2013 по 2016 рр. в розрізі групи державних банків

| Назва банку         | Рік    |        |             |             |
|---------------------|--------|--------|-------------|-------------|
|                     | 2013   | 2014   | 2015        | 2016        |
| ОЩАДБАНК            | 0,3716 | 0,3137 | 0,3650      | 0,0717      |
| УКРЕКСІМБАНК        | 0,0858 | 0,1121 | 0,0745      | 0,0090      |
| УКРГАЗБАНК          | 0,0094 | 0,0110 | 0,0151      | 0,0028      |
| РОДОВІД БАНК        | 0,0000 | 0,0000 | ліквідовано | ліквідовано |
| РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000      | 0,0000      |
| ДЕРЖЗЕМБАНК         | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000      | ліквідовано |
| УБРР                | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000      | 0,0000      |
| ПРИВАТБАНК          | х      | х      | х           | 0,3422      |

*Джерело: власна розробка автора*

Визначивши міру концентрації на ринку депозитних послуг фізичним особам – факторної ознаки моделі Героскі, переходимо до реалізації наступного етапу методичного підходу до стратегічного аналізу ринкового середовища ринку банківських послуг України – значення міри прибутку як нормалізованого природнім методом значення прибутку.

Застосування природного методу нормалізації обумовлено характером показника прибутку як показника стимулятора, зростання якого відбувається внаслідок підвищення рівня конкуренції на відповідному ринку. Так, застосовуючи формулу (2.3) на основі даних таблиці 2.1 отримаємо значення результативної ознаки моделі Героскі, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Міра прибутку учасників ринку депозитних послуг фізичним особам в динаміці з 2013 по 2016 рр. в розрізі групи державних банків

| Назва банку                            | Рік    |        |             |             |
|--|--------|--------|-------------|-------------|
|  | 2013   | 2014   | 2015        | 2016        |
| ОЩАДБАНК                               | 0,6986 | 0,1265 | 0,1292      | 1,0000      |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 0,2508 | 0,0000 | 0,0000      | 0,9891      |
| УКРГАЗБАНК                             | 1,0000 | 0,7140 | 1,0000      | 0,9987      |
| РОДОВІД БАНК                           | 0,0000 | 0,9723 | ліквідовано | ліквідовано |
| РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР                    | 0,0665 | 1,0000 | 0,9800      | 0,9966      |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            | 0,0628 | 0,9997 | 0,9825      | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР. ТА РОЗВ. | 0,0656 | 0,9984 | 0,9820      | 0,9965      |
| ПРИВАТБАНК                             | х      | х      | х           | 0,0000      |

*Джерело: власна розробка автора*

Таким чином, базуючись на результатах проведених вище розрахунків в розрізі міри прибутку (таблиця 2.3) і міри концентрації (таблиця 2.2), індикатор ринкового середовища на відповідному сегменті ринку банківських послуг запропоновано визначати як параметр регресійного рівняння Героскі пропорційного стандартизованому значенню міри концентрації, зваженого на максимально можливу величину даного параметру, отриману при максимальних значеннях міри прибутку і мінімальних значеннях стандартизованого показника Херфіндаля:

$$\beta_t^* = \frac{\beta_t}{\beta_{\max}} \cdot 100$$

$$\max_t \left\{ \frac{1}{\sigma_{\pi_r}} \left( \frac{p_{rt} - \min_r \{p_{rt}\}}{\max_r \{p_{rt}\} - \min_r \{p_{rt}\}} - \bar{\pi}_{rt} \right) \right\} = \beta_{\max} \cdot \min_t \left\{ \frac{1}{\sigma_{K_r}} \left( \left( \frac{k_{rt}}{\sum_r k_{rt}} \right)^2 - \bar{K}_{rt} \right) \right\} \quad (2.5)$$

де  $\beta_t^*$  – індикатор рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на кожному сегменті ринку банківських послуг;

$\beta_t$  – індикатор ринкового середовища на відповідному сегменті ринку банківських послуг в  $t$ -ому році (розраховується як параметр регресійного рівняння узагальненим методом найменших квадратів);

$\beta_{\max}$  – максимально можливе значення індикатора  $\beta_t$  (при максимальних значеннях рівня прибутку в  $t$ -ому році всіх банків, що надають послуги у відповідному сегменті, та мінімальних значеннях стандартизованого показника Херфіндаля в цьому ж році);

Послідовне застосування формули (2.5) дозволяє отримати наступні результати оцінювання рівня конкуренції учасників ринку депозитних послуг фізичним особам в динаміці з 2013 по 2016 рр. в розрізі групи державних банків (таблиця 2.4).

Отримані результати засвідчують, що найбільш монополізованим на ринку депозитних послуг фізичним особам в Україні є група державних банків, серед яких до 2015 року лідируючі позиції займав Ощадбанк, а після

2016 року – Приватбанк. У зв’язку із націоналізацією Приватбанку, станом на початок 2017 року рівень конкуренції серед приватних банків збільшився на 41,78 та 64,61 процентних пункти порівняно з 2013 р. та 2015 р. відповідно. Разом з цим, знижується рівень конкуренції серед іноземних банків на ринку депозитних послуг фізичним особам.

Таблиця 2.4 – Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку депозитних послуг фізичним особам в динаміці з 2013 по 2016 рр.

| Група банків                                 | Рік     |         |         |         | середнє | Max $\beta_{\max}$ |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
|  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |         |                    |
| Абсолютні значення $\beta_r$                 |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                                     | 1,9963  | 0,4281  | 0,4479  | 0,6814  | 1,2906  | 16,0000            |
| Іноземні                                     | 57,0348 | 31,1141 | 55,0546 | 36,0320 | 43,0535 | 67,9631            |
| Приватні                                     | 7,5106  | 6,9935  | 1,9740  | 17,6496 | 9,7749  | 24,2610            |
| Приведені до шкали від 0 до 100% $\beta_r$ * |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                                     | 12,4767 | 2,6755  | 2,7992  | 4,2586  | 8,0661  |                    |
| Іноземні                                     | 83,9202 | 45,7808 | 81,0065 | 53,0170 | 63,3483 |                    |
| Приватні                                     | 30,9573 | 28,8260 | 8,1365  | 72,7486 | 40,2905 |                    |

*Джерело: власна розробка автора*

Аналогічно наведеному вище прикладу застосування методичного підходу до оцінки рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку депозитних послуг фізичним особам, пропонується розглянути отримані результати в розрізі ринку депозитних послуг юридичним особам (табл. 2.5), ринку кредитних послуг фізичним особам (табл. 2.6), ринку кредитних послуг юридичним особам (табл. 2.7), ринку цінних паперів (табл. 2.8) та ринку непроцентних доходів (табл. 2.9).

Таблиця 2.5 – Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку депозитних послуг юридичним особам в динаміці з 2013 по 2016 рр.

| Група банків                     | Рік     |         |         |         | середнє | Max $\beta_{\max}$ |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
|                                  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |         |                    |
| Абсолютні значення $\beta_r$     |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                         | 0,8629  | 0,1148  | 0,5369  | 8,5490  | 2,7220  | 2,5571             |
| Іноземні                         | 64,9275 | 35,0690 | 53,6576 | 43,2122 | 27,0229 | 44,7778            |
| Приватні                         | 36,0674 | 30,6691 | 6,9035  | 13,9996 | 10,0407 | 19,5360            |
| Приведені до шкали від 0 до 100% |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                         | 5,8453  | 0,7780  | 3,6369  | 57,9094 | 18,4381 |                    |
| Іноземні                         | 90,2032 | 48,7210 | 74,5461 | 60,0343 | 37,5427 |                    |
| Приватні                         | 50,1081 | 42,6083 | 9,5909  | 19,4496 | 13,9494 |                    |

*Джерело: власна розробка автора*

Банкротство низки банків, втрата бізнесом своїх заощаджень призвели до часткового переливу капіталу до державних банків як своєрідних гарантів додаткової безпеки їх вкладень. Так, у 2016 році рівень конкуренції серед державних банків становив 57,9%, що на 52,06 процентних пункти більше, ніж у 2013 році. Разом з цим, спостерігається посилення лідируючих позицій окремих приватних банків, оскільки станом на кінець 2016 р. розрахунковий показник зменшився на 61,2% порівняно з 2013 р.

Кризові процеси в банківському секторі протягом останніх трьох років, падіння темпів економічного зростання в країні та зниження темпів ділової активності та платоспроможності суб'єктів господарювання – ключові фактори зменшення обсягу кредитного портфеля банків різних груп. І тому на сьогодні ключовим завданням банківських установ є відновлення кредитування. І тому конкуренція за позичальників на вітчизняному ринку є досить жорсткою шляхом надання вигідних умов кредитування представникам бізнесу. На рисунку\_ представлена динаміка рівня конкуренції учасників ринку кредитних послуг юридичним особам.

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку кредитних послуг юридичним особам в динаміці з 2013 по 2016 рр.

| Група банків                     | Рік     |         |         |         | середнє | Max $\beta_{\max}$ |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
|                                  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |         |                    |
| Абсолютні значення $\beta_r$     |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                         | 2,4332  | 0,3683  | 0,4593  | 8,1771  | 2,7395  | 2,8355             |
| Іноземні                         | 36,1390 | 22,6434 | 25,7710 | 27,5536 | 16,1107 | 25,6436            |
| Приватні                         | 11,3460 | 8,6958  | 2,6709  | 20,6660 | 14,9193 | 11,6596            |
| Приведені до шкали від 0 до 100% |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                         | 28,9161 | 4,3766  | 5,4583  | 97,1786 | 32,5570 |                    |
| Іноземні                         | 54,8904 | 34,3923 | 39,1428 | 41,8503 | 24,4700 |                    |
| Приватні                         | 24,4821 | 18,7636 | 5,7632  | 44,5924 | 32,1923 |                    |

*Джерело: власна розробка автора*

Дані таблиці наочно демонструють той факт, що з націоналізацією Приватбанку стрімко підвищився рівень конкуренції серед державних банків (з 5,5% до 97,2%) та приватних банків України (з 24,5% до 44,6%). Протягом 2013-2016 рр. рівень конкуренції серед банків іноземних банківських груп на ринку кредитних послуг юридичним особам скоротився на 23,8.

За результатами розрахунків виявлено, що станом на кінець 2016 року відбулося стрімке зниження рівня конкуренції на ринку кредитування фізичних осіб серед державних та іноземних банків (табл. 2.7). Зокрема, основними постачальниками позикового капіталу для населення серед установ іноземних банківських груп виступили Укрсоцбанк, Кредобанк, Альфа-банк.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку кредитних послуг фізичним особам в динаміці з 2013 по 2016 рр.

| Група банків                     | Рік     |         |         |         | середнє | Max $\beta_{\max}$ |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
|                                  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |         |                    |
| Абсолютні значення $\beta_r$     |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                         | 3,9389  | 1,1009  | 0,8947  | 0,0379  | 1,4249  | 1,4795             |
| Іноземні                         | 33,5676 | 7,5879  | 11,8719 | 1,0925  | 5,7422  | 11,9724            |
| Приватні                         | 13,2602 | 15,6780 | 2,2057  | 11,5804 | 9,6734  | 10,4795            |
| Приведені до шкали від 0 до 100% |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                         | 38,8396 | 10,8552 | 8,8221  | 0,3738  | 14,0503 |                    |
| Іноземні                         | 95,1139 | 21,5003 | 33,6390 | 3,0957  | 16,2704 |                    |
| Приватні                         | 37,5728 | 44,4237 | 6,2499  | 32,8131 | 27,4097 |                    |

*Джерело: власна розробка автора*

Об'єктивним поясненням різкого падіння конкуренції серед державних банків у 2016 році стала націоналізація Приватбанку, кредитна політика якого зорієнтована на здійснення інтенсивного споживчого кредитування.

З посилення конкуренції і традиційних сегментах діяльності банків (депонування та кредитування), банки змушені шукати інші дохідні види діяльності, серед яких ключову роль займають операції з цінними паперами. Варто відзначити, що діяльність банків на фондовому ринку вимагає достатнього обсягу регулятивного капіталу, ефективної системи ризик-менеджменту та відповідного рівня організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення банку. Отримані кількісні характеристики рівня конкуренції засвідчили, що загалом ринок цінних паперів є високо концентрованим (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку цінних паперів в динаміці з 2013 по 2016 рр.

| Група банків                     | Рік     |          |         |         | середнє | Max $\beta_{\max}$ |
|----------------------------------|---------|----------|---------|---------|---------|--------------------|
|                                  | 2013    | 2014     | 2015    | 2016    |         |                    |
| Абсолютні значення               |         |          |         |         |         |                    |
| Державні                         | 2,3755  | 0,3172   | 0,4733  | 6,9411  | 4,4383  | 2,9091             |
| Іноземні                         | 19,7340 | 30,3351  | 27,0131 | 21,3366 | 27,0131 | 25,0864            |
| Приватні                         | 24,6552 | 143,1403 | 30,8080 | 6,2230  | 30,8080 | 47,1269            |
| Приведені до шкали від 0 до 100% |         |          |         |         |         |                    |
| Державні                         | 25,1427 | 3,3574   | 5,0099  | 73,4659 | 46,9760 |                    |
| Іноземні                         | 8,4496  | 12,9887  | 11,5663 | 9,1358  | 11,5663 |                    |
| Приватні                         | 10,5568 | 61,2891  | 13,1912 | 2,6645  | 13,1912 |                    |

*Джерело: власна розробка автора*

Наприкінці 2016 року рівень конкуренції серед приватних банків щодо здійснення операцій з купівлі-продажу цінних паперів знизився на 10,5 процентних пункти порівняно з попереднім періодом.

Відносно альтернативним джерелом отримання доходів банку є надання супутніх послуг та здійснення розрахунково-касового обслуговування клієнтів. Динаміка рівня конкуренції на ринку комісійних доходів у розрізі груп банків України подана в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку комісійних доходів в динаміці з 2013 по 2016 рр.

| Група банків                     | Рік     |         |         |         | середнє | Max $\beta_{\max}$ |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
|                                  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |         |                    |
| Абсолютні значення               |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                         | 1,7997  | 0,3616  | 0,4026  | 0,1716  | 0,4026  | 0,6276             |
| Іноземні                         | 28,9238 | 14,6069 | 25,7289 | 18,3821 | 25,7289 | 22,6741            |
| Приватні                         | 13,1135 | 19,2048 | 3,1710  | 14,3288 | 13,2425 | 12,6121            |
| Приведені до шкали від 0 до 100% |         |         |         |         |         |                    |
| Державні                         | 5,5656  | 1,1182  | 1,2449  | 0,5308  | 1,2449  |                    |
| Іноземні                         | 96,4614 | 48,7142 | 85,8064 | 61,3047 | 85,8064 |                    |
| Приватні                         | 43,7336 | 64,0482 | 10,5752 | 47,7868 | 44,1640 |                    |

*Джерело: власна розробка автора*



Найбільш монополізованими на ринку комісійних доходів є група державних банків, оскільки у 2016 р. розрахункове значення становить 0,53%, що на 5,03 процентних пункт менше, ніж на початку досліджуваного періоду. У той же час конкуренція серед іноземних та приватних банків в даному сегменті ринку є помірною.

Таким чином, запропонований удосконалений науково-методичний підхід та результати його апробації на діяльності вітчизняних банків за період 2013-2016 рр. підтвердив висунуту гіпотезу, що кожному сегменту ринку банківських послуг властивий свій рівень конкуренції, який доцільно враховувати при розробці стратегічної карти розвитку фінансової установи. Крім цього, розроблені методичні засади дозволяють визначити конкурентну структуру галузі, визначити фактори, що перешкоджають її розвитку, дати рекомендації щодо заходів, які необхідно вжити для розвитку конкуренції та зміни конкурентної структури банківської галузі та загалом сформулювати цілісне уявлення про конкурентне середовище банку в різних сферах його діяльності.

## 2.2 Визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України

Провівши діагностику ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України, менеджмент банку в процесі подальшої побудови стратегії діяльності фінансової установи також повинен оперувати й даними відносно власної рейтингової позиції. Тобто, формування стратегії розвитку банку повинно включати по-перше, оцінку умов, які обумовлюють «правило гри» в тому, чи іншому сегменті ринку банківських послуг, а по-друге, аналіз сучасних і перспективних можливостей банку, які формують його спроможність бути успішним в існуючих умовах діяльності в певному сегменті ринку банківських послуг (місце в рейтингу).

Визначаючи теоретико-методичні основи вирішення поставленого завдання, щодо розробки методики визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України зауважимо, що в науковій літературі відсутнє теоретичне визначення поняття «стратегічна позиція банку» та не сформовані методичні засади до її оцінки. Виходячи з цього, нами запропоновано розглянути теоретичні підходи до визначення сутності конкурентноспроможності банку та методів її оцінки, яка за своїм змістом дуже близька до категорії стратегічна позиція банку. Зупиняючись на експрес аналізі категорії «конкурентоспроможність банку» на основі наукових робіт наступних вчених [158, 50, 14, 85, 133, 16, 88, 62, 68, 63], зауважимо, що «стратегічну позицію банку» справедливо розглядати, як рівень реального та потенційного задоволення банком певної потреби клієнтів у порівнянні з іншими фінансовими посередниками на ринку. Зосередження уваги саме на клієнтах банку при визначенні його стратегічної позиції обумовлено тим, що стратегічний розвиток фінансової установи можливий тільки за рахунок збільшення привабливості її послуг та продуктів для клієнтів. Це в свою чергу, буде формувати додаткові фінансові ресурси банку, які в подальшому можуть трансформуватись в інвестиції.

Переходячи до практичного дослідження визначеного в рамках даного підпункту завдання, зауважимо, що для формування стратегії управління банком в контексті трансформації банківської системи України необхідно провести розробку науково-методичного підходу до оцінювання стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України. Саме адекватне визначення стратегічної позиції банку спроможне сформувати інформаційну базу прийняття виважених управлінських рішень менеджментом банку щодо трансформації певних методів його діяльності або зміні векторів розвитку.

Як і у випадку дослідження теоретичного тлумаченням категорії «стратегічна позиція банку», в якості об'єкта дослідження існуючого інструментарію оцінювання стратегічної позиції банку, оберемо науково-

методичні підходи, які висвітлюють методику аналізу конкурентоспроможності. Розглядаючи світову практику оцінки конкурентоспроможності банку, зауважимо, що найбільш поширеними є наступні методи: RATE, CAMELS, метод банківського скорингу [76].

Методика RATE включає три групи показників, перша описує – ризик; друга – інструменти нагляду; третя – ефективність контролюючих заходів. В результаті формується інтегральна рейтингова оцінка банку, яка характеризує рівень прийнятих банком ризиків, необхідність контролю за його діяльністю та ступінь ефективності застосованих інструментів державного впливу. Справедливо зауважити, що користувачем інформації сформованої в результаті даної рейтингової оцінки є центральний банк країни та державні органи регулювання в фінансовій сфері. Для клієнтів банку даний рейтинг є низько інформативний.

Методики CAMELS, є прикладом успішної імплементації норм світового законодавства до умов української банківської системи. Так положення розрахунку інтегрального рейтингу в межах методики CAMELS закріплено в положенні НБУ: «Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS» [96]. Сутність даної методики полягає у формуванні інтегрального показника, який сформований в межах шести груп чинників, які описують наступні аспекти діяльності банку: достатність капіталу, якість активів, менеджмент, надходження, ліквідність, чутливість до ринкового ризику.

Метод банківського скорингу, зазвичай використовується для оцінки кредитного рейтингу позичальника [56, 75, 91], проте його сутність, яка полягає в математичному зваженні суми певних характеристик, може використовуватись і для аналізу конкурентоспроможності банку.

Українські вчені, теж активно приймають участь в розробці різних методик оцінювання конкурентоспроможності банку. В своїй більшості, дані методики базуються на формуванні інтегрального показника, який сформований на основі мультиплікативної або адитивної згортки різних груп

нормалізованих чинників характеристики діяльності банку. Так, методика Коломієць І.В. базується на зважуванні показників рівня надійності банку, активів, капіталу та фінансового результату банків на певні вагові коефіцієнти та подальшої їх адитивної згортки [66].

Базадзе К. [4] пропонує формувати комплексний показник оцінки конкурентоспроможності банку за допомогою трьох груп показників, які описують ринкову активність, операційну ефективність та організаційно-управлінську діяльність банків.

В свою чергу, Соцька Ю.І. [115], додержується думки, що необхідно виділяти чотири групи показників характеристики конкурентоспроможності банку: абсолютні показники діяльності банку; відносні показники ефективності діяльності банку; показники, що оцінюють позиції банку на ринку банківських послуг; коефіцієнти ризику.

Мірошниченко О. В. Проводить розрахунок інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку використовуючи чотири групи показників внутрішніх факторів-стимуляторів, внутрішні фактори-дестимулятори, зовнішні фактори стимулятори, зовнішні фактори-дестимулятори [85].

Інша група українських науковців проводить оцінювання рівня конкурентоспроможності банків не застосовуючи математичного інструментарію побудови інтегрального показника.

В роботах Крухмаль О.В. та Барановської О. А. [76] рівень конкурентоспроможності банківського продукту визначається за допомогою методу Томасом Сааті.

Методика Фоміна І. [134], передбачає розрахунок десяти коефіцієнтів, чотири з яких оцінюють якість послуг (коефіцієнт економічної вигідності, коефіцієнт ризику невиконання послуг, коефіцієнт варіативності послуг, коефіцієнт асортиментної різноманітності супутніх послуг), а шість якість обслуговування (коефіцієнт оперативності надання послуг, компетентність персоналу, коефіцієнт комплексності обслуговування, ввічливість персоналу,

комфортність умов обслуговування, якість та естетичність банківських документів). Характеристика конкурентної позиції банку відбувається на основі оцінки конфігурації значень отриманих коефіцієнтів.

Шпиг Ф.І. [158], пропонує оцінювати конкурентоспроможність банку основуючись на думці клієнтів банківської галузі. В той же час, основними експертами науковець вважає юридичних осіб, які є вкладниками банку, тобто частка ринку депозитів юридичних осіб у даний момент часу, а також темп їх приросту виступають критерієм оцінки конкурентоспроможності банку. Проте це є доволі суперечливе твердження оскільки, в умовах українських реалій, банк може мати доволі вагомий портфель депозитів юридичних осіб, але це будуть компанії, власники яких є акціонерами банку, тобто «пов'язані» суб'єкти господарювання.

Кардинально інший підхід використовують Науменкова С.В. та Ярмач О. М. [87], даними науковцями запропоновано проводити оцінювання конкурентоспроможності банку на основі матриці профілю конкурентів, сформованої за допомогою 20-ти показників характеристики діяльності банку, кожному з яких присвоєно відповідне значення вагового коефіцієнту. Серед даних обраних науковцями показників значна кількість якісних чинників, наприклад рівень впізнаваності банку, репутація банку в ділових колах та інші, оцінка яких вимагає застосування думки експертів, що може вплинути на рівень адекватності отриманих результатів.

Таким чином, можна зробити висновок, що існуючи методичні засади оцінювання конкурентоспроможності банків та подальшого формування їх стратегічної позиції спрямовані на градацію існуючої кількості банків на основі врахування різних аспектів діяльності фінансових посередників.

Переходячи, безпосередньо до розробки власного науково-методичного підходу до ідентифікації стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України, зауважимо, що він, на наш погляд, повинна враховувати наступні положення:

- в умовах трансформації банківської системи України актуальності набуває визначення стратегічної позиції банку окремо по кожному з видів його діяльності, а не інтегрально. Це пов'язано з необхідністю більш чіткого розуміння слабких та сильних сторін діяльності банку;

- методика повинна надавати оцінку реальної ситуації, оскільки невизначеність української фінансової системи, не дозволяє проводити адекватного прогнозування будь-яких економічних явищ та процесів;

- жорстка конкурентна боротьба на ринку банківських послуг, вимагає не тільки формалізації рейтингової стратегічної позиції конкретного банку по відношенню до інших, а врахування тиску, який здійснюють конкуренти.

Таким чином, для оцінювання стратегічної позиції банку пропонується застосувати адаптацію підходу польського вченого Ryszard Kata [215]. Даний підхід дозволяє оцінювати стратегічну позицію банку в розрізі трьох різних аспектів:

– сила ринкового тиску на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг)

– сила ринкового тиску на ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг);

– розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками.

Визначаючи інструментарій згортки показників характеристики стратегічної позиції банку, зауважимо, що враховуючи той факт, що для фінансової системи України характерна значна варіація процесів розвитку, то будемо застосовувати мультиплікативний метод.

Таким чином, маємо багатокритеріальну задачу оцінювання стратегічної позиції банку, оскільки у нас три критерії його характеристики. Дану задачу необхідно привести до задачі з одним критерієм, оскільки, мета

оцінка стратегічної позиції банку. Пропонується це зробити шляхом обчислення синтетичної міри, розрахованої згорткою на основі середньої геометричної трьох складових:

$$Z_{rt} = \sqrt[3]{\frac{V_{rt}}{\max_r \{V_{rt}\}} \cdot A_{rt} \cdot \frac{P_{rt}}{\max_r \{P_{rt}\}}} \quad (2.6)$$

де  $Z_{rt}$  – стратегічна позиція банку на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг;

$V_{rt}$  – сила ринкового тиску на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг);

$P_{rt}$  – сила ринкового тиску на ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг);

$A_{rt}$  – розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками.

Складові синтетичної міри стратегічної позиції банку ( $V_{rt}$ ,  $P_{rt}$ ,  $A_{rt}$ ) виступають не просто рівнями відповідних часових рядів, а складними функціональними залежностями, які формуються під впливом певного набору факторних ознак. Саме тому розглянемо більш детально підходи до оцінювання кожної складової окремо.

Переходячи до формалізації стратегічної позиції банку на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг, зазначимо, що на відміну від існуючих підходів, які передбачають надання порівняльної характеристики позиції, зайнятої банком по відношенню до конкурентів, пропонується в основу оцінювання даної категорії покласти принцип урахування тиску на банк з боку конкурентів, що викликає необхідність розрахунку бета-коефіцієнту показника ринкової частки банку на ринку

банківських послуг:

$$RsKS_b = \left| \frac{\text{cov}(MS_b, MS_k)}{D(MS_k)} \right| \quad (2.7)$$

де  $MS_b$  - ринкова частка  $b$ -го банку на ринку банківських послуг;

$MS_k$  - середня ринкова частка конкурентів на ринку банківських послуг;

$\text{cov}(MS_b, MS_k)$  - показник коваріації між часткою  $b$ -го банку та середньою ринковою часткою конкурентів на ринку банківських послуг;

$D(MS_b)$  - дисперсія ринкової частки  $b$ -го банку в розрізі обраного для аналізу часового інтервалу;

$|\dots|$  - модуль числа.

Для розрахунку показників коваріації між часткою  $b$ -го банку та середньою ринковою часткою конкурентів на ринку банківських послуг, а також дисперсії ринкової частки  $b$ -го банку використовуються наступні формули:

$$\begin{aligned} \text{cov}(MS_b, MS_k) &= \frac{\sum (MS_b^t - \overline{MS_b})(MS_k^t - \overline{MS_k})}{T} \\ D(MS_k) &= \frac{\sum (MS_k^t - \overline{MS_k})^2}{T} \end{aligned} \quad (2.8)$$

де  $MS_b^t$  - ринкова частка  $b$ -го банку за  $t$ -ий рік, яка розраховується як відносний показник структури, тобто співвідношення величини розглянутого показника до суми за всіма банками на ринку;

$\overline{MS_b}$  - середня арифметична ринкової частки  $b$ -го банку в розрізі обраного для аналізу часового інтервалу;

$MS_k^t$  - середня ринкова частка усіх конкурентів  $b$ -го банку за  $t$ -ий рік, яка розраховується як відносний показник структури, тобто співвідношення суми



розглянутого показника за всіма банками-конкурентам на ринку до суми за всі роки досліджуваного періоду сумарних значень показника за всіма банками-конкурентам на ринку;

$\overline{MS}_k$  - середня арифметична усередненої ринкової частки усіх конкурентів b-го банку в розрізі обраного для аналізу часового інтервалу;

$T$  - загальна кількість років обраного для аналізу часового інтервалу.

Використовуючи наведені формули (2.8), бета-коефіцієнт показника ринкової частки банку на ринку банківських послуг набуває вигляду:

$$V_{rt} = \left| \frac{\text{cov}(MS_b, MS_k)}{D(MS_k)} \right| = \left| \frac{\sum_t (MS_b^t - \overline{MS}_b)(MS_k^t - \overline{MS}_k)}{\sum_t (MS_k^t - \overline{MS}_k)^2} \right| \quad (2.9)$$

Переходячи до практичної апробації запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання стратегічної позиції банків, зауважимо, що дане дослідження буде проводитись в розрізі різних сегментів ринку банківських послуг, а саме: ринку депозитних послуг фізичним особам; ринку депозитних послуг юридичним особам; ринку кредитних послуг фізичним особам; ринку кредитних послуг юридичним особам; ринку цінних паперів та ринку непроцентних доходів. Алгоритм реалізації методики до оцінювання стратегічної позиції банків в розрізі кожного з сегментів є однаковий.

Таким чином, проведемо поетапну практичну реалізацію визначення першої складової загальної методики оцінювання стратегічної позиції банку. Отже, характерника сили ринкового тиску на певному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг) відбувається за допомогою бета-коефіцієнту показника ринкової частки, який розрахований на основі показників наведених в таблицях 2.1 та В.1-В.2.

Приклад розрахунків сили ринкового тиску на певному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг) буде здійснений на основі сегменту депозитів фізичних осіб. За всіма іншим сегментами ринку

банківських послугу України будуть приведені тільки кінцеві результати ранжування стратегічної позиції банку (таблиця Г.1-Г.23)

В основі розрахунку сили ринкового тиску на певному сегменті ринку банківських послуг лежить показник ринкової частки банків, тобто співвідношення величини депозитів фізичних осіб (депозитів юридичних осіб; кредитів фізичним особам; кредитів юридичним особам; цінних паперів, непроцентних доходів) *b*-го банку до їх суми за всіма банками на ринку відповідних банківських послуг. Кінцеві значення реалізації зазначеного проміжного етапу обчислення сили ринкового тиску на сегменті депозитів фізичних осіб представмо в таблицях 2.10.

Таблиця 2.10 – Фрагмент розрахункової таблиці ринкової частки банків в межах сегменту депозитів фізичних осіб в 2013-2016 рр. (розрахунки в межах всіх банків приведені в таблиці Г.1), од.

| Банк                                   | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                               | 0,2169 | 0,2115 | 0,2366 | 0,2678 |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 0,1042 | 0,1264 | 0,1069 | 0,0947 |
| УКРГАЗБАНК                             | 0,0345 | 0,0396 | 0,0481 | 0,0525 |
| РОДОВІД БАНК                           | 0,0002 | 0,0000 |        |        |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  |        |        |        |        |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            |        |        |        |        |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР. ТА РОЗВ. |        |        |        |        |
| ПРИВАТБАНК                             | 0,6442 | 0,6225 | 0,6083 | 0,5850 |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 0,0001 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0002 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 0,0924 | 0,1110 | 0,1159 | 0,1332 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 0,0173 | 0,0097 | 0,0069 | 0,0089 |
| БМ БАНК                                | 0,0095 | 0,0062 | 0,0045 | 0,0060 |
| ВІЕС БАНК                              | 0,0065 | 0,0048 | 0,0041 | 0,0040 |
| ВТБ БАНК                               | 0,0705 | 0,0413 | 0,0431 | 0,0390 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         |        |        |        |        |
| ІДЕЯ БАНК                              | 0,0143 | 0,0180 | 0,0165 | 0,0187 |
| КРЕДОБАНК                              | 0,0185 | 0,0209 | 0,0255 | 0,0328 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 0,0002 | 0,0002 | 0,0002 | 0,0003 |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІМЕКСБАНК                              | 0,0275 | 0,0353 |        |        |
| ІНВЕСТБАНК                             | 0,0012 | 0,0015 | 0,0030 |        |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 0,0062 | 0,0069 | 0,0205 | 0,0247 |

Продовження таблиці 2.10

| Банк            | Рік    |        |        |        |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
|                 | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК | 0,0022 | 0,0032 |        |        |
| ІНТЕРБАНК       | 0,0005 |        |        |        |
| АВАНТ-БАНК      | 0,0047 | 0,0083 |        |        |
| АВТОКРАЗБАНК    | 0,0036 |        |        |        |
| АГРОКОМБАНК     | 0,0008 | 0,0014 | 0,0020 | 0,0028 |
| АКОРДБАНК       | 0,0013 | 0,0015 | 0,0026 | 0,0031 |
| АКСІОМА"        | 0,0007 | 0,0008 |        |        |
| ...             | ...    | ...    | ...    | ...    |

*Джерело: власна розробка автора*

Використовуючи дані таблиці 2.10, перейдемо, безпосередньо, до обчислення сили ринкового тиску (за обсягом надання відповідних послуг) на сегменті депозитів фізичних осіб (ринку депозитних послуг юридичним особам; ринку кредитних послуг фізичним особам; ринку кредитних послуг юридичним особам; ринку цінних паперів та ринку непроцентних доходів) за допомогою застосування формули (2.9), визначивши спочатку показник коваріації між часткою  $b$ -го банку та середньою ринковою часткою конкурентів на ринку банківських послуг – чисельник формули (2.9), а потім знаменник, відповідно, дисперсію ринкової частки  $b$ -го банку з 2013 р. по 2016 р.

Економічна інтерпретація сили ринкового тиску (за обсягом надання відповідних послуг) на сегменті депозитів фізичних осіб (ринку депозитних послуг юридичним особам; ринку кредитних послуг фізичним особам; ринку кредитних послуг юридичним особам; ринку цінних паперів та ринку непроцентних доходів) передбачає наступне: якщо  $|V_{rt}| < 1$   $b$ -ий банк не відчуває значного тиску з боку конкурентів і відповідно його стратегічна позиція вища; якщо  $|V_{rt}| > 1$   $b$ -ий банк відчуває значний тиск з боку конкурентів на ринку, і як наслідок, приводить до втрати або погіршення банком своєї стратегічної позиції. Результати реалізації даного етапу на сегменті депозитів фізичних осіб, наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Фрагмент розрахункової таблиці сила ринкового тиску банків (за обсягом надання відповідних послуг) на сегменті депозитів фізичних осіб в 2013-2016 рр. (розрахунки в межах всіх банків приведені в таблиці Г.2)

| Банк                                   | Рік               |            |            |          |
|--|-------------------|------------|------------|----------|
|  | 2013              | 2014       | 2015       | 2016     |
| ОЩАДБАНК                               | 0,4146            | 0,2478     | 0,7182     | 0,2347   |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 47,1072           | 1,2407     | 12,6121    | 2,6565   |
| УКРГАЗБАНК                             | 2,2912            | 4,1082     | 13,6227    | 4,2217   |
| РОДОВІД БАНК                           | 308,4142          | 308,4142   |            |          |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  |                   |            |            |          |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            |                   |            |            |          |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР ТА РОЗВ   |                   |            |            |          |
| ПРИВАТБАНК                             | 0,7628            | 2,0011     | 34,4051    | 1,1106   |
| ...                                    | ...               | ...        | ...        | ...      |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 822,5955          | 3 426,7961 | 7 980,0303 | 911,1055 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 0,9250            | 2,5864     | 4,9665     | 2,2589   |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 3,8922            | 34,1317    | 7,4953     | 17,0213  |
| БМ БАНК                                | 8,2313            | 8 840,9096 | 15,7246    | 113,1914 |
| ВІЕС БАНК                              | 13,0806           | 93,5379    | 75,0346    | 48,7071  |
| ВТБ БАНК                               | 1,0893            | 5,7898     | 9,6641     | 3,8891   |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         |                   |            |            |          |
| ІДЕЯ БАНК                              | 8,8900            | 38,9674    | 30,2636    | 19,4989  |
| КРЕДОБАНК                              | 3,2520            | 4,5610     | 22,1524    | 4,4139   |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 1 275,4639        | 2 000,2196 | 479,2487   | 730,9460 |
| ...                                    | ...               | ...        | ...        | ...      |
| ІМЕКСБАНК                              | 6,8554            | 6,8554     |            |          |
| ІНВЕСТБАНК                             | 38,7652           | 67,4760    | 24,6206    |          |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 2,5429            | 2,7423     | 7,0968     | 3,3593   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                        | 57,3519           | 57,3519    |            |          |
| ІНТЕРБАНК                              | 1 026<br>845,7741 |            |            |          |
| АВАНТ-БАНК                             | 15,0410           | 15         |            |          |
| АВТОКРАЗБАНК                           | 1 026<br>845,7741 |            |            |          |
| АГРОКОМБАНК                            | 22,9745           | 45,5011    | 561,9176   | 34,5671  |
| АКОРДБАНК                              | 25,8585           | 35,2373    | 80,1353    | 33,8040  |
| АКСІОМА                                | 1 122,5138        | 1 122,5138 |            |          |
| ...                                    | ...               | ...        | ...        | ...      |

*Джерело: власна розробка автора*

Досліджуваний синтетичний показник – стратегічна позиція банку на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг ( $Z_{rt}$ ) містить не абсолютне значення індикатора сила ринкового тиску на досліджуваному сегменті ринку

банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг), оціненої за допомогою бета-коефіцієнту показника ринкової частки, а похідного показника – значення відповідного відносного показника координації, тому виникає необхідність проведення додаткових розрахунків, результати яких на сегменті депозитів фізичних осіб, наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Фрагмент розрахункової таблиці відносного показника координації сили ринкового тиску банків (за обсягом надання відповідних послуг) на сегменті депозитів фізичних осіб в 2013-2016 рр. (розрахунки в межах всіх банків приведені в таблиці Г.3), од.

| Банк                                   | Рік      |        |        |        |
|--|----------|--------|--------|--------|
|  | 2013     | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                               | 0,0000   | 0,0000 | 0,0001 | 0,0000 |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 0,0046   | 0,0001 | 0,0012 | 0,0003 |
| УКРГАЗБАНК                             | 0,0002   | 0,0004 | 0,0013 | 0,0004 |
| РОДОВІД БАНК                           | 0,0300   | 0,0300 |        |        |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  |          |        |        |        |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            |          |        |        |        |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  |          |        |        |        |
| ПРИВАТБАНК                             | 0,0001   | 0,0002 | 0,0034 | 0,0001 |
| ...                                    | ...      | ...    | ...    | ...    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 0,0801   | 0,3337 | 0,7771 | 0,0887 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 0,0001   | 0,0003 | 0,0005 | 0,0002 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 0,0004   | 0,0033 | 0,0007 | 0,0017 |
| БМ БАНК                                | 0,0008   | 0,8610 | 0,0015 | 0,0110 |
| ВІЕС БАНК                              | 0,0013   | 0,0091 | 0,0073 | 0,0047 |
| ВТБ БАНК                               | 0,0001   | 0,0006 | 0,0009 | 0,0004 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         |          |        |        |        |
| ІДЕЯ БАНК                              | 0,0009   | 0,0038 | 0,0029 | 0,0019 |
| КРЕДОБАНК                              | 0,0003   | 0,0004 | 0,0022 | 0,0004 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 0,1242   | 0,1948 | 0,0467 | 0,0712 |
| ...                                    | ...      | ...    | ...    | ...    |
| ІМЕКСБАНК                              | 0,0007   | 0,0007 |        |        |
| ІНВЕСТБАНК                             | 0,0038   | 0,0066 | 0,0024 |        |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 0,0002   | 0,0003 | 0,0007 | 0,0003 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                        | 0,0056   | 0,0056 |        |        |
| ІНТЕРБАНК                              | 100,0000 |        |        |        |
| АВАНТ-БАНК                             | 0,0015   | 0      |        |        |
| АВТОКРАЗБАНК                           | 100,0000 |        |        |        |
| АГРОКОМБАНК                            | 0,0022   | 0,0044 | 0,0547 | 0,0034 |
| АКОРДБАНК                              | 0,0025   | 0,0034 | 0,0078 | 0,0033 |
| АКСІОМА                                | 0,1093   | 0,1093 |        |        |
| ...                                    | ...      | ...    | ...    | ...    |

Джерело: власна розробка автора

Переходячи до оцінювання другої складової інтегрального показника стратегічної позиції банку на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг – розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками, виникає необхідність не тільки визначення «сукупності наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей, що мають здатність при сприятливій ситуації на банківському ринку трансформуватися в конкурентні переваги, забезпечуючи стійку стратегічну позицію на ринку» [215], але і врахування відстані між досліджуваним банком та лідером, що дозволяє адаптація моделі Siedlecka [221]:

$$A_{rt} = \frac{d_b}{d_o} = \frac{|k_{rt} - \max_c \{k_{ct}\}|}{\sum_c |k_{ct} - \max_c \{k_{ct}\}| - \sum_c |k_{ct} - \min_c \{k_{ct}\}|} \quad (2.10)$$

де  $d_b$  – статистична абсолютна оцінка потенціалу  $b$ -го банку;

$d_o$  – відстань між абсолютною оцінкою потенціалу  $b$ -го банку та анти-моделлю;

$k_{rt}$  – показник характеристики ринку: в розрізі ринку депозитних послуг фізичним особам – депозити фізичних осіб; в розрізі ринку депозитних послуг юридичним особам – депозити юридичних осіб; в розрізі ринку кредитних послуг фізичним особам – кредити фізичних осіб; в розрізі ринку кредитних послуг юридичним особам – кредити юридичних осіб; в розрізі ринку цінних паперів – обсяги цінних паперів; в розрізі ринку непроцентних доходів – відповідно непроцентні доходи;

$\max_c \{k_{ct}\}$  – максимальне значення показника характеристики розглянутого ринку в розрізі сукупності досліджуваних банків;

$\min_c \{k_{ct}\}$  – мінімальне значення показника характеристики розглянутого ринку в розрізі сукупності досліджуваних банків.

Переходячи до практичної реалізації формули (2.10) на прикладі даних щодо ринку депозитних послуг фізичних осіб, виникає необхідність обчислення проміжних значень: відстані між значенням показника характеристики ринку та максимально можливим значенням в розрізі сукупності досліджуваних банків; відстані між значенням показника характеристики ринку та мінімально можливим значенням в розрізі сукупності досліджуваних банків; розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг. Агрегуючи зазначені проміжні розрахунки за формулою (2.10), отримуємо таблицю 2.13, в якій приведені дані розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками з 2013 р. по 2016 р.

Таблиця 2.13 – Розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками в 2013-2016 рр. (розрахунки в межах всіх банків приведені в таблиці Г.4), од.

| Банк                                | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                     | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| Ощадбанк                            | 0,0039 | 0,0045 | 0,0061 | 0,0062 |
| Укрексімбанк                        | 0,0049 | 0,0054 | 0,0082 | 0,0096 |
| Укргазбанк                          | 0,0056 | 0,0063 | 0,0092 | 0,0104 |
| Родовід Банк                        | 0,0059 | 0,0068 |        |        |
| "Розрахунковий центр"               |        |        |        |        |
| Держзембанк                         |        |        |        |        |
| Український банк реконстр. та розв. |        |        |        |        |
| Приватбанк                          | 0,0097 | 0,0111 | 0,0127 | 0,0134 |
| ...                                 | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІНГ Банк Україна                    | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| Альфа-банк                          | 0,0054 | 0,0061 | 0,0091 | 0,0103 |
| Банк Форвард                        | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0113 |
| БМ Банк                             | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ВІЕС Банк                           | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |

Продовження таблиці 2.13

| Банк               | Рік    |        |        |        |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
|                    | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ВТБ Банк           | 0,0055 | 0,0065 | 0,0096 | 0,0111 |
| Дойче Банк ДБУ     | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| Ідея Банк          | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0113 |
| Кредобанк          | 0,0058 | 0,0066 | 0,0097 | 0,0111 |
| Кредит Європа Банк | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ...                | ...    | ...    | ...    | ...    |
| Імексбанк          | 0,0056 | 0,0064 |        |        |
| Інвестбанк         | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 |        |
| Індустріалбанк     | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0113 |
| Інтеграл - Банк    | 0,0058 | 0,0067 |        |        |
| Інтербанк          | 0,0059 |        |        |        |
| Авант-Банк         | 0,0058 | 0,0067 |        |        |
| Автокразбанк       | 0,0058 |        |        |        |
| Агрокомбанк        | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| Акордбанк          | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| Аксіома            | 0,0059 | 0,0068 |        |        |
| ...                | ...    | ...    | ...    | ...    |

*Джерело: власна розробка автора*

Представлені в таблиці 2.13 дані необхідні для подальшого обчислення синтетичної міри стратегічної позиції банку, але не можуть бути безпосередньо використані для економічної інтерпретації рівня досягнутого фактичного стратегічного потенціалу. З цією метою переведемо отримані розрахунки до шкали вимірювання від нуля до 100% за допомогою розрахунку відносного показника координації – співвідношення модулю розриву у  $t$ -ому році між обсягами надання депозитів фізичним особам  $r$ -го банку та банку-лідера цього сегменту до різниці сумарних по сегменту значень (по модулю) розривів між обсягами надання депозитів фізичним особам кожного учасника ринку та банку – лідера/аутсайдера. Результати наведемо в табличному вигляді (таблиця 2.14).



Таблиця 2.14 – Фрагмент розрахункової таблиці відносного показника структури розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками в 2013-2016 рр. (розрахунки в межах всіх банків приведені в таблиці Г.5), %

| Банк                                   | Рік     |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|---------|
|  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
| ОЩАДБАНК                               | 28,5208 | 32,7308 | 44,4859 | 45,3897 |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 36,0398 | 39,5052 | 60,0117 | 70,1606 |
| УКРГАЗБАНК                             | 40,6958 | 46,4131 | 67,0489 | 76,2013 |
| РОДОВІД БАНК                           | 42,9826 | 49,5671 |         |         |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  |         |         |         |         |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            |         |         |         |         |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР. ТА РОЗВ. |         |         |         |         |
| ПРИВАТБАНК                             | 71,3692 | 81,5174 | 92,9965 | 98,1757 |
| ...                                    | ...     | ...     | ...     | ...     |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 42,9926 | 49,5646 | 72,8020 | 83,7054 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 39,2664 | 44,7304 | 66,3444 | 75,1297 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 42,2965 | 49,1482 | 72,4257 | 83,1431 |
| БМ БАНК                                | 42,6141 | 49,2987 | 72,5578 | 83,3302 |
| ВІЕС БАНК                              | 42,7323 | 49,3614 | 72,5787 | 83,4612 |
| ВТБ БАНК                               | 40,1511 | 47,7709 | 70,4057 | 81,2020 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         | 42,9968 | 49,5702 | 72,8098 | 83,7160 |
| ІДЕЯ БАНК                              | 42,4174 | 48,7831 | 71,8910 | 82,5083 |
| КРЕДОБАНК                              | 42,2490 | 48,6596 | 71,3854 | 81,6002 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 42,9888 | 49,5613 | 72,8008 | 83,6996 |
| ...                                    | ...     | ...     | ...     | ...     |
| ІМЕКСБАНК                              | 41,0479 | 47,0443 | 0,0000  | 0,0000  |
| ІНВЕСТБАНК                             | 42,9086 | 49,4602 | 72,7170 | 0,0000  |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 42,5583 | 49,0729 | 72,1806 | 82,9853 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                        | 42,8381 | 49,3433 | 0,0000  | 0,0000  |
| ІНТЕРБАНК                              | 42,9582 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| АВАНТ-БАНК                             | 42,6609 | 48,9764 | 0,0000  | 0,0000  |
| АВТОКРАЗБАНК                           | 42,7415 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| АГРОКОМБАНК                            | 42,9376 | 49,4691 | 72,7498 | 83,6339 |
| АКОРДБАНК                              | 42,9077 | 49,4605 | 72,7292 | 83,6247 |
| АКСІОМА"                               | 42,9447 | 49,5142 | 0,0000  | 0,0000  |
| ...                                    | ...     | ...     | ...     | ...     |

*Джерело: власна розробка автора*

Переходячи до оцінювання останньої, але не менш важливої складової стратегічної позиції банку – сили ринкового тиску на ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг), зауважимо,

що показник прибутку обраний виходячи з наступного положень: стратегічна позиція банку визначається знадністю менеджменту банку досягати поставлених цілей. Найбільш адекватне кількісне вираження цілі для банку є обсяг отриманого прибутку [158]. Безумовно, справедливо зауважити, що банки намагаються оптимізувати процес отримання прибутку з метою зменшення податкового навантаження, проте це характерно тільки для приватних вітчизняних банків. Іноземні банки намагаються отримати значний обсяг прибутку з метою підвищення вартості акцій, а державні банки як отриманий прибуток так і податок з нього перераховують до бюджету, тому причин уникати оподаткування немає. Виходячи з цього, рівень прибутковості банків об'єктивно може виступати як критерії оцінки реалізації стратегічного потенціалу банку.

Переходячи до практичної реалізації, зазначимо, що силу ринкового тиску на ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг) пропонується розрахунки на базі бета-коефіцієнту ринкової частки в розрізі прибутку, нормалізованого природнім методом (формула 2.11). Доцільність застосування даного підходу обумовлена необхідністю врахування наступних особливостей:

- можливості прийняття величиною прибутку як додатних, так і від'ємних значень;
- врахування тиску з боку конкурентів на ринку;
- врахування рівня використаного стратегічного потенціалу.

Отже, математична формалізація даного етапу полягає у визначенні модуля співвідношення коваріації між нормалізованими природнім методом обсягами прибутку (відповідно у  $t$ -ому році та в середньому за період найбільш суттєвих трансформацій банківської системи України)  $r$ -го банку та конкурентів до дисперсії обсягів прибутку інших учасників ринку і прийматиме наступний вигляд:

$$P_{rt} = \left| \frac{\text{cov}(PR_b, PR_k)}{D(PR_k)} \right| = \left| \frac{\sum_t (PR_b^t - \overline{PR_b})(PR_k^t - \overline{PR_k})}{\sum_t (PR_k^t - \overline{PR_k})^2} \right| \quad (2.11)$$

де  $PR_b$  - нормалізовані природнім методом величина прибутку  $b$ -го банку, тобто величина, розрахована як дріб: чисельник – відхилення прибутку від мінімально можливого рівня за всією сукупністю банків в розрізі одного року, знаменник – різниця між максимально та мінімально можливими рівнями прибутку за всією сукупністю банків в розрізі одного року;

$PR_k$  - середньо ринкове значення нормалізованої величини прибутку конкурентів на ринку;

$\text{cov}(PR_b, PR_k)$  - показник коваріації між нормалізованою величиною прибутку  $b$ -го банку та середньою ринковою величиною нормалізованого прибутку конкурентів на ринку;

$D(PR_b)$  - дисперсія нормалізованої величини прибутку  $b$ -го банку в розрізі обраного для аналізу часового інтервалу;

$|\dots|$  - модель числа;

$\overline{PR_b}$  - середня арифметична нормалізованої величини прибутку  $b$ -го банку в розрізі обраного для аналізу часового інтервалу;

$\overline{PR_k}$  - середня арифметична усередненої нормалізованої величини прибутку усіх конкурентів  $b$ -го банку в розрізі обраного для аналізу часового інтервалу.

Переходячи до апробації запропонованого підходу до оцінювання сили ринкового тиску на ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг) за допомогою бета-коефіцієнту, розглянемо вхідний масив попередніх статистичних даних в динаміці в 2013-2016 рр. (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Фрагмент таблиці вхідних даних за показником величини прибутків банків в 2013-2016 рр. (розрахунки в межах всіх банків приведені в таблиці Г.6), тис. грн

| Банк                                   | Рік          |             |             |              |
|--|--------------|-------------|-------------|--------------|
|  | 2013         | 2014        | 2015        | 2016         |
| ОЩАДБАНК                               | 678 784      | -8 564 446  | -12 273 078 | 468 169      |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 198 616      | -9 805 548  | -14 132 383 | -1 011 106   |
| УКРГАЗБАНК                             | 1 001 973    | -2 801 124  | 259 672     | 293 681      |
| РОДОВІД БАНК                           | -70 298      | -266 802    |             |              |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  | 996          | 4 896       | -28 886     | 2 091        |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            | -2 911       | 2 135       | 7 643       |              |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  | 94           | -11 076     | 570         | -3 145       |
| ПРИВАТБАНК                             | 1873391,6980 | 749036,1042 | 216121,1640 | -135 309 076 |
| ...                                    | ...          | ...         | ...         | ...          |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 76 122       | 228 880     | 854 874     | 791 103      |
| АЛЬФА-БАНК                             | 13 080       | -744 050    | -2 657 691  | -4 094 773   |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 56 499       | 10 403      | -153 215    | 6 247        |
| БМ БАНК                                | -173 897     | 133 317     | -405 703    | -1 759 159   |
| ВІЕС БАНК                              | 65 157       | 40 598      | 76 529      | 63 605       |
| ВТБ БАНК                               | -194 042     | 642 795     | -4 551 555  | -6 320 416   |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         | 22 441       | 27 931      | 132 101     | 112 796      |
| ІДЕЯ БАНК                              | 8 927        | 10 740      | -293 739    | 53 340       |
| КРЕДОБАНК                              | 498          | 4 591       | 112 449     | 263 676      |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 105 816      | 170 086     | -76 723     | 60 726       |
| ...                                    | ...          | ...         | ...         | ...          |
| ІМЕКСБАНК                              | 20 354       | -186 492    |             |              |
| ІНВЕСТБАНК                             | 5 364        | 4 229       | 2 832       |              |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 1 354        | 11 394      | 23 119      | 94           |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                        | 1 154        | 2 993       |             |              |
| ІНТЕРБАНК                              | 1 668        |             |             |              |
| АВАНТ-БАНК                             | 458          | 510         |             |              |
| АВТОКРАЗБАНК                           | 2 235        |             |             |              |
| АГРОКОМБАНК                            | 1 120        | 299         | 2 267       | 145          |
| АКОРДБАНК                              | 3 977        | 4 837       | 604         | -39 720      |
| АКСІОМА"                               | 1 552        | -326 623    |             |              |
| ...                                    | ...          | ...         | ...         | ...          |

*Джерело: власна розробка автора*

В основі розрахунку сили ринкового тиску на ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг) лежить показник нормалізованої природнім методом величини прибутку, тобто співвідношення відхилення прибутку від мінімально можливого рівня за всією сукупністю

банків в розрізі одного року до різниці між максимально та мінімально можливими рівнями прибутку за всією сукупністю банків в розрізі одного року. Результати реалізації зазначеного проміжного етапу обчислення представмо в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Фрагмент таблиці нормалізованих природнім методом величини прибутків банків в 2013-2016 рр. (повні розрахунки приведені в таблиці Г.7), од.

| Банк                                   | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                               | 0,7315 | 0,1304 | 0,3652 | 0,9759 |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 0,6235 | 0,0218 | 0,2803 | 0,9653 |
| УКРГАЗБАНК                             | 0,8041 | 0,6344 | 0,9374 | 0,9746 |
| РОДОВІД БАНК                           | 0,5631 | 0,8560 |        |        |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  | 0,5791 | 0,8798 | 0,9242 | 0,9726 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            | 0,5782 | 0,8795 | 0,9259 |        |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР. ТА РОЗВ. | 0,5789 | 0,8784 | 0,9256 | 0,9725 |
| ПРИВАТБАНК                             | 1,0000 | 0,9448 | 0,9354 | 0,0000 |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 0,5960 | 0,8994 | 0,9646 | 0,9782 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 0,5818 | 0,8143 | 0,8042 | 0,9431 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 0,5916 | 0,8802 | 0,9186 | 0,9726 |
| БМ БАНК                                | 0,5398 | 0,8910 | 0,9070 | 0,9599 |
| ВІЕС БАНК                              | 0,5935 | 0,8829 | 0,9291 | 0,9730 |
| ВТБ БАНК                               | 0,5353 | 0,9355 | 0,7177 | 0,9271 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         | 0,5839 | 0,8818 | 0,9316 | 0,9733 |
| ІДЕЯ БАНК                              | 0,5809 | 0,8803 | 0,9121 | 0,9729 |
| КРЕДОБАНК                              | 0,5790 | 0,8797 | 0,9307 | 0,9744 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 0,6027 | 0,8942 | 0,9221 | 0,9730 |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІМЕКСБАНК                              | 0,5835 | 0,8630 |        |        |
| ІНВЕСТБАНК                             | 0,5801 | 0,8797 | 0,9257 |        |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 0,5792 | 0,8803 | 0,9266 | 0,9725 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                        | 0,5791 | 0,8796 |        |        |
| ІНТЕРБАНК                              | 0,5793 |        |        |        |
| АВАНТ-БАНК                             | 0,5790 | 0,8794 |        |        |
| АВТОКРАЗБАНК                           | 0,5794 |        |        |        |
| АГРОКОМБАНК                            | 0,5791 | 0,8794 | 0,9257 | 0,9725 |
| АКОРДБАНК                              | 0,5798 | 0,8798 | 0,9256 | 0,9723 |
| АКСІОМА                                | 0,5792 | 0,8508 |        |        |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |

*Джерело: власна розробка автора*

Використовуючи дані таблиці 2.16, перейдемо безпосередньо до обчислення сили ринкового тиску на ринку депозитних послуг фізичним особам за допомогою застосування формули (2.11). Економічна інтерпретація досліджуваного показника (таблиця 2.17) на ринку депозитних послуг фізичним особам передбачає наступне: якщо  $|FKS_b| < 1$   $b$ -ий банк не відчуває значного тиску з боку конкурентів і відповідно його стратегічна позиція вища; якщо  $|FKS_b| > 1$   $b$ -ий банк відчуває значний тиск з боку конкурентів на ринку, і як наслідок, приводить до втрати або погіршення банком своєї стратегічної позиції.

Таблиця 2.17 – Фрагмент таблиці значень сили ринкового тиску на ринку депозитних послуг фізичним (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг) в 2013-2016 р. (повні розрахунки приведені в таблиці Г.8), од.

| Банк                                   | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                               | 0,5156 | 0,4057 | 1,4694 | 0,5411 |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 4,1168 | 1,6263 | 4,0586 | 1,3697 |
| УКРГАЗБАНК                             | 7,5787 | 9,0878 | 3,1057 | 2,6662 |
| РОДОВІД БАНК                           | 4,7893 | 4,7893 |        |        |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  | 5,3522 | 4,1359 | 3,2766 | 2,6733 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            | 3,2426 | 8,2553 | 5,3400 |        |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  | 5,3531 | 4,1647 | 3,2527 | 2,6714 |
| ПРИВАТБАНК                             | 2,6787 | 3,3935 | 3,5554 | 0,9503 |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 5,5006 | 3,9892 | 2,9096 | 2,7539 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 8,0916 | 4,8124 | 5,1689 | 2,5544 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 7,1542 | 3,6799 | 3,0640 | 2,4790 |
| БМ БАНК                                | 4,5299 | 3,5724 | 3,3026 | 2,6444 |
| ВІЕС БАНК                              | 5,6689 | 4,2353 | 3,3120 | 2,7429 |
| ВТБ БАНК                               | 7,9830 | 2,2452 | 7,4137 | 2,3075 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         | 5,3598 | 4,2008 | 3,2356 | 2,7130 |
| ІДЕЯ БАНК                              | 5,5461 | 4,0567 | 3,4253 | 2,6414 |
| КРЕДОБАНК                              | 4,8676 | 4,4782 | 3,3789 | 2,7909 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 5,9723 | 4,0292 | 3,4736 | 2,7741 |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІМЕКСБАНК                              | 5,0181 | 5,0181 |        |        |
| ІНВЕСТБАНК                             | 3,2614 | 8,2968 | 5,3739 |        |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 5,3165 | 4,1455 | 3,2551 | 2,6832 |

## Продовження таблиці 2.17

| Банк            | Рік      |        |        |        |
|-----------------|----------|--------|--------|--------|
|                 | 2013     | 2014   | 2015   | 2016   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК | 4,6692   | 4,6692 |        |        |
| ІНТЕРБАНК       | 100,0000 |        |        |        |
| АВАНТ-БАНК      | 4,6702   | 5      |        |        |
| АВТОКРАЗБАНК    | 100,0000 |        |        |        |
| АГРОКОМБАНК     | 5,3433   | 4,1517 | 3,2587 | 2,6759 |
| АКОРДБАНК       | 5,2960   | 4,1869 | 3,2876 | 2,6976 |
| АКСІОМА         | 5,1664   | 5,1664 |        |        |
| ...             | ...      | ...    | ...    | ...    |

*Джерело: власна розробка автора*

Оскільки синтетична міра стратегічної позиції банків містить не абсолютне значення індикатора сили ринкового тиску на ринку депозитів фізичним особам (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг), оціненої за допомогою бета-коефіцієнту показника ринкової частки, а похідного показника – значення відповідного відносного показника координації, тому виникає необхідність проведення додаткових розрахунків, результати яких наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Фрагмент розрахункової таблиці відносного показника координації сили ринкового тиску на ринку депозитних послуг фізичним (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг) в 2013-2016 р. (повні розрахунки приведені в таблиці Г.9), од.

| Банк                                  | Рік    |        |        |        |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                       | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                              | 0,0093 | 0,0073 | 0,0265 | 0,0098 |
| УКРЕКСІМБАНК                          | 0,0744 | 0,0294 | 0,0733 | 0,0247 |
| УКРГАЗБАНК                            | 0,1369 | 0,1641 | 0,0561 | 0,0482 |
| РОДОВІД БАНК                          | 0,0865 | 0,0865 | 0,0000 | 0,0000 |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                 | 0,0967 | 0,0747 | 0,0592 | 0,0483 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                           | 0,0586 | 0,1491 | 0,0965 | 0,0000 |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 0,0967 | 0,0752 | 0,0588 | 0,0483 |
| ПРИВАТБАНК                            | 0,0484 | 0,0613 | 0,0642 | 0,0172 |
| ...                                   | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                      | 0,0994 | 0,0721 | 0,0526 | 0,0497 |

Продовження таблиці 2.18

| Банк                                | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                     | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| АЛЬФА-БАНК                          | 0,1462 | 0,0869 | 0,0934 | 0,0461 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 0,1292 | 0,0665 | 0,0553 | 0,0448 |
| БМ БАНК                             | 0,0818 | 0,0645 | 0,0597 | 0,0478 |
| ВІЕС БАНК                           | 0,1024 | 0,0765 | 0,0598 | 0,0495 |
| ВТБ БАНК                            | 0,1442 | 0,0406 | 0,1339 | 0,0417 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 0,0968 | 0,0759 | 0,0584 | 0,0490 |
| ІДЕЯ БАНК                           | 0,1002 | 0,0733 | 0,0619 | 0,0477 |
| КРЕДОБАНК                           | 0,0879 | 0,0809 | 0,0610 | 0,0504 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 0,1079 | 0,0728 | 0,0627 | 0,0501 |
| ...                                 | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІМЕКСБАНК                           | 0,0906 | 0,0906 | 0,0000 | 0,0000 |
| ІНВЕСТБАНК                          | 0,0589 | 0,1499 | 0,0971 | 0,0000 |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                      | 0,0960 | 0,0749 | 0,0588 | 0,0485 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                     | 0,0843 | 0,0843 | 0,0000 | 0,0000 |
| ІНТЕРБАНК                           | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| АВАНТ-БАНК                          | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| АВТОКРАЗБАНК                        | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| АГРОКОМБАНК                         | 0,0965 | 0,0750 | 0,0589 | 0,0483 |
| АКОРДБАНК                           | 0,0957 | 0,0756 | 0,0594 | 0,0487 |
| АКСІОМА                             | 0,0933 | 0,0933 | 0,0000 | 0,0000 |
| ...                                 | ...    | ...    | ...    | ...    |

*Джерело: власна розробка автора*

Таким чином, використовуючи дані таблиць 2.12 (сила ринкового тиску банків (за обсягом надання відповідних послуг) на сегменті депозитів фізичних), таблиці 2.14 (розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками) та таблиці 2.18 (сила ринкового тиску на ринку депозитних послуг фізичним (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг)), визначимо на основі формули 2.6 шукану величину  $Z_{it}$  – стратегічна позиція банків на прикладі ринку депозитних послуг фізичних осіб. Наведені результати представимо в табличному вигляді (таблиця 2.19).



Таблиця 2.19 – Фрагмент результативної таблиці оцінки стратегічної позиції банків на ринку депозитних послуг фізичних осіб в 2013-2016 р. (повні розрахунки приведені в таблиці Г.10), од

| Банк                                   | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                               | 0,0011 | 0,0009 | 0,0022 | 0,0011 |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 0,0119 | 0,0027 | 0,0090 | 0,0039 |
| УКРГАЗБАНК                             | 0,0055 | 0,0075 | 0,0088 | 0,0059 |
| РОДОВІД БАНК                           | 0,0248 | 0,0260 |        |        |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  |        |        |        |        |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            |        |        |        |        |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  |        |        |        |        |
| ПРИВАТБАНК                             | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 0,0360 | 0,0546 | 0,0740 | 0,0369 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 0,0041 | 0,0051 | 0,0074 | 0,0047 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 0,0066 | 0,0114 | 0,0074 | 0,0094 |
| БМ БАНК                                | 0,0073 | 0,0720 | 0,0097 | 0,0182 |
| ВІЕС БАНК                              | 0,0091 | 0,0167 | 0,0163 | 0,0139 |
| ВТБ БАНК                               | 0,0044 | 0,0053 | 0,0107 | 0,0056 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         |        |        |        |        |
| ІДЕЯ БАНК                              | 0,0079 | 0,0123 | 0,0121 | 0,0101 |
| КРЕДОБАНК                              | 0,0054 | 0,0062 | 0,0109 | 0,0062 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 0,0428 | 0,0458 | 0,0308 | 0,0344 |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |
| ІМЕКСБАНК                              | 0,0070 | 0,0073 |        |        |
| ІНВЕСТБАНК                             | 0,0109 | 0,0188 | 0,0132 |        |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 0,0052 | 0,0051 | 0,0074 | 0,0056 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                        | 0,0140 | 0,0147 |        |        |
| ІНТЕРБАНК                              | 1,0193 |        |        |        |
| АВАНТ-БАНК                             | 0,0090 | 0      |        |        |
| АВТОКРАЗБАНК                           | 1,0176 |        |        |        |
| АГРОКОМБАНК                            | 0,0108 | 0,0131 | 0,0317 | 0,0123 |
| АКОРДБАНК                              | 0,0112 | 0,0121 | 0,0166 | 0,0122 |
| АКСІОМА"                               | 0,0391 | 0,0410 |        |        |
| ...                                    | ...    | ...    | ...    | ...    |

*Джерело: власна розробка автора*

Перше ніж проводити узагальнюючий аналіз стратегічної позиції банків на різних сегментах ринку банківських послуг України зауважимо наступне: чим вище абсолютне значення стратегічної позиції банку тим він нижче

знаходиться в рейтингу та, відповідно, чим менше отримане абсолютне значення стратегічної позиції банку, тим його рейтинг вище.

Отже на основі даних наведених в таблиці 2.19 та використовуючи логіку викладену вище сформуємо таблицю 2.20. Отримані в даній таблиці значення свідчать про те, що кожному банку відповідає певний ренкінг, що зумовлює стратегічну позицію певного банку відносно інших банків. За умови побудови переліку банків у відповідності від найменшого до найбільшого ренкінгу банку, отримаємо рейтинг банків у відповідному сегменті ринку банківських послуг України.

Таблиця 2.20 – Фрагмент результативної таблиці ранжування банків за показником стратегічної позиції банків на ринку депозитних послуг фізичних осіб в 2013-2016 р. (повні розрахунки приведені в таблиці Г.11), од

| Банк                                   | Рік      |          |         |         |
|--|----------|----------|---------|---------|
|  | 2013     | 2014     | 2015    | 2016    |
| ОЩАДБАНК                               | 2,0000   | 2,0000   | 2,0000  | 2,0000  |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 87,0000  | 4,0000   | 26,0000 | 6,0000  |
| УКРГАЗБАНК                             | 25,0000  | 35,0000  | 23,0000 | 16,0000 |
| РОДОВІД БАНК                           | 122,0000 | 116,0000 |         |         |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  | 173,0000 | 139,0000 | 81,0000 | 66,0000 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            | 173,0000 | 139,0000 | 81,0000 |         |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  | 173,0000 | 139,0000 | 81,0000 | 66,0000 |
| ПРИВАТБАНК                             | 1,0000   | 1,0000   | 1,0000  | 1,0000  |
| ...                                    | ...      | ...      | ...     | ...     |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 137,0000 | 131,0000 | 78,0000 | 59,0000 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 12,0000  | 13,0000  | 18,0000 | 8,0000  |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 37,0000  | 65,0000  | 15,0000 | 33,0000 |
| БМ БАНК                                | 46,0000  | 136,0000 | 32,0000 | 50,0000 |
| ВІЕС БАНК                              | 67,0000  | 95,0000  | 61,0000 | 44,0000 |
| ВТБ БАНК                               | 15,0000  | 16,0000  | 35,0000 | 14,0000 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         | 173,0000 | 139,0000 | 81,0000 | 66,0000 |
| ІДЕЯ БАНК                              | 55,0000  | 73,0000  | 43,0000 | 35,0000 |
| КРЕДОБАНК                              | 24,0000  | 21,0000  | 38,0000 | 17,0000 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 142,0000 | 129,0000 | 70,0000 | 57,0000 |
| ...                                    | ...      | ...      | ...     | ...     |
| ІМЕКСБАНК                              | 42,0000  | 31,0000  |         |         |
| ІНВЕСТБАНК                             | 77,0000  | 102,0000 | 52,0000 |         |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                         | 22,0000  | 14,0000  | 16,0000 | 15,0000 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                        | 100,0000 | 89,0000  |         |         |
| ІНТЕРБАНК                              | 169,0000 |          |         |         |

## Продовження таблиці 2.20

| Банк         | Рік      |          |         |         |
|--------------|----------|----------|---------|---------|
|              | 2013     | 2014     | 2015    | 2016    |
| АВАНТ-БАНК   | 66,0000  | 51,0000  |         |         |
| АВТОКРАЗБАНК | 161,0000 |          |         |         |
| АГРОКОМБАНК  | 74,0000  | 83,0000  | 71,0000 | 43,0000 |
| АКОРДБАНК    | 80,0000  | 70,0000  | 62,0000 | 42,0000 |
| АКСІОМА      | 140,0000 | 128,0000 |         |         |
| ...          | ...      | ...      | ...     | ...     |

*Джерело: власна розробка автора*

Підсумовуючи отримані результати в межах таблиць Г.11-Г.15, та формалізовані вище етапи моделі побудови стратегічної позиції банку на ринку банківських послуг шляхом побудови моделі дробно-лінійного програмування проведемо узагальнення та наочне представлення даних здобутків (рисунок 2.2.).

Зупиняючись на більш детальному аналізі практичних результатів зауважимо, що будемо проводити його в розрізі кожного сегменту ринку банківських послуг та брати до уваги тільки ті банки, які, безперервно, здійснювали діяльність протягом 2013-2016 рр.

Отже, прослідковується наступні закономірності в діяльності банків в Україні:

- лідируючі позиції на сегменті депозитів фізичним особам протягом усього досліджуваного періоду займають Приватбанк та Ощадбанк, незмінними протягом п'яти років залишаються і три банки, які знаходяться нижче в рейтингу – Промінвестбанк, Південний та Банк Кредит Дніпро. Найнижчі позиції на даному сегменті належать Дойче банк ДБУ та Банк Авангард;

- порівняно до попереднього сегменту ринку банківських послуг, лідируючі позиції з надання депозитів юридичним особам поряд з Приватбанком та Ощадбанком здійснює Укресімбанк. В 2016 р. в топ-шість банків з надання депозитів юридичним особам потрапили Укргазбанк та Укрсіббанк;

## СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ БАНКУ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ СЕГМЕНТІ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

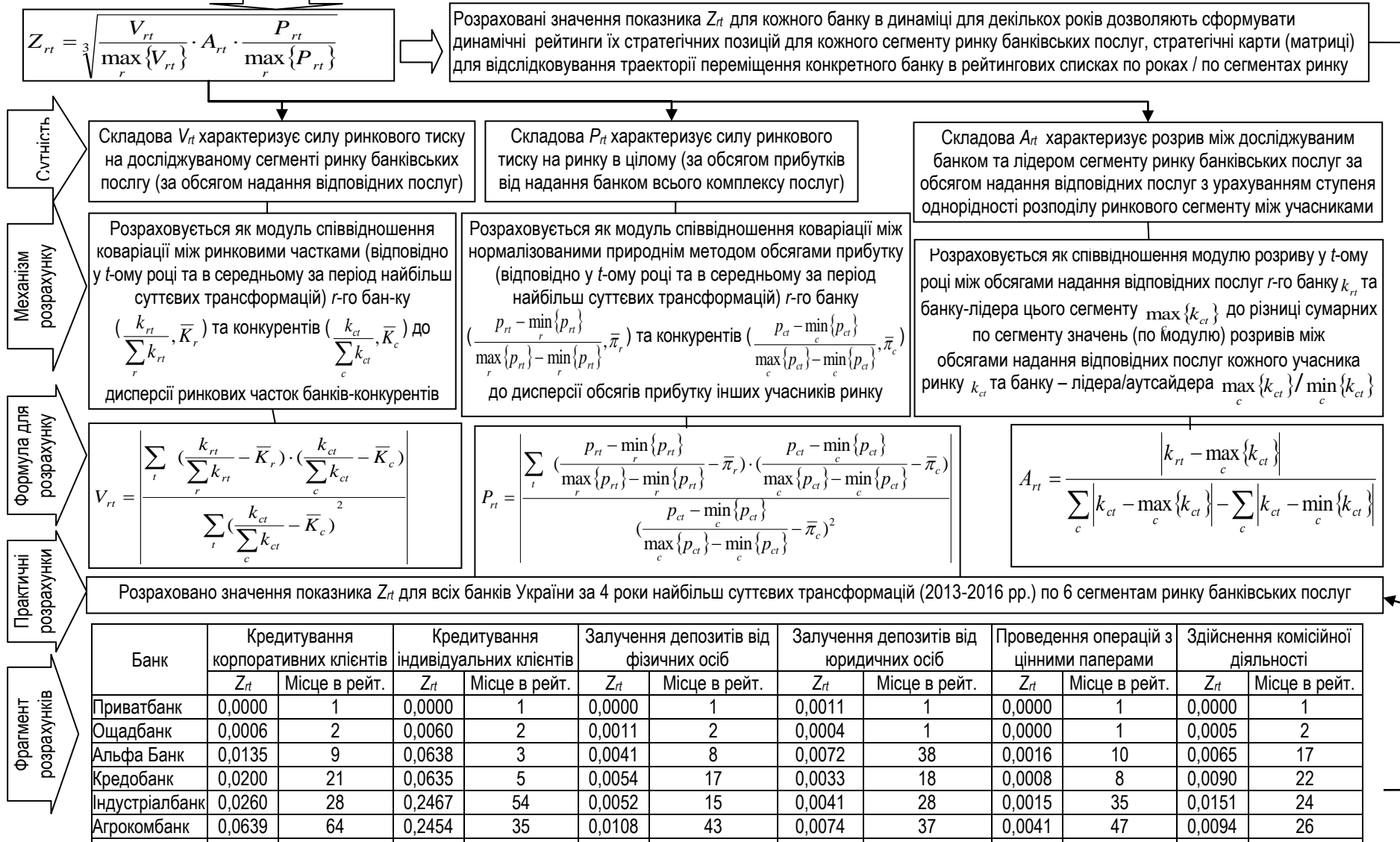


Рисунок 2.2 – Науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної позиції банку на сегменті ринку банківських послуг

- на кредитному ринку для фізичних осіб провідну роль поряд з Приватбанк та Ощадбанк займають Укрсоцбанк, Альфа-банк та Кредобанк. Найнижчі позиції в рейтингу займають ІНГ банк Україна та СЕБ корпоративний банк;

- на ринку кредитних ресурсів для юридичних осіб конкуренція значно вища ніж для фізичних, так найкращі стратегічні позиції протягом 2013-2016 рр., займали наступні банки: Ощадбанк, Приватбанк, Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укрсиббанк, Райффайзен банк аваль, Укргазбанк, Перший укр. міжнародний банк, Альфа-банк та Південний;

- найактивнішими та найбільш ефективними на ринку банківських послуг в межах сегменту операцій з цінними паперами позиціонували себе такі банки, як Ощадбанк, Приватбанк, БМ банк, Апекс-банк, Гефест та Укрексімбанк;

- на ринку банківських послуг в межах сегменту непроцентних доходів, п'ять лідируючих позицій протягом 2013-2016 рр. займають Ощадбанк, Приватбанк, Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укргазбанк. Активну стратегічну позицію на даному сегменті ринку банківських послуг України також займають Укрсиббанк, Аркада, Промінвестбанк, Банк Кредит Дніпро, Перший укр. міжнародний банк та ВТБ банк.

Підсумовуючи проведений вище аналіз, справедливо зауважимо, що ставлячи одноосібно у рейтинг Приватбанк та Ощадбанк, інші лідери в межах певного сегменту активно змінюються, що свідчить про значну боротьбу серед банків України за стратегічні позиції на ринку банківських послуг.

Отже, розроблена методика дозволяє менеджменту кожного з українських банків на основі реального значення ренкінгу вибудувати диференційований комплекс заходів щодо підвищення власної стратегічної позиції на кожному сегменті ринку банківських послуг України. Крім того, менеджмент банків лідерів повинен зосереджуватись на всебічному розвитку усіх напрямків діяльності, а банки аутсайтери повинні обрати найбільш перспективні, виходячи з власних можливостей та існуючого рівня конкуренції, сегменти ринку банківських послуг України. У випадку обрання банками зазначених векторів стратегічного розвитку банки зі значними активами повноцінно зможуть виконувати функції

універсальних банків, а банки з обмеженими фінансовими ресурсами трансформуються у чітко спеціалізовані банки.

2.3. Оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг

У сучасних мінливих економічних умовах, коли відбувається загострення конкурентної боротьби між банками та іншими фінансовими установами, посилення регуляторних вимог до діяльності банків та активного впровадження інформаційних технологій в діяльність фінансових інститутів, посилюється роль стабільного та ефективного функціонування учасників банківської системи. Безсумнівно, що дані процеси призводять до прийняття керівництвом банку складних управлінських рішень, що полягають в знаходженні компромісу між «прибутковістю» та «ризикованістю» банківських операцій, оптимізації витрат, пошуку резервів збільшення прибутку та швидкій адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Беручи той факт, що станом на кінець 2016 року третина банків України мала від'ємний фінансовий результат [94], що пояснюється наявністю значної частки проблемної заборгованості в структурі кредитного портфеля, відсутністю дієвої системи ризик-менеджменту банку, зниженням рівня процентної маржі задля утримання та розширення клієнтської бази, а також фінансування діяльності пов'язаних осіб як головної мети функціонування банків. У даних умовах виникає об'єктивна необхідність ґрунтовного дослідження питання ефективності функціонування банків, пошуку резервів покращення їх діяльності, що й виступає основоположним завданням стратегічного управління фінансовою установою та зміцнення стратегічної позиції на ринку.

В економічній літературі при розгляді економічного змісту поняття «ефективність» традиційно розглядають його з двох позицій: по-перше, як

співвідношення між витратами та доходами, отриманими від реалізації господарської діяльності; по-друге, як соціально-економічна категорія, що відображає вплив підходів до організації роботи учасників процесу на рівень досягнутих ними результатів [42]. На нашу думку, ефективність банку – це багатоаспектна категорія, що характеризує основні та допоміжні сфери та напрямки діяльності банку з позиції їх раціональної організації з урахуванням наявного організаційного, фінансового та інфраструктурного забезпечення. Виходячи з цього, ключовими складовими елементами при оцінюванні рівня ефективності банку є: клієнти, інвестиції, фінанси, персонал, маркетинг, інфраструктура та конкуренція (рис. 2.3). Варто відзначити, що виокремлені блоки функціонування банку є взаємопов'язаними, тому зміна одного структурного елемента призводить до трансформації інших, що неодмінно вплине на кінцевий результат діяльності банку.

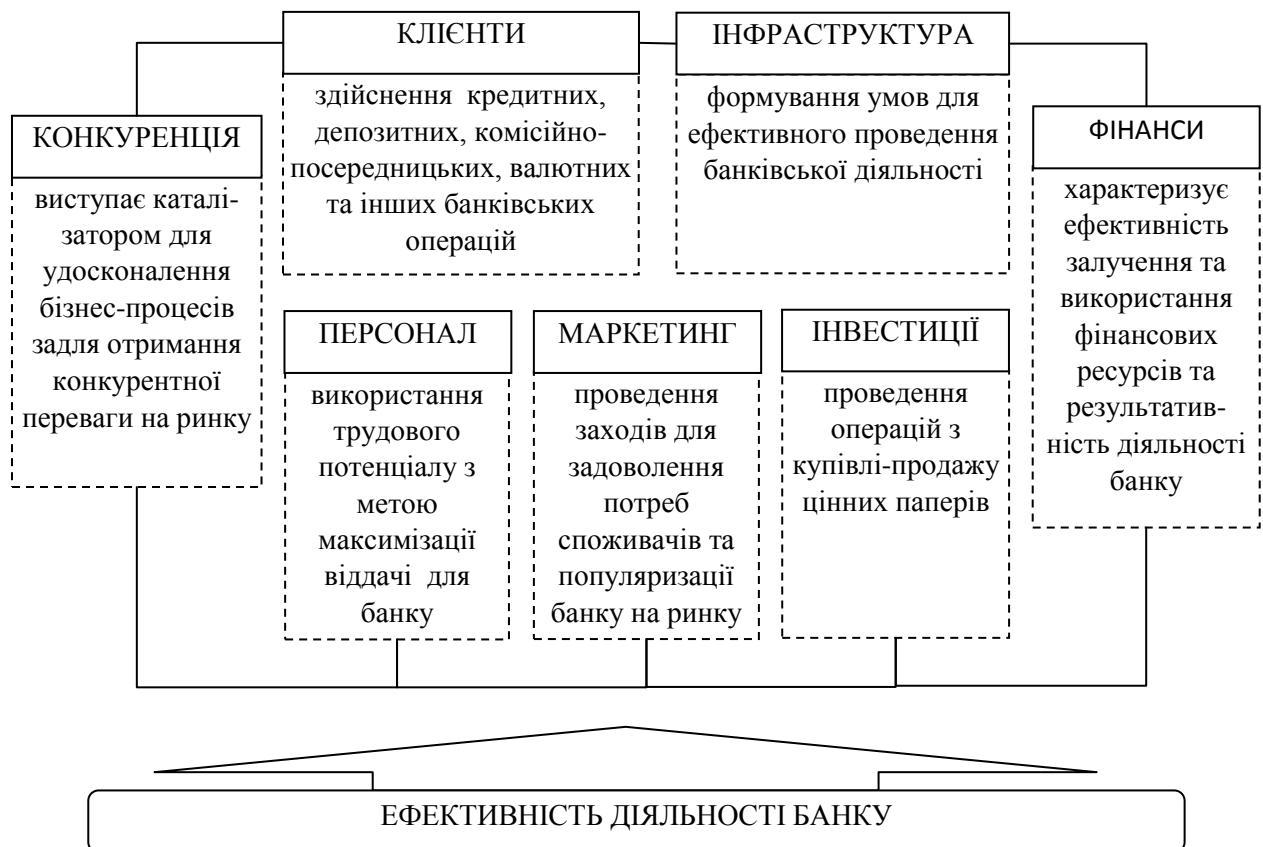


Рисунок 2.3 – Складові елементи оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг

*Джерело: власна розробка автора*

Більшість запропонованих елементів (перші шість) характеризують ефективність організації внутрішніх бізнес-процесів банку, тоді як конкуренція відображає стан зовнішнього середовища та виступає у ролі каталізатора до якісних змін у діяльності банку. Незалежно від форми власності, специфіки діяльності, територіальної приналежності у літературі виокремлюють наступні концептуальні підходи до оцінювання ефективності функціонування суб'єктів господарювання: параметричні та непараметричні методи, коефіцієнтний метод, експертний метод.

Параметричні методи оцінювання ґрунтуються на використанні постулатів виробничої функції та передбачає співставлення понесених витрат до фінансового результату, отриманого в результаті здійснення господарської діяльності. До групи параметричних методів відносять метод найменших квадратів (Ordinary Least Squares), метод коригованих найменших квадратів (Corrected Ordinary Least Squares), метод стохастичної межі (Stochastic Frontier Approach), метод щільної границі (Thick Frontier Approach), а також метод без специфікації розподілу (Distribution-Free Approach) [1, 97, 42, 80, 8, 98].

Непараметричні методи не передбачають виявлення функціональної залежності між доходною та витратною частиною діяльності установи, а орієнтовані на побудову гіпотетичного числа максимально ефективно функціонуючих банків у вигляді ламаної кривої та визначення відстані окремого банку до цієї межі ефективності. Прикладами непараметричних методів для оцінювання ефективності є: аналіз поверхні обгортання (Data Envelopment Analysis), метод вільного розташування оболонки (Free Disposal Hull), індекси продуктивності (Productivity indexes).

Коефіцієнтний підхід до оцінювання ефективності передбачає розрахунок системи відносних та абсолютних показників, що характеризують окремі напрямки діяльності суб'єкта господарювання. Проте даний підхід не дозволяє надати узагальнену характеристику ефективності



діяльності установи, а також виявити резерви підвищення результативності діяльності установи.

Експертний метод ґрунтується на опитуванні певного числа висококваліфікованих та досвідчених фахівців з визначеної сфери діяльності шляхом проведення індивідуальних оцінок (інтерв'ю, анкетування) та колективних (метод комісії, метод Делфі, метод відстроненого оцінювання, конференція ідей) [125]. Основним недоліком даних методів є суб'єктивізм експертів, що оцінки яких можуть суттєвим чином викривити результати дослідження.

У рамках нашого дослідження ефективність функціонування банків України, а також виявлення ключових факторів впливу на неї використано метод DEA, що входить до групи непараметричних. Методика DEA аналізу вперше була запропонована М. Фарреллом [184] в 1957, проте зазнала суттєвих змін в наступних роботах науковців з різних країн світу. Даний інструментарій широко використовується для дослідження ефективності функціонування окремих об'єктів (мікрорівень) або системи загалом (макрорівень). Сутність DEA аналізу полягає у вирішенні оптимізаційної задачі лінійного програмування, орієнтованої на максимізацію вихідних характеристик (доходу, прибутку, дохідності тощо) при заданому рівні вхідних даних (ресурсів, витрат ризикованість та інше) або на мінімізацію вхідних характеристик при певному обсязі вихідних даних [174]. Варто відзначити, що основними передумови застосування DEA аналізу є: всі досліджувані змінні розглядаються без коригування на помилки моделі; оцінка функції має кусочно-лінійний вигляд. Перевагою практичного використання даного інструментарію полягає нейтралізація впливу суб'єктивного фактору при визначенні інтегрального показника ефективності.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінювання ефективності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку

банківських послуг передбачає послідовного виконання таких етапів: формування інформаційної бази дослідження у розрізі вхідних та вихідних змінних; визначення пріоритетності індикаторів при формування узагальнюючого показника; розрахунок кількісного значення рівня ефективності діяльності банків шляхом апробації CCR-моделі та аналіз отриманих результатів, а також ідентифікація резервів та невикористаного потенціалу в контексті удосконалення ефективності діяльності банку. Отже, розглянемо кожен етап запропонованої методики більш детально.

1 етап. Формування вхідного масиву даних для визначення рівня ефективності банківської установи та завантаження його в програму Banxia Frontier Analyst . На даному етапі здійснюється попередній аналіз змінних та їх групування на умовно вхідні (контрольовані дискреційні та неконтрольовані екзогенно фіксовані або недискреційні змінні) та вихідні, ідентифікація релевантних показників та доцільність їх включення в модель, вибір способу інтерпретації даних.

Проведений аналіз робіт вітчизняних та закордонних науковців (табл. 2.21) засвідчив, що вибір вхідних та вихідних змінних DEA моделі залежить мети оцінювання ефективності банку та виокремлюють наступні підходи [ 174, 198, 223, 225,238]:

- функціональний підхід розглядає банк як надавача фінансових послуг, при цьому вхідними змінними виступають трудові, фінансові та інші види ресурсів, а вихідними – обсяг кредитних, депозитних та інших послуг банку;

- інституційний підхід розглядає банк як фінансового посередника та характеризує рівень ефективності залучення коштів фізичних та юридичних осіб (вхідні змінні) та розміщення ресурсів банку у вигляді кредитів, інвестицій та інших активів (вихідні змінні);

- результативний підхід передбачає порівняння загальних витрат (вхідні змінні) з отриманими сукупними доходами банку (вихідні змінні) у процесі здійснення ними господарської діяльності.

Таблиця 2.21 – Систематизація наукових підходів до визначення вхідних та вихідних змінних DEA моделі

| Назва змінних                    | Чмутова І.М.<br>Афанасенко М.В.<br>[152] | Криклій<br>О.А.,<br>Подвігін<br>С.О.,<br>Утяганов І.Р. [73] | Головань С. [18] | Кошелюк<br>Ю.М.<br>[71] | Каминская<br>Я.,<br>Никонович<br>А. | Ферейра [185] | Місайкова<br>В.<br>[208] | Аскарія,<br>Юманіта [162] | Мочтар [211] | Вуйчіч [198] |
|----------------------------------|--|---|------------------|-------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
| Вхідні змінні                    |  |   |                  |                         |                                     |               |                          |                           |              |              |
| депозитний портфель              | +  | +   |                  | +                       | +                                   | +             | +                        | +                         | +            |              |
| основні засоби                   | +  |   |                  |                         |                                     | +             |                          | +                         |              |              |
| процентні витрати                | +  |   |                  |                         |                                     |               |                          |                           | +            | +            |
| власний капітал                  |  | +   | +                | +                       | +                                   |               |                          |                           |              |              |
| витрати на утримання персоналу   |  | +   |                  |                         |                                     | +             | +                        | +                         | +            | +            |
| частка прострочених кредитів     |  |   | +                |                         |                                     |               |                          |                           |              |              |
| частка резервів у чистих активах |  |   | +                |                         |                                     |               |                          |                           |              |              |
| міжбанківські кредити            |  |   |                  | +                       |                                     |               |                          |                           |              |              |
| витрати на утримання персоналу   |  | +   |                  |                         |                                     | +             | +                        | +                         | +            | +            |
| статутний капітал                |  |   |                  |                         | +                                   |               |                          |                           |              | +            |
| Вихідні змінні                   |  |   |                  |                         |                                     |               |                          |                           |              |              |
| кредитний портфель               | +  |   | +                |                         | +                                   | +             | +                        | +                         | +            |              |
| інвестиційний портфель           | +  |   |                  |                         |                                     |               | +                        |                           | +            |              |
| процентні доходи                 | +  |   |                  |                         |                                     |               |                          |                           |              | +            |
| комісійні доходи                 | +  |   |                  |                         |                                     |               |                          |                           |              | +            |
| чисті кредити                    |  | +   |                  |                         |                                     |               |                          |                           |              |              |
| цінні папери                     |  | +   |                  |                         |                                     | +             |                          |                           | +            |              |
| депозитний портфель              |  |   | +                |                         | +                                   |               |                          |                           |              |              |
| робочі активи                    |  |   |                  | +                       |                                     |               |                          |                           |              |              |
| фінансовий результат             |  |   |                  | +                       |                                     |               |                          | +                         |              |              |
| частка банку на ринку капітал    |  |   |                  |                         | +                                   |               |                          |                           |              |              |

*Джерело: власна розробка автора*

Порівняльний аналіз існуючих підходів до відбору змінних засвідчив, що в літературі найбільшого поширення набув інституційний та функціональний підхід. Проте, на нашу думку, дані підходи фрагментарно характеризують окремі напрямки діяльності банку та не надають узагальнену характеристику ефективності його функціонування. Беручи до уваги визначені змістові характеристики ефективності діяльності банку щодо зміцнення його

стратегічної позиції на ринку банківських послуг (рис. 2.3), її можна кількісно оцінити на основі таких змінних:

– вихідні (конкурентна позиція банку на ринку ( $P$ ), яка представлена як частка банку за обсягом активів на ринку; рівень рентабельності активів ( $ROA$ ); співвідношення обсягу торгового результату банку до його активів ( $TR$ ); співвідношення обсягу іншого операційного доходу банку до його активів ( $IOD$ ); співвідношення процентних доходів до активів банку ( $PD$ ), співвідношення комісійних доходів до активів банку ( $KD$ );

– вихідні (співвідношення процентних витрат до активів банку ( $PV$ ); співвідношення комісійних витрат до активів банку ( $KV$ ), співвідношення кількості структурних підрозділів банку до його активів ( $INF$ ); співвідношення витрат на утримання персоналу банку до його активів ( $PS$ ); співвідношення витрат на маркетинг та рекламу банку до його активів ( $MR$ ), співвідношення відрахувань до резервів банку до його активів ( $RS$ ), співвідношення обсягу операцій з цінними паперами банку до його активів ( $CP$ ).

Джерелами отримання статистичної інформації виступили статистичні дані НБУ «Показники фінансової звітності банків України» [94], а також щорічна фінансова звітність окремих банків України. Вихідна інформаційна база для оцінювання ефективності деяких банків України подана в таблиці Д.1-Д.2, додатку Д.

З метою ідентифікації релевантних показників була проведена перевірка доцільності їх включення в модель за допомогою методу головних компонент у програмі Statistica 10. Так, за результатами факторних навантажень та графіку кам'янистого осипу ідентифіковано, що серед переліку базових показників для оцінювання технічної ефективності банків України на основі проведення фронтірного DEA-аналізу середовища функціонування необхідно виключити  $TR$  – співвідношення обсягу торгового результату банку до його активів та  $RS$  співвідношення відрахувань до резервів банку до його активів,  $CP$  співвідношення обсягу операцій з цінними паперами банку до його активів.

2 етап. Структурування проекту фронтірного DEA-аналізу середовища функціонування шляхом побудови вихідно-орієнтовної CCR-моделі задачі

дробно-лінійного програмування максимізації відношення умовних виходів до умовних входів з постійною віддачею від масштабу.

Переходячи до математичної формалізації даного етапу, виникає необхідність, по-перше, визначення пріоритетності вхідних та вихідних змінних, що пропонується провести на основі використання формули Фішберна:

$$w_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{n \cdot (n + 1)} \quad (2.13)$$

де  $w_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го показника оцінювання ефективності банків України;

$n$  – загальна кількість показників оцінювання ефективності банків України;

$i$  – ранг показника, який встановлюється експертним шляхом.

Визначивши пріоритетність вхідних та вихідних змінних оцінювання ефективності банків України за допомогою застосування експертного підходу (графа 1 таблиці 2.22), розрахуємо ранг показника, враховуючи наявність показників з однаковою пріоритетністю (графа 2 таблиці 2.22), а також безпосередньо вагові коефіцієнти (графи 3 і 4 таблиці 2.22).

Таблиця 2.22 – Визначення пріоритетності вхідних та вихідних змінних оцінювання ефективності банків України

| Показник | Пріоритетність показника | Ранг показника | Вага показника, частка одиниці | Вага показника, % |
|----------|--------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------|
| A        | 1                        | 2              | 3                              | 4                 |
| P        | 7                        | 8,5            | 0,045455                       | 4,545             |
| ROA      | 1                        | 1              | 0,181818                       | 18,182            |
| IOD      | 6                        | 6              | 0,090909                       | 9,091             |
| PD       | 2                        | 2,5            | 0,154545                       | 15,455            |
| KD       | 3                        | 4,5            | 0,118182                       | 11,818            |
| PV       | 2                        | 2,5            | 0,154545                       | 15,455            |
| KV       | 3                        | 4,5            | 0,118182                       | 11,818            |

## Продовження таблиці 2.22

| Показник | Пріоритетність показника | Ранг показника | Вага показника, частка одиниці | Вага показника, % |
|----------|--------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------|
| INF      | 7                        | 8,5            | 0,045455                       | 4,545             |
| PS       | 7                        | 8,5            | 0,045455                       | 4,545             |
| MR       | 7                        | 8,5            | 0,045455                       | 4,545             |

Наступним кроком другого етапу науково-методичного підходу до оцінювання ефективності банків України щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг виступає безпосередньо математична формалізація процесу побудови вихідно-орієнтовної ССР-моделі задачі дробно-лінійного програмування максимізації відношення умовних виходів до умовних вхідів з постійною віддачею від масштабу:

$$\max \theta = \frac{\sum_i u_i w_i y_i}{\sum_i v_i w_i x_i}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\sum_i u_i w_i y_i}{\sum_i v_i w_i x_i} \leq 1, \\ \min w_i \leq w_i \leq 100\% \\ x_i \geq 0, y_i \geq 0 \end{array} \right. \quad (2.14)$$

де  $\theta$  – рівень технічної ефективності функціонування розглянутого банку;  
 $u_i$  – параметр економетричної моделі залежності технічної ефективності функціонування розглянутого банку від показників характеристики умовних виходів;

$y_i$  –  $i$ -ий показник характеристики умовних виходів;

$v_i$  – параметр економетричної моделі залежності технічної ефективності функціонування розглянутого банку від показників характеристики умовних вхідів;

$x_i$  –  $i$ -ий показник характеристики умовних вхідів.

3 етап. Безпосереднє оцінювання рівня ефективності діяльності банків щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг. Суть даного етапу полягає у аналізі отриманих результатів апробації CCR-моделі шляхом вирішення задачі дробно-лінійного програмування та формування практичних рекомендацій щодо пожевлення певних напрямків стратегічного управління банків. Апробацію методичного підходу проведено на прикладі трьох груп банків України за період 2013-2016 рр.: група державних банків (вибірка описує 98 % сукупності), група іноземних банків (вибірка охоплює 88 % сукупності) та група приватних банків (вибірка пояснює 61 % сукупності).

На даному етапі, по-перше, не лише формуються групи ефективно та неефективно працюючих банків, але і досліджується варіація складових даних груп в динаміці.

На основі ґрунтовного аналізу таблиці 2.23 можна зробити висновок про стабільну ефективну діяльність таких банків як Укрексімбанк, Альфа-банк, ІНГ банк Україна, ВТБ банк, ПУМБ. Водночас, найбільш проблемними банками в розрізі оцінювання технічної ефективності виступають Приватбанк у 2016 р, Укргазбанк у 2014 р, Промінвестбанк у 2013 та 2015 рр, Сбербанк Росії у 2013 р, Індустріалбанк у 2015 р, Мегабанк у 2015 р., Південний у 2015 р, Глобус у 2015 р.

Варто відзначити, що найбільших труднощів в організації банківського бізнесу для вітчизняних банків став 2013 та 2015 роки, оскільки протягом зазначеного періоду спостерігається зниження ефективності діяльності більшості банків України. Порівняльний аналіз рівня ефективності у розрізі груп банків дозволяє стверджувати, що найнижчі показники зафіксовані серед приватних банків, тоді як найвищі держаних банків.

Таблиця 2.23 – Динаміка ефективності банків України щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг за період 2013-2016 рр., %

| Назва банку                             | Рік    |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|
|   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| Група державних банків                  |        |        |        |        |
| ОЩАДБАНК*                               | 100,00 | 100,00 | 85,41  | 76,60  |
| УКРЕКСІМБАНК*                           | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| УКРГАЗБАНК *                            | 100,00 | 12,50  | 100,00 | 100,00 |
| ПРИВАТБАНК****                          | 32,57  | 43,79  | 100,00 | 2,55   |
| Група банків іноземних банківських груп |        |        |        |        |
| АЛЬФА-БАНК**                            | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК**                   | 16,71  | 67,19  | 40,43  | 77,52  |
| ОТП БАНК**                              | 100,00 | 48,77  | 73,77  | 100,00 |
| УКРСИББАНК**                            | 89,76  | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| УКРСОЦБАНК**                            | 100,00 | 100,00 | 46,24  | 91,53  |
| ІНГ БАНК Україна**                      | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| ВТБ БАНК**                              | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| КРЕДОБАНК**                             | 100,00 | 100,00 | 66,16  | 74,25  |
| ПРОКРЕДИТ БАНК**                        | 58,09  | 68,47  | 54,43  | 79,59  |
| ПРОМІНВЕСТБАНК**                        | 2,13   | 100,00 | 10,64  | 100,00 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ**                 | 74,55  | 100,00 | 84,09  | 100,00 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ**                        | 18,17  | 100,00 | 73,77  | 77,06  |
| Група приватних банків                  |        |        |        |        |
| ІНДУСТРІАЛБАНК***                       | 74,98  | 100,00 | 15,98  | 75,20  |
| АКЦЕНТ-БАНК***                          | 67,16  | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| БАНК ВОСТОК***                          | 100,00 | 100,00 | 67,21  | 81,45  |
| МЕГАБАНК***                             | 87,20  | 90,35  | 5,59   | 97,02  |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК***          | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| ПІВДЕННИЙ"***                           | 100,00 | 100,00 | 2,36   | 100,00 |
| ТАСКОМБАНК***                           | 100,00 | 93,27  | 26,15  | 59,16  |
| ГЛОБУС***                               | 66,13  | 62,26  | 11,05  | 61,05  |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК***       | 76,18  | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ***        | 100,00 | 64,31  | 100,00 | 45,74  |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО***                   | 79,18  | 30,73  | 68,90  | 49,29  |

Примітка: \* - державні банки, \*\* - іноземні банки, \*\*\* - приватні банки, \*\*\*\* - банк, який протягом 2013-2015 рр. належав групі приватні, у 2016 році є державним

*Джерело: власна розробка автора*



По-друге, в розрізі даного етапу виникає необхідність визначити наявний резерв та потенціал збільшення ефективності як для групи в цілому, так і для кожного окремого банку. Так, на основі даних таблиці 2.24 надамо наочну інтерпретацію доцільності активізації тих чи інших напрямків стратегічного управління.

Таблиця 2.24 – Динаміка потенціалу збільшення ефективності банків України щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг з 2013 по 2016 рр.

| Показник                                | Рік   |       |       |        |
|---|-------|-------|-------|--------|
|   | 2013  | 2014  | 2015  | 2016   |
| Група державних банків*                 |       |       |       |        |
| P                                       | 9.37  | 17.26 | -9.11 | -9.6   |
| ROA                                     | 10.76 | 76.44 | 8.33  | -7.39  |
| IOD                                     | 11.96 | -1.04 | 61.81 | -9.82  |
| PD                                      | 14.36 | 0.28  | -0.98 | -8.12  |
| KD                                      | 10.68 | -0.32 | -4.39 | -12.35 |
| PV                                      | 10.97 | 0.28  | 1.12  | -9.36  |
| KV                                      | 7.34  | -0.15 | -3.32 | -13.03 |
| INF                                     | 3.72  | -1.66 | -9.33 | -12.04 |
| PS                                      | 10.59 | -0.76 | 0.58  | -9.57  |
| MR                                      | 10.26 | -1.81 | -1.03 | -8.73  |
| Група банків іноземних банківських груп |       |       |       |        |
| P                                       | 3.38  | 34.18 | 4.61  | 5.31   |
| ROA                                     | 63.97 | 18.6  | 37.22 | -0.05  |
| IOD                                     | 30.97 | 35.62 | 51.16 | 68.57  |
| PD                                      | -0.31 | -1.96 | -1.45 | 1.48   |
| KD                                      | -0.1  | -1.91 | -0.75 | -4.87  |
| PV                                      | -0.05 | 0.33  | -0.1  | 1.1    |
| KV                                      | -0.52 | 0.29  | -1.75 | -0.93  |
| INF                                     | 0.11  | -1.28 | -1.21 | -8.37  |
| PS                                      | -0.35 | -2.58 | -0.81 | -1.43  |
| MR                                      | -0.26 | -3.27 | -0.92 | -7.89  |
| Група приватних банків                  |       |       |       |        |
| P                                       | 10.84 | 1.05  | 33.43 | 28,18  |
| ROA                                     | 0.99  | -1.96 | -0.13 | -0,89  |
| IOD                                     | 78.85 | 84.65 | 65.04 | 57,65  |
| PD                                      | -0.58 | -2.26 | -0.2  | -0,78  |
| KD                                      | -0.2  | -1.38 | 0.07  | 2,26   |
| PV                                      | 0.14  | -2.98 | -0.21 | -1,41  |
| KV                                      | -1.34 | -1.05 | -0.19 | 0,2    |
| INF                                     | -5.07 | -0.97 | -0.05 | -1,77  |
| PS                                      | -1.94 | 0.49  | -0.31 | -2,22  |
| MR                                      | 0.05  | -3.21 | -0.36 | -4,64  |

\* у 2016 році представлено результати без врахування Приватбанку

Джерело: власна розробка автора

Отримані результати дозволяють встановити таргети, досягнення яких могли б покращити ефективність функціонування банку на ринку. Стосовно групи державних банків України, то станом на кінець 2016 року всі банки мали 100% ефективність. Виходячи з цього, резерв мають наступні сфери їх діяльності: зменшення комісійних витрат (на 13,03% у 2016 р.), зниження обсягу комісійних доходів (на 12,35%) та скорочення мережі відділень, філій та представництв банків (на 12,04%).

Щодо установ іноземних банківських груп, то протягом аналізованого періоду дані банки мали вагомий резерв у сфері зменшенні витрат на проведення маркетингових досліджень та рекламу (на 7,89% станом на кінець 2016 р.), скороченні кількості представництв та філій (на 8,37%) та зниженню обсягів комісійних доходів (на 4,87 %). Разом з цим, для підвищення ефективності банків даної групи доцільно збільшити обсяги акумулювання доходів від іншої операційної діяльності (у середньому на 46,58%).

Підвищення ефективності діяльності приватних банків України можливе за рахунок нарощення у 2016 р. на 57,65 % обсягів доходів від іншої операційної діяльності та зниження рівня монополізації ринку банківських послуг. Банки даної групи без зниження ефективності їх функціонування мають резерв до зменшення витрат на маркетингову та рекламну діяльність (на 4,64% станом на кінець 2016 р.), скорочення витрат на утримання персоналу (на 2,22%), а також скорочення мережі представництв, філій та відділень банків (на 1,77%).

Зупинимося на розгляді деяких неефективних банків України з кожної групи станом на кінець 2016 р. щодо потенційних покращень та еталонного порівняння з ефективно функціонуючими установами у розрізі кожної групи банків. Результати проведених розрахунків з ідентифікації потенційних покращень таких банків як Приватбанк, Кредобанк, Кредіагріколь банк, Прокредитбанк, Сбербанк Росії, Інстдустриалбанк, банк Інвестицій та заощаджень, банк Восток, Мегабанк, Таскомбанк представлені на рисунку Д.1-Д.21, додатку Д.

Графік потенційних покращень державного банку – Ощадбанку (рисунок 2.4) показує процентні зміни по кожному показнику, у розрізі якого банк повинен внести зміни в організацію його діяльності для покращення ефективності.

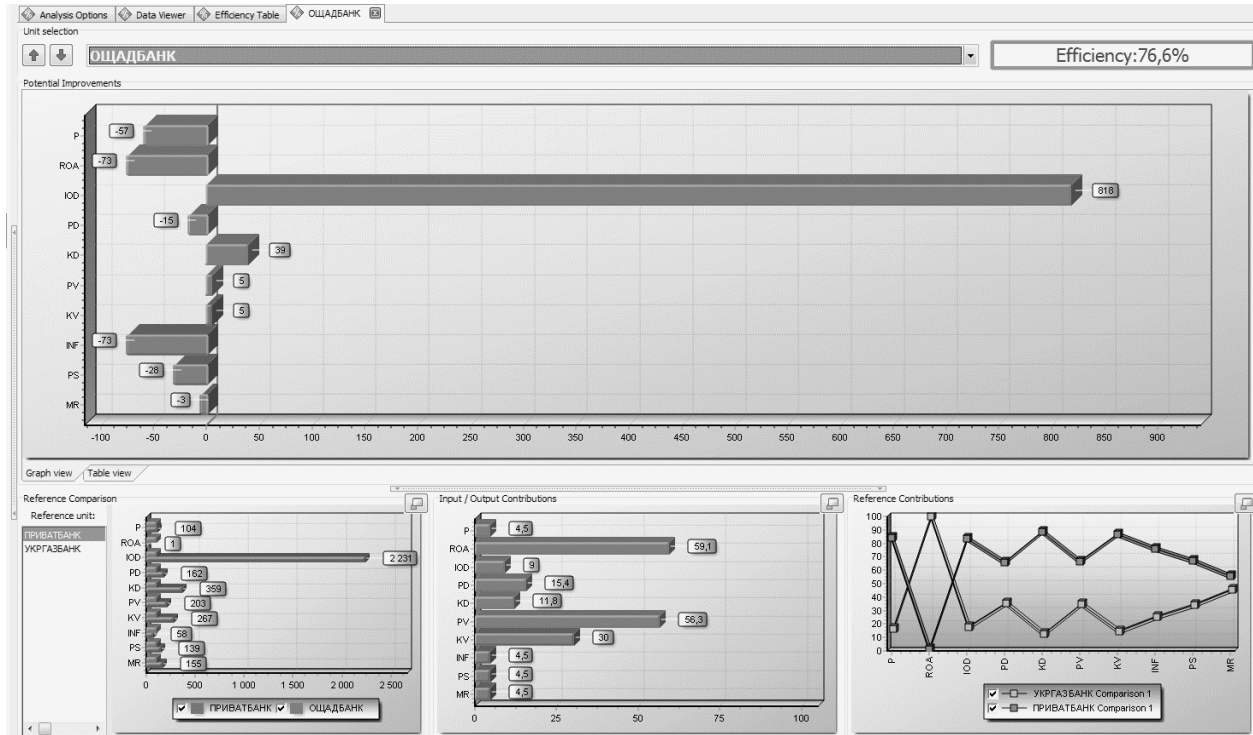


Рисунок 2.4 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Ощадбанку станом на кінець 2016 року

*Джерело: власна розробка автора*

Графік показує, що за результатами 2016 року ефективність функціонування Ощадбанку оцінена на рівні 76,6%, і тому керівництву фінустанови необхідно звернути увагу на наступні напрямки його діяльності, оскільки виявлено нереалізований потенціал: доходи від іншої операційної діяльності доцільно збільшити на 818%, а комісійні доходи – на 39%. Водночас, виявлено резерв по деяким змінним, коригування яких дозволяють банку функціонувати ефективно, а саме: зменшити витрати на утримання персоналу на 28%, скоротити кількість територіальних підрозділів на 73%, знизити обсяг комісійних доходів на 39%.

Графік потенційних покращень представника банків іноземних банківських груп (Укрсоцбанку) представлено на рисунку 2.5.

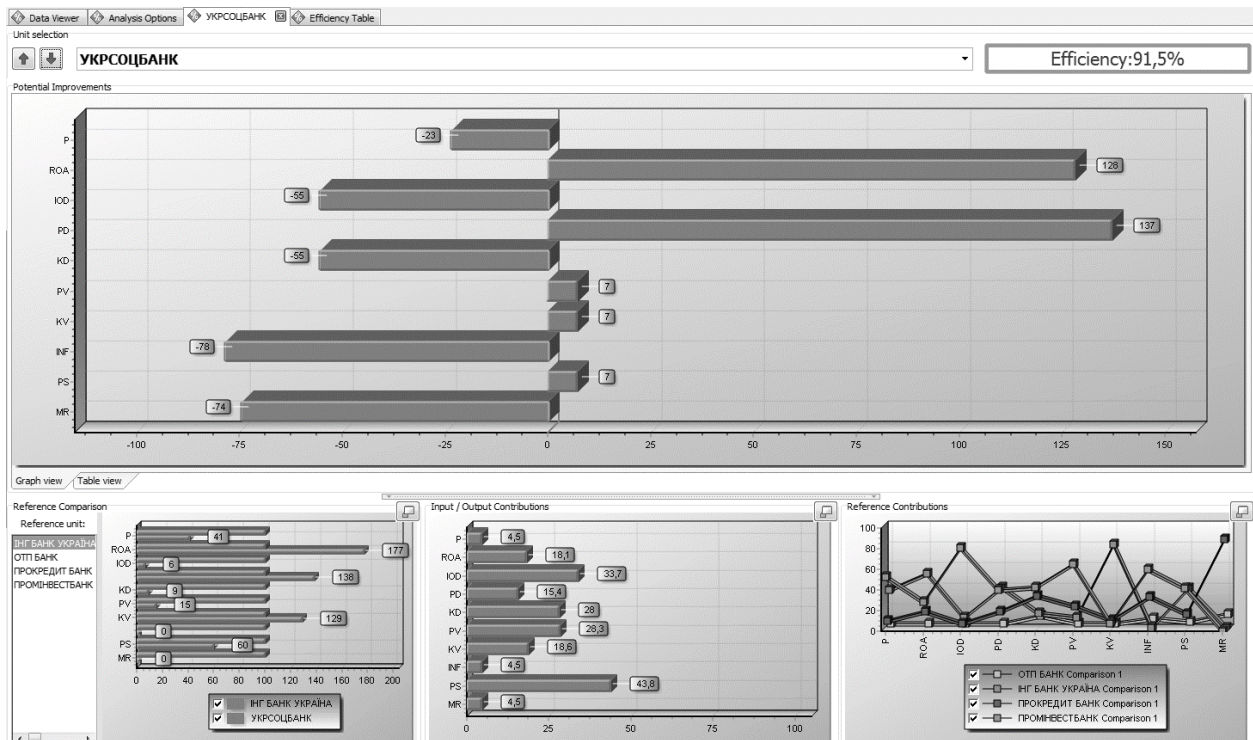


Рисунок 2.5 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Укрсоцбанку станом на кінець 2016 року

*Джерело: власна розробка автора*

У 2016 році ефективність діяльності Укрсоцбанку покращилася на 45,29 процентних пункти порівняно з попереднім періодом та становить 91,5%. Основними цільовими орієнтирами для менеджменту банку мають стати: активізація діяльності з нарощення процентних доходів (на 137%) та покращення ефективності використання фінансових ресурсів банку (на 128%). Утримуючи наявний рівень ефективності, Укрсоцбанк може провести скорочення по наступним змінним: інші операційні доходи, комісійні доходи, витрати на маркетинг, кількість структурних підрозділів.

Ефективність діяльності банку Кредит-Дніпро як представника групи приватних банків знизилася з 79,18% у 2013 р. до 49,29% у 2016 р (рис.2.6).

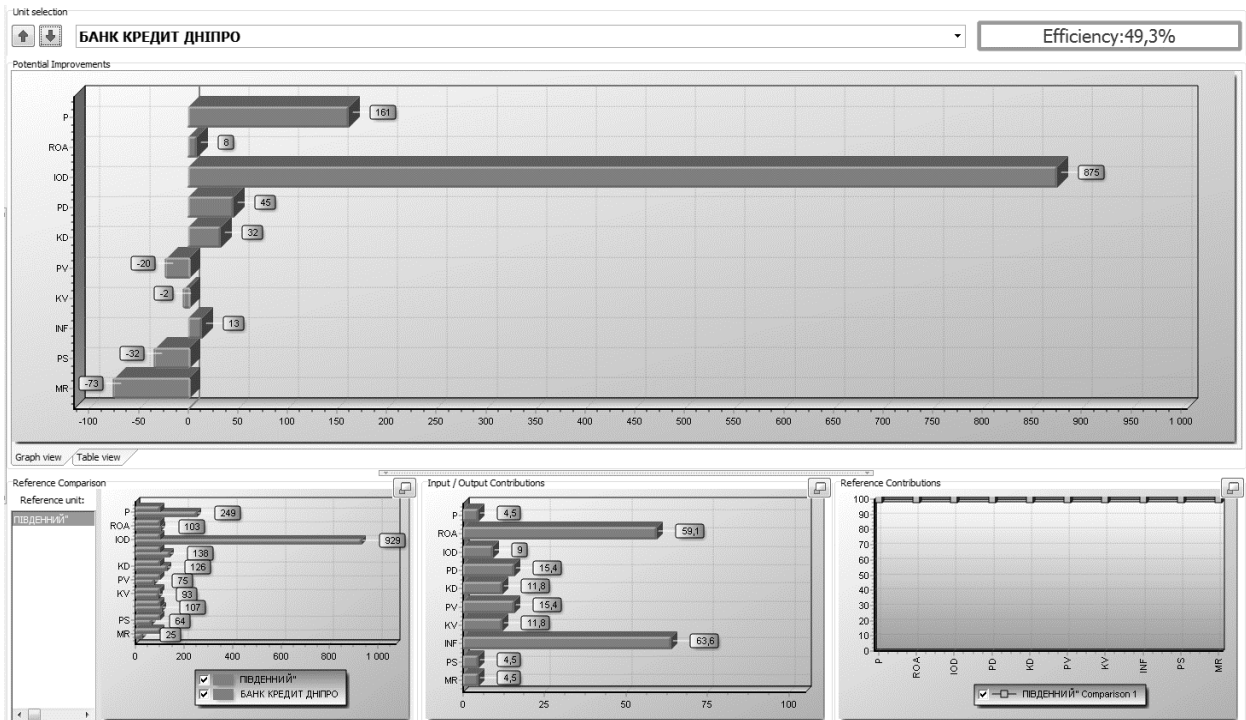


Рисунок 2.6 – Динаміка резерву та потенціалу покращення банку Кредит-Дніпро станом на кінець 2016 року

*Джерело: власна розробка автора*

Проведені розрахунки дозволили виявити слабкі місця в його діяльності та визначити напрямки покращення ефективності: наростити обсяг доходів від іншої операційної діяльності (на 875%), збільшити рівень концентрації банку на рику (на 161%), підвищити обсяг комісійних та процентних доходів (на 32% та 45% відповідно). Банк має запас по зниженню окремих показників: процентні витрати, витрати на виплату заробітної плати персоналу та витрати на маркетинг та рекламу.

Стосовного іншого приватного банку – Глобус, то рівень його ефективності за аналізований період коливався в межах від 11,05% до 66,13% (рис.2.7).

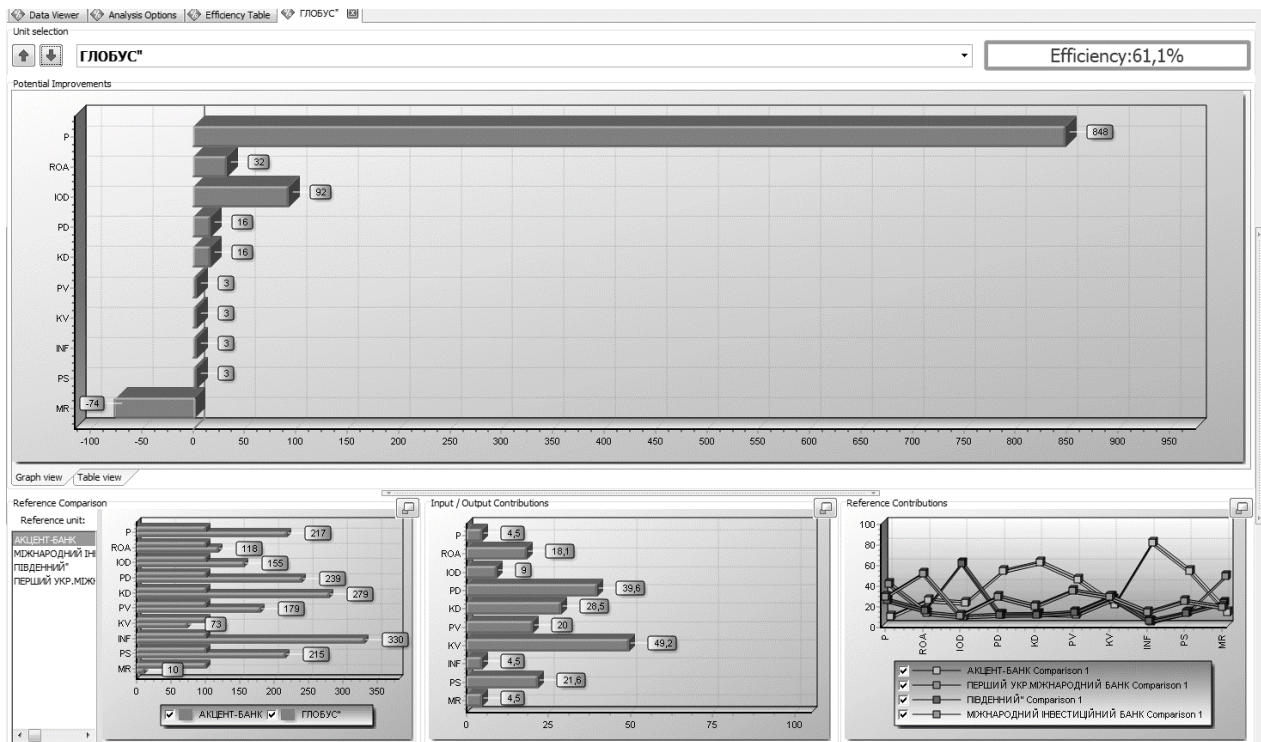


Рисунок 2.7 – Динаміка резерву та потенціалу покращення банку Глобус станом на кінець 2016 року

*Джерело: власна розробка автора*

За результати 2016 року розрахункове значення становило 61,1%, при цьому нереалізований потенціал даний банк має майже по кожному індикатору. Так, для підвищення рівня ефективності діяльності банку Глобус мають бути прийняті кроки задля зміцнення конкурентних позицій на ринку та збільшення його частки на ринку банківських послуг, а також покращити рентабельність використання активів на 32%, наростити обсяги доходів від іншої операційної діяльності на 92%, збільшити обсяги процентних та комісійних доходів сумарно на 32%. Результати проведених розрахунків виявили, що виключно по обсягу витрат на проведення маркетингових досліджень та рекламу банк Глобус має можливість його зменшувати.

Таким чином, розроблено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності банків щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг України на основі проведення фронтірного DEA-аналізу середовища функціонування шляхом побудови вихідно-орієнтовної CCR-моделі задачі дробно-лінійного програмування з постійною віддачею від



масштабу. На відміну від існуючих запропонований підхід дозволяє сформувати групи ефективно та неефективно працюючих банків, визначити наявний резерв та потенціал збільшення ефективності як для групи в цілому, так і для кожного окремого банку. Крім того, запропоновані методичні засади дозволяють надати графічну інтерпретацію поточної позиції банків відносно конкурентів в середовищі функціонування в розрізі різних напрямків стратегічного управління та, як результат, підвищити власну стратегічну позицію на ринку банківських послуг.

## **Висновки до розділу 2**

1. У роботі обґрунтовано, що при формуванні стратегічних орієнтирів розвитку банку необхідно проводити моніторинг ринку банківських послуг, що дозволяє оцінити для установи бар'єри входу та виходу з ринку або окремого його сегменту, рівень насиченості банківськими послугами, а також проаналізувати динаміку поведінки конкурентів. У зв'язку з цим у роботі запропоновано удосконалені методичні засади до оцінювання рівня конкуренції на різних сегментах ринку банківських послуг шляхом адаптації моделі Героскі, в основі якої побудова економетричної моделі залежності прибутку від міри концентрації (показника Херфіндаля).

2. На основі проведених розрахунків автором зроблено висновок про різний рівень внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на кожному сегменті ринку банківських послуг України в розрізі державних, іноземних та приватних банків. Результати розрахунків засвідчили, що станом на кінець 2016 року державні банки були монополістами на ринку депозитних послуг фізичним особам, ринку кредитних послуг фізичним особам, ринку комісійних доходів; іноземні банки на ринку кредитних послуг фізичним особам, приватні банки на ринку депозитних послуг юридичним особам, ринку цінних паперів.

3. З метою визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України розроблений відповідний науково-методичний підхід, в основу якого покладена ідентифікація інтегрального показника, який розрахований за допомогою середньої геометричної трьох складових: 1) сила ринкового тиску на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг), оціненої за допомогою бета-коефіцієнту показника ринкової частки; 2) розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками, обчисленого на основі адаптації моделі Siedlecka; 3) сила ринкового тиску на ринку в цілому, оціненої шляхом розрахунку бета-коефіцієнту в розрізі прибутку, нормалізованого природнім методом. Запропонований підхід дозволяє провести багатокритеріальну оптимізацію індикаторів стратегічної позиції банку з урахуванням тиску на нього з боку конкурентів, а також визначити рівень використання конкурентного потенціалу ринку банківських послуг.

4. Проведене дослідження показало, що на кожному з сегментів ринку банківських послуг України існують два стратегічні лідери – це Приватбанк та Ощадбанк, інші банки, які також займають високі стратегічні позиції змінюються в залежності від даних сегментів. Так, лідируючі позиції: на сегменті депозитів фізичним особам займають – Промінвестбанк, Південний та Банк Кредит Дніпро; на сегменті депозитів юридичним особам – Укргазбанк та Укрсіббанк; на сегменті кредитів фізичним особам – Укрсоцбанк, Альфа-банк та Кредобанк; на сегменті депозитів юридичним особам – Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укрсіббанк, Райффайзен банк аваль, Укргазбанк, Перший укр. міжнародний банк, Альфа-банк та Південний; на сегменті операцій з цінними паперами – БМ банк, Апекс-банк, Гефест та Укрексімбанк; на сегменті непроцентних доходів – Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укргазбан. Це дозволяє дійти висновку, що подальший стратегічний розвиток банківської системи України буде відбуватись під впливом розширення діяльності потужних універсальних банків та концентрації інших банків на окремих видах банківських послуг.



5. В роботі удосконалений науково-методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг України, що базується на використанні непараметричного DEA методу, у розрізі групи державних, іноземних та приватних банків. Для характеристики рівня ефективності обрано вхідні (співвідношення процентних витрат до активів банку, співвідношення комісійних витрат до активів банку, співвідношення кількості структурних підрозділів банку до його активів, співвідношення витрат на утримання персоналу банку до його активів, співвідношення витрат на маркетинг та рекламу банку до його активів, співвідношення відрахувань до резервів банку до його активів, співвідношення обсягу операцій з цінними паперами банку до його активів) та вихідні (конкурентна позиція банку на ринку, рівень рентабельності активів, співвідношення обсягу торгового результату банку до його активів, співвідношення обсягу іншого операційного доходу банку до його активів, співвідношення процентних доходів до активів банку, співвідношення комісійних доходів до активів банку) змінні.

6. У результаті апробації методики до оцінювання ефективності функціонування банків щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг України у розрізі державних, іноземних та приватних груп банків виявлено, що найбільша кількість неефективно функціонуючих банків зафіксовано у 2013 та 2015 роки. Разом з цим, деякі вітчизняні банки (Укресімбанк, Альфа-банк, ІНГ банк Україна, ВТБ банк, ПУМБ) продемонстрували стабільну ефективну їх діяльність. У процесі дослідження, що банки України мають суттєвий невикористаний потенціал у сфері акумуляції доходів від іншої операційної діяльності.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковано автором в роботах: [26, 28, 32, 33, 36, 37, 39, 190].

## РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКУ ДО  
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

## 3.1. Дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку

Розглянувши на попередніх етапах дисертаційної роботи два взаємопов'язані блоки: перший – теоретичні засади (основи стратегічного управління банку та сучасні трансформаційні зміни банківської системи України), другий – практичні засади визначення умов функціонування банку, ідентифікація його позиції на ринку та оцінювання роботи банку (науково-методичний інструментарій дослідження ринкового середовища діяльності банку, визначення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг та оцінювання рівня ефективності банку), доцільно в межах третього блоку дисертаційної роботи розвинути науково-методичні підходи до практичного впровадження інструментів стратегічного управління банку. Крім того, значної актуальності набуває ідентифікація впливу запропонованих інструментів на фінансові ресурси банку, що дозволить розробити подальші стратегічні рішення оптимізації доходних та витратних фінансових потоків банку. Тобто, в межах третього розділу дисертації необхідно сформулювати методичні засади прийняття ефективних управлінських рішень щодо діяльності банку в майбутньому, сформулювати стратегію їх практичного застосування, а також визначити потенційні фінансові можливості реалізації запропонованих заходів та ймовірний очікуваний фінансовий ефект.

Розпочинаючи реалізацію вищезазначених завдань, зауважимо, що комплекс попередніх досліджень зводить науковий пошук інструментів стратегічного управління банку до вибору різних інноваційних технологій, за допомогою яких менеджери банку спроможні оптимізувати діяльність фінансової установи. Це пов'язано з тим, що цифровізація банківської

діяльності з кожним роком все більше трансформує не тільки механізми залучення клієнтів банку та продажу банківських продуктів, але й змінює засади організації банку, як суб'єкта господарювання. Так, в умовах сучасної реалізації Індустрії 4.0 виникає можливість створення віртуального банку, який буде здійснювати діяльність тільки за допомогою цифрових технологій. Проте в сучасних умовах, дана ситуація в Україні неможлива зважаючи на нормативні вимоги НБУ до організації банківської діяльності. Таким чином, на даний час, цифровізація банківництва в Україні призводить до появи нових методів акумуляції, обробки, збереження, передачі банківських даних, а також значного збільшення потужності і швидкості їх обробки, що призвело до трансформації процесів залучення клієнтів, поширення банківських послуг та організації внутрішніх бізнес-процесів банку.

Паралельно з цим, цифровізація банківництва в Україні зумовлює більш детальне дослідження впливу ІТ-технологій на грошові потоки банку, оскільки даний процес змінив систему фінансових відносин між учасниками ринку банківських послуг, збільшив рівень конкуренції на сегментах даного ринку та залучив на даний ринок паралельно з небанківськими фінансово-кредитними установами високотехнологічні компанії та, так звані, стартапи «Fintech» [164, 10].

Таким чином, у менеджерів банку та його персоналу є два шляхи подальшого стратегічного розвитку або консервативна стратегія, яка призведе до суттєвого зниження рівня конкурентоспроможності банку та втрати його стратегічної позиції на всіх сегментах ринку банківських послуг, або прогресивна стратегія, яка вимагатиме від керівництва банку витратити значний обсяг фінансових ресурсів на впровадження інновацій, а від персоналу швидкої адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища їх трудової діяльності.

Виходячи з цього, актуальності набуває дослідження різних сценаріїв стратегічного розвитку банку в залежності від ступеня прийняття банком процесу цифровізації. Так, серед практиків ринку цифрових технологій поширилось два підходи до градації моделей цифрового банкінгу. Спеціалісти

компанії IBM [82] розрізняють чотири моделі організації банківської діяльності. Поділ даних моделей відбувається в залежності від рівня участі банку в процесах цифровізації власних бізнес-процесів, а саме процесу створення банківських продуктів, організації каналів їх збуту, організації роботи бек-офісу, а також наявності власних або залучених від материнських компаній банківських ліцензій. Виходячи з цього:

- перша модель носить назву «цифровий банківський бренд», її особливість полягає у тому, що менеджмент банку, з метою збереження існуючої клієнтської бази, яка може негативно відреагувати на нововведення, створюють новий банківський цифровий проект спрямований на прогресивну аудиторію споживачів банківських послуг. Даний бренд, безумовно, використовує всю інфраструктуру вже існуючого материнського банку, включаючи його банківські ліцензії, але реалізує нові інноваційні банківські продукти;

- друга модель називається «банк з цифровими каналами», сутність даної моделі полягає в організації банківської діяльності на основі ліцензій та бек-офісу материнського банку, але продаж самостійно розроблених інноваційних банківських продуктів здійснюється через організовані на основі власних ІТ-розробок цифрових каналів збуту;

- третя модель – це «цифровий філіал банку». Виходячи з того, що крупним банкам важко швидко трансформувати всі бізнес-процеси на цифровий лад, створюється, так званий, підрозділ із власним гнучким бек-офісом та інноваційними банківськими продуктами, а також каналами по їх розповсюдженню;

- четверта модель – це «цифровий банк», тобто банк нового покоління, який відразу організовує власну діяльність на базі цифрових технологій та здійснює комунікацію з клієнтами на 90% через цифрові канали.

Отже, на основі розглянутих моделей цифровізації банківської діяльності, справедливо зазначити, що вибір однієї з них, залежить від розміру банку, його клієнтської бази, сегменту в якому він працює та від наявних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію тієї або іншої ІТ-технології.

Таким чином, за умови того, що банк однозначно обрав інноваційну стратегію власного розвитку, він може варіювати ступіню власної розробки технологій на кожному з трьох етапів діяльності: впровадження цифрових банківських продуктів, організації каналів їх продажу та роботи персоналу.

Паралельно з експертами IBM, експерти SAP, також виділяють чотири моделі цифрового банкінгу [164], проте градація в даному підході ґрунтується на особливостях взаємодії банку з іншими суб'єктами ІТ-сфери та ринку банківських послуг. Отже:

- перша модель – банкінг, як сервіс (banking-as-a-service), тобто банк вступає в спільну діяльність з іншими фінансовими посередниками на ринку банківських послуг, розширюючи канали продажу інноваційних банківських продуктів;

- друга модель – інклюзивний банкінг (inclusive banking), це модель за якої банк входить в нові цифрові сегменти надання банківських послуг, зокрема на основі мобільних та хмарних технологій;

- третя модель – розширений банкінг (beyond banking), в даній моделі банк трансформує свою діяльність від сервісу до центру отримання комплексу фінансових послуг різного характеру (страхування, консультування, придбання активів);

- четверта модель – цифровий супермаркет (marketplace), це модель єдиної площадки електронної комерції, де клієнт може скористатись будь-якими фінансовими послугами як банківськими, так й іншими (страхування, туристичні послуги, різні ліцензії й т. ін), які, в рамках функціонування єдиного «фінансового вікна», надають різні фінансові посередники та суб'єкти господарювання. Банки, які працюють за даною моделю стали називатись «Fintechs», тобто фінансові установи, які надають багатогранний спектр різних послуг, реалізація яких здійснюється на базі ІТ-технологій.

Таким чином, на основі розглянутих градацій цифрового банкінгу, справедливо зауважити, що українські банки йдуть шляхом часткового впровадження цифрових технологій у власну діяльність та використовують по дві перші моделі з кожної градації: «цифровий банківський бренд» та «банк з

цифровими каналами», а також «банкінг, як сервіс» та «інклюзивний банкінг». Створення в Україні моделі «цифрового банку» інтегрованої з моделлю «цифрового супермаркету» викликає значну кількість фінансових, нормативних та інфраструктурних бар'єрів, а також неспроможністю менеджмента фінансових установ, ІТ-компаній та інших суб'єктів господарювання вибудовувати партнерські стосунки спрямовані на посилення уваги до потреб клієнтів.

Переходячи до дослідження цифрових технологій, які на даний момент застосовуються банками в Україні, розглянемо кожен з них більш детально та визначимо їх вплив на особливості діяльності банку, подальші стратегічні рішення менеджменту банку та фінансові потоки, які формуються в процесі реалізації обраної ІТ-технології:

1) Блокчейн. Це децентралізована фінансова система, моніторинг функціонування якої може здійснити кожен з її учасників. На даний момент, блокчейн є найбільш комплексним стратегічним інструментом, який може кардинально змінити банківську діяльність. Так, на його основі можливо створити електронний документообіг без провайдерів; систему обміну валют; крипто валюти; високо захищені банківські рахунки та інше. Все це дозволяє значно зменшити адміністративні витрати банку, які в реаліях національної банківської системи складають майже половину непроцентних витрат банку;

2) Big Data. Технології по обробці великих масивів даних в банківській діяльності пов'язана з аналізом інформації про клієнтів, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції виходячи з їх потреб, уподобань, застережень та рівня платоспроможності. Таким чином, відбувається сегментація клієнтів банку, пошук певних закономірностей між даними, виявленням нових потенційних клієнтів. Це збільшує дохід від активізації продажу банківських продуктів. Крім того, технології по обробці великих даних активно використовуються банками з метою протидії шахрайським діям з кредитними картками та іншими банківськими продуктами, так аналізу піддається значний масив даних пов'язаних зі специфікою та передумовою

проведення незаконної дії, що дозволяє в майбутньому застосувати превентивні заходи попередження злочину.

3) Digital Marketing. Це вид технологій (інтернет сайти, мобільні додатки), які дозволяють активно поширювати банківські продукти серед широкого кола їх споживачів через цифрові канали (контекстна реклама, банерна реклама, соціальні мережі, блоги та інші). В межах оптимізації фінансових результатів діяльності банку дані технології дозволяють не стільки зменшити витрати на рекламу, скільки збільшити ефект від її розповсюдження через цифрові канали через розширення кола споживачів банківських послуг, які її зможуть побачити;

4) CRM+BPM (customer relationship management and business process management). Це технології у вигляді цифрових платформ комплексного управління взаємовідносин з клієнтами та бізнес-процесів банку. Тобто, це технологічний продукт, у вигляді програмного забезпечення, який дозволяє автоматизувати діяльність банку. Фінансовий ефект в рамках застосування даних інноваційних технологій буде прослідковуватись в: зменшенні витрат на оплату праці персоналу, які будуть вивільнені в результаті оптимізації бізнес-процесів банку; отриманні додактового доходу в результаті підвищення швидкості проведення банківських операцій, а отже їх кількості; збільшення продажів банківських продуктів, в результаті підвищення лояльності клієнтів за рахунок підвищення якості їх обслуговування.

5) Grid-технології. Це система розподіленого обчислення, яка дозволяє досягти високу швидкість обробки даних і надійне їх зберігання за рахунок запуску процесів на декількох сервірах та подальшої їх акумуляції в єдину локацію. Застосування даних технологій також підвищує можливість ефективного провадження декількох бізнес-процесів одночасно. З фінансової точки зору, застосування Grid-технології знижує витрати на закупівлю комп'ютерного обладнання та його підтримку;

6) Технології віртуальної реальності. В межах банківської діяльності дані технології використовуються з метою візуалізації витрат і прогнозування майбутніх заощаджень. Доведено, що банківські клієнти, яким було

представлено власне майбутнє в пенсійному віці збільшували власну купівельну активність, тим самим, збільшуючи дохід банку.

7) NFC (Near Field Communication)-технології. Дана технологія дозволяє здійснювати будь-який розрахунок за допомогою смартфонів, що повністю ліквідує потребу у пластикових картках, а також терміналів, які розширюють їх функціональні можливості. В розрізі фінансів банку, це дозволяє значно зменшити операційні витрати пов'язані з випуском пластикових карток, виробництвом та розміщенням платіжних терміналів та інше.

8) Чат-боти та віртуальні помічники. Дані технології дозволяють автоматизувати такі процеси, як спілкування з клієнтами банку з приводу стану рахунку, банківських послуг та продуктів, безпеки власних заощаджень та інше. Крім того використання чат-ботів та віртуальних помічників дозволяють миттєво та в будь-який час надати допомогу клієнту банку. Дані технології поряд з підвищенням рівня обслуговування клієнтів та, відповідно, отриманням більшого доходу, зменшують витрати на утримання додаткового персоналу банку.

9) Технології біометрії. Це новітні засоби ідентифікації власника того чи іншого банківського продукту. На даний час, фізичні характеристики людини, які використовуються в банківській більності з метою підвищення рівня безпеки проведених операцій, є обличчя, голос, відбитки пальців. Біометрія, в своїй більшості, використовуються в комплексі з вже розглянутими технологіями та здійснюють вплив на фінансові потоки банку тільки в межах підвищення довіри споживачів до банку [10, 58, 72, 178].

Таким чином, справедливо зазначити, що менеджмент банку, виходячи з фінансових можливостей та обраної моделі стратегічного розвитку банку, спроможний обирати різні варіанти цифрових технологій, які дозволять вирішити різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити оптимізацію доходів та витрат. Формалізацію основних елементів впливу цифровізації банківництва на стратегічні рішення банку та його фінансові потоки зображено на рисунку 3.1.



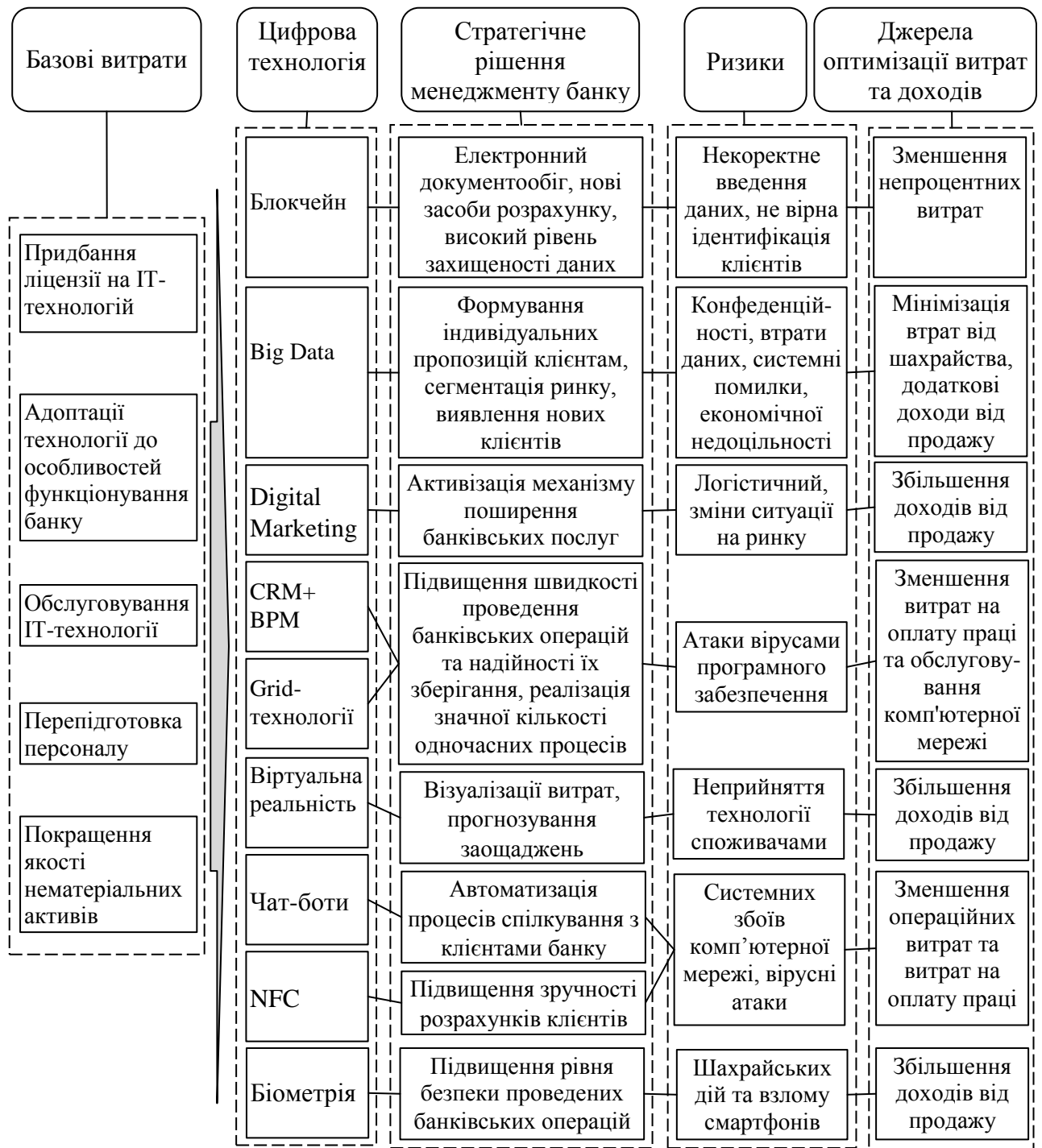


Рисунок 3.1 – Вплив цифровізації банківництва на стратегічне управління та фінансові потоки банку

Джерело: власна розробка автора

Отже, в подальшому актуальності набуває розробка науково-методичних підходів, які дозволять встановити види та напрямки застосування тих чи інших цифрових технологій, а також з'ясувати готовність персоналу ефективно

реалізовувати цифрову модель розвитку банку за допомогою новітніх технологій.

### 3.2. Оцінювання технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку

Серед сучасних пріоритетних завдань вітчизняних банків є збереження та примноження заощаджень населення, покращення якості та зручності обслуговування споживачів банківських послуг, а також повернення довіри населення до банківської системи. Ефективним та дієвим механізмом вирішення вищезазначених проблем є запровадження не традиційні форми просування банківських послуг і продуктів, а інноваційні підходи в організації відносин «клієнт-банк». Внаслідок стрімкого проникнення цифрових технологій у різні сфери суспільного життя та збільшення доступу населення до мережі Інтернет, банки почали активно впроваджувати дистанційне обслуговування клієнтів за рахунок інтернет-банкінгу, що дозволяє мінімізувати витрати на утримання персоналу, надавати клієнтам цілодобовий доступ до визначеного переліку банківських послуг та загалом підвищити рівень лояльності до фінансової установи. Стабільний розвиток банку та можливість протистояти тиску з боку конкурентів можливий виключно за умови перерозподілу фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційні проекти, що суттєвим чином трансформують організацію бізнес-процесів фінансової установи та зміцнює її стратегічні позиції на ринку банківських послуг.

Високо оцінюючи внесок вітчизняних і зарубіжних вчених [11, 17, 53, 201, 207] у розвиток теоретичної бази дослідження маркетингової діяльності банківських установ, зауважимо, що в більшості наукових робіт досліджується проблема розглядається з точки зору загальних положень просування банківських послуг, розвитку інновацій в банківській діяльності, їх види та переваги

використання на практиці. У даному контексті виняткового важливого значення набуває дослідження впливу інновацій на ефективність функціонування банку, визначення стратегічних орієнтирів його розвитку.

Активний розвиток інновацій в системі відносин «банк – клієнт» визначає необхідність оцінювання ефективності їх впровадження для банку. Виходячи з цього, з метою формування стратегічних векторів розвитку банківської установи доцільно розробити науково-методичний підхід до оцінювання рівня впливу цифровізації банківництва на ефективність функціонування банку (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. – Науково-методичний підхід до оцінювання впливу технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку на ефективність його функціонування

*Джерело: власна розробка автора*

У першу чергу, сформуємо масив вхідної інформації, який буде відображувати технологічну та інфраструктурну складову діяльності банку. Варто відзначити, що в рамках даного дослідження при розгляді технологічної складової діяльності банку беремо до уваги виключно цифровий маркетинг, оскільки даний напрямок на сьогодні визначає успішність та ефективність діяльності банку й дозволяє отримати конкурентні переваги на ринку. Digital маркетинг включає різноманітні форми просування бренду банку та його продуктової лінійки з допомогою цифрових технологій, а саме: профілі в соціальних мережах та його клієнтська підтримка, сайт банку, e-mail розсилка, мобільні додатки, термінали самообслуговування, платіжні термінали, інтернет-банкінг, контекстна реклама тощо.

Так, показниками, що будуть характеризувати цифрові інновації обрано: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку, можливість проведення swift-переказів через сайт банку; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows. Дана група показників представлена в бінарній формі, тобто 1 – ставиться у разі наявності даної ознаки, 0 – у протилежному випадку. Дані показники, безумовно, характеризують інновації в цифровому маркетингу банку, оскільки всі вони надають можливість клієнту в будь-який час використовувати різні банківські послуги та купувати різні банківські продукти.

Показниками, які характеризують інфраструктурну складову діяльності банків України без технологічної складової є: загальна кількість платіжних терміналів, кількість відділень, кількість банкоматів, кількість активних платіжних карток. Безумовно, такі показники, як кількість платіжних терміналів та кількість банкоматів, теж описують інноваційну складову маркетингової діяльності банку, проте вони тільки з часом набули свого статусу повноцінних електронних програмно-технічних комплексів. Тому у вихідних

даних нашого дослідження, запропоновано залишити їх в даній групі показників, що характеризують тільки інфраструктурну складову діяльності банку. Отже, показники вхідного масиву даних для дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку в межах сімох банків України (Приватбанк, ПУМБ, Укрсоцбанк, Укрсіббанк, Укррексімбанк, Альфа-банк, ОТП банк) згруповані в таблиці 3.1.

Варто відзначити, що обрані банки для дослідженні представляють різні групи відповідно до прийнятого НБУ розподілу фінансових установ за джерелом походження капіталу. Виходячи з цього, обрана вибірка для дослідження є репрезентативною.

Перше ніж проводити кількісне оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг, проаналізуємо, яку частку технологічна складова в інфраструктурній діяльності в маркетинговій діяльності банку займають від усієї діяльності банку, тобто як сильно технології пов'язані з інфраструктурною складованою діяльністю банку проникли в його загальні бізнес-процеси. Реалізація даного завдання вимагає проведення нормалізації обраних показників технологічної та інфраструктурної складових діяльності банків України. Отже, виникає необхідність вибору методу нормалізації, який дозволить перевести показники до нової шкали вимірювання від нуля до одиниці. Тобто, отримані показники повинні знаходитись в проміжку від нуля до одиниці, а не дорівнювати їм. Це надасть можливість більш точно встановити шуканий результативний параметр.

Зважаючи на особливість проведеного дослідження, вважаємо всі обрані показники – стимуляторами, оскільки їх збільшення призведе до активізації продажів банківських продуктів. Безумовно, збільшення до певного параметру кількості відділень, банкоматів чи терміналів не буде приносити очікуваного результату і після певної точки насичення витрати на їх обслуговування та підтримку діяльності будуть переважати отриманий ефект, проте за своєю суттю вони ж все таки, в межах інфраструктурної діяльності, є стимуляторами.

Таблиця 3.1 – Динаміка показників вхідного масиву даних характеристики технологічної та інфраструктурної складової діяльності банків України за 2014-2016 рр.

| Банк         | Показник |       |           |            |       |       |        |            |         |
|--------------|----------|-------|-----------|------------|-------|-------|--------|------------|---------|
|              | $L_a$    | $T_s$ | $A_{ios}$ | $A_{andr}$ | $A_w$ | $F_n$ | $B_n$  | $C_n$      | $T_n$   |
| 2014 р.      |          |       |           |            |       |       |        |            |         |
| Приватбанк   | 1        | 1     | 1         | 1          | 1     | 2499  | 19 395 | 16 315 803 | 109060  |
| ПУМБ         | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 187   | 712    | 627 723    | 4598    |
| Укрсоцбанк   | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 298   | 1050   | 824 310    | 7290    |
| Альфа-банк   | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 107   | 272    | 960 962    | 302     |
| ОТП банк     | 1        | 1     | 1         | 1          | 0     | 116   | 111    | 252 822    | 317     |
| Укрсиббанк   | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 450   | 1134   | 1 025 202  | 3863    |
| Укрексімбанк | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 121   | 696    | 469 318    | 5438    |
| 2015 р.      |          |       |           |            |       |       |        |            |         |
| Приватбанк   | 1        | 1     | 1         | 1          | 1     | 2588  | 19778  | 16 311 053 | 112 617 |
| ПУМБ         | 1        | 0     | 1         | 1          | 1     | 156   | 712    | 684 526    | 4 515   |
| Укрсоцбанк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 265   | 903    | 815 487    | 7 204   |
| Альфа-банк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 105   | 202    | 988 398    | 318     |
| ОТП банк     | 1        | 1     | 1         | 1          | 0     | 83    | 108    | 143 829    | 315     |
| Укрсиббанк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 420   | 1113   | 1 083 895  | 3 879   |
| Укрексімбанк | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 103   | 699    | 450 734    | 5 789   |
| 2016 р.      |          |       |           |            |       |       |        |            |         |
| Приватбанк   | 1        | 1     | 1         | 1          | 1     | 2240  | 20 492 | 17500280   | 126 691 |
| ПУМБ         | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 160   | 660    | 661443     | 3 596   |
| Укрсоцбанк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 263   | 901    | 612851     | 8 685   |
| Альфа-банк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 103   | 212    | 1031942    | 182     |
| ОТП банк     | 1        | 1     | 1         | 1          | 0     | 84    | 118    | 191229     | 213     |
| Укрсиббанк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 378   | 1267   | 1108160    | 4 833   |
| Укрексімбанк | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 83    | 692    | 411546     | 4 556   |

Примітка:  $L_a$  – можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку;  $T_s$  – можливість проведення swift-переказів через сайт банку;  $A_{ios}$  – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS;  $A_{andr}$  – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android;  $A_w$  – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows;  $F_n$  – кількість відділень;  $B_n$  – кількість банкоматів;  $C_n$  – кількість активних платіжних карток;  $T_n$  – загальна кількість платіжних терміналів

Джерело: складено автором на основі [102, 121]

Врахувати зазначені вище вимоги дозволяє метод природної нормалізації, формула обчислення згідно з яким в загальному вигляді набуває наступного вигляду [130]:

$$A_{it}^{norm} = \frac{A_{it} - \min_t \{A_{it}\}}{\max_t \{A_{it}\} - \min_t \{A_{it}\}} \quad (3.1)$$

де  $A_{it}^{norm}$  – нормалізоване значення  $i$ -го показника за  $t$ -ий рік;

$A_{it}$  – абсолютне значення  $i$ -го показника за  $t$ -ий рік;

Нормалізовані значення показників технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку, отримані за допомогою формули 3.1, наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Нормалізовані показники вхідного масиву даних характеристики технологічної та інфраструктурної складових діяльності банків України за 2014-2016 рр.

| Банк         | Показник |       |           |            |       |        |        |        |        |
|--------------|----------|-------|-----------|------------|-------|--------|--------|--------|--------|
|              | $L_a$    | $T_s$ | $A_{ios}$ | $A_{andr}$ | $A_w$ | $F_n$  | $B_n$  | $C_n$  | $T_n$  |
| 2014 р.      |          |       |           |            |       |        |        |        |        |
| Приватбанк   | 1        | 1     | 1         | 1          | 1     | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| ПУМБ         | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0334 | 0,0312 | 0,0233 | 0,0395 |
| Укрсоцбанк   | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0798 | 0,0487 | 0,0356 | 0,0643 |
| Альфа-банк   | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0000 | 0,0083 | 0,0441 | 0,0000 |
| ОТП банк     | 1        | 1     | 1         | 1          | 0     | 0,0038 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0001 |
| Укрсиббанк   | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,1434 | 0,0530 | 0,0481 | 0,0327 |
| Укрексімбанк | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0059 | 0,0303 | 0,0135 | 0,0472 |
| 2015 р.      |          |       |           |            |       |        |        |        |        |
| Приватбанк   | 1        | 1     | 1         | 1          | 1     | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| ПУМБ         | 1        | 0     | 1         | 1          | 1     | 0,0291 | 0,0307 | 0,0334 | 0,0374 |
| Укрсоцбанк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0727 | 0,0404 | 0,0415 | 0,0613 |
| Альфа-банк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0088 | 0,0048 | 0,0522 | 0,0000 |
| ОТП банк     | 1        | 1     | 1         | 1          | 0     | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| Укрсиббанк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,1345 | 0,0511 | 0,0581 | 0,0317 |
| Укрексімбанк | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0080 | 0,0300 | 0,0190 | 0,0487 |

| Банк         | Показник |       |           |            |       |        |        |        |        |
|--------------|----------|-------|-----------|------------|-------|--------|--------|--------|--------|
|              | $L_a$    | $T_s$ | $A_{ios}$ | $A_{andr}$ | $A_w$ | $F_n$  | $B_n$  | $C_n$  | $T_n$  |
| 2016 р.      |          |       |           |            |       |        |        |        |        |
| Приватбанк   | 1        | 1     | 1         | 1          | 1     | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| ПУМБ         | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0357 | 0,0266 | 0,0272 | 0,0270 |
| Укрсоцбанк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0834 | 0,0384 | 0,0244 | 0,0672 |
| Альфа-банк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0093 | 0,0046 | 0,0486 | 0,0000 |
| ОТП банк     | 1        | 1     | 1         | 1          | 0     | 0,0005 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0002 |
| Укрсиббанк   | 1        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,1368 | 0,0564 | 0,0530 | 0,0368 |
| Укрексімбанк | 0        | 0     | 1         | 1          | 0     | 0,0000 | 0,0282 | 0,0127 | 0,0346 |

*Джерело: власна розробка автора*

Провівши нормалізацію та переходячи, безпосередньо, до визначення ступеня проникнення технологій в інфраструктурну складову діяльності у загальні бізнес-процеси банку, проведемо кластеризацію показників дослідження, отже отримаємо: I група – показники характеристики технологічної складової діяльності банку (описують інфраструктурну діяльність дуже слабо); II група – показники характеристики технологій в інфраструктурній діяльності банку (описують інфраструктурну складову з урахуванням технологічної складової Інтернет-банкінгу); III група – показники характеристики інфраструктурної діяльності банку (в своїй більшості описують тільки інфраструктурну діяльність банку).

Даний крок актуальний, оскільки кожного року, набір досліджуваних показників в кожній групі змінювався. Це пов'язано з тим, що з кожним роком технологічна складова різних інфраструктурних перетворень збільшується, і, наприклад, якщо раніше банкомати виконували тільки функцію видачі готівки, то в даний час, вони виконують значний спектр послуг з обслуговування клієнтів (можливість відкриття депозитних рахунків, оплата комунальних та інших рахунків, переказ грошей тощо).

Таким чином, в 2014 р. до I групи входили наступні показники: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; можливість проведення swift-переказів через сайт банку. До II групи – наявність



банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows. До III групи – загальна кількість платіжних терміналів; кількість відділень; кількість банкоматів; кількість активних платіжних карток.

Дана градація обумовлена тим, що можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку та можливість проведення swift-переказів через сайт банку є показниками, які характеризують технології, проте в межах інфраструктурної діяльності банку вони виконують вузько направлену функцію продажу певного продукту. В свою чергу, мобільні додатки акумулюють в собі весь комплекс маркетингових послуг банку: продукт, ціна, розподіл, просування.

У 2015 р. ситуація дещо змінилась і до показників другої групи додався ще показник загальна кількість платіжних терміналів, оскільки його функціональні можливості та асортимент пропонованих послуг значно розширився. У 2016 р. подібна ситуація прослідковувалась і з банкоматами, через які на даний момент можливо і відкрити рахунок, і спалити деякі види комунальних послуг, і поповнювати рахунок мобільного телефону, і виконати операції за депозитним вкладом і т.п. Тому вони були віднесені в 2016 р. до II-ї групи показників.

В подальшому проведемо кількісне визначення проникнення технологій пов'язані з інфраструктурною складованою діяльності банку в його загальні бізнес-процеси на прикладі 2014 р. за наступною формулою:

$$CHIM_{j2015} = \frac{\sum_{i=3}^5 TECH_{ij2015}}{\max_j \left\{ \sum_{i=1}^2 TECH_{ij2015} + \sum_{i=3}^5 TECH_{ij2015} + \sum_{i=1}^3 \int INF_{j2015}^{norm} + TECHINF_n^{norm} \right\}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

$$CHM_{j2015} = 100\% - CHI_{j2015} - CHIM_{j2015}$$

де  $SNIM_{j2015}$  – частка технологій пов'язані з інфраструктурною складованою діяльністю банку в цілому в діяльності банку у 2014 році в розрізі  $j$ -го банку;

$TECH_i$  – відповідний  $i$ -й показники характеристики технологічної складової діяльності банку;

$INF_i$  – відповідний  $i$ -й показники характеристики інфраструктурної складової діяльності банку.

$TECHINF_i$  – відповідний  $i$ -й показники характеристики технологій в інфраструктурній діяльності банку

Відповідна формула застосовується до кожного банку по всім трьом рокам. В результаті практичної реалізації даного етапу отримаємо таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Динаміка взаємопроникнення технологій пов'язані з інфраструктурною складованою діяльністю банку в його загальні бізнес-процеси

| Банк         | Рік   |       |       |
|--------------|-------|-------|-------|
|              | 2014  | 2015  | 2016  |
| Приватбанк   | 33,33 | 44,44 | 55,56 |
| ПУМБ         | 22,22 | 33,75 | 22,82 |
| Укрсоцбанк   | 22,22 | 22,90 | 23,40 |
| Альфа-банк   | 22,22 | 22,22 | 22,27 |
| ОТП банк     | 22,22 | 22,22 | 22,22 |
| Укрсіббанк   | 22,22 | 22,57 | 23,26 |
| Укрексімбанк | 22,22 | 22,76 | 22,92 |

*Джерело: власна розробка автора*

Таким чином, справедливо зробити висновок, що отримані результати цілком відображають реальну ситуацію в межах технологічної діяльності досліджуваних банків України. Так, найбільше зростання проникнення технологій пов'язані з інфраструктурною складованою діяльністю банку в його загальні бізнес-процеси показав Приватбанк, в 2016 р. більше половина діяльності досліджуваного фінансового посередника носила інноваційний характер. Даний банк в Україні є найбільш інноваційно-активним, і

залишається таким, навіть після його переходу в державну власність. Зростання питомої ваги технологій пов'язані з інфраструктурною складовою діяльності банку в його загальні бізнес-процеси характерне для Укрсоцбанк, Укрсиббанк та Укрексімбанк. Стабільне значення досліджуваного показника прослідковується в Альфа-банк та ОТП-банк. Так, введені ще в 2014 р. технологічні складові інфраструктурної діяльності, в наступні два роки ні яким чином не змінювались, що призводить до значення частки технологій в інфраструктурній діяльності Альфа-банк та ОТП-банк від загальної їх діяльності на рівні 22-23%. Єдиним з банків, який показав від'ємне значення досліджуваного показника став ПУМБ, після зростання питомої ваги технологій в інфраструктурній діяльності порівняно до рівня загальної діяльності в 2015 р., його значення в 2016 р. повернувся до рівня 2014 р. Це можна пояснити, втратою банком значних клієнтів та активів, що знаходились в Донецькій та Луганській областях і відтак дефіцитом вільних фінансових ресурсів на провадження технологій в інфраструктурну діяльність банку.

Таким чином, встановивши факт значної присутності інновацій в діяльності банків України, актуальності набуває розробка науково методичного підходу до оцінювання впливу технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку на ефективність його функціонування, що передбачає послідовного виконання наступних кроків: відбір релевантних показників, що характеризують технологічну та інфраструктурну складову діяльність банку; графічна інтерпретація моделі шляхом побудови діаграми шляхів; оцінювання ступеня впливу технологічної та інфраструктурної складових діяльність банку на ефективність його функціонування (визначеного на основі DEA моделі) за допомогою побудови системи одночасних структурних рівнянь.

На першому кроці проведемо ідентифікацію найбільш значимих показників серед вже аналізованих нами. Це надасть змогу підвищити рівень адекватності побудованої моделі та нівелювати мультиколінеарність. Визначення релевантості показників ознакового простору (вхідного масиву

даних) технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку запропоновано провести за допомогою методу головних компонент з використанням програмного забезпечення Statistica 10. На основі аналізу факторних навантажень таблиці 3.4 та рисунку 3.2 можна виокремити релевантні показники, тобто ті показники ознакового простору, для яких хоча б один із факторів (фактор 1 або фактор 2) набуває значення близького до одиничного значення по модулю).

Таблиця 3.4 – Визначення факторних навантажень досліджуваних показників (побудовано з використанням програмного забезпечення Statistica 10)

| Variable        | Factor coordinates of the variables, based on correlations |           |           |           |           |           |
|-----------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                 | Factor 1   | Factor 2  | Factor 3  | Factor 4  | Factor 5  | Factor 6  |
| $L_a$           | -0,758023  | 0,613877  | -0,028305 | -0,179972 | 0,102443  | -0,069789 |
| $T_s$           | -0,758023  | 0,613877  | -0,028305 | -0,179972 | 0,102443  | -0,069789 |
| $A_{ios}$       | -0,612841  | 0,525983  | 0,434906  | 0,004527  | -0,394988 | 0,050882  |
| $A_{andr}$      | -0,974093  | -0,123777 | -0,151708 | 0,112245  | -0,013392 | -0,005383 |
| $F_n$           | -0,958409  | -0,191786 | -0,169443 | 0,071201  | 0,059552  | 0,085694  |
| $B_n$           | -0,965306  | -0,160017 | -0,170033 | 0,115501  | 0,013373  | 0,012206  |
| $C_n$           | -0,970933  | -0,156954 | -0,135846 | 0,115873  | -0,017071 | 0,021939  |
| $T_n$           | -0,960989  | -0,157134 | -0,179711 | 0,136994  | 0,024373  | -0,012289 |
| EFFECT1/EFFECT2 | -0,099713  | 0,091405  | 0,824016  | 0,527354  | 0,153256  | -0,033324 |
| EFFECT3         | -0,500443  | -0,252107 | 0,663750  | -0,458991 | 0,165743  | 0,085389  |
| EFFECT4         | -0,478544  | -0,780946 | 0,294551  | -0,179791 | -0,157260 | -0,131543 |

*Джерело: власна розробка автора*

Метою визначення найбільш релевантних показників, було також збереження хоча б одного показника в розрізі трьох ідентифікованих раніше груп, тому вже після застосування методу головних компонент, ми отримуємо наступний склад груп на 2017 р.: I група – можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; II група – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; загальна кількість платіжних терміналів; кількість банкоматів; III група – кількість відділень.

На наступному кроці реалізації науково-методичного підходу до оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення банку на ефективність його діяльності. Кількісною характеристикою результативності діяльності банку є інтегральний показник ефективності, розрахований за методикою DEA аналізу в попередньому розділі дисертаційної роботи.

Доцільність обрання даного індикатора в якості критерія результативності роботи банку пояснюється тим, що він враховує зв'язок між такими структурними елементами системи управління як клієнти, персонал, інвестиції, фінанси, маркетинг, конкуренція та інфраструктура.

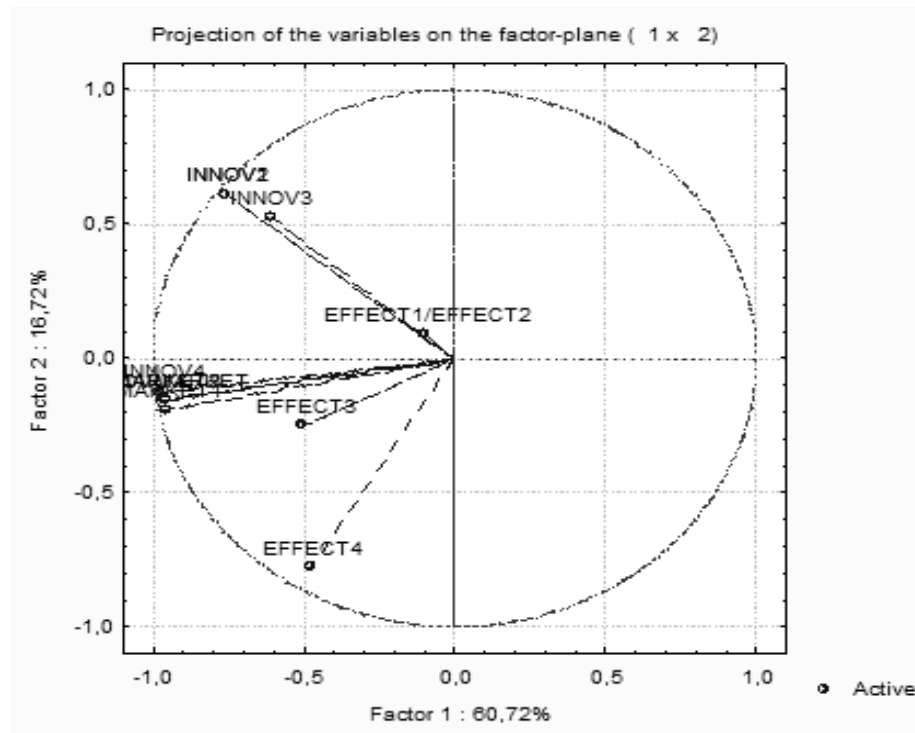


Рисунок 3.3 – Графічна інтерпретація релевантності показників ознакового простору за допомогою методу головних компонент (побудовано з використанням програмного забезпечення Statistica 10)

*Джерело: власна розробка автора*

У табл. 3.5 подана динаміка ефективності досліджуваних банків України за період 2014-2016 рр.

Таблиця 3.5 – Динаміка рівня ефективності деяких банків України, розрахованих за допомогою DEA аналізу

| Назва банку  | Рік    |        |        |
|--------------|--------|--------|--------|
|              | 2014   | 2015   | 2016   |
| Укрексімбанк | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Приватбанк   | 43,79  | 100,00 | 2,55   |
| Альфа-банк   | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| ОТП банк     | 48,77  | 73,77  | 100,00 |
| Укрсиббанк   | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Укрсоцбанк   | 100,00 | 46,24  | 91,53  |
| ПУМБ         | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

*Джерело: власна розробка автора*

Наступним кроком є графічна візуалізація моделі шляхом побудови діаграми шляхів, що дозволяє відобразити структурні та функціональні зв'язки між технологічною складовою, інфраструктурною складовою та ефективністю діяльності банку (рис. 3.4)

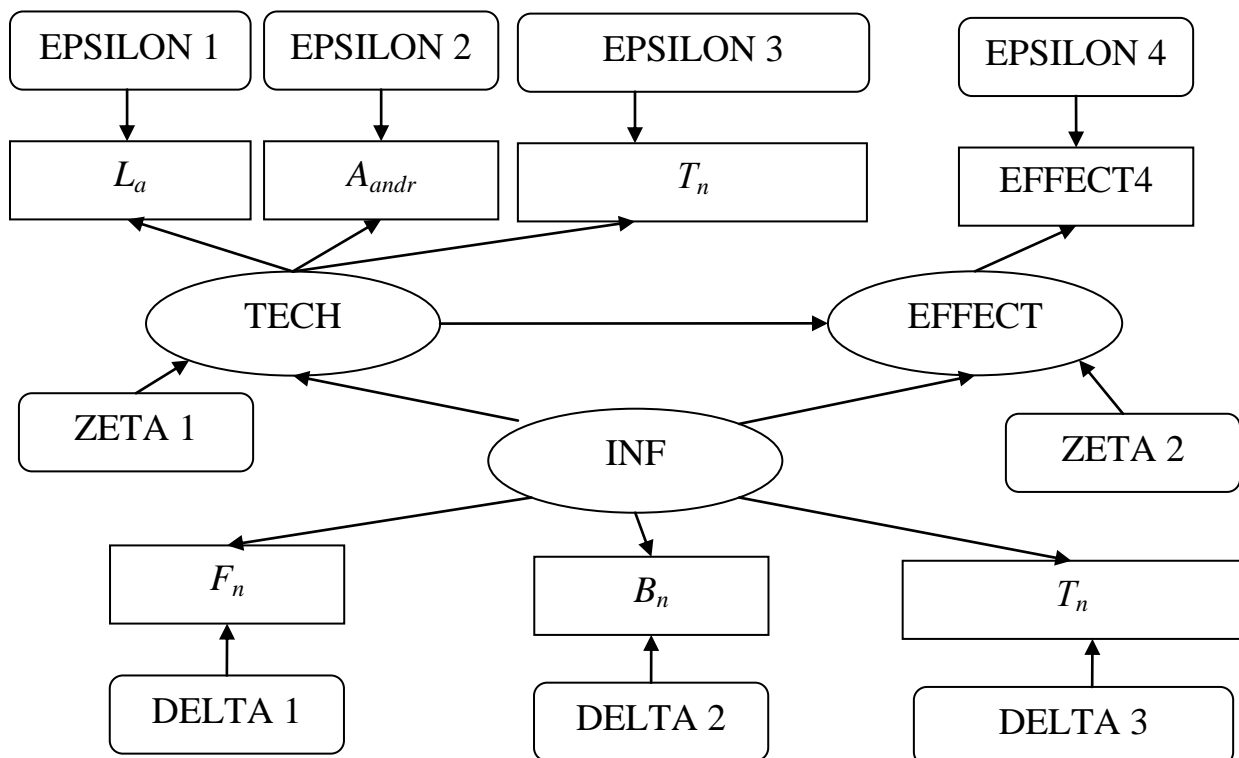


Рисунок 3.4 – Структурно-логічна схема структурних та функціональних зв'язків між технологічною складовою, інфраструктурною складовою та ефективністю діяльності банку

*Джерело: власна розробка автора*

Умовні позначення на рисунку:

–  $\epsilon_1$ ,  $\epsilon_2$ ,  $\epsilon_3$  – константа, що характеризує можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку, наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android, а також загальну кількість платіжних терміналів;

–  $\epsilon_4$  – константа, що характеризує ефективність діяльності банків;

–  $\zeta_1, \zeta_2$  – постійні величини, значення яких свідчить про кількісні показники розвитку технологій та рівня ефективності за умови, якщо розвиток інфраструктурної складової діяльності банку залишається на постійному рівні, тобто темпи приросту дорівнюють нулю.

–  $\delta_1, \delta_2, \delta_3$  – константа, що кількість відділень, банкоматів, а також загальну кількість платіжних терміналів.

Завершальним етапом є застосування інструментарію причинного моделювання для оцінювання впливу інновацій в маркетинговій діяльності на ефективність функціонування банку за допомогою побудови системи одночасних структурних рівнянь з використанням програмного забезпечення Statistica 10. Обраний математичний інструментарій дозволяє визначити багатосторонні одночасні зв'язки між досліджуваними процесами, які описуються системою регресій.

Визначивши в якості явних змінних:  $L_a$  – можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку;  $A_{andr}$  – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android;  $T_n$  – загальна кількість платіжних терміналів;  $F_n$  – кількість відділень;  $B_n$  – кількість банкоматів; в якості неявних: INF – рівень розвитку маркетингової діяльності банків; ТЕСН – рівень розвитку інноваційної діяльності банків; ЕФФЕСТ – рівень ефективності функціонування банків, побудуємо системи структурних рівнянь.

Результати структурного моделювання оцінювання впливу інновацій в маркетинговій діяльності на ефективність функціонування досліджуваних вітчизняних банків за 2015 -2016 рр. представлено на рис. 3.5 та 3.6.

|                          | Оценки модели (2016_STAND 2015) |                      |                 |                     |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|
|                          | Оценка<br>Параметра             | Стандартн.<br>Ошибка | T<br>Статистика | Вероятн.<br>Уровень |
| (MARKET)-1->[MARKET1]    | 0,996                           | 0,290                | 3,434           | 0,001               |
| (MARKET)-2->[MARKET2]    | 1,000                           | 0,289                | 3,464           | 0,001               |
| (MARKET)-3->[INNOVMAR]   | 0,996                           | 0,476                | 2,093           | 0,036               |
| (DELTA1)-->[MARKET1]     |                                 |                      |                 |                     |
| (DELTA2)-->[MARKET2]     |                                 |                      |                 |                     |
| (DELTA3)-->[INNOVMAR]    |                                 |                      |                 |                     |
| (DELTA1)-4-(DELTA1)      | 0,009                           | 0,005                | 1,732           | 0,083               |
| (DELTA2)-5-(DELTA2)      | 0,000                           | 0,000                |                 |                     |
| (DELTA3)-6-(DELTA3)      | 0,500                           | 0,000                |                 |                     |
| (INNOV)-->[INNOV1]       |                                 |                      |                 |                     |
| (INNOV)-7->[INNOV4]      | 3,873                           | 5,916                | 0,655           | 0,513               |
| (INNOV)-8->[INNOVMAR]    | 0,019                           | 1,470                | 0,013           | 0,990               |
| (EFFECT)-->[EFFECT4]     |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON1)-->[INNOV1]    |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON2)-->[INNOV4]    |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON3)-->[INNOVMAR]  |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON4)-->[EFFECT4]   |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON1)-9-(EPSILON1)  | 0,933                           | 0,539                | 1,732           | 0,083               |
| (EPSILON2)-10-(EPSILON2) | 0,000                           | 0,000                |                 |                     |
| (EPSILON3)-11-(EPSILON3) | 0,000                           | 0,000                |                 |                     |
| (EPSILON4)-12-(EPSILON4) | 0,500                           | 0,000                |                 |                     |
| (ZETA1)-->(INNOV)        |                                 |                      |                 |                     |
| (ZETA2)-->(EFFECT)       |                                 |                      |                 |                     |
| (ZETA1)-13-(ZETA1)       | 0,039                           | 0,120                | 0,322           | 0,748               |
| (ZETA2)-14-(ZETA2)       | 0,363                           | 0,498                | 0,728           | 0,466               |
| (MARKET)-15->(EFFECT)    | -0,006                          | 0,498                | -0,011          | 0,991               |
| (INNOV)-16->(EFFECT)     | 1,449                           | 2,937                | 0,493           | 0,622               |
| (MARKET)-17->(INNOV)     | 0,168                           | 0,273                | 0,615           | 0,539               |

\*Примітка: INNOV1 –  $L_a$ ; INNOV4 –  $A_{andr}$ ; INNOVMARKET1 –  $T_n$ ; MARKET1 –  $F_n$ ; MARKET2 –  $B_n$ ; MARKET – INF; INNOV – TECH.

Рисунок 3.5 – Результати структурного моделювання оцінювання впливу інноваційної складової маркетингової стратегії на ефективність діяльності банків за 2015 р.

*Джерело: власна розробка автора*

Математична формалізація результатів структурного моделювання оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України за 2015 р. набуває вигляду системи рівнянь з відповідними коефіцієнтами, що характеризують взаємозв'язки досліджуваних елементів цифровізації бізнес-процесів банку:



$$\left\{ \begin{array}{l} F_n = 0.996 \cdot F_s + 0.009 \\ B_n = F_s \\ T_n = 0.996 \cdot F_s + 0.500 \\ L_a = T_s + 0.933 \\ A_{andr} = 3.873 \cdot T_s \\ T_n = 0.019 \cdot T_s \\ T_s = 0.168 \cdot F_s + 0.363 \\ E_b = -0.006 \cdot F_s + 1.449 \cdot T_s + 0.039 \end{array} \right. \quad (3.3)$$

де  $F_s$  – латентна змінна, які автоматично визначаються програмою Statistica 10 як узагальнююча характеристики рівнів відповідно інфраструктурного забезпечення процесів цифровізації по сукупності банків.

$T_s$  – латентна змінна, які автоматично визначаються програмою Statistica 10 як узагальнююча характеристики рівнів відповідно технологічного забезпечення процесів цифровізації по сукупності банків.

Аналіз впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків за 2015 рік дозволяє зробити висновок про прямий зв'язок між зазначеними показниками, тобто зростання рівня технологічної складової діяльності банку на 1% супроводжується збільшенням ефективності діяльності банків на 1,449%. Це свідчить про те, що інвестовані кошти в процес впровадження інновацій задля удосконалення бізнес-процесів діяльності фінансової установи призвели до покращення результативності функціонування банку. Крім цього, результати причинного моделювання також засвідчили наявність прямого зв'язку між технологічною та інфраструктурною складовими діяльності банку, що в черговий раз підтверджує необхідність фінансування інноваційних проектів для покращення роботи банківської установи.

Переходячи до дослідження впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України в 2016 році, розглянемо рисунок 3.5 та формулу (3.4).

|                          | Оценки модели (2017_STAND 2016) |                      |                 |                     |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|
|                          | Оценка<br>Параметра             | Стандартн.<br>Ошибка | T<br>Статистика | Вероятн.<br>Уровень |
| (MARKET)-1->[MARKET1]    | 0,663                           | 0,000                |                 |                     |
| (MARKET)-2->[MARKET2]    | 0,477                           | 0,000                |                 |                     |
| (MARKET)-3->[INNOVMAR]   | -0,283                          | 0,000                |                 |                     |
| (DELTA1)-->[MARKET1]     |                                 |                      |                 |                     |
| (DELTA2)-->[MARKET2]     |                                 |                      |                 |                     |
| (DELTA3)-->[INNOVMAR]    |                                 |                      |                 |                     |
| (DELTA1)-4-(DELTA1)      | 0,222                           | 0,000                |                 |                     |
| (DELTA2)-5-(DELTA2)      | 0,000                           | 0,000                |                 |                     |
| (DELTA3)-6-(DELTA3)      | 0,500                           | 0,000                |                 |                     |
| (INNOV)-->[INNOV1]       |                                 |                      |                 |                     |
| (INNOV)-7->[INNOV4]      | 0,500                           | 0,000                |                 |                     |
| (INNOV)-8->[INNOVMAR]    | 0,500                           | 0,000                |                 |                     |
| (EFFECT)-->[EFFECT4]     |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON1)-->[INNOV1]    |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON2)-->[INNOV4]    |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON3)-->[INNOVMAR]  |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON4)-->[EFFECT4]   |                                 |                      |                 |                     |
| (EPSILON1)-9-(EPSILON1)  | 0,000                           | 0,000                |                 |                     |
| (EPSILON2)-10-(EPSILON2) | 0,210                           | 0,000                |                 |                     |
| (EPSILON3)-11-(EPSILON3) | 0,000                           | 0,000                |                 |                     |
| (EPSILON4)-12-(EPSILON4) | 0,500                           | 0,000                |                 |                     |
| (ZETA1)-->(INNOV)        |                                 |                      |                 |                     |
| (ZETA2)-->(EFFECT)       |                                 |                      |                 |                     |
| (ZETA1)-13-(ZETA1)       | 0,000                           | 0,000                |                 |                     |
| (ZETA2)-14-(ZETA2)       | 0,254                           | 0,000                |                 |                     |
| (MARKET)-15->(EFFECT)    | -0,040                          | 0,000                |                 |                     |
| (INNOV)-16->(EFFECT)     | 1,974                           | 0,000                |                 |                     |
| (MARKET)-17->(INNOV)     | 0,500                           | 0,000                |                 |                     |

Рисунок 3.6 – Результати структурного моделювання оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України в 2016 р.

*Джерело: власна розробка автора*

Математична формалізація результатів структурного моделювання оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України в 2016 р. набуває вигляду:

$$\left\{ \begin{array}{l} F_n = 0.663 \cdot F_s + 0.222 \\ B_n = 0.477 \cdot F_s \\ T_n = -0.283 \cdot F_s + 0.500 \\ L_a = T_s \\ A_{andr} = 0.500 \cdot T_s + 0.210 \\ T_n = 0.500 \cdot T_s \\ E_b = -0.040 \cdot F_s + 1.974 \cdot T_s \\ T_s = 0.500 \cdot F_s + 0.254 \end{array} \right. \quad (3.4)$$

Аналіз впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України в 2016 рік дозволяє зробити висновок про прямий зв'язок між зазначеними показниками, тобто зростання рівня технологічної складової на 1% супроводжується збільшенням ефективності діяльності банків на 1,974%, що на 0,525 процентних пункти більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про кумулятивний щорічний ефект від застосування інновацій в діяльності банку. За досліджувані роки, ефективність функціонування оцінюваних банків під впливом технологічного забезпечення діяльності банку трансформувалась від негативного значення до двократного зростаючого розміру. Даний не спадаючий тренд свідчить про подальше збільшення ефекту від інноваційної діяльності банків.

Інтерпретація отриманих результатів також дозволяє говорити про збільшення ступеня впливу технологічного забезпечення на організацію інфраструктурної складової діяльності банку у 2016 році. Оскільки зростання маркетингової діяльності банку на 1% супроводжується збільшенням банківських інновацій на 0,5%, що на 0,332 процентних пункти більше, ніж в попередньому періоді.

Отже, отримані результати до оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України можуть бути використані в практичній діяльності фінансової установи при формуванні її цільових орієнтирів маркетингової, інвестиційної та інноваційної політики.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України дозволив у кількісному вираженні з'ясувати ступінь впливу на результативність роботи банку всіх інноваційних розробок, які менеджмент банку впроваджує в його бізнес-процеси. Отримані результати розрахунків дозволяють визначити: який вектор розвитку обрав банк (інтенсивний чи екстенсивний); чи результативною є впроваджена інновація в бізнес-процеси банку, чи вона вже не нова на ринку і всі клієнти використовують подібний сервіс конкурента; яким чином відбувається взаємозв'язок в банку між технологічним забезпеченням, інфраструктурним забезпеченням та ефективністю діяльності банку.

### 3.3. Методичні засади визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі України

Глобалізаційні процеси, які спричинили інтернаціоналізацію діяльності суб'єктів господарювання призвели в 21 столітті до нівелювання розриву в технологічному забезпеченні бізнес-процесів організацій різних країн світу. Новітні IT-технології майже миттєво поширюються по всьому світу та кардинально змінюють процеси виробництва, розповсюдження і купівлі товарів та послуг. Дані трансформаційні перетворення неодмінно впливають на діяльність організації та специфіку роботи її персоналу. Працівники не тільки повинні освоїти процес використання нових автоматизованих систем виробництва, але й навчитись працювати в нових інформаційно-комунікаційних та фінансових умовах. Підтвердженням вище зазначеного виступає також декларування на останньому форумі в Давосі тезису, щодо входження людства в четверту промислову революцію, яка передбачає мінімальне втручання людини у виробничий процес. В той же час, персонал організації залишається одним з основних ресурсів організації, який дозволяє їй розвиватись та вирішувати нові задачі. Менеджмент організації в даних умовах, повинен забезпечити створення

необхідних умов для швидкої адаптації персоналу до трансформаційних змін в організації та формувати тактичні і стратегічні рішення щодо вчасного застосування інструментів системи управління персоналом.

Таким чином, в 21 столітті працівник попадає до умов постійної зміни засобів праці, умов праці, а також своїх функціональних обов'язків. Ефективність його роботи в даних умовах залежить не тільки від рівня кваліфікації, але й від швидкості адаптації до трансформаційних змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування організації.

Отже, в ситуації зростання вимог менеджменту організації до своїх працівників, з точки зору підвищення рівня їх ефективної діяльності за рахунок більш швидкої адаптації до трансформацій, основою задачею постає кількісний розрахунок рівня готовності працівників до змін та ідентифікація векторів їх стимулювання, а також сильних та слабких сторін.

Розглядаючи вже існуючий науковий доробок в сфері управління персоналу в умовах трансформації фінансової системи в цілому та банківської системи зокрема, зауважимо, що значна кількість вчених, тільки фрагментарно досліджує аспекти адаптації працівників до змін. Крім того, справедливо зауважити, що даному питанню увагу, в своїй більшості, приділяли закордонні вчені.

Отже, переходячи, безпосередньо, до аналізу наукових доробків конкретних вчених, в першу чергу, зупинимось на представниках напрямку, які досліджували людські ресурси (human resource). Так, Griffin R [191], розглядає основи менеджменту персоналу та базові умови можливої адаптації робітників до майбутніх змін. Jackson S. and Schuler R. [196] розглядають тільки психологічні аспекти, які спонукають адаптацію персоналу до змін або навпаки зменшують її рівень. Також, даними вченими визначені інструменти, які на психологічному рівні допомагають менеджменту компаній підвищувати рівень адаптації власних працівників до змін.

Kesler G. [200] у власних фундаментальних працях присвячених людським ресурсам та потенціалу концентрує увагу на побудові поступової кількості етапів, які повинні пройти працівники, щоб компанія почала розвиватись.

Наступна група вчених зосереджується на вивченні нематеріальних інструментів адаптації нових працівників компанії. Так, Ciekowski Z. [173] досліджує соціальні та професійні аспекти адаптації працівників, а Żarczyńska-Dobiesz [239] в своїх роботах доводить важливість наставництва в процесі адаптації працівників.

Nekoranec Jaroslav, Nagyová Lenka та Rashid Tariq M., Sohail Aslam , Muhammad [212] у власних працях зосереджуються на рівні значимості швидкої адаптації працівників до змін з огляду на підвищення ефективності управління персоналом компанії та здобутків нових конкурентних переваг компанією на ринку.

Аналіз наукових публікацій дозволив Frolenoka B. та Dukule O. [186] додати нові аспекти до списку основних питань, пов'язаних з аналізом таких явищ, як адаптація персоналу, якість робочого життя, корпоративна культура, професійне самопочуття та стрес, пов'язаний з працею. Ці аспекти: якість адаптаційного процесу в компанії та зв'язок між адаптацією персоналу на робочому місці та якістю робочого життя, а також якістю робочого життя та пов'язаними з роботою емоціями та можливість відрізнити ці питання від інших понять, які мають аналогічний зміст. Ці поняття з подібним змістом розглядаються як близькі, але все ж вони не ідентичні за своїми значеннями, отже, це явища (наприклад, участь у роботі, мотивація працівника, суб'єктивне благополуччя, задоволення життям, щастя тощо).

Паралельно з вище зазначеним, Frolenoka B. та Dukule O. розглядають адаптацію як комплексний психологічний процес, коли найманий працівник вступає у нові професійні відносини в новій обстановці. Характер адаптації щойно найманих працівників у компанії має певні особливості: це саме час, коли вони починають працювати вперше. Професійна орієнтація може розглядатися як елемент первинної адаптації; де орієнтація - це сукупність заходів, які заохочують недавніх випускників приймати рішення, а також підвищувати рівень мотивації до роботи та якості робочого життя. Під час вторинної адаптації, яка має місце серед досвідчених працівників, адаптація зазвичай займає менше часу і не вимагає супроводу або допомоги керівника.

Niessen C., Swarowsky C., Leiz M. [214] досліджували, чи мають працівники старшого віку затримки в адаптації, і якщо так, то намагалися пояснити, чому. З огляду на старіючу робочу силу та зміну вимог до роботи, результати їхнього дослідження підкреслюють, що компанії повинні формувати досвід працівників - незалежно від того, чи є вони молодими чи старими - щоб вони могли відповідати новим вимогам та скоротити час для адаптації до змін. З огляду на це, необхідно провести більш глибоке дослідження психологічних змінних, що лежать в основі значного досвіду роботи, і приділити більше часу для вивчення процесу адаптації.

Shawn Casemore [170] вважає, що більшість співробітників не легко приймають зміни, але тепер наука пояснює те, чому це так. На щастя, вона також визначає, що ми можемо зробити, щоб змінити показники. По-перше, це те, що якщо працівник вважає, що зміна є прямим результатом його ідей або зворотного зв'язку, існує більший шанс, що він прийме ці зміни. Ідея, яку хтось пропонує як рішення, часто ґрунтується на минулому досвіді, який не буде запропонований, якщо досвід був певним чином негативним. По-друге, зосередження уваги на позитивних наслідках, що стосуються не компанії, а працівників, дасть змогу працівникам зв'язати позитивний результат з позитивним досвідом. Наприклад, високі рівні продуктивності, що заощаджують час, також можуть опосередковано збільшувати прибуток. Якщо передбачено розподілення прибутку або бонусна програма, згідно якої заощадження та прибуток можуть бути розподілені з працівниками, то це обов'язково підштовхне до позитивного мислення. Нарешті, щоб допомогти працівникам прийняти зміни, доведено, що постійне фокусування на позитивних перевагах (а не на ризиках, підводних каменях та перешкодах) має більше шансів на створення позитивних почуттів у працівників.

Моделюванню певних процесів пов'язаних з управлінням персоналу та прогнозуванням його подальшої поведінки при певних трансформаційних перетвореннях в середині компанії проводять в своїх роботах Bechet T. and Maki W [165]. Так дані вчені будують прогнози щодо рівня використання людських ресурсів в період активного розвитку технологій та зміни механізму ведення господарської діяльності компаніями різної форми власності.

Справедливо зауважити, що зазначені вище та більшість інших науковців, зосереджують власну увагу на пошуку оптимального механізму управління процесом вже після трансформації та пропонують найбільш ефективні інструменти подолання проблем зниження продуктивності праці. В той же час, методичні засади кількісного оцінювання готовності персоналу до змін та визначення найбільш слабких сторін його діяльності в процесі трансформації, носять фрагментарний характер.

Виходячи з вище зазначеного, актуальності в сучасних умовах трансформації банківської системи України та важливості людського ресурсу для вирішення поставлених керівництвом банку стратегічних завдань набуває формування методичних засад оцінювання ступеня готовності наявного персоналу до можливих змін.

Таким чином, сутність запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання рівня адаптації працівників до трансформаційних змін в банківській системі повинна полягати у формуванні такого набору етапів реалізації моделі, які б вирішували наступні завдання

- надання графічної інтерпретації п'ятивекторної карти готовності персоналу до змін;
- обчислення на основі відносного показника координації проценту готовності працівників до змін;
- ідентифікації ключових деструктивних напрямків зміщення поточної позиції у порівнянні з оптимальним варіантом;
- визначення рівня пріоритетності активізації незадіяних векторів розвитку організації.

Тим не менш, виходячи з того, що запропонований підхід включає цілий комплекс послідовних етапів реалізації, виникає необхідність більш детального висвітлення та аналізу кожного з них.

Необхідно також зауважити, що запропонований підхід буде реалізований тільки на теоретичному рівні, оскільки дані щодо професійних якостей персоналу та його персональні дані є конфіденційною інформацією. Таким чином,



запропоновані розробки носять методологічний характер для топ менеджерів банків, які самостійно можуть прорахувати рівень готовності їх персоналу до трансформаційних змін.

В той же час, справедливо зауважити, що даний підхід є універсальним та може використовуватись як різними банками не зважаючи на форму власності та обсяг активів, так і іншими фінансовими установами та підприємствами.

Сутність першого етапу полягає у графічній інтерпретації п'ятивекторної карти готовності працівників до трансформаційних змін в банківській системі. Дана інтерпретація представлена як декомпозиція наступних напрямків характеристики персоналу в організації:

- гендерно-вікова структура персоналу;
- рівень кваліфікації персоналу;
- рівень мотивації персоналу;
- рівень продуктивності персоналу;
- рівень корпоративної прихильності персоналу.

Досліджуючи більш детально кожен з виділених груп характеристики персоналу банку зауважимо, що перші дві групи (гендерно-вікова структура персоналу, рівень кваліфікації персоналу) виступають, як групи, що акумулюють показники характеристики наявного людського ресурсу. Тобто, це кількісна характеристики тих працівників, які знаходяться на даний час в розпорядженні банку. Третя група (рівень мотивації персоналу) – це вже група, яка акумулює показники, що характеризують матеріальну та нематеріальну сторони заохочення праці в банку. Тобто, це показники, які дозволяють стверджувати проте те, як менеджмент банку заохочує своїх працівників до швидкої адаптації. Четверта та п'ята групи (рівень продуктивності персоналу, рівень корпоративної прихильності персоналу) – це групи, які характеризують «реакцію» персоналу на умови в яких вони опинились та проявляють це у вигляді ефективності власної роботи та відношення до менеджменту банку.

Наступним кроком реалізації запропонованого підходу виступає безпосередній опис кожної групи за допомогою конкретних показників.

Перша група – гендерно-вікова структура персоналу, включає:

- GA1 – частка жінок в загальній кількості персоналу;
- GA2 – частка жінок в органах прийняття управлінських рішень банку;
- GA3 – частка осіб віком до 40 років в загальній кількості персоналу;
- GA4 – частка осіб віком до 40 років в органах прийняття управлінських рішень банку;

Друга група – рівень кваліфікації персоналу, включає:

- QL1 – частка витрат на підвищення кваліфікації персоналу в загальному обсязі витрат на персонал в банку;
- QL2 – частка персоналу, що підвищував кваліфікацію протягом останнього року, у загальній кількості персоналу;
- QL3 – частка персоналу, що підвищував кваліфікацію протягом останніх трьох років, у загальній кількості персоналу;
- QL4 – наявність формалізованої внутрішньобанківської системи атестації кадрів;

Третя група – рівень мотивації персоналу, включає:

- ML1 – частка премій в структурі витрат на персонал банку;
- ML2 – співвідношення середньої заробітної плати в досліджуваному банку до середньоринкової;
- ML3 – частка витрат на поліпшення умов праці персоналу в загальних витратах банку;
- ML4 – наявність формалізованої внутрішньобанківської системи стимулювання та мотивації кадрів;

Четверта група – рівень продуктивності персоналу, включає:

- PP1 – відношення обсягу залучених банком депозитів до кількості працівників фронт-офісу банку;
- PP2 – відношення обсягу наданих банком кредитів до кількості працівників фронт-офісу банку;
- PP3 – відношення прибутку до загальної кількості працівників банку;
- PP4 – відношення прибутку до витрат на утримання персоналу банку;

П'ята група – рівень корпоративної прихильності персоналу, включає:

- LP1 – рівень плинності персоналу банку;
- LP2 – частка керівного складу персоналу банку, переміщеного на керівні посади внаслідок внутрішньобанківської ротації персоналу;
- LP3 – рівень лояльності персоналу до банку (узагальнений індикатор за результатами анкетування);
- LP4 – середній рівень обіговості одного робочого місця банківського працівника.

В розрізі кожного із зазначених напрямків характеристики персоналу організації визначимо набір вхідних показників, який дозволить всебічно охарактеризувати та кількісно його описати. На рисунку 3.7 зобразимо графічну інтерпретацію рівня адаптації працівників до трансформаційних змін в банківській системі, де не лише представимо п'ять векторів характеристики процесу готовності персоналу до змін, але і визначимо пріоритетність вхідних показників за наступним правилом – чим ближче показник до центру карти, тим менше його вага при формуванні узагальнюючого рівня результативного показника.

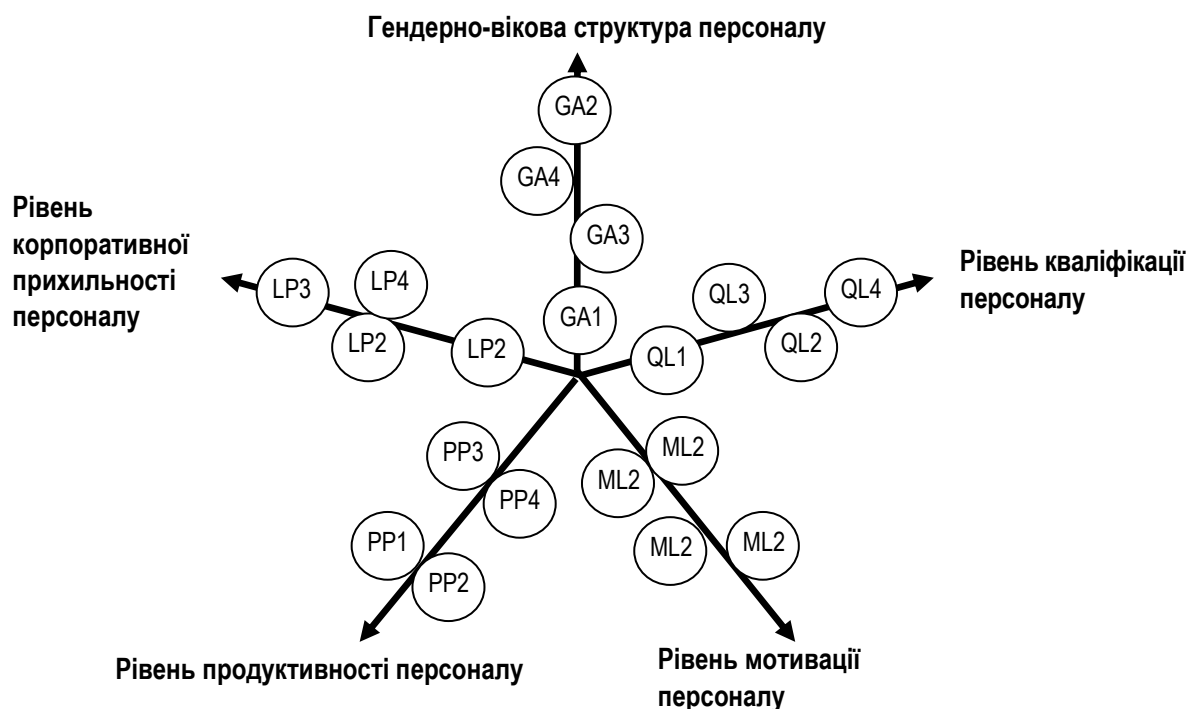


Рисунок 3.7 – Графічна інтерпретація рівня адаптації працівників до трансформаційних змін в банківській системі

*Джерело: власна розробка автора*

Реалізація другого етапу запропонованого науково-методичного підходу полягає в переході від традиційних одиниць вимірювання показників оцінювання рівня адаптації працівників до нормалізованих значень. Механізм здійснення даного етапу передбачає використання логістичної функції. Доцільність проведення даного етапу обумовлена двома чинниками:

- 1) необхідність зведення вхідних показників до інтервалу від нуля до одиниці – єдиного вигляду незалежно від одиниць вимірювання та особливостей оцінювання показників характеристики кожного з п'яти векторів графічного опису рівня адаптації працівників до трансформаційних змін
- 2) відображенням логіки раціональної поведінки працівників банків в процесі прийняття рішень щодо адаптації до трансформаційних змін.

Таким чином, формули нормалізації набувають наступного вигляду:

$$\begin{aligned}
 \tilde{G}A_i &= \frac{1}{e^{-a(GA_i - GA_c)} + 1} = \frac{1}{e^{-a(GA_i - \frac{1}{2}(GA_{i\max} + GA_{i\min}))} + 1}, \\
 \tilde{Q}L_i &= \frac{1}{e^{-a(QL_i - QL_c)} + 1} = \frac{1}{e^{-a(QL_i - \frac{1}{2}(QL_{i\max} + QL_{i\min}))} + 1}, \\
 \tilde{M}L_i &= \frac{1}{e^{-a(ML_i - ML_c)} + 1} = \frac{1}{e^{-a(ML_i - \frac{1}{2}(ML_{i\max} + ML_{i\min}))} + 1}, \\
 \tilde{P}P_i &= \frac{1}{e^{-a(PP_i - PP_c)} + 1} = \frac{1}{e^{-a(PP_i - \frac{1}{2}(PP_{i\max} + PP_{i\min}))} + 1}, \\
 \tilde{L}P_i &= \frac{1}{e^{-a(LP_i - LP_c)} + 1} = \frac{1}{e^{-a(LP_i - \frac{1}{2}(LP_{i\max} + LP_{i\min}))} + 1}
 \end{aligned} \tag{3.5}$$

– де  $\tilde{G}A_i$  (відповідно,  $\tilde{Q}L_i$ ,  $\tilde{M}L_i$ ,  $\tilde{P}P_i$ ,  $\tilde{L}P_i$ ) – нормалізоване значення  $i$ -го показника характеристики кожного параметру (відповідно, гендерно-вікова структура персоналу, рівня кваліфікації персоналу, рівня мотивації персоналу, рівня продуктивності персоналу, рівня корпоративної прихильності персоналу) рівня адаптації банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі, отримане в результаті проведення нелінійної нормалізації на основі використання логістичної функції;

$GA_i$  (відповідно,  $QL_i$ ,  $ML_i$ ,  $PP_i$ ,  $LP_i$ ) – вхідне значення  $i$ -го показника характеристики відповідного параметру рівня адаптації банківських працівників;

$a$  – константа, параметр, який впливає на ступінь нелінійності зміни змінної в інтервалі нормалізації;

$GA_{i\max}$  ( $GA_{i\min}$ ),  $QL_{i\max}$  ( $QL_{i\min}$ ),  $ML_{i\max}$  ( $ML_{i\min}$ ),  $PP_{i\max}$  ( $PP_{i\min}$ ),  $LP_{i\max}$  ( $LP_{i\min}$ ) – максимальне (відповідно, мінімальне) значення  $i$ -го показника характеристики відповідного параметру рівня адаптації банківських працівників;

$GA_c$ ,  $QL_c$ ,  $ML_c$ ,  $PP_c$ ,  $LP_c$  – центр нормалізованих інтервалів зміни вхідної інформації в розрізі кожного параметру рівня адаптації банківських працівників.

На третьому етапі реалізації науково-методичного підходу відбувається обчислення узагальнюючих показників оцінювання гендерно-вікова структура персоналу, рівня кваліфікації персоналу, рівня мотивації персоналу, рівня продуктивності персоналу, рівня корпоративної прихильності персоналу, кількісно формалізованих шляхом мультиплікативної форми згортки нормалізованих логістичним методом вхідних показників:

$$\begin{aligned} GA &= \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 \tilde{G}A_i^{w_i}}, QL = \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 \tilde{Q}L_i^{w_i}}, ML = \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 \tilde{M}L_i^{w_i}}, \\ RP &= \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 \tilde{P}P_i^{w_i}}, S = \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 \tilde{L}P_i^{w_i}} \end{aligned} \quad (3.6)$$

де  $GA$ ,  $QL$ ,  $ML$ ,  $PP$ ,  $LP$  - узагальнюючі показники оцінювання відповідного параметру рівня адаптації банківських працівників;

$w_i$  - ваговий коефіцієнт пріоритетності  $i$ -го показника.

Четвертий етап полягає у визначенні проценту готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі. В рамках

реалізації даного етапу розрахуємо відносний показник координації, тобто співвідношення абсолютного значення готовності до змін кожного розглянутого банку до оптимального (максимально можливого) рівня. Обчислення чисельника зазначеного індикатора пропонується провести на основі визначення центра мас п'ятикутника (рисунок 3.8), побудованого на п'яти векторах, абсолютними значеннями яких виступають узагальнюючі показники оцінювання гендерно-вікової структури персоналу, рівня кваліфікації персоналу, рівня мотивації персоналу, рівня продуктивності персоналу, рівня корпоративної прихильності персоналу. Введемо наступні умовні позначення  $GA=OR, QL=OT, ML=OU, PP=OZ, LP=OQ$

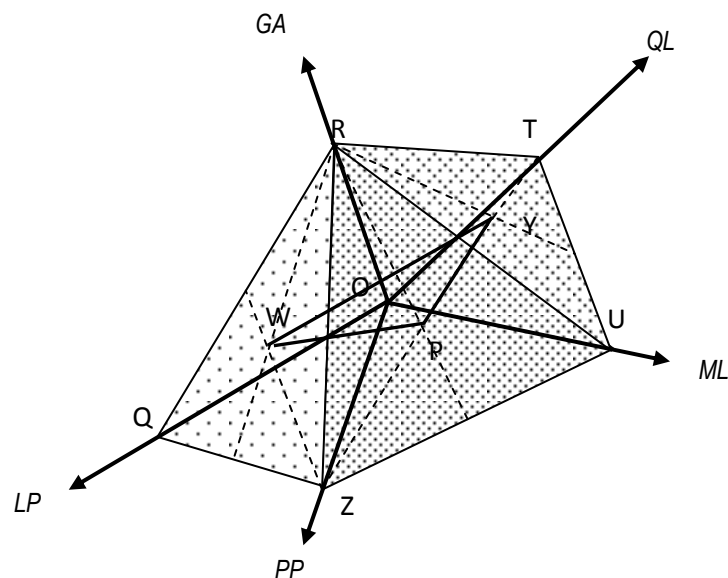


Рисунок 3.8 – Геометрична інтерпретація проценту готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі

Послідовність визначення проценту готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі передбачає проведення ряду проміжних розрахунків. По-перше, зазначмо, що центр мас п'ятикутника (побудованого на векторах зазначених п'яти параметрів) знайдемо шляхом обчислення радіусу кола описаного навколо трикутника, кути якого є центрами мас складових зазначеного п'ятикутника. Отже, виникає необхідність, знаючи величини  $GA=OR, QL=OT, ML=OU, PP=OZ, LP=OQ$ , обчислити:

$$\begin{aligned}
QR &= \sqrt{QO^2 + RO^2 - 2 \cdot QO \cdot RO \cdot \cos \angle QOR} = \sqrt{QO^2 + RO^2 - 2 \cdot QO \cdot RO \cdot \cos \frac{360^\circ}{5}} = \\
&= \sqrt{QO^2 + RO^2 - 2 \cdot QO \cdot RO \cdot \cos 72^\circ} \\
RT &= \sqrt{RO^2 + TO^2 - 2 \cdot RO \cdot TO \cdot \cos 72^\circ}, \\
TU &= \sqrt{TO^2 + UO^2 - 2 \cdot TO \cdot UO \cdot \cos 72^\circ}, \\
ZU &= \sqrt{ZO^2 + UO^2 - 2 \cdot ZO \cdot UO \cdot \cos 72^\circ}, \\
QZ &= \sqrt{QO^2 + ZO^2 - 2 \cdot QO \cdot ZO \cdot \cos 72^\circ}
\end{aligned} \tag{3.7}$$

Розрахувавши QR, RT, TU, ZU, QZ, розглянемо п'ятикутник QRTUZ і розіб'ємо його на три трикутники QRZ, ZRU, URT. Для кожного із зазначених трикутників знайдемо центр мас (точки перетину медіан – W, Y, P), якому поставимо у відповідність – радіус кола, описаного навколо відповідного трикутника – RW, RP, RY. Для трикутника QRZ:

$$R_1 = RW = \frac{QR \cdot RZ \cdot QZ}{\sqrt{(QR + RZ + QZ) \cdot (-QR + RZ + QZ) \cdot (QR - RZ + QZ) \cdot (QR + RZ - QZ)}} \tag{3.8}$$

$$\begin{aligned}
R_1 &= \frac{QR}{2 \sin \alpha_{QR}} = \frac{RZ}{2 \sin \alpha_{QZ}} = \frac{QZ}{2 \sin \alpha_{RZ}} \Rightarrow \\
\Rightarrow \alpha_{QR} &= \arcsin\left(\frac{QR}{2R_1}\right), \alpha_{QZ} = \arcsin\left(\frac{RZ}{2R_1}\right), \alpha_{RZ} = \arcsin\left(\frac{QZ}{2R_1}\right) \Rightarrow \\
\Rightarrow \alpha_{QR} + \alpha_{RZ} + \alpha_{QZ} &= 180 \Rightarrow \arcsin\left(\frac{QR}{2R_1}\right) + \arcsin\left(\frac{RZ}{2R_1}\right) + \arcsin\left(\frac{QZ}{2R_1}\right) = 180
\end{aligned} \tag{3.9}$$

На основі формул (4) і (5) складемо систему рівнянь:

$$\begin{cases} R_1 = RW = \frac{QR \cdot RZ \cdot QZ}{\sqrt{(QR + RZ + QZ) \cdot (-QR + RZ + QZ) \cdot (QR - RZ + QZ) \cdot (QR + RZ - QZ)}} \\ \arcsin\left(\frac{QR}{2R_1}\right) + \arcsin\left(\frac{RZ}{2R_1}\right) + \arcsin\left(\frac{QZ}{2R_1}\right) = 180 \end{cases} \tag{3.10}$$

Визначимо центр мас трикутника  $QRZ$ , радіус описаного навколо нього кола  $R_1 = RW$  та невідому сторону  $RZ$ .

Аналогічно для трикутника  $URT$ , визначимо центр мас, радіус описаного навколо нього кола  $R_2 = RY$  та невідому сторону  $RU$  шляхом вирішення системи з двома невідомими:

$$\begin{cases} R_2 = \frac{RU \cdot RT \cdot TU}{\sqrt{(RU + RT + TU) \cdot (-RU + RT + TU) \cdot (RU - RT + TU) \cdot (RU + RT - TU)}} \\ \arcsin\left(\frac{RY}{2R_2}\right) + \arcsin\left(\frac{RT}{2R_2}\right) + \arcsin\left(\frac{TU}{2R_2}\right) = 180 \end{cases} \quad (3.11)$$

В розрізі наступного трикутника  $ZRU$ , визначимо центр мас, радіус описаного навколо нього кола  $R_3 = RP$  наступним чином:

$$R_3 = \frac{RZ \cdot RU \cdot ZU}{\sqrt{(RZ + RU + ZU) \cdot (-RZ + RU + ZU) \cdot (RZ - RU + ZU) \cdot (RZ + RU - ZU)}} \quad (3.12)$$

Визначивши центри мас трикутників  $QRZ$ ,  $ZRU$ ,  $URT$ , виникає необхідність подальшого обчислення невідомих сторін  $WY$ ,  $PY$ ,  $WP$ :

$$\begin{cases} \left(\frac{QZ}{2}\right)^2 = \left(\frac{3RZ}{2}\right)^2 + RZ^2 - 3R_1 \cdot RZ \cdot \cos \angle WRZ \Rightarrow \angle WRZ = \arccos\left(\frac{\left(\frac{3R_1}{2}\right)^2 + RZ^2 - \left(\frac{QZ}{2}\right)^2}{3R_1 \cdot RZ}\right) \\ \left(\frac{TU}{2}\right)^2 = \left(\frac{3R_2}{2}\right)^2 + RU^2 - 3R_2 \cdot RU \cdot \cos \angle YRU \Rightarrow \angle YRU = \arccos\left(\frac{\left(\frac{3R_2}{2}\right)^2 + RU^2 - \left(\frac{TU}{2}\right)^2}{3R_2 \cdot RU}\right) \\ ZU^2 = RZ^2 + RU^2 - 2RZ \cdot RU \cdot \cos \angle ZRU \Rightarrow \angle ZRU = \arccos\left(\frac{RZ^2 + RU^2 - ZU^2}{2RZ \cdot RU}\right) \end{cases} \quad (3.13)$$

$$\Downarrow$$

$$WY = \sqrt{R_1^2 + R_2^2 - 2R_1 \cdot R_2 \cdot \cos(\angle WRZ + \angle YRU + \angle ZRU)}$$



$$PY = \sqrt{R_2^2 + R_3^2 - 2R_2 \cdot R_3 \cdot \cos(\angle YUP)},$$

$$\angle YUP = \arccos \left( \frac{\left(\frac{3R_3}{2}\right)^2 + RU^2 - \left(\frac{RT}{2}\right)^2}{3R_3 \cdot RU} \right) + \arccos \left( \frac{\left(\frac{3R_3}{2}\right)^2 + RU^2 - \left(\frac{RZ}{2}\right)^2}{3R_3 \cdot RU} \right) \quad (3.14)$$

$$WP = \sqrt{R_1^2 + R_3^2 - 2R_1 \cdot R_3 \cdot \cos(\angle WZP)},$$

$$\angle WZP = \arccos \left( \frac{\left(\frac{3R_1}{2}\right)^2 + RZ^2 - \left(\frac{QR}{2}\right)^2}{3R_1 \cdot RZ} \right) + \arccos \left( \frac{\left(\frac{3R_1}{2}\right)^2 + RZ^2 - \left(\frac{RU}{2}\right)^2}{3R_1 \cdot RZ} \right) \quad (3.15)$$

Розглянемо трикутник WYP, для якого знайдемо центр мас, кількісною характеристикою якого виступає радіус описаного кола:

$$R = \frac{WY \cdot PY \cdot WP}{\sqrt{(WY + PY + WP) \cdot (-WY + PY + WP) \cdot (WY - PY + WP) \cdot (WY + PY - WP)}} \quad (3.16)$$

Таким чином, на основі формули (12), яка є послідовністю наведених вище перетворень (3) – (11), визначимо абсолютне значення готовності банківських працівників до змін – чисельника показника проценту готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі. Наступним етапом виступає необхідність обрахунку оптимального (максимально можливого) рівня готовності банківських працівників до змін.

Проводячи наведену вище послідовність розрахунків, визначимо числове значення оптимального (максимально можливого) рівня готовності банківських працівників до змін, враховуючи, що  $GA=OR, QL=OT, ML=OU, PP=OZ, LP=OQ$  рівні одиничним величинам. Як наслідок, отримаємо:  $QR, RT, TU, ZU, QZ$  приймають значення 0,312 од.  $r_1=r_2=0,2213, r_3=0,2366, RZ=0,4427, WY=0,4389, WP=PY=0,3737$ , отже остаточно значення оптимального (максимально можливого) рівня готовності банківських працівників до змін дорівнює 0,2425 од.

Завершальним етапом виступає встановлення деструктивних напрямків зміщення поточної позиції у порівнянні з оптимальним варіантом та напрямків бажаної активізації незадіяних векторів карти адаптації банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі. Приклад реалізації даного етапу науково-методичного підходу представимо графічно (рисунок 3.9).

Так, точка О відображує оптимальну позицію, в той час як точка N рівень готовності до змін розглянутого банку. Спостерігається зміщення центра мас, тобто величини адаптації банківських працівників до трансформаційних змін в бік гендерно-вікової структури персоналу та рівня кваліфікації персоналу, в той час як недостатньо уваги з боку керівництва банку приділяється іншим векторам, зокрема рівню мотивації, рівню продуктивності та рівню корпоративної прихильності персоналу.

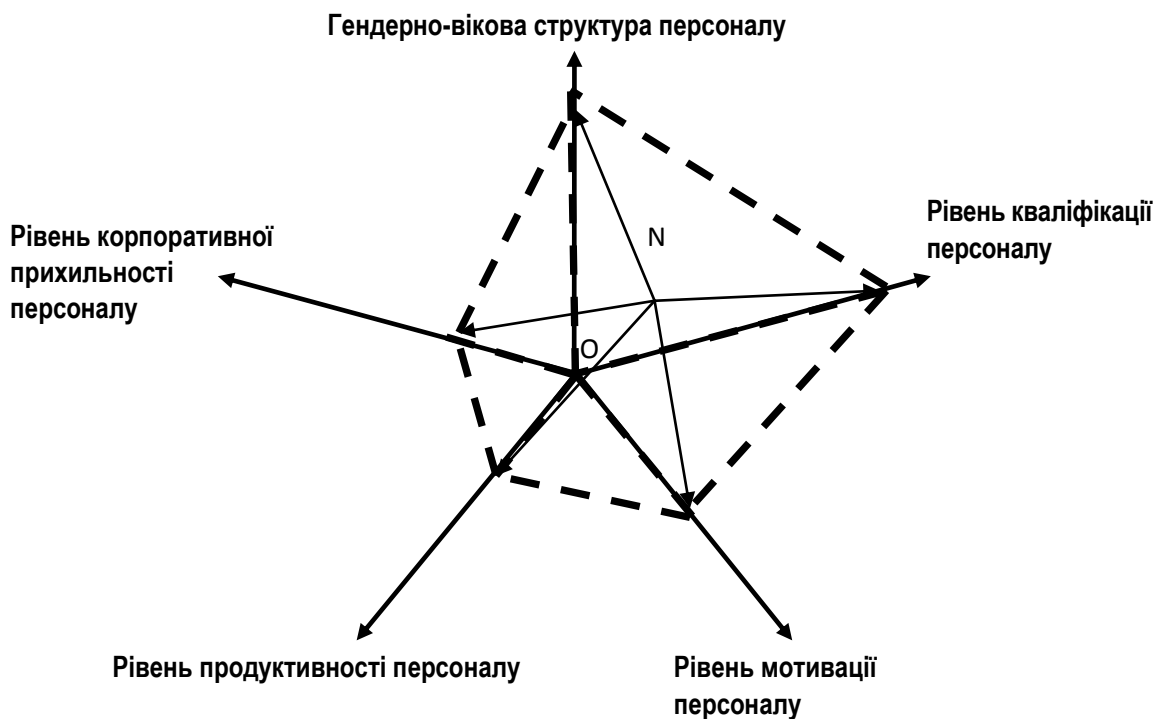


Рисунок 3.9 – Геометрична інтерпретація встановлення акцентів зміщення поточної позиції у порівнянні з оптимальним варіантом та напрямків бажаної активізації незадіяних векторів карти адаптації банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі

*Джерело: власна розробка автора*

Рівень готовності персоналу банку до трансформаційних змін в банківській системі України слід здійснювати використовуючи графічну формалізацію таких інтегральних параметрів як гендерно-вікова структура персоналу банку, рівень кваліфікації персоналу банку; рівень мотивації персоналу, рівень продуктивності персоналу та рівень корпоративної прихильності персоналу. Дана формалізація дозволяє вирішити три основні питання системи менеджменту персоналу: по-перше, встановити кількісне поточне значення (у відсотках) рівня готовності персоналу до змін; по-друге, з'ясувати потенційні можливості покращення рівня адаптації наявного персоналу організації до змін, оскільки визначається еталонне значення; по-третє, визначити слабкі та сильні сторони персоналу, який працює в даний час в організації. Все вище зазначене, дозволяє менеджменту банку приймати ефективні стратегічні управлінські рішення щодо застосування різних інструментів політики управління персоналом.

Так, виходячи з результатів запропонованого науково-методичного підходу, в рамках управління гендерно-вікової структури персоналу, менеджмент організації може дійти висновків відносно ефективності роботи жінок, а також раціональності прийнятих ними управлінських рішень. Крім того, на основі отриманих результатів, зрозумілою буде і ситуація відносно ефективності роботи працівників старше 40 років. Таким чином, менеджмент організації може прийти висновку відносно скорочення/збільшення чисельності жінок в організації та в органах її управління, а також визначити оптимальну вікову структуру на певний проміжок часу роботи організації. Базуючись на результатах в розрізі напрямку «рівень кваліфікації персоналу банку» менеджмент організації спроможний оцінити ефективність витрачених фінансових ресурсів на підвищення кваліфікації працівників. Крім того, оцінка рівня адаптації персоналу до змін, в рамках даного напрямку, зосереджується і на періоді підвищення кваліфікації, що дає можливість дійти висновку про необхідну періодичність даного процесу. Достатньо важливим є й можливість оцінювання рівня доцільності застосування в організації внутрішньої системи атестації, яка дозволяє

виявляти рівень підготовки працівників як після проходження підвищення кваліфікації, так і в цілому. Мотиваційний напрямок дослідження рівня адаптації персоналу організації до змін дозволяє встановити залежність між фінансовим заохоченням персоналу та його можливістю змінюватись. Можливість зробити висновок про ступінь адаптації персоналу залежно від матеріального заохочення, дає можливість менеджменту побудувати подальший вектор застосування інструментів управління персоналом, тобто чи збільшувати матеріальне стимулювання для кращої та більш швидкої адаптації, або застосовувати інші важелі впливу. Справедливо зауважити, що наступні два напрямки «продуктивність персоналу» та «рівень корпоративної прихильності персоналу», в своїй більшості, відображають, так би мовити, «реакцію» діяльності працівників, яка виражається в обсязі принесеного організації блага та довіри до неї. З точки зору, процесу адаптації працівників до змін, дані напрямки дають можливість визначити рівень ефективності застосовуваних інструментів управління персоналом.

Узагальнюючи всі розроблені підходи стратегічного управління банку в єдині концептуальні засади, зауважимо, що їх цілком доцільно розглядати в межах трьох векторів системи менеджменту, а саме оцінювання ситуації в якій функціонує банку (науково-методичний підхід до оцінювання ринкового середовища та стратегічної позиції банку на окремому сегменті ринку банківських послуг); оцінювання найбільш раціональних напрямків використання інструментів управління бізнес-процесів банку та оцінювання ефективності діяльності банку. Крім того, справедливо зауважити, що обов'язковими елементами сучасної концепції стратегічного управління банку в контексті трансформаційних змін банківської системи України є нормативні вимоги НБУ до діяльності банків. зовнішні та внутрішні фактори впливу, включаючи фінансовий потенціал, а також сформовані в майбутньому вхідні та вихідні фінансові потоки. Таким чином, проведемо формалізацію отриманих здобутків дисертаційної роботи за допомогою рисунку 3.10

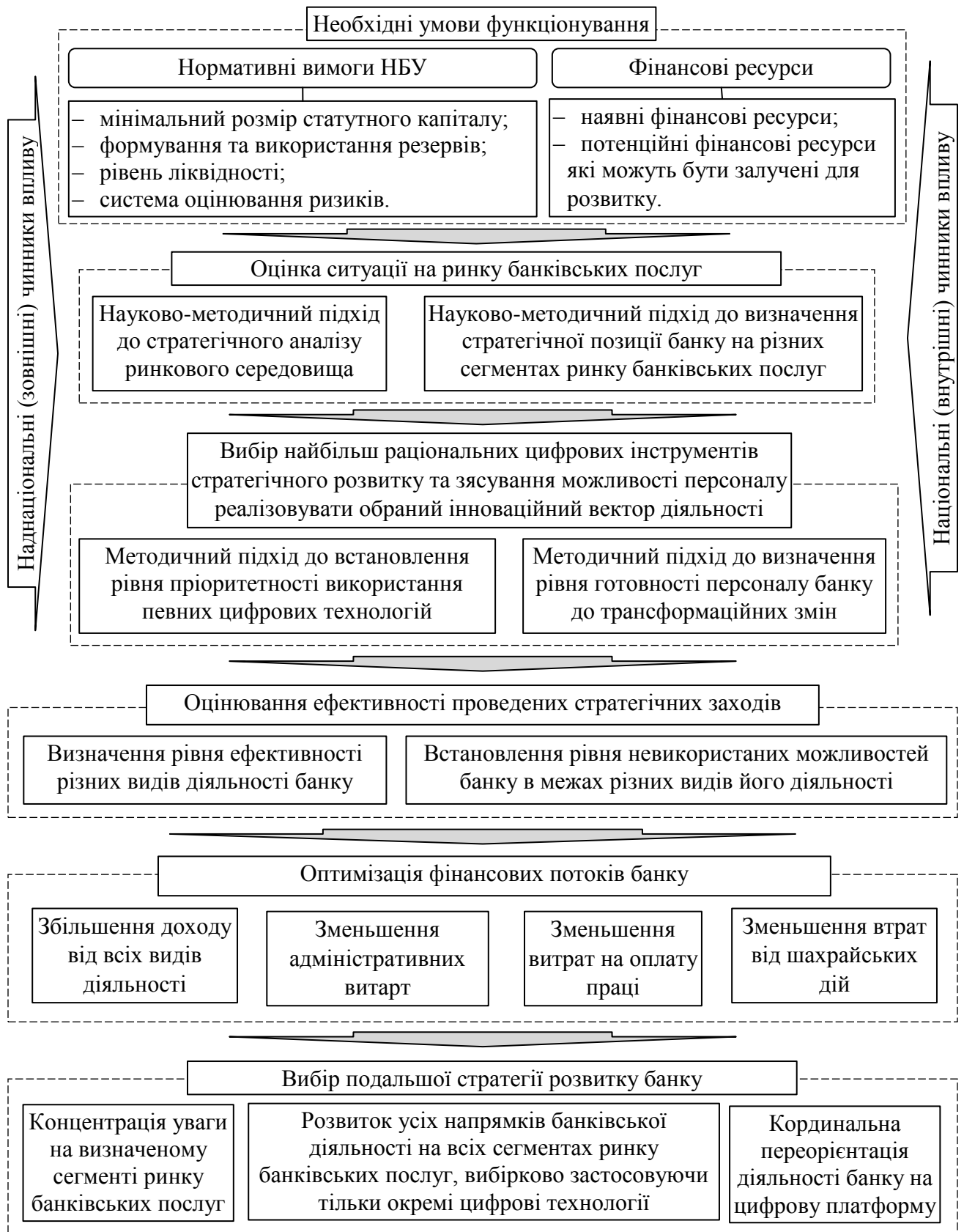


Рисунок 3.10 – Концептуальні засади стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України

*Джерело: власна розробка автора*

Отже, справедливо зауважити, що стратегічне управління банку в Україні розпочинається з виконання нормативних вимог, які висунуті НБУ до суб'єктів ринку банківських послуг, а також оцінювання власних фінансових можливостей. Першими параметрами майже неможливо управляти, тому, і в роботі, їм приділена тільки поверхнева увага. В той же час, наявні фінансові ресурси виступають тими обмеженнями, які менеджмент банку може застосовувати з метою реалізації різних стратегічних проектів.

Наступний блок стратегічного управління банку в умовах трансформації банківської системи України є дослідження наявних умов його функціонування. Даний блок стратегічного управління, має особливе значення, оскільки визначивши ситуацію на ринку в кожному з сегментів та свою стратегічну позицію серед конкурентів, можливо сформулювати план подальших дій. Крім того, необхідно зазначити, що даний аналіз повинен обов'язково враховувати ендогенні та екзогенні фактори впливу. Оскільки вони здійснюють особливий вплив саме на стан кожного суб'єкта ринку банківських послуг України.

В подальшому, актуальності набуває вибір найбільш пріоритетних цифрових інструментів стратегічного розвитку. Саме інноваційні технології спроможні вивести банк на якісно новий рівень надання послуг. Проте, якщо в банку не буде персоналу, який виявиться спроможним реалізувати обрані вектори ІТ-розвитку, то ні якого ефекту не буде. В подальшому, доцільно визначити рівень ефективності проведених заходів та, в цілому, з'ясувати потенційні можливості банку до зростання. Заключним етапом стратегічного управління банком в контексті трансформаційних змін є визначення подальшої стратегії розвитку виходячи з отриманих фінансових вигод. Так, банк може або поступово адаптуватись до даних змін та навчати персонал, або, за наявності відповідного персоналу, відкривати цифровий банк та отримувати надприбуток.

### Висновки до розділу 3:

1. Доведено, що в епоху цифровізації банківської системи, новим активом для банків стають дані, які вимагають новітнього інформаційного та технологічного забезпечення. Паралельно з цим, інформатизація бізнес-процесів банку вимагає від менеджменту фінансової установи впроваджувати інноваційні технології обробки великих даних, а процеси розробки та планування стратегічних рішень потребують значної аналітичної підтримки.

2. Розроблено концептуальні основи до оцінювання ступеня проникнення технологій пов'язані з інфраструктурною складованою діяльності банку в його загальні бізнес-процеси, що полягає у наступному: відборі показників, що характеризують технологічне та інфраструктурне забезпечення діяльності банку; кластеризацію показників залежно від ступеня їх приналежності до технологічної або інфраструктурної складової діяльності банку; нормалізація показників та визначення інтегрального показника, що характеризує ступінь впливу проникнення технологій пов'язані з інфраструктурною складованою діяльності банку в його загальні бізнес-процеси. Результати розрахунків засвідчили, що найбільш інноваційно-активним є Приватбанк. Зростання питомої ваги технологій пов'язані з інфраструктурною складованою діяльності банку в його загальні бізнес-процеси характерне для Укрсоцбанк, Укрсиббанк та Укрексімбанк.

3. Досліджено вплив технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банку за допомогою побудови системи одночасних структурних рівнянь. На основі проведено аналізу встановлено, що зростання рівня технологічної складової діяльності банку супроводжується збільшенням його ефективності, при цьому з кожним роком темпи зростання також збільшуються. Дані методичні розробки дозволяють визначити: який вектор розвитку обрав банк (інтенсивний чи екстенсивний); чи результативною є впроваджена інновація в бізнес-процеси банку, яким чином відбувається

взаємозв'язок в банку між технологічною складовою, інфраструктурною складовою та ефективністю діяльності банку.

4. Встановлені п'ять групи показників характеристики готовності працівників банку до трансформаційних змін в банківській системі. Перша група (гендерно-вікова структура персоналу): частка жінок відповідно в загальній кількості персоналу та в органах прийняття управлінських рішень банку; частка осіб віком до 40 років відповідно в загальній кількості персоналу та в органах прийняття управлінських рішень банку. Друга група (рівень кваліфікації персоналу): частка витрат на підвищення кваліфікації персоналу в загальному обсязі витрат на персонал в банку; частка персоналу, що підвищував кваліфікацію відповідно протягом останнього року та останніх трьох років, у загальній кількості персоналу; наявність формалізованої внутрішньобанківської системи атестації кадрів. Третя група (рівень мотивації персоналу): частка премій в структурі витрат на персонал банку; співвідношення середньої заробітної плати в досліджуваному банку до середньоринкової; частка витрат на поліпшення умов праці персоналу в загальних витратах банку; наявність формалізованої внутрішньобанківської системи стимулювання та мотивації кадрів. Четверта група (рівень продуктивності персоналу): відношення обсягу відповідно залучених банком депозитів та наданих кредитів до кількості працівників фронт-офісу банку; відношення прибутку відповідно до загальної кількості працівників банку та витрат на утримання персоналу банку. П'ята група (рівень корпоративної прихильності персоналу): рівень плинності персоналу банку; частка керівного складу персоналу банку, переміщеного на керівні посади внаслідок внутрішньобанківської ротації персоналу; рівень лояльності персоналу до банку (узагальнений індикатор за результатами анкетування); середній рівень обіговості одного робочого місця банківського працівника.

5. Швидкість адаптації персоналу банку до трансформаційних процесів в банківській системі України запропоновано оцінювати за допомогою за допомогою відносного показника координації та п'ятивекторної карти показників характеристики готовності персоналу до змін. В умовах



функціонування вітчизняної банківської системи доведено, що запропонований підхід дозволяє визначити процент готовності банківських працівників до трансформаційних змін, що надає можливість зрозуміти менеджменту банку очікувану ефективність від наявної робочої сили. Крім того, на основі зміщення на графічному зображенні п'ятивекторної карти поточної позиції готовності персоналу банку у порівнянні з оптимальним варіантом можливо визначити пріоритетні напрямки активізації інструментів управління персоналу в системі стратегічного управління банку.

6. Сформовані концептуальні засади стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України, які, по-перше, визначають місце та роль нормативних вимог до капіталу, ліквідності та системи оцінювання ризиків банку в системі їх стратегічного управління; по-друге, за допомогою науково-методичних підходів до аналізу ринкового середовища та визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг, створюють масив вхідної інформації на базі якого приймаються управлінські рішення щодо напрямків та методів подальшого стратегічного розвитку банку; по-третє, на основі підходів до встановлення рівня пріоритетності застосування різних цифрових технологій та готовності персоналу до змін, створюють інформаційну базу, яка виступає джерелом раціоналізаторських дій щодо вибору виду інновацій, які би зміг реалізовувати банк виходячи з наявного персоналу та фінансових ресурсів; по-четверте застосовуючи методичний інструментарій до оцінювання ефективності роботи банку здійснюють аналіз доцільності проведених стратегічних заходів покращення бізнес-процесів банку; по-п'яте, встановлюють центри оптимізації витрат та отримання додаткових доходів банку.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковано автором в роботах: [21, 23, 27, 34, 35, 40, 189].

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення науково прикладного завдання розвитку теоретичних положень та науково-методичних підходів до стратегічного управління банку в контексті трансформації банківської системи України.

За результатами дисертаційного дослідження зроблено такі висновки:

1. На основі поєднання процесного, цільового, системного та комплексного підходів запропоновано розуміти стратегічне управління банку як таргетовану у часі, за виконавцями та ресурсами діяльність, спрямована на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

2. В процесі формування стратегічного управління банку трансформаційні зміни в банківській системі України слід оцінювати як імпульси до реінжинірингу бізнес-процесів банку та зміни векторів його подальшого розвитку. В свою чергу, функціональний та ресурсний потенціал банку необхідно розглядати, як параметрами, які формують можливі максимальні цільові таргети його стратегічного розвитку.

3. Формування стратегічного управління банку повинно включати наступні елементи: дослідження пріоритетних сегментів ринку банківських послуг, ідентифікація позиції банку на кожному сегменті, оцінка рівня ефективності банківської діяльності банку в процесі реалізації минулої стратегії розвитку, визначення резервів до розширення діяльності банку в кожному сегментів ринку банківських послуг. Результати дистрибутивно-лагової моделі, яка дозволила реалізувати всі елементи процесу формування стратегічного управління банку засвідчили: 1) для кожної групи державних, іноземних та приватних банків характерна індивідуальна ринкова ситуація в залежності від якої необхідно приймати особливі стратегічні рішення подальшого розвитку; 2) найвищий рівень конкуренції на ринку банківських послуг спостерігається в розрізі залучення депозитів від юридичних осіб; 3) найбільш монополізованим

є сегмент ринку банківських послуг пов'язаний з кредитуванням корпоративних клієнтів.

4. Визначення стратегічної позиції банку на відповідному сегменті ринку банківських послуг слід здійснювати на основі розрахунку трьохкомпонентного показника, який враховує: рівень тиску на банк з боку конкурентів на кожному з сегментів; потенційні можливості банку виходячи з рівня його прибутку та розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту за обсягом надання відповідних послуг. За результатами реалізації запропонованої моделі побудований рейтинг стратегічних позицій всіх банків України за 2013- 2016 рр. для кожного сегментів ринку банківських послуг. Лідруючі позиції в 2016 р. маже на кожному сегментів ринку банківських послуг займають державні банки: Приватбанк та Ощадбанк.

5. Оцінювання рівня ефективності та обсягу резервів банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг необхідно здійснювати використовуючи інструментарій фронтірного аналізу (DEA-аналізу). Побудовані на основі практичної реалізації даного підходу карти потенціалу управління стратегічною позицією банків України дозволили встановити, що в 2017 р.: 1) для групи державних вітчизняних банків найбільший потенціал до зростання прослідковувався в розрізі комісійної діяльності та оптимізації мережі структурних підрозділів; 2) для групи банків іноземних банківських груп паралельно з оптимізацією філійної мережі резерв до підвищення ефективності спостерігався в розрізі зменшення витрат на маркетинг та рекламу; 3) для групи приватних вітчизняних банків пріоритетним для підвищення результативності діяльності банків є напрямок оптимізації персоналу.

6. На основі дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку встановлено, що значно більший вплив на стратегічну позицію банку на ринку банківських послуг здійснює якість та зручність надання банківських послуг через мобільні додатки та сайт чим через відділення, банкомати та платіжні термінали.

7. Для оцінювання рівня впливу інфраструктурного та технологічного забезпечення банку на ефективність управління його стратегічною позицією на

ринку банківських послуг розроблено науково-методичний підхід на основі причинного моделювання. Його реалізація дозволила встановити, що в 2015-2016 рр. зростання на 1% рівня технологічного забезпечення банку призводить до зростання його ефективності управління на 1,974%. Результати розрахунків за 2014-2015 рр. свідчать про зростання важливості технологічної складової в стратегічному управлінні банку, оскільки вплив між технологічним забезпеченням та ефективністю банку складав 1,449%.

8. Рівень готовності персоналу банку до трансформаційних змін в банківській системі України слід здійснювати використовуючи графічну формалізацію таких інтегральних параметрів як гендерно-вікова структура персоналу банку, рівень кваліфікації персоналу банку; рівень мотивації персоналу, рівень продуктивності персоналу банк та рівень корпоративної прихильності персоналу. Побудована п'ятивекторної карти дозволяє менеджменту банку приймати ефективні стратегічні управлінські рішення щодо застосування різних інструментів політики управління персоналом.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Айвазян С. А., Афанасьев М. Ю. Оценка экономической эффективности перехода к достижимому потенциалу: Прикладная эконометрика. 2009. № 3. С. 43-55.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. М. : Изд-во «Экономика», 1989. 520 с.
3. Баб'як М. М., Хомош Ю.С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 119 – 122. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3\\_ukr/21.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/21.pdf)
4. Базадзе К. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків (на прикладі банків у харківському регіоні): Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1 (8). С. 44-53.
5. Балабанова Л. В., Балабаниц А. В. Маркетинговий аудит в системі сбыта: Моногр. Донецьк: ДонГУЭТ, 2003. 188 с.
6. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2012. № 4. С. 113-132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2012\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2012_4_12)
7. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. Моделювання регіональної економіки. 2014. № 1. С. 310-319
8. Буряк А. В. Методичні засади оцінювання ефективності діяльності банків. Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Терноп. нац. екон. ун-т., 2010. Вип. 7. С. 133-136.
9. Васильєва Т. А., Федірко В. В. Основні відмінності та переваги клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії банку. Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы VI Международной научно-практической конференции. Симферополь, 2007. С. 204-205.

10. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку.. 2016. № 2. С. 51-58.

11. Викулов В. С. Маркетинг банковских продуктов на основе сегментационных моделей. Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №1(45). С. 131–137.

12. Виханский О. С. Стратегическое управление: ученик. М. Изд-во МГУ, 1995. 360 с.

13. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 4(5). С. 36-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2016\\_4%285%29\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_4%285%29__8)

14. Вовчак О., Халло В. Сутність та особливості банківської конкуренції. Світ фінансів. 2008. № 4. С. 86-92.

15. Войтович Р. Трансформація системи державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник Національної академії державного управління. 2013. № 3-4. С. 13-24.

16. Герасименко, В. В. Економічна сутність і особливості банківської конкуренції та конкурентоспроможності банків. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми: УАБС НБУ, 2011. Вип. 32. С. 6-14.

17. Говорушко Т. А., Ситник І. П., Немченко Т. О. Загрози і небезпеки розвитку інтернет-банкінгу в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 2. С. 74-78.

18. Головань С. В. Факторы, влияющие на эффективность российских банков. Прикладная эконометрика. 2006. № 2. С. 3-17.

19. Гонта С. В. Категоріальний простір дослідження структурної трансформації національної економіки. Науковий вісник Полісся. 2016. № 3(7). С. 84-92.

20. Гражевська Н. І. Трансформація економічних систем в умовах глобалізації : автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.01. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2009. 39 с.

21. Гребенюк Н. В. КРІ як технологія управління людськими ресурсами банку. Інноваційні виміри розвитку економіки в умовах глобалізації: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 70-річчю Буковинського державного фінансово-економічного університету (м. Чернівці, 15 жовтня 2014 р.). Чернівці, 2014. С. 243-246.

22. Гребенюк Н. В. Значимість зовнішніх факторів впливу в управлінні банком в сучасних умовах. Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. пр. Серія економічна. 2014. Випуск 46. С. 257-261

23. Гребенюк Н. В. Інститут кураторства в системі управління банком. Шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-24 жовтня 2015 р.). Львів, 2015. С. 103-105.

24. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 7 т. 27. С 65- 69.

25. Гребенюк Н. В. Логістика в управлінні банком в сучасних умовах ведення бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. 2014. № 39. С. 53-61

26. Гребенюк Н. В. Обґрунтування доцільності формування технології управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Перспективні питання економіки та управління: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Монреаль, 26-30 жовтня 2015 р.) Монреаль, 2015. С. 214-217.

27. Гребенюк Н. В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 111-125.

28. Гребенюк Н. В. Перспективні напрямки результативного управління банком в Україні. Ефективне управління економікою: процеси, явища, ризики: міжнародна науково-практична конференція (м. Черкаси, 13-14 червня 2014 р.). Черкаси, 2014. С. 58-61.

29. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації української банківської системи. Сталий розвиток 2030:

Міжнародна міждисциплінарна конференція (м. Будапешт, 16-17 жовтня 2017 р.). Будапешт, 2017. С. 157-159.

30. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України: зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 15-16 травня 2014 р.) Дніпропетровськ, 2014. С. 25-28.

31. Гребенюк Н. В. Сучасний стан і проблеми розвитку банківської системи України. Фінансовий потенціал регіонів України в умовах ринкової економіки: праці міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 16-17 березня 2006 р.). Чернівці, 2006. С. 119-122

32. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком та його функціональні особливості в сучасних умовах. Механізми регулювання соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів (м. Чернівці, 21 березня 2014р.), Чернівці. 2014. С. 73-76.

33. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком: ефективність чи результативність? Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд: V міжнародна науково-практична конференція (м. Донецьк, 13-14 червня 2014 р.). Донецьк, 2014. С. 55-58.

34. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком: укомплектування персоналом установ АТ «ОЩАДБАНК». Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5. Т. 1 (216) С. 75-79

35. Гребенюк Н. В. Управління персоналом як основний елемент менеджменту банку. Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 лютого 2014 р.). Київ, 2014. С. 25-28.

36. Гребенюк Н. В. Формування підходу до оцінювання ефективності банків України в сучасних умовах розвитку вітчизняної фінансової системи. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5847>



37. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Випуск 7. С. 92-96.

38. Гребенюк Н. Мезосередовище: вплив на технологію управління банками. Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.). Хмельницький, 2014. С. 69-71.

39. Гребенюк Н. Управління банком в Україні: від кризи до кризи. Scientific and education journal "The genesis of genius" (РІНЦ). 2014. № 2.Р. 63-68.

40. Гребенюк Н. Управління банком: необхідність впровадження моделі компетенцій персоналу. Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти : зб. тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 серпня 2014 р.). Одеса, 2014. Ч. 2. С. 10-13.

41. Груздева Л. В. Подходы к определению и повышению эффективности системы стратегического управления кредитной организации. Вестник Финансового университета, 2010. №4. С.67-72.

42. Данилюк Є. Визначення ефективності банківської діяльності. Ринок цінних паперів України. 2012. №. 5-6. С. 53-57.

43. Дмитрова О. С., Гончарова К. Г., Меренкова О. В., Бойко А. О. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку : монографія. Суми. ДВНЗ «УАБС НБУ». 2010. 264 с

44. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

45. Еремина Б.Л. Управление персоналом : учебник для вузов. М. : Юнити, 2007. 560 с.

46. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 4. – С. 92-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_4_16)

47. Єрмоленко Г., Журба І. Практичні аспекти застосування комплексу маркетингових комунікацій у банківській діяльності. Вісник НБУ. 2004. № 4. С. 62-63.

48. Жердецька Л. В., Татарова О. С. Неструктурні моделі оцінки конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг України. Науковий вісник Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія історія. 2009. №12 (90). С. 44-53.

49. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. Фінанси України. 2001. № 2. С. 22–23.

50. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. Фінанси України. 2001. № 2. С. 119-124.

51. Заставнюк О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування. Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». 2009. № 2. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/Title2.pdf> .

52. Звіт про фінансову стабільність 2016. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=40819104>

53. Ілляшенко С. М. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. 644 с.

54. Кадыров М. С. Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. Вестник ТИСБИ. 2000. №2. С. 12-14.

55. Каминская Я., Никонович А. Рейтинг сравнительной эффективности банков за 2015 год на основе метода DEA. Вестник Ассоциации белорусских банков. 2016. № 12 (787). С. 5-7.

56. Камінський А. С. Експертна модель кредитного скорингу позичальника банку. Банківська справа. 2009. № 1. С. 75–81.

57. Канаев А. В. Стратегическое управление коммерческим банком: концептуальные основы. – СПб. : С.-Петербур. ун-та, 2006.

58. Карчева Г., Лернатович Р., Кавецкий В. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. Банківська справа. – № 2. – 2017. – С. 110-119

59. Кешенкова Н. В. Стратегическое управление банковской деятельностью: этапы, принципы, методы. URL: <http://oaji.net/articles/2014/245-1394267487.pdf>

60. Кириченко О. А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент : підручник. 2005. 831 с.

61. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. Банківська справа. 2001. № 5. С. 3-7.

62. Коваленко В. В. Методологічні підходи до створення й розвитку конкурентного середовища на ринку банківських послуг України. Фінанси України. 2010. №10. С. 87-99.

63. Коваленко В. В., Вербицька Я. Є. Конкурентоспроможність банків України в умовах економічної глобалізації. International Scientific and Practical Conference “World Science”. Joinery, 2016. № 1(50). Vol. 5. P. 35-38.

64. Коваленко Ю. М. Етапи інституційних трансформацій у банківській системі на теренах України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2015. Вип. 28. С. 119-124.

65. Козьменко С. М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. Посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.

66. Коломиец И. В. Модели оценки конкурентноспособности банка. Управління розвитком. 2012. № 19(140). С. 52-54.

67. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. № 1. С. 146-151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom\\_2013\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31)

68. Корнєєв В. Конкурентоспроможність банків України в умовах лібералізації ринків фінансових послуг. Вісник Національного банку України. 2007. №. 11. С. 14-17.

69. Костогриз В. Г., Овчарук О. М. Дистанційне обслуговування як перспективна складова системи дистрибуції банківських продуктів. Фінансовий простір. 2011. № 1. С. 33-37.

70. Коцюба І. І. Роль фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банку. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2015\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_7)

71. Кошелюк Ю.М. Граничный анализ эффективности функционирования российских банков в период 2004-2005 годов : учебное пособие. Москва : ГУ-ВШЭ, 2007. 121 с.

72. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка № 1, 2018 URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf)

73. Криклій О. А., Подвігін С. О., Утяганов І. Р. Система аналізу економічної ефективності банку з використанням методу DEA. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 2. С. 230-238. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2013\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_2_31)

74. Критерії розподілу банків на окремі групи на 2017 рік: Постанова Національного банку України №76-рш. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=43805377&cat\\_id=55838](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=43805377&cat_id=55838)

75. Крістіюгло Г. М. Використання скорингових моделей в умовах невизначеності та ризику споживчого кредитування. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 7 (74). С. 86–90.

76. Крухмаль О. В., Барановська О. А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3023>

77. Кудряк Ю. Особливості трансформації банківської системи України в умовах посилення регуляторних вимог до діяльності банків. Економіст. 2015. № 2. С. 25-30.

78. Лаврушин О. И. Банковский менеджмент: учебник. 4-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2016. 554 с.

79. Лаврушин О. И. Банковское дело: ученик. Банковский и биржевой научно-консультационный центр; ЭКОС, 1992. 428 с.

80. Лебедева М. Е. Инструментально-методические основы оценки эффективности банков. Вестник экономики, права и социологии. 2013. № 1. С. 72-74.

81. Левицька І. В., Цеханович Г. Є. Основні концепції формування маркетингової стратегії підприємства. Наукове товариство І. Кушніра. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59280>

82. Мамонов М. Е. Неструктурный подход к оценке уровня конкуренции в российском банковском секторе. Банковское дело. 2010. № 11. С. 17-24.

83. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.

84. Мірошніченко О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку. Экономика Крыма. 2009. № 28. С. 42–47.

85. Мірошніченко О. В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Вісник УАБС. 2010. № 2. С. 99–107

86. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.13. С. 218-226.

87. Науменкова С. В., Ярмак О. М. Діагностика стратегічної конкурентоспроможності банку. Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. 2012. Вип. 1, т. 2. С. 27-33.

88. Нікітін А. В., Бортнікова Г. П., Федорченко А. В. Маркетинг у банку: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. К. : КНЕУ, 2009. С. 97.

89. О. С. Безродна, Чернявський І. Б. Методичний інструментарій вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку. Ефективна економіка. №12. 2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6030>

90. Огерчук М. О. Теоретичні основи трансформації банківської системи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір : збірник наукових праць. НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Львів, 2013. Вип. 1 (99). С. 368–375.

91. Огієнко В. І., Луняков О. В. Інтернет-банкінг як перспективний напрям розвитку ринку фінансових послуг URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1217>

92. Отонець К. Практичні аспекти застосування скорингу для оцінки кредитного ризику. Фінансовий ринок України. 2006. № 4. С. 14–17.

93. Платіжний баланс і зовнішній борг України 2008 рік. Національний банк України. URL: <https://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=66368>

94. Показники фінансової звітності банків України за період 2013-2016 рр. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)

95. Показники фінансової звітності банків України за період 2013-2016 рр. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)

96. Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS : Постанова Правління НБУ від 08.05.2002 № 171. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02>

97. Полуєктова Н. Р., Шагарова В. М. Оцінювання ефективності використання інформаційних систем підприємств на основі аналізу стохастичної границі. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 5 (167). С. 493-500.

98. Пономаренко В. С., Клебановой Т. С., Кизима Н. А.. Моделирование социально-экономических систем : теория и практика : монографія. Х. : ФЛП Александрова К. М., ИД «ИНЖЭК», 2012. С. 276-295.

99. Поправка Л. Сутність, зміст та етапи трансформації соціально-економічної системи. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. Вип.19. С. 192-200.

100. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму : Закон України від 14.10.2014 № 1702-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>

101. Просалова В. С., Смольянинова Е. Н. Финансовый менеджмент как обязательный элемент стратегического управления кредитной организацией.

Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 5 (13). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/5/prosalova.pdf>

102. Пятдесят ведущих банков Украины 2017. URL: [http://banksrating.com.ua/wp-content/uploads/2017/04/TOP50\\_BANK2017.pdf](http://banksrating.com.ua/wp-content/uploads/2017/04/TOP50_BANK2017.pdf)

103. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 1999. 479 с.

104. Раковец А. Сущность системы стратегического управления в банке. Банковский вестник. 2006. № 5. С. 44-48.

105. Рашкован В., Корнилюк Р. Концентрація банківської системи України: міфи та факти. Вісник Національного банку України. 2015. № 234. С. 6-38.

106. Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору "Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях" (Базель, сентябрь 1999 г.). ВБР, 2001. №146

107. Романова М. В. Управление отношениями с клиентами посредством информационных технологий. Финансы и кредит. 2005. №13(181). С. 65–71.

108. Рудненко О. М. Трансформація соціально-трудоуведносин : сутність і змістовні характеристики. Економіка та держава. 2015. № 8. С. 112-115.

109. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(3). С.216-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3%283%29\\_\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3%283%29__48)

110. Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"): Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 209-212. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2015\\_20\\_4\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_4_50)

111. Сергеева Т. В. Банковская конкуренция в России : автореф. дис. на соискание уч. степени к.э.н. : спец. 08 00 10 «Деньги, финансы и кредит». Санкт-Петербург, 2003. 23 с.

112. Силпагар Э. Ю. Стратегическое управление в коммерческом банке и связанные с ним риски : Научные записки молодых исследователей. 2016. №3. С.59-64.

113. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с. Бібліогр. : с. 480–485.

114. Смирнов Є.М. Методика оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. Вип. 28, т. 3. С. 72-81.

115. Соцька Ю.І. Методичні підходи до інтегральної оцінки конкурентоспроможності комерційного банку. Електронне фахове видання «Економіка та суспільство». 2016. № 2. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

116. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

117. Статистичні дані Державної служби фінансового моніторингу України. URL: [http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat\\_id=83&lang=uk](http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=83&lang=uk)

118. Статистичні дані Міжнародного валютного фонду. URL: <http://data.imf.org/?sk=7A51304B-6426-40C0-83DD-CA473CA1FD52&sId=1409773422141>

119. Статистичні дані Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=23487024&cat\\_id=57896](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=23487024&cat_id=57896)

120. Статистичні дані Світового банку. URL: <http://data.worldbank.org/indicator?tab=all>

121. Статистичні дані щодо кількості структурних підрозділів банків URL:[https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)

122. Стеблякова Л. П. Применение системного подхода к изучению структурной трансформации экономики. Экономические науки: Научно-информационный журнал. 2007. № 7 (32). С. 100-104

123. Стойко О. Я. Банківські операції. URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/607/6/>.



124. Суспицын С. А. Развитие методов измерения пространственных трансформаций экономики. Регион: экономика и социология. 2007. №4. С. 318.
125. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник, 2008. 639 с.
126. Тридід О., Вовк В. Аналіз конкурентної позиції банків у сучасних умовах ведення банківського бізнесу. Банківська справа. 2009. №4. С. 26-28.
127. Трофимова Е. В. Концептуальная модель формирования системы Интернет-банкинг. URL: [http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2011/2011\\_2/2-14.pdf](http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2011/2011_2/2-14.pdf).
128. Турило А. М., Ковнух О. В. «Економічна трансформація» як ключове поняття сучасного громадського розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. С. 189-191.
129. Тысячникова Н. А., Юденков Ю. Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология. М.: КНОРУС: ЦИПСИР, 2013. 312 с.
130. Ус С. А. Методи прийняття рішень : навч. посібник. Д. : Національний гірничий університет, 2012. 212 с.
131. Уткин Э. А. Стратегическое планирование. М.: ЭКМОС, 1998. 440 с.
132. Федірко В. В. Визначення критеріїв сегментації клієнтів банку : проблеми та перспективи. Науковий вісник ВНУ ім. Лесі Українки. 2009. № 7. С. 32–37.
133. Федулова Л., Волощук І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: монографія. К. : Наук. світ, 2002. 301 с.
134. Фомін І. Конкурентна позиція банку: методика визначення. Вісник НБУ. 2003. № 4. С. 8-11.
135. Фролов С. М., Козьменко О. В., Бойко А. О. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми. ДВНЗ «УАБС НБУ». 2015. 332 с.
136. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 4. С. 97-103

137. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : Навч. посіб. Кн. 3. Черкас. інж.-технол. ін-т. Черкаси, 2000. 200 с.

138. Чернишова Л. І. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 2. С. 290-296 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu\\_2011\\_2\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50)

139. Чернишова Л. І. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 2. С. 290-296. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu\\_2011\\_2\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50)

140. Чернявський І. Б. Інструментарій прийняття рішень про відкриття та управління новим філіалом банку. Нормативні, управлінські та міжнародні аспекти соціально-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24-25 жовтня 2014 року). ГО “Львівська економічна фундація”. У 3-х частинах. Львів: ЛЕФ, 2014. Ч. 1. С. 75-78

141. Чернявський І. Б. Оцінка ефективності діяльності відділень банку з розвинутою регіональною мережею на основі кількісних і якісних показників. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2015. Вип. 41. С. 220-236

142. Чернявський І. Б. Оцінка ефективності діяльності відділень банку з розвинутою регіональною мережею на основі кількісних і якісних показників. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2015. Вип. 41. С. 220-236

143. Чернявський І. Б. Порядок вибору стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку. Механізм регулювання економіки. 2014. № 4 (66). С. 155-161

144. Чернявський І. Б., Афанасьєва О. Б. Оптимізація структури багатofilіального банку на основі оцінки розвитку регіонів. The genesis of genius. 2015. № 1. С. 61-68

145. Чмутова І. Н., Максимова М. В. Использование технологии бенчмаркинга в банковском контроллинге. Проблемы управления. 2014. № 1 (50). С. 67-70

146. Чмутова І. М. Концептуальні засади формування технологій фінансового менеджменту банку. Вісник Української академії банківської справи. 2015. № 1 (38). С. 103–110

147. Чмутова І. М. Принципи формування технологій фінансового менеджменту банку. Управління розвитком : зб. наук. праць. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. № 2 (180).

148. Чмутова І. М. Системні технології фінансового управління банком. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5. Т. 1 (216). С. 131–137

149. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу. Економічний часопис-XXI. 2015. № 5–6. 32 С.94–97

150. Чмутова І. М. Сучасні технології фінансового менеджменту банку: методологія формування на стадіях життєвого циклу : монографія. ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. 468 с.

151. Чмутова І. М. Технологізація фінансового управління банком як результат еволюційного процесу. Інноваційна економіка. 2014. № 5 (54). С. 244-250

152. Чмутова І. М., Афанасенко М. В. Зовнішнє рейтингове управління банком методом DEA. Проблеми економіки. 2011. № 2. С 75-79.

153. Чмутова І. М., Кубар О. І. Технологія рейтингового управління фінансовою діяльністю банку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон : ХДУ, 2014. Вип. 5. Ч. 4. С. 153–156

154. Чмутова І. М., Максимова М. В. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 292–297

155. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. Економіка та держава. 2014. № 7. С. 79-83.

156. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.

157. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 452 с.
158. Шпиг, Ф.І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 2006. Т. 16. С. 57-63.
159. Якушева О. В. Конкуренції на рику банківських послуг як мотив інноваційної діяльності банків. Економічний аналіз. 2014. № 15. С. 284-291.
160. Adjusting the Lens on Economic Crime Global Economic Crime Survey. PWC. 2016. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/pdf/GlobalEconomicCrimeSurvey2016.pdf>
161. Anti-Money Laundering 2016. PWC. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/forensics/economic-crime-survey/anti-money-laundering.html>
162. Ascarya, Diana Y. The Competitiveness of Islamic Banks within Indonesian Dual Banking System. Paper, USIM Islamic Economics Conference (IECONS 2007): Comprehensive and Balanced Development among OIC Countries: Cooperation, Opportunities, and Challenges.
163. Baumol W. Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure. The American Economic Review. 1982. № 72. pp. 1-15.
164. Be Revolutionary - how banks can prosper in the era of open banking / SAP Report URL: <https://discover.sap.com/ITisLive/en-au/banking.html>
165. Bechet T., Maki W. Modeling and forecasting: focusing on people as a strategic resource, Human Resource Planning, 2002. №10(4): 209-217.
166. Beck T., Demirgüç-Kunt A., Levine R. Bank concentration, competition, and crises: First results. Journal of Banking and Finance. 2006. № 30. pp. 1581-1603.
167. Bobeva D. The new EU Macroeconomic Imbalances procedure and its Relevance for the Candidate Countries. Journal of Central Banking Theory and Practice. 2013. № 1. pp. 69-88.

168. Brush M., Ruse D. Driving strategic success through human capital planning: How coming links business and HR Strategy to improve the value and impact of its HR function, *Human Resource Planning*. 2002. 28.1: 49-60.

169. Carletti E., Hartmann P., Spangnolo G. Bank mergers, competition, and liquidity. *Journal of Money, Credit and Banking*. 2007. № 39. pp. 1067-1105.

170. Casemore Shawn. Science Unlocks Secrets to Helping Employees Adapt to Change, *Industry Week*. 2017 URL: <http://www.industryweek.com/change-management/science-unlocks-secrets-helping-employees-adapt-change>.

171. Chmutova I. Biliaieva V. Indicators of Financial Stability of the Ukrainian Banking System. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. 2015. Vol. 3. Issue 7, July 2015. P. 95–103.

172. Chmutova I.M. Bank's financial management technologies forming at strategic and operational levels. *Economic Annals*. XXI. 2015. № 9–10. P.73–77.

173. Ciekanowski, Z The socio-professional adaptation process of new employee. *Scientific Papers of Siedlce University of Natural Sciences and Humanities*, 2012. P. 94.

174. Cooper W.W., Seiford L.M., Zhu Data J. Envelopment Analysis: History, Models, and Interpretations. *ResearchGate*. 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/226038831\\_Data\\_Envelopment\\_Analysis\\_History\\_Models\\_and\\_Interpretations](https://www.researchgate.net/publication/226038831_Data_Envelopment_Analysis_History_Models_and_Interpretations)

175. Corruption Perceptions Index. *Transparency International*. URL: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)

176. Data on E-banking and e-commerce. *Eurostat*. URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/isoc\\_bde15cbc](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/isoc_bde15cbc)

177. Data of Peer-to-peer Finance Association (UK). URL: <http://p2pfa.info/data>

178. Designing a sustainable digital bank. IBM. White Paper Executive Summary Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний” – 2020). Концептуальні засади (версія1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти “цифровізації” України до2020 року. HITECH office. грудень 2016. 90 с. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

179. Devaro J. Employer recruitment strategies and the labor market outcomes of new hires, *Economic Inquiry*. 200543(2): 263-282.

180. DeYoung R., Hasan I., Kirchhoff B., Impact of Out-of-State Entry on the Cost Efficiency of Local Commercial Banks. *Journal of Economics and Business*. 1998. № 50. p. 191-203.

181. Ebadan G, Winstanley D. Downsizing, delayering and careers – The survivor’s perspective, *Human Resource Management Journal*. 2002. 7(1): 79-90.

182. Eisenhardt Kathleen M., Jeffrey A. Martin . Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. 21: 1105-1121.

183. EY IFRS 9 impairment banking survey. 2016. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ifs-9-impairment-banking-survey-september-2016/\\$FILE/ey-ifs-9-impairment-banking-survey-september-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ifs-9-impairment-banking-survey-september-2016/$FILE/ey-ifs-9-impairment-banking-survey-september-2016.pdf)

184. Farrell M. J. The Measurement Of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General)*. 1957. Vol. 120, No.3. pp. 253-290.

185. Ferreira C. Bank efficiency, market concentration and economic growth in the European Union. 2012. URL: <http://pascal.iseg.utl.pt/~depeco/wp/wp382012.pdf>

186. Frolenoka B., Dukule O.. Personnel adaptation in the workplace, the quality of working life and subjective well-being, *Information Technologies, Management and Society*. 2017 10(1): 7-12. URL: [http://www.isma.lv/FILES/SCIENCE/Publications/ITMS/2017/02\\_ITMS\\_2017\\_Frolenoka\\_Dukule.pdf](http://www.isma.lv/FILES/SCIENCE/Publications/ITMS/2017/02_ITMS_2017_Frolenoka_Dukule.pdf).

187. Gajda J. Social and professional adaptation of employees as a main factor in shaping working conditions, *Journal of US-China Public Administration*. 2015. 12(10): 789-795. URL: <http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf>.

188. Geroski P. A. In pursuit of monopoly power: recent quantitative work in industrial economics. *Journal of Applied Econometrics*. 1988.. № 3. p. 107-123.

189. Grebeniuk N. Technology of bank management in Ukraine. The advanced science journal. 2014. № 6. P. 71-74.

190. Grebeniuk N., Mehdi Jinan M. Features of foreign investors evaluating the level of competition in the banking market. *Financial Markets. Institutions and Risks*. 2017. № 3. P. 99-107.

191. Griffin R. *Fundamentals of organizational management*. Warsaw. Polish Scientific Publishers. 2005

192. Hernandez V., Franklin G. Human resource management basics: Small versus large firm practices, Proceedings CD. Association for Small Business & Entrepreneurship. 2004 pp. 61-75.

193. Hong Liew Chai, Kaur S. A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave, International Review of Business Research Paper. 2008. 4(3): 1-10.

194. How Does Bank Competition Affect Systemic Stability. Policy Research Working Paper 5981. The World Bank. 2012. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/3267/WPS5981.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

195. Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. Journal of Applied Psychology. 2014. № 99(1). P. 162.

196. Jackson S., Schuler R. Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists, American Psychologist. 1990, №45(2). pp. 223-239.

197. Jayaratne J., Strahan P. E. Entry Restrictions, Industry Evolution, and Dynamic Efficiency: Evidence from Commercial Banking. Journal of Law and Economics. 1998. № 41. p. 239-273.

198. Jemric I. Efficiency of Banks in Croatia: A DEA Approach / I. Jemric, B. Vujcic. 2001. URL: <http://old.hnb.hr/dub-konf/7-konferencija-radovi/vujcic-efficiency-of-banks-dea-approach.pdf>

199. Johnson M. D., Hollenbeck J. R., Humphrey S. E., Ilgen D. R., Jundt D., Meyer C. J. Cutthroat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. Academy of Management Journal 2006, № 49(1), p. 103-119.

200. Kesler G. Four steps to building an HR agenda for growth: HR strategy revisited, Human Resource Planning. 2002 pp. 24-37.

201. Klepek C. Innovation: the case of corporate banking services. URL: <http://www.vsfs.cz/prilohy/konference/klepek.pdf>

202. Koetter M., Kolari J.W., Spierdijk L. Enjoying the Quiet Life Under Deregulation? Evidence from Adjusted Lerner Indices for US Banks. *Review of Economics and Statistics*. 2012. № 94. p. 462-480.

203. Koskela E., Stenbacka R. Is there a tradeoff between bank competition and financial fragility? *Journal of Banking and Finance*. 2000. № 24. pp. 1853-1873.

204. Kouzes J.M., Posner B.Z. Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others. Jossey-Bass Publishers. 1999.

205. Krohn R. Training as a strategic investment, *Advances in Developing Human Resource* 2000. №2. pp.63-74.

206. Lajara B., Lillo F., Sempere, V. The role of human resource management in the cooperative strategy process. *Human Resource Planning*. 2002. pp. 34-44.

207. Li X. Study on the Synergy of Information Technology Innovation and Marketing Innovation for Commercial Banks. *International Journal of Business and Management*. 2008. № 3(6). pp. 13-16.

208. Micajkova V., Poposka K. Efficiency of Macedonian Banks: A DEA Approach. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2013. № 4 (12). pp. 141-149.

209. Milliken, F.J., Dutton, J.E., Beyer, J.M.). Understanding organizational adaptation to change: The case of work-family issues, *Human Resource Planning*. 2002. №13(2). pp. 91-107. URL: <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/Issue%20Selling/understandingorgadapt.pdf>.

210. MIP Scoreboard. URL: <https://ec.europa.eu/info/node/4320/>

211. Mokhtar H. A. A., Syed N., Al-Habshi M. Efficiency of Islamic banking in Malaysia : a stochastic frontier approach. *Journal of Economic Cooperation*. 2006. № 2. pp. 37-70.

212. Nekorane J., Nagyová L. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management, *Management and Economics* 2014/ № 1(73). URL: [http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1\\_2014/NEKORANEK.pdf](http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf).

213. Newton L. Branding, marketing and product innovation : the attempts of British banks to reach consumers in the interwar period URL: <http://www.reading.ac.uk/web/files/management/055.pdf>



214. Niessen C., Swarowsky C., Leiz M. Age and adaptation to changes in the workplace, *Journal of Managerial Psychology* 2010. №25(4) pp. 356-383. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683941011035287>.

215. Paluszkiewicz O. J. Wykorzystanie metody wzorca rozwoju do klasyfikowania siębiorstw pod względem poziomu zarządzania wiedzą. In: R. Knosala (ed.), *Komputzintegrowane zarządzanie* 2010. Vol. 2, p. 344-350.

216. Rashid Tariq M., Sohail A. M. Impact of employee adaptability to change towards organizational competitive advantage, *Global Journal of Management and Business Research*. 2011. № 11(7). pp. 8-16. URL: [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume11/2-Impact-of-Employee-Adaptability-to-Change.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/2-Impact-of-Employee-Adaptability-to-Change.pdf).

217. Retail Banking 2020 Evolution or Revolution? PWC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>

218. Sagie A., Birati A., Tziner, A. Assessing the cost of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration, *Applied Psychology: An International Review*. 2002. №51. pp. 67-89.

219. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A BroaderView for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*. 1982.

220. Schindehutte M., Morris M. H. Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2001. № 7(3). pp. 84-107.

221. Siedlecka, U. Metody porządkowania liniowego. In: W. Ostasiewicz (ed.), *Statystyczne metody analizy danych*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu., 1999

222. Siegel, B. The business case for recruitment process outsourcing, *Recruitment Enhancement Services*. 2005. pp. 6-24.

223. Sreedevi R. P. Measuring Efficiency of Private banks Using CCR Model through DEA Approach. *International Journal of Statistics and Systems*. 2016. № 2. pp. 167-171.

224. Stringer R., Cheloha R. The power of a development plan, *Human Resource Planning*. 2002. pp. 10-17.

225. Subramanyam T., Reddy C. S. Measuring the risk efficiency in Indian commercial banking – a DEA approach. *Journal of Economics and Business*. 2008. № 1-2. P. 76-105.

226. Tamkin P., Barber L., Dench S. From Admin to Strategy: The changing face of the HR function, *Managerial Auditing Journal*. 1998. № 13(2). pp.139-141. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/maj.1998.13.2.139.2>.

227. Thach L., Woodman R. W. Organizational change and information technology: Managing on the edge of cyberspace. *Organizational Dynamics*. 1994. № 23(1). pp. 30-46.

228. The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series. PWC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>

229. Transforming banking for the next generation. Global banking outlook 2015. Ernst&Young. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-transforming-banking-for-the-next-generation-ebook/\\$FILE/EY-transforming-banking-for-the-next-generation-ebook.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-transforming-banking-for-the-next-generation-ebook/$FILE/EY-transforming-banking-for-the-next-generation-ebook.pdf)

230. Tuškan B., Stojanović A. Measurement of cost efficiency in the European banking industry. *Croatian Operational Research Review*. 2016. № 7. P. 47-66.

231. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

232. Ulferts, Gregory, Wirtz, Patrick, Peterson, Evan. Strategic human resource planning in Academia. *American Journal of Business Education*. 2009. V. 2(7). pp. 1-10. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1052648.pdf>.

233. URL: <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=BXE12345USEN>

234. Vashchenko M., Cherniavskyi I. Gravity model analysis of client-facing choice (in terms of probability evaluation of clients' visits to banks). *Business Ethics and Leadership*. Volume 1. Issue 2. 2017 68-77

235. Vaughan R., Daveri R. Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe. PWC . URL: <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/outlook-for-the-sharing-economy-in-the-uk-2016.html>

236. Warr P. Four-guardant investigation of job-related affects and behaviors, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2014. V. 23. pp. 342-63.

237. Warr P., Clapperton G. *The joy of work? Jobs, happiness, and you*. London, Routledge. 2010. p. 190.

238. Yumanita A. D., Achsani N. A., Rokhimah G. S. Comparing the Efficiency of Conventional and Islamic Banks in Indonesia using Parametric and Nonparametric Approaches. Conference Paper 3rd International Conference on Islamic Banking and Finance. . URL: [https://www.researchgate.net/profile/Ascarya\\_Ascarya/publication/304782455\\_Comparing\\_the\\_Efficiency\\_of\\_Conventional\\_and\\_Islamic\\_Banks\\_in\\_Indonesia\\_using\\_Parametric\\_and\\_Nonparametric\\_Approaches/links/577a856208aece6c20fb443b/Comparing-the-Efficiency-of-Conventional-and-Islamic-Banks-in-Indonesia-using-Parametric-and-Nonparametric-Approaches.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ascarya_Ascarya/publication/304782455_Comparing_the_Efficiency_of_Conventional_and_Islamic_Banks_in_Indonesia_using_Parametric_and_Nonparametric_Approaches/links/577a856208aece6c20fb443b/Comparing-the-Efficiency-of-Conventional-and-Islamic-Banks-in-Indonesia-using-Parametric-and-Nonparametric-Approaches.pdf)

239. Żarczyńska-Dobiesz A. The role of coaching and mentoring in the process of adaptation of a new employee. *Scientific Papers of the University of Economics in Wrocław*. 2008. P. 24.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Дослідження сутності поняття «стратегічне управління»

| Автор                                 | Визначення   |
|---------------------------------------|--|
| Процесний підхід                      |  |
| Козьменко С. М. [65]                  | Процес визначення ключових пріоритетів у діяльності та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку й планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей   |
| Кириченко О. [61]                     | Управлінський процес підтримання відповідності між цілями банку і наявними ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання  |
| Лаврушин О. И. [78]                   | Процес управління розвитком компанії і збереженням відповідності стратегії і організації діяльності компанії змін зовнішніх і внутрішніх умов  |
| Шершньова З. Є. і Оборська С. В [156] | Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись  |
| Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [231]   | Процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій   |
| Schendel D.E., Hatter K.J. [219]      | Процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, які формуються в процесі реалізації обраних цілей, способи досягти бажаного стану взаємин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам  |
| Кадиров М.С. [54]                     | Процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє   |
| Цільовий підхід                       |  |
| Ансофф І. [2]                         | Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають змогу їй домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог  |
| Віханський О. С. [12]                 | Управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дають змогу домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей |
| Силпагар Э. Ю [112]                   | Послідовність взаємопов'язаних етапів управлінської діяльності, спрямованих на розвиток банку і досягнення поставлених перед ним стратегічних цілей через рішення стратегічних завдань на основі координації діяльності підрозділів банку і адекватної мотивації персоналу всіх рівнів ієрархії  |

| Системний підхід        |  |
|-------------------------|--|
| Мізюк Б. М. [83]        | Досить складна система, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів.   |
| Тисячникова Н. А. [129] | Управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує діяльність організації на запити клієнтів, гнучко реагує на своєчасні зміни в діяльності, що відповідають викликам макросередовища і дозволяють отримати конкурентні переваги, і проводить ці зміни, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі і досягати при цьому своїх цілей |
| Комплексний підхід      |  |
| Шморгун Л. Г. [157]     | Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій  |

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Систематизація наукових поглядів щодо визначення  
«трансформації»

|   |  |
|---|--|
| Економічна трансформація підприємства<br>А. М. Турило<br>О. В. Корнух [128] | «економічна категорія, що характеризує складний процес у вигляді сукупності економічних змін, усвідомлених і задіяних всім персоналом підприємства, в міру його інтелектуальних й інвестиційних можливостей, в усіх сферах і видах діяльності підприємства з метою забезпечення стратегічного конкурентоспроможного його розвитку»   |
| Н. І. Гражевська [20]   | «у широкому розумінні – всезагальна форма розвитку економічних систем, пов'язана з їх еволюційними та революційними перетвореннями, постійними переходами від стійкого до нестійкого стану й навпаки.<br>у вузькому розумінні – внутрішня складова еволюційного процесу, пов'язана з порушенням рівноваги та поступовості на шляху оновлення системи у ході стрибкоподібних якісних перетворень» |
| Л. П. Стеблякова [122]  | «зміна компонентів, параметри, пропорції, зв'язків економічної системи, які, накопичуючись, обумовлюють перехід її в новий якісний стан»   |
| О. М. Рудненко [108]  | «це процес якісного перетворення соціально-трудових відносин в контексті суспільних змін, який відбувається на всіх рівнях одночасно і паралельно, з метою досягнення нового етапу розвитку»   |
| Енциклопедичний словник з державного управління [44]                        | «перетворення соціальних інститутів, соціальних структур, що з часом супроводжуються їх докорінною зміною»   |
| С.А. Суспіцин [124]   | «процес зміни довготривало стійких показників розвитку економічної системи країни, очищених від національних трендів»  |
| Б.А.Райзберг,<br>Л.Ш.Лозовский,<br>Е.Б.Стародубцева [103]                   | «перетворення структур, форм і способів економічної діяльності, зміна її цільової спрямованості»   |
| С. В.Гонта [19]   | «трансформація – динамічний якісний процес перетворення систем різної природи, який призводить до зростання в них рівня ентропії, що спонукає сам процес зародження та розвитку нового з поступовим підвищенням його ролі у подальшому функціонуванні такої системи»   |
| Р. Войтович [15]  | «певні виклики, оскільки вона зумовлює кардинальну зміну вектора розвитку держави»   |

## ДОДАТОК В

Вхідний масив даних для оцінювання ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України

Таблиця В.1 – Динаміка обсягу депозитів фізичних осіб та прибутку іноземних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                         | Рік        |            |            |            |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                     | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| Обсяг депозитів фізичних осіб       |            |            |            |            |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 10 384     | 12 163     | 14 820     | 19 258     |
| АЛЬФА-БАНК                          | 9 258 121  | 10 516 269 | 12 314 456 | 15 491 390 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 1 738 008  | 916 923    | 731 570    | 1 033 712  |
| БМ БАНК                             | 949 667    | 589 893    | 479 966    | 696 178    |
| ВІЕС БАНК                           | 656 386    | 453 739    | 440 259    | 459 672    |
| ВТБ БАНК                            | 7 062 446  | 3 909 570  | 4 579 092  | 4 535 760  |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 0          | 0          | 0          | 0          |
| ІДЕЯ БАНК                           | 1 438 003  | 1 710 276  | 1 750 000  | 2 179 058  |
| КРЕДОБАНК                           | 1 855 739  | 1 978 620  | 2 713 058  | 3 817 348  |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 19 701     | 19 349     | 17 174     | 29 569     |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 3 848 269  | 4 416 328  | 5 476 177  | 6 165 519  |
| МАРФІН БАНК                         | 1 147 094  | 974 034    | 1 123 117  | 1 416 780  |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                   | 650 342    | 13 441     | 9 387      | -          |
| ОТП БАНК                            | 5 410 542  | 7 724 438  | 8 832 542  | 9 338 632  |
| ПРЕУС БАНК МКБ                      | 936 010    | 875 432    | 835 324    | 943 145    |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 2 136 533  | 2 111 108  | 1 684 392  | 1 515 604  |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 1 340 220  | 2 101 504  | 3 388 820  | 4 678 109  |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 8 105 549  | 7 624 943  | 7 988 998  | 5 301 996  |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 14 632 611 | 14 207 484 | 16 141 791 | 17 054 869 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 13 957 528 | 10 647 700 | 10 580 586 | 11 416 645 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 854        | 5 914      | 8 186      | 3 974      |
| СІТІБАНК                            | 21 502     | 16 760     | 2 928      | 5 165      |
| УКРСИББАНК                          | 9 162 534  | 8 973 333  | 10 871 787 | 11 498 880 |
| УКРСОЦБАНК                          | 11 949 986 | 12 306 848 | 13 625 935 | 16 154 423 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                      | 2 642 326  | 2 007 701  | 2 099 263  | -          |
| БТА Банк                            | -          | -          | -          | 290 459    |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                     | -          | -          | -          | 112 242    |
| Обсяг прибутку/збитку банків        |            |            |            |            |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 76 122     | 228 880    | 854 874    | 791 103    |
| АЛЬФА-БАНК                          | 13 080     | -744 050   | -2 657 691 | -4 094 773 |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ   | 56 499     | 10 403     | -153 215   | 6 247      |
| БМ БАНК                             | -173 897   | 133 317    | -405 703   | -1 759 159 |
| ВІЕС БАНК                           | 65 157     | 40 598     | 76 529     | 63 605     |
| ВТБ БАНК                            | -194 042   | 642 795    | -4 551 555 | -6 320 416 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 22 441     | 27 931     | 132 101    | 112 796    |
| ІДЕЯ БАНК                           | 8 927      | 10 740     | -293 739   | 53 340     |
| КРЕДОБАНК                           | 498        | 4 591      | 112 449    | 263 676    |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 105 816    | 170 086    | -76 723    | 60 726     |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 368 745    | 90 416     | 441 361    | 807 786    |
| МАРФІН БАНК                         | 1 000      | -112 815   | -112 948   | 23 436     |



| Назва банку            | Рік        |            |             |             |
|------------------------|------------|------------|-------------|-------------|
|                        | 2013       | 2014       | 2015        | 2016        |
| НЕОС БАНК КІПРУ        | 628        | -598 160   | -19 491     | -           |
| ОТП БАНК               | 117 293    | -1 999 097 | -2 847 716  | 962 010     |
| ПРЕУС БАНК МКБ         | -173 007   | -323 827   | -485 111    | 4 047       |
| ПРАВЕКС-БАНК           | -66 115    | -293 657   | -798 516    | -588 380    |
| ПРОКРЕДИТ БАНК         | 58 745     | 78 663     | 78 905      | 300 648     |
| ПРОМІНВЕСТБАНК         | -2 575 269 | -3 453 846 | -20 272 049 | -4 227 141  |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ  | 730 045    | -1 367 334 | -1 439 155  | 3 820 644   |
| СБЕРБАНК РОСІЇ         | 572 788    | 108 049    | -6 328 545  | -2 817 967  |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК | 12 034     | 30 770     | 67 892      | 57 882      |
| СІТІБАНК               | 483 374    | 1 379 831  | 1 630 450   | 1 437 499   |
| УКРСИББАНК             | 24 503     | -870 138   | 22 708      | -993 968    |
| УКРСОЦБАНК             | 10 988     | -2 662 247 | -3 224 844  | -10 366 699 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК         | 4 395      | -467 937   | -2 009 719  | -           |
| БТА Банк               | -          | -          | -           | 28 355      |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК        | -          | -          | -           | 564         |

Таблиця В.2 – Динаміка обсягу депозитів фізичних осіб приватних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                   | Рік       |             |             |             |
|-------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                               | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| Обсяг депозитів фізичних осіб |           |             |             |             |
| ІМЕКСБАНК                     | 4 836 817 | 5 488 457   | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТБАНК                    | 218 892   | 239 108     | 176 785     |             |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 1 088 222 | 1 080 532   | 1 198 470   | 1 318 426   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 393 735   | 493 115     | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНТЕРБАНК                     | 95 720    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АВАНТ-БАНК                    | 833 535   | 1 290 285   | о           | ліквідовано |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 633 445   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АГРОКОМБАНК                   | 146 969   | 219 605     | 114 242     | 148 226     |
| АКОРДБАНК                     | 221 160   | 238 266     | 153 628     | 164 725     |
| АКСІОМА"                      | 129 222   | 121 587     | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТАБАНК                      | 2 791 069 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТИВ - БАНК                  | 1 587 348 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 1 639 366 | 1 733 908   | 2 460 139   | 2 383 949   |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 1 429     | 1 888       | 441         | 263         |
| АПЕКС-БАНК                    | 217 963   | 196 707     | 276 827     | 103 249     |
| АРКАДА                        | 880 315   | 977 232     | 950 934     | 731 029     |
| АРТЕМ-БАНК                    | 128 091   | 147 198     | 153 632     |             |
| АСВІО БАНК                    | 204 525   | 183 190     | 286 366     | 361 810     |
| АСТРА БАНК                    | 21 001    | 1 147       | 385         | 1 363       |
| БАНК 3/4                      | 530 437   | 270 914     | 229 181     | 198 281     |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 1 384 504 | 1 823 267   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК АВАНГАРД                 | 0         | 5 292       | 9 641       | 8 668       |
| БАНК АЛЬЯНС                   | 10 107    | 41 673      | 7 518       | 489         |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 184 661   | 189 991     | 236 016     | 289 927     |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 10 867    | 6 340       |             |             |
| БАНК ВОСТОК                   | 959 855   | 1 744 678   | 1 988 808   | 2 534 177   |
| БАНК ГРАНТ                    | 322 497   | 476 583     | 424 259     | 377 362     |
| БАНК ДЕМАРК                   | 1 035 359 | 868 815     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 811 444   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 899 700   | 1 261 865   | 1 525 690   | 1 209 914   |

| Назва банку                     | Рік        |             |             |             |
|---------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | 2013       | 2014        | 2015        | 2016        |
| БАНК КАМБІО                     | 884 572    | 573 694     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ              | 4 013 467  | 3 834 630   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КОНТРАКТ                   | 280 230    | 320 293     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО              | 3 241 187  | 3 648 006   | 3 705 132   | 4 516 653   |
| БАНК МЕРКУРІЙ                   | 969 875    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ              | 139 200    | 631 098     | 1 407 659   | ліквідовано |
| БАНК МОРСЬКИЙ                   | 480 599    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ           | 38 374     | 27 384      | 17 320      | ліквідовано |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ        | 1 072 680  | 1 062 082   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА       | 375 142    | 369 662     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПОРТАЛ                     | 2 119      | 8 247       | 7 430       | 1 463       |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ           | 120 635    | 202 979     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ         | 932        | 54,97684    | 58 718      | ліквідовано |
| БАНК СІЧ                        | 189 907    | 309 814     | 382 404     | 523 204     |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                 | 177 377    | 286 499     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ТРАСТ                      | 230 828    | 238 464     | 396 544     | ліквідовано |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ        | 116 084    | 154 501     | 193 799     | 252 189     |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 10 066     | 6 488       | 4 484       | 8 733       |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 11 931 826 | 15 248 266  | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ФОРУМ                      | 4 971 588  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЮНІСОН                     | 137 201    | 105 676     | ліквідовано | ліквідовано |
| БГ БАНК                         | 750345     | 651 743     | ліквідовано | ліквідовано |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 5 522 430  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БТА БАНК                        | 1 237 078  | 578 804     | 430 518     | ліквідовано |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 10 443 470 | 10 480 621  | ліквідовано | ліквідовано |
| ВЕКТОР БАНК                     | -          | 5 394       | 12 449      | 74 370      |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 151 236    | 170 535     | 138 022     | 84 227      |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 1 560 690  | 2 024 646   | ліквідовано | ліквідовано |
| ГЕФЕСТ                          | 0          | 0           | 0           | 0           |
| ГЛОБУС                          | 595 608    | 563 040     | 432 138     | 580 828     |
| ГРІН БАНК                       | 3 359      | 27 633      | ліквідовано | ліквідовано |
| ДАНІЕЛЬ                         | 514 085    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 26 135 361 | 23 974 820  | ліквідовано | ліквідовано |
| ДІАМАНТБАНК                     | 1 648 747  | 1 690 190   | 1 950 002   | 2 079 192   |
| ДІВІ БАНК                       | 99 194     | 51 441      | 60 792      | 14 420      |
| ЕКСПОБАНК                       | 653 738    | 1 032 043   | ліквідовано | ліквідовано |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 987 283    | 520 285     | 413 951     | 397 267     |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 923 141    | 905 672     | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОБАНК                        | 446 397    | 442 779     | 374 057     | ліквідовано |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 1 601 322  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 392 031    | 529 910     | 374 057     | 542 541     |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 325 763    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ               | 42 486     | 24 328      | 374 057     | 35 658      |
| ЗЛАТОБАНК                       | 2 924 590  | 3 187 066   | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 0          | 0           | 20          | ліквідовано |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 62 827     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| КАПІТАЛ                         | 669 877    | 966 489     | ліквідовано | ліквідовано |
| КИЇВ                            | 370 838    | 401 852     | ліквідовано | ліквідовано |
| КЛАСИКБАНК                      | 11 523     | 5 533       | 2 086       | ліквідовано |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ                 | 568 208    | 496 796     | 455 748     | 500 658     |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 19 612     | 11 844      | 47 457      | 115 099     |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 385 656    | 486 393     | 515 456     | 528 181     |

| Назва банку                    | Рік         |             |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        |
| КОНКОРД                        | 22 675      | 32748,84855 | 31 321      | 101 001     |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК             | 16 922      | 5 293       | 2 717       | 3 347       |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                | 46 492      | 62 075      | 67 558      | ліквідовано |
| КРЕДИТПРОМБАНК                 | 58 619      | 15 654      | ліквідовано | ліквідовано |
| КРИСТАЛБАНК                    | х           | 719 244     | 73 537      | 109 709     |
| КСГ БАНК                       | 16 065      | 719 244     | 31 455      | ліквідовано |
| ЛЕГБАНК                        | 289 472     | 369 384     | ліквідовано | ліквідовано |
| ЛЬВІВ                          | 404 420     | 521 283     | 615 791     | 685 403     |
| МЕГАБАНК                       | 1 863 406   | 1 561 352   | 1 895 213   | 2 795 548   |
| МЕЛПОР БАНК                    | 55 590      | 36 874      | ліквідовано | ліквідовано |
| МЕТАБАНК                       | 465 411     | 328 373     | 245 509     | 243 508     |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК | 599 661     | 1 219 640   | 1 410 580   | 1 547 179   |
| МІСТО БАНК                     | 565 595     | 868 698     | 846 214     | 848 062     |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК       | 2 127 366   | 2 463 888   | ліквідовано | ліквідовано |
| МОТОР-БАНК                     | 110 051     | 113 381     | 61 374      | 772 516     |
| НАДРА                          | 6 539 533   | 5 606 935   | ліквідовано | ліквідовано |
| НОВИЙ                          | 218 360     | 180 779     | 189 936     | 96 202      |
| ОКСІ БАНК                      | 174 492     | 240 131     | 253 152     | 242 831     |
| ОМЕГА БАНК                     | 1 787       | 1 694       | ліквідовано | ліквідовано |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК      | 593 135     | 579 135     | 563 161     | 498 991     |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК    | 11 164 482  | 12 378 457  | 13 999 554  | 14 713 185  |
| ПІВДЕНКОМБАНК                  | 2 552 008   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПІВДЕННИЙ                      | 4 236 185   | 4 185 162   | 5 410 945   | 6 572 036   |
| ПЛАТИНУМ БАНК                  | 4 152 579   | 4 932 568   | 4 975 522   | ліквідовано |
| ПОЛІКОМБАНК                    | 221 355     | 187 970     | 206 637     | 200 133     |
| ПОЛТАВА - БАНК                 | 555 143     | 462 254     | 462 137     | 524 536     |
| ПОРТО-ФРАНКО                   | 489 240     | 442 399     | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРАЙМ-БАНК                     | 57 919      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРЕМІУМ                        | 294 910     | 522 416     | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРИВАТБАНК                     | 106 711 629 | 107 710 315 | 138 678 875 | ліквідовано |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                 | 583 996     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК     | 37 987      | 37 383      | 54 292      | 83 369      |
| ПРОФІН БАНК                    | 59 053      | 204 735     | ліквідовано | ліквідовано |
| РАДАБАНК                       | 127 161     | 121 333     | 186 730     | 234 145     |
| РАДИКАЛ БАНК                   | 530 128     | 417 612     | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕАЛ БАНК                      | 776 689     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕГІОН-БАНК                    | 171 329     | 139 599     | 132 250     | 106 186     |
| СОЮЗ                           | 462 454     | 249 123     | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАНДАРТ                       | 272 584     | 504 961     | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАРОКИЇВСЬКИЙ БАНК            | 287 752     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| СТОЛИЧНИЙ                      | 174 391     | 121 769     | ліквідовано | ліквідовано |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК   | 9 508       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТАСКОМБАНК                     | 1 190 532   | 1 374 036   | 1 137 914   | 2 363 976   |
| ТЕРРА БАНК                     | 1 911 244   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТК КРЕДИТ                      | 56 803      | 38 232      | ліквідовано | ліквідовано |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ                  | 45 110      | 70 719      | 89 344      | 85 499      |
| УКООПСПЛКА                     | 70 956      | 65 766      | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК   | 1 442 977   | 1 491 026   | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"   | 837 397     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБІЗНЕСБАНК                  | 2 010 397   | 469 073     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК               | 60 694      | 100 011     | 74 232      | 108 528     |
| УКРГАЗПРОМБАНК                 | 459 466     | 501 953     | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                              | Рік         |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        |
| УКРІНБАНК                                | 2 701 431   | 3 132 273   | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРКОМУНБАНК                             | 226 535     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УНІКОМБАНК                               | 7 860       | 7 891       | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІДОБАНК                                 | 1 966 694   | 2 350 709   | 2 431 983   | ліквідовано |
| ФІНАНС БАНК                              | 2 755       | 2 467       | 293         | ліквідовано |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА                     | 4 586 654   | 4 532 813   | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 90 711      | 30 389      | 1 540       | 8 433       |
| ФІНБАНК                                  | 1 073 525   | 188 464     | 6 851       | 143         |
| ФІНЕКСБАНК                               | 51 878      | 20 150      | 6 763       | ліквідовано |
| ФІНРОСТБАНК                              | 872 857     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 875 436     | 1 096 209   | 1 086 210   | ліквідовано |
| ХРЕЩАТИК                                 | 3 508 670   | 3 917 115   | ліквідовано | ліквідовано |
| ЦЕНТР                                    | 6 999       | 13 265      | 6 923       | 28 757      |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 306 962     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЮНЕКС БАНК                               | 860 960     | 610 405     | 486 344     | 341 168     |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 50 544      | 232 277     | ліквідовано | ліквідовано |
| АЛЬТБАНК                                 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано | 132542,1032 |
| РВС БАНК                                 | ліквідовано | ліквідовано | 0           | 2 552       |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                           | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано | 2 013 575   |
| Обсяг прибутку/збитку банків             |             |             |             |             |
| ІМЕКСБАНК                                | 20 354      | -186 492    | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТБАНК                               | 5 364       | 4 229       | 2 832       | ліквідовано |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                           | 1 354       | 11 394      | 23 119      | 94          |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                          | 1 154       | 2 993       | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНТЕРБАНК                                | 1 668       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АВАНТ-БАНК                               | 458         | 510         | ліквідовано | ліквідовано |
| АВТОКРАЗБАНК                             | 2 235       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АГРОКОМБАНК                              | 1 120       | 299         | 2 267       | 145         |
| АКОРДБАНК                                | 3 977       | 4 837       | 604         | -39 720     |
| АКСІОМА"                                 | 1 552       | -326 623    | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТАБАНК                                 | 535         | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТИВ - БАНК                             | 1 161       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКЦЕНТ-БАНК                              | 10 908      | 10 617      | 51 459      | 118 407     |
| АЛЬПАРІ БАНК                             | 693         | 234         |             | 3 104       |
| АПЕКС-БАНК                               | 9 204       | 2 737       | -87 767     | -245 613    |
| АРКАДА                                   | 425         | 8 555       | 51 879      | 9 726       |
| АРТЕМ-БАНК                               | 950         | 1 935       | -60 931     | ліквідовано |
| АСВІО БАНК                               | 1 909       | 1 620       | 2 443       | 9 795       |
| АСТРА БАНК                               | 4 444       | 992         | -70 462     | -5 185      |
| БАНК 3/4                                 | 2 332       | 12 123      | 6 067       | 56 034      |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ              | 10 169      | 3 062       | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК АВАНГАРД                            | 201         | 14 359      | 27 284      | 48 561      |
| БАНК АЛЬЯНС                              | 17 002      | 50          | -14 828     | 50 036      |
| БАНК БОГУСЛАВ                            | 1 285       | 1 442       | 1 531       | -2 491      |
| БАНК ВЕЛЕС                               | 392         | 351         | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ВОСТОК                              | 13 000      | 40 585      | 49 567      | 95 383      |
| БАНК ГРАНТ                               | 836         | 522         | 895         | 33 484      |
| БАНК ДЕМАРК                              | 1 125       | -1 083 285  | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА                       | 2 432       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ            | 2 448       | 2 456       | 11 441      | 7 782       |
| БАНК КАМБІО                              | 660         | -807 527    | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ                       | 3 321       | 2 923       | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                     | Рік      |             |             |             |
|---------------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | 2013     | 2014        | 2015        | 2016        |
| БАНК КОНТРАКТ                   | 210      | -30 697     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО              | -23 013  | -109 978    | 282 627     | -120 594    |
| БАНК МЕРКУРІЙ                   | 1 967    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ              | -3 437   | 51 507      | -82 529     | ліквідовано |
| БАНК МОРСЬКИЙ                   | 653      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ           | 760      | 2 083       | 5 634       | ліквідовано |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ        | 1 620    | 1 214       | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА       | 7 251    | 27 350      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПОРТАЛ                     | -1 129   | 1 171       | 10 142      | -6 224      |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ           | 40 674   | 3 880       | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ         | 1 984    | 90          | 2 135       | ліквідовано |
| БАНК СІЧ                        | 976      | 4 509       | 2 182       | 816         |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                 | 390      | 441         | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ТРАСТ                      | 525      | 207         | -38 258     | ліквідовано |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ        | -1 034   | -5 157      | -6 463      | 2 348       |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 30       | 18          | -48 913     | -6 775      |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 6 256    | -215 674    | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ФОРУМ                      | -976 146 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЮНІСОН                     | 272      | 4 616       | ліквідовано | ліквідовано |
| БГ БАНК                         | -        | -659 462    | ліквідовано | ліквідовано |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | -19 620  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БТА БАНК                        | 12 254   | 2 125       | 3 566       | ліквідовано |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 1 856    | -10 055 368 | ліквідовано | ліквідовано |
| ВЕКТОР БАНК                     | -        | 886         | 1 482       | -2 118      |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 2 019    | 1 252       | -50 760     | 11 142      |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 32 711   | -72 758     | ліквідовано | ліквідовано |
| ГЕФЕСТ                          | 80       | 38          | 205         | -40 107     |
| ГЛОБУС                          | 9 209    | 7 666       | 305         | -84 003     |
| ГРІН БАНК                       | 838      | -52 103     | ліквідовано | ліквідовано |
| ДАНІЕЛЬ                         | 5        | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 302 701  | 46 278      | ліквідовано | ліквідовано |
| ДІАМАНТБАНК                     | 4 828    | 8 065       | -3 067      | -573 016    |
| ДІВІ БАНК                       | 27 904   | -50 775     | -310 847    | 1 305       |
| ЕКСПОБАНК                       | 65 059   | -1 095 592  | ліквідовано | ліквідовано |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 7 372    | 697         | 3 792       | 192         |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 2 400    | 2 501       | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОБАНК                        | 379      | 935         | 427         | ліквідовано |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 1 904    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 2 651    | 467         | 1 263       | -76 101     |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 38       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ               | 81       | -5 911      | -10 568     | 1 790       |
| ЗЛАТОБАНК                       | 1 783    | -30 420     | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | -1 614   | 2 568       | 237         | ліквідовано |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 140      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| КАПІТАЛ                         | 1 168    | 1 143       | ліквідовано | ліквідовано |
| КИЇВ                            | 4 131    | -747 241    | ліквідовано | ліквідовано |
| КЛАСИКБАНК                      | 885      | 568         | 57          | ліквідовано |
| КЛІРИНГОВИЙ ДІМ                 | 31 875   | -90 190     | -15 690     | -83 243     |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 1 875    | 421         | 13 727      | 2 497       |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 1 008    | 1 255       | 3 416       | 5 512       |
| КОНКОРД                         | 1 193    | 819         | 1 356       | 1 885       |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 207      | 9           | 242         | 253         |

| Назва банку                    | Рік        |             |             |             |
|--------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                                | 2013       | 2014        | 2015        | 2016        |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                | 16 018     | 16 202      | 36 143      | ліквідовано |
| КРЕДИТПРОМБАНК                 | -1 995 145 | 12 316      | ліквідовано | ліквідовано |
| КРИСТАЛБАНК                    | х          | -149        | 29 756      | 48 675      |
| КСГ БАНК                       | 4 043      | 966         | 1 759       | ліквідовано |
| ЛЕГБАНК                        | 111        | -243 784    | ліквідовано | ліквідовано |
| ЛЬВІВ                          | 4 100      | -6 593      | -39 977     | -3 961      |
| МЕГАБАНК                       | 20 095     | 35 861      | 24 019      | 25 727      |
| МЕЛІОР БАНК                    | 1 568      | -202 489    | ліквідовано | ліквідовано |
| МЕТАБАНК                       | 3 613      | 3 860       | 6 933       | 20 994      |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК | 12 018     | 15 695      | 26 231      | 42 665      |
| МІСТО БАНК                     | 9 853      | 16 868      | -20 750     | -318 730    |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК       | 26 256     | -3 951 786  | ліквідовано | ліквідовано |
| МОТОР-БАНК                     | 2 341      | 4 703       | 5 539       | 21 349      |
| НАДРА                          | 2 374      | -1 041 004  | ліквідовано | ліквідовано |
| НОВИЙ                          | -8 251     | -6 733      | 8 300       | -26 230     |
| ОКСІ БАНК                      | 714        | 1 410       | 93          | 628         |
| ОМЕГА БАНК                     | -381 548   | -32 521     | ліквідовано | ліквідовано |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК      | 723        | -18 186     | 142         | 2 426       |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК    | 444 933    | 54 200      | -1 752 470  | 367 011     |
| ПІВДЕНКОМБАНК                  | 8 322      | ліквідовано | ліквідовано |             |
| ПІВДЕННИЙ                      | 57 089     | 44 440      | 52 545      | 68 949      |
| ПЛАТИНУМ БАНК                  | 34 395     | -280 990    | -523 886    | ліквідовано |
| ПОЛІКОМБАНК                    | 150        | 272         | 170         | 290         |
| ПОЛТАВА - БАНК                 | 30 149     | 34 300      | 38 490      | 74 322      |
| ПОРТО-ФРАНКО                   | 273        | -565 024    | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРАЙМ-БАНК                     | 3 851      |             | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРЕМІУМ                        | 2 580      | 1 823       | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРИВАТБАНК                     | 1 873 392  | 749 036     | 216 121     |             |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                 | 910        | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК     | 3 124      | 4 414       | 17 773      | 25 842      |
| ПРОФІН БАНК                    | -5 191     | 3 192       | ліквідовано | ліквідовано |
| РАДАБАНК                       | 1 630      | 110         | 6 355       | 10 891      |
| РАДИКАЛ БАНК                   | 29 550     | 25 277      | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕАЛ БАНК                      | 16 834     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕГІОН-БАНК                    | 1 547      | 2 019       | 3 933       | 940         |
| СОЮЗ                           | 3 401      | 1 547       | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАНДАРТ                       | 195        | 1 050       | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК            | 970        | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| СТОЛИЧНИЙ                      | 568        | 626         | ліквідовано | ліквідовано |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК   | 1 426      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТАСКОМБАНК                     | 39 658     | 12 321      | 987         | 5 764       |
| ТЕРРА БАНК                     | 1 684      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТК КРЕДИТ                      | 1 535      | 1 958       | ліквідовано | ліквідовано |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ                  | 2 293      | -445        | -6 766      | -280        |
| УКООПСІЛКА                     | 32         | 138         | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК   | 30 314     | 1 321       | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"   | -9 868     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБІЗНЕСБАНК                  | 40 861     | -263 808    | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК               | 1 815      | 1 560       | 1 913       | 562         |
| УКРГАЗПРОМБАНК                 | -1 942     | -591        | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРІНБАНК                      | 3 901      | 8 189       | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРКОМУНБАНК                   | 11         |             | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                              | Рік    |             |             |             |
|--|--------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2013   | 2014        | 2015        | 2016        |
| УНІКОМБАНК                               | 2 555  | 1 655       | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІДОБАНК                                 | 26 224 | 524         | -1 397 660  | ліквідовано |
| ФІНАНС БАНК                              | 552    | 445         | 1 170       | ліквідовано |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА                     | 1 147  | -86 394     | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 452    | 4 584       | 6 406       | 1 912       |
| ФІНБАНК                                  | 1 123  | -32 708     | -23 519     | -86 206     |
| ФІНЕКСБАНК                               | 1 241  | 577         | 3 228       | ліквідовано |
| ФІНРОСТБАНК                              | 2 610  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 5 584  | 4 957       | -69 770     | ліквідовано |
| ХРЕЩАТИК                                 | 7 327  | -141 144    |             | ліквідовано |
| ЦЕНТР                                    | 5 844  | 449         | -1 089      | 883         |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 390    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЮНЕКС БАНК                               | 1 412  | 4 957       | -70 044     | -16 268     |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 666    | 4 957       | ліквідовано | ліквідовано |
| АЛЬТБАНК                                 | x      | x           | x           | 1498,94303  |
| РВС БАНК                                 | x      | x           | x           | -69 876     |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                           | x      | x           | x           | 77 141      |

Таблиця В.3 – Динаміка обсягу депозитів юридичних осіб іноземних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                         | Рік        |            |            |            |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                     | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 3 788 056  | 2 449 751  | 3 624 029  | 4 521 111  |
| АЛЬФА-БАНК                          | 6 573 054  | 7 544 561  | 12 929 790 | 13 661 716 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 96 793     | 107 027    | 36 886     | 38 635     |
| БМ БАНК                             | 721 919    | 669 997    | 311 195    | 302 956    |
| ВІЕС БАНК                           | 396 357    | 313 213    | 567 936    | 560 372    |
| ВТБ БАНК                            | 4 085 420  | 3 990 601  | 4 960 957  | 3 766 343  |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 1 617 350  | 403 700    | 1 227 582  | 2 096 646  |
| ІДЕЯ БАНК                           | 531 436    | 380 889    | 575 656    | 681 384    |
| КРЕДОБАНК                           | 926 538    | 1 492 757  | 2 941 279  | 4 104 018  |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 256 270    | 239 230    | 188 306    | 256 756    |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 6 983 987  | 13 208 872 | 13 337 628 | 19 044 805 |
| МАРФІН БАНК                         | 711 368    | 942 352    | 1 597 001  | 1 688 689  |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                   | 177 691    | 162 941    | 63 900     | -          |
| ОТП БАНК                            | 4 126 918  | 6 278 701  | 9 492 391  | 12 463 792 |
| ПРЕУС БАНК МКБ                      | 189 179    | 339 907    | 519 246    | 787 262    |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 908 502    | 1 365 371  | 1 307 452  | 1 489 109  |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 524 488    | 1 335 572  | 3 155 881  | 5 049 498  |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 5 792 375  | 6 057 676  | 8 832 916  | 3 572 926  |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 11 786 514 | 14 592 924 | 23 072 046 | 26 674 444 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 4 952 870  | 4 287 012  | 7 204 371  | 7 381 423  |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 101 173    | 216 540    | 544 671    | 978 726    |
| СІТБАНК                             | 4 337 275  | 7 206 480  | 12 912 858 | 16 753 141 |
| УКРСИББАНК                          | 7 469 697  | 8 451 031  | 22 428 645 | 24 925 224 |
| УКРСОЦБАНК                          | 9 661 120  | 10 193 978 | 13 154 096 | 10 621 827 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                      | 505 204    | 965 653    | 1 132 212  | -          |
| БТА Банк                            | -          | -          | -          | 101 730    |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                     | -          | -          | -          | 406 331    |

Таблиця В.4 – Динаміка обсягу депозитів юридичних осіб приватних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн

| Назва банку                   | Рік       |             |             |             |
|-------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                               | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| ІМЕКСБАНК                     | 1 512 000 | 818 980     | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТБАНК                    | 40 001    | 37 533      | 57 018      | ліквідовано |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 256 853   | 456 240     | 582 381     | 539 365     |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 217 253   | 216 581     | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНТЕРБАНК                     | 91 049    |             | ліквідовано | ліквідовано |
| АВАНТ-БАНК                    | 531 193   | 1 006 176   | ліквідовано | ліквідовано |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 380 654   |             | ліквідовано | ліквідовано |
| АГРОКОМБАНК                   | 165 290   | 136 603     | 111 233     | 186 087     |
| АКОРДБАНК                     | 142 064   | 79 635      | 49 170      | 80 118      |
| АКСІОМА"                      | 489 033   | 34 187      | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТАБАНК                      | 1 288 599 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТИВ - БАНК                  | 787 058   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 230 613   | 161 713     | 202 048     | 348 291     |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 2 257     | 4 735       | 4 273       | 1 097       |
| АПЕКС-БАНК                    | 132 741   | 201 197     | 137 632     | 78 966      |
| АРКАДА                        | 504 488   | 792 292     | 1 657 983   | 265 835     |
| АРТЕМ-БАНК                    | 50 335    | 108 611     | 137 761     | ліквідовано |
| АСВІО БАНК                    | 63 248    | 106 771     | 332 110     | 258 572     |
| АСТРА БАНК                    | 186 117   | 2 041       | 7 031       | 102 397     |
| БАНК 3/4                      | 581 585   | 91 091      | 44 436      | 95 437      |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 1 876 139 | 1 819 840   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК АВАНГАРД                 | 251 234   | 186 980     | 265 206     | 1 011 361   |
| БАНК АЛЬЯНС                   | 20 908    | 206 045     | 3 343       | 98 752      |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 90 520    | 77 199      | 182 742     | 229 148     |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 5 540     | 39 614      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ВОСТОК                   | 1 415 733 | 1 360 768   | 2 501 142   | 3 677 871   |
| БАНК ГРАНТ                    | 237 950   | 316 067     | 365 620     | 304 744     |
| БАНК ДЕМАРК                   | 195 321   | 39 364      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 569 676   |             | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 823 336   | 1 921 365   | 2 941 129   | 2 319 704   |
| БАНК КАМБІО                   | 813 624   | 196 558     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 2 212 369 | 2 504 971   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 235 913   | 232 230     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 1 662 343 | 2 123 200   | 2 505 899   | 2 925 633   |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 516 659   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 37 622    | 986 412     | 635 567     | ліквідовано |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 171 881   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 65 424    | 90 317      | 110 965     | ліквідовано |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 644 046   | 959 080     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 202 769   | 168 490     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 638       | 11 638      | 18 218      | 29 372      |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 5 903     | 1 081 587   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 145 335   | 14269,93826 | 102 963     | ліквідовано |
| БАНК СІЧ                      | 102 425   | 165 605     | 1 054 526   | 410 833     |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 152 068   | 296 660     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ТРАСТ                    | 19 592    | 11 313      | 120 557     | ліквідовано |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 18 095    | 93 175      | 234 255     | 146 118     |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 19 953    | 26 402      | 45 603      | 56 670      |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 4 410 619 | 6 792 656   | ліквідовано | ліквідовано |



| Назва банку                     | Рік       |             |             |             |
|---------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| БАНК ФОРУМ                      | 2 389 530 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЮНІСОН                     | 208 139   | 152 523     | ліквідовано | ліквідовано |
| БГ БАНК                         | 1 248 824 | 575 605     | ліквідовано | ліквідовано |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 5 341 556 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БТА БАНК                        | 116 963   | 102 781     | 197 523     | ліквідовано |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 2 135 481 | 499 162     | ліквідовано | ліквідовано |
| ВЕКТОР БАНК                     | х         | 56 806      | 11 050      | 3 640       |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 40 465    | 36 393      | 59 112      | 54 977      |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 3 181 180 | 2 672 558   | ліквідовано | ліквідовано |
| ГЕФЕСТ                          | 0         | 0           | 2           | 2           |
| ГЛОБУС                          | 131 505   | 152 868     | 282 398     | 464 252     |
| ГРІН БАНК                       | 369 586   | 101 875     | ліквідовано | ліквідовано |
| ДАНІЕЛЬ                         | 70 938    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 9 991 097 | 11 653 033  | ліквідовано | ліквідовано |
| ДІАМАНТБАНК                     | 1 300 191 | 1 725 057   | 3 049 586   | 2 413 761   |
| ДІВІ БАНК                       | 4 505 415 | 235 446     | 42 049      | 19 375      |
| ЕКСПОБАНК                       | 586 294   | 1 387 156   | ліквідовано | ліквідовано |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 627 940   | 554 109     | 414 129     | 466 216     |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 623 521   | 678 164     | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОБАНК                        | 571 421   | 724 456     | 1 183 129   |             |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 473 514   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 258 040   | 197 000     | 1 183 129   | 45 301      |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 215 172   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ               | 93 671    | 80 706      | 1 183 129   | 31 999      |
| ЗЛАТОБАНК                       | 2 469 844 | 2 218 747   | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 60 072    | 61 232      | 600         | ліквідовано |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 229 398   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| КАПІТАЛ                         | 317 431   | 365 315     | ліквідовано | ліквідовано |
| КИЇВ                            | 56 655    | 67 145      | ліквідовано | ліквідовано |
| КЛАСИКБАНК                      | 694 132   | 748 128     | 77 569      | ліквідовано |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ                 | 2 474 993 | 3 403 878   | 1 628 136   | 1 656 969   |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 56 640    | 6 216       | 73 659      | 43 454      |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 140 324   | 222 620     | 386 526     | 406 465     |
| КОНКОРД                         | 4 437     | 67079,06628 | 88 377      | 92 667      |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 22 557    | 31 312      | 5 239       | 2 276       |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                 | 169 462   | 305 333     | 418 438     | ліквідовано |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 395 598   | 438 624     | ліквідовано | ліквідовано |
| КРИСТАЛБАНК                     | х         | 0           | 382 262     | 546 299     |
| КСГ БАНК                        | 142 944   | 0           | 194 692     | ліквідовано |
| ЛЕГБАНК                         | 96 815    | 52 468      | ліквідовано | ліквідовано |
| ЛЬВІВ                           | 167 074   | 242 086     | 359 414     | 352 632     |
| МЕГАБАНК                        | 1 650 075 | 2 130 169   | 3 545 005   | 3 646 015   |
| МЕЛІОР БАНК                     | 184 542   | 57 870      | ліквідовано | ліквідовано |
| МЕТАБАНК                        | 128 250   | 122 528     | 164 579     | 211 085     |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 831 180   | 1 524 785   | 3 611 904   | 4 819 802   |
| МІСТО БАНК                      | 388 292   | 378 123     | 516 177     | 437 731     |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 627 719   | 505 219     | ліквідовано | ліквідовано |
| МОТОР-БАНК                      | 149 322   | 266 606     | 502 008     | 268 127     |
| НАДРА                           | 6 512 438 | 5 394 859   | ліквідовано | ліквідовано |
| НОВИЙ                           | 280 558   | 795 578     | 1 846 161   | 1 032 354   |
| ОКСІ БАНК                       | 61 195    | 119 612     | 114 414     | 120 756     |
| ОМЕГА БАНК                      | 6 343     | 6 429       | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                              | Рік        |             |             |             |
|--|------------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2013       | 2014        | 2015        | 2016        |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК                | 353 874    | 234 406     | 377 772     | 482 846     |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК              | 9 279 124  | 12 137 983  | 13 585 203  | 18 472 333  |
| ПІВДЕНКОМБАНК                            | 954 443    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПІВДЕННИЙ                                | 1 894 985  | 3 005 149   | 4 838 871   | 5 753 063   |
| ПЛАТИНУМ БАНК                            | 671 657    | 732 089     | 1 102 571   | ліквідовано |
| ПОЛІКОМБАНК                              | 57 085     | 69 073      | 183 400     | 141 380     |
| ПОЛТАВА - БАНК                           | 518 223    | 527 338     | 539 826     | 712 815     |
| ПОРТО-ФРАНКО                             | 162 987    | 65 120      | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРАЙМ-БАНК                               | 36 626     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРЕМІУМ                                  | 139 457    | 328 072     | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРИВАТБАНК                               | 26 839 471 | 33 628 054  | 39 442 482  |             |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                           | 90 116     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК               | 51 270     | 62 604      | 118 896     | 134 966     |
| ПРОФІН БАНК                              | 159 167    | 186 205     | ліквідовано | ліквідовано |
| РАДАБАНК                                 | 62 695     | 104 698     | 153 119     | 338 155     |
| РАДИКАЛ БАНК                             | 877 515    | 823 585     | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕАЛ БАНК                                | 204 340    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕГІОН-БАНК                              | 80 846     | 106 095     | 120 841     | 75 211      |
| СОЮЗ                                     | 1 297 541  | 924 255     | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАНДАРТ                                 | 227 541    | 197 651     | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                      | 101 455    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| СТОЛИЧНИЙ                                | 200 823    | 133 850     | ліквідовано | ліквідовано |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 30 128     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТАСКОМБАНК                               | 762 119    | 932 070     | 1 404 377   | 3 370 392   |
| ТЕРРА БАНК                               | 1 284 586  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТК КРЕДИТ                                | 1 234 408  | 1 631 165   | ліквідовано | ліквідовано |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ                            | 57 782     | 81 374      | 23 641      | 27 795      |
| УКООПСІЛКА                               | 73 562     | 71 278      | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 795 548    | 795 627     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 283 562    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 2 705 693  | 1 040 202   | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 176 196    | 236 258     | 203 039     | 261 580     |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 247 774    | 134 951     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРІНБАНК                                | 1 652 850  | 2 572 604   | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРКОМУНБАНК                             | 145 845    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УНІКОМБАНК                               | 395 549    | 973 889     | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІДОБАНК                                 | 3 910 960  | 4 147 378   | 3 278 225   | ліквідовано |
| ФІНАНС БАНК                              | 9 081      | 15 587      | 67 669      | ліквідовано |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА                     | 2 512 221  | 919 916     | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 303 527    | 409 693     | 38 575      | 26 401      |
| ФІНБАНК                                  | 906 313    | 396 898     | 114 980     | 120 126     |
| ФІНЕКСБАНК                               | 15 425     | 125 625     | 70 626      | ліквідовано |
| ФІНРОСТБАНК                              | 298 165    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 1 234 558  | 911 609     | 902 499     | ліквідовано |
| ХРЕЦАТИК                                 | 2 807 359  | 2 786 650   | ліквідовано | ліквідовано |
| ЦЕНТР                                    | 13 413     | 19 976      | 31 854      | 51 217      |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 149 836    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЮНЕКС БАНК                               | 591 374    | 632 406     | 541 607     | 232 759     |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 257 087    | 263 010     | ліквідовано | ліквідовано |
| АЛЬТБАНК                                 | x          | x           | x           | 137835,4759 |
| РВС БАНК                                 | x          | x           | x           | 66 368      |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                           | x          | x           | x           | 2 219 386   |

Таблиця В.5 – Динаміка обсягу кредитування фізичних осіб та прибутку іноземних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                         | Рік        |            |            |            |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                     | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 56 691     | 42 663     | 40 085     | 29 173     |
| АЛЬФА-БАНК                          | 4 831 174  | 4 851 464  | 3 941 942  | 5 240 164  |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 2 942 578  | 1 278 460  | 951 914    | 1 179 669  |
| БМ БАНК                             | 395 431    | 404 403    | 419 690    | 339 580    |
| ВІЕС БАНК                           | 385 499    | 443 646    | 524 219    | 437 365    |
| ВТБ БАНК                            | 3 010 258  | 1 773 398  | 727 278    | 464 633    |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 0          | 0          | 0          | 0          |
| ІДЕЯ БАНК                           | 2 166 620  | 2 167 900  | 1 608 952  | 1 947 831  |
| КРЕДОБАНК                           | 894 374    | 1 153 089  | 1 455 088  | 2 190 859  |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 63 926     | 30 525     | 14 081     | 16 983     |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 2 023 422  | 1 515 955  | 1 334 913  | 1 944 341  |
| МАРФІН БАНК                         | 348 387    | 529 841    | 516 706    | 505 607    |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                   | 452 169    | 22 318     | 3 321      | -          |
| ОТП БАНК                            | 5 924 362  | 6 360 729  | 6 359 999  | 4 666 297  |
| ПРЕУС БАНК МКБ                      | 110 090    | 96 488     | 96 846     | 88 639     |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 1 660 700  | 2 044 025  | 1 296 052  | 373 169    |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 565 739    | 555 664    | 318 141    | 191 297    |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 194 540    | 83 237     | 54 566     | 34 651     |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 7 809 347  | 8 757 610  | 6 683 133  | 5 143 235  |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 1 253 259  | 852 372    | 572 058    | 355 453    |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 0          | 2          |            | 0          |
| СІТБАНК                             | 63 254     | 85 242     | 76 619     | 66 300     |
| УКРСИББАНК                          | 6 956 564  | 7 431 097  | 7 205 165  | 4 556 905  |
| УКРСОЦБАНК                          | 11 399 815 | 14 949 032 | 16 920 585 | 20 786 527 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                      | 1 628 457  | 1 971 062  | 2 321 601  | -          |
| БТА Банк                            | -          | -          | -          | 26 715     |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                     | -          | -          | -          | 1 085      |

Таблиця В.6 – Динаміка обсягу кредитування фізичних осіб приватних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку     | Рік     |             |             |             |
|-----------------|---------|-------------|-------------|-------------|
|                 | 2013    | 2014        | 2015        | 2016        |
| ІМЕКСБАНК       | 399 554 | 224 735     | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТБАНК      | 12 090  | 9 892       | 3 749       | ліквідовано |
| ІНДУСТРІАЛБАНК  | 85 538  | 37 209      | 35 229      | 32 303      |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК | 24 303  | 21 502      | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНТЕРБАНК       | 603     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АВАНТ-БАНК      | 20 092  | 30 374      | ліквідовано | ліквідовано |
| АВТОКРАЗБАНК    | 19 371  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АГРОКОМБАНК     | 49 505  | 60 539      | 62 176      | 56 273      |
| АКОРДБАНК       | 15 637  | 13 099      | 1 800       | 5 464       |
| АКСІОМА"        | 5 302   | 1 121       | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТАБАНК        | 147 096 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТИВ - БАНК    | 861 121 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКЦЕНТ-БАНК     | 806 130 | 781 868     | 1 202 984   | 2 147 347   |
| АЛЬПАРІ БАНК    | 0       | 0           | 0           | 0           |

| Назва банку                   | Рік        |             |             |             |
|-------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                               | 2013       | 2014        | 2015        | 2016        |
| АПЕКС-БАНК                    | 68 710     | 76 852      | 5 865       | 847         |
| АРКАДА                        | 103 157    | 127 243     | 115 289     | 354 241     |
| АРТЕМ-БАНК                    | 30 415     | 33 803      | 33 314      |             |
| АСВІО БАНК                    | 47 197     | 1 544       | 142         | 1 662       |
| АСТРА БАНК                    | 2 428      | 124         | 31          | 0           |
| БАНК 3/4                      | 247 333    | 265 729     | 185 606     | 187 506     |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 613 036    | 586 084     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК АВАНГАРД                 | 0          | 0           | 0           | 0           |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 1 305      | 357         | 168         | 149         |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 19 960     | 16 862      | 23 530      | 3 339       |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 4 701      | 79          | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ВОСТОК                   | 15 602     | 29 866      | 19 106      | 23 754      |
| БАНК ГРАНТ                    | 65 029     | 79 975      | 43 638      | 23 378      |
| БАНК ДЕМАРК                   | 22 678     | 6 931       | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 290 297    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 22 456     | 26 378      | 17 272      | 4 145       |
| БАНК КАМБІО                   | 102 538    | -20 403     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 474 412    | 408 851     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 46 086     | 48 134      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 199 949    | 209 371     | 159 677     | 213 298     |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 198 336    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 29 348     | 204 296     | 510 377     | ліквідовано |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 66 240     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 324        | 468         | 517         | ліквідовано |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 137 654    | 185 894     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 14 594     | 15 056      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 4 309      | 15 642      | 14 667      | 14 206      |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 869 312    | 628 595     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 31 876     | 61,27804    | 102         |             |
| БАНК СІЧ                      | 2 739      | 3 887       | 2 943       | 5 081       |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 2 387      | 1 047       |             | ліквідовано |
| БАНК ТРАСТ                    | 285 844    | 331 371     | 395 912     | ліквідовано |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 50 460     | 46 279      | 18 289      | 2 578       |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 24 291     | 38 505      | 1 386       | 825         |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 3 245 435  | 4 395 514   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ФОРУМ                    | 1 306 828  |             | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЮНІСОН                   | 31 420     | 32 302      | ліквідовано | ліквідовано |
| БГ БАНК                       | х          | 6 415       | ліквідовано | ліквідовано |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 2 662 116  |             | ліквідовано | ліквідовано |
| БТА БАНК                      | 38 142     | 24 469      | 3 145       | ліквідовано |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 662 713    | 508 867     | ліквідовано | ліквідовано |
| ВЕКТОР БАНК                   | 142 299    | 10 319      | 3 145       | 11 528      |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 7 457      | 7 092       | 6 389       | 2 163       |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 672 456    | 487 229     | ліквідовано | ліквідовано |
| ГЕФЕСТ                        | 0          | 0           | 7 705       | 6 087       |
| ГЛОБУС                        | 12 712     | 6 147       | 16 506      | 52 887      |
| ГРІН БАНК                     | 12 129     | 874         | ліквідовано | ліквідовано |
| ДАНІЕЛЬ                       | 55 254     |             | ліквідовано | ліквідовано |
| ДЕЛЬТА БАНК                   | 19 471 039 | 21 719 717  | ліквідовано | ліквідовано |
| ДІАМАНТБАНК                   | 45 427     | 55 271      | 91 133      | 59 032      |
| ДІВІ БАНК                     | 6 736      | 37          | 0           | 46 116      |
| ЕКСПОБАНК                     | 296 384    | 492 082     | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                     | Рік        |             |             |             |
|---------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | 2013       | 2014        | 2015        | 2016        |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 416 328    | 193 451     | 79 531      | 54 182      |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 209 598    | 109 631     | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОБАНК                        | 106 684    | 125 992     | 102 715     | ліквідовано |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 93 989     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 1 511      | 165         | 25          | 0           |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 67 661     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ               | 8 343      | 7 265       | 3 190       | 1 447       |
| ЗЛАТОБАНК                       | 124 935    | 80 755      | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 0          | 0           | 0           | 0           |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 1 007      |             | ліквідовано | ліквідовано |
| КАПІТАЛ                         | 250 952    | 225 891     | ліквідовано | ліквідовано |
| КИЇВ                            | 5 799      | 5 204       | ліквідовано | ліквідовано |
| КЛАСИКБАНК                      | 7 153      | 20 499      | 23 146      | ліквідовано |
| КЛРИНГОВИЙ ДІМ                  | 241 550    | 207 967     | 72 877      | 30 863      |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 760        | 264         | 946         | 2 504       |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 76 536     | 81 843      | 50 592      | 51 789      |
| КОНКОРД                         | 2 462      | 89,59878    | 815         | 1 613       |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 47 093     | 47 132      | 52 148      | 51 654      |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                 | 760        | 1 275       | 239         | ліквідовано |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 2 831      | 2 128       | ліквідовано | ліквідовано |
| КРИСТАЛБАНК                     | х          | 21 211      | 10 917      | 15 247      |
| КСГ БАНК                        | 44 103     | 4 918       | 2 659       | ліквідовано |
| ЛЕГБАНК                         | 23 521     | 11 714      | ліквідовано | ліквідовано |
| ЛЬВІВ                           | 68 426     | 79 469      | 83 238      | 73 126      |
| МЕГАБАНК                        | 406 757    | 449 613     | 503 235     | 585 893     |
| МЕЛІОР БАНК                     | 1 429      | 954         | ліквідовано | ліквідовано |
| МЕТАБАНК                        | 65 097     | 37 766      | 37 670      | 19 677      |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 59 590     | 30 982      | 28 392      | 14 848      |
| МІСТО БАНК                      | 187 374    | 370 295     | 481 443     | 467 490     |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 28 166     | 966         | ліквідовано | ліквідовано |
| МОТОР-БАНК                      | 2 279      | 3 897       | 3 961       | 3 736       |
| НАДРА                           | 10 579 608 | 17 373 322  | ліквідовано | ліквідовано |
| НОВИЙ                           | 6 906      | 4 292       | 2 406       | 1 520       |
| ОКСІ БАНК                       | 37 691     | 45 466      | 22 372      | 19 761      |
| ОМЕГА БАНК                      | 2          | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 52 467     | 32 462      | 5 316       | 7 283       |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 3 759 144  | 3 092 867   | 3 214 933   | 3 432 131   |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 8 089      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПІВДЕННИЙ                       | 304 546    | 367 735     | 293 749     | 259 194     |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 4 293 376  | 3 677 294   | 3 062 034   | ліквідовано |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 4 023      | 4 953       | 4 014       | 3 241       |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 87 522     | 63 295      | 50 699      | 48 163      |
| ПОРТО-ФРАНКО                    | 73 157     | 24 529      | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 7 113      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРЕМІУМ                         | 17 611     | 23 529      | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРИВАТБАНК                      | 23 769 374 | 22 126 573  | 26 105 479  | ліквідовано |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 28 635     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 14 345     | 13 093      | 7 778       | 7 391       |
| ПРОФІН БАНК                     | 17 324     | 22 856      | ліквідовано | ліквідовано |
| РАДАБАНК                        | 4 879      | 5 254       | 5 705       | 10 357      |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 304 199    | 351 274     | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕАЛ БАНК                       | 10 376     |             | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                              | Рік       |             |             |             |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| РЕГІОН-БАНК                              | 25 988    | 22 884      | 29 995      | 17 379      |
| СОЮЗ                                     | 15 283    | 14 593      | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАНДАРТ                                 | 2 880     | 16 477      | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                      | 202 222   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| СТОЛИЧНИЙ                                | 3 524     | 36 618      | ліквідовано | ліквідовано |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 11 319    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТАСКОМБАНК                               | 119 866   | 60 721      | 100 285     | 258 224     |
| ТЕРРА БАНК                               | 204 398   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТК КРЕДИТ                                | 13 792    | 14 081      | ліквідовано | ліквідовано |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ                            | 20 078    | 3 333       | 2 514       | 1 986       |
| УКООПСІЛКА                               | 8 148     | 4 695       | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 52 919    | 53 619      | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 56 237    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 372 750   | 198 722     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 47 750    | 53 440      | 12 625      | 6 643       |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 72 595    | 74 608      | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРІНБАНК                                | 229 193   | 197 794     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРКОМУНБАНК                             | 80 702    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УНІКОМБАНК                               | 430       | 2 144       | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІДОБАНК                                 | 1 674 066 | 1 357 972   | 1 698 319   | ліквідовано |
| ФІНАНС БАНК                              | 5 133     | 1 698       | 456         | ліквідовано |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА                     | 69 345    | 2 767       |             | ліквідовано |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 2 188     | 23 879      | 1 116       | 894         |
| ФІНБАНК                                  | 31 695    | 4 430       | 0           | ліквідовано |
| ФІНЕКСБАНК                               | 12 052    | 869         | 17          | ліквідовано |
| ФІНРОСТБАНК                              | 14 761    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 12 946    | 4 150       | 3 350       | ліквідовано |
| ХРЕЩАТИК                                 | 303 099   | 257 766     |             | ліквідовано |
| ЦЕНТР                                    | 130       | 5 130       | 5 915       | 3 488       |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 32 378    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЮНЕКС БАНК                               | 65 032    | 46 230      | 31 313      | 21 276      |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 1 509     | 46 316      | ліквідовано | ліквідовано |
| АЛЬТБАНК                                 | x         | x           | x           | 0           |
| РВС БАНК                                 | x         | x           | x           | 0           |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                           | x         | x           | x           | 1 777 060   |

Таблиця В.7 – Динаміка обсягу кредитування юридичних осіб іноземних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                         | Рік        |            |            |            |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                     | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 6 514 498  | 9 129 456  | 11 841 609 | 12 141 643 |
| АЛЬФА-БАНК                          | 15 396 959 | 20 757 719 | 23 520 812 | 20 389 335 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 43 256     | 386 132    | 10 118     | 0          |
| БМ БАНК                             | 1 687 321  | 2 156 179  | 1 954 665  | 477 554    |
| ВІЕС БАНК                           | 1 214 537  | 1 202 116  | 1 186 041  | 969 817    |
| ВТБ БАНК                            | 15 678 163 | 27 512 566 | 16 229 759 | 12 219 421 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 127 191    | 241 852    | 557 393    | 210 789    |
| ІДЕЯ БАНК                           | 80 996     | 39 340     | 599 575    | 477 385    |
| КРЕДОБАНК                           | 1 480 094  | 1 860 681  | 2 684 592  | 3 403 737  |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 758 851    | 1 059 518  | 1 125 752  | 1 075 043  |

| Назва банку            | Рік        |            |            |            |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                        | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК    | 9 413 091  | 13 013 845 | 12 489 045 | 13 560 996 |
| МАРФІН БАНК            | 949 703    | 1 067 322  | 968 171    | 923 038    |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)      | 1 110 171  | 33 031     | 0          | -          |
| ОТП БАНК               | 8 199 467  | 9 656 847  | 7 038 542  | 10 545 196 |
| ПІРЕУС БАНК МКБ        | 1 197 773  | 1 224 414  | 930 863    | 983 364    |
| ПРАВЕКС-БАНК           | 709 955    | 600 072    | 530 234    | 609 079    |
| ПРОКРЕДИТ БАНК         | 1 284 483  | 2 921 334  | 4 756 713  | 7 707 131  |
| ПРОМІНВЕСТБАНК         | 28 205 576 | 38 417 441 | 31 799 300 | 27 121 327 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ  | 19 237 500 | 20 947 629 | 18 586 227 | 22 860 732 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ         | 24 658 781 | 36 839 740 | 44 449 754 | 40 038 332 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК | 732 033    | 1 173 940  | 692 073    | 1 198 474  |
| СІТБАНК                | 2 254 616  | 2 464 797  | 2 659 380  | 4 732 365  |
| УКРСИББАНК             | 7 645 154  | 7 473 681  | 13 753 810 | 16 121 707 |
| УКРСОЦБАНК             | 15 974 715 | 17 541 466 | 19 483 222 | 2 666 079  |
| УНІВЕРСАЛ БАНК         | 2 040 551  | 2 169 291  | 1 430 674  | -          |
| БТА Банк               | -          | -          | -          | 425 321    |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК        | -          | -          | -          | 841 790    |

Таблиця В.8 – Динаміка обсягу кредитування юридичних осіб приватних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                 | Рік       |             |             |             |
|-----------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                             | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| ІМЕКСБАНК                   | 8 915 253 | 10 072 260  | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТБАНК                  | 334 923   | 408 680     | 239 405     | ліквідовано |
| ІНДУСТРІАЛБАНК              | 1 255 106 | 1 678 830   | 1 921 136   | 2 048 575   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК             | 529 628   | 605 549     | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНТЕРБАНК                   | 230 525   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АВАНТ-БАНК                  | 853 522   | 1 255 308   | ліквідовано | ліквідовано |
| АВТОКРАЗБАНК                | 1 102 409 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АГРОКОМБАНК                 | 253 752   | 252 253     | 267 138     | 267 178     |
| АКОРДБАНК                   | 369 174   | 392 939     | 342 685     | 293 436     |
| АКСІОМА"                    | 990 241   | 141 080     | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТАБАНК                    | 2 345 030 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТИВ - БАНК                | 1 527 065 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКЦЕНТ-БАНК                 | 400 791   | 149 406     | 579 889     | 264 147     |
| АЛЬПАРІ БАНК                | 27 854    | 27 214      | 29 323      | 5 876       |
| АПЕКС-БАНК                  | 339 671   | 430 251     | 343 307     | 99 331      |
| АРКАДА                      | 1 677 558 | 1 934 424   | 2 194 187   | 578 211     |
| АРТЕМ-БАНК                  | 183 278   | 313 717     | 370 062     | ліквідовано |
| АСВІО БАНК                  | 320 887   | 385 457     | 568 885     | 758 318     |
| АСТРА БАНК                  | 43 186    | 0           | 53 840      | 75 232      |
| БАНК 3/4                    | 92 677    | 278 181     | 203 576     | 191 028     |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ | 2 608 065 | 3 157 378   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК АВАНГАРД               | 0         | 0           | 4 408       | 44 266      |
| БАНК АЛЬЯНС                 | 123 616   | 526 062     | 85 103      | 184 184     |
| БАНК БОГУСЛАВ               | 300 998   | 333 529     | 349 419     | 432 207     |
| БАНК ВЕЛЕС                  | 132 694   | 165 212     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ВОСТОК                 | 2 208 952 | 3 253 962   | 3 694 704   | 4 933 763   |
| БАНК ГРАНТ                  | 556 066   | 759 761     | 744 550     | 800 027     |
| БАНК ДЕМАРК                 | 1 304 305 | 343 352     | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                   | Рік        |             |             |             |
|-------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                               | 2013       | 2014        | 2015        | 2016        |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 1 057 684  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 1 750 325  | 3 526 231   | 5 039 731   | 4 138 941   |
| БАНК КАМБІО                   | 1 416 942  | 207 985     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 4 984 029  | 5 271 463   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 253 632    | 285 215     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 3 589 416  | 5 450 064   | 4 494 637   | 4 286 377   |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 973 276    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 191 805    | 1 611 812   | 1 626 636   | ліквідовано |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 405 124    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 188 265    | 243 731     | 224 606     | ліквідовано |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 1 110 049  | 1 376 477   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 619 269    | 658 355     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 100 727    | 96 610      | 111 098     | 123 518     |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 0          | 768 481     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 351 056    | 311721,7364 | 352 100     | ліквідовано |
| БАНК СІЧ                      | 232 937    | 436 566     | 508 386     | 552 427     |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 471 319    | 599 742     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ТРАСТ                    | 120 434    | 238 995     | 9 786       | ліквідовано |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 106 475    | 150 656     | 246 775     | 215 691     |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 0          | 14 625      | 31 254      | 23 034      |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 17 002 627 | 25 468 911  | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ФОРУМ                    | 5 979 408  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЮНІСОН                   | 277 831    | 341 082     | ліквідовано | ліквідовано |
| БГ БАНК                       | х          | 748 214     | ліквідовано | ліквідовано |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 23 599 109 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БТА БАНК                      | 746 318    | 817 950     | 142 299     | ліквідовано |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 10 896 422 | 6 439 702   | ліквідовано | ліквідовано |
| ВЕКТОР БАНК                   |            | 132 868     | 142 299     | 174 842     |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 71 435     | 124 132     | 221 794     | 226 095     |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 3 192 713  | 2 451 841   | ліквідовано | ліквідовано |
| ГЕФЕСТ                        | 0          | 0           | 109 000     | 72 954      |
| ГЛОБУС                        | 572 257    | 714 265     | 808 460     | 764 743     |
| ГРІН БАНК                     | 285 365    | 105 504     | ліквідовано | ліквідовано |
| ДАНІЕЛЬ                       | 543 294    |             | ліквідовано | ліквідовано |
| ДЕЛЬТА БАНК                   | 20 638 625 | 23 065 037  | ліквідовано | ліквідовано |
| ДІАМАНТБАНК                   | 2 418 511  | 3 185 788   | 3 552 226   | 3 526 030   |
| ДІВІ БАНК                     | 5 449 133  | 1 781 855   | 307 578     | 123 136     |
| ЕКСПОБАНК                     | 975 789    | 673 695     | ліквідовано | ліквідовано |
| ЕКСПРЕС-БАНК                  | 379 505    | 801 365     | 468 850     | 501 387     |
| ЕНЕРГОБАНК                    | 1 024 262  | 974 832     | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОБАНК                      | 622 616    | 372 117     | 876 699     | ліквідовано |
| ЄВРОГАЗБАНК                   | 1 482 055  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОПРОМБАНК                  | 687 614    | 843 287     | 970 476     | 750 993     |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                | 514 640    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ             | 194 748    | 155 527     | 126 190     | 107 004     |
| ЗЛАТОБАНК                     | 5 987 406  | 7 451 183   | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК   | 79 926     | 189 550     | 84 277      | ліквідовано |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК               | 389 244    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| КАПІТАЛ                       | 559 244    | 754 438     | ліквідовано | ліквідовано |
| КИЇВ                          | 795 931    | 321 623     | ліквідовано | ліквідовано |
| КЛАСИКБАНК                    | 971 201    | 974 638     | 283 075     | ліквідовано |
| КЛІРИНГОВИЙ ДІМ               | 2 488 136  | 1 729 427   | 1 543 857   | 792 649     |



| Назва банку                     | Рік         |             |             |             |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 15 866      | 118 233     | 182 625     | 134 311     |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 426 729     | 567 934     | 623 541     | 639 674     |
| КОНКОРД                         | 142 519     | 177970,3407 | 187 233     | 190 981     |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 91 822      | 73 938      | 59 260      | 19 257      |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                 | 324 057     | 447 117     | 523 483     | ліквідовано |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 269 996     | 145 717     | ліквідовано | ліквідовано |
| КРИСТАЛБАНК                     | х           | 91 657      | 138 563     | 163 234     |
| КСГ БАНК                        | 275 539     | 305 512     | 388 481     |             |
| ЛЕГБАНК                         | 247 139     | 205 307     | ліквідовано | ліквідовано |
| ЛЬВІВ                           | 558 178     | 743 996     | 762 723     | 687 354     |
| МЕГАБАНК                        | 4 058 627   | 5 294 952   | 6 720 555   | 7 226 081   |
| МЕЛІОР БАНК                     | 365 829     | 76 772      | ліквідовано | ліквідовано |
| МЕТАБАНК                        | 484 291     | 360 478     | 169 072     | 219 850     |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 1 073 865   | 1 697 642   | 2 220 785   | 2 105 493   |
| МІСТО БАНК                      | 905 714     | 1 051 194   | 1 300 605   | 922 208     |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 2 052 799   | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| МОТОР-БАНК                      | 188 047     | 203 518     | 141 158     | 129 507     |
| НАДРА                           | 14 452 299  | 13 723 386  | ліквідовано | ліквідовано |
| НОВИЙ                           | 512 485     | 590 368     | 598 140     | 428 269     |
| ОКСІ БАНК                       | 230 481     | 319 172     | 340 915     | 299 068     |
| ОМЕГА БАНК                      | 168         | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 778 847     | 785 581     | 857 039     | 777 588     |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 16 138 955  | 22 740 951  | 23 072 683  | 21 323 624  |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 3 413 168   |             | ліквідовано | ліквідовано |
| ПІВДЕННИЙ                       | 7 674 875   | 10 269 743  | 11 808 449  | 13 331 376  |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 492 501     | 2 277 316   | 2 997 846   |             |
| ПОЛКОМБАНК                      | 284 449     | 318 909     | 290 940     | 294 334     |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 813 047     | 811 499     | 573 263     | 614 600     |
| ПОРТО-ФРАНКО                    | 634 668     | 305 525     | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 143 305     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРЕМІУМ                         | 488 872     | 957 342     | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРИВАТБАНК                      | 118 778 718 | 139 212 152 | 151 705 002 | ліквідовано |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 748 871     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 169 941     | 197 379     | 187 754     | 195 823     |
| ПРОФІН БАНК                     | 180 370     | 295 781     | ліквідовано | ліквідовано |
| РАДАБАНК                        | 181 973     | 232 287     | 288 982     | 429 297     |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 919 691     | 765 925     | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕАЛ БАНК                       | 4 175 879   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕГІОН-БАНК                     | 255 956     | 290 850     | 260 832     | 121 261     |
| СОЮЗ                            | 3 434 121   | 1 672 826   | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАНДАРТ                        | 331 067     | 794 137     | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК             | 115 505     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| СТОЛИЧНИЙ                       | 494 730     | 492 092     | ліквідовано | ліквідовано |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК    | 57 646      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТАСКОМБАНК                      | 1 970 073   | 2 050 205   | 2 641 260   | 5 346 728   |
| ТЕРРА БАНК                      | 2 093 444   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТК КРЕДИТ                       | 710 051     | 688 504     | ліквідовано | ліквідовано |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ                   | 213 023     | 254 554     | 194 692     | 180 692     |
| УКООПСІЛКА                      | 192 829     | 83 833      | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК    | 2 210 735   | 2 600 966   | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"    | 1 041 830   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБІЗНЕСБАНК                   | 3 933 093   | 1 623 825   | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                      | Рік        |             |             |             |
|----------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                                  | 2013       | 2014        | 2015        | 2016        |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                 | 163 685    | 246 070     | 95 338      | 279 253     |
| УКРГАЗПРОМБАНК                   | 626 027    | 614 000     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРІНБАНК                        | 3 717 400  | 5 246 060   | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРКОМУНБАНК                     | 217 251    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УНІКОМБАНК                       | 578 457    | 1 057 813   | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІДОБАНК                         | 3 356 354  | 4 177 893   | 2 198 408   | ліквідовано |
| ФІНАНС БАНК                      | 26 635     | 127 986     | 86 723      | ліквідовано |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА             | 11 177 463 | 14 433 851  | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"              | 56 376     | 47 388      | 21 278      | 33 579      |
| ФІНБАНК                          | 2 076 224  | 1 392 382   | 735 881     | 628 810     |
| ФІНЕКСБАНК                       | 77 893     | 69 474      | 128 989     | ліквідовано |
| ФІНРОСТБАНК                      | 812 590    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ФОРТУНА-БАНК                     | 2 585 398  | 3 041 214   | 2 916 988   | ліквідовано |
| ХРЕЩАТИК                         | 3 801 093  | 3 752 563   | ліквідовано | ліквідовано |
| ЦЕНТР                            | 131 495    | 112 393     | 97 923      | 144 813     |
| ЧОРНОМОРС. БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕК. | 293 654    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЮНЕКС БАНК                       | 1 339 876  | 1 228 738   | 830 414     | 483 358     |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК              | 525 688    | 524 808     | ліквідовано | ліквідовано |
| АЛЬТБАНК                         | x          | x           | x           | 0           |
| РВС БАНК                         | x          | x           | x           | 12 560      |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                   | x          | x           | x           | 1 543 564   |

Таблиця В.9 – Динаміка обсягу операцій з цінними паперами за участю іноземних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн

| Назва банку                         | Рік       |           |           |           |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                     | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 62        | 1 300 845 | 62        | 62        |
| АЛЬФА-БАНК                          | 990 955   | 911 975   | 3 842 080 | 2 285 380 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 9         | 9         | 50 025    | 55 036    |
| БМ БАНК                             | 0         | 0         | 0         | 0         |
| ВІЕС БАНК                           | 113 066   | 177 742   | 339 471   | 501 142   |
| ВТБ БАНК                            | 246 466   | 702 462   | 689 813   | 1 500 677 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 207 680   | 510 251   | 889 863   | 1 264 982 |
| ІДЕЯ БАНК                           | 13 359    | 338 181   | 50 072    | 372 214   |
| КРЕДОБАНК                           | 838 011   | 1 723 560 | 1 834 900 | 3 148 727 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 255 488   | 170 231   | 210 772   | 258 972   |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 910       | 910       | 910       | 648 395   |
| МАРФІН БАНК                         | 347 128   | 108 972   | 580 566   | 942 491   |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                   | 12        | 12        | 12        |           |
| ОТП БАНК                            | 1 277 667 | 913 075   | 3 260 014 | 3 999 695 |
| ПРЕУС БАНК МКБ                      | 84 997    | 85 254    | 712 738   | 800 604   |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 101 605   | 500 455   | 1 813 143 | 1 692 931 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 432       | 120 567   | 683       | 719       |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 2 861 041 | 3 332 142 | 1 079 558 | 222 274   |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 5 689 144 | 4 921 472 | 1 172     | 1 172     |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 3 457 119 | 4 980 149 | 2 632 765 | 2 955 611 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 0         | 0         | 250 210   | 701 381   |
| СІТІБАНК                            | 583 861   | 5 810 066 | 7 352 673 | 8 112 174 |
| УКРСИББАНК                          | 911 123   | 2 466 811 | 6 607 628 | 3 507 946 |
| УКРСОЦБАНК                          | 3 183 867 | 3 564 014 | 61        | 61        |

| Назва банку     | Рік     |         |           |         |
|-----------------|---------|---------|-----------|---------|
|                 | 2013    | 2014    | 2015      | 2016    |
| УНІВЕРСАЛ БАНК  | 770 624 | 676 236 | 1 006 664 | -       |
| БТА Банк        | -       | -       | -         | 155 075 |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК | -       | --      | -         | 60 039  |

Таблиця В.10 – Динаміка обсягу операцій з цінними паперами за участю приватних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн

| Назва банку                   | Рік     |             |             |             |
|-------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|
|                               | 2013    | 2014        | 2015        | 2016        |
| ІМЕКСБАНК                     | 10      | 0           |             | ліквідовано |
| ІНВЕСТБАНК                    | 60      | 60          | 116 266     | ліквідовано |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 320 121 | 34 934      | 122 199     | 84 696      |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 61      | 61          | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНТЕРБАНК                     | 222 785 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АВАНТ-БАНК                    | 203 039 | 284 610     | ліквідовано | ліквідовано |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 55 091  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АГРОКОМБАНК                   | 60      | 60          | 60          | 30 080      |
| АКОРДБАНК                     | 39 110  | 39 143      | 15 076      | 33 070      |
| АКСІОМА"                      | 0       | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТАБАНК                      | 0       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТИВ - БАНК                  | 151 689 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 0       | 0           | 0           | 180 118     |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 94 633  | 109 419     | 0           | 116 388     |
| АПЕКС-БАНК                    | 0       | 0           | 0           | 0           |
| АРКАДА                        | 60      | 89 560      | 545 269     | 73 048      |
| АРТЕМ-БАНК                    | 44 921  | 59 385      | 0           | 0           |
| АСВІО БАНК                    | 0       | 0           | 141 111     | 102 072     |
| АСТРА БАНК                    | 412 384 | 0           | 72 270      | 145 124     |
| БАНК 3/4                      | 687 848 | 231 490     | 9 009       | 185 010     |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 170 752 | 170 614     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК АВАНГАРД                 | 150 878 | 50 350      | 51 945      | 689 042     |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 20 934  | 22 377      | 40 359      | 62 044      |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 63 103  | 112 532     | 161 609     | 212 105     |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 5 949   | 4 158       | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ВОСТОК                   | 0       | 395         | 606 059     | 632 403     |
| БАНК ГРАНТ                    | 3 410   | 3 408       | 178 815     | 103 389     |
| БАНК ДЕМАРК                   | 8 333   | 4 069       | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 0       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 180     | 0           | 0           | 83 064      |
| БАНК КАМБІО                   | 310 525 | 302 165     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 787 301 | 1 246 841   | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 0       | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 322 061 | 118 409     | 441         | 441         |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 22 624  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 0       | 0           | 20 010      | ліквідовано |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 10 038  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 0       | 0           | 0           | ліквідовано |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 0       | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 295 510 | 274 270     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 0       | 0           | 28 162      | 12 020      |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 0       | 0           | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                     | Рік       |             |             |             |
|---------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ         | 78 912    | 0           | 0           | 0           |
| БАНК СІЧ                        | 29 242    | 40 492      | 752 244     | 223 149     |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                 | 0         | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ТРАСТ                      | 0         | 0           | 0           |             |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ        | 18 154    | 18 154      | 120 065     | 83 054      |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 17 722    | 37 899      | 52 967      | 164 806     |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 403 025   | 469 956     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ФОРУМ                      | 1 082 447 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЮНІСОН                     | 168 492   | 115 090     | ліквідовано | ліквідовано |
| БГ БАНК                         | 192 972   | 67 482      | ліквідовано | ліквідовано |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 284 852   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БТА БАНК                        | 374 182   | 93 751      | 0           |             |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 2 353     | 4 542       | ліквідовано | ліквідовано |
| ВЕКТОР БАНК                     | x         | 0           | 0           | 0           |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 32 029    | 48 839      | 42 653      | 45 052      |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 0         | 0           | 0           | 0           |
| ГЕФЕСТ                          | 0         | 0           | 0           | 0           |
| ГЛОБУС                          | 0         | 0           | 0           | 0           |
| ГРІН БАНК                       | 0         | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| ДАНІЕЛЬ                         | 86 369    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 5 160 469 | 3 117 906   | ліквідовано | ліквідовано |
| ДІАМАНТБАНК                     | 94 465    | 89 978      | 74 323      | 162 211     |
| ДІВІ БАНК                       | 0         | 0           | 0           | 210 183     |
| ЕКСПОБАНК                       | 919 210   | 117         | ліквідовано | ліквідовано |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 51 386    | 48 087      | 450 365     | 462 510     |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 1 424     | 1 741       | ліквідовано | ліквідовано |
| СВРОБАНК                        | 243 225   | 432 832     | 20 775      |             |
| СВРОГАЗБАНК                     | 0         | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| СВРОПРОМБАНК                    | 0         | 0           | 3 001       | 0           |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 30 150    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ               | 0         | 0           | 3 001       | 21 014      |
| ЗЛАТОБАНК                       | 17 812    | 106 907     | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 0         | 0           | 45 079      |             |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 0         | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| КАПІТАЛ                         | 23 498    | 29 625      | ліквідовано | ліквідовано |
| КИЇВ                            | 107 441   | 2 875       | ліквідовано | ліквідовано |
| КЛАСИКБАНК                      | 0         | 0           | 0           |             |
| КЛІРИНГОВИЙ ДІМ                 | 156 600   | 609 248     | 310 318     | 858 695     |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 60        | 60          | 124         | 100 205     |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 1 040     | 1 895       | 110 000     | 40 103      |
| КОНКОРД                         | 3 347     | 3607,04055  | 8 020       | 84 083      |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 0         | 0           | 0           | 44 742      |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                 | 0         | 0           | 150 101     |             |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 36 374    | 1 068       | ліквідовано | ліквідовано |
| КРИСТАЛБАНК                     | x         | 0           | 363 948     | 479 302     |
| КСГ БАНК                        | 48        | 15          | 5 020       |             |
| ЛЕГБАНК                         | 57 282    | 72 642      | ліквідовано | ліквідовано |
| ЛЬВІВ                           | 1 035     | 48 265      | 104 218     | 225 561     |
| МЕГАБАНК                        | 57 229    | 56 647      | 318 390     | 37 885      |
| МЕЛІОР БАНК                     | 0         | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| МЕТАБАНК                        | 40 084    | 38 312      | 217 597     | 221 032     |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 0         | 90 030      | 1 112 996   | 2 208 871   |

| Назва банку                  | Рік         |             |             |             |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                              | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        |
| МІСТО БАНК                   | 0           | 62 820      | 26 190      | 20 739      |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК     | 300 031     | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| МОТОР-БАНК                   | 21 743      | 17 131      | 380 438     | 130 197     |
| НАДРА                        | 1 155       | 905         | ліквідовано | ліквідовано |
| НОВИЙ                        | 24 985      | 24 985      | 679 656     | 409 167     |
| ОКСІ БАНК                    | 0           | 0           | 44 041      | 69 075      |
| ОМЕГА БАНК                   | 101         | 1           | ліквідовано | ліквідовано |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК    | 50 537      | 53 601      | 36 025      | 205 281     |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК  | 2 857 494   | 1 945 597   | 2 320 493   | 9 132 655   |
| ПІВДЕНКОМБАНК                | 551 299     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПІВДЕННИЙ                    | 379 044     | 252 080     | 7 345       | 715 715     |
| ПЛАТИНУМ БАНК                | 1 173       | 1 173       | 1 173       | 0           |
| ПОЛКОМБАНК                   | 1 210       | 1 210       | 27 128      | 32 995      |
| ПОЛТАВА - БАНК               | 26 341      | 108 215     | 376 993     | 581 223     |
| ПОРТО-ФРАНКО                 | 4 746       | 0           | 0           | 0           |
| ПРАЙМ-БАНК                   | 0           | 0           | 0           | 0           |
| ПРЕМІУМ                      | 0           | 0           | 0           | 0           |
| ПРИВАТБАНК                   | 512 405     | 1 123 059   | 1 949 683   | 0           |
| ПРОМЕКОНОМБАНК               | 10 836      | 0           | 0           | 0           |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК   | 2           | 2           | 80 041      | 117 158     |
| ПРОФІН БАНК                  | 0           | 0           | 0           | 0           |
| РАДАБАНК                     | 6 206       | 0           | 126 230     | 257 175     |
| РАДИКАЛ БАНК                 | 8 941       | 0           | 0           | 0           |
| РЕАЛ БАНК                    | 7 739       |             | 0           | 0           |
| РЕГІОН-БАНК                  | 0           | 0           | 27 019      | 107 143     |
| СОЮЗ                         | 164 208     | 104 330     | 0           | 0           |
| СТАНДАРТ                     | 78 866      | 0           | 0           | 0           |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК          | 1 199       | 0           | 0           | 0           |
| СТОЛИЧНИЙ                    | 2           | 2           | 0           | 0           |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК | 0           | 0           | 0           | 0           |
| ТАСКОМБАНК                   | 176 320     | 327 017     | 244 640     | 896 140     |
| ТЕРРА БАНК                   | 664 968     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТК КРЕДИТ                    | 27 598      | 31 618      | ліквідовано | ліквідовано |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ                | 6 411       | 6 426       | 7 974       | 6 519       |
| УКООПСПІЛКА                  | 0           | 0           | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК | 251 541     | 281 045     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ" | 99 562      | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБІЗНЕСБАНК                | 399 970     | 454 165     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК             | 59 970      | 5 010       | 169 138     | 121 099     |
| УКРГАЗПРОМБАНК               | 11 825      | 873         | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРІНБАНК                    | 276 677     | 528 382     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРКОМУНБАНК                 | 0           | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УНІКОМБАНК                   | 0           | 1 374       | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІДОБАНК                     | 2 755 686   | 2 537 625   | 791 277     | ліквідовано |
| ФІНАНС БАНК                  | 135 170     | 7 469       | 129 888     | ліквідовано |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА         | 60          | 60          | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"          | 398 382     | 425 446     | 84 207      | 30 684      |
| ФІНБАНК                      | 10 383      | 5 823       | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІНЕКСБАНК                   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІНПРОСТБАНК                 | 6 719       | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                              | Рік       |             |             |             |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 60        | 60          | 60          | ліквідовано |
| ХРЕЩАТИК                                 | 2 115 994 | 2 317 600   | ліквідовано | ліквідовано |
| ЦЕНТР                                    | 0         | 1 002       | 0           | 10 007      |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 95        |             |             | 0           |
| ЮНЕКС БАНК                               | 10 107    | 10 079      | 9 956       | 10 312      |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 44 502    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АЛЬТБАНК                                 | x         | x           | x           | 11,555      |
| РВС БАНК                                 | x         | x           | x           | 86 059      |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                           | x         | x           | x           | 650 761     |

Таблиця В.11 – Динаміка обсягу комісійних доходів іноземних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                         | Рік       |           |           |           |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                     | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 78 961    | 86 236    | 37 538    | 42 242    |
| АЛЬФА-БАНК                          | 552 320   | 841 284   | 989 615   | 1 162 249 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 335 543   | 164 788   | 45 012    | 39 289    |
| БМ БАНК                             | 35 586    | 32 615    | 29 070    | 17 011    |
| ВІЕС БАНК                           | 37 556    | 43 216    | 51 213    | 65 205    |
| ВТБ БАНК                            | 516 719   | 547 324   | 248 971   | 238 277   |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 14 870    | 23 305    | 35 446    | 29 925    |
| ІДЕЯ БАНК                           | 238 526   | 157 610   | 194 908   | 222 546   |
| КРЕДОБАНК                           | 152 303   | 181 972   | 283 847   | 346 126   |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 12 083    | 46 267    | 22 359    | 16 469    |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 376 850   | 455 073   | 647 130   | 781 781   |
| МАРФІН БАНК                         | 94 567    | 98 804    | 120 438   | 126 429   |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                   | 20 188    | 13 470    | 1 400     | -         |
| ОТП БАНК                            | 456 450   | 506 291   | 808 121   | 888 737   |
| ПРЕУС БАНК МКБ                      | 33 943    | 46 550    | 62 176    | 69 314    |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 195 149   | 181 588   | 176 312   | 209 476   |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 89 749    | 121 119   | 153 121   | 196 038   |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 412 808   | 638 277   | 615 699   | 336 561   |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 1 725 921 | 1 978 536 | 2 390 444 | 2 936 712 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 388 291   | 515 136   | 548 639   | 631 282   |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 7 270     | 9 851     | 11 297    | 9 616     |
| СІТІБАНК                            | 42 036    | 60 991    | 69 415    | 103 493   |
| УКРСИББАНК                          | 776 515   | 927 212   | 1 837 680 | 1 617 084 |
| УКРСОЦБАНК                          | 909 496   | 879 489   | 1 030 469 | 1 062 234 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                      | 51 470    | 53 089    | 73 021    | -         |
| БТА Банк                            | -         | -         | -         | 15 381    |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                     | -         | -         | -         | 25 424    |

Таблиця В.12 – Динаміка обсягу комісійних доходів приватних банків України з 2013 по 2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                   | Рік     |             |             |             |
|-------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|
|                               | 2013    | 2014        | 2015        | 2016        |
| ІМЕКСБАНК                     | 149 703 | 242 964     | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТБАНК                    | 7 255   | 7 170       | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 27 033  | 43 585      | ліквідовано | 35 172      |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 34 396  | 30 103      | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНТЕРБАНК                     | 168     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АВАНТ-БАНК                    | 74 633  | 80 705      | ліквідовано | ліквідовано |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 17 380  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АГРОКОМБАНК                   | 12 060  | 18 332      | 19 999      | 48 828      |
| АКОРДБАНК                     | 9 000   | 14 799      | 10 524      | 22 269      |
| АКСІОМА"                      | 16 537  | 29 499      | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТАБАНК                      | 163 258 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКТИВ - БАНК                  | 17 102  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 90 537  | 107 612     | 181 472     | 285 801     |
| АЛЬПАРИ БАНК                  | 30      | 258         | 255         | 883         |
| АПЕКС-БАНК                    | 4 205   | 21 215      | 7 251       | 5 374       |
| АРКАДА                        | 72 865  | 108 664     | 416 830     | 286 121     |
| АРТЕМ-БАНК                    | 4 942   | 10 334      | 26 807      |             |
| АСВІО БАНК                    | 778     | 1 042       | 3 049       | 11 147      |
| АСТРА БАНК                    | 17 729  | 1 201       | 136         | 7 060       |
| БАНК 3/4                      | 5 308   | 47 841      | 43 755      | 8 964       |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 20 732  | 87 818      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК АВАНГАРД                 | 11      | 1 120       | 1 529       | 8 308       |
| БАНК АЛЬЯНС                   | 345     | 1 881       | 473         | 3 971       |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 7 819   | 10 818      | 12 114      | 15 610      |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 8 335   | 13 720      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ВОСТОК                   | 38 150  | 160 795     | 124 561     | 197 251     |
| БАНК ГРАНТ                    | 19 952  | 25 561      | 30 186      | 32 046      |
| БАНК ДЕМАРК                   | 14 692  | 8 571       | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 33 122  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 19 592  | 47 845      | 36 268      | 54 986      |
| БАНК КАМБІО                   | 18 811  | 9 784       | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 82 735  | 117 014     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 29 781  | 37 614      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 110 424 | 265 885     | 190 523     | 149 447     |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 11 347  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 1 194   | 234 379     | 370 178     | ліквідовано |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 12 492  | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 2 504   | 3 573       | 9 794       | ліквідовано |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 147 130 | 222 237     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 28 967  | 28 184      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 29      | 510         | 1 884       | 1 829       |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 163 382 | 295 544     | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 16 668  | 4 119       | 4 394       | ліквідовано |
| БАНК СІЧ                      | 3 426   | 13637,67134 | 22 456      | 40 814      |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 1 758   | 16 773      | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ТРАСТ                    | 61 480  | 79 810      | 74 780      | ліквідовано |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 7 757   | 10 977      | 8 065       | 18 734      |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 6 539   | 12 218      | 15 442      | 23 157      |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 409 503 | 755 104     | ліквідовано | ліквідовано |

| Назва банку                     | Рік       |             |             |             |
|---------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| БАНК ФОРУМ                      | 97 530    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БАНК ЮНІСОН                     | 12 701    | 26 393      | ліквідовано | ліквідовано |
| БГ БАНК                         | 22 744    | 8 648       | ліквідовано | ліквідовано |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 201 899   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| БТА БАНК                        | 19 085    | 49 124      | 19 372      | ліквідовано |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 192 278   | 113 274     | ліквідовано | ліквідовано |
| ВЕКТОР БАНК                     | х         | 652         | 2 913       | 4 635       |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 10 560    | 9 049       | 11 676      | 10 052      |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 48 104    | 25 952      | ліквідовано | ліквідовано |
| ГЕФЕСТ                          | 0         | 0           | 156         | 2           |
| ГЛОБУС                          | 8 761     | 19 050      | 28 213      | 47 115      |
| ГРІН БАНК                       | 21 416    | 26 814      | ліквідовано | ліквідовано |
| ДАНІЕЛЬ                         | 2 207     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 3 040 368 | 3 354 980   | ліквідовано | ліквідовано |
| ДІАМАНТБАНК                     | 76 642    | 196 508     | 206 340     | 199 674     |
| ДІВІ БАНК                       | 18 300    | 5 241       | 4 551       | 6 503       |
| ЕКСПОБАНК                       | 36 155    | 16 647      | ліквідовано | ліквідовано |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 139 057   | 124 010     | 118 092     | 135 938     |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 32 864    | 47 219      | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОБАНК                        | 19 314    | 83 045      | 65 697      | ліквідовано |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 42 445    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 3 577     | 1 882       | 1 839       | 3 522       |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 6 199     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ               | 4 447     | 6 254       | 5 502       | 7 300       |
| ЗЛАТОБАНК                       | 55 772    | 60 087      | ліквідовано | ліквідовано |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 1         | 285         | 17          | ліквідовано |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 14 566    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| КАПІТАЛ                         | 57 838    | 22 196      | ліквідовано | ліквідовано |
| КИЇВ                            | 9 845     | 5 728       | ліквідовано | ліквідовано |
| КЛАСИКБАНК                      | 12 606    | 19 059      | 12 102      | ліквідовано |
| КЛРИНГОВИЙ ДІМ                  | 37 989    | 33 755      | 37 318      | 47 167      |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 9 742     | 4 438       | 5 978       | 15 131      |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 33 530    | 61 873      | 76 419      | 69 360      |
| КОНКОРД                         | 555       | 2 431       | 11 907      | 15 083      |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 619       | 813,48716   | 2 735       | 1 505       |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                 | 8 694     | 13 403      | 19 386      |             |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 52 953    | 2 793       | ліквідовано | ліквідовано |
| КРИСТАЛБАНК                     | х         | 0           | 3 298       | 15 873      |
| КСГ БАНК                        | 2 432     | 6 177       | 10 105      |             |
| ЛЕГБАНК                         | 6 079     | 4 636       | ліквідовано | ліквідовано |
| ЛЬВІВ                           | 15 928    | 20 785      | 34 462      | 46 689      |
| МЕГАБАНК                        | 135 708   | 138 183     | 182 490     | 202 655     |
| МЕЛПОР БАНК                     | 18 012    | 11 489      | ліквідовано | ліквідовано |
| МЕТАБАНК                        | 32 428    | 31 251      | 25 930      | 30 209      |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 24 738    | 67 242      | 93 153      | 84 906      |
| МІСТО БАНК                      | 15 649    | 16 221      | 21 554      | 19 997      |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 177 821   | 35 864      | ліквідовано | ліквідовано |
| МОТОР-БАНК                      | 12 751    | 18 053      | 26 484      | 26 276      |
| НАДРА                           | 301 867   | 298 778     | ліквідовано | ліквідовано |
| НОВИЙ                           | 13 875    | 19 098      | 29 825      | 24 535      |
| ОКСІ БАНК                       | 6 070     | 7 115       | 9 476       | 8 728       |
| ОМЕГА БАНК                      | 4 470     | 731         | ліквідовано | ліквідовано |



| Назва банку                              | Рік       |             |             |             |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2013      | 2014        | 2015        | 2016        |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК                | 33 692    | 33 756      | 36 161      | 47 878      |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК              | 740 818   | 1 165 526   | 1 222 954   | 1 329 330   |
| ПІВДЕНКОМБАНК                            | 65 362    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПІВДЕННИЙ                                | 258 203   | 355 938     | 391 842     | 472 913     |
| ПЛАТИНУМ БАНК                            | 18 440    | 41 532      | 49 461      |             |
| ПОЛКОМБАНК                               | 6 704     | 7 964       | 10 467      | 14 903      |
| ПОЛТАВА - БАНК                           | 50 576    | 60 897      | 61 423      | 71 992      |
| ПОРТО-ФРАНКО                             | 8 013     | 5 896       | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРАЙМ-БАНК                               | 13 386    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРЕМІУМ                                  | 11 467    | 55 512      | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРИВАТБАНК                               | 3 611 719 | 3 912 756   | 6 043 486   | ліквідовано |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                           | 2 158     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК               | 3 353     | 5 153       | 6 761       | 7 275       |
| ПРОФІН БАНК                              | 2 674     | 10 886      | ліквідовано | ліквідовано |
| РАДАБАНК                                 | 9 094     | 12 255      | 14 943      | 24 512      |
| РАДИКАЛ БАНК                             | 24 451    | 35 405      | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕАЛ БАНК                                | 73 013    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РЕГІОН-БАНК                              | 8 178     | 10 697      | 12 923      | 10 659      |
| СОЮЗ                                     | 73 084    | 24 606      | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАНДАРТ                                 | 20 691    | 82 716      | ліквідовано | ліквідовано |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                      | 13 606    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| СТОЛИЧНИЙ                                | 9 345     | 5 597       | ліквідовано | ліквідовано |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 6 279     | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТАСКОМБАНК                               | 31 382    | 34 978      | 52 509      | 119 365     |
| ТЕРРА БАНК                               | 204 187   | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ТК КРЕДИТ                                | 15 412    | 5 271       | ліквідовано | ліквідовано |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ                            | 2 723     | 2 743       | 2 816       | 4 513       |
| УКООПСІЛКА                               | 3 380     | 1 848       | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 22 217    | 21 799      | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 13 373    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 68 642    | 48 457      | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 9 202     | 16 541      | 8 334       | 9 384       |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 18 052    | 22 913      | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРІНБАНК                                | 76 968    | 109 042     | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРКОМУНБАНК                             | 31 568    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УНІКОМБАНК                               | 5 617     | 9 756       | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІДОБАНК                                 | 206 223   | 200 655     | 179 999     | ліквідовано |
| ФІНАНС БАНК                              | 965       | 1 169       | 2 195       | ліквідовано |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА                     | 35 432    | 48 268      | ліквідовано | ліквідовано |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 624       | 4 515       | 2 282       | 2 026       |
| ФІНБАНК                                  | 31 307    | 42 282      | 2 630       | 4 316       |
| ФІНЕКСБАНК                               | 5 447     | 3 118       | 12 647      | ліквідовано |
| ФІНРОСТБАНК                              | 46 249    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 14 289    | 9 093       | 6 413       | ліквідовано |
| ХРЕЩАТИК                                 | 137 219   | 148 358     | ліквідовано | ліквідовано |
| ЦЕНТР                                    | 1 211     | 1 336       | 39 687      | 100 170     |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 17 800    | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| ЮНЕКС БАНК                               | 15 290    | 15 958      | 18 665      | 19 534      |
| ЮНІОН СТАНДАРТ БАНК                      | 3 269     | 9 339       | ліквідовано | ліквідовано |
| АЛЬТБАНК                                 | x         | x           | x           | 2846        |
| РВС БАНК                                 | x         | x           | x           | 662         |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                           | x         | x           | x           | 86 494      |

## ДОДАТОК Г

Практичні розрахунки стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку  
банківських послуг України

Таблиця Г.1 – Ринкова частка банків в межах сегменту депозитів  
фізичних осіб в 2013-2016 рр., од.

| Назва банку                         | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                     | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                            | 0,2169 | 0,2115 | 0,2366 | 0,2678 |
| УКРЕКСІМБАНК                        | 0,1042 | 0,1264 | 0,1069 | 0,0947 |
| УКРГАЗБАНК                          | 0,0345 | 0,0396 | 0,0481 | 0,0525 |
| РОДОВІД БАНК                        | 0,0002 | 0,0000 | -      | -      |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"               | -      | -      | -      | -      |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                         | -      | -      | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  | -      | -      | -      | -      |
| ПРИВАТБАНК                          | 0,6442 | 0,6225 | 0,6083 | 0,5850 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 0,0001 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0002 |
| АЛЬФА-БАНК                          | 0,0924 | 0,1110 | 0,1159 | 0,1332 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 0,0173 | 0,0097 | 0,0069 | 0,0089 |
| БМ БАНК                             | 0,0095 | 0,0062 | 0,0045 | 0,0060 |
| ВІЕС БАНК                           | 0,0065 | 0,0048 | 0,0041 | 0,0040 |
| ВТБ БАНК                            | 0,0705 | 0,0413 | 0,0431 | 0,0390 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | -      | -      | -      | -      |
| ІДЕЯ БАНК                           | 0,0143 | 0,0180 | 0,0165 | 0,0187 |
| КРЕДОБАНК                           | 0,0185 | 0,0209 | 0,0255 | 0,0328 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 0,0002 | 0,0002 | 0,0002 | 0,0003 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 0,0384 | 0,0466 | 0,0516 | 0,0530 |
| МАРФІН БАНК                         | 0,0114 | 0,0103 | 0,0106 | 0,0122 |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                   | 0,0065 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0011 |
| ОТП БАНК                            | 0,0540 | 0,0815 | 0,0832 | 0,0803 |
| ПІРЕУС БАНК МКБ                     | 0,0093 | 0,0092 | 0,0079 | 0,0081 |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 0,0213 | 0,0223 | 0,0159 | 0,0130 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 0,0134 | 0,0222 | 0,0319 | 0,0402 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 0,0809 | 0,0805 | 0,0752 | 0,0456 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 0,1460 | 0,1499 | 0,1520 | 0,1466 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 0,1393 | 0,1124 | 0,0996 | 0,0982 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 0,0000 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0000 |
| СІТІБАНК                            | 0,0002 | 0,0002 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРСИББАНК                          | 0,0914 | 0,0947 | 0,1024 | 0,0989 |
| УКРСОЦБАНК                          | 0,1192 | 0,1299 | 0,1283 | 0,1389 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                      | 0,0264 | 0,0212 | 0,0198 | 0,0173 |
| БТА Банк"                           | 0,0123 | 0,0061 | 0,0041 | 0,0025 |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"                    | 0,0005 | 0,0007 | 0,0006 | 0,0010 |
| ІМЕКСБАНК                           | 0,0275 | 0,0353 | -      | -      |
| ІНВЕСТБАНК                          | 0,0012 | 0,0015 | 0,0030 | -      |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                      | 0,0062 | 0,0069 | 0,0205 | 0,0247 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                     | 0,0022 | 0,0032 | -      | -      |
| ІНТЕРБАНК                           | 0,0005 | -      | -      | -      |
| АВАНТ-БАНК                          | 0,0047 | 0,0083 | -      | -      |
| АВТОКРАЗБАНК                        | 0,0036 | -      | -      | -      |
| АГРОКОМБАНК                         | 0,0008 | 0,0014 | 0,0020 | 0,0028 |
| АКОРДБАНК                           | 0,0013 | 0,0015 | 0,0026 | 0,0031 |
| АКСІОМА"                            | 0,0007 | 0,0008 | -      | -      |
| АКТАБАНК                            | 0,0159 | -      | -      | -      |
| АКТИВ - БАНК                        | 0,0090 | -      | -      | -      |
| АКЦЕНТ-БАНК                         | 0,0093 | 0,0111 | 0,0421 | 0,0446 |

| Назва банку                   | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                               | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| АЛЬПАРИ БАНК                  | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| АПЕКС-БАНК                    | 0,0012 | 0,0013 | 0,0047 | 0,0019 |
| АРКАДА"                       | 0,0050 | 0,0063 | 0,0163 | 0,0137 |
| АРТЕМ-БАНК                    | 0,0007 | 0,0009 | 0,0026 |        |
| АСВІО БАНК                    | 0,0012 | 0,0012 | 0,0049 | 0,0068 |
| АСТРА БАНК                    | 0,0001 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК 3/4                      | 0,0030 | 0,0017 | 0,0039 | 0,0037 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 0,0079 | 0,0117 | -      | -      |
| БАНК АВАНГАРД                 | -      | 0,0000 | 0,0002 | 0,0002 |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 0,0001 | 0,0003 | 0,0001 | 0,0000 |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 0,0010 | 0,0012 | 0,0040 | 0,0054 |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 0,0001 | 0,0000 | -      | -      |
| БАНК ВОСТОК                   | 0,0055 | 0,0112 | 0,0340 | 0,0475 |
| БАНК ГРАНТ                    | 0,0018 | 0,0031 | 0,0073 | 0,0071 |
| БАНК ДЕМАРК                   | 0,0059 | 0,0056 | -      | -      |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 0,0046 | -      | -      | -      |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 0,0051 | 0,0081 | 0,0261 | 0,0227 |
| БАНК КАМБІО                   | 0,0050 | 0,0037 | -      | -      |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 0,0228 | 0,0247 | -      | -      |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 0,0016 | 0,0021 | -      | -      |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 0,0184 | 0,0235 | 0,0633 | 0,0846 |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 0,0055 | -      | -      | -      |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 0,0008 | 0,0041 | 0,0241 | -      |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 0,0027 | -      | -      | -      |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 0,0002 | 0,0002 | 0,0003 | -      |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 0,0061 | 0,0068 | -      | -      |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 0,0021 | 0,0024 | -      | -      |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 0,0000 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0000 |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 0,0007 | 0,0013 | -      | -      |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 0,0000 | 0,0000 | 0,0010 |        |
| БАНК СІЧ                      | 0,0011 | 0,0020 | 0,0065 | 0,0098 |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 0,0010 | 0,0018 | -      | -      |
| БАНК ТРАСТ                    | 0,0013 | 0,0015 | 0,0068 |        |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 0,0007 | 0,0010 | 0,0033 | 0,0047 |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 0,0001 | 0,0000 | 0,0001 | 0,0002 |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 0,0678 | 0,0980 | -      | -      |
| БАНК ФОРУМ                    | 0,0282 | -      | -      | -      |
| БАНК ЮНІСОН                   | 0,0008 | 0,0007 | -      | -      |
| БГ БАНК                       | 0,0043 | 0,0042 | -      | -      |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 0,0314 | -      | -      | -      |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 0,0593 | 0,0674 | -      | -      |
| ВЕКТОР БАНК                   | 0,0000 | 0,0000 | 0,0002 | 0,0014 |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 0,0009 | 0,0011 | 0,0024 | 0,0016 |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 0,0089 | 0,0130 | -      | -      |
| ГЕФЕСТ"                       | -      | -      | -      | -      |
| ГЛОБУС"                       | 0,0034 | 0,0036 | 0,0074 | 0,0109 |
| ГРІН БАНК                     | 0,0000 | 0,0002 | -      | -      |
| ДАНІЕЛЬ"                      | 0,0029 | -      | -      | -      |
| ДЕЛЬТА БАНК                   | 0,1485 | 0,1542 | -      | -      |
| ДІАМАНТБАНК                   | 0,0094 | 0,0109 | 0,0333 | 0,0389 |
| ДІВІ БАНК                     | 0,0006 | 0,0003 | 0,0010 | 0,0003 |
| ЕКСПОБАНК                     | 0,0037 | 0,0066 | -      | -      |
| ЕКСПРЕС-БАНК                  | 0,0056 | 0,0033 | 0,0071 | 0,0074 |
| ЕНЕРГОБАНК                    | 0,0052 | 0,0058 | -      | -      |
| ЄВРОБАНК                      | 0,0025 | 0,0028 | 0,0064 | 0,0000 |
| ЄВРОГАЗБАНК                   | 0,0091 | -      | -      | -      |
| ЄВРОПРОМБАНК                  | 0,0022 | 0,0034 | 0,0064 | 0,0102 |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                | 0,0019 | -      | -      | -      |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"            | 0,0002 | 0,0002 | 0,0064 | 0,0007 |

| Назва банку                     | Рік    |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                 | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ЗЛАТОБАНК                       | 0,0166 | 0,0205 | -      | -      |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | -      | -      | 0,0000 | -      |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 0,0004 | -      | -      | -      |
| КАПІТАЛ"                        | 0,0038 | 0,0062 | -      | -      |
| КИЇВ"                           | 0,0021 | 0,0026 | -      | -      |
| КЛАСИКБАНК                      | 0,0001 | 0,0000 | 0,0000 | -      |
| КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"                | 0,0032 | 0,0032 | 0,0078 | 0,0094 |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 0,0001 | 0,0001 | 0,0008 | 0,0022 |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 0,0022 | 0,0031 | 0,0088 | 0,0099 |
| КОНКОРД"                        | 0,0001 | 0,0002 | 0,0005 | 0,0019 |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 0,0001 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0001 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 0,0003 | 0,0001 | -      | -      |
| КРИСТАЛБАНК                     | -      | 0,0046 | 0,0013 | 0,0021 |
| КСГ БАНК                        | 0,0001 | 0,0046 | 0,0005 | -      |
| ЛЕГБАНК                         | 0,0016 | 0,0024 | -      | -      |
| ЛЬВІВ"                          | 0,0023 | 0,0034 | 0,0105 | 0,0128 |
| МЕГАБАНК                        | 0,0106 | 0,0100 | 0,0324 | 0,0523 |
| МЕЛІОР БАНК                     | 0,0003 | 0,0002 | -      | -      |
| МЕТАБАНК                        | 0,0026 | 0,0021 | 0,0042 | 0,0046 |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 0,0034 | 0,0078 | 0,0241 | 0,0290 |
| МІСТО БАНК                      | 0,0032 | 0,0056 | 0,0145 | 0,0159 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 0,0121 | 0,0158 | -      | -      |
| МОТОР-БАНК                      | 0,0006 | 0,0007 | 0,0010 | 0,0145 |
| НАДРА"                          | 0,0372 | 0,0361 | -      | -      |
| НОВИЙ"                          | 0,0012 | 0,0012 | 0,0032 | 0,0018 |
| ОКСІ БАНК                       | 0,0010 | 0,0015 | 0,0043 | 0,0045 |
| ОМЕГА БАНК                      | 0,0000 | 0,0000 | -      | -      |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 0,0034 | 0,0037 | 0,0096 | 0,0093 |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 0,0634 | 0,0796 | 0,2393 | 0,2755 |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 0,0145 | -      | -      | -      |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 0,0241 | 0,0269 | 0,0925 | 0,1231 |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 0,0236 | 0,0317 | 0,0851 | -      |
| ПОЛКОМБАНК                      | 0,0013 | 0,0012 | 0,0035 | 0,0037 |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 0,0032 | 0,0030 | 0,0079 | 0,0098 |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 0,0028 | 0,0028 | -      | -      |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 0,0003 | -      | -      | -      |
| ПРЕМІУМ"                        | 0,0017 | 0,0034 | -      | -      |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 0,0033 | -      | -      | -      |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 0,0002 | 0,0002 | 0,0009 | 0,0016 |
| ПРОФІН БАНК                     | 0,0003 | 0,0013 | -      | -      |
| РАДАБАНК                        | 0,0007 | 0,0008 | 0,0032 | 0,0044 |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 0,0030 | 0,0027 | -      | -      |
| РЕАЛ БАНК                       | 0,0044 | -      | -      | -      |
| РЕГІОН-БАНК                     | 0,0010 | 0,0009 | 0,0023 | 0,0020 |
| СОЮЗ"                           | 0,0026 | 0,0016 | -      | -      |
| СТАНДАРТ"                       | 0,0015 | 0,0032 | -      | -      |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК             | 0,0016 | -      | -      | -      |
| СТОЛИЧНИЙ"                      | 0,0010 | 0,0008 | -      | -      |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК    | 0,0001 | -      | -      | -      |
| ТАСКОМБАНК                      | 0,0068 | 0,0088 | 0,0195 | 0,0443 |
| ТЕРРА БАНК                      | 0,0109 | -      | -      | -      |
| ТК КРЕДИТ"                      | 0,0003 | 0,0002 | -      | -      |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                  | 0,0003 | 0,0005 | 0,0015 | 0,0016 |
| УКООПСПІЛКА"                    | 0,0004 | 0,0004 | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК    | 0,0082 | 0,0096 | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"    | 0,0048 | -      | -      | -      |
| УКРБІЗНЕСБАНК                   | 0,0114 | 0,0030 | -      | -      |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                | 0,0003 | 0,0006 | 0,0013 | 0,0020 |
| УКРГАЗПРОМБАНК                  | 0,0026 | 0,0032 | -      | -      |

| Назва банку                              | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| УКРІНБАНК                                | 0,0153 | 0,0201 | -      | -      |
| УКРКОМУНБАНК                             | 0,0013 | -      | -      | -      |
| УНІКОМБАНК                               | 0,0000 | 0,0001 | -      | -      |
| ФІДОБАНК                                 | 0,0112 | 0,0151 | 0,0416 | -      |
| ФІНАНС БАНК                              | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -      |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 0,0261 | 0,0291 | -      | -      |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 0,0005 | 0,0002 | 0,0000 | 0,0002 |
| ФІНБАНК                                  | 0,0061 | 0,0012 | 0,0001 | 0,0000 |
| ФІНЕКСБАНК                               | 0,0003 | 0,0001 | 0,0001 | -      |
| ФІНРОСТБАНК                              | 0,0050 | -      | -      | -      |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 0,0050 | 0,0070 | 0,0186 | -      |
| ХРЕЩАТИК"                                | 0,0199 | 0,0252 | -      | -      |
| ЦЕНТР"                                   | 0,0000 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0005 |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 0,0017 | -      | -      | -      |
| ЮНЕКС БАНК                               | 0,0049 | 0,0039 | 0,0083 | 0,0064 |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 0,0003 | 0,0015 | -      | -      |
| РВС БАНК                                 | -      | -      | -      | 0,0000 |

Таблиця Г.2 – Сила ринкового тиску банків (за обсягом надання відповідних послуг) на сегменті депозитів фізичних осіб в 2013-2016 рр.

| Назва банку                         | Рік        |            |            |            |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                     | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| ОЩАДБАНК                            | 0,4146     | 0,2478     | 0,7182     | 0,2347     |
| УКРЕКСІМБАНК                        | 47,1072    | 1,2407     | 12,6121    | 2,6565     |
| УКРГАЗБАНК                          | 2,2912     | 4,1082     | 13,6227    | 4,2217     |
| РОДОВІД БАНК                        | 308,4142   | 308,4142   | -          | -          |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"               | -          | -          | -          | -          |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                         | -          | -          | -          | -          |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР. ТА РОЗВ. | -          | -          | -          | -          |
| ПРИВАТБАНК                          | 0,7628     | 2,0011     | 34,4051    | 1,1106     |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 822,5955   | 3 426,7961 | 7 980,0303 | 911,1055   |
| АЛЬФА-БАНК                          | 0,9250     | 2,5864     | 4,9665     | 2,2589     |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ   | 3,8922     | 34,1317    | 7,4953     | 17,0213    |
| БМ БАНК                             | 8,2313     | 8 840,9096 | 15,7246    | 113,1914   |
| ВІЕС БАНК                           | 13,0806    | 93,5379    | 75,0346    | 48,7071    |
| ВТБ БАНК                            | 1,0893     | 5,7898     | 9,6641     | 3,8891     |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | -          | -          | -          | -          |
| ІДЕЯ БАНК                           | 8,8900     | 38,9674    | 30,2636    | 19,4989    |
| КРЕДОБАНК                           | 3,2520     | 4,5610     | 22,1524    | 4,4139     |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 1 275,4639 | 2 000,2196 | 479,2487   | 730,9460   |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 2,7306     | 16,7267    | 7,9912     | 5,5771     |
| МАРФІН БАНК                         | 346,0625   | 24,5836    | 33,7189    | 32,9613    |
| НЕОС БАНК КІПРУ                     | 5,6087     | 17,0361    | 16,4759    | 46,6271    |
| ОТП БАНК                            | 1,2484     | 4,4085     | 3,4703     | 5,5227     |
| ПРЕУС БАНК МКБ                      | 31,8317    | 36,1830    | 42,2669    | 68,7790    |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 6,1646     | 5,0490     | 24,0121    | 6,7919     |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 1,6574     | 3,6411     | 11,2864    | 2,5059     |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 1,6518     | 1,6949     | 2,5381     | 1,4037     |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 9,7386     | 22,7825    | 8,3202     | 12,6086    |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 0,8490     | 5,7683     | 3,3041     | 2,7999     |
| СББ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 787,3167   | 1 347,6386 | 775,6759   | 3 198,1448 |

| Назва банку                   | Рік            |            |             |            |
|-------------------------------|----------------|------------|-------------|------------|
|                               | 2013           | 2014       | 2015        | 2016       |
| СІТІБАНК                      | 261,1915       | 412,9987   | 317,1613    | 396,1338   |
| УКРСИББАНК                    | 4,6427         | 10,7220    | 5,1860      | 16,0387    |
| УКРСОЦБАНК                    | 2,3790         | 43,0549    | 12,1298     | 3,1907     |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                | 4,2944         | 25,3025    | 73,5379     | 9,5083     |
| БТА Банк                      | 3,8997         | 42,3587    | 18,8279     | 8,9918     |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"              | 93,4454        | 280,6299   | 233,9923    | 124,8601   |
| ІМЕКСБАНК                     | 6,8554         | 6,8554     | -           | -          |
| ІНВЕСТБАНК                    | 38,7652        | 67,4760    | 24,6206     | -          |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 2,5429         | 2,7423     | 7,0968      | 3,3593     |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 57,3519        | 57,3519    | -           | -          |
| ІНТЕРБАНК                     | 1 026 845,7741 | -          | -           | -          |
| АВАНТ-БАНК                    | 15,0410        | 15         | -           | -          |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 1 026 845,7741 | -          | -           | -          |
| АГРОКОМБАНК                   | 22,9745        | 45,5011    | 561,9176    | 34,5671    |
| АКОРДБАНК                     | 25,8585        | 35,2373    | 80,1353     | 33,8040    |
| АКСІОМА                       | 1 122,5138     | 1 122,5138 | -           | -          |
| АКТАБАНК                      | 1 026 845,7741 | -          | -           | -          |
| АКТИВ - БАНК                  | 1 026 845,7741 | -          | -           | -          |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 1,2296         | 1,3428     | 2,4432      | 1,9775     |
| АЛЬПАРИ БАНК                  | 88 306,7831    | 7 208,0949 | 30 147,2472 | 7 675,0739 |
| АПЕКС-БАНК                    | 28,8565        | 29,7086    | 10,4372     | 114,9298   |
| АРКАДА"                       | 4,5409         | 5,8029     | 4,9991      | 9,6022     |
| АРТЕМ-БАНК                    | 37,9441        | 54,9919    | 22,4522     | -          |
| АСВІО БАНК                    | 10,2714        | 10,3350    | 23,7831     | 8,9118     |
| АСТРА БАНК                    | 347,4884       | 768,6213   | 751,4892    | 1 604,4605 |
| БАНК 3/4                      | 130,2136       | 18,1335    | 38,3172     | 54,2396    |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 13,8828        | 13,8828    | -           | -          |
| БАНК АВАНГАРД                 | -              | 284,8006   | 728,7682    | 782,5569   |
| БАНК АЛЬЯНС                   | 386,8426       | 189,5445   | 14 311,4608 | 227,9449   |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 11,5909        | 12,5266    | 39,6747     | 12,9445    |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 2 554,8571     | 2 554,8571 | -           | -          |
| БАНК ВОСТОК                   | 1,1270         | 1,4879     | 5,6018      | 1,4689     |
| БАНК ГРАНТ                    | 7,7174         | 11,9668    | 13,7324     | 15,1877    |
| БАНК ДЕМАРК                   | 181,4697       | 181,4697   | -           | -          |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 1 026 845,7741 | -          | -           | -          |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 2,2423         | 2,9952     | 2,9671      | 4,7830     |
| БАНК КАМБІО                   | 40,0884        | 40,0884    | -           | -          |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 28,8462        | 28,8462    | -           | -          |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 114,5683       | 114,5683   | -           | -          |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 0,7222         | 0,8359     | 3,4145      | 0,9211     |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 1 026 845,7741 | -          | -           | -          |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 3,0274         | 4,8000     | 1,8565      | -          |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 1 026 845,7741 | -          | -           | -          |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 2 220,4538     | 496,1835   | 405,5575    | -          |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 72,8293        | 72,8293    | -           | -          |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 217,9125       | 217,9125   | -           | -          |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 717,2241       | 7 335,2334 | 344,9248    | 1 218,3141 |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 86,4190        | 86,4190    | -           | -          |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 80,8689        | 79,6807    | 40,1352     | -          |
| БАНК СІЧ                      | 5,9361         | 7,4425     | 28,2944     | 6,3677     |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 64,1870        | 64,1870    | -           | -          |
| БАНК ТРАСТ                    | 14,1216        | 15,9939    | 7,4998      | -          |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 12,5407        | 14,8654    | 51,7127     | 13,8987    |

| Назва банку                     | Рік            |             |             |            |
|---------------------------------|----------------|-------------|-------------|------------|
|                                 | 2013           | 2014        | 2015        | 2016       |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 712,2927       | 504,6997    | 1 477,1238  | 389,6159   |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 1,7700         | 1,7700      | -           | -          |
| БАНК ФОРУМ                      | 1 026 845,7741 | -           | -           | -          |
| БАНК ЮНІСОН                     | 536,1392       | 536,1392    | -           | -          |
| БГ БАНК                         | 745,5568       | 745,5568    | -           | -          |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 1 026 845,7741 | -           | -           | -          |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 6,6434         | 6,6434      | -           | -          |
| ВЕКТОР БАНК                     | 65,3223        | 71,3581     | 135,8189    | 27,2589    |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 34,2007        | 49,0787     | 37,3393     | 411,3118   |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 12,8999        | 12,8999     | -           | -          |
| ГЕФЕСТ"                         | -              | -           | -           | -          |
| ГЛОБУС"                         | 6,2882         | 6,6584      | 104,9658    | 8,2841     |
| ГРІН БАНК                       | 337,7566       | 337,7566    | -           | -          |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 1 026 845,7741 | -           | -           | -          |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 9,4168         | 9,4168      | -           | -          |
| ДІАМАНТБАНК                     | 1,9465         | 2,1850      | 2,6231      | 1,6944     |
| ДІВІ БАНК                       | 656,1326       | 139,5603    | 51,8456     | 106,0064   |
| ЕКСПОБАНК                       | 18,3305        | 18,3305     | -           | -          |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 50,9032        | 9,6022      | 28,4320     | 20,5383    |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 92,4697        | 92,4697     | -           | -          |
| ЄВРОБАНК                        | 148,5044       | 54,4896     | 6,6309      | -          |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 1 026 845,7741 | -           | -           | -          |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 6,4296         | 8,9715      | 13 347,4943 | 7,1113     |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 1 026 845,7741 | -           | -           | -          |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 18,0513        | 17,0740     | 5,7357      | 25,3297    |
| ЗЛАТОБАНК                       | 13,8101        | 13,8101     | -           | -          |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | -              | -           | -           | -          |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 1 026 845,7741 | -           | -           | -          |
| КАПІТАЛ"                        | 22,2353        | 22,2353     | -           | -          |
| КИЇВ"                           | 112,2402       | 112,2402    | -           | -          |
| КЛАСИКБАНК                      | 1 346,1100     | 2 681,3999  | 2 703,1279  | -          |
| КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"                | 7,9833         | 7,9044      | 22,1634     | 9,5931     |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 23,5009        | 22,7958     | 60,9023     | 29,6231    |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 5,6898         | 7,1032      | 13,9941     | 8,9516     |
| КОНКОРД"                        | 32,9947        | 36,6904     | 66,1149     | 28,1733    |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 1 042,2305     | 735,7879    | 1 116,5863  | 3 450,9570 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 230,5470       | 230,5470    | -           | -          |
| КРИСТАЛБАНК                     | -              | 14,0257     | 18,3701     | 40,5288    |
| КСГ БАНК                        | 16,1348        | 9,3209      | 22,0711     | -          |
| ЛЕГБАНК                         | 73,3083        | 73,3083     | -           | -          |
| ЛЬВІВ"                          | 4,3809         | 5,2940      | 12,6563     | 6,0555     |
| МЕГАБАНК                        | 1,2275         | 1,1975      | 5 223,0989  | 1,3431     |
| МЕЛІОР БАНК                     | 680,6851       | 680,6851    | -           | -          |
| МЕТАБАНК                        | 28,6608        | 18,2578     | 43,2882     | 27,2950    |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 1,6422         | 2,2556      | 6,0894      | 2,8941     |
| МІСТО БАНК                      | 3,4680         | 5,0059      | 7,5864      | 5,4176     |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 14,2554        | 14,2554     | -           | -          |
| МОТОР-БАНК                      | 4,7978         | 4,8887      | 5,1922      | 3,2435     |
| НАДРА"                          | 48,8232        | 48,8232     | -           | -          |
| НОВИЙ"                          | 49,4883        | 43,2507     | 18,2773     | 1 359,5414 |
| ОКСІ БАНК                       | 11,8738        | 15,7282     | 24,7797     | 20,6016    |
| ОМЕГА БАНК                      | 72 222,6083    | 72 222,6083 | -           | -          |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ            | 7,4087         | 8,2138      | 10,1339     | 11,3540    |

| Назва банку                                 | Рік            |            |            |                |
|---|----------------|------------|------------|----------------|
|   | 2013           | 2014       | 2015       | 2016           |
| БАНК  |                |            |            |                |
| ПЕРШИЙ<br>УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК              | 0,2179         | 0,2509     | 0,5055     | 0,3004         |
| ПІВДЕНКОМБАНК                               | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| ПІВДЕННИЙ"                                  | 0,4801         | 0,5060     | 2,1161     | 0,6198         |
| ПЛАТИНУМ БАНК                               | 1,1545         | 1,7770     | 0,6998     |                |
| ПОЛІКОМБАНК                                 | 18,2708        | 17,6819    | 33,0985    | 26,1535        |
| ПОЛТАВА - БАНК                              | 7,5188         | 7,1546     | 22,6086    | 8,6230         |
| ПОРТО-ФРАНКО"                               | 819,6782       | 819,6782   | -          | -              |
| ПРАЙМ-БАНК                                  | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| ПРЕМІУМ"                                    | 31,8128        | 31,8128    | -          | -              |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                              | 1 026 845,7741 |            | -          | -              |
| ПРОМИСЛОВО-<br>ФІНАНСОВИЙ БАНК              | 43,0977        | 44,8720    | 294,6666   | 37,0024        |
| ПРОФІН БАНК                                 | 54,6056        | 54,6056    | -          | -              |
| РАДАБАНК                                    | 12,9813        | 13,3554    | 65,8635    | 16,7530        |
| РАДИКАЛ БАНК                                | 164,1629       | 164,1629   | -          | -              |
| РЕАЛ БАНК                                   | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| РЕГІОН-БАНК                                 | 45,2361        | 40,1101    | 38,5083    | 63,3254        |
| СОЮЗ"                                       | 52,2479        | 52,2479    | -          | -              |
| СТАНДАРТ"                                   | 31,5396        | 31,5396    | -          | -              |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                         | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| СТОЛИЧНИЙ"                                  | 257,8968       | 257,8968   | -          | -              |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ.<br>КОМЕРЦ. БАНК             | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| ТАСКОМБАНК                                  | 1,2872         | 1,4295     | 3,2994     | 1,6044         |
| ТЕРРА БАНК                                  | 1 026 845,7741 |            |            |                |
| ТК КРЕДИТ"                                  | 697,0262       | 697,0262   |            |                |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                              | 31,9396        | 41,8422    | 61,9185    | 52,9176        |
| УКООПСІЛКА"                                 | 2 706,9457     | 2 706,9457 | -          | -              |
| УКРАЇНСЬКИЙ<br>ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 38,5364        | 38,5364    | -          | -              |
| УКРАЇНСЬКИЙ<br>ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| УКРБІЗНЕСБАНК                               | 6,3736         | 6,3736     | -          | -              |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                            | 29,1559        | 43,1745    | 4 760,7120 | 34,8403        |
| УКРГАЗПРОМБАНК                              | 86,7585        | 86,7585    | -          | -              |
| УКРІНБАНК                                   | 11,1732        | 11,1732    | -          | -              |
| УКРКОМУНБАНК                                | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| УНІКОМБАНК                                  | 8 800,6483     | 8 800,6483 | -          | -              |
| ФІДОБАНК                                    | 2,3394         | 3,5682     | 1,4130     |                |
| ФІНАНС БАНК                                 | 7 709,0276     | 7 262,9199 | 3 739,6638 |                |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                       | 17,3348        | 17,3348    |            |                |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                         | 81,8708        | 3 702,3826 | 165,4947   | 885,3795       |
| ФІНБАНК                                     | 6,3154         | 41,4799    | 15,3892    | 14,4397        |
| ФІНЕКСБАНК                                  | 233,4087       | 531,4210   | 416,2188   | -              |
| ФІНРОСТБАНК                                 | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| ФОРТУНА-БАНК                                | 5,1271         | 8,5069     | 3,1990     | -              |
| ХРЕЩАТИК"                                   | 10,1935        | 10,1935    |            |                |
| ЦЕНТР"                                      | 119,3620       | 149,7520   | 183,7151   | 97,6325        |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК<br>РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 1 026 845,7741 | -          | -          | -              |
| ЮНЕКС БАНК                                  | 23,8849        | 12,8311    | 11,6346    | 71,2245        |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                         | 44,4019        | 44,4019    | -          | -              |
| РВС БАНК                                    | -              | -          | -          | 1 026 845,7741 |



Таблиця Г.3 – Відносний показник координації сили ринкового тиску банків (за обсягом надання відповідних послуг) на сегменті депозитів фізичних осіб в 2013-2016 рр., од.

| Назва банку                        | Рік      |        |        |        |
|------------------------------------|----------|--------|--------|--------|
|                                    | 2013     | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                           | 0,0000   | 0,0000 | 0,0001 | 0,0000 |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 0,0046   | 0,0001 | 0,0012 | 0,0003 |
| УКРГАЗБАНК                         | 0,0002   | 0,0004 | 0,0013 | 0,0004 |
| РОДОВІД БАНК                       | 0,0300   | 0,0300 | -      | -      |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | -        | -      | -      | -      |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | -        | -      | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | -        | -      | -      | -      |
| ПРИВАТБАНК                         | 0,0001   | 0,0002 | 0,0034 | 0,0001 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 0,0801   | 0,3337 | 0,7771 | 0,0887 |
| АЛЬФА-БАНК                         | 0,0001   | 0,0003 | 0,0005 | 0,0002 |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 0,0004   | 0,0033 | 0,0007 | 0,0017 |
| БМ БАНК                            | 0,0008   | 0,8610 | 0,0015 | 0,0110 |
| ВІЕС БАНК                          | 0,0013   | 0,0091 | 0,0073 | 0,0047 |
| ВТБ БАНК                           | 0,0001   | 0,0006 | 0,0009 | 0,0004 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                     |          |        |        |        |
| ІДЕЯ БАНК                          | 0,0009   | 0,0038 | 0,0029 | 0,0019 |
| КРЕДОБАНК                          | 0,0003   | 0,0004 | 0,0022 | 0,0004 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                 | 0,1242   | 0,1948 | 0,0467 | 0,0712 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                | 0,0003   | 0,0016 | 0,0008 | 0,0005 |
| МАРФІН БАНК                        | 0,0337   | 0,0024 | 0,0033 | 0,0032 |
| НЕОС БАНК КІПРУ                    | 0,0005   | 0,0017 | 0,0016 | 0,0045 |
| ОТП БАНК                           | 0,0001   | 0,0004 | 0,0003 | 0,0005 |
| ПІРЕУС БАНК МКБ                    | 0,0031   | 0,0035 | 0,0041 | 0,0067 |
| ПРАВЕКС-БАНК                       | 0,0006   | 0,0005 | 0,0023 | 0,0007 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                     | 0,0002   | 0,0004 | 0,0011 | 0,0002 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                     | 0,0002   | 0,0002 | 0,0002 | 0,0001 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ              | 0,0009   | 0,0022 | 0,0008 | 0,0012 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                     | 0,0001   | 0,0006 | 0,0003 | 0,0003 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК             | 0,0767   | 0,1312 | 0,0755 | 0,3115 |
| СІТІБАНК                           | 0,0254   | 0,0402 | 0,0309 | 0,0386 |
| УКРСИББАНК                         | 0,0005   | 0,0010 | 0,0005 | 0,0016 |
| УКРСОЦБАНК                         | 0,0002   | 0,0042 | 0,0012 | 0,0003 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                     | 0,0004   | 0,0025 | 0,0072 | 0,0009 |
| БТА Банк"                          | 0,0004   | 0,0041 | 0,0018 | 0,0009 |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"                   | 0,0091   | 0,0273 | 0,0228 | 0,0122 |
| ІМЕКСБАНК                          | 0,0007   | 0,0007 | -      | -      |
| ІНВЕСТБАНК                         | 0,0038   | 0,0066 | 0,0024 |        |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                     | 0,0002   | 0,0003 | 0,0007 | 0,0003 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                    | 0,0056   | 0,0056 | -      | -      |
| ІНТЕРБАНК                          | 100,0000 | -      | -      | -      |
| АВАНТ-БАНК                         | 0,0015   | 0      | -      | -      |
| АВТОКРАЗБАНК                       | 100,0000 | -      | -      | -      |
| АГРОКОМБАНК                        | 0,0022   | 0,0044 | 0,0547 | 0,0034 |
| АКОРДБАНК                          | 0,0025   | 0,0034 | 0,0078 | 0,0033 |
| АКСІОМА"                           | 0,1093   | 0,1093 | -      | -      |
| АКТАБАНК                           | 100,0000 | -      | -      | -      |
| АКТИВ - БАНК                       | 100,0000 | -      | -      | -      |
| АКЦЕНТ-БАНК                        | 0,0001   | 0,0001 | 0,0002 | 0,0002 |
| АЛЬПАРІ БАНК                       | 8,5998   | 0,7020 | 2,9359 | 0,7474 |
| АПЕКС-БАНК                         | 0,0028   | 0,0029 | 0,0010 | 0,0112 |
| АРКАДА"                            | 0,0004   | 0,0006 | 0,0005 | 0,0009 |

| Назва банку                      | Рік      |        |        |        |
|----------------------------------|----------|--------|--------|--------|
|                                  | 2013     | 2014   | 2015   | 2016   |
| АРТЕМ-БАНК                       | 0,0037   | 0,0054 | 0,0022 |        |
| АСВІО БАНК                       | 0,0010   | 0,0010 | 0,0023 | 0,0009 |
| АСТРА БАНК                       | 0,0338   | 0,0749 | 0,0732 | 0,1563 |
| БАНК 3/4                         | 0,0127   | 0,0018 | 0,0037 | 0,0053 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ      | 0,0014   | 0,0014 | -      | -      |
| БАНК АВАНГАРД                    | -        | 0,0277 | 0,0710 | 0,0762 |
| БАНК АЛЪЯНС                      | 0,0377   | 0,0185 | 1,3937 | 0,0222 |
| БАНК БОГУСЛАВ                    | 0,0011   | 0,0012 | 0,0039 | 0,0013 |
| БАНК ВЕЛЕС                       | 0,2488   | 0,2488 | -      | -      |
| БАНК ВОСТОК                      | 0,0001   | 0,0001 | 0,0005 | 0,0001 |
| БАНК ГРАНТ                       | 0,0008   | 0,0012 | 0,0013 | 0,0015 |
| БАНК ДЕМАРК                      | 0,0177   | 0,0177 | -      | -      |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА               | 100,0000 | -      | -      | -      |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА<br>ЗАОЩАДЖЕНЬ | 0,0002   | 0,0003 | 0,0003 | 0,0005 |
| БАНК КАМБІО                      | 0,0039   | 0,0039 | -      | -      |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ               | 0,0028   | 0,0028 | -      | -      |
| БАНК КОНТРАКТ                    | 0,0112   | 0,0112 | -      | -      |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО               | 0,0001   | 0,0001 | 0,0003 | 0,0001 |
| БАНК МЕРКУРІЙ                    | 100,0000 | -      | -      | -      |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ               | 0,0003   | 0,0005 | 0,0002 | -      |
| БАНК МОРСЬКИЙ                    | 100,0000 | -      | -      | -      |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ            | 0,2162   | 0,0483 | 0,0395 | -      |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ         | 0,0071   | 0,0071 | -      | -      |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА        | 0,0212   | 0,0212 | -      | -      |
| БАНК ПОРТАЛ                      | 0,0698   | 0,7143 | 0,0336 | 0,1186 |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ            | 0,0084   | 0,0084 | -      | -      |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ          | 0,0079   | 0,0078 | 0,0039 |        |
| БАНК СІЧ                         | 0,0006   | 0,0007 | 0,0028 | 0,0006 |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                  | 0,0063   | 0,0063 | -      | -      |
| БАНК ТРАСТ                       | 0,0014   | 0,0016 | 0,0007 |        |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ         | 0,0012   | 0,0014 | 0,0050 | 0,0014 |
| БАНК ФАМЛЬНИЙ                    | 0,0694   | 0,0492 | 0,1439 | 0,0379 |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ           | 0,0002   | 0,0002 | -      | -      |
| БАНК ФОРУМ                       | 100,0000 | -      | -      | -      |
| БАНК ЮНІСОН                      | 0,0522   | 0,0522 | -      | -      |
| БГ БАНК                          | 0,0726   | 0,0726 | -      | -      |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                   | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ВІЕЙБІ БАНК                      | 0,0006   | 0,0006 | -      | -      |
| ВЕКТОР БАНК                      | 0,0064   | 0,0069 | 0,0132 | 0,0027 |
| ВЕРНУМ БАНК                      | 0,0033   | 0,0048 | 0,0036 | 0,0401 |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РОЗВИТКУ  | 0,0013   | 0,0013 | -      | -      |
| ГЕФЕСТ"                          | -        | -      | -      | -      |
| ГЛОБУС"                          | 0,0006   | 0,0006 | 0,0102 | 0,0008 |
| ГРІН БАНК                        | 0,0329   | 0,0329 | -      | -      |
| ДАНІЕЛЬ"                         | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ДЕЛЬТА БАНК                      | 0,0009   | 0,0009 | -      | -      |
| ДІАМАНТБАНК                      | 0,0002   | 0,0002 | 0,0003 | 0,0002 |
| ДІВІ БАНК                        | 0,0639   | 0,0136 | 0,0050 | 0,0103 |
| ЕКСПОБАНК                        | 0,0018   | 0,0018 | -      | -      |
| ЕКСПРЕС-БАНК                     | 0,0050   | 0,0009 | 0,0028 | 0,0020 |
| ЕНЕРГОБАНК                       | 0,0090   | 0,0090 | -      | -      |
| ЄВРОБАНК                         | 0,0145   | 0,0053 | 0,0006 |        |
| ЄВРОГАЗБАНК                      | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ЄВРОПРОМБАНК                     | 0,0006   | 0,0009 | 1,2999 | 0,0007 |
| ЗАХІДНКОМБАНК                    | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"               | 0,0018   | 0,0017 | 0,0006 | 0,0025 |
| ЗЛАТОБАНК                        | 0,0013   | 0,0013 | -      | -      |

| Назва банку                     | Рік      |        |        |        |
|---------------------------------|----------|--------|--------|--------|
|                                 | 2013     | 2014   | 2015   | 2016   |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | -        | -      | -      | -      |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 100,0000 | -      | -      | -      |
| КАПІТАЛ"                        | 0,0022   | 0,0022 | -      | -      |
| КИЇВ"                           | 0,0109   | 0,0109 | -      | -      |
| КЛАСИКБАНК                      | 0,1311   | 0,2611 | 0,2632 | -      |
| КЛРИНГОВИЙ ДІМ"                 | 0,0008   | 0,0008 | 0,0022 | 0,0009 |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 0,0023   | 0,0022 | 0,0059 | 0,0029 |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 0,0006   | 0,0007 | 0,0014 | 0,0009 |
| КОНКОРД"                        | 0,0032   | 0,0036 | 0,0064 | 0,0027 |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 0,1015   | 0,0717 | 0,1087 | 0,3361 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 0,0225   | 0,0225 |        |        |
| КРИСТАЛБАНК                     |          | 0,0014 | 0,0018 | 0,0039 |
| КСГ БАНК                        | 0,0016   | 0,0009 | 0,0021 |        |
| ЛЕГБАНК                         | 0,0071   | 0,0071 |        |        |
| ЛЬВІВ"                          | 0,0004   | 0,0005 | 0,0012 | 0,0006 |
| МЕГАБАНК                        | 0,0001   | 0,0001 | 0,5087 | 0,0001 |
| МЕЛІОР БАНК                     | 0,0663   | 0,0663 |        |        |
| МЕТАБАНК                        | 0,0028   | 0,0018 | 0,0042 | 0,0027 |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 0,0002   | 0,0002 | 0,0006 | 0,0003 |
| МІСТО БАНК                      | 0,0003   | 0,0005 | 0,0007 | 0,0005 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 0,0014   | 0,0014 |        |        |
| МОТОР-БАНК                      | 0,0005   | 0,0005 | 0,0005 | 0,0003 |
| НАДРА"                          | 0,0048   | 0,0048 |        |        |
| НОВИЙ"                          | 0,0048   | 0,0042 | 0,0018 | 0,1324 |
| ОКСІ БАНК                       | 0,0012   | 0,0015 | 0,0024 | 0,0020 |
| ОМЕГА БАНК                      | 7,0334   | 7,0334 |        |        |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 0,0007   | 0,0008 | 0,0010 | 0,0011 |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 0,0000   | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 0,0000   | 0,0000 | 0,0002 | 0,0001 |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 0,0001   | 0,0002 | 0,0001 |        |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 0,0018   | 0,0017 | 0,0032 | 0,0025 |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 0,0007   | 0,0007 | 0,0022 | 0,0008 |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 0,0798   | 0,0798 | -      | -      |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ПРЕМІУМ"                        | 0,0031   | 0,0031 | -      | -      |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 0,0042   | 0,0044 | 0,0287 | 0,0036 |
| ПРОФІН БАНК                     | 0,0053   | 0,0053 |        |        |
| РАДАБАНК                        | 0,0013   | 0,0013 | 0,0064 | 0,0016 |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 0,0160   | 0,0160 | -      | -      |
| РЕАЛ БАНК                       | 100,0000 | -      | -      | -      |
| РЕГІОН-БАНК                     | 0,0044   | 0,0039 | 0,0038 | 0,0062 |
| СОЮЗ"                           | 0,0051   | 0,0051 | -      | -      |
| СТАНДАРТ"                       | 0,0031   | 0,0031 | -      | -      |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК             | 100,0000 | -      | -      | -      |
| СТОЛИЧНИЙ"                      | 0,0251   | 0,0251 | -      | -      |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК    | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ТАСКОМБАНК                      | 0,0001   | 0,0001 | 0,0003 | 0,0002 |
| ТЕРРА БАНК                      | 100,0000 | -      | -      | -      |
| ТК КРЕДИТ"                      | 0,0679   | 0,0679 | -      | -      |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                  | 0,0031   | 0,0041 | 0,0060 | 0,0052 |
| УКООПСЛКА"                      | 0,2636   | 0,2636 | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК    | 0,0038   | 0,0038 | -      | -      |

| Назва банку                                 | Рік      |        |        |          |
|---|----------|--------|--------|----------|
|   | 2013     | 2014   | 2015   | 2016     |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"                | 100,0000 | -      | -      | -        |
| УКРБІЗНЕСБАНК                               | 0,0006   | 0,0006 | -      | -        |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                            | 0,0028   | 0,0042 | 0,4636 | 0,0034   |
| УКРГАЗПРОМБАНК                              | 0,0084   | 0,0084 | -      | -        |
| УКРІНБАНК                                   | 0,0011   | 0,0011 | -      | -        |
| УКРКОМУНБАНК                                | 100,0000 | -      | -      | -        |
| УНІКОМБАНК                                  | 0,8571   | 0,8571 | -      | -        |
| ФІДОБАНК                                    | 0,0002   | 0,0003 | 0,0001 | -        |
| ФІНАНС БАНК                                 | 0,7507   | 0,7073 | 0,3642 | -        |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                       | 0,0017   | 0,0017 | -      | -        |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                         | 0,0080   | 0,3606 | 0,0161 | 0,0862   |
| ФІНБАНК                                     | 0,0006   | 0,0040 | 0,0015 | 0,0014   |
| ФІНЕКСБАНК                                  | 0,0227   | 0,0518 | 0,0405 | -        |
| ФІНРОСТБАНК                                 | 100,0000 | -      | -      | -        |
| ФОРТУНА-БАНК                                | 0,0005   | 0,0008 | 0,0003 | -        |
| ХРЕЦАТИК"                                   | 0,0010   | 0,0010 | -      | -        |
| ЦЕНТР"                                      | 0,0116   | 0,0146 | 0,0179 | 0,0095   |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК<br>РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 100,0000 | -      | -      | -        |
| ЮНЕКС БАНК                                  | 0,0023   | 0,0012 | 0,0011 | 0,0069   |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                         | 0,0043   | 0,0043 | -      | -        |
| РВС БАНК                                    | -        | -      | -      | 100,0000 |

Таблиця Г.4 – Розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками в 2013-2016 рр., од.

| Назва банку                            | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                               | 0,0039 | 0,0045 | 0,0061 | 0,0062 |
| УКРЕКСІМБАНК                           | 0,0049 | 0,0054 | 0,0082 | 0,0096 |
| УКРГАЗБАНК                             | 0,0056 | 0,0063 | 0,0092 | 0,0104 |
| РОДОВІД БАНК                           | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"                  | -      | -      | -      | -      |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                            | -      | -      | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  | -      | -      | -      | -      |
| ПРИВАТБАНК                             | 0,0097 | 0,0111 | 0,0127 | 0,0134 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                       | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| АЛЬФА-БАНК                             | 0,0054 | 0,0061 | 0,0091 | 0,0103 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ<br>СТАНДАРТ) | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0113 |
| БМ БАНК                                | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ВІЕС БАНК                              | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ВТБ БАНК                               | 0,0055 | 0,0065 | 0,0096 | 0,0111 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                         | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ІДЕЯ БАНК                              | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0113 |
| КРЕДОБАНК                              | 0,0058 | 0,0066 | 0,0097 | 0,0111 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                     | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                    | 0,0057 | 0,0065 | 0,0095 | 0,0110 |
| МАРФІН БАНК                            | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0113 |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                      | 0,0058 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ОТП БАНК                               | 0,0056 | 0,0063 | 0,0093 | 0,0107 |
| ПІРЕУС БАНК МКБ                        | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |

| Назва банку                   | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                               | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ПРАВЕКС-БАНК                  | 0,0058 | 0,0066 | 0,0098 | 0,0113 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                | 0,0058 | 0,0066 | 0,0097 | 0,0111 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                | 0,0054 | 0,0063 | 0,0094 | 0,0110 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ         | 0,0051 | 0,0059 | 0,0088 | 0,0101 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                | 0,0051 | 0,0061 | 0,0092 | 0,0106 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК        | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| СІТБАНК                       | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| УКРСИББАНК                    | 0,0054 | 0,0062 | 0,0092 | 0,0106 |
| УКРСОЦБАНК                    | 0,0052 | 0,0060 | 0,0090 | 0,0102 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                | 0,0057 | 0,0066 | 0,0098 | 0,0113 |
| БТА Банк"                     | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"              | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ІМЕКСБАНК                     | 0,0056 | 0,0064 | -      | -      |
| ІНВЕСТБАНК                    | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | -      |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0113 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| ІНТЕРБАНК                     | 0,0059 | -      | -      | -      |
| АВАНТ-БАНК                    | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 0,0058 | -      | -      | -      |
| АГРОКОМБАНК                   | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| АКОРДБАНК                     | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| АКСІОМА"                      | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| АКТАБАНК                      | 0,0057 | -      | -      | -      |
| АКТИВ - БАНК                  | 0,0058 | -      | -      | -      |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0112 |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| АПЕКС-БАНК                    | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| АРКАДА"                       | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| АРТЕМ-БАНК                    | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | -      |
| АСВІО БАНК                    | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| АСТРА БАНК                    | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК 3/4                      | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| БАНК АВАНГАРД                 | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| БАНК ВОСТОК                   | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0112 |
| БАНК ГРАНТ                    | 0,0059 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК ДЕМАРК                   | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 0,0058 | -      | -      | -      |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0113 |
| БАНК КАМБІО                   | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 0,0056 | 0,0065 | -      | -      |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 0,0059 | 0,0067 | -      | -      |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 0,0057 | 0,0065 | 0,0097 | 0,0111 |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 0,0058 | -      | -      | -      |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 0,0059 | 0,0067 | 0,0098 | -      |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 0,0058 | -      | -      | -      |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | -      |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | -      |

| Назва банку                     | Рік    |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                 | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| БАНК СІЧ                        | 0,0059 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                 | 0,0059 | 0,0067 | -      | -      |
| БАНК ТРАСТ                      | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | -      |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ        | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 0,0052 | 0,0058 | -      | -      |
| БАНК ФОРУМ                      | 0,0056 | -      | -      | -      |
| БАНК ЮНІСОН                     | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| БГ БАНК                         | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 0,0056 | -      | -      | -      |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 0,0053 | 0,0061 | -      | -      |
| ВЕКТОР БАНК                     | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 0,0058 | 0,0066 | -      | -      |
| ГЕФЕСТ"                         | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ГЛОБУС"                         | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ГРІН БАНК                       | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 0,0058 | -      | -      | -      |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 0,0044 | 0,0053 | -      | -      |
| ДІАМАНТБАНК                     | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0113 |
| ДІВІ БАНК                       | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ЕКСПОБАНК                       | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| ЄВРОБАНК                        | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 0,0058 | -      | -      | -      |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 0,0059 | -      | -      | -      |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ЗЛАТОБАНК                       | 0,0057 | 0,0066 | -      | -      |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | -      | -      | 0,0099 | -      |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 0,0059 | -      | -      | -      |
| КАПІТАЛ"                        | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| КИЇВ"                           | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| КЛАСИКБАНК                      | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | -      |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| КОНКОРД"                        | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| КРИСТАЛБАНК                     | 0,0000 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| КСГ БАНК                        | 0,0059 | 0,0067 | 0,0099 | -      |
| ЛЕГБАНК                         | 0,0059 | 0,0067 | -      | -      |
| ЛЬВІВ"                          | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| МЕГАБАНК                        | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0112 |
| МЕЛІОР БАНК                     | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| МЕТАБАНК                        | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0113 |
| МІСТО БАНК                      | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 0,0058 | 0,0066 | -      | -      |
| МОТОР-БАНК                      | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| НАДРА"                          | 0,0055 | 0,0064 | -      | -      |
| НОВИЙ"                          | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |

| Назва банку                              | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОКСІ БАНК                                | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ОМЕГА БАНК                               | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК                | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК              | 0,0053 | 0,0060 | 0,0089 | 0,0103 |
| ПІВДЕНКОМБАНК                            | 0,0057 |        |        |        |
| ПІВДЕННИЙ"                               | 0,0056 | 0,0065 | 0,0096 | 0,0109 |
| ПЛАТИНУМ БАНК                            | 0,0056 | 0,0065 | 0,0096 |        |
| ПОЛІКОМБАНК                              | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ПОЛТАВА - БАНК                           | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ПОРТО-ФРАНКО"                            | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| ПРАЙМ-БАНК                               | 0,0059 | -      | -      | -      |
| ПРЕМІУМ"                                 | 0,0059 | 0,0067 | -      | -      |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                           | 0,0058 | -      | -      | -      |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК               | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ПРОФІН БАНК                              | 0,0059 | 0,0068 |        |        |
| РАДАБАНК                                 | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| РАДИКАЛ БАНК                             | 0,0058 | 0,0067 | -      | -      |
| РЕАЛ БАНК                                | 0,0058 | -      | -      | -      |
| РЕГІОН-БАНК                              | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| СОЮЗ"                                    | 0,0058 | 0,0068 | -      | -      |
| СТАНДАРТ"                                | 0,0059 | 0,0067 | -      | -      |
| СТАРОКИЇВСЬКИЙ БАНК                      | 0,0059 | -      | -      | -      |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 0,0059 | 0,0068 | -      | -      |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 0,0059 | -      | -      | -      |
| ТАСКОМБАНК                               | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0112 |
| ТЕРРА БАНК                               | 0,0058 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ТК КРЕДИТ"                               | 0,0059 | 0,0068 | 0,0000 | 0,0000 |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| УКООПСІЛКА"                              | 0,0059 | 0,0068 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 0,0058 | 0,0067 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 0,0058 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 0,0058 | 0,0067 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 0,0058 | 0,0067 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРІНБАНК                                | 0,0057 | 0,0066 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРКОМУНБАНК                             | 0,0059 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| УНІКОМБАНК                               | 0,0059 | 0,0068 | 0,0000 | 0,0000 |
| ФІДОБАНК                                 | 0,0058 | 0,0066 | 0,0098 | 0,0000 |
| ФІНАНС БАНК                              | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0000 |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 0,0056 | 0,0065 | 0,0000 | 0,0000 |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ФІНБАНК                                  | 0,0058 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ФІНЕКСБАНК                               | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0000 |
| ФІНРОСТБАНК                              | 0,0058 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0000 |
| ХРЕЦАТИК"                                | 0,0057 | 0,0065 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЦЕНТР"                                   | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 0,0059 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЮНЕКС БАНК                               | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 0,0059 | 0,0068 | 0,0000 | 0,0000 |
| РВС БАНК                                 |        |        |        | 0,0114 |

Таблиця Г.5 – Відносний показник структури розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками в 2013-2016 рр., %

| Назва банку                         | Рік     |         |         |         |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                     | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
| ОЩАДБАНК                            | 28,5208 | 32,7308 | 44,4859 | 45,3897 |
| УКРЕКСІМБАНК                        | 36,0398 | 39,5052 | 60,0117 | 70,1606 |
| УКРГАЗБАНК                          | 40,6958 | 46,4131 | 67,0489 | 76,2013 |
| РОДОВІД БАНК                        | 42,9826 | 49,5671 | -       | -       |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"               | -       | -       | -       | -       |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                         | -       | -       | -       | -       |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  | -       | -       | -       | -       |
| ПРИВАТБАНК                          | 71,3692 | 81,5174 | 92,9965 | 98,1757 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 42,9926 | 49,5646 | 72,8020 | 83,7054 |
| АЛЬФА-БАНК                          | 39,2664 | 44,7304 | 66,3444 | 75,1297 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 42,2965 | 49,1482 | 72,4257 | 83,1431 |
| БМ БАНК                             | 42,6141 | 49,2987 | 72,5578 | 83,3302 |
| ВІЕС БАНК                           | 42,7323 | 49,3614 | 72,5787 | 83,4612 |
| ВТБ БАНК                            | 40,1511 | 47,7709 | 70,4057 | 81,2020 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 42,9968 | 49,5702 | 72,8098 | 83,7160 |
| ІДЕЯ БАНК                           | 42,4174 | 48,7831 | 71,8910 | 82,5083 |
| КРЕДОБАНК                           | 42,2490 | 48,6596 | 71,3854 | 81,6002 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 42,9888 | 49,5613 | 72,8008 | 83,6996 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 41,4462 | 47,5377 | 69,9347 | 80,2987 |
| МАРФІН БАНК                         | 42,5346 | 49,1219 | 72,2201 | 82,9308 |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                   | 42,7347 | 49,5640 | 72,8049 | 83,6426 |
| ОТП БАНК                            | 40,8167 | 46,0153 | 68,1725 | 78,5400 |
| ПРЕУС БАНК МКБ                      | 42,6196 | 49,1673 | 72,3712 | 83,1933 |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 42,1359 | 48,5986 | 71,9255 | 82,8760 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 42,4568 | 48,6030 | 71,0306 | 81,1231 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 39,7308 | 46,0611 | 68,6154 | 80,7773 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 37,1009 | 43,0317 | 64,3350 | 74,2631 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 37,3729 | 44,6699 | 67,2547 | 77,3882 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 42,9964 | 49,5675 | 72,8055 | 83,7138 |
| СІТІБАНК                            | 42,9881 | 49,5625 | 72,8083 | 83,7132 |
| УКРСИББАНК                          | 39,3050 | 45,4405 | 67,1019 | 77,3426 |
| УКРСОЦБАНК                          | 38,1818 | 43,9064 | 65,6559 | 74,7622 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                      | 41,9321 | 48,6462 | 71,7076 | 82,6000 |
| БТА Банк"                           | 42,4983 | 49,3038 | 72,5838 | 83,5550 |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"                    | 42,9780 | 49,5416 | 72,7743 | 83,6538 |
| ІМЕКСБАНК                           | 41,0479 | 47,0443 | 0,0000  | 0,0000  |
| ІНВЕСТБАНК                          | 42,9086 | 49,4602 | 72,7170 | 0,0000  |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                      | 42,5583 | 49,0729 | 72,1806 | 82,9853 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                     | 42,8381 | 49,3433 | 0,0000  | 0,0000  |
| ІНТЕРБАНК                           | 42,9582 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| АВАНТ-БАНК                          | 42,6609 | 48,9764 | 0,0000  | 0,0000  |
| АВТОКРАЗБАНК                        | 42,7415 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| АГРОКОМБАНК                         | 42,9376 | 49,4691 | 72,7498 | 83,6339 |
| АКОРДБАНК                           | 42,9077 | 49,4605 | 72,7292 | 83,6247 |
| АКСІОМА"                            | 42,9447 | 49,5142 | 0,0000  | 0,0000  |
| АКТАБАНК                            | 41,8722 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| АКТИВ - БАНК                        | 42,3572 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| АКЦЕНТ-БАНК                         | 42,3362 | 48,7722 | 71,5182 | 82,3947 |
| АЛЬПАРІ БАНК                        | 42,9962 | 49,5693 | 72,8096 | 83,7159 |



| Назва банку                      | Рік     |         |         |         |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
| АПЕКС-БАНК                       | 42,9090 | 49,4797 | 72,6645 | 83,6588 |
| АРКАДА"                          | 42,6421 | 49,1205 | 72,3105 | 83,3108 |
| АРТЕМ-БАНК                       | 42,9452 | 49,5025 | 72,7292 | 0,0000  |
| АСВІО БАНК                       | 42,9144 | 49,4859 | 72,6595 | 83,5155 |
| АСТРА БАНК                       | 42,9883 | 49,5697 | 72,8096 | 83,7153 |
| БАНК 3/4                         | 42,7830 | 49,4455 | 72,6895 | 83,6061 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ      | 42,4389 | 48,7311 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК АВАНГАРД                    | 42,9968 | 49,5678 | 72,8048 | 83,7112 |
| БАНК АЛЪЯНС                      | 42,9927 | 49,5510 | 72,8059 | 83,7158 |
| БАНК БОГУСЛАВ                    | 42,9224 | 49,4828 | 72,6859 | 83,5553 |
| БАНК ВЕЛЕС                       | 42,9924 | 49,5673 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК ВОСТОК                      | 42,6100 | 48,7673 | 71,7656 | 82,3114 |
| БАНК ГРАНТ                       | 42,8668 | 49,3509 | 72,5871 | 83,5069 |
| БАНК ДЕМАРК                      | 42,5796 | 49,1704 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА               | 42,6698 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА<br>ЗАОЩАДЖЕНЬ | 42,6343 | 48,9895 | 72,0088 | 83,0454 |
| БАНК КАМБІО                      | 42,6404 | 49,3062 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ               | 41,3796 | 47,8054 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК КОНТРАКТ                    | 42,8839 | 49,4228 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО               | 41,6908 | 47,8913 | 70,8645 | 81,2126 |
| БАНК МЕРКУРІЙ                    | 42,6060 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ               | 42,9407 | 49,2798 | 72,0708 | 0,0000  |
| БАНК МОРСЬКИЙ                    | 42,8031 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ            | 42,9813 | 49,5576 | 72,8007 | 0,0000  |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ         | 42,5646 | 49,0814 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА        | 42,8456 | 49,4001 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК ПОРТАЛ                      | 42,9959 | 49,5664 | 72,8059 | 83,7152 |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ            | 42,9482 | 49,4768 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ          | 42,9964 | 49,5702 | 72,7790 | 0,0000  |
| БАНК СІЧ                         | 42,9203 | 49,4276 | 72,6090 | 83,4260 |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                  | 42,9253 | 49,4383 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК ТРАСТ                       | 42,9038 | 49,4605 | 72,6016 | 0,0000  |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ         | 42,9500 | 49,4991 | 72,7081 | 83,5763 |
| БАНК ФАМЛІЙНИЙ                   | 42,9927 | 49,5672 | 72,8075 | 83,7112 |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ           | 38,1891 | 42,5527 | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК ФОРУМ                       | 40,9936 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| БАНК ЮНІСОН                      | 42,9415 | 49,5216 | 0,0000  | 0,0000  |
| БГ БАНК                          | 42,6944 | 49,2703 | 0,0000  | 0,0000  |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                   | 40,7716 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ВІЕЙБІ БАНК                      | 38,7888 | 44,7468 | 0,0000  | 0,0000  |
| ВЕКТОР БАНК                      | 42,9968 | 49,5677 | 72,8033 | 83,6748 |
| ВЕРНУМ БАНК                      | 42,9358 | 49,4917 | 72,7373 | 83,6693 |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК<br>РОЗВИТКУ  | 42,3679 | 48,6384 | 0,0000  | 0,0000  |
| ГЕФЕСТ"                          | 42,9968 | 49,5702 | 72,8098 | 83,7160 |
| ГЛОБУС"                          | 42,7568 | 49,3111 | 72,5829 | 83,3941 |
| ГРІН БАНК                        | 42,9954 | 49,5575 | 0,0000  | 0,0000  |
| ДАНІЕЛЬ"                         | 42,7896 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ДЕЛЬТА БАНК                      | 32,4662 | 38,5366 | 0,0000  | 0,0000  |
| ДІАМАНТБАНК                      | 42,3325 | 48,7923 | 71,7860 | 82,5636 |
| ДІВІ БАНК                        | 42,9568 | 49,5465 | 72,7779 | 83,7080 |
| ЕКСПОБАНК                        | 42,7334 | 49,0952 | 0,0000  | 0,0000  |
| ЕКСПРЕС-БАНК                     | 42,5990 | 49,3308 | 72,5925 | 83,4958 |
| ЕНЕРГОБАНК                       | 42,6248 | 49,1534 | 0,0000  | 0,0000  |
| ЄВРОБАНК                         | 42,8169 | 49,3664 | 72,6134 | 83,7160 |
| ЄВРОГАЗБАНК                      | 42,3516 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ЄВРОПРОМБАНК                     | 42,8388 | 49,3263 | 72,6134 | 83,4153 |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                   | 42,8655 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |

| Назва банку                     | Рік     |         |         |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                 | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 42,9797 | 49,5590 | 72,6134 | 83,6963 |
| ЗЛАТОБАНК                       | 41,8184 | 48,1035 | 0,0000  | 0,0000  |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     |         |         | 72,8098 | 0,0000  |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 42,9715 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| КАПІТАЛ"                        | 42,7269 | 49,1254 | 0,0000  | 0,0000  |
| КИЇВ"                           | 42,8474 | 49,3853 | 0,0000  | 0,0000  |
| КЛАСИКБАНК                      | 42,9921 | 49,5677 | 72,8087 | 0,0000  |
| КЛРИНГОВИЙ ДІМ"                 | 42,7678 | 49,3416 | 72,5705 | 83,4385 |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 42,9889 | 49,5647 | 72,7849 | 83,6522 |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 42,8414 | 49,3464 | 72,5392 | 83,4233 |
| КОНКОРД"                        | 42,9876 | 49,5551 | 72,7934 | 83,6600 |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 42,9900 | 49,5678 | 72,8084 | 83,7142 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 42,9732 | 49,5630 | 0,0000  | 0,0000  |
| КРИСТАЛБАНК                     | 0,0000  | 49,2392 | 72,7712 | 83,6552 |
| КСГ БАНК                        | 42,9903 | 49,2392 | 72,7933 | 0,0000  |
| ЛЕГБАНК                         | 42,8801 | 49,4002 | 0,0000  | 0,0000  |
| ЛЬВІВ"                          | 42,8338 | 49,3303 | 72,4865 | 83,3361 |
| МЕГАБАНК                        | 42,2460 | 48,8516 | 71,8148 | 82,1666 |
| МЕЛІОР БАНК                     | 42,9744 | 49,5532 | 0,0000  | 0,0000  |
| МЕТАБАНК                        | 42,8092 | 49,4191 | 72,6809 | 83,5811 |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 42,7552 | 49,0089 | 72,0692 | 82,8585 |
| МІСТО БАНК                      | 42,7689 | 49,1704 | 72,3655 | 83,2460 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 42,1396 | 48,4363 | 0,0000  | 0,0000  |
| МОТОР-БАНК                      | 42,9524 | 49,5180 | 72,7776 | 83,2879 |
| НАДРА"                          | 40,3618 | 46,9898 | 0,0000  | 0,0000  |
| НОВИЙ"                          | 42,9088 | 49,4870 | 72,7101 | 83,6627 |
| ОКСІ БАНК                       | 42,9265 | 49,4597 | 72,6769 | 83,5814 |
| ОМЕГА БАНК                      | 42,9961 | 49,5694 | 0,0000  | 0,0000  |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 42,7578 | 49,3037 | 72,5141 | 83,4395 |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 38,4983 | 43,8734 | 65,4597 | 75,5610 |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 41,9685 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 41,2899 | 47,6441 | 69,9689 | 80,0734 |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 41,3236 | 47,3001 | 70,1975 | 0,0000  |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 42,9076 | 49,4837 | 72,7013 | 83,6051 |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 42,7731 | 49,3575 | 72,5672 | 83,4253 |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 42,7996 | 49,3666 | 0,0000  | 0,0000  |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 42,9734 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ПРЕМІУМ"                        | 42,8779 | 49,3298 | 0,0000  | 0,0000  |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 42,7615 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 42,9815 | 49,5530 | 72,7813 | 83,6698 |
| ПРОФІН БАНК                     | 42,9730 | 49,4760 | 0,0000  | 0,0000  |
| РАДАБАНК                        | 42,9455 | 49,5144 | 72,7118 | 83,5863 |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 42,7832 | 49,3780 | 0,0000  | 0,0000  |
| РЕАЛ БАНК                       | 42,6838 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| РЕГІОН-БАНК                     | 42,9277 | 49,5060 | 72,7404 | 83,6572 |
| СОЮЗ"                           | 42,8104 | 49,4555 | 0,0000  | 0,0000  |
| СТАНДАРТ"                       | 42,8869 | 49,3378 | 0,0000  | 0,0000  |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК             | 42,8808 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| СТОЛИЧНИЙ"                      | 42,9265 | 49,5142 | 0,0000  | 0,0000  |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК    | 42,9929 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ТАСКОМБАНК                      | 42,5171 | 48,9378 | 72,2124 | 82,4058 |
| ТЕРРА БАНК                      | 42,2267 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ТК КРЕДИТ"                      | 42,9739 | 49,5526 | 0,0000  | 0,0000  |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                  | 42,9786 | 49,5377 | 72,7629 | 83,6686 |
| УКООПСЛКА"                      | 42,9682 | 49,5399 | 0,0000  | 0,0000  |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ         | 42,4154 | 48,8840 | 0,0000  | 0,0000  |

| Назва банку                                 | Рік     |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|---------|
|   | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
| БАНК  |         |         |         |         |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"                | 42,6594 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| УКРБІЗНЕСБАНК                               | 42,1867 | 49,3543 | 0,0000  | 0,0000  |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                            | 42,9723 | 49,5242 | 72,7708 | 83,6559 |
| УКРГАЗПРОМБАНК                              | 42,8116 | 49,3392 | 0,0000  | 0,0000  |
| УКРІНБАНК                                   | 41,9083 | 48,1287 | 0,0000  | 0,0000  |
| УКРКОМУНБАНК                                | 42,9055 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| УНКОМБАНК                                   | 42,9936 | 49,5666 | 0,0000  | 0,0000  |
| ФІДОБАНК                                    | 42,2043 | 48,4884 | 71,5330 | 0,0000  |
| ФІНАНС БАНК                                 | 42,9957 | 49,5691 | 72,8097 | 0,0000  |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                       | 41,1487 | 47,4841 | 0,0000  | 0,0000  |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                         | 42,9602 | 49,5562 | 72,8090 | 83,7114 |
| ФІНБАНК                                     | 42,5642 | 49,4835 | 72,8062 | 83,7160 |
| ФІНЕКСБАНК                                  | 42,9759 | 49,5609 | 72,8063 | 0,0000  |
| ФІНРОСТБАНК                                 | 42,6451 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ФОРТУНА-БАНК                                | 42,6440 | 49,0657 | 72,2395 | 0,0000  |
| ХРЕЦАТИК"                                   | 41,5830 | 47,7675 | 0,0000  | 0,0000  |
| ЦЕНТР"                                      | 42,9940 | 49,5641 | 72,8062 | 83,7001 |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК<br>РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 42,8731 | 0,0000  | 0,0000  | 0,0000  |
| ЮНЕКС БАНК                                  | 42,6499 | 49,2893 | 72,5545 | 83,5269 |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                         | 42,9764 | 49,4633 | 0,0000  | 0,0000  |
| РВС БАНК                                    |         |         |         | 83,7146 |

Таблиця Г.6 – Величина прибутків/збитків банків в 2013-2016 рр., тис. грн.

| Назва банку                        | Рік          |             |             |              |
|------------------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
|                                    | 2013         | 2014        | 2015        | 2016         |
| ОЩАДБАНК                           | 678 784      | -8 564 446  | -12 273 078 | 468 169      |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 198 616      | -9 805 548  | -14 132 383 | -1 011 106   |
| УКРГАЗБАНК                         | 1 001 973    | -2 801 124  | 259 672     | 293 681      |
| РОДОВІД БАНК                       | -70 298      | -266 802    |             |              |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | 996          | 4 896       | -28 886     | 2 091        |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | -2 911       | 2 135       | 7 643       |              |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 94           | -11 076     | 570         | -3 145       |
| ПРИВАТБАНК                         | 1873391,6980 | 749036,1042 | 216121,1640 | -135 309 076 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 76 122       | 228 880     | 854 874     | 791 103      |
| АЛЬФА-БАНК                         | 13 080       | -744 050    | -2 657 691  | -4 094 773   |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 56 499       | 10 403      | -153 215    | 6 247        |
| БМ БАНК                            | -173 897     | 133 317     | -405 703    | -1 759 159   |
| ВІЕС БАНК                          | 65 157       | 40 598      | 76 529      | 63 605       |
| ВТБ БАНК                           | -194 042     | 642 795     | -4 551 555  | -6 320 416   |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                     | 22 441       | 27 931      | 132 101     | 112 796      |
| ІДЕЯ БАНК                          | 8 927        | 10 740      | -293 739    | 53 340       |
| КРЕДОБАНК                          | 498          | 4 591       | 112 449     | 263 676      |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                 | 105 816      | 170 086     | -76 723     | 60 726       |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                | 368 745      | 90 416      | 441 361     | 807 786      |
| МАРФІН БАНК                        | 1 000        | -112 815    | -112 948    | 23 436       |
| НЕОС БАНК КІПРУ                    | 628          | -598 160    | -19 491     | 1498,943     |
| ОТП БАНК                           | 117 293      | -1 999 097  | -2 847 716  | 962 010      |
| ПІРЕУС БАНК МКБ                    | -173 007     | -323 827    | -485 111    | 4 047        |
| ПРАВЕКС-БАНК                       | -66 115      | -293 657    | -798 516    | -588 380     |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                     | 58 745       | 78 663      | 78 905      | 300 648      |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                     | -2 575 269   | -3 453 846  | -20 272 049 | -4 227 141   |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ              | 730 045      | -1 367 334  | -1 439 155  | 3 820 644    |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                     | 572 788      | 108 049     | -6 328 545  | -2 817 967   |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК             | 12 034       | 30 770      | 67 892      | 57 882       |
| СІТІБАНК                           | 483 374      | 1 379 831   | 1 630 450   | 1 437 499    |

| Назва банку                   | Рік        |            |            |             |
|-------------------------------|------------|------------|------------|-------------|
|                               | 2013       | 2014       | 2015       | 2016        |
| УКРСИББАНК                    | 24 503     | -870 138   | 22 708     | -993 968    |
| УКРСОЦБАНК                    | 10 988     | -2 662 247 | -3 224 844 | -10 366 699 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                | 4 395      | -467 937   | -2 009 719 | 77 141      |
| БТА Банк"                     | 12254,4621 | 2125,4794  | 3566,1429  | 28 355      |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"              | 16018,3472 | 16201,7386 | 36142,9003 | 564         |
| ВСЬОГО                        | -          | -          | -          | -           |
| ІМЕКСБАНК                     | 20 354     | -186 492   | -          | -           |
| ІНВЕСТБАНК                    | 5 364      | 4 229      | 2 832      | -           |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 1 354      | 11 394     | 23 119     | 94          |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 1 154      | 2 993      | -          | -           |
| ІНТЕРБАНК                     | 1 668      | -          | -          | -           |
| АВАНТ-БАНК                    | 458        | 510        | -          | -           |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 2 235      | -          | -          | -           |
| АГРОКОМБАНК                   | 1 120      | 299        | 2 267      | 145         |
| АКОРДБАНК                     | 3 977      | 4 837      | 604        | -39 720     |
| АКСІОМА"                      | 1 552      | -326 623   | -          | -           |
| АКТАБАНК                      | 535        | -          | -          | -           |
| АКТИВ - БАНК                  | 1 161      | -          | -          | -           |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 10 908     | 10 617     | 51 459     | 118 407     |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 693        | 234        | -          | 3 104       |
| АПЕКС-БАНК                    | 9 204      | 2 737      | -87 767    | -245 613    |
| АРКАДА"                       | 425        | 8 555      | 51 879     | 9 726       |
| АРТЕМ-БАНК                    | 950        | 1 935      | -60 931    | -           |
| АСВІО БАНК                    | 1 909      | 1 620      | 2 443      | 9 795       |
| АСТРА БАНК                    | 4 444      | 992        | -70 462    | -5 185      |
| БАНК 3/4                      | 2 332      | 12 123     | 6 067      | 56 034      |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 10 169     | 3 062      | -          | -           |
| БАНК АВАНГАРД                 | 201        | 14 359     | 27 284     | 48 561      |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 17 002     | 50         | -14 828    | 50 036      |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 1 285      | 1 442      | 1 531      | -2 491      |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 392        | 351        | -          | -           |
| БАНК ВОСТОК                   | 13 000     | 40 585     | 49 567     | 95 383      |
| БАНК ГРАНТ                    | 836        | 522        | 895        | 33 484      |
| БАНК ДЕМАРК                   | 1 125      | -1 083 285 | -          | -           |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 2 432      | -          | -          | -           |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 2 448      | 2 456      | 11 441     | 7 782       |
| БАНК КАМБІО                   | 660        | -807 527   | -          | -           |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 3 321      | 2 923      | -          | -           |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 210        | -30 697    | -          | -           |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | -23 013    | -109 978   | 282 627    | -120 594    |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 1 967      | -          | -          | -           |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | -3 437     | 51 507     | -82 529    | -           |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 653        | -          | -          | -           |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 760        | 2 083      | 5 634      | -           |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 1 620      | 1 214      | -          | -           |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 7 251      | 27 350     | -          | -           |
| БАНК ПОРТАЛ                   | -1 129     | 1 171      | 10 142     | -6 224      |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 40 674     | 3 880      | -          | -           |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 1 984      | 90         | 2 135      | -           |
| БАНК СІЧ                      | 976        | 4 509      | 2 182      | 816         |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 390        | 441        | -          | -           |
| БАНК ТРАСТ                    | 525        | 207        | -38 258    | -           |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | -1 034     | -5 157     | -6 463     | 2 348       |
| БАНК ФАМЛІЙНИЙ                | 30         | 18         | -48 913    | -6 775      |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 6 256      | -215 674   | -          | -           |
| БАНК ФОРУМ                    | -976 146   | -          | -          | -           |
| БАНК ЮНІСОН                   | 272        | 4 616      | -          | -           |
| БГ БАНК                       | -          | -659 462   | -          | -           |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | -19 620    | -          | -          | -           |

| Назва банку                     | Рік        |             |            |          |
|---------------------------------|------------|-------------|------------|----------|
|                                 | 2013       | 2014        | 2015       | 2016     |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 1 856      | -10 055 368 | -          | -        |
| ВЕКТОР БАНК                     | -          | 886         | 1 482      | -2 118   |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 2 019      | 1 252       | -50 760    | 11 142   |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 32 711     | -72 758     | -          | -        |
| ГЕФЕСТ"                         | 80         | 38          | 205        | -40 107  |
| ГЛОБУС"                         | 9 209      | 7 666       | 305        | -84 003  |
| ГРІН БАНК                       | 838        | -52 103     | -          | -        |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 5          | -           | -          | -        |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 302 701    | 46 278      | -          | -        |
| ДІАМАНТБАНК                     | 4 828      | 8 065       | -3 067     | -573 016 |
| ДІВІ БАНК                       | 27 904     | -50 775     | -310 847   | 1 305    |
| ЕКСПОБАНК                       | 65 059     | -1 095 592  | -          | -        |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 7 372      | 697         | 3 792      | 192      |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 2 400      | 2 501       | -          | -        |
| ЄВРОБАНК                        | 379        | 935         | 427        | -        |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 1 904      | -           | -          | -        |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 2 651      | 467         | 1 263      | -76 101  |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 38         | -           | -          | -        |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 81         | -5 911      | -10 568    | 1 790    |
| ЗЛАТОБАНК                       | 1 783      | -30 420     | -          | -        |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | -1 614     | 2 568       | 237        | -        |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 140        | -           | -          | -        |
| КАПІТАЛ"                        | 1 168      | 1 143       | -          | -        |
| КИЇВ"                           | 4 131      | -747 241    | -          | -        |
| КЛАСИКБАНК                      | 885        | 568         | -          | -        |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 31 875     | -90 190     | -15 690    | -83 243  |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 1 875      | 421         | 13 727     | 2 497    |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 1 008      | 1 255       | 3 416      | 5 512    |
| КОНКОРД"                        | 1 193      | 819         | 1 356      | 1 885    |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 207        | 9           | 242        | 253      |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | -1 995 145 | 12 316      | -          | -        |
| КРИСТАЛБАНК                     | x          | -149        | 29 756     | 48 675   |
| КСГ БАНК                        | 4 043      | 966         | 1 759      | -        |
| ЛЕГБАНК                         | 111        | -243 784    | -          | -        |
| ЛЬВІВ"                          | 4 100      | -6 593      | -39 977    | -3 961   |
| МЕГАБАНК                        | 20 095     | 35 861      | 24 019     | 25 727   |
| МЕЛІОР БАНК                     | 1 568      | -202 489    | -          | -        |
| МЕТАБАНК                        | 3 613      | 3 860       | 6 933      | 20 994   |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 12 018     | 15 695      | 26 231     | 42 665   |
| МІСТО БАНК                      | 9 853      | 16 868      | -20 750    | -318 730 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 26 256     | -3 951 786  | -          | -        |
| МОТОР-БАНК                      | 2 341      | 4 703       | 5 539      | 21 349   |
| НАДРА"                          | 2 374      | -1 041 004  | -          | -        |
| НОВИЙ"                          | -8 251     | -6 733      | 8 300      | -26 230  |
| ОКСІ БАНК                       | 714        | 1 410       | 93         | 628      |
| ОМЕГА БАНК                      | -381 548   | -32 521     | -          | -        |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 723        | -18 186     | 142        | 2 426    |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 444 933    | 54 200      | -1 752 470 | 367 011  |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 8 322      | -           | -          | -        |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 57 089     | 44 440      | 52 545     | 68 949   |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 34 395     | -280 990    | -523 886   | -        |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 150        | 272         | 170        | 290      |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 30 149     | 34 300      | 38 490     | 74 322   |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 273        | -565 024    | -          | -        |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 3 851      | -           | -          | -        |
| ПРЕМІУМ"                        | 2 580      | 1 823       | -          | -        |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 910        | -           | -          | -        |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 3 124      | 4 414       | 17 773     | 25 842   |
| ПРОФІН БАНК                     | -5 191     | 3 192       | -          | -        |

| Назва банку                              | Рік    |          |            |         |
|--|--------|----------|------------|---------|
|  | 2013   | 2014     | 2015       | 2016    |
| РАДАБАНК                                 | 1 630  | 110      | 6 355      | 10 891  |
| РАДИКАЛ БАНК                             | 29 550 | 25 277   | -          | -       |
| РЕАЛ БАНК                                | 16 834 | -        | -          | -       |
| РЕГІОН-БАНК                              | 1 547  | 2 019    | 3 933      | 940     |
| СОЮЗ"                                    | 3 401  | 1 547    | -          | -       |
| СТАНДАРТ"                                | 195    | 1 050    | -          | -       |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                      | 970    | -        | -          | -       |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 568    | 626      | -          | -       |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 1 426  | -        | -          | -       |
| ТАСКОМБАНК                               | 39 658 | 12 321   | 987        | 5 764   |
| ТЕРРА БАНК                               | 1 684  | -        | -          | -       |
| ТК КРЕДИТ"                               | 1 535  | 1 958    | -          | -       |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 2 293  | -445     | -6 766     | -280    |
| УКООПСПІЛКА"                             | 32     | 138      | -          | -       |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 30 314 | 1 321    | -          | -       |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | -9 868 | -        | -          | -       |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 40 861 | -263 808 | -          | -       |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 1 815  | 1 560    | 1 913      | 562     |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | -1 942 | -591     | -          | -       |
| УКРІНБАНК                                | 3 901  | 8 189    | -          | -       |
| УКРКОМУНБАНК                             | 11     | -        | -          | -       |
| УНІКОМБАНК                               | 2 555  | 1 655    | -          | -       |
| ФІДОБАНК                                 | 26 224 | 524      | -1 397 660 | -       |
| ФІНАНС БАНК                              | 552    | 445      | 1 170      | -       |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 1 147  | -86 394  | -          | -       |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 452    | 4 584    | 6 406      | 1 912   |
| ФІНБАНК                                  | 1 123  | -32 708  | -23 519    | -86 206 |
| ФІНЕКСБАНК                               | 1 241  | 577      | 3 228      | -       |
| ФІНРОСТБАНК                              | 2 610  | -        | -          | -       |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 5 584  | 4 957    | -69 770    | -       |
| ХРЕЩАТИК"                                | 7 327  | -141 144 | -          | -       |
| ЦЕНТР                                    | 5 844  | 449      | -1 089     | 883     |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 390    | -        | -          | -       |
| ЮНЕКС БАНК                               | 1 412  | 4 957    | -70 044    | -16 268 |
| ЮНІОН СТАНДАРТ БАНК                      | 666    | 4 957    | -          | -       |
| РВС БАНК                                 | x      | x        | 188016     | -69 876 |

Таблиця Г.7 – Нормалізовані природнім методом величини прибутків банків в 2013-2016 рр., од.

| Назва банку                        | Рік    |        |        |        |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                    | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                           | 0,7315 | 0,1304 | 0,3652 | 0,9759 |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 0,6235 | 0,0218 | 0,2803 | 0,9653 |
| УКРГАЗБАНК                         | 0,8041 | 0,6344 | 0,9374 | 0,9746 |
| РОДОВІД БАНК                       | 0,5631 | 0,8560 | -      | -      |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | 0,5791 | 0,8798 | 0,9242 | 0,9726 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | 0,5782 | 0,8795 | 0,9259 | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 0,5789 | 0,8784 | 0,9256 | 0,9725 |
| ПРИВАТБАНК                         | 1,0000 | 0,9448 | 0,9354 | 0,0000 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 0,5960 | 0,8994 | 0,9646 | 0,9782 |
| АЛЬФА-БАНК                         | 0,5818 | 0,8143 | 0,8042 | 0,9431 |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 0,5916 | 0,8802 | 0,9186 | 0,9726 |
| БМ БАНК                            | 0,5398 | 0,8910 | 0,9070 | 0,9599 |
| ВІЕС БАНК                          | 0,5935 | 0,8829 | 0,9291 | 0,9730 |
| ВТБ БАНК                           | 0,5353 | 0,9355 | 0,7177 | 0,9271 |

| Назва банку                   | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                               | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                | 0,5839 | 0,8818 | 0,9316 | 0,9733 |
| ІДЕЯ БАНК                     | 0,5809 | 0,8803 | 0,9121 | 0,9729 |
| КРЕДОБАНК                     | 0,5790 | 0,8797 | 0,9307 | 0,9744 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК            | 0,6027 | 0,8942 | 0,9221 | 0,9730 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК           | 0,6618 | 0,8872 | 0,9457 | 0,9783 |
| МАРФІН БАНК                   | 0,5791 | 0,8695 | 0,9204 | 0,9727 |
| НЕОС БАНК КІПРУ               | 0,5790 | 0,8270 | 0,9247 | 0,9725 |
| ОТП БАНК                      | 0,6053 | 0,7045 | 0,7955 | 0,9795 |
| ПРЕУС БАНК МКБ                | 0,5400 | 0,8510 | 0,9034 | 0,9726 |
| ПРАВЕКС-БАНК                  | 0,5640 | 0,8537 | 0,8891 | 0,9683 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                | 0,5921 | 0,8862 | 0,9292 | 0,9747 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                | 0,0000 | 0,5773 | 0,0000 | 0,9422 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ         | 0,7430 | 0,7598 | 0,8599 | 1,0000 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                | 0,7076 | 0,8888 | 0,6366 | 0,9523 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК        | 0,5816 | 0,8820 | 0,9287 | 0,9730 |
| СІТБАНК                       | 0,6875 | 1,0000 | 1,0000 | 0,9829 |
| УКРСИББАНК                    | 0,5844 | 0,8032 | 0,9266 | 0,9654 |
| УКРСОЦБАНК                    | 0,5814 | 0,6465 | 0,7783 | 0,8980 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                | 0,5799 | 0,8384 | 0,8338 | 0,9731 |
| БТА Банк"                     | 0,5816 | 0,8795 | 0,9257 | 0,9727 |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"              | 0,5825 | 0,8808 | 0,9272 | 0,9725 |
| ІМЕКСБАНК                     | 0,5835 | 0,8630 | -      | -      |
| ІНВЕСТБАНК                    | 0,5801 | 0,8797 | 0,9257 | -      |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 0,5792 | 0,8803 | 0,9266 | 0,9725 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 0,5791 | 0,8796 | -      | -      |
| ІНТЕРБАНК                     | 0,5793 | -      | -      | -      |
| АВАНТ-БАНК                    | 0,5790 | 0,8794 | -      | -      |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 0,5794 | -      | -      | -      |
| АГРОКОМБАНК                   | 0,5791 | 0,8794 | 0,9257 | 0,9725 |
| АКОРДБАНК                     | 0,5798 | 0,8798 | 0,9256 | 0,9723 |
| АКСІОМА"                      | 0,5792 | 0,8508 | -      | -      |
| АКТАБАНК                      | 0,5790 | -      | -      | -      |
| АКТИВ - БАНК                  | 0,5791 | -      | -      | -      |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 0,5813 | 0,8803 | 0,9279 | 0,9734 |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 0,5790 | 0,8794 | 0,9256 | 0,9726 |
| АПЕКС-БАНК                    | 0,5810 | 0,8796 | 0,9216 | 0,9708 |
| АРКАДА"                       | 0,5790 | 0,8801 | 0,9279 | 0,9726 |
| АРТЕМ-БАНК                    | 0,5791 | 0,8795 | 0,9228 | -      |
| АСВІО БАНК                    | 0,5793 | 0,8795 | 0,9257 | 0,9726 |
| АСТРА БАНК                    | 0,5799 | 0,8794 | 0,9223 | 0,9725 |
| БАНК 3/4                      | 0,5794 | 0,8804 | 0,9258 | 0,9729 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 0,5812 | 0,8796 | -      | -      |
| БАНК АВАНГАРД                 | 0,5789 | 0,8806 | 0,9268 | 0,9729 |
| БАНК АЛЬЯНС                   | 0,5827 | 0,8793 | 0,9249 | 0,9729 |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 0,5792 | 0,8795 | 0,9256 | 0,9725 |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 0,5790 | 0,8794 | -      | -      |
| БАНК ВОСТОК                   | 0,5818 | 0,8829 | 0,9278 | 0,9732 |
| БАНК ГРАНТ                    | 0,5791 | 0,8794 | 0,9256 | 0,9728 |
| БАНК ДЕМАРК                   | 0,5791 | 0,7846 | -      | -      |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 0,5794 | -      | -      | -      |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 0,5794 | 0,8795 | 0,9261 | 0,9726 |
| БАНК КАМБІО                   | 0,5790 | 0,8087 | -      | -      |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 0,5796 | 0,8796 | -      | -      |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 0,5789 | 0,8767 | -      | -      |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 0,5737 | 0,8697 | 0,9385 | 0,9717 |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 0,5793 | -      | -      | -      |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 0,5781 | 0,8838 | 0,9218 | -      |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 0,5790 | -      | -      | -      |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 0,5791 | 0,8795 | 0,9258 | -      |

| Назва банку                     | Рік    |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                 | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ        | 0,5793 | 0,8794 | -      | -      |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА       | 0,5805 | 0,8817 | -      | -      |
| БАНК ПОРТАЛ                     | 0,5786 | 0,8794 | 0,9260 | 0,9725 |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ           | 0,5880 | 0,8797 | -      | -      |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ         | 0,5793 | 0,8793 | 0,9257 | -      |
| БАНК СІЧ                        | 0,5791 | 0,8797 | 0,9257 | 0,9725 |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                 | 0,5790 | 0,8794 | -      | -      |
| БАНК ТРАСТ                      | 0,5790 | 0,8794 | 0,9238 | -      |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ        | 0,5787 | 0,8789 | 0,9253 | 0,9726 |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 0,5789 | 0,8793 | 0,9233 | 0,9725 |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 0,5803 | 0,8605 | -      | -      |
| БАНК ФОРУМ                      | 0,3595 | -      | -      | -      |
| БАНК ЮНІСОН                     | 0,5789 | 0,8797 | -      | -      |
| БГ БАНК                         | 0,5789 | 0,8217 | -      | -      |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 0,5745 | -      | -      | -      |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 0,5793 | 0,0000 | -      | -      |
| ВЕКТОР БАНК                     | 0,5789 | 0,8794 | 0,9256 | 0,9725 |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 0,5793 | 0,8794 | 0,9232 | 0,9726 |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 0,5862 | 0,8730 | -      | -      |
| ГЕФЕСТ"                         | 0,5789 | 0,8793 | 0,9256 | 0,9723 |
| ГЛОБУС"                         | 0,5810 | 0,8800 | 0,9256 | 0,9719 |
| ГРІН БАНК                       | 0,5791 | 0,8748 | -      | -      |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 0,5789 | -      | -      | -      |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 0,6469 | 0,8834 | -      | -      |
| ДІАМАНТБАНК                     | 0,5800 | 0,8800 | 0,9254 | 0,9684 |
| ДІВІ БАНК                       | 0,5852 | 0,8749 | 0,9114 | 0,9725 |
| ЕКСПОБАНК                       | 0,5935 | 0,7835 | -      | -      |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 0,5805 | 0,8794 | 0,9257 | 0,9725 |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 0,5794 | 0,8796 | -      | -      |
| ЄВРОБАНК                        | 0,5790 | 0,8794 | 0,9256 | 0,9725 |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 0,5793 | -      | -      | -      |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 0,5795 | 0,8794 | 0,9256 | 0,9720 |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 0,5789 | -      | -      | -      |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 0,5789 | 0,8788 | 0,9251 | 0,9726 |
| ЗЛАТОБАНК                       | 0,5793 | 0,8767 | -      | -      |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 0,5785 | 0,8796 | 0,9256 | -      |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 0,5789 | -      | -      | -      |
| КАПІТАЛ"                        | 0,5791 | 0,8794 | -      | -      |
| КИЇВ"                           | 0,5798 | 0,8140 | -      | -      |
| КЛАСИКБАНК                      | 0,5791 | 0,8794 | 0,9256 | -      |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 0,5861 | 0,8714 | 0,9248 | 0,9719 |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 0,5793 | 0,8794 | 0,9262 | 0,9726 |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 0,5791 | 0,8794 | 0,9257 | 0,9726 |
| КОНКОРД"                        | 0,5792 | 0,8794 | 0,9256 | 0,9726 |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 0,5789 | 0,8793 | 0,9256 | 0,9725 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 0,1304 | 0,8804 | -      | -      |
| КРИСТАЛБАНК                     | -      | 0,8793 | 0,9269 | 0,9729 |
| КСГ БАНК                        | 0,5798 | 0,8794 | 0,9256 | -      |
| ЛЕГБАНК                         | 0,5789 | 0,8580 | -      | -      |
| ЛЬВІВ"                          | 0,5798 | 0,8788 | 0,9237 | 0,9725 |
| МЕГАБАНК                        | 0,5834 | 0,8825 | 0,9267 | 0,9727 |
| МЕЛПОР БАНК                     | 0,5792 | 0,8616 | -      | -      |
| МЕТАБАНК                        | 0,5797 | 0,8797 | 0,9259 | 0,9727 |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 0,5816 | 0,8807 | 0,9268 | 0,9728 |
| МІСТО БАНК                      | 0,5811 | 0,8808 | 0,9246 | 0,9702 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 0,5848 | 0,5338 | -      | -      |
| МОТОР-БАНК                      | 0,5794 | 0,8797 | 0,9258 | 0,9727 |
| НАДРА"                          | 0,5794 | 0,7883 | -      | -      |
| НОВИЙ"                          | 0,5770 | 0,8787 | 0,9259 | 0,9724 |



| Назва банку                              | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОКСІ БАНК                                | 0,5790 | 0,8795 | 0,9256 | 0,9725 |
| ОМЕГА БАНК                               | 0,4931 | 0,8765 | -      | -      |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК                | 0,5790 | 0,8777 | 0,9256 | 0,9726 |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК              | 0,6789 | 0,8841 | 0,8455 | 0,9752 |
| ПІВДЕНКОМБАНК                            | 0,5808 | -      | -      | -      |
| ПІВДЕННИЙ"                               | 0,5917 | 0,8832 | 0,9280 | 0,9730 |
| ПЛАТИНУМ БАНК                            | 0,5866 | 0,8548 | 0,9016 | -      |
| ПОЛКОМБАНК                               | 0,5789 | 0,8794 | 0,9256 | 0,9725 |
| ПОЛТАВА - БАНК                           | 0,5857 | 0,8823 | 0,9273 | 0,9731 |
| ПОРТО-ФРАНКО"                            | 0,5789 | 0,8299 | -      | -      |
| ПРАЙМ-БАНК                               | 0,5798 | -      | -      | -      |
| ПРЕМІУМ"                                 | 0,5795 | 0,8795 | -      | -      |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                           | 0,5791 | -      | -      | -      |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК               | 0,5796 | 0,8797 | 0,9264 | 0,9727 |
| ПРОФІН БАНК                              | 0,5777 | 0,8796 | -      | -      |
| РАДАБАНК                                 | 0,5793 | 0,8793 | 0,9258 | 0,9726 |
| РАДИКАЛ БАНК                             | 0,5855 | 0,8815 | -      | -      |
| РЕАЛ БАНК                                | 0,5827 | -      | -      | -      |
| РЕГІОН-БАНК                              | 0,5792 | 0,8795 | 0,9257 | 0,9725 |
| СОЮЗ"                                    | 0,5797 | 0,8795 | -      | -      |
| СТАНДАРТ"                                | 0,5789 | 0,8794 | -      | -      |
| СТАРОКИЙВСЬКИЙ БАНК                      | 0,5791 | -      | -      | -      |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 0,5790 | 0,8794 | -      | -      |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 0,5792 | -      | -      | -      |
| ТАСКОМБАНК                               | 0,5878 | 0,8804 | 0,9256 | 0,9726 |
| ТЕРРА БАНК                               | 0,5793 | -      | -      | -      |
| ТК КРЕДИТ"                               | 0,5792 | 0,8795 | -      | -      |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 0,5794 | 0,8793 | 0,9252 | 0,9725 |
| УКООПСПІЛКА"                             | 0,5789 | 0,8793 | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 0,5857 | 0,8795 | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 0,5767 | -      | -      | -      |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 0,5881 | 0,8563 | -      | -      |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 0,5793 | 0,8795 | 0,9256 | 0,9725 |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 0,5784 | 0,8793 | -      | -      |
| УКРІНБАНК                                | 0,5798 | 0,8801 | -      | -      |
| УКРКОМУНБАНК                             | 0,5789 | -      | -      | -      |
| УНІКОМБАНК                               | 0,5795 | 0,8795 | -      | -      |
| ФІДОБАНК                                 | 0,5848 | 0,8794 | 0,8617 | -      |
| ФІНАНС БАНК                              | 0,5790 | 0,8794 | 0,9256 | -      |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 0,5791 | 0,8718 | -      | -      |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 0,5790 | 0,8797 | 0,9259 | 0,9726 |
| ФІНБАНК                                  | 0,5791 | 0,8765 | 0,9245 | 0,9719 |
| ФІНЕКСБАНК                               | 0,5792 | 0,8794 | 0,9257 | -      |
| ФІНРОСТБАНК                              | 0,5795 | -      | -      | -      |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 0,5801 | 0,8798 | 0,9224 | -      |
| ХРЕЩАТИК"                                | 0,5805 | 0,8670 | -      | -      |
| ЦЕНТР"                                   | 0,5802 | 0,8794 | 0,9255 | 0,9725 |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 0,5790 | -      | -      | -      |
| ЮНЕКС БАНК                               | 0,5792 | 0,8798 | 0,9224 | 0,9724 |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 0,5790 | 0,8798 | -      | -      |
| РВС БАНК                                 | -      | -      | 0,9341 | 0,9720 |

Таблиця Г.8 – Значень сили ринкового тиску на ринку депозитних послуг фізичним (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг) в 2013-2016 р., од.

| Назва банку                        | Рік      |         |         |        |
|------------------------------------|----------|---------|---------|--------|
|                                    | 2013     | 2014    | 2015    | 2016   |
| ОЩАДБАНК                           | 0,5156   | 0,4057  | 1,4694  | 0,5411 |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 4,1168   | 1,6263  | 4,0586  | 1,3697 |
| УКРГАЗБАНК                         | 7,5787   | 9,0878  | 3,1057  | 2,6662 |
| РОДОВІД БАНК                       | 4,7893   | 4,7893  |         |        |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | 5,3522   | 4,1359  | 3,2766  | 2,6733 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | 3,2426   | 8,2553  | 5,3400  |        |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 5,3531   | 4,1647  | 3,2527  | 2,6714 |
| ПРИВАТБАНК                         | 2,6787   | 3,3935  | 3,5554  | 0,9503 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 5,5006   | 3,9892  | 2,9096  | 2,7539 |
| АЛЬФА-БАНК                         | 8,0916   | 4,8124  | 5,1689  | 2,5544 |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 7,1542   | 3,6799  | 3,0640  | 2,4790 |
| БМ БАНК                            | 4,5299   | 3,5724  | 3,3026  | 2,6444 |
| ВІЕС БАНК                          | 5,6689   | 4,2353  | 3,3120  | 2,7429 |
| ВТБ БАНК                           | 7,9830   | 2,2452  | 7,4137  | 2,3075 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                     | 5,3598   | 4,2008  | 3,2356  | 2,7130 |
| ІДЕЯ БАНК                          | 5,5461   | 4,0567  | 3,4253  | 2,6414 |
| КРЕДОБАНК                          | 4,8676   | 4,4782  | 3,3789  | 2,7909 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                 | 5,9723   | 4,0292  | 3,4736  | 2,7741 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                | 6,6273   | 5,8636  | 3,9386  | 3,3286 |
| МАРФІН БАНК                        | 5,4079   | 4,3662  | 3,3151  | 2,6581 |
| НЕОС БАНК КІПРУ                    | 5,7951   | 5,5249  | 3,1230  | 2,5742 |
| ОТП БАНК                           | 8,5742   | 40,1847 | 6,4660  | 2,3989 |
| ПРЕУС БАНК МКБ                     | 4,5780   | 4,4451  | 3,3371  | 2,5109 |
| ПРАВЕКС-БАНК                       | 5,5915   | 4,2723  | 3,5137  | 2,5156 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                     | 5,2823   | 4,3478  | 3,4337  | 2,8078 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                     | 2,1647   | 2,7696  | 2,1647  | 1,1348 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ              | 5,4152   | 6,2207  | 55,3640 | 5,5024 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                     | 26,3800  | 3,3766  | 15,7858 | 2,5861 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК             | 5,3290   | 4,1552  | 3,2558  | 2,7006 |
| СІТБАНК                            | 6,0756   | 3,5605  | 3,5605  | 3,8995 |
| УКРСИББАНК                         | 5,0942   | 8,6432  | 3,4299  | 2,8829 |
| УКРСОЦБАНК                         | 44,7935  | 14,1683 | 3,8688  | 2,3303 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                     | 6,3464   | 4,7389  | 4,8914  | 2,4813 |
| БТА Банк"                          | 5,4875   | 4,1247  | 3,2435  | 2,6642 |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"                   | 5,3905   | 4,1718  | 3,2686  | 2,6986 |
| ІМЕКСБАНК                          | 5,0181   | 5,0181  |         |        |
| ІНВЕСТБАНК                         | 3,2614   | 8,2968  | 5,3739  |        |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                     | 5,3165   | 4,1455  | 3,2551  | 2,6832 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                    | 4,6692   | 4,6692  | -       | -      |
| ІНТЕРБАНК                          | 100,0000 | -       | -       | -      |
| АВАНТ-БАНК                         | 4,6702   | 5       | -       | -      |
| АВТОКРАЗБАНК                       | 100,0000 | -       | -       | -      |
| АГРОКОМБАНК                        | 5,3433   | 4,1517  | 3,2587  | 2,6759 |
| АКОРДБАНК                          | 5,2960   | 4,1869  | 3,2876  | 2,6976 |
| АКСІОМА"                           | 5,1664   | 5,1664  | -       | -      |
| АКТАБАНК                           | 100,0000 | -       | -       | -      |
| АКТИВ - БАНК                       | 100,0000 | -       | -       | -      |
| АКЦЕНТ-БАНК                        | 5,3826   | 4,1602  | 3,2436  | 2,6799 |
| АЛЬПАРІ БАНК                       | 5,3445   | 4,1488  | 3,2584  | 2,6744 |
| АПЕКС-БАНК                         | 5,2719   | 4,2366  | 3,3797  | 2,7318 |
| АРКАДА"                            | 5,2927   | 4,1610  | 3,2411  | 2,6865 |
| АРТЕМ-БАНК                         | 3,2671   | 8,1838  | 5,4382  | -      |

| Назва банку                   | Рік      |         |        |        |
|-------------------------------|----------|---------|--------|--------|
|                               | 2013     | 2014    | 2015   | 2016   |
| АСВІО БАНК                    | 5,3216   | 4,1665  | 3,2694 | 2,6825 |
| АСТРА БАНК                    | 5,4054   | 4,1317  | 3,2979 | 2,6686 |
| БАНК 3/4                      | 5,3098   | 4,1534  | 3,2728 | 2,6831 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 4,7008   | 4,7008  | -      | -      |
| БАНК АВАНГАРД                 | 5,2699   | 4,1614  | 3,2660 | 2,6890 |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 5,4642   | 4,1687  | 3,2807 | 2,6791 |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 5,3440   | 4,1498  | 3,2595 | 2,6763 |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 4,6702   | 4,6702  | -      | -      |
| БАНК ВОСТОК                   | 5,2999   | 4,1572  | 3,2829 | 2,7075 |
| БАНК ГРАНТ                    | 5,2748   | 4,1920  | 3,2847 | 2,6903 |
| БАНК ДЕМАРК                   | 6,8279   | 6,8279  | -      | -      |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 100,0000 | -       | -      | -      |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 5,3401   | 4,1564  | 3,2581 | 2,6792 |
| БАНК КАМБІО                   | 6,1079   | 6,1079  | -      | -      |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 4,6769   | 4,6769  | -      | -      |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 4,7121   | 4,7121  | -      | -      |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 5,4282   | 4,2057  | 2,9781 | 2,6101 |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 100,0000 | -       | -      | -      |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 3,2404   | 7,8585  | 5,5140 | -      |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 100,0000 | -       | -      | -      |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 3,2513   | 8,2794  | 5,3537 | -      |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 4,6733   | 4,6733  | -      | -      |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 4,6575   | 4,6575  | -      | -      |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 5,3212   | 4,1508  | 3,2538 | 2,6768 |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 4,8102   | 4,8102  | -      | -      |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 3,2558   | 8,2946  | 5,3594 | -      |
| БАНК СІЧ                      | 5,3381   | 4,1451  | 3,2602 | 2,6769 |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 4,6700   | 4,6700  | -      | -      |
| БАНК ТРАСТ                    | 3,2617   | 8,2235  | 5,4058 | -      |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 5,3316   | 4,1587  | 3,2618 | 2,6738 |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 5,3471   | 4,1441  | 3,2892 | 2,6730 |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 5,0070   | 5,0070  | -      | -      |
| БАНК ФОРУМ                    | 100,0000 | -       | -      | -      |
| БАНК ЮНІСОН                   | 4,6639   | 4,6639  | -      | -      |
| БГ БАНК                       | 5,7784   | 5,7784  | -      | -      |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 2,4217   | 2,4217  | -      | -      |
| ВЕКТОР БАНК                   | 2,6955   | 17,4053 | 8,1078 | 5,2577 |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 5,3482   | 4,1517  | 3,2970 | 2,6759 |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 4,8926   | 4,8926  | -      | -      |
| ГЕФЕСТ"                       | 5,5651   | 4,0222  | 3,1794 | 2,6241 |
| ГЛОБУС"                       | 5,3553   | 4,1735  | 3,2833 | 2,6978 |
| ГРІН БАНК                     | 4,7442   | 4,7442  | -      | -      |
| ДАНІЕЛЬ"                      | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ДЕЛЬТА БАНК                   | 5,9330   | 5,9330  | -      | -      |
| ДІАМАНТБАНК                   | 2,7136   | 16,8706 | 8,0666 | 5,3974 |
| ДІВІ БАНК                     | 5,6941   | 4,2116  | 3,4550 | 2,6549 |
| ЕКСПОБАНК                     | 7,3829   | 7,3829  | -      | -      |
| ЕКСПРЕС-БАНК                  | 5,3806   | 4,1631  | 3,2652 | 2,6810 |
| ЕНЕРГОБАНК                    | 4,6743   | 4,6743  | -      | -      |
| ЄВРОБАНК                      | 5,3384   | 4,1493  | 3,2593 | -      |
| ЄВРОГАЗБАНК                   | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ЄВРОПРОМБАНК                  | 5,1499   | 4,2852  | 3,3413 | 2,7367 |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"            | 5,3445   | 4,1587  | 3,2636 | 2,6731 |
| ЗЛАТОБАНК                     | 4,7173   | 4,7173  | -      | -      |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК   | 3,2470   | 8,2514  | 5,3537 | -      |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК               | 100,0000 | -       | -      | -      |
| КАПІТАЛ"                      | 4,6718   | 4,6718  | -      | -      |

| Назва банку                     | Рік      |         |        |        |
|---------------------------------|----------|---------|--------|--------|
|                                 | 2013     | 2014    | 2015   | 2016   |
| КИЇВ"                           | 5,9907   | 5,9907  | -      | -      |
| КЛАСИКБАНК                      | 3,2535   | 8,2807  | 5,3592 | -      |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 5,6515   | 4,3491  | 3,2674 | 2,6795 |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 5,3416   | 4,1567  | 3,2540 | 2,6779 |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 5,3325   | 4,1557  | 3,2616 | 2,6780 |
| КОНКОРД"                        | 5,3385   | 4,1540  | 3,2614 | 2,6772 |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 5,3377   | 4,1507  | 3,2591 | 2,6752 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 1,8705   | 1,8705  | -      | -      |
| КРИСТАЛБАНК                     | 0,9415   | 5,2229  | 3,8563 | 3,0783 |
| КСГ БАНК                        | 3,2601   | 8,3042  | 5,3673 | -      |
| ЛЕГБАНК                         | 5,0263   | 5,0263  | -      | -      |
| ЛЬВІВ"                          | 5,3692   | 4,1676  | 3,2887 | 2,6766 |
| МЕГАБАНК                        | 5,4461   | 4,1195  | 3,2708 | 2,6924 |
| МЕЛПОР БАНК                     | 4,9679   | 4,9679  | -      | -      |
| МЕТАБАНК                        | 5,3416   | 4,1589  | 3,2646 | 2,6806 |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 5,2805   | 4,2183  | 3,3035 | 2,7143 |
| МІСТО БАНК                      | 5,9830   | 3,8441  | 3,1000 | 2,5797 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 27,4887  | 27,4887 | -      | -      |
| МОТОР-БАНК                      | 5,3660   | 4,1355  | 3,2522 | 2,6715 |
| НАДРА"                          | 6,7162   | 6,7162  | -      | -      |
| НОВИЙ"                          | 5,3327   | 4,1217  | 3,2269 | 2,6591 |
| ОКСІ БАНК                       | 5,3398   | 4,1492  | 3,2601 | 2,6758 |
| ОМЕГА БАНК                      | 3,6593   | 3,6593  | -      | -      |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 5,3464   | 4,1877  | 3,2577 | 2,6741 |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 7,7741   | 6,1023  | 9,1789 | 3,4042 |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 5,6357   | 4,1993  | 3,3122 | 2,7309 |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 3,6084   | 9,5103  | 5,8146 | -      |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 5,3370   | 4,1503  | 3,2592 | 2,6753 |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 5,4563   | 4,1724  | 3,2916 | 2,7098 |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 5,5897   | 5,5897  | -      | -      |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ПРЕМІУМ"                        | 4,6758   | 4,6758  | -      | -      |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 5,3390   | 4,1566  | 3,2564 | 2,6797 |
| ПРОФІН БАНК                     | 4,6469   | 4,6469  | -      | -      |
| РАДАБАНК                        | 5,3335   | 4,1609  | 3,2612 | 2,6788 |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 4,7392   | 4,7392  | -      | -      |
| РЕАЛ БАНК                       | 100,0000 | -       | -      | -      |
| РЕГІОН-БАНК                     | 5,3569   | 4,1423  | 3,2540 | 2,6734 |
| СОЮЗ"                           | 4,6791   | 4,6791  | -      | -      |
| СТАНДАРТ"                       | 4,6685   | 4,6685  | -      | -      |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК             | 100,0000 | -       | -      | -      |
| СТОЛИЧНИЙ"                      | 4,6704   | 4,6704  | -      | -      |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК    | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ТАСКОМБАНК                      | 5,6125   | 4,1844  | 3,2958 | 2,6999 |
| ТЕРРА БАНК                      | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ТК КРЕДИТ"                      | 4,6720   | 4,6720  | -      | -      |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                  | 5,3559   | 4,1523  | 3,2643 | 2,6755 |
| УКООПСІЛКА"                     | 4,6692   | 4,6692  | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК    | 4,7757   | 4,7757  | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"    | 100,0000 | -       | -      | -      |
| УКРБІЗНЕСБАНК                   | 5,2308   | 5,2308  | -      | -      |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                | 5,3432   | 4,1530  | 3,2614 | 2,6775 |
| УКРГАЗПРОМБАНК                  | 4,6633   | 4,6633  | -      | -      |
| УКРІНБАНК                       | 4,6718   | 4,6718  | -      | -      |
| УКРКОМУНБАНК                    | 100,0000 | -       | -      | -      |
| УНІКОМБАНК                      | 4,6759   | 4,6759  | -      | -      |
| ФІДОБАНК                        | 3,6817   | 6,7395  | 8,1144 | -      |

| Назва банку                              | Рік      |         |        |        |
|--|----------|---------|--------|--------|
|  | 2013     | 2014    | 2015   | 2016   |
| ФІНАНС БАНК                              | 3,2526   | 8,2806  | 5,3567 | -      |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 4,7939   | 4,7939  | -      | -      |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 5,3239   | 4,1506  | 3,2608 | 2,6792 |
| ФІНБАНК                                  | 2,7097   | 18,2333 | 8,1109 | 5,2379 |
| ФІНЕКСБАНК                               | 3,2536   | 8,2880  | 5,3564 | -      |
| ФІНРОСТБАНК                              | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 3,2785   | 8,1873  | 5,4681 | -      |
| ХРЕЩАТИК"                                | 4,8973   | 4,8973  | -      | -      |
| ЦЕНТР"                                   | 5,3771   | 4,1573  | 3,2646 | 2,6783 |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 100,0000 | -       | -      | -      |
| ЮНЕКС БАНК                               | 4,9989   | 4,3773  | 3,4581 | 2,7736 |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 4,6649   | 4,6649  |        |        |
| РВС БАНК                                 | 1,0036   | 1,0036  | 2,9817 | 2,5680 |

Таблиця Г.9 – Відносний показник координації сили ринкового тиску на ринку депозитних послуг фізичним (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг) в 2013-2016 р., од.

| Назва банку                        | Рік    |        |        |        |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                    | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                           | 0,0093 | 0,0073 | 0,0265 | 0,0098 |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 0,0744 | 0,0294 | 0,0733 | 0,0247 |
| УКРГАЗБАНК                         | 0,1369 | 0,1641 | 0,0561 | 0,0482 |
| РОДОВІД БАНК                       | 0,0865 | 0,0865 | 0,0000 | 0,0000 |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | 0,0967 | 0,0747 | 0,0592 | 0,0483 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | 0,0586 | 0,1491 | 0,0965 | 0,0000 |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 0,0967 | 0,0752 | 0,0588 | 0,0483 |
| ПРИВАТБАНК                         | 0,0484 | 0,0613 | 0,0642 | 0,0172 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 0,0994 | 0,0721 | 0,0526 | 0,0497 |
| АЛЬФА-БАНК                         | 0,1462 | 0,0869 | 0,0934 | 0,0461 |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 0,1292 | 0,0665 | 0,0553 | 0,0448 |
| БМ БАНК                            | 0,0818 | 0,0645 | 0,0597 | 0,0478 |
| ВІЕС БАНК                          | 0,1024 | 0,0765 | 0,0598 | 0,0495 |
| ВТБ БАНК                           | 0,1442 | 0,0406 | 0,1339 | 0,0417 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                     | 0,0968 | 0,0759 | 0,0584 | 0,0490 |
| ІДЕЯ БАНК                          | 0,1002 | 0,0733 | 0,0619 | 0,0477 |
| КРЕДОБАНК                          | 0,0879 | 0,0809 | 0,0610 | 0,0504 |
| КРЕДИТ СВРОПА БАНК                 | 0,1079 | 0,0728 | 0,0627 | 0,0501 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                | 0,1197 | 0,1059 | 0,0711 | 0,0601 |
| МАРФІН БАНК                        | 0,0977 | 0,0789 | 0,0599 | 0,0480 |
| НЕОС БАНК КІПРУ                    | 0,1047 | 0,0998 | 0,0564 | 0,0465 |
| ОТП БАНК                           | 0,1549 | 0,7258 | 0,1168 | 0,0433 |
| ПРЕУС БАНК МКБ                     | 0,0827 | 0,0803 | 0,0603 | 0,0454 |
| ПРАВЕКС-БАНК                       | 0,1010 | 0,0772 | 0,0635 | 0,0454 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                     | 0,0954 | 0,0785 | 0,0620 | 0,0507 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                     | 0,0391 | 0,0500 | 0,0391 | 0,0205 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ              | 0,0978 | 0,1124 | 1,0000 | 0,0994 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                     | 0,4765 | 0,0610 | 0,2851 | 0,0467 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК             | 0,0963 | 0,0751 | 0,0588 | 0,0488 |
| СІТБАНК                            | 0,1097 | 0,0643 | 0,0643 | 0,0704 |
| УКРСИББАНК                         | 0,0920 | 0,1561 | 0,0620 | 0,0521 |
| УКРСОЦБАНК                         | 0,8091 | 0,2559 | 0,0699 | 0,0421 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                     | 0,1146 | 0,0856 | 0,0883 | 0,0448 |
| БТА Банк"                          | 0,0991 | 0,0745 | 0,0586 | 0,0481 |

| Назва банку                   | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                               | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"              | 0,0974 | 0,0754 | 0,0590 | 0,0487 |
| ІМЕКСБАНК                     | 0,0906 | 0,0906 | 0,0000 | 0,0000 |
| ІНВЕСТБАНК                    | 0,0589 | 0,1499 | 0,0971 | 0,0000 |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 0,0960 | 0,0749 | 0,0588 | 0,0485 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 0,0843 | 0,0843 | 0,0000 | 0,0000 |
| ІНТЕРБАНК                     | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| АВАНТ-БАНК                    | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| АГРОКОМБАНК                   | 0,0965 | 0,0750 | 0,0589 | 0,0483 |
| АКОРДБАНК                     | 0,0957 | 0,0756 | 0,0594 | 0,0487 |
| АКСІОМА"                      | 0,0933 | 0,0933 | 0,0000 | 0,0000 |
| АКТАБАНК                      | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| АКТИВ - БАНК                  | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 0,0972 | 0,0751 | 0,0586 | 0,0484 |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 0,0965 | 0,0749 | 0,0589 | 0,0483 |
| АПЕКС-БАНК                    | 0,0952 | 0,0765 | 0,0610 | 0,0493 |
| АРКАДА"                       | 0,0956 | 0,0752 | 0,0585 | 0,0485 |
| АРТЕМ-БАНК                    | 0,0590 | 0,1478 | 0,0982 | 0,0000 |
| АСВІО БАНК                    | 0,0961 | 0,0753 | 0,0591 | 0,0485 |
| АСТРА БАНК                    | 0,0976 | 0,0746 | 0,0596 | 0,0482 |
| БАНК 3/4                      | 0,0959 | 0,0750 | 0,0591 | 0,0485 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 0,0849 | 0,0849 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК АВАНГАРД                 | 0,0952 | 0,0752 | 0,0590 | 0,0486 |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 0,0987 | 0,0753 | 0,0593 | 0,0484 |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 0,0965 | 0,0750 | 0,0589 | 0,0483 |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК ВОСТОК                   | 0,0957 | 0,0751 | 0,0593 | 0,0489 |
| БАНК ГРАНТ                    | 0,0953 | 0,0757 | 0,0593 | 0,0486 |
| БАНК ДЕМАРК                   | 0,1233 | 0,1233 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 0,0965 | 0,0751 | 0,0588 | 0,0484 |
| БАНК КАМБІО                   | 0,1103 | 0,1103 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 0,0845 | 0,0845 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 0,0851 | 0,0851 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 0,0980 | 0,0760 | 0,0538 | 0,0471 |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 0,0585 | 0,1419 | 0,0996 | 0,0000 |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 0,0587 | 0,1495 | 0,0967 | 0,0000 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 0,0841 | 0,0841 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 0,0961 | 0,0750 | 0,0588 | 0,0483 |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 0,0869 | 0,0869 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 0,0588 | 0,1498 | 0,0968 | 0,0000 |
| БАНК СІЧ                      | 0,0964 | 0,0749 | 0,0589 | 0,0484 |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК ТРАСТ                    | 0,0589 | 0,1485 | 0,0976 | 0,0000 |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 0,0963 | 0,0751 | 0,0589 | 0,0483 |
| БАНК ФАМЛІБНИЙ                | 0,0966 | 0,0749 | 0,0594 | 0,0483 |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 0,0904 | 0,0904 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК ФОРУМ                    | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| БАНК ЮНІСОН                   | 0,0842 | 0,0842 | 0,0000 | 0,0000 |
| БГ БАНК                       | 0,1044 | 0,1044 | 0,0000 | 0,0000 |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 0,0437 | 0,0437 | 0,0000 | 0,0000 |
| ВЕКТОР БАНК                   | 0,0487 | 0,3144 | 0,1464 | 0,0950 |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 0,0966 | 0,0750 | 0,0596 | 0,0483 |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 0,0884 | 0,0884 | 0,0000 | 0,0000 |
| ГЕФЕСТ"                       | 0,1005 | 0,0727 | 0,0574 | 0,0474 |

| Назва банку                     | Рік    |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                 | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ГЛОБУС"                         | 0,0967 | 0,0754 | 0,0593 | 0,0487 |
| ГРІН БАНК                       | 0,0857 | 0,0857 | 0,0000 | 0,0000 |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 0,1072 | 0,1072 | 0,0000 | 0,0000 |
| ДІАМАНТБАНК                     | 0,0490 | 0,3047 | 0,1457 | 0,0975 |
| ДІВІ БАНК                       | 0,1028 | 0,0761 | 0,0624 | 0,0480 |
| ЕКСПОБАНК                       | 0,1334 | 0,1334 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 0,0972 | 0,0752 | 0,0590 | 0,0484 |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЄВРОБАНК                        | 0,0964 | 0,0749 | 0,0589 | 0,0000 |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 0,0930 | 0,0774 | 0,0604 | 0,0494 |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 0,0965 | 0,0751 | 0,0589 | 0,0483 |
| ЗЛАТОБАНК                       | 0,0852 | 0,0852 | 0,0000 | 0,0000 |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 0,0586 | 0,1490 | 0,0967 | 0,0000 |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| КАПІТАЛ                         | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| КИЇВ                            | 0,1082 | 0,1082 | 0,0000 | 0,0000 |
| КЛАСИКБАНК                      | 0,0588 | 0,1496 | 0,0968 | 0,0000 |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 0,1021 | 0,0786 | 0,0590 | 0,0484 |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 0,0965 | 0,0751 | 0,0588 | 0,0484 |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 0,0963 | 0,0751 | 0,0589 | 0,0484 |
| КОНКОРД"                        | 0,0964 | 0,0750 | 0,0589 | 0,0484 |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 0,0964 | 0,0750 | 0,0589 | 0,0483 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 0,0338 | 0,0338 | 0,0000 | 0,0000 |
| КРИСТАЛБАНК                     | 0,0170 | 0,0943 | 0,0697 | 0,0556 |
| КСГ БАНК                        | 0,0589 | 0,1500 | 0,0969 | 0,0000 |
| ЛЕГБАНК                         | 0,0908 | 0,0908 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЛЬВІВ                           | 0,0970 | 0,0753 | 0,0594 | 0,0483 |
| МЕГАБАНК                        | 0,0984 | 0,0744 | 0,0591 | 0,0486 |
| МЕЛПОР БАНК                     | 0,0897 | 0,0897 | 0,0000 | 0,0000 |
| МЕТАБАНК                        | 0,0965 | 0,0751 | 0,0590 | 0,0484 |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 0,0954 | 0,0762 | 0,0597 | 0,0490 |
| МІСТО БАНК                      | 0,1081 | 0,0694 | 0,0560 | 0,0466 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 0,4965 | 0,4965 | 0,0000 | 0,0000 |
| МОТОР-БАНК                      | 0,0969 | 0,0747 | 0,0587 | 0,0483 |
| НАДРА"                          | 0,1213 | 0,1213 | 0,0000 | 0,0000 |
| НОВИЙ"                          | 0,0963 | 0,0744 | 0,0583 | 0,0480 |
| ОКСІ БАНК                       | 0,0964 | 0,0749 | 0,0589 | 0,0483 |
| ОМЕГА БАНК                      | 0,0661 | 0,0661 | 0,0000 | 0,0000 |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 0,0966 | 0,0756 | 0,0588 | 0,0483 |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 0,1404 | 0,1102 | 0,1658 | 0,0615 |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 0,1018 | 0,0758 | 0,0598 | 0,0493 |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 0,0652 | 0,1718 | 0,1050 | 0,0000 |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 0,0964 | 0,0750 | 0,0589 | 0,0483 |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 0,0986 | 0,0754 | 0,0595 | 0,0489 |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 0,1010 | 0,1010 | 0,0000 | 0,0000 |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ПРЕМІУМ                         | 0,0845 | 0,0845 | 0,0000 | 0,0000 |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 0,0964 | 0,0751 | 0,0588 | 0,0484 |
| ПРОФІН БАНК                     | 0,0839 | 0,0839 | 0,0000 | 0,0000 |
| РАДАБАНК                        | 0,0963 | 0,0752 | 0,0589 | 0,0484 |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 0,0856 | 0,0856 | 0,0000 | 0,0000 |
| РЕАЛ БАНК                       | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| РЕГІОН-БАНК                     | 0,0968 | 0,0748 | 0,0588 | 0,0483 |
| СОЮЗ                            | 0,0845 | 0,0845 | 0,0000 | 0,0000 |

| Назва банку                              | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| СТАНДАРТ                                 | 0,0843 | 0,0843 | 0,0000 | 0,0000 |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                      | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ТАСКОМБАНК                               | 0,1014 | 0,0756 | 0,0595 | 0,0488 |
| ТЕРРА БАНК                               | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ТК КРЕДИТ                                | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 0,0967 | 0,0750 | 0,0590 | 0,0483 |
| УКООПСПІЛКА"                             | 0,0843 | 0,0843 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 0,0863 | 0,0863 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 0,0945 | 0,0945 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 0,0965 | 0,0750 | 0,0589 | 0,0484 |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 0,0842 | 0,0842 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРІНБАНК                                | 0,0844 | 0,0844 | 0,0000 | 0,0000 |
| УКРКОМУНБАНК                             | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| УНІКОМБАНК                               | 0,0845 | 0,0845 | 0,0000 | 0,0000 |
| ФІДОБАНК                                 | 0,0665 | 0,1217 | 0,1466 | 0,0000 |
| ФІНАНС БАНК                              | 0,0587 | 0,1496 | 0,0968 | 0,0000 |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 0,0866 | 0,0866 | 0,0000 | 0,0000 |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 0,0962 | 0,0750 | 0,0589 | 0,0484 |
| ФІНБАНК                                  | 0,0489 | 0,3293 | 0,1465 | 0,0946 |
| ФІНЕКСБАНК                               | 0,0588 | 0,1497 | 0,0967 | 0,0000 |
| ФІНРОСТБАНК                              | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 0,0592 | 0,1479 | 0,0988 | 0,0000 |
| ХРЕЩАТИК                                 | 0,0885 | 0,0885 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЦЕНТР                                    | 0,0971 | 0,0751 | 0,0590 | 0,0484 |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 1,8062 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ЮНЕКС БАНК                               | 0,0903 | 0,0791 | 0,0625 | 0,0501 |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 0,0843 | 0,0843 | 0,0000 | 0,0000 |
| РВС БАНК                                 | 0,0181 | 0,0181 | 0,0539 | 0,0464 |

Таблиця Г.10 – Оцінка стратегічної позиції банків на ринку депозитних послуг фізичних осіб в 2013-2016 р., од

| Назва банку                         | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                     | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ОЩАДБАНК                            | 0,0011 | 0,0009 | 0,0022 | 0,0011 |
| УКРЕКСІМБАНК                        | 0,0119 | 0,0027 | 0,0090 | 0,0039 |
| УКРГАЗБАНК                          | 0,0055 | 0,0075 | 0,0088 | 0,0059 |
| РОДОВІД БАНК                        | 0,0248 | 0,0260 | -      | -      |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"               | -      | -      | -      | -      |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                         | -      | -      | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  | -      | -      | -      | -      |
| ПРИВАТБАНК                          | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 0,0360 | 0,0546 | 0,0740 | 0,0369 |
| АЛЬФА-БАНК                          | 0,0041 | 0,0051 | 0,0074 | 0,0047 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 0,0066 | 0,0114 | 0,0074 | 0,0094 |
| БМ БАНК                             | 0,0073 | 0,0720 | 0,0097 | 0,0182 |
| ВІЕС БАНК                           | 0,0091 | 0,0167 | 0,0163 | 0,0139 |
| ВТБ БАНК                            | 0,0044 | 0,0053 | 0,0107 | 0,0056 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | -      | -      | -      | -      |
| ІДЕЯ БАНК                           | 0,0079 | 0,0123 | 0,0121 | 0,0101 |
| КРЕДОБАНК                           | 0,0054 | 0,0062 | 0,0109 | 0,0062 |



| Назва банку                   | Рік    |        |        |        |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                               | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК            | 0,0428 | 0,0458 | 0,0308 | 0,0344 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК           | 0,0056 | 0,0104 | 0,0081 | 0,0071 |
| МАРФІН БАНК                   | 0,0267 | 0,0108 | 0,0125 | 0,0120 |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)             | 0,0069 | 0,0104 | 0,0097 | -      |
| ОТП БАНК                      | 0,0047 | 0,0125 | 0,0072 | 0,0063 |
| ПРЕУС БАНК МКБ                | 0,0114 | 0,0124 | 0,0135 | 0,0151 |
| ПРАВЕКС-БАНК                  | 0,0070 | 0,0063 | 0,0113 | 0,0070 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                | 0,0045 | 0,0057 | 0,0087 | 0,0052 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                | 0,0032 | 0,0037 | 0,0045 | 0,0031 |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ         | 0,0078 | 0,0114 | 0,0192 | 0,0107 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                | 0,0059 | 0,0059 | 0,0094 | 0,0051 |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК        | 0,0351 | 0,0405 | 0,0353 | 0,0558 |
| СІТБАНК                       | 0,0254 | 0,0260 | 0,0270 | 0,0314 |
| УКРСИББАНК                    | 0,0061 | 0,0100 | 0,0066 | 0,0095 |
| УКРСОЦБАНК                    | 0,0099 | 0,0186 | 0,0090 | 0,0051 |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                | 0,0065 | 0,0112 | 0,0184 | -      |
| БТА Банк"                     | 0,0060 | 0,0127 | 0,0102 | 0,0078 |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"              | 0,0173 | 0,0241 | 0,0237 | 0,0189 |
| ІМЕКСБАНК                     | 0,0070 | 0,0073 | -      | -      |
| ІНВЕСТБАНК                    | 0,0109 | 0,0188 | 0,0132 | -      |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 0,0052 | 0,0051 | 0,0074 | 0,0056 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 0,0140 | 0,0147 | -      | -      |
| ІНТЕРБАНК                     | 1,0193 | -      | -      | -      |
| АВАНТ-БАНК                    | 0,0090 | 0      | -      | -      |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 1,0176 | -      | -      | -      |
| АГРОКОМБАНК                   | 0,0108 | 0,0131 | 0,0317 | 0,0123 |
| АКОРДБАНК                     | 0,0112 | 0,0121 | 0,0166 | 0,0122 |
| АКСІОМА"                      | 0,0391 | 0,0410 | -      | -      |
| АКТАБАНК                      | 1,0107 | -      | -      | -      |
| АКТИВ - БАНК                  | 1,0146 | -      | -      | -      |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 0,0041 | 0,0040 | 0,0051 | 0,0047 |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 0,1695 | 0,0709 | 0,1198 | 0,0744 |
| АПЕКС-БАНК                    | 0,0116 | 0,0114 | 0,0085 | 0,0185 |
| АРКАДА"                       | 0,0063 | 0,0066 | 0,0066 | 0,0080 |
| АРТЕМ-БАНК                    | 0,0109 | 0,0175 | 0,0129 | -      |
| АСВІО БАНК                    | 0,0083 | 0,0080 | 0,0111 | 0,0078 |
| АСТРА БАНК                    | 0,0269 | 0,0336 | 0,0351 | 0,0442 |
| БАНК 3/4                      | 0,0192 | 0,0096 | 0,0130 | 0,0143 |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 0,0087 | 0,0091 | -      | -      |
| БАНК АВАНГАРД                 | -      | 0,0242 | 0,0347 | 0,0348 |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 0,0279 | 0,0211 | 0,0936 | 0,0231 |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 0,0086 | 0,0085 | 0,0131 | 0,0089 |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 0,0498 | 0,0522 | -      | -      |
| БАНК ВОСТОК                   | 0,0039 | 0,0042 | 0,0068 | 0,0043 |
| БАНК ГРАНТ                    | 0,0075 | 0,0084 | 0,0092 | 0,0094 |
| БАНК ДЕМАРК                   | 0,0233 | 0,0245 | -      | -      |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 1,0171 | -      | -      | -      |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 0,0050 | 0,0053 | 0,0055 | 0,0063 |
| БАНК КАМБІО                   | 0,0136 | 0,0143 | -      | -      |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 0,0110 | 0,0116 | -      | -      |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 0,0177 | 0,0186 | -      | -      |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 0,0034 | 0,0034 | 0,0056 | 0,0036 |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 1,0166 | -      | -      | -      |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 0,0047 | 0,0076 | 0,0056 | -      |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 1,0181 | -      | -      | -      |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 0,0421 | 0,0366 | 0,0336 | -      |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 0,0152 | 0,0159 | -      | -      |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 0,0219 | 0,0229 | -      | -      |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 0,0340 | 0,0713 | 0,0270 | 0,0403 |

| Назва банку                     | Рік    |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                 | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ           | 0,0162 | 0,0170 | -      | -      |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ         | 0,0140 | 0,0199 | 0,0155 | -      |
| БАНК СІЧ                        | 0,0069 | 0,0072 | 0,0117 | 0,0070 |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                 | 0,0146 | 0,0153 | -      | -      |
| БАНК ТРАСТ                      | 0,0078 | 0,0116 | 0,0089 | -      |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ        | 0,0088 | 0,0090 | 0,0143 | 0,0091 |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 0,0340 | 0,0292 | 0,0440 | 0,0276 |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 0,0043 | 0,0045 | -      | -      |
| БАНК ФОРУМ                      | 1,0036 | -      | -      | -      |
| БАНК ЮНІСОН                     | 0,0295 | 0,0310 | -      | -      |
| БГ БАНК                         | 0,0353 | 0,0371 | -      | -      |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 1,0018 | -      | -      | -      |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 0,0053 | 0,0056 | -      | -      |
| ВЕКТОР БАНК                     | 0,0122 | 0,0245 | -      | -      |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 0,0124 | 0,0134 | 0,0129 | 0,0281 |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 0,0086 | 0,0090 | -      | -      |
| ГЕФЕСТ"                         | -      | -      | -      | -      |
| ГЛОБУС"                         | 0,0070 | 0,0069 | 0,0182 | 0,0076 |
| ГРІН БАНК                       | 0,0255 | 0,0267 | -      | -      |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 1,0180 | -      | -      | -      |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 0,0076 | -      | -      | -      |
| ДІАМАНТБАНК                     | 0,0038 | 0,0076 | -      | -      |
| ДІВІ БАНК                       | 0,0338 | 0,0191 | 0,0146 | 0,0178 |
| ЕКСПОБАНК                       | 0,0112 | 0,0117 | -      | -      |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 0,0141 | 0,0078 | -      | -      |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 0,0164 | 0,0172 | -      | -      |
| ЄВРОБАНК                        | 0,0201 | 0,0139 | -      | -      |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 1,0145 | -      | -      | -      |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 0,0070 | -      | -      | -      |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 1,0186 | -      | -      | -      |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 0,0100 | -      | -      | -      |
| ЗЛАТОБАНК                       | 0,0087 | 0,0091 | -      | -      |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | -      | -      | -      | -      |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 1,0195 | -      | -      | -      |
| КАПІТАЛ"                        | 0,0102 | -      | -      | -      |
| КИЇВ"                           | 0,0191 | 0,0200 | -      | -      |
| КЛАСИКБАНК                      | 0,0356 | 0,0642 | -      | -      |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 0,0077 | 0,0074 | 0,0108 | -      |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 0,0109 | 0,0104 | 0,0151 | 0,0117 |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 0,0068 | 0,0070 | 0,0093 | 0,0078 |
| КОНКОРД"                        | 0,0122 | 0,0122 | 0,0156 | 0,0115 |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 0,0386 | 0,0331 | 0,0399 | 0,0570 |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 0,0164 | 0,0172 | -      | -      |
| КРИСТАЛБАНК                     | -      | 0,0095 | 0,0107 | -      |
| КСГ БАНК                        | 0,0082 | 0,0097 | -      | -      |
| ЛЕГБАНК                         | 0,0000 | 0,0163 | -      | -      |
| ЛЬВІВ"                          | 0,0062 | 0,0064 | 0,0090 | -      |
| МЕГАБАНК                        | 0,0041 | 0,0039 | -      | -      |
| МЕЛІОР БАНК                     | 0,0327 | 0,0343 | -      | -      |
| МЕТАБАНК                        | 0,0116 | 0,0097 | 0,0135 | 0,0114 |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 0,0045 | 0,0048 | -      | -      |
| МІСТО БАНК                      | 0,0060 | 0,0061 | 0,0074 | 0,0065 |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 0,0158 | 0,0166 | -      | -      |
| МОТОР-БАНК                      | 0,0064 | 0,0062 | 0,0067 | 0,0056 |
| НАДРА"                          | 0,0147 | 0,0155 | -      | -      |
| НОВИЙ"                          | 0,0140 | 0,0128 | 0,0101 | 0,0417 |
| ОКСІ БАНК                       | 0,0087 | 0,0092 | -      | -      |
| ОМЕГА БАНК                      | 0,1397 | 0,1465 | -      | -      |

| Назва банку                              | Рік    |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК                | 0,0074 | 0,0074 | 0,0083 | 0,0085 |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК              | 0,0025 | 0,0025 | -      | -      |
| ПІВДЕНКОМБАНК                            | 1,0115 | -      | -      | -      |
| ПІВДЕННИЙ"                               | 0,0030 | 0,0029 | 0,0049 | 0,0032 |
| ПЛАТИНУМ БАНК                            | 0,0035 | -      | -      | -      |
| ПОЛІКОМБАНК                              | 0,0100 | 0,0096 | 0,0123 | 0,0112 |
| ПОЛТАВА - БАНК                           | 0,0075 | 0,0071 | 0,0109 | -      |
| ПОРТО-ФРАНКО"                            | 0,0361 | 0,0379 | -      | -      |
| ПРАЙМ-БАНК                               | 1,0195 | -      | -      | -      |
| ПРЕМІУМ"                                 | 0,0115 | 0,0121 | -      | -      |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                           | 1,0178 | -      | -      | -      |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК               | 0,0133 | 0,0130 | -      | -      |
| ПРОФІН БАНК                              | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -      |
| РАДАБАНК                                 | 0,0089 | -      | -      | -      |
| РАДИКАЛ БАНК                             | 0,0200 | 0,0210 | -      | -      |
| РЕАЛ БАНК                                | 1,0172 | -      | -      | -      |
| РЕГІОН-БАНК                              | 0,0136 | 0,0125 | 0,0130 | 0,0150 |
| СОЮЗ"                                    | 0,0136 | 0,0143 | -      | -      |
| СТАНДАРТ"                                | 0,0115 | -      | -      | -      |
| СТАРОКИЙВСЬКИЙ БАНК                      | 1,0187 | -      | -      | -      |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 0,0232 | 0,0243 | -      | -      |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 1,0196 | -      | -      | -      |
| ТАСКОМБАНК                               | 0,0042 | -      | -      | -      |
| ТЕРРА БАНК                               | 1,0135 | -      | -      | -      |
| ТК КРЕДИТ"                               | 0,0323 | -      | -      | -      |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 0,0121 | 0,0127 | 0,0152 | 0,0142 |
| УКООПСПІЛКА"                             | 0,0507 | -      | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 0,0123 | 0,0129 | -      | -      |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 1,0170 | -      | -      | -      |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 0,0070 | 0,0073 | -      | -      |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 0,0117 | 0,0129 | -      | -      |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 0,0161 | -      | -      | -      |
| УКРІНБАНК                                | 0,0081 | 0,0084 | -      | -      |
| УКРКОМУНБАНК                             | 1,0189 | -      | -      | -      |
| УНІКОМБАНК                               | 0,0752 | 0,0788 | -      | -      |
| ФІДОБАНК                                 | 0,0044 | 0,0065 | -      | -      |
| ФІНАНС БАНК                              | 0,0637 | -      | -      | -      |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 0,0094 | 0,0098 | -      | -      |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 0,0165 | 0,0568 | 0,0211 | -      |
| ФІНБАНК                                  | 0,0056 | 0,0208 | 0,0130 | -      |
| ФІНЕКСБАНК                               | 0,0199 | 0,0374 | -      | -      |
| ФІНРОСТБАНК                              | 1,0169 | -      | -      | -      |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 0,0056 | 0,0094 | 0,0067 | -      |
| ХРЕЩАТИК"                                | 0,0079 | 0,0083 | -      | -      |
| ЦЕНТР"                                   | 0,0188 | -      | -      | -      |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 1,0187 | -      | -      | -      |
| ЮНЕКС БАНК                               | 0,0107 | 0,0087 | -      | -      |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 0,0129 | 0,0135 | -      | -      |
| РВС БАНК                                 | -      | -      | -      | -      |

Таблиця Г.11 – Ренкінг банків за показником стратегічної позиції банків на ринку депозитних послуг фізичних осіб в 2013-2016 р., од

| Назва банку                         | Рік  |      |          |          |
|-------------------------------------|------|------|----------|----------|
|                                     | 2013 | 2014 | 2015     | 2016     |
| ОЩАДБАНК                            | 2    | 2    | 2        | 2        |
| УКРЕКСІМБАНК                        | 87   | 4    | 26       | 6        |
| УКРГАЗБАНК                          | 25   | 35   | 23       | 16       |
| РОДОВІД БАНК                        | 122  | 116  | -        | -        |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"               | 173  | 139  | 81       | 66       |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                         | 173  | 139  | 81       |          |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.  | 173  | 139  | 81       | 66       |
| ПРИВАТБАНК                          | 1    | 1    | <b>1</b> | <b>1</b> |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 137  | 131  | 78       | 59       |
| АЛЬФА-БАНК                          | 12   | 13   | 18       | 8        |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 37   | 65   | 15       | 33       |
| БМ БАНК                             | 46   | 136  | 32       | 50       |
| ВІЕС БАНК                           | 67   | 95   | 61       | 44       |
| ВТБ БАНК                            | 15   | 16   | 35       | 14       |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 173  | 139  | 81       | 66       |
| ІДЕЯ БАНК                           | 55   | 73   | 43       | 35       |
| КРЕДОБАНК                           | 24   | 21   | 38       | 17       |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                  | 142  | 129  | 70       | 57       |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                 | 28   | 59   | 19       | 23       |
| МАРФІН БАНК                         | 125  | 62   | 45       | 41       |
| НЕОС (БАНК КІПРУ)                   | 40   | 60   | 31       | -        |
| ОТП БАНК                            | 20   | 75   | 14       | 18       |
| ПІРЕУС БАНК МКБ                     | 81   | 74   | 53       | 48       |
| ПРАВЕКС-БАНК                        | 45   | 23   | 41       | 21       |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                      | 18   | 18   | 22       | 12       |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                      | 5    | 7    | 3        | 3        |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ               | 52   | 64   | 65       | 36       |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                      | 29   | 19   | 30       | 11       |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК              | 134  | 127  | 75       | 63       |
| СІТІБАНК                            | 123  | 115  | 69       | 56       |
| УКРСИББАНК                          | 32   | 58   | 10       | 34       |
| УКРСОЦБАНК                          | 69   | 101  | 27       | 10       |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                      | 36   | 63   | 64       |          |
| БТА Банк"                           | 31   | 78   | 34       | 27       |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"                    | 111  | 110  | 67       | 52       |
| ІМЕКСБАНК                           | 42   | 31   | -        | -        |
| ІНВЕСТБАНК                          | 77   | 102  | 52       |          |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                      | 22   | 14   | 16       | 15       |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                     | 100  | 89   | -        | -        |
| ІНТЕРБАНК                           | 169  | -    | -        | -        |
| АВАНТ-БАНК                          | 66   | 51   | -        | -        |
| АВТОКРАЗБАНК                        | 161  | -    | -        | -        |
| АГРОКОМБАНК                         | 74   | 83   | 71       | 43       |
| АКОРДБАНК                           | 80   | 70   | 62       | 42       |
| АКСІОМА"                            | 140  | 128  | -        | -        |
| АКТАБАНК                            | 151  | -    | -        | -        |
| АКТИВ - БАНК                        | 155  | -    | -        | -        |
| АКЦЕНТ-БАНК                         | 10   | 9    | 5        | 9        |
| АЛЬПАРІ БАНК                        | 148  | 134  | 80       | 65       |
| АПЕКС-БАНК                          | 84   | 66   | 21       | 51       |
| АРКАДА"                             | 34   | 26   | 9        | 28       |
| АРТЕМ-БАНК                          | 75   | 99   | 46       |          |
| АСВІО БАНК                          | 58   | 39   | 40       | 25       |

| Назва банку                   | Рік  |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|
|                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| АСТРА БАНК                    | 126  | 121  | 74   | 62   |
| БАНК 3/4                      | 115  | 54   | 50   | 46   |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 63   | 48   | -    | -    |
| БАНК АВАНГАРД                 | 173  | 111  | 73   | 58   |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 127  | 108  | 79   | 53   |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 59   | 43   | 51   | 30   |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 143  | 130  | -    | -    |
| БАНК ВОСТОК                   | 9    | 10   | 13   | 7    |
| БАНК ГРАНТ                    | 48   | 41   | 28   | 32   |
| БАНК ДЕМАРК                   | 121  | 113  | -    | -    |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 159  | -    | -    | -    |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 21   | 15   | 6    | 19   |
| БАНК КАМБІО                   | 96   | 87   | -    | -    |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 78   | 67   | -    | -    |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 112  | 100  | -    | -    |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 6    | 6    | 7    | 5    |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 156  | -    | -    | -    |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 19   | 37   | 8    | -    |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 164  | -    | -    | -    |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 141  | 123  | 72   | -    |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 104  | 92   | -    | -    |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 119  | 109  | -    | -    |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 133  | 135  | 68   | 60   |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 107  | 96   | -    | -    |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 98   | 104  | 59   | -    |
| БАНК СІЧ                      | 39   | 30   | 42   | 22   |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 102  | 90   | -    | -    |
| БАНК ТРАСТ                    | 53   | 68   | 24   | -    |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 64   | 45   | 55   | 31   |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 132  | 118  | 77   | 54   |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 14   | 11   | -    | -    |
| БАНК ФОРУМ                    | 150  | -    | -    | -    |
| БАНК ЮНІСОН                   | 128  | 119  | -    | -    |
| БГ БАНК                       | 135  | 124  | -    | -    |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 149  | -    | -    | -    |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 23   | 17   | 81   | 66   |
| ВЕКТОР БАНК                   | 89   | 114  | -    | -    |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 92   | 84   | 47   | 55   |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 60   | 46   | -    | -    |
| ГЕФЕСТ"                       | 173  | 139  | -    | -    |
| ГЛОБУС"                       | 44   | 27   | 63   | 24   |
| ГРІН БАНК                     | 124  | 117  | -    | -    |
| ДАНІЕЛЬ"                      | 163  | -    | -    | -    |
| ДЕЛЬТА БАНК                   | 50   | -    | -    | -    |
| ДІАМАНТБАНК                   | 8    | 36   | -    | -    |
| ДІВІ БАНК                     | 131  | 103  | 56   | 49   |
| ЕКСПОБАНК                     | 79   | 69   | -    | -    |
| ЕКСПРЕС-БАНК                  | 101  | 38   | -    | -    |
| ЕНЕРГОБАНК                    | 108  | 97   | -    | -    |
| ЄВРОБАНК                      | 118  | 86   | -    | -    |
| ЄВРОГАЗБАНК                   | 154  | -    | -    | -    |
| ЄВРОПРОМБАНК                  | 43   | -    | -    | -    |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                | 165  | -    | -    | -    |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"            | 70   | -    | -    | -    |
| ЗЛАТОБАНК                     | 62   | 47   | -    | -    |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК   | 173  | 139  | -    | -    |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК               | 170  | -    | -    | -    |
| КАПІТАЛ"                      | 72   | -    | -    | -    |
| КИЇВ"                         | 114  | 105  | -    | -    |

| Назва банку                     | Рік  |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|
|                                 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| КЛАСИКБАНК                      | 136  | 133  | -    | -    |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 51   | 34   | 37   |      |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 76   | 61   | 57   | 40   |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 38   | 28   | 29   | 26   |
| КОНКОРД"                        | 90   | 72   | 60   | 39   |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 139  | 120  | 76   | 64   |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 109  | 98   | -    | -    |
| КРИСТАЛБАНК                     | 173  | 52   | 36   | -    |
| КСГ БАНК                        | 57   | 56   |      | -    |
| ЛЕГБАНК                         | 1    | 93   |      | -    |
| ЛЬВІВ"                          | 33   | 24   | 25   | -    |
| МЕГАБАНК                        | 11   | 8    | -    | -    |
| МЕЛІОР БАНК                     | 130  | 122  | -    | -    |
| МЕТАБАНК                        | 85   | 55   | 54   | 38   |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 17   | 12   | -    | -    |
| МІСТО БАНК                      | 30   | 20   | 17   | 20   |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 105  | 94   | -    | -    |
| МОТОР-БАНК                      | 35   | 22   | 11   | 13   |
| НАДРА"                          | 103  | 91   | -    | -    |
| НОВИЙ"                          | 99   | 79   | 33   | 61   |
| ОКСІ БАНК                       | 61   | 49   | -    | -    |
| ОМЕГА БАНК                      | 147  | 138  | -    | -    |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 47   | 33   | 20   | 29   |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 3    | 3    | -    | -    |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 152  | -    | -    | -    |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 4    | 5    | 4    | 4    |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 7    | -    | -    | -    |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 71   | 53   | 44   | 37   |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 49   | 29   | 39   | -    |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 138  | 126  | -    | -    |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 171  | -    | -    | -    |
| ПРЕМІУМ"                        | 83   | 71   | -    | -    |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 162  | -    | -    | -    |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 94   | 82   | -    | -    |
| ПРОФІН БАНК                     | 1    | 1    | -    | -    |
| РАДАБАНК                        | 65   | -    | -    | -    |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 117  | 107  | -    | -    |
| РЕАЛ БАНК                       | 160  | -    | -    | -    |
| РЕГІОН-БАНК                     | 95   | 76   | 49   | 47   |
| СОЮЗ"                           | 97   | 88   | -    | -    |
| СТАНДАРТ"                       | 82   | -    | -    | -    |
| СТАРОКИЇВСЬКИЙ БАНК             | 167  | -    | -    | -    |
| СТОЛИЧНИЙ"                      | 120  | 112  | -    | -    |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК    | 172  | -    | -    | -    |
| ТАСКОМБАНК                      | 13   | -    | -    | -    |
| ТЕРРА БАНК                      | 153  | -    | -    | -    |
| ТК КРЕДИТ"                      | 129  | -    | -    | -    |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                  | 88   | 77   | 58   | 45   |
| УКООПСПІЛКА"                    | 144  | -    | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК    | 91   | 81   | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"    | 158  | -    | -    | -    |
| УКРБІЗНЕСБАНК                   | 41   | 32   | -    | -    |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                | 86   | 80   | -    | -    |
| УКРГАЗПРОМБАНК                  | 106  | -    | -    | -    |
| УКРІНБАНК                       | 56   | 42   | -    | -    |
| УКРКОМУНБАНК                    | 168  | -    | -    | -    |
| УНІКОМБАНК                      | 146  | 137  | -    | -    |
| ФІДОБАНК                        | 16   | 25   | -    | -    |

| Назва банку                              | Рік  |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ФІНАНС БАНК                              | 145  | -    | -    | -    |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 68   | 57   | -    | -    |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 110  | 132  | 66   | -    |
| ФІНБАНК                                  | 27   | 106  | 48   | -    |
| ФІНЕКСБАНК                               | 116  | 125  | -    | -    |
| ФІНРОСТБАНК                              | 157  | -    | -    | -    |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 26   | 50   | 12   | -    |
| ХРЕЩАТИК"                                | 54   | 40   | -    | -    |
| ЦЕНТР"                                   | 113  | -    | -    | -    |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 166  | -    | -    | -    |
| ЮНЕКС БАНК                               | 73   | 44   | -    | -    |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 93   | 85   | -    | -    |
| РВС БАНК                                 | 173  | -    | -    | -    |

Таблиця Г.12 – Ренкінг банків за показником стратегічної позиції банків на ринку депозитних послуг юридичних осіб в 2013-2016 р., од

| Назва банку                        | Рік  |      |      |          |
|------------------------------------|------|------|------|----------|
|                                    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016     |
| ОЩАДБАНК                           | 1    | 2    | 2    | 1        |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 2    | 1    | 1    | 2        |
| УКРГАЗБАНК                         | 6    | 7    | 15   | 3        |
| РОДОВІД БАНК                       | 97   | 84   |      |          |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | 141  | 103  | 74   | 58       |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | 155  | 1    | 1    |          |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 153  | 140  | 83   | 67       |
| ПРИВАТБАНК                         | 3    | 3    | 3    | <b>1</b> |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 19   | 20   | 12   | 19       |
| АЛЬФА-БАНК                         | 100  | 36   | 18   | 38       |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 117  | 91   | 58   | 48       |
| БМ БАНК                            | 41   | 37   | 24   | 22       |
| ВІЕС БАНК                          | 78   | 112  | 67   | 56       |
| ВТБ БАНК                           | 23   | 13   | 76   | 11       |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                     | 28   | 22   | 23   | 26       |
| ІДЕЯ БАНК                          | 69   | 92   | 49   | 45       |
| КРЕДОБАНК                          | 31   | 34   | 79   | 18       |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                 | 88   | 89   | 51   | 49       |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                | 15   | 8    | 5    | 24       |
| МАРФІН БАНК                        | 105  | 130  | 41   | 52       |
| НЕОС БАНК КІПРУ                    | 94   | 99   | 46   |          |
| ОТП БАНК                           | 27   | 104  | 20   | 16       |
| ПРЕУС БАНК МКБ                     | 87   | 120  | 77   | 34       |
| ПРАВЕКС-БАНК                       | 83   | 33   | 33   | 33       |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                     | 25   | 21   | 44   | 12       |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                     | 5    | 9    | 6    | 4        |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ              | 24   | 30   | 63   | 32       |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                     | 45   | 98   | 42   | 40       |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК             | 62   | 62   | 73   | 27       |
| СІТІБАНК                           | 12   | 16   | 25   | 10       |
| УКРСИББАНК                         | 8    | 12   | 4    | 6        |
| УКРСОЦБАНК                         | 35   | 19   | 61   | 7        |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                     | 50   | 135  | 30   | -        |
| БТА Банк"                          | 118  | 133  | 65   | 47       |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"                   | 121  | 88   | 68   | 59       |
| ІМЕКСБАНК                          | 59   | 51   | -    | -        |

| Назва банку                   | Рік  |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|
|                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ІНВЕСТБАНК                    | 126  | 127  | 69   | -    |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 44   | 44   | 22   | 28   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 139  | 126  | -    | -    |
| ІНТЕРБАНК                     | 175  | -    | -    | -    |
| АВАНТ-БАНК                    | 57   | 49   | -    | -    |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 165  | -    | -    | -    |
| АГРОКОМБАНК                   | 104  | 75   | 55   | 37   |
| АКОРДБАНК                     | 147  | 100  | 60   | 57   |
| АКСІОМА"                      | 71   | 60   | -    | -    |
| АКТАБАНК                      | 158  | -    | -    | -    |
| АКТИВ - БАНК                  | 161  | -    | -    | -    |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 80   | 56   | 75   | 25   |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 151  | 137  | 81   | 66   |
| АПЕКС-БАНК                    | 131  | 93   | 47   | 61   |
| АРКАДА"                       | 39   | 43   | 9    | 17   |
| АРТЕМ-БАНК                    | 82   | 125  | 53   | -    |
| АСВІО БАНК                    | 60   | 46   | 29   | 36   |
| АСТРА БАНК                    | 109  | 50   | 27   | 42   |
| БАНК 3/4                      | 52   | 73   | 37   | 51   |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 107  | 90   | -    | -    |
| БАНК АВАНГАРД                 | 40   | 24   | 16   | 13   |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 103  | 76   | 39   | 41   |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 77   | 63   | 50   | 31   |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 136  | 118  | -    | -    |
| БАНК ВОСТОК                   | 14   | 11   | 19   | 8    |
| БАНК ГРАНТ                    | 65   | 66   | 32   | 39   |
| БАНК ДЕМАРК                   | 114  | 101  | -    | -    |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 162  | -    | -    | -    |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 17   | 17   | 7    | 14   |
| БАНК КАМБІО                   | 66   | 57   | -    | -    |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 54   | 47   | -    | -    |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 140  | 128  | -    | -    |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 18   | 14   | 14   | 9    |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 163  | -    | -    | -    |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 30   | 64   | 26   | -    |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 171  | -    | -    | -    |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 106  | 124  | 56   | -    |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 70   | 58   | -    | -    |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 143  | 131  | -    | -    |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 129  | 117  | 82   | 55   |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 42   | 32   | -    | -    |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 122  | 95   | 59   | -    |
| БАНК СІЧ                      | 43   | 31   | 11   | 46   |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 102  | 87   | -    | -    |
| БАНК ТРАСТ                    | 98   | 106  | 48   | -    |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 73   | 69   | 31   | 50   |
| БАНК ФАМЛЬНИЙ                 | 115  | 97   | 78   | 53   |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 21   | 15   | -    | -    |
| БАНК ФОРУМ                    | 157  | -    | -    | -    |
| БАНК ЮНІСОН                   | 135  | 119  | -    | -    |
| БГ БАНК                       | 63   | 54   | -    | -    |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 156  | -    | -    | -    |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 22   | 18   | -    | -    |
| ВЕКТОР БАНК                   | 180  | 129  | -    | -    |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 127  | 108  | 66   | 54   |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 93   | 81   | -    | -    |
| ГЕФЕСТ"                       | 180  | 1    | -    | -    |
| ГЛОБУС"                       | 51   | 40   | 70   | 21   |
| ГРІН БАНК                     | 85   | 74   | -    | -    |



| Назва банку                     | Рік  |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|
|                                 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 177  | -    | -    | -    |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 20   | -    | -    | -    |
| ДІАМАНТБАНК                     | 10   | 38   | -    | -    |
| ДІВІ БАНК                       | 11   | 23   | 13   | 15   |
| ЕКСПОБАНК                       | 55   | 45   | -    | -    |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 110  | 85   | -    | -    |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 108  | 94   | -    | -    |
| ЄВРОБАНК                        | 84   | 82   | -    | -    |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 164  | -    | -    | -    |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 61   | -    | -    | -    |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 169  | -    | -    | -    |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 48   | -    | -    | -    |
| ЗЛАТОБАНК                       | 154  | 139  | -    | -    |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 132  | 123  | -    | -    |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 168  | -    | -    | -    |
| КАПІТАЛ"                        | 120  | -    | -    | -    |
| КИЇВ"                           | 144  | 132  | -    | -    |
| КЛАСИКБАНК                      | 72   | 67   | -    | -    |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 37   | 28   | 35   | -    |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 128  | 86   | 57   | 64   |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 47   | 41   | 36   | 30   |
| КОНКОРД"                        | 96   | 102  | 62   | 44   |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 145  | 115  | 80   | 60   |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 89   | 77   | -    | -    |
| КРИСТАЛБАНК                     | 180  | 1    | 43   | -    |
| КСГ БАНК                        | 125  | 1    | -    | -    |
| ЛЕГБАНК                         | 138  | 122  | -    | -    |
| ЛЬВІВ"                          | 58   | 52   | 34   | -    |
| МЕГАБАНК                        | 13   | 10   | -    | -    |
| МЕЛІОР БАНК                     | 113  | 96   | -    | -    |
| МЕТАБАНК                        | 86   | 70   | 64   | 35   |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 9    | 6    | -    | -    |
| МІСТО БАНК                      | 74   | 53   | 21   | 29   |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 146  | 134  | -    | -    |
| МОТОР-БАНК                      | 53   | 55   | 17   | 62   |
| НАДРА"                          | 68   | 59   | -    | -    |
| НОВИЙ"                          | 29   | 26   | 8    | 20   |
| ОКСІ БАНК                       | 99   | 107  | -    | -    |
| ОМЕГА БАНК                      | 152  | 138  | -    | -    |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 64   | 39   | 54   | 23   |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 4    | 4    | -    | -    |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 160  | -    | -    | -    |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 7    | 5    | 10   | 5    |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 36   | -    | -    | -    |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 81   | 68   | 38   | 43   |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 46   | 35   | 71   | -    |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 124  | 109  | -    | -    |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 178  | -    | -    | -    |
| ПРЕМІУМ"                        | 91   | 78   | -    | -    |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 176  | -    | -    | -    |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 101  | 83   | -    | -    |
| ПРОФІН БАНК                     | 133  | 1    | -    | -    |
| РАДАБАНК                        | 67   | -    | -    | -    |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 134  | 116  | -    | -    |
| РЕАЛ БАНК                       | 170  | -    | -    | -    |
| РЕГІОН-БАНК                     | 111  | 110  | 52   | 65   |
| СОЮЗ"                           | 79   | 72   | -    | -    |
| СТАНДАРТ"                       | 148  | -    | -    | -    |

| Назва банку                              | Рік  |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                      | 174  | -    | -    | -    |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 130  | 113  | -    | -    |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 179  | -    | -    | -    |
| ТАСКОМБАНК                               | 16   | -    | -    | -    |
| ТЕРРА БАНК                               | 159  | -    | -    | -    |
| ТК КРЕДИТ"                               | 56   | -    | -    | -    |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 150  | 111  | 72   | 63   |
| УКООПСПІЛКА"                             | 149  | -    | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 119  | 105  | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 167  | -    | -    | -    |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 34   | 27   | -    | -    |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 75   | 80   | -    | -    |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 116  | -    | -    | -    |
| УКРІНБАНК                                | 38   | 29   | -    | -    |
| УКРКОМУНБАНК                             | 173  | -    | -    | -    |
| УНІКОМБАНК                               | 49   | 42   | -    | -    |
| ФІДОБАНК                                 | 26   | 61   | -    | -    |
| ФІНАНС БАНК                              | 112  | -    | -    | -    |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 33   | 25   | -    | -    |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 95   | 48   | 40   | -    |
| ФІНБАНК                                  | 32   | 136  | 45   | -    |
| ФІНЕКСБАНК                               | 90   | 114  | -    | -    |
| ФІНРОСТБАНК                              | 166  | -    | -    | -    |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 92   | 65   | 28   | -    |
| ХРЕЦАТИК"                                | 76   | 71   | -    | -    |
| ЦЕНТР"                                   | 123  | -    | -    | -    |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 172  | -    | -    | -    |
| ЮНЕКС БАНК                               | 142  | 79   | -    | -    |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 137  | 121  | -    | -    |
| РВС БАНК                                 | 180  | -    | -    | -    |

Таблиця Г.13 – Ренкінг банків за показником стратегічної позиції банків на ринку кредитних послуг фізичних осіб в 2013-2016 р., од

| Назва банку                        | Рік  |      |      |      |
|------------------------------------|------|------|------|------|
|                                    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ОЩАДБАНК                           | 2    | 2    | 2    | 2    |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 46   | 72   | 30   | 23   |
| УКРГАЗБАНК                         | 61   | 22   | 15   | 29   |
| РОДОВІД БАНК                       | 66   | 81   | -    | -    |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | -    | -    | -    | -    |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | -    | -    | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | -    | -    | -    | -    |
| ПРИВАТБАНК                         | 1    | 1    | 1    | 1    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 113  | 79   | 48   | 51   |
| АЛЬФА-БАНК                         | 9    | 6    | 6    | 3    |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 16   | 12   | 8    | 18   |
| БМ БАНК                            | 52   | 40   | 20   | 20   |
| ВІЕС БАНК                          | 38   | 31   | 19   | 17   |
| ВТБ БАНК                           | 13   | 14   | 21   | 7    |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                     | 1    | 1    | 1    | 1    |
| ІДЕЯ БАНК                          | 21   | 15   | 12   | 9    |
| КРЕДОБАНК                          | 8    | 9    | 14   | 5    |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                 | 79   | 114  | 47   | 49   |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                | 23   | 11   | 11   | 8    |

| Назва банку                   | Рік  |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|
|                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| МАРФІН БАНК                   | 29   | 33   | 24   | 15   |
| НЕОС БАНК КІПРУ               | 28   | 44   | 25   |      |
| ОТП БАНК                      | 10   | 24   | 5    | 21   |
| ПРЕУС БАНК МКБ                | 34   | 27   | 17   | 16   |
| ПРАВЕКС-БАНК                  | 30   | 13   | 7    | 6    |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                | 47   | 36   | 31   | 19   |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                | 35   | 68   | 34   | 22   |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ         | 19   | 18   | 23   | 11   |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                | 51   | 53   | 54   | 13   |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК        | 145  | 133  | 76   | 62   |
| СІТБАНК                       | 74   | 73   | 39   | 41   |
| УКРСИББАНК                    | 11   | 17   | 4    | 10   |
| УКРСОЦБАНК                    | 6    | 4    | 3    | 1    |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                | 14   | 10   | 9    |      |
| БТА Банк"                     | -    | -    | -    | 34   |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"              | -    | -    | -    | 57   |
| ІМЕКСБАНК                     | 31   | 38   | -    | -    |
| ІНВЕСТБАНК                    | 97   | 106  | 75   | -    |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 76   | 66   | 60   | 54   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 88   | 75   | -    | -    |
| ІНТЕРБАНК                     | 169  | -    | -    | -    |
| АВАНТ-БАНК                    | 96   | 67   | -    | -    |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 162  | -    | -    | -    |
| АГРОКОМБАНК                   | 75   | 64   | 42   | 35   |
| АКОРДБАНК                     | 107  | 94   | 51   | 61   |
| АКСІОМА"                      | 120  | 128  | -    | -    |
| АКТАБАНК                      | 153  | -    | -    | -    |
| АКТИВ - БАНК                  | 148  | -    | -    | -    |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 12   | 7    | 10   | 4    |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 1    | 1    | 1    | 1    |
| АПЕКС-БАНК                    | 69   | 47   | 33   | 27   |
| АРКАДА"                       | 36   | 26   | 18   | 12   |
| АРТЕМ-БАНК                    | 95   | 89   | 37   | -    |
| АСВІО БАНК                    | 70   | 78   | 45   | 43   |
| АСТРА БАНК                    | 130  | 122  | 70   | 56   |
| БАНК 3/4                      | 65   | 55   | 41   | 28   |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 24   | 20   | -    | -    |
| БАНК АВАНГАРД                 | 1    | 1    | 1    | 1    |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 138  | 131  | 74   | 59   |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 123  | 127  | 36   | 39   |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 118  | 116  | -    | -    |
| БАНК ВОСТОК                   | 89   | 105  | 59   | 42   |
| БАНК ГРАНТ                    | 109  | 62   | 52   | 33   |
| БАНК ДЕМАРК                   | 94   | 119  | -    | -    |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 149  | -    | -    | -    |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 132  | 90   | 55   | 36   |
| БАНК КАМБІО                   | 56   | 59   | -    | -    |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 27   | 28   | -    | -    |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 73   | 56   | -    | -    |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 54   | 39   | 26   | 24   |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 152  | -    | -    | -    |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 32   | 103  | 13   | -    |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 157  | -    | -    | -    |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 143  | 130  | 73   | -    |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 55   | 35   | -    | -    |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 102  | 82   | -    | -    |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 92   | 102  | 57   | 44   |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 20   | 21   | -    | -    |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 68   | 97   | 58   | -    |

| Назва банку                     | Рік  |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|
|                                 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| БАНК СІЧ                        | 127  | 110  | 66   | 48   |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                 | 129  | 124  | -    | -    |
| БАНК ТРАСТ                      | 57   | 46   | 16   | -    |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ        | 82   | 71   | 64   | 30   |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 98   | 60   | 43   | 37   |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 7    | 5    | -    | -    |
| БАНК ФОРУМ                      | 147  | -    | -    | -    |
| БАНК ЮНІСОН                     | 83   | 70   | -    | -    |
| БГ БАНК                         | 1    | 135  | -    | -    |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 146  | -    | -    | -    |
| БТА БАНК                        | 15   | 16   | 1    | -    |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 40   | 87   | -    | -    |
| ВЕКТОР БАНК                     | 139  | 129  | 63   | 46   |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 22   | 25   | 1    | 1    |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 119  | 91   | -    | -    |
| ГЕФЕСТ"                         | 60   | 43   | 27   | 31   |
| ГЛОБУС"                         | 100  | 111  | 1    | 1    |
| ГРІН БАНК                       | 159  | 1    | -    | -    |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 3    | -    | -    | -    |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 67   | 98   | -    | -    |
| ДІАМАНТБАНК                     | 80   | 49   | 29   | 26   |
| ДІВІ БАНК                       | 49   | 30   | 1    | 1    |
| ЕКСПОБАНК                       | 37   | 76   | -    | -    |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 44   | 48   | 1    | 1    |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 77   | 45   | -    | -    |
| ЄВРОБАНК                        | 154  | 1    | 1    | -    |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 135  | -    | -    | -    |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 156  | 1    | 1    | 1    |
| ЗАХІДНКОМБАНК                   | 122  | -    | -    | -    |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 50   | 50   | 1    | 1    |
| ЗЛАТОБАНК                       | 1    | 1    | -    | -    |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 168  | 1    | 1    | -    |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 43   | -    | -    | -    |
| КАПІТАЛ"                        | 124  | 107  | -    | -    |
| КИЇВ"                           | 105  | 92   | -    | -    |
| КЛАСИКБАНК                      | 48   | 41   | 32   | -    |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 133  | 108  | 68   | 50   |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 106  | 99   | 49   | 45   |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 142  | 104  | 65   | 58   |
| КОНКОРД"                        | 86   | 63   | 46   | 32   |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 111  | 101  | 1    | 1    |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                 | 1    | 109  | 53   | -    |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 59   | 100  | -    | -    |
| КРИСТАЛБАНК                     | 1    | 93   | 1    | 1    |
| КСГ БАНК                        | 71   | 58   | 35   | -    |
| ЛЕГБАНК                         | 25   | 19   | -    | -    |
| ЛЬВІВ"                          | 137  | 123  | 1    | 1    |
| МЕГАБАНК                        | 85   | 85   | 44   | 38   |
| МЕЛІОР БАНК                     | 81   | 88   | -    | -    |
| МЕТАБАНК                        | 26   | 23   | 22   | 14   |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 117  | 117  | 1    | 1    |
| МІСТО БАНК                      | 128  | 113  | 67   | 52   |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 4    | 3    | -    | -    |
| МОТОР-БАНК                      | 126  | 125  | 71   | 53   |
| НАДРА"                          | 140  | 83   | -    | -    |
| НОВИЙ"                          | 144  | 134  | 1    | 1    |

| Назва банку                              | Рік  |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ОКСІ БАНК                                | 78   | 80   | 40   | 40   |
| ОМЕГА БАНК                               | 18   | 8    | -    | -    |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК                | 166  | 1    | 1    | 1    |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК              | 53   | 52   | 28   | 25   |
| ПІВДЕНКОМБАНК                            | 5    | -    | -    | -    |
| ПІВДЕННИЙ"                               | 134  | 120  | 69   | 60   |
| ПЛАТИНУМ БАНК                            | 112  | 65   | 50   | -    |
| ПОЛКОМБАНК                               | 62   | 95   | 1    | 1    |
| ПОЛТАВА - БАНК                           | 167  | 1    | 1    | 1    |
| ПОРТО-ФРАНКО"                            | 99   | 74   | -    | -    |
| ПРАЙМ-БАНК                               | 161  | -    | -    | -    |
| ПРЕМІУМ"                                 | 131  | 121  | -    | -    |
| ПРИВАТБАНК                               | 1    | 1    | 1    |      |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                           | 115  | -    | -    | -    |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК               | 42   | 29   | 1    | 1    |
| ПРОФІН БАНК                              | 165  | 1    | -    | -    |
| РАДАБАНК                                 | 125  | 86   | 38   | 55   |
| РАДИКАЛ БАНК                             | 101  | 84   | -    | -    |
| РЕАЛ БАНК                                | 136  | -    | -    | -    |
| РЕГІОН-БАНК                              | 151  | 1    | 1    | 1    |
| СОЮЗ"                                    | 114  | 57   | -    | -    |
| СТАНДАРТ"                                | 164  | 1    | -    | -    |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                      | 39   | -    | -    | -    |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 150  | 1    | -    | -    |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 103  |      | -    | -    |
| ТАСКОМБАНК                               | 93   | 96   | 62   | 47   |
| ТЕРРА БАНК                               | 108  | -    | -    | -    |
| ТК КРЕДИТ"                               | 72   | 54   | -    | -    |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 158  | 1    | 1    | 1    |
| УКООПСПІЛКА"                             | 33   | 42   | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 87   | 61   | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 63   | -    | -    | -    |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 45   | 37   | -    | -    |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 155  | 1    | 1    | 1    |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 141  | 112  | -    | -    |
| УКРІНБАНК                                | 17   | 32   | -    | -    |
| УКРКОМУНБАНК                             | 110  | -    | -    | -    |
| УНІКОМБАНК                               | 58   | 77   | -    | -    |
| ФІДОБАНК                                 | 121  | 69   | 56   | -    |
| ФІНАНС БАНК                              | 64   | 118  | 61   | -    |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 90   | 115  | -    | -    |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 163  | 1    | 1    | 1    |
| ФІНБАНК                                  | 91   | 126  | 72   | 1    |
| ФІНЕКСБАНК                               | 41   | 34   | 1    |      |
| ФІНРОСТБАНК                              | 116  | -    | -    | -    |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 160  | 1    | 1    | -    |
| ХРЕЩАТИК"                                | 84   | 132  | -    | -    |
| ЦЕНТР"                                   | 104  | 51   | 1    | 1    |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 1    | -    | -    | -    |

Таблиця Г.14 – Ренкінг банків за показником стратегічної позиції банків на ринку кредитних послуг юридичних осіб в 2013-2016 р., од

| Назва банку                        | Рік  |      |      |      |
|------------------------------------|------|------|------|------|
|                                    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ОЩАДБАНК                           | 2    | 2    | 2    | 2    |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 3    | 3    | 5    | 3    |
| УКРГАЗБАНК                         | 12   | 14   | 4    | 6    |
| РОДОВІД БАНК                       | 104  | 132  |      |      |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | 175  | 152  | 107  | 90   |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | 175  | 152  | 107  | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 142  | 147  | 104  | 90   |
| ПРИВАТБАНК                         | 1    | 1    | 1    | 1    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 20   | 21   | 7    | 10   |
| АЛЬФА-БАНК                         | 14   | 10   | 11   | 9    |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 134  | 58   | 60   | 90   |
| БМ БАНК                            | 74   | 41   | 21   | 29   |
| ВІЕС БАНК                          | 127  | 76   | 87   | 55   |
| ВТБ БАНК                           | 37   | 6    | 33   | 23   |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                     | 83   | 80   | 37   | 56   |
| ІДЕЯ БАНК                          | 78   | 51   | 36   | 38   |
| КРЕДОБАНК                          | 36   | 31   | 31   | 21   |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                 | 68   | 66   | 72   | 36   |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                | 19   | 27   | 17   | 16   |
| МАРФІН БАНК                        | 102  | 90   | 65   | 46   |
| НЕОС БАНК КІПРУ                    | 49   | 88   | 107  | 90   |
| ОТП БАНК                           | 39   | 72   | 9    | 13   |
| ПРЕУС БАНК МКБ                     | 113  | 139  | 58   | 37   |
| ПРАВЕКС-БАНК                       | 128  | 92   | 56   | 43   |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                     | 17   | 18   | 13   | 15   |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                     | 5    | 19   | 6    | 5    |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ              | 11   | 9    | 29   | 14   |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                     | 18   | 4    | 12   | 4    |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК             | 58   | 74   | 25   | 33   |
| СІТІБАНК                           | 35   | 23   | 10   | 22   |
| УКРСИББАНК                         | 9    | 16   | 47   | 8    |
| УКРСОЦБАНК                         | 82   | 39   | 3    | 7    |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                     | 98   | 97   | 39   | 35   |
| БТА Банк"                          | 101  | 83   | 27   | 80   |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"                   | 67   | 52   | 41   | 32   |
| ІМЕКСБАНК                          | 16   | 12   | -    | -    |
| ІНВЕСТБАНК                         | 92   | 99   | 74   | -    |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                     | 47   | 40   | 73   | 28   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК                    | 70   | 61   | -    | -    |
| ІНТЕРБАНК                          | 170  | -    | -    | -    |
| АВАНТ-БАНК                         | 59   | 37   | -    | -    |
| АВТОКРАЗБАНК                       | 159  | -    | -    | -    |
| АГРОКОМБАНК                        | 125  | 100  | 83   | 64   |
| АКОРДБАНК                          | 140  | 130  | 95   | 79   |
| АКСІОМА"                           | 52   | 104  | -    | -    |
| АКТАБАНК                           | 155  | -    | -    | -    |
| АКТИВ - БАНК                       | 157  | -    | -    | -    |
| АКЦЕНТ-БАНК                        | 143  | 63   | 34   | 84   |
| АЛЬПАРІ БАНК                       | 147  | 143  | 97   | 85   |
| АПЕКС-БАНК                         | 123  | 96   | 52   | 52   |
| АРКАДА"                            | 97   | 67   | 19   | 30   |
| АРТЕМ-БАНК                         | 139  | 113  | 46   | -    |
| АСВІО БАНК                         | 73   | 53   | 68   | 34   |
| АСТРА БАНК                         | 130  | 152  | 89   | 81   |

| Назва банку                   | Рік  |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|
|                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| БАНК 3/4                      | 114  | 129  | 105  | 69   |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 38   | 30   |      |      |
| БАНК АВАНГАРД                 | 175  | 152  | 82   | 76   |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 116  | 65   | 44   | 82   |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 108  | 89   | 62   | 48   |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 119  | 102  |      |      |
| БАНК ВОСТОК                   | 31   | 29   | 24   | 19   |
| БАНК ГРАНТ                    | 76   | 77   | 64   | 39   |
| БАНК ДЕМАРК                   | 53   | 138  | -    | -    |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 160  | -    | -    | -    |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 28   | 34   | 14   | 20   |
| БАНК КАМБІО                   | 45   | 98   | -    | -    |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 23   | 26   | -    | -    |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 99   | 91   | -    | -    |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 40   | 60   | 30   | 26   |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 162  | -    | -    | -    |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 51   | 48   | 22   | -    |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 167  | -    | -    | -    |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 118  | 122  | 61   | -    |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 55   | 36   | -    | -    |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 66   | 56   | -    | -    |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 133  | 120  | 94   | 73   |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 175  | 149  | -    | -    |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 89   | 127  | 51   | -    |
| БАНК СІЧ                      | 75   | 79   | 91   | 42   |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 79   | 59   | -    | -    |
| БАНК ТРАСТ                    | 120  | 105  | 75   | -    |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 110  | 95   | 79   | 65   |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 175  | 137  | 96   | 86   |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 7    | 5    | -    | -    |
| БАНК ФОРУМ                    | 152  | -    | -    | -    |
| БАНК ЮНІСОН                   | 96   | 82   | -    | -    |
| БГ БАНК                       | 175  | 150  | -    | -    |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 151  | -    | -    | -    |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 4    | 15   | -    | -    |
| ВЕКТОР БАНК                   | 95   | 144  | 88   | 61   |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 107  | 94   | 90   | 54   |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 32   | 35   | -    | -    |
| ГЕФЕСТ"                       | 175  | 152  | 57   | 67   |
| ГЛОБУС"                       | 81   | 69   | 99   | 44   |
| ГРІН БАНК                     | 91   | 134  | -    | -    |
| ДАНІЕЛЬ"                      | 165  | -    | -    | -    |
| ДЕЛЬТА БАНК                   | 6    | 7    | -    | -    |
| ДІАМАНТБАНК                   | 50   | 136  | 26   | 25   |
| ДІВІ БАНК                     | 22   | 111  | 16   | 24   |
| ЕКСПОБАНК                     | 62   | 84   | -    | -    |
| ЕКСПРЕС-БАНК                  | 87   | 101  | 48   | 59   |
| ЕНЕРГОБАНК                    | 54   | 47   | -    | -    |
| ЄВРОБАНК                      | 90   | 119  | 23   | 90   |
| ЄВРОГАЗБАНК                   | 158  | -    | -    | -    |
| ЄВРОПРОМБАНК                  | 86   | 81   | 49   | 53   |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                | 166  |      |      |      |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"            | 145  | 124  | 71   | 77   |
| ЗЛАТОБАНК                     | 21   | 17   | -    | -    |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК   | 138  | 117  | 92   | -    |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК               | 168  | -    | -    | -    |
| КАПІТАЛ"                      | 71   | 50   | -    | -    |
| КИЇВ"                         | 60   | 118  | -    | -    |
| КЛАСИКБАНК                    | 46   | 71   | 59   | -    |

| Назва банку                     | Рік  |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|
|                                 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"                | 48   | 106  | 66   | 31   |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 111  | 121  | 69   | 75   |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 84   | 78   | 101  | 41   |
| КОНКОРД"                        | 121  | 109  | 84   | 72   |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 135  | 151  | 106  | 74   |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 57   | 93   | -    | -    |
| КРИСТАЛБАНК                     | 175  | 123  | 98   | 57   |
| КСГ БАНК                        | 112  | 125  | 45   | -    |
| ЛЕГБАНК                         | 100  | 103  | -    | -    |
| ЛЬВІВ"                          | 85   | 87   | 100  | 50   |
| МЕГАБАНК                        | 24   | 25   | 54   | 17   |
| МЕЛІОР БАНК                     | 80   | 135  | -    | -    |
| МЕТАБАНК                        | 106  | 141  | 42   | 83   |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 43   | 38   | 35   | 27   |
| МІСТО БАНК                      | 94   | 73   | 32   | 47   |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 150  | 152  | -    | -    |
| МОТОР-БАНК                      | 148  | 148  | 76   | 89   |
| НАДРА"                          | 8    | 13   | -    | -    |
| НОВИЙ"                          | 136  | 140  | 50   | 62   |
| ОКСІ БАНК                       | 115  | 110  | 85   | 60   |
| ОМЕГА БАНК                      | 149  | 152  | -    | -    |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 103  | 68   | 103  | 49   |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 13   | 20   | 28   | 11   |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 154  | -    | -    | -    |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 15   | 11   | 18   | 12   |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 44   | 49   | 15   | -    |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 126  | 115  | 86   | 58   |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 141  | 107  | 40   | 63   |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 65   | 108  | -    | -    |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 172  | -    | -    | -    |
| ПРЕМІУМ"                        | 88   | 44   | -    | -    |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 164  | -    | -    | -    |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 124  | 114  | 80   | 71   |
| ПРОФІН БАНК                     | 117  | 86   | -    | -    |
| РАДАБАНК                        | 93   | 75   | 53   | 45   |
| РАДИКАЛ БАНК                    | 56   | 54   | -    | -    |
| РЕАЛ БАНК                       | 153  | -    | -    | -    |
| РЕГІОН-БАНК                     | 132  | 126  | 63   | 68   |
| СОЮЗ"                           | 26   | 45   | -    | -    |
| СТАНДАРТ"                       | 109  | 46   | -    | -    |
| СТАРОКИЇВСЬКИЙ БАНК             | 173  | -    | -    | -    |
| СТОЛИЧНИЙ"                      | 72   | 70   | -    | -    |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК    | 174  | -    | -    | -    |
| ТАСКОМБАНК                      | 29   | 24   | 8    | 18   |
| ТЕРРА БАНК                      | 156  | -    | -    | -    |
| ТК КРЕДИТ"                      | 61   | 55   | -    | -    |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                  | 144  | 146  | 93   | 78   |
| УКООПСПІЛКА"                    | 105  | 133  | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК    | 41   | 32   | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"    | 161  | -    | -    | -    |
| УКРБІЗНЕСБАНК                   | 25   | 57   | -    | -    |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                | 122  | 131  | 43   | 51   |
| УКРГАЗПРОМБАНК                  | 63   | 62   | -    | -    |
| УКРІНБАНК                       | 30   | 22   | -    | -    |
| УКРКОМУНБАНК                    | 171  | -    | -    | -    |
| УНІКОМБАНК                      | 77   | 42   | -    | -    |
| ФІДОБАНК                        | 33   | 33   | 38   | -    |
| ФІНАНС БАНК                     | 131  | 128  | 78   | -    |



| Назва банку                              | Рік  |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 10   | 8    |      |      |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 146  | 142  | 81   | 88   |
| ФІНБАНК                                  | 34   | 112  | 55   | 66   |
| ФІНЕКСБАНК                               | 129  | 145  | 67   | -    |
| ФІНРОСТБАНК                              | 163  | -    | -    | -    |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 42   | 43   | 20   | -    |
| ХРЕЩАТИК"                                | 27   | 28   |      | -    |
| ЦЕНТР"                                   | 137  | 116  | 70   | 70   |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 169  | -    | -    | -    |
| ЮНЕКС БАНК                               | 64   | 85   | 77   | 40   |
| ЮНІОН СТАНДАРД БАНК                      | 69   | 64   |      |      |
| РВС БАНК                                 | 175  | 152  | 102  | 87   |

Таблиця Г.15 – Ренкінг банків за показником їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг в межах сегменту операцій з цінними паперами в 2013-2016 р., од

| Назва банку                        | Рік  |      |      |          |
|------------------------------------|------|------|------|----------|
|                                    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016     |
| ОЩАДБАНК                           | 1    | 2    | 1    | 1        |
| УКРЕКСІМБАНК                       | 2    | 1    | 2    | 2        |
| УКРГАЗБАНК                         | 33   | 24   | 22   | 24       |
| РОДОВІД БАНК                       | 97   | 96   |      |          |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"              | 106  | 97   | 64   | 61       |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                        | 1    | 1    | 1    |          |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 118  | 1    | 67   | 64       |
| ПРИВАТБАНК                         | 1    | 1    | 1    | <b>1</b> |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                   | 36   | 8    | 24   | 23       |
| АЛЬФА-БАНК                         | 55   | 11   | 5    | 10       |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ  | 98   | 90   | 55   | 48       |
| БМ БАНК                            | 1    | 1    | 1    | 1        |
| ВІЕС БАНК                          | 65   | 57   | 47   | 27       |
| ВТБ БАНК                           | 43   | 70   | 69   | 7        |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                     | 26   | 39   | 32   | 13       |
| ІДЕЯ БАНК                          | 41   | 54   | 30   | 30       |
| КРЕДОБАНК                          | 9    | 16   | 15   | 8        |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК                 | 63   | 56   | 50   | 56       |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК                | 35   | 38   | 25   | 22       |
| МАРФІН БАНК                        | 68   | 23   | 56   | 18       |
| НЕОС БАНК КІПРУ                    | 131  | 120  | 75   |          |
| ОТП БАНК                           | 11   | 34   | 43   | 9        |
| ПРЕУС БАНК МКБ                     | 27   | 29   | 27   | 17       |
| ПРАВЕКС-БАНК                       | 10   | 14   | 13   | 11       |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                     | 92   | 59   | 60   | 52       |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                     | 4    | 5    | 8    | 3        |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ              | 3    | 6    | 33   | 5        |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                     | 23   | 4    | 40   | 26       |
| СБЕ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК             | 34   | 35   | 66   | 15       |
| СІТБАНК                            | 5    | 9    | 11   | 6        |
| УКРСИББАНК                         | 7    | 15   | 3    | 25       |
| УКРСОЦБАНК                         | 29   | 17   | 6    | 4        |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                     | 31   | 50   | 37   |          |
| БТА Банк"                          | -    | -    | -    | 42       |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"                   | -    | -    | -    | 57       |

| Назва банку                   | Рік  |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|
|                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ІМЕКСБАНК                     | 130  | 118  |      |      |
| ІНВЕСТБАНК                    | 49   | 72   | 36   |      |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 47   | 44   | 39   | 35   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 128  | 116  | -    | -    |
| ІНТЕРБАНК                     | 138  | -    | -    | -    |
| АВАНТ-БАНК                    | 54   | 53   | -    | -    |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 142  | -    | -    | -    |
| АГРОКОМБАНК                   | 107  | 100  | 68   | 47   |
| АКОРДБАНК                     | 110  | 84   | 73   | 58   |
| АКСІОМА"                      | 1    | 123  | -    | -    |
| АКТАБАНК                      | 157  | -    | -    | -    |
| АКТИВ - БАНК                  | 139  | -    | -    | -    |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 53   | 47   | 34   | 31   |
| АЛЬПАРІ БАНК                  | 94   | 71   | 35   | 46   |
| АПЕКС-БАНК                    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| АРКАДА"                       | 25   | 36   | 9    | 20   |
| АРТЕМ-БАНК                    | 117  | 85   | 54   |      |
| АСВІО БАНК                    | 51   | 46   | 26   | 59   |
| АСТРА БАНК                    | 38   | 31   | 38   | 37   |
| БАНК 3/4                      | 18   | 77   | 20   | 38   |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 83   | 81   | -    | -    |
| БАНК АВАНГАРД                 | 28   | 21   | 17   | 14   |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 86   | 82   | 53   | 50   |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 44   | 64   | 31   | 44   |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 127  | 115  | -    | -    |
| БАНК ВОСТОК                   | 15   | 13   | 10   | 19   |
| БАНК ГРАНТ                    | 50   | 43   | 21   | 54   |
| БАНК ДЕМАРК                   | 121  | 110  | -    | -    |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 157  | -    | -    | -    |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ | 90   | 86   | 58   | 34   |
| БАНК КАМБІО                   | 76   | 75   | -    | -    |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 13   | 18   | -    | -    |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 1    | 122  | -    | -    |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 100  | 40   | 18   | 16   |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 144  | -    | -    | -    |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 89   | 98   | 61   | -    |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 146  | -    | -    | -    |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 1    | 1    | 1    | -    |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 1    | 1    | -    | -    |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 75   | 74   | -    | -    |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 93   | 91   | 49   | 62   |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 1    | 1    | -    | -    |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 60   | 93   | 63   |      |
| БАНК СІЧ                      | 20   | 22   | 4    | 28   |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ               | 1    | 1    | -    | -    |
| БАНК ТРАСТ                    | 1    | 1    | 1    |      |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ      | 69   | 63   | 28   | 55   |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                | 56   | 60   | 71   | 36   |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ        | 48   | 48   | -    | -    |
| БАНК ФОРУМ                    | 134  | -    | -    | -    |
| БАНК ЮНІСОН                   | 116  | 104  | -    | -    |
| БГ БАНК                       | 80   | 79   | -    | -    |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                | 137  |      | -    | -    |
| БТА БАНК                      | 115  | 103  | 1    | -    |
| ВІЕЙБІ БАНК                   | 1    | 1    | -    | -    |
| ВЕКТОР БАНК                   | 1    | 95   | 52   | 63   |
| ВЕРНУМ БАНК                   | 1    | 1    | 1    | 1    |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ  | 1    | 1    | -    | -    |
| ГЕФЕСТ"                       | 1    | 1    | 1    | 1    |

| Назва банку                     | Рік  |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|
|                                 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ГЛОБУС"                         | 1    | 1    | 1    | 1    |
| ГРІН БАНК                       | 141  | 1    | -    | -    |
| ДАНІЕЛЬ"                        | 21   | -    | -    | -    |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 58   | 101  | -    | -    |
| ДІАМАНТБАНК                     | 74   | 67   | 46   | 21   |
| ДІВІ БАНК                       | 24   | 30   | 1    | 1    |
| ЕКСПОБАНК                       | 22   | 27   | -    | -    |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 123  | 112  | 1    | 1    |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 72   | 19   | -    | -    |
| ЄВРОБАНК                        | 157  | 1    | 1    | -    |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 113  | -    | -    | -    |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 143  | 1    | 1    | 1    |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 105  |      |      |      |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 66   | 65   | 1    | 1    |
| ЗЛАТОБАНК                       | 73   | 92   | -    | -    |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 157  | 1    | 1    |      |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 101  |      | -    | -    |
| КАПІТАЛ"                        | 79   | 78   | -    | -    |
| КИЇВ                            | 1    | 1    | -    | -    |
| КЛАСИКБАНК                      | 14   | 45   | 48   |      |
| КЛРИНГОВИЙ ДІМ"                 | 71   | 62   | 42   | 41   |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 67   | 58   | 29   | 49   |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 84   | 80   | 57   | 40   |
| КОНКОРД"                        | 96   | 94   | 65   | 43   |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 77   | 76   | 1    | 1    |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                 | 1    | 26   | 19   |      |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 109  | 106  | -    | -    |
| КРИСТАЛБАНК                     | 1    | 89   | 1    | 1    |
| КСГ БАНК                        | 39   | 49   | 44   |      |
| ЛЕГБАНК                         | 42   | 42   | -    | -    |
| ЛЬВІВ"                          | 1    | 1    | 1    | 1    |
| МЕГАБАНК                        | 37   | 37   | 23   | 45   |
| МЕЛІОР БАНК                     | 8    | 7    | -    | -    |
| МЕТАБАНК                        | 85   | 68   | 59   | 53   |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 87   | 83   | 1    | 1    |
| МІСТО БАНК                      | 32   | 32   | 12   | 33   |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 126  | 114  |      |      |
| МОТОР-БАНК                      | 19   | 20   | 7    | 39   |
| НАДРА"                          | 78   | 69   | -    | -    |
| НОВИЙ"                          | 124  | 113  | 1    | 1    |
| ОКСІ БАНК                       | 61   | 66   | 45   | 29   |
| ОМЕГА БАНК                      | 6    | 3    | -    | -    |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 136  | 1    | 1    | 1    |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 70   | 52   | 14   | 12   |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 122  | -    | -    | -    |
| ПІВДЕННИЙ"                      | 91   | 88   | 51   | 51   |
| ПЛАТИНУМ БАНК                   | 17   | 28   | 16   |      |
| ПОЛІКОМБАНК                     | 119  | 107  | 1    | 1    |
| ПОЛТАВА - БАНК                  | 157  | 1    | 1    | 1    |
| ПОРТО-ФРАНКО"                   | 1    | 1    | -    | -    |
| ПРАЙМ-БАНК                      | 145  | -    | -    | -    |
| ПРЕМІУМ"                        | 64   | 55   | -    | -    |
| ПРИВАТБАНК                      | 1    | 1    | 1    | -    |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                  | 45   | -    | -    | -    |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК      | 111  | 102  | 1    | 1    |
| ПРОФІН БАНК                     | 147  | 1    | -    | -    |

| Назва банку                              | Рік  |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| РАДАБАНК                                 | 82   | 73   | 62   | 32   |
| РАДИКАЛ БАНК                             | 104  | 99   | -    | -    |
| РЕАЛ БАНК                                | 81   | -    | -    | -    |
| РЕГІОН-БАНК                              | 149  | 1    | 1    | 1    |
| СОЮЗ"                                    | 132  | 121  | -    | -    |
| СТАНДАРТ"                                | 157  | 1    | -    | -    |
| СТАРОКІЇВСЬКИЙ БАНК                      | 16   | -    | -    | -    |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 135  | 1    | -    | -    |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 102  | -    | -    | -    |
| ТАСКОМБАНК                               | 114  | 105  | 70   | 60   |
| ТЕРРА БАНК                               | 133  | -    | -    | -    |
| ТК КРЕДИТ"                               | 62   | 61   | -    | -    |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 140  | 1    | 1    | 1    |
| УКООПСПІЛКА"                             | 52   | 51   | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 59   | 41   | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 108  | -    | -    | -    |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 30   | 33   | -    | -    |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 157  | 1    | 1    | 1    |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 120  | 108  | -    | -    |
| УКРІНБАНК                                | 57   | 10   | -    | -    |
| УКРКОМУНБАНК                             | 95   | -    | -    | -    |
| УНІКОМБАНК                               | 129  | 117  | -    | -    |
| ФІДОБАНК                                 | 46   | 25   | 41   | -    |
| ФІНАНС БАНК                              | 99   | 109  | 72   | -    |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 1    | 1    | -    | -    |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 148  | 1    | 1    | 1    |
| ФІНБАНК                                  | 125  | 119  | 74   | 1    |
| ФІНЕКСБАНК                               | 12   | 12   | 1    | -    |
| ФІНРОСТБАНК                              | 103  | -    | -    | -    |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 150  | 1    | 1    | -    |
| ХРЕЦАТИК"                                | 112  | 111  | -    | -    |
| ЦЕНТР"                                   | 88   | 87   | 1    | 1    |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 40   | -    | -    | -    |

Таблиця Г.16 – Ренкінг банків за показником їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг в межах сегменту непроцентних доходів в 2013-2016 р., од

| Назва банку                         | Рік  |      |      |      |
|-------------------------------------|------|------|------|------|
|                                     | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ОЩАДБАНК                            | 3    | 3    | 3    | 2    |
| УКРЕКСІМБАНК                        | 4    | 4    | 2    | 3    |
| УКРГАЗБАНК                          | 8    | 5    | 4    | 4    |
| РОДОВІД БАНК                        | 148  | 139  |      |      |
| "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"               | 152  | 133  | 80   | 65   |
| ДЕРЖЗЕМБАНК                         | 153  | 143  | 82   |      |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР. ТА РОЗВ. | 149  | 142  | 79   | 67   |
| ПРИВАТБАНК                          | 2    | 2    | 1    | 1    |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                    | 45   | 33   | 19   | 29   |
| АЛЬФА-БАНК                          | 18   | 89   | 23   | 17   |
| Банк Форвард БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ   | 15   | 30   | 11   | 10   |
| БМ БАНК                             | 66   | 72   | 72   | 38   |
| ВІЕС БАНК                           | 127  | 110  | 56   | 52   |
| ВТБ БАНК                            | 17   | 7    | 12   | 8    |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ                      | 105  | 131  | 41   | 64   |
| ІДЕЯ БАНК                           | 24   | 52   | 31   | 58   |
| КРЕДОБАНК                           | 32   | 25   | 49   | 22   |

| Назва банку                   | Рік  |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|
|                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК            | 107  | 39   | 70   | 48   |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК           | 28   | 22   | 34   | 15   |
| МАРФІН БАНК                   | 96   | 112  | 67   | 54   |
| НЕОС БАНК КІПРУ               | 81   | 108  | 36   |      |
| ОТП БАНК                      | 29   | 57   | 18   | 14   |
| ПІРЕУС БАНК МКБ               | 77   | 105  | 65   | 53   |
| ПРАВЕКС-БАНК                  | 36   | 63   | 20   | 45   |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                | 49   | 75   | 58   | 28   |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                | 19   | 8    | 8    | 5    |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ         | 13   | 12   | 30   | 11   |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                | 113  | 19   | 60   | 27   |
| СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК        | 147  | 129  | 75   | 62   |
| СПІБАНК                       | 74   | 109  | 45   | 39   |
| УКРСИББАНК                    | 10   | 14   | 5    | 13   |
| УКРСОЦБАНК                    | 53   | 98   | 22   | 16   |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                | 144  | 83   | 77   | -    |
| БТА Банк"                     | -    | -    | -    | 46   |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК"              | -    | -    | -    | 51   |
| ІМЕКСБАНК                     | 46   | 41   | -    | -    |
| ІНВЕСТБАНК                    | 115  | 134  | 62   |      |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                | 73   | 99   | 15   | 24   |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК               | 114  | 96   | -    | -    |
| ІНТЕРБАНК                     | 177  | -    | -    | -    |
| АВАНТ-БАНК                    | 135  | 123  | -    | -    |
| АВТОКРАЗБАНК                  | 165  | -    | -    | -    |
| АГРОКОМБАНК                   | 34   | 23   | 17   | 26   |
| АКОРДБАНК                     | 59   | 47   | 32   | 40   |
| АКСІОМА"                      | 111  | 94   | -    | -    |
| АКТАБАНК                      | 156  | -    | -    | -    |
| АКТИВ - БАНК                  | 166  | -    | -    | -    |
| АКЦЕНТ-БАНК                   | 12   | 11   | 40   | 7    |
| АЛЬПАРИ БАНК                  | 146  | 137  | 76   | 63   |
| АПЕКС-БАНК                    | 99   | 79   | 59   | 68   |
| АРКАДА"                       | 7    | 9    | 6    | 12   |
| АРТЕМ-БАНК                    | 56   | 81   | 25   |      |
| АСВІО БАНК                    | 88   | 68   | 47   | 44   |
| АСТРА БАНК                    | 109  | 67   | 35   | 57   |
| БАНК 3/4                      | 57   | 74   | 13   | 37   |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ   | 48   | 42   | -    | -    |
| БАНК АВАНГАРД                 | 93   | 77   | 48   | 47   |
| БАНК АЛЪЯНС                   | 108  | 91   | 51   | 59   |
| БАНК БОГУСЛАВ                 | 82   | 65   | 57   | 42   |
| БАНК ВЕЛЕС                    | 132  | 121  | -    | -    |
| БАНК ВОСТОК                   | 16   | 16   | 54   | 9    |
| БАНК ГРАНТ                    | 58   | 44   | 29   | 30   |
| БАНК ДЕМАРК                   | 125  | 114  | -    | -    |
| БАНК ЗОЛОТІ ВОРОТА            | 162  | -    | -    | -    |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЦАДЖЕНЬ | 39   | 37   | 66   | 20   |
| БАНК КАМБІО                   | 116  | 97   | -    | -    |
| БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ            | 84   | 73   | -    | -    |
| БАНК КОНТРАКТ                 | 136  | 124  | -    | -    |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО            | 21   | 38   | 9    | 18   |
| БАНК МЕРКУРІЙ                 | 172  | -    | -    | -    |
| БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ            | 6    | 21   | 7    | -    |
| БАНК МОРСЬКИЙ                 | 171  | -    | -    | -    |
| БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ         | 91   | 107  | 42   | -    |
| БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ      | 55   | 46   | -    | -    |
| БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА     | 130  | 119  | -    | -    |
| БАНК ПОРТАЛ                   | 134  | 120  | 69   | 60   |
| БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ         | 38   | 31   | -    | -    |
| БАНК РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ       | 85   | 103  | 74   | -    |

| Назва банку                     | Рік  |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|
|                                 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| БАНК СІЧ                        | 44   | 36   | 78   | 21   |
| БАНК СОФІЙСЬКИЙ                 | 98   | 85   |      |      |
| БАНК ТРАСТ                      | 40   | 62   | 16   |      |
| БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ        | 79   | 64   | 52   | 33   |
| БАНК ФАМІЛЬНИЙ                  | 63   | 54   | 64   | 31   |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ          | 22   | 15   | -    | -    |
| БАНК ФОРУМ                      | 157  | -    | -    | -    |
| БАНК ЮНІСОН                     | 104  | 90   | -    | -    |
| БГ БАНК                         | 100  | 86   | -    | -    |
| БРОКБІЗНЕСБАНК                  | 155  | -    | -    | -    |
| БТА БАНК                        | 26   | 18   | 82   | -    |
| ВІЕЙБІ БАНК                     | 1    | 128  | -    | -    |
| ВЕКТОР БАНК                     | 1    | 70   | 53   | 56   |
| ВЕРНУМ БАНК                     | 75   | 69   | 82   | 69   |
| ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ    | 151  | 141  | -    | -    |
| ГЕФЕСТ"                         | 37   | 26   | 37   | 25   |
| ГЛОБУС"                         | 142  | 132  | 82   | 69   |
| ГРІН БАНК                       | 175  | 1    | -    | -    |
| ДАНИЕЛЬ"                        | 14   | -    | -    | -    |
| ДЕЛЬТА БАНК                     | 11   | 43   | -    | -    |
| ДІАМАНТБАНК                     | 106  | 78   | 61   | 61   |
| ДІВІ БАНК                       | 97   | 84   | 82   | 69   |
| ЕКСПОБАНК                       | 35   | 17   | -    | -    |
| ЕКСПРЕС-БАНК                    | 110  | 93   | 82   | 69   |
| ЕНЕРГОБАНК                      | 60   | 40   | -    | -    |
| ЄВРОБАНК                        | 161  | 1    | 82   | -    |
| ЄВРОГАЗБАНК                     | 131  |      | -    | -    |
| ЄВРОПРОМБАНК                    | 174  | 1    | 82   | 69   |
| ЗАХІДІНКОМБАНК                  | 112  | -    | -    | -    |
| ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"              | 140  | 127  | 82   | 69   |
| ЗЛАТОБАНК                       | 150  | 140  | -    | -    |
| ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК     | 167  | 1    | 82   | -    |
| ІНТЕРКРЕДИТБАНК                 | 62   | -    | -    | -    |
| КАПІТАЛ"                        | 133  | 122  | -    | -    |
| КИЇВ"                           | 94   | 136  | -    | -    |
| КЛАСИКБАНК                      | 54   | 35   | 43   | -    |
| КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"                | 71   | 48   | 33   | 49   |
| КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК | 31   | 27   | 14   | 19   |
| КОМІНВЕСТБАНК                   | 69   | 55   | 55   | 43   |
| КОНКОРД"                        | 129  | 111  | 63   | 66   |
| КРЕДИТ ОПТИМА БАНК              | 30   | 24   | 82   | 69   |
| КРЕДИТВЕСТ БАНК                 | 1    | 49   | 27   | -    |
| КРЕДИТПРОМБАНК                  | 86   | 116  | -    | -    |
| КРИСТАЛБАНК                     | 1    | 135  | 82   | 69   |
| КСГ БАНК                        | 43   | 32   | 38   | -    |
| ЛЕГБАНК                         | 20   | 13   | -    | -    |
| ЛЬВІВ"                          | 117  | 100  | 82   | 69   |
| МЕГАБАНК                        | 76   | 51   | 46   | 34   |
| МЕЛПОР БАНК                     | 27   | 20   | -    | -    |
| МЕТАБАНК                        | 89   | 58   | 28   | 36   |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК  | 72   | 66   | 82   | 69   |
| МІСТО БАНК                      | 61   | 50   | 26   | 32   |
| МІСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК        | 70   | 60   | -    | -    |
| МОТОР-БАНК                      | 68   | 53   | 21   | 35   |
| НАДРА"                          | 101  | 82   | -    | -    |
| НОВИЙ"                          | 126  | 115  | 82   | 69   |
| ОКСІ БАНК                       | 47   | 34   | 50   | 23   |
| ОМЕГА БАНК                      | 5    | 6    | -    | -    |
| ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК       | 159  | 1    | 82   | 69   |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК     | 9    | 10   | 10   | 6    |
| ПІВДЕНКОМБАНК                   | 42   | -    | -    | -    |

| Назва банку                              | Рік  |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ПІВДЕННИЙ"                               | 83   | 61   | 68   | 41   |
| ПЛАТИНУМ БАНК                            | 41   | 28   | 24   | -    |
| ПОЛКОМБАНК                               | 141  | 130  | 82   | 69   |
| ПОЛТАВА - БАНК                           | 169  | 1    | 82   | 69   |
| ПОРТО-ФРАНКО"                            | 65   | 56   | -    | -    |
| ПРАЙМ-БАНК                               | 176  | -    | -    | -    |
| ПРЕМІУМ"                                 | 102  | 87   | -    | -    |
| ПРИВАТБАНК                               | 1    | 1    | 82   | -    |
| ПРОМЕКОНОМБАНК                           | 64   | -    | -    | -    |
| ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК               | 120  | 104  | 82   | 69   |
| ПРОФІН БАНК                              | 158  | 1    | -    | -    |
| РАДАБАНК                                 | 95   | 80   | 39   | 50   |
| РАДИКАЛІ БАНК                            | 52   | 45   | -    | -    |
| РЕАЛ БАНК                                | 50   | -    | -    | -    |
| РЕГІОН-БАНК                              | 168  | 1    | 82   | 69   |
| СОЮЗ"                                    | 128  | 117  | -    | -    |
| СТАНДАРТ"                                | 173  | 1    | -    | -    |
| СТАРОКИЇВСЬКИЙ БАНК                      | 23   | -    | -    | -    |
| СТОЛИЧНИЙ"                               | 154  | 1    | -    | -    |
| СХІДНО-ПРОМИСЛ. КОМЕРЦ. БАНК             | 103  | -    | -    | -    |
| ТАСКОМБАНК                               | 123  | 101  | 81   | 55   |
| ТЕРРА БАНК                               | 145  | -    | -    | -    |
| ТК КРЕДИТ"                               | 139  | 126  | -    | -    |
| ТРАСТ-КАПІТАЛ"                           | 170  | 1    | 82   | 69   |
| УКООПСПІЛКА"                             | 80   | 71   | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК             | 90   | 88   | -    | -    |
| УКРАЇНСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ СВІТ"             | 143  | -    | -    | -    |
| УКРБІЗНЕСБАНК                            | 87   | 76   | -    | -    |
| УКРБУДІНВЕСТБАНК                         | 163  | 1    | 82   | 69   |
| УКРГАЗПРОМБАНК                           | 138  | 125  | -    | -    |
| УКРІНБАНК                                | 33   | 29   | -    | -    |
| УКРКОМУНБАНК                             | 137  | -    | -    | -    |
| УНІКОМБАНК                               | 119  | 102  | -    | -    |
| ФІДОБАНК                                 | 122  | 138  | 71   | -    |
| ФІНАНС БАНК                              | 67   | 95   | 44   | -    |
| ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА"                    | 92   | 92   | -    | -    |
| ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"                      | 160  | 1    | 82   | 69   |
| ФІНБАНК                                  | 118  | 118  | 73   | 69   |
| ФІНЕКСБАНК                               | 121  | 106  | 82   | -    |
| ФІНРОСТБАНК                              | 25   | -    | -    | -    |
| ФОРТУНА-БАНК                             | 164  | 1    | 82   | -    |
| ХРЕЩАТИК"                                | 78   | 59   | -    | -    |
| ЦЕНТР"                                   | 124  | 113  | 82   | 69   |
| ЧОРНОМОРСЬКИЙ БАНК РОЗВИТКУ ТА РЕКОНСТР. | 51   | -    | -    | -    |
| ЮНЕКС БАНК                               | 1    | 1    | 82   | 69   |
| ЮНІОН СТАНДАРТ БАНК                      | 1    | 1    | -    | -    |
| АЛЬТБАНК"                                | -    | -    | -    | 69   |
| РВС БАНК                                 | 1    | 1    | 82   | 69   |
| УНІВЕРСАЛ БАНК"                          | -    | -    | -    | 69   |

## ДОДАТОК Д

## Результати оцінювання рівня ефективності банків України

Таблиця Д.1 – Вхідні дані для оцінювання ефективності діяльності банків станом на кінець 2013 року

| Назва банку                             | P    | ROA  | TR   | IOD  | PD   | KD   | PV   | KV   | INF  | PS   | MR   | PS   | CP   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Група державних банків                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ОЩАДБАНК                                | 0,08 | 0,67 | 0,31 | 0,00 | 0,11 | 0,01 | 0,06 | 0,00 | 0,05 | 0,02 | 0,00 | 0,03 | 0,34 |
| УКРЕКСІМБАНК                            | 0,07 | 0,63 | 0,30 | 0,00 | 0,10 | 0,01 | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,03 | 0,37 |
| УКРГАЗБАНК                              | 0,02 | 1,00 | 0,51 | 0,00 | 0,10 | 0,01 | 0,06 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,28 |
| Група банків іноземних банківських груп |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| АЛЬФА-БАНК                              | 0,02 | 0,61 | 0,05 | 0,02 | 0,13 | 0,02 | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,03 | 0,03 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ<br>БАНК                  | 0,01 | 0,85 | 0,52 | 0,00 | 0,11 | 0,03 | 0,05 | 0,01 | 0,01 | 0,03 | 0,00 | 0,01 | 0,00 |
| ОТП БАНК                                | 0,01 | 0,66 | 0,35 | 0,01 | 0,15 | 0,02 | 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,05 | 0,07 |
| УКРСИББАНК                              | 0,02 | 0,62 | 0,27 | 0,01 | 0,11 | 0,03 | 0,05 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,00 | 0,01 | 0,04 |
| УКРСОЦБАНК                              | 0,03 | 0,61 | 0,10 | 0,01 | 0,10 | 0,02 | 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,08 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                        | 0,01 | 0,68 | 0,72 | 0,00 | 0,07 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,04 | 0,03 |
| ВТБ БАНК                                | 0,02 | 0,53 | 0,42 | 0,00 | 0,15 | 0,02 | 0,08 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,05 | 0,05 |
| КРЕДОБАНК                               | 0,00 | 0,61 | 0,38 | 0,06 | 0,10 | 0,03 | 0,06 | 0,00 | 0,03 | 0,03 | 0,00 | 0,04 | 0,19 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                          | 0,00 | 0,83 | 0,42 | 0,00 | 0,15 | 0,04 | 0,06 | 0,00 | 0,01 | 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,02 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                          | 0,03 | 0,00 | 0,45 | 0,00 | 0,10 | 0,01 | 0,07 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,08 | 0,07 |
| РАЙФФАЙЗЕН<br>БАНК АВАЛЬ                | 0,03 | 0,76 | 0,61 | 0,00 | 0,13 | 0,04 | 0,04 | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,00 | 0,04 | 0,14 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                          | 0,03 | 0,76 | 0,61 | 0,00 | 0,10 | 0,01 | 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,01 | 0,10 |
| Група приватних банків                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ПРИВАТБАНК                              | 0,17 | 0,69 | 0,34 | 0,00 | 0,10 | 0,02 | 0,06 | 0,00 | 0,02 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,00 |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                          | 0,00 | 0,61 | 0,56 | 0,01 | 0,12 | 0,01 | 0,08 | 0,00 | 0,02 | 0,03 | 0,00 | 0,01 | 0,12 |
| АКЦЕНТ-БАНК                             | 0,00 | 0,65 | 0,49 | 0,00 | 0,18 | 0,04 | 0,09 | 0,00 | 0,10 | 0,07 | 0,00 | 0,02 | 0,00 |
| БАНК ВОСТОК                             | 0,00 | 0,65 | 0,41 | 0,00 | 0,08 | 0,01 | 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| МЕГАБАНК                                | 0,00 | 0,64 | 0,26 | 0,00 | 0,09 | 0,02 | 0,07 | 0,00 | 0,03 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,01 |
| ПУМБ                                    | 0,03 | 0,73 | 0,29 | 0,00 | 0,11 | 0,02 | 0,06 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,03 | 0,10 |
| ПІВДЕННИЙ"                              | 0,01 | 0,65 | 0,00 | 0,00 | 0,09 | 0,02 | 0,06 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,03 |
| ТАСКОМБАНК                              | 0,00 | 0,74 | 0,52 | 0,01 | 0,12 | 0,01 | 0,08 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,07 |
| ГЛОБУС                                  | 0,00 | 0,67 | 1,00 | 0,00 | 0,11 | 0,01 | 0,06 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,09 |
| МІЖНАРОДНИЙ<br>ІНВЕСТИЦІЙНИЙ<br>БАНК    | 0,00 | 0,67 | 0,55 | 0,00 | 0,10 | 0,01 | 0,05 | 0,00 | 0,02 | 0,02 | 0,00 | 0,02 | 0,06 |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ<br>ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ        | 0,00 | 0,61 | 0,19 | 0,00 | 0,10 | 0,01 | 0,07 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| БАНК КРЕДИТ<br>ДНІПРО                   | 0,00 | 0,57 | 0,55 | 0,00 | 0,12 | 0,02 | 0,09 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,05 |



Таблиця Д.2 – Вхідні дані для оцінювання ефективності діяльності банків станом на кінець 2014 року

| Назва банку                             | P    | ROA  | TR   | IOD  | PD   | KD   | PV   | KV   | INF  | PS   | MR   | PS   | CP   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Група державних банків                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ОЩАДБАНК                                | 0,10 | 0,35 | 0,13 | 0,00 | 0,11 | 0,01 | 0,07 | 0,00 | 0,04 | 0,02 | 0,00 | 0,09 | 0,31 |
| УКРЕКСІМБАНК                            | 0,10 | 0,24 | 0,27 | 0,00 | 0,10 | 0,01 | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,14 | 0,39 |
| УКРГАЗБАНК                              | 0,02 | 0,00 | 0,31 | 0,00 | 0,13 | 0,01 | 0,08 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,21 | 0,31 |
| Група банків іноземних банківських груп |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| АЛЬФА-БАНК                              | 0,03 | 0,69 | 0,45 | 0,02 | 0,13 | 0,02 | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,11 | 0,02 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ<br>БАНК                  | 0,02 | 0,88 | 0,25 | 0,00 | 0,11 | 0,02 | 0,04 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,06 | 0,00 |
| ОТП БАНК                                | 0,02 | 0,17 | 0,13 | 0,01 | 0,16 | 0,02 | 0,05 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,13 | 0,04 |
| УКРСИББАНК                              | 0,02 | 0,61 | 0,21 | 0,01 | 0,10 | 0,04 | 0,04 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,00 | 0,07 | 0,09 |
| УКРСОЦБАНК                              | 0,04 | 0,45 | 0,28 | 0,01 | 0,07 | 0,02 | 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,06 | 0,07 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                        | 0,01 | 0,99 | 0,19 | 0,00 | 0,06 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,11 |
| ВТБ БАНК                                | 0,03 | 0,99 | 0,14 | 0,01 | 0,09 | 0,01 | 0,05 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,03 | 0,05 |
| КРЕДОБАНК                               | 0,00 | 0,85 | 0,21 | 0,02 | 0,09 | 0,03 | 0,04 | 0,00 | 0,02 | 0,03 | 0,00 | 0,00 | 0,29 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                          | 0,00 | 1,00 | 0,25 | 0,00 | 0,11 | 0,03 | 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,03 | 0,00 | 0,02 | 0,05 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                          | 0,04 | 0,34 | 0,22 | 0,01 | 0,09 | 0,01 | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,09 | 0,06 |
| РАЙФФАЙЗЕН<br>БАНК АВАЛЬ                | 0,04 | 0,64 | 0,27 | 0,01 | 0,14 | 0,04 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,10 | 0,11 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                          | 0,04 | 0,86 | 0,19 | 0,00 | 0,11 | 0,01 | 0,04 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,07 | 0,11 |
| Група приватних банків                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ПРИВАТБАНК                              | 0,16 | 0,87 | 0,17 | 0,00 | 0,14 | 0,02 | 0,09 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,02 | 0,01 |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                          | 0,00 | 0,88 | 0,11 | 0,03 | 0,12 | 0,02 | 0,06 | 0,00 | 0,01 | 0,03 | 0,00 | 0,03 | 0,00 |
| АКЦЕНТ-БАНК                             | 0,00 | 0,88 | 0,18 | 0,00 | 0,23 | 0,05 | 0,10 | 0,00 | 0,09 | 0,05 | 0,00 | 0,06 | 0,00 |
| БАНК ВОСТОК                             | 0,00 | 0,92 | 0,09 | 0,00 | 0,08 | 0,04 | 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,50 |
| МЕГАБАНК                                | 0,01 | 0,89 | 0,15 | 0,00 | 0,09 | 0,02 | 0,06 | 0,00 | 0,02 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,01 |
| ПУМБ                                    | 0,03 | 0,86 | 0,09 | 0,00 | 0,14 | 0,03 | 0,07 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,08 | 0,00 |
| ПІВДЕННИЙ"                              | 0,01 | 0,87 | 0,00 | 0,01 | 0,09 | 0,02 | 0,06 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,02 | 0,00 |
| ТАСКОМБАНК                              | 0,00 | 0,88 | 0,16 | 0,01 | 0,14 | 0,01 | 0,09 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,03 | 0,00 |
| ГЛОБУС                                  | 0,00 | 0,88 | 1,00 | 0,00 | 0,15 | 0,01 | 0,08 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,00 | 0,07 | 0,92 |
| МІЖНАРОДНИЙ<br>ІНВЕСТИЦІЙНИЙ<br>БАНК    | 0,00 | 0,89 | 0,08 | 0,00 | 0,07 | 0,02 | 0,04 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,03 | 0,13 |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ<br>ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ        | 0,00 | 0,85 | 0,14 | 0,00 | 0,09 | 0,01 | 0,06 | 0,01 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,01 | 0,00 |
| БАНК КРЕДИТ<br>ДНІПРО                   | 0,01 | 0,74 | 0,03 | 0,00 | 0,10 | 0,04 | 0,09 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,04 | 0,00 |

Таблиця Д.3 – Вхідні дані для оцінювання ефективності діяльності банків станом на кінець 2015 року

| Назва банку                             | P    | ROA  | TR   | IOD  | PD   | KD   | PV   | KV   | INF  | PS   | MR   | PS   | CP   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Група державних банків                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ОЩАДБАНК                                | 0,13 | 0,70 | 0,75 | 0,00 | 0,12 | 0,01 | 0,08 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,00 | 0,11 | 0,41 |
| УКРЕКСІМБАНК                            | 0,12 | 0,66 | 0,67 | 0,00 | 0,09 | 0,01 | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,09 | 0,41 |
| УКРГАЗБАНК                              | 0,03 | 0,89 | 0,82 | 0,00 | 0,08 | 0,01 | 0,07 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,03 | 0,27 |
| Група банків іноземних банківських груп |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| АЛЬФА-БАНК                              | 0,03 | 0,74 | 0,65 | 0,02 | 0,13 | 0,02 | 0,10 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,08 | 0,09 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ<br>БАНК                  | 0,02 | 0,91 | 0,76 | 0,00 | 0,12 | 0,03 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,05 | 0,00 |
| ОТП БАНК                                | 0,02 | 0,60 | 0,47 | 0,00 | 0,15 | 0,04 | 0,07 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,10 | 0,15 |
| УКРСИББАНК                              | 0,04 | 0,87 | 0,68 | 0,01 | 0,10 | 0,04 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,05 | 0,15 |
| УКРСОЦБАНК                              | 0,04 | 0,74 | 0,72 | 0,00 | 0,06 | 0,02 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,03 | 0,00 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                        | 0,01 | 1,00 | 0,78 | 0,00 | 0,09 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,01 | 0,00 |
| ВТБ БАНК                                | 0,02 | 0,58 | 0,00 | 0,00 | 0,08 | 0,01 | 0,12 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,09 | 0,05 |
| КРЕДОБАНК                               | 0,01 | 0,90 | 0,74 | 0,00 | 0,11 | 0,03 | 0,04 | 0,00 | 0,01 | 0,03 | 0,00 | 0,02 | 0,25 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                          | 0,01 | 0,90 | 0,74 | 0,00 | 0,12 | 0,02 | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,03 | 0,00 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                          | 0,03 | 0,00 | 0,67 | 0,01 | 0,14 | 0,01 | 0,10 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,50 | 0,03 |
| РАЙФФАЙЗЕН<br>БАНК АВАЛЬ                | 0,04 | 0,81 | 0,75 | 0,01 | 0,12 | 0,05 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | 0,03 | 0,00 | 0,10 | 0,04 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                          | 0,04 | 0,61 | 0,73 | 0,00 | 0,12 | 0,01 | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,16 | 0,05 |
| Група приватних банків                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ПРИВАТБАНК                              | 0,22 | 0,87 | 0,72 | 0,00 | 0,12 | 0,02 | 0,11 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,03 |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                          | 0,00 | 0,89 | 0,73 | 0,00 | 0,12 | 0,01 | 0,23 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,04 |
| АКЦЕНТ-БАНК                             | 0,00 | 0,91 | 1,00 | 0,04 | 0,18 | 0,05 | 0,11 | 0,01 | 0,06 | 0,03 | 0,00 | 0,40 | 0,00 |
| БАНК ВОСТОК                             | 0,01 | 0,89 | 0,72 | 0,00 | 0,10 | 0,02 | 0,07 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,09 |
| МЕГАБАНК                                | 0,01 | 0,88 | 0,73 | 0,00 | 0,09 | 0,02 | 0,07 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,04 |
| ПУМБ                                    | 0,03 | 0,78 | 0,72 | 0,00 | 0,14 | 0,03 | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,07 |
| ПІВДЕННИЙ"                              | 0,02 | 0,88 | 0,72 | 0,00 | 0,08 | 0,02 | 0,06 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ТАСКОМБАНК                              | 0,00 | 0,87 | 0,72 | 0,00 | 0,13 | 0,01 | 0,09 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,06 |
| ГЛОБУС                                  | 0,00 | 0,87 | 0,74 | 0,00 | 0,12 | 0,02 | 0,08 | 0,01 | 0,02 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,09 |
| МІЖНАРОДНИЙ<br>ІНВЕСТИЦІЙНИЙ<br>БАНК    | 0,00 | 0,88 | 0,70 | 0,00 | 0,07 | 0,02 | 0,05 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,22 |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ<br>ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ        | 0,00 | 0,88 | 0,73 | 0,00 | 0,11 | 0,01 | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,03 | 0,00 |
| БАНК КРЕДИТ<br>ДНІПРО                   | 0,01 | 0,95 | 0,73 | 0,00 | 0,14 | 0,03 | 0,11 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Таблиця Д.4 – Вхідні дані для оцінювання ефективності діяльності банків станом на кінець 2016 року

| Назва банку                             | P    | ROA   | TR    | IOD  | PD   | KD   | PV   | KV   | INF  | PS   | MR     | RS   | CP   |
|---|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|--------|------|------|
| Група державних банків                  |      |       |       |      |      |      |      |      |      |      |        |      |      |
| ОЩАДБАНК                                | 0,17 | 0,3   | 0,01  | 0,00 | 0,09 | 0,01 | 0,06 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,0002 | 0,01 | 0,45 |
| УКРЕКСІМБАНК                            | 0,13 | -0,7  | 0,01  | 0,00 | 0,09 | 0,01 | 0,07 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,0000 | 0,04 | 0,48 |
| УКРГАЗБАНК                              | 0,04 | 0,6   | 0,01  | 0,00 | 0,10 | 0,01 | 0,09 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,0004 | 0,01 | 0,39 |
| ПРИВАТБАНК                              | 0,18 | -55,8 | 0,01  | 0,01 | 0,15 | 0,05 | 0,13 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,0004 | 0,66 | 0,29 |
| Група банків іноземних банківських груп |      |       |       |      |      |      |      |      |      |      |        |      |      |
| АЛЬФА-БАНК                              | 0,03 | -10,1 | 0,01  | 0,02 | 0,14 | 0,03 | 0,09 | 0,00 | 0,00 | 0,03 | 0,0008 | 0,15 | 0,13 |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ<br>БАНК                  | 0,02 | 3,0   | 0,02  | 0,00 | 0,10 | 0,03 | 0,03 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,0007 | 0,03 | 0,02 |
| ОТП БАНК                                | 0,02 | 4,2   | 0,01  | 0,00 | 0,13 | 0,04 | 0,05 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,0006 | 0,03 | 0,16 |
| УКРСИББАНК                              | 0,04 | -2,2  | 0,01  | 0,00 | 0,09 | 0,04 | 0,03 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,0008 | 0,08 | 0,08 |
| УКРСОЦБАНК                              | 0,03 | -21,6 | 0,02  | 0,01 | 0,06 | 0,03 | 0,05 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,0006 | 0,26 | 0,00 |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА                        | 0,01 | 4,9   | 0,01  | 0,00 | 0,09 | 0,00 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,01 | 0,0000 | 0,01 | 0,00 |
| ВТБ БАНК                                | 0,02 | -27,3 | 0,00  | 0,00 | 0,07 | 0,01 | 0,07 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,0002 | 0,27 | 0,07 |
| КРЕДОБАНК                               | 0,01 | 2,7   | 0,01  | 0,00 | 0,12 | 0,03 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | 0,03 | 0,0013 | 0,02 | 0,29 |
| ПРОКРЕДИТ БАНК                          | 0,01 | 3,0   | 0,00  | 0,00 | 0,12 | 0,02 | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,0006 | 0,01 | 0,00 |
| ПРОМІНВЕСТБАНК                          | 0,03 | -11,1 | -0,07 | 0,01 | 0,12 | 0,01 | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,0001 | 0,08 | 0,01 |
| РАЙФФАЙЗЕН<br>БАНК АВАЛЬ                | 0,05 | 7,1   | 0,01  | 0,00 | 0,12 | 0,05 | 0,03 | 0,01 | 0,01 | 0,03 | 0,0006 | 0,00 | 0,05 |
| СБЕРБАНК РОСІЇ                          | 0,04 | -5,6  | 0,01  | 0,00 | 0,13 | 0,01 | 0,05 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,0002 | 0,13 | 0,06 |
| Група приватних банків                  |      |       |       |      |      |      |      |      |      |      |        |      |      |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                          | 0,00 | 0,0   | 0,01  | 0,01 | 0,11 | 0,01 | 0,06 | 0,01 | 0,01 | 0,03 | 0,0004 | 0,00 | 0,03 |
| АКЦЕНТ-БАНК                             | 0,00 | 3,6   | 0,02  | 0,00 | 0,31 | 0,09 | 0,16 | 0,00 | 0,06 | 0,04 | 0,0001 | 0,12 | 0,06 |
| БАНК ВОСТОК                             | 0,01 | 1,3   | 0,01  | 0,00 | 0,10 | 0,03 | 0,06 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,0014 | 0,01 | 0,08 |
| МЕГАБАНК                                | 0,01 | 0,3   | 0,00  | 0,00 | 0,10 | 0,02 | 0,08 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,0008 | 0,00 | 0,00 |
| ПУМБ                                    | 0,04 | 0,9   | 0,01  | 0,00 | 0,11 | 0,03 | 0,07 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,0011 | 0,03 | 0,21 |
| ПІВДЕННИЙ"                              | 0,02 | 0,3   | 0,00  | 0,01 | 0,09 | 0,02 | 0,07 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,0004 | 0,02 | 0,03 |
| ТАСКОМБАНК                              | 0,01 | 0,1   | 0,02  | 0,00 | 0,11 | 0,01 | 0,07 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,0007 | 0,01 | 0,11 |
| ГЛОБУС                                  | 0,00 | -5,9  | 0,02  | 0,00 | 0,13 | 0,03 | 0,09 | 0,00 | 0,02 | 0,02 | 0,0012 | 0,10 | 0,12 |
| МІЖНАРОДНИЙ<br>ІНВЕСТИЦІЙНИЙ<br>БАНК    | 0,01 | 0,7   | 0,01  | 0,00 | 0,07 | 0,01 | 0,05 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,0000 | 0,02 | 0,33 |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ<br>ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ        | 0,00 | 0,2   | 0,00  | 0,00 | 0,12 | 0,01 | 0,09 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,0000 | 0,01 | 0,02 |
| БАНК КРЕДИТ<br>ДНІПРО                   | 0,01 | -1,5  | 0,02  | 0,00 | 0,07 | 0,02 | 0,09 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,0016 | 0,02 | 0,00 |

Рисунок Д.1 – Ефективність функціонування групи державних банків України станом на 2013 рік

| Unit name             | Score  | Comparison 1 |           |
|-----------------------|--------|--------------|-----------|
|                       |        | Efficient    | Condition |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА      | 100,0% | ✓            | ●         |
| АЛЬФА-БАНК            | 100,0% | ✓            | ●         |
| ВТБ БАНК              | 100,0% | ✓            | ●         |
| КРЕДОБАНК             | 100,0% | ✓            | ●         |
| КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК   | 16,7%  |              | ●         |
| ОТП БАНК              | 100,0% | ✓            | ●         |
| ПРОКРЕДИТ БАНК        | 58,1%  |              | ●         |
| ПРОМІНВЕСТБАНК        | 2,1%   |              | ●         |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ | 74,6%  |              | ●         |
| СБЕРБАНК РОСІЇ        | 18,2%  |              | ●         |
| УКРСИББАНК            | 89,8%  |              | ●         |
| УКРСОЦБАНК            | 100,0% | ✓            | ●         |

Рисунок Д.2 – Ефективність функціонування групи іноземних банків України станом на 2013 рік

| Unit name                      | Score  | Comparison 1 |           |
|--------------------------------|--------|--------------|-----------|
|                                |        | Efficient    | Condition |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                 | 75,0%  |              | ●         |
| АКЦЕНТ-БАНК                    | 67,2%  |              | ●         |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ  | 100,0% | ✓            | ●         |
| БАНК ВОСТОК                    | 100,0% | ✓            | ●         |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО             | 79,2%  |              | ●         |
| ГЛОБУС*                        | 66,1%  |              | ●         |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК | 76,2%  |              | ●         |
| МЕГАБАНК                       | 87,2%  |              | ●         |
| ПІВДЕННИЙ*                     | 100,0% | ✓            | ●         |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК    | 100,0% | ✓            | ●         |
| ПРИВАТБАНК                     | 32,6%  |              | ●         |
| ТАСКОМБАНК                     | 100,0% | ✓            | ●         |

Рисунок Д.3 – Ефективність функціонування групи приватних банків України станом на 2013 рік

| Unit name    | Score  | Comparison 1 |           |
|--------------|--------|--------------|-----------|
|              |        | Efficient    | Condition |
| ОЩАДБАНК     | 100,0% | ✓            | ●         |
| УКРГАЗБАНК   | 12,5%  |              | ●         |
| УКРЕКСІМБАНК | 100,0% | ✓            | ●         |

Рисунок Д.4 – Ефективність функціонування групи державних банків України станом на 2014 рік

| Unit name             | Score  | Comparison 1 |           |
|-----------------------|--------|--------------|-----------|
|                       |        | Efficient    | Condition |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА      | 100,0% | ✓            | ●         |
| АЛЬФА-БАНК            | 100,0% | ✓            | ●         |
| ВТБ БАНК              | 100,0% | ✓            | ●         |
| КРЕДОБАНК             | 100,0% | ✓            | ●         |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК   | 67,2%  |              | ●         |
| ОТП БАНК              | 48,8%  |              | ●         |
| ПРОКРЕДИТ БАНК        | 68,5%  |              | ●         |
| ПРОМІНВЕСТБАНК        | 100,0% | ✓            | ●         |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ | 100,0% | ✓            | ●         |
| СБЕРБАНК РОСІЇ        | 100,0% | ✓            | ●         |
| УКРСИББАНК            | 100,0% | ✓            | ●         |
| УКРСОЦБАНК            | 100,0% | ✓            | ●         |

Рисунок Д.5 – Ефективність функціонування групи іноземних банків України станом на 2014 рік

| Unit name                      | Score  | Comparison 1 |           |
|--------------------------------|--------|--------------|-----------|
|                                |        | Efficient    | Condition |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                 | 100,0% | ✓            | ●         |
| АКЦЕНТ-БАНК                    | 100,0% | ✓            | ●         |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ  | 64,3%  |              | ●         |
| БАНК ВОСТОК                    | 100,0% | ✓            | ●         |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО             | 30,7%  |              | ●         |
| ГЛОБУС*                        | 62,3%  |              | ●         |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК | 100,0% | ✓            | ●         |
| МЕГАБАНК                       | 90,3%  |              | ●         |
| ПІВДЕННИЙ*                     | 100,0% | ✓            | ●         |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК    | 100,0% | ✓            | ●         |
| ПРИВАТБАНК                     | 43,8%  |              | ●         |
| ТАСКОМБАНК                     | 93,3%  |              | ●         |

Рисунок Д.6 – Ефективність функціонування групи приватних банків України станом на 2014 рік

| Unit name    | Score  | Comparison 1 |           |
|--------------|--------|--------------|-----------|
|              |        | Efficient    | Condition |
| ОЩАДБАНК     | 85,4%  |              | ●         |
| УКРГАЗБАНК   | 100,0% | ✓            | ●         |
| УКРЕКСІМБАНК | 100,0% | ✓            | ●         |

Рисунок Д.7 – Ефективність функціонування групи державних банків України станом на 2015 рік

| Unit name             | Score  | Comparison 1 |           |
|-----------------------|--------|--------------|-----------|
|                       |        | Efficient    | Condition |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА      | 100,0% | ✓            | ●         |
| АЛЬФА-БАНК            | 100,0% | ✓            | ●         |
| ВТБ БАНК              | 100,0% | ✓            | ●         |
| КРЕДОБАНК             | 66,2%  |              | ●         |
| КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК   | 40,4%  |              | ●         |
| ОТП БАНК              | 73,8%  |              | ●         |
| ПРОКРЕДИТ БАНК        | 54,4%  |              | ●         |
| ПРОМІНВЕСТБАНК        | 10,6%  |              | ●         |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ | 84,1%  |              | ●         |
| СБЕРБАНК РОСІЇ        | 73,8%  |              | ●         |
| УКРСИББАНК            | 100,0% | ✓            | ●         |
| УКРСОЦБАНК            | 46,2%  |              | ●         |

Рисунок Д.8 – Ефективність функціонування групи іноземних банків України станом на 2015 рік

| Unit name                      | Score  | Comparison 1 |           |
|--------------------------------|--------|--------------|-----------|
|                                |        | Efficient    | Condition |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                 | 16,0%  |              | ●         |
| АКЦЕНТ-БАНК                    | 100,0% | ✓            | ●         |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ  | 100,0% | ✓            | ●         |
| БАНК ВОСТОК                    | 67,2%  |              | ●         |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО             | 68,9%  |              | ●         |
| ГЛОБУС*                        | 11,1%  |              | ●         |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК | 100,0% | ✓            | ●         |
| МЕГАБАНК                       | 5,6%   |              | ●         |
| ПІВДЕННИЙ*                     | 2,4%   |              | ●         |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК    | 100,0% | ✓            | ●         |
| ПРИВАТБАНК                     | 100,0% | ✓            | ●         |
| ТАСКОМБАНК                     | 26,1%  |              | ●         |

Рисунок Д.9 – Ефективність функціонування групи приватних банків України станом на 2015 рік

| Unit name    | Score  | Comparison 1 |           |
|--------------|--------|--------------|-----------|
|              |        | Efficient    | Condition |
| ОЩАДБАНК     | 76,6%  |              | ●         |
| ПРИВАТБАНК   | 2,5%   |              | ●         |
| УКРГАЗБАНК   | 100,0% | ✓            | ●         |
| УКРЕКСІМБАНК | 100,0% | ✓            | ●         |

Рисунок Д.10 – Ефективність функціонування групи державних банків України станом на 2016 рік

| Unit name            | Score  | Comparison 1 |           |
|----------------------|--------|--------------|-----------|
|                      |        | Efficient    | Condition |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА     | 100,0% | ✓            | ●         |
| АЛЬФА-БАНК           | 100,0% | ✓            | ●         |
| ВТБ БАНК             | 100,0% | ✓            | ●         |
| КРЕДОБАНК            | 74,3%  |              | ●         |
| КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК  | 77,5%  |              | ●         |
| ОТП БАНК             | 100,0% | ✓            | ●         |
| ПРОКРЕДИТ БАНК       | 79,6%  |              | ●         |
| ПРОМІНВЕСТБАНК       | 100,0% | ✓            | ●         |
| РАЙФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ | 100,0% | ✓            | ●         |
| СБЕРБАНК РОСІЇ       | 77,1%  |              | ●         |
| УКРСІМБАНК           | 100,0% | ✓            | ●         |
| УКРСОЦБАНК           | 91,5%  |              | ●         |

Рисунок Д.11 – Ефективність функціонування групи іноземних банків України станом на 2016 рік

| Unit name                      | Score  | Comparison 1 |           |
|--------------------------------|--------|--------------|-----------|
|                                |        | Efficient    | Condition |
| ІНДУСТРІАЛБАНК                 | 75,2%  |              | ●         |
| АКЦЕНТ-БАНК                    | 100,0% | ✓            | ●         |
| БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ  | 45,7%  |              | ●         |
| БАНК ВОСТОК                    | 81,4%  |              | ●         |
| БАНК КРЕДИТ ДНІПРО             | 49,3%  |              | ●         |
| ГЛОБУС*                        | 61,1%  |              | ●         |
| МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК | 100,0% | ✓            | ●         |
| МЕГАБАНК                       | 97,0%  |              | ●         |
| ПІВДЕННИЙ*                     | 100,0% | ✓            | ●         |
| ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК    | 100,0% | ✓            | ●         |
| ТАСКОМБАНК                     | 59,2%  |              | ●         |

Рисунок Д.12 – Ефективність функціонування групи приватних банків України станом на 2016 рік



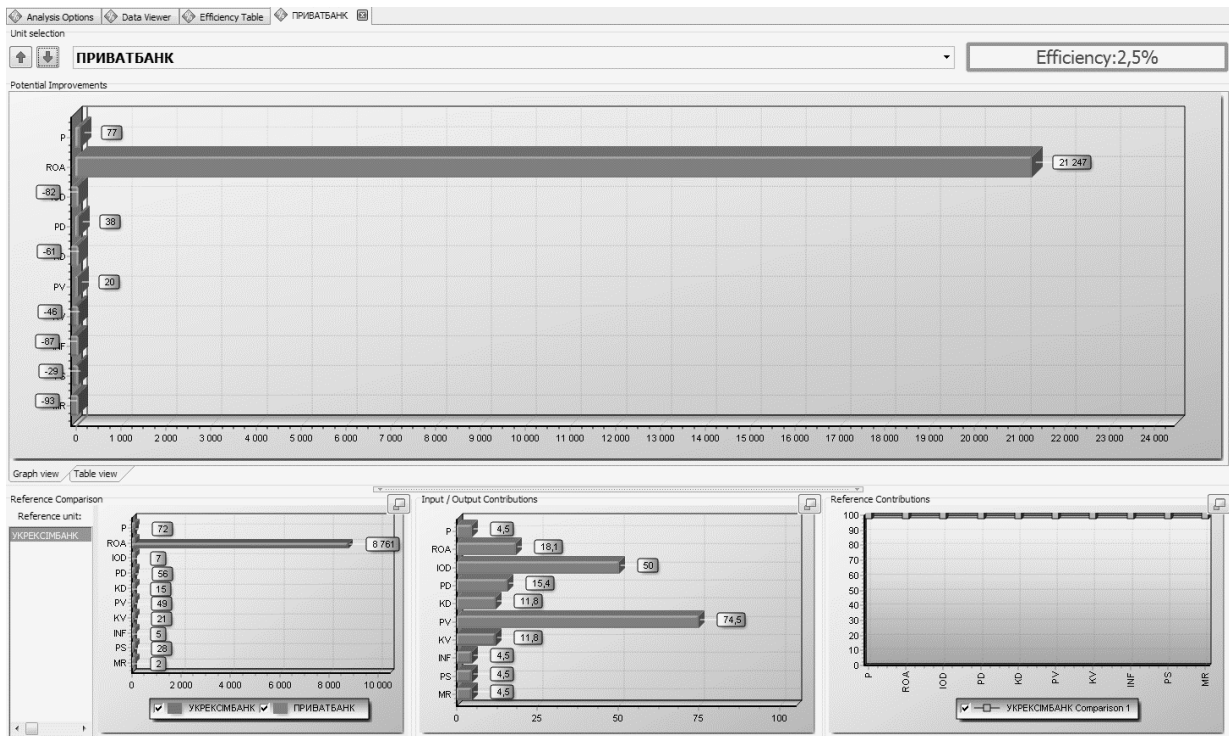


Рисунок Д.13 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Приватбанку станом на кінець 2016 року

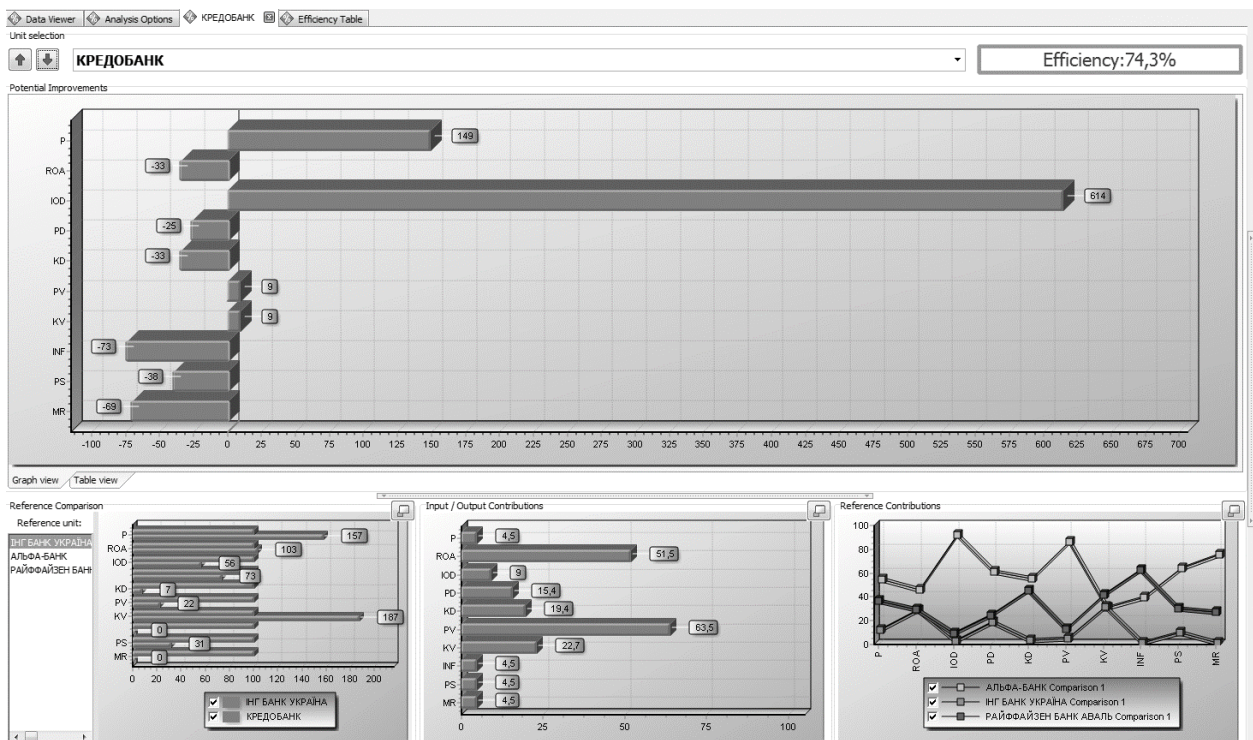


Рисунок Д.14 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Кредобанку станом на кінець 2016 року

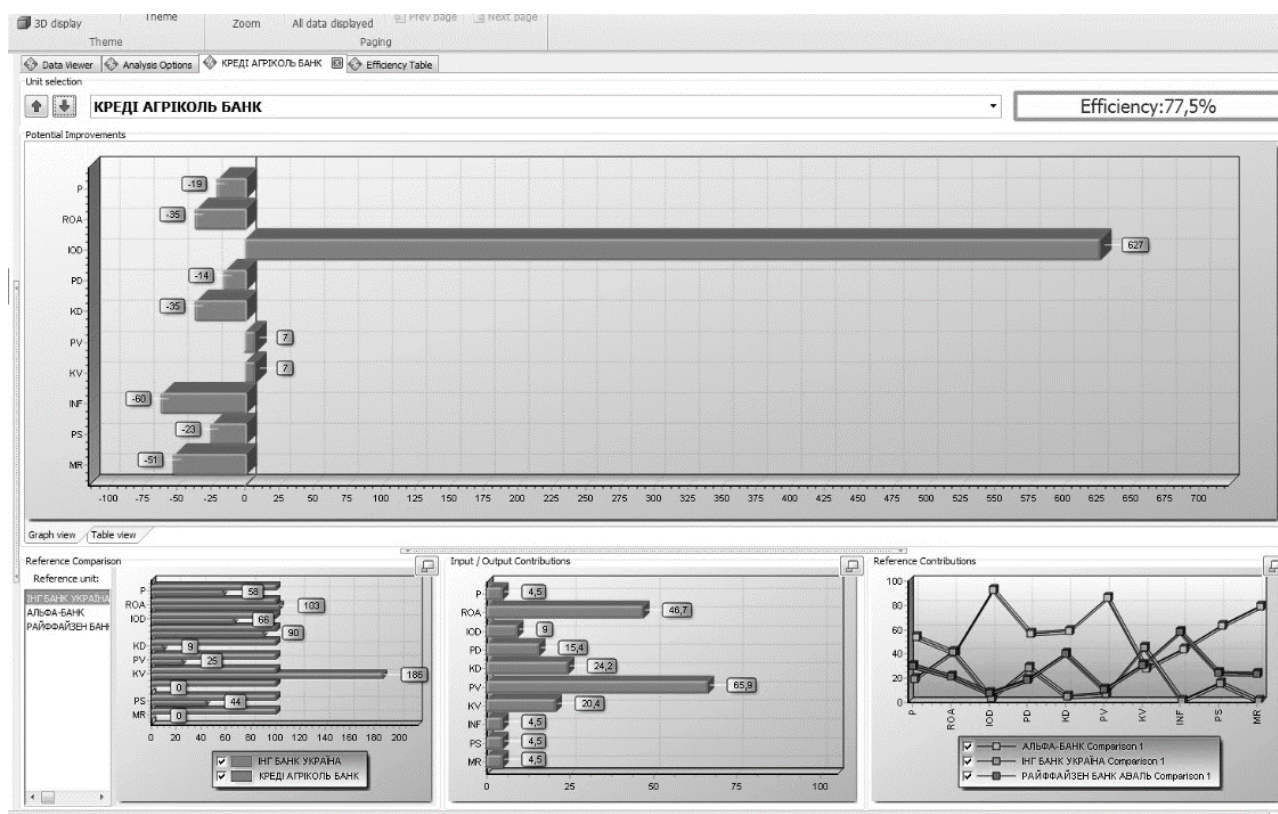


Рисунок Д.14 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Креді Агріколь банку станом на кінець 2016 року

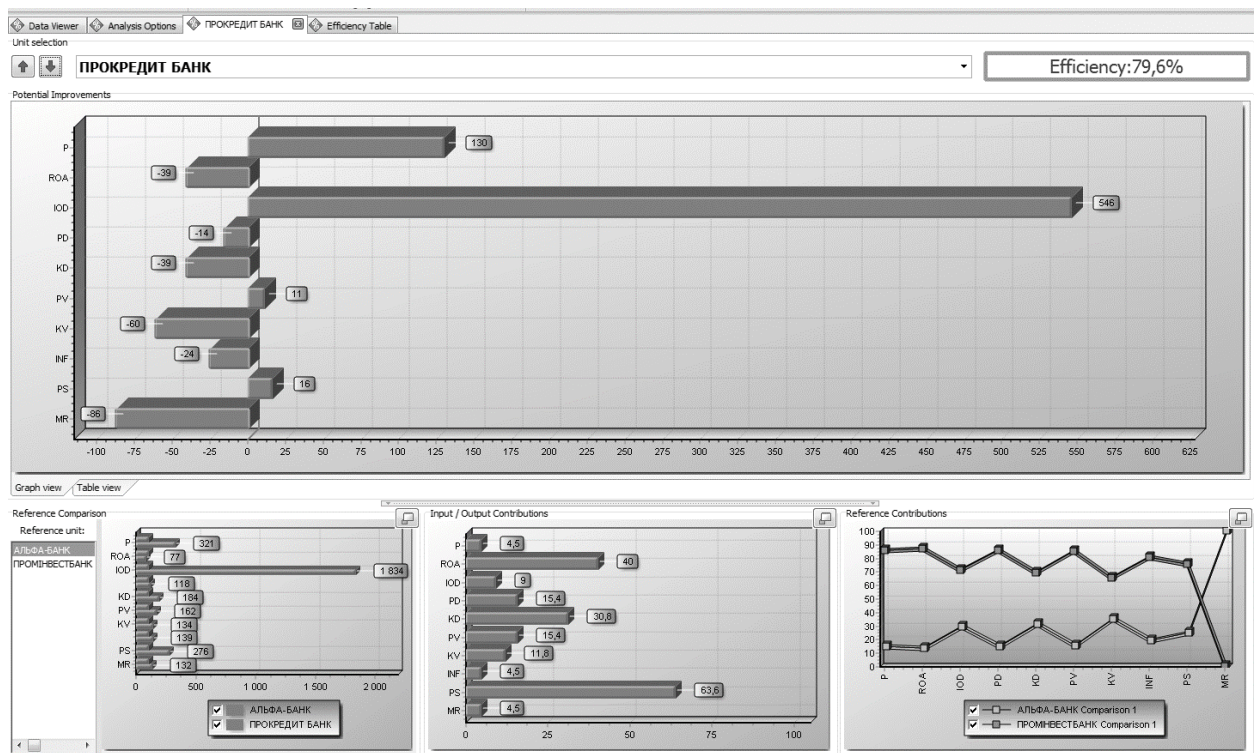


Рисунок Д.15– Динаміка резерву та потенціалу покращення Прокредит банку станом на кінець 2016 року



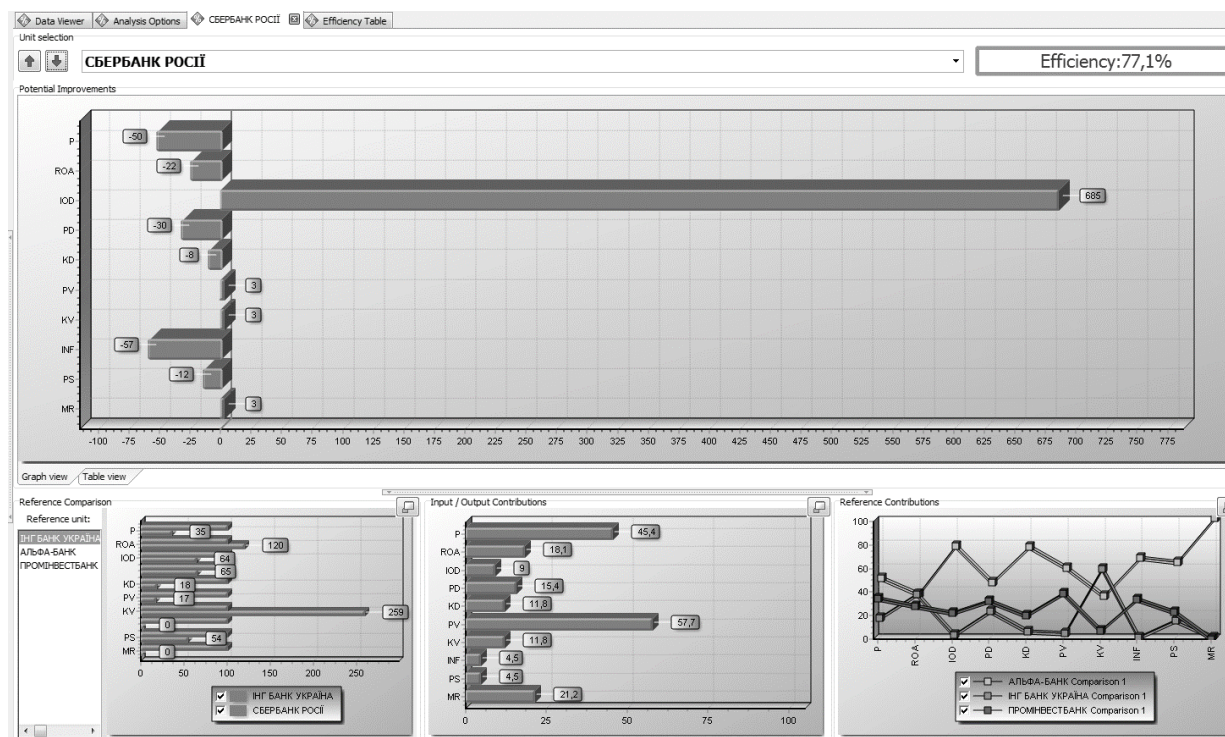


Рисунок Д.16 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Сбербанк Росії станом на кінець 2016 року



Рисунок Д.17 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Індустріалбанку станом на кінець 2016 року

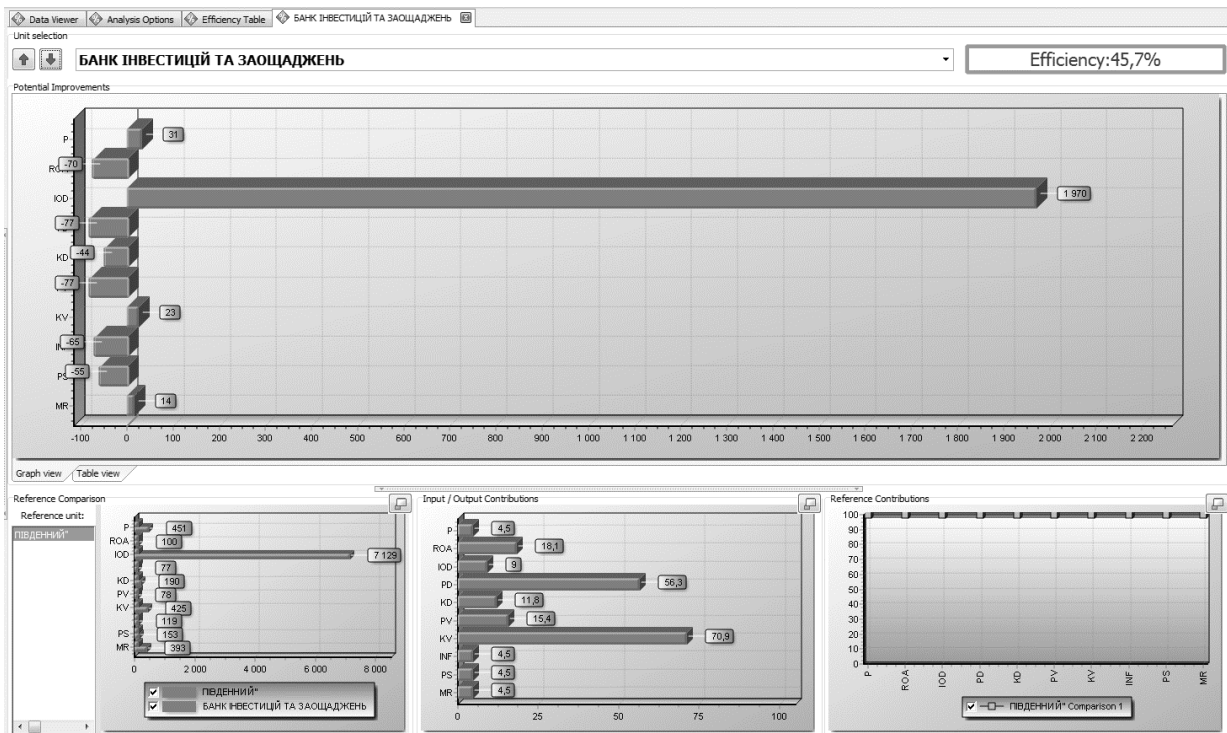


Рисунок Д.18 – Динаміка резерву та потенціалу покращення банку Інвестицій та Заощаджень станом на кінець 2016 року

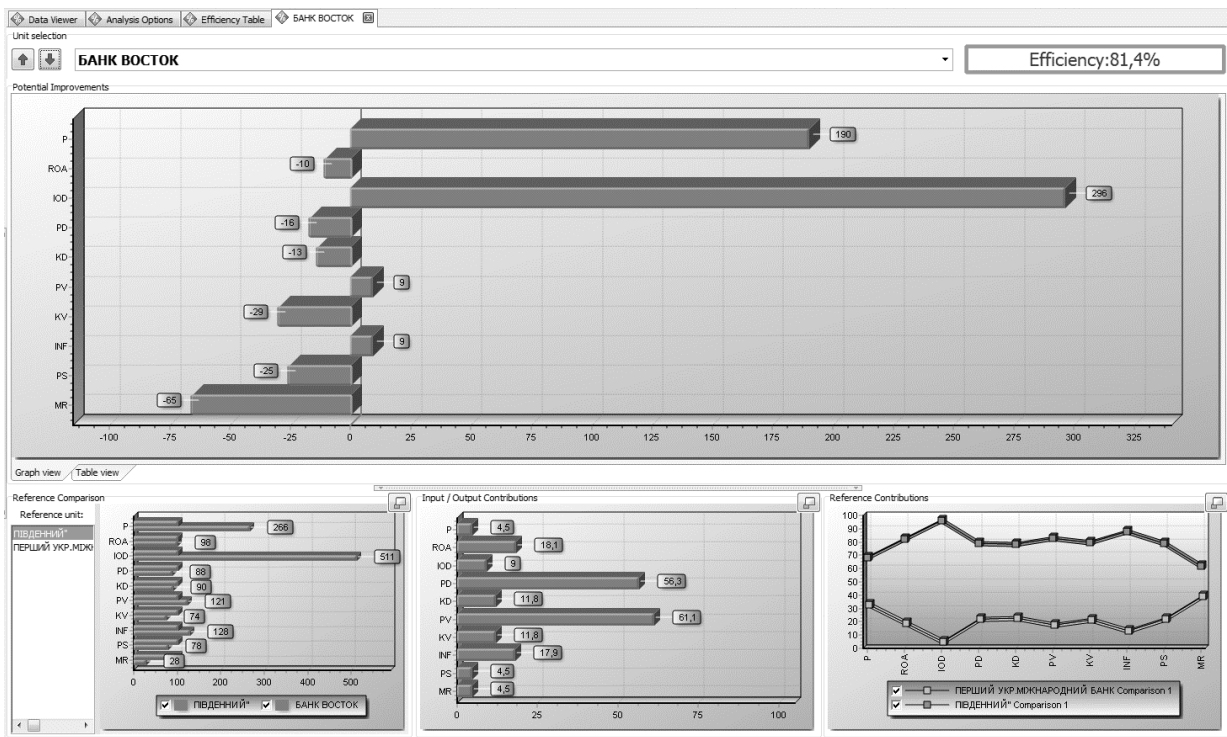


Рисунок Д.19 – Динаміка резерву та потенціалу покращення банку Восток станом на кінець 2016 року



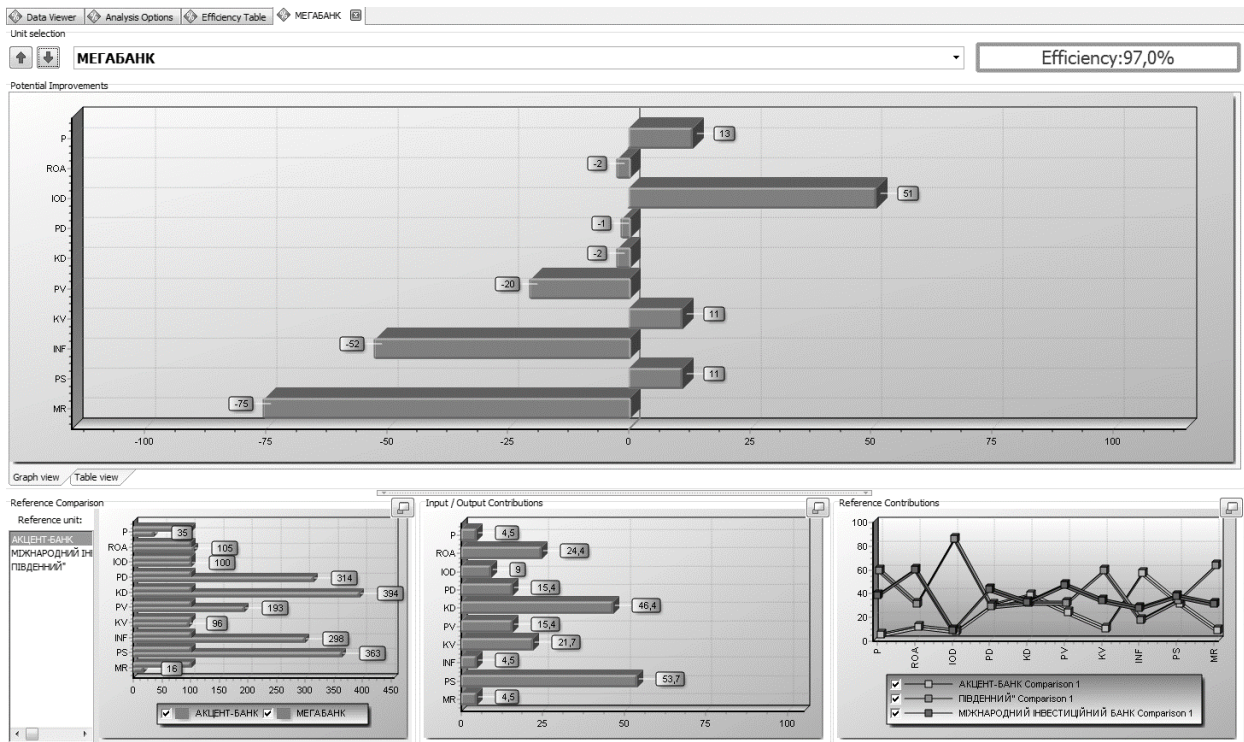


Рисунок Д.20 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Мегабанку станом на кінець 2016 року

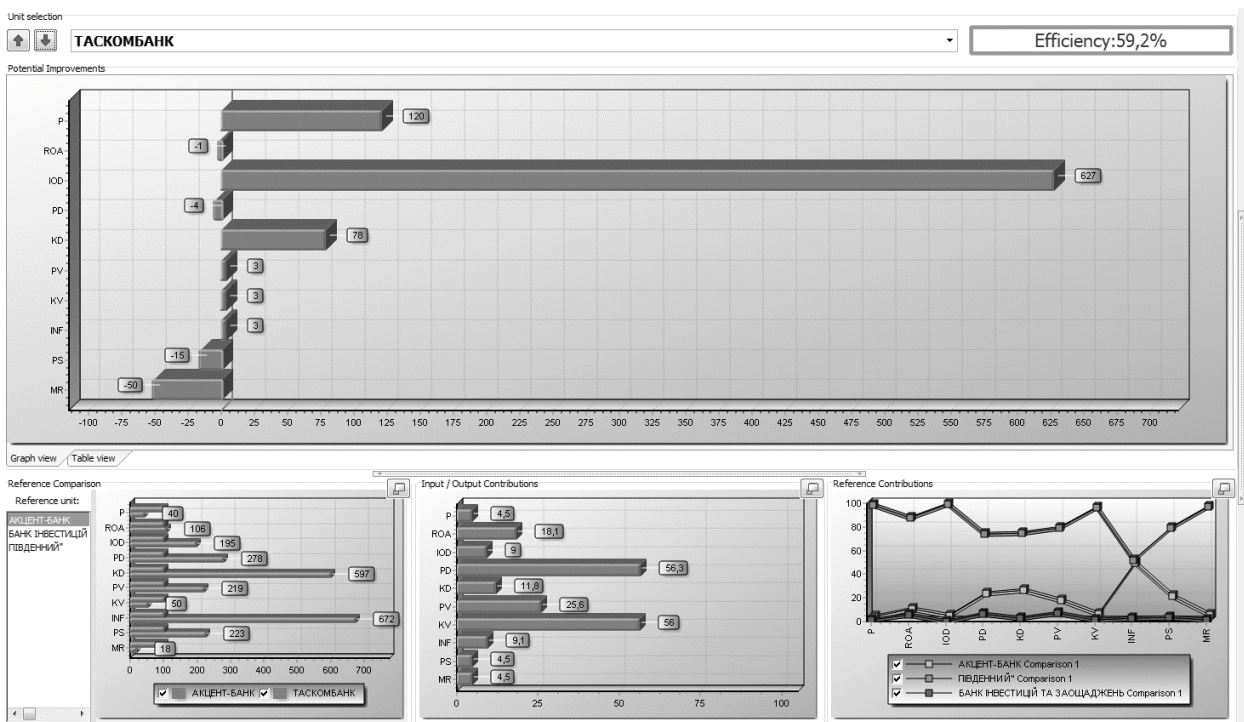


Рисунок Д.21 – Динаміка резерву та потенціалу покращення Таскомбанку станом на кінець 2016 року



**НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК  
УКРАЇНИ**

вул. Інститутська, 9, м. Київ, 01601, Україна  
tel. 253-38-22, факс: 230-20-33, 253-77-50  
e-mail: nbu@bank.gov.ua

**NATIONAL BANK  
OF UKRAINE**

9, Instytuska Str., Kyiv, 01601, Ukraine  
phone 253-38-22, fax 230-20-33, 253-77-50  
e-mail: nbu@bank.gov.ua

12.06.2017 № 43/187

На № \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 55.051.06  
Сумського державного університету

**ДОВІДКА  
про впровадження результатів  
наукових досліджень**

Здійснена фахівцями Представництва Національного банку України в Чернівецькій області оцінка доцільності практичного впровадження наукових результатів, отриманих Гребенюк Надією Василівною при підготовці дисертаційного дослідження на тему: «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України», свідчить, що окремі положення даної роботи мають високий потенціал для практичної апробації.

У своїй діяльності Представництво Національного банку України в Чернівецькій області в розрізі повноважень виховує запропоновані Гребенюк Н. В. рекомендації щодо оцінювання ефективності функціонування установ банків області, які базуються на використанні непараметричного DEA методу. Це дозволить сформувати диверсифіковані інструменти впливу на діяльність фінансових установ області у розрізі груп державних, іноземних та приватних банків.

**Представник  
Національного банку України  
в Чернівецькій області**



**Б. І. Ковч**



Державний ощадний банк України  
Публічне акціонерне товариство

ТББВ 10025/057  
Філія – Чернівецьке обласне  
управління

Україна, 58001  
м. Чернівці, вул. Головна, 119  
тел./факс: +38 (0372) 511-480  
e-mail: city\_cv@oschadbank.ua



11.04.2017 № 132

До спеціалізованої вченої ради Д 55.051.06  
Сумського державного університету

**ДОВІДКА**  
**про впровадження**  
**результатів дисертації Гребенюк Надії Василівни**  
**на тему «Стратегічне управління банком в контексті трансформації**  
**банківської системи України», подану на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і**  
**кредит**

Спеціалістами ТББВ 10025/057 Філії-Чернівецьке обласне управління АТ «Ощадбанк» проаналізовано доцільність практичного впровадження наукових результатів, отриманих Гребенюк Надією Василівною при підготовці дисертаційної роботи на тему «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України».

Даною довідкою підтверджується, що положення дисертації мають високий потенціал для практичної апробації. При розробці перспективної стратегії розвитку ТББВ 10025/057 Філії - Чернівецьке обласне управління АТ «Ощадбанк», враховуються запропоновані Гребенюк Н. В. науково-методичні розробки до визначення сучасної рейтингової позиції банку серед інших фінансових посередників області. Отримані результати розрахунку конкурентної позиції ТББВ 10025/057 Філії-Чернівецьке обласне управління АТ «Ощадбанк» в розрізі різних видів її діяльності в регіоні дозволили менеджменту банку розробити оперативні заходи щодо оптимізації його депозитно-кредитної політики.

Керуючий ТББВ 10025/057

Онуцький М.М.

oschadbank.ua  
0800 210 800  
Служба Територіальних Департаментів



Ліцензія НБУ № 148 від 06.10.2011 р.

**#ощадбанкдіє**



**ФОНД ГАРАНТУВАННЯ ВКЛАДІВ  
ФІЗИЧНИХ ОСІБ**

вулиця Свободи Сиріївців, 17, м. Київ, 04033,  
тел. (044)333-33-56, 333-33-63, факс 333-33-72  
телефон для довідок: 0-800-308-108, 333-33-85  
E-mail: [fdp@fdp.gov.ua](mailto:fdp@fdp.gov.ua), Web: <http://www.fdp.gov.ua>  
Код ЄДРПОУ 21788016

До спеціалізованої вченої ради  
Д 55.051.06  
Сумського державного університету

29 ЛИС 2017 № 04-2017/12

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ  
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
Гребенок Надії Василівни**

на тему «*Стратегічне управління банком в контексті трансформації  
банківської системи України*»

Ознайомлення з основними науковими результатами, викладеними в дисертаційній роботі Гребенок Надії Василівни на тему «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, дозволяє дійти висновку, що вона містить наукові положення, які можуть бути використані у роботі Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що проводить поточний моніторинг діяльності банків, як учасників Фонду.

Результати дослідження Гребенок Н. В. враховуються у роботі структурних підрозділів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб для дистанційного та інспекційного моніторингу діяльності банків. Менеджмент Фонду вивчив науково-методичний підхід до оцінювання впливу інновацій в маркетинговій діяльності на ефективність функціонування банку, який дозволив у кількісному вираженні з'ясувати ступінь впливу на результативність роботи банку, а це, в свою чергу, дозволяє визначити який вектор розвитку обрав банк (інтенсивний чи екстенсивний). Результати дослідження дисертанта допомагають сформулювати аналіз фінансового стану банку-учасника Фонду на предмет виявлення загальних негативних та позитивних тенденцій в їх діяльності.

В.о. директора-розпорядника



А.Я. Оленчик



# Глобус Банк

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ГЛОБУС»

Україна, 04073, Київ, пров. Куренівський, 19/5, тел.: 10441 292-00-00, факс: 10441 545-63-51  
e-mail: info@globusbank.com.ua www.globusbank.com.ua

№ 5538 від 24.11.2017

№ № \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 55.051.06  
Сумського державного університету

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Гребенюк Надії Василівни

на тему «*Стратегічне управління банком в контексті трансформації  
банківської системи України*»

Ознайомлення з основними науковими результатами, викладеними в дисертаційній роботі Гребенюк Надії Василівни на тему «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, дозволяє дійти висновку, що вона містить наукові положення, які можуть бути використані у роботі Публічного акціонерного товариства «Комерційний банк «Глобус».

Результати дослідження Гребенюк Н. В. враховуються ПАТ «КБ «Глобус» при оцінці ступеня проникнення інновацій в маркетингову діяльність банку. Менеджмент банку також провів оцінювання впливу інновацій в маркетинговій діяльності на ефективність функціонування банку, за допомогою, запропонованих дисертантом, системи одночасних структурних рівнянь. Це дозволило сформувати перспективну стратегію використання інновацій в процесі просуванні банківських продуктів.

Голова Правління



С.Г. Мамедов





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
 «УНІВЕРСИТЕТ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ»  
**ІНСТИТУТ БАНКІВСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА БІЗНЕСУ**

вул. Андрушівська, 1, м. Київ-70, 04070, тел.: (044) 463-69-45, тел.факс: (044) 425-96-14  
 e-mail: iib@iubs.edu.ua Код ЄДРПОУ 34716922

04.09.2017 № 12-009/002

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження у навчальний процес результатів наукового дослідження  
 Гребенюк Надії Василівни  
 на тему «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської  
 системи України»

Наукові результати дисертаційної роботи Гребенюк Надії Василівни на тему «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України», підготовлені для захисту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, впроваджено в навчальний процес Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи» при розробці навчально-методичного забезпечення та викладанні навчальних дисциплін:

- «Банківські операції I» та «Банківські операції II». Темі: «Забезпечення фінансової стійкості банку», «Банківські інвестиції», «Нетрадиційні банківські операції та послуги», «Кредитні операції банків»;

- «Банківський менеджмент». Темі: «Організація банківської діяльності та стратегічне управління банком», «Управління персоналом», «Внутрішній контроль як інструмент банківського менеджменту», «Управління власним капіталом та зобов'язаннями банку»;

- «Маркетинг у банку». Темі: «Аналіз ринкових можливостей», «Система планування банківського маркетингу», «Відбір цільових ринків».

Застосування у навчальному процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи» матеріалів дисертаційної роботи Гребенюк Надії Василівни дозволило підвищити якість підготовки фахівців фінансового профілю.

Ректор ДВНЗ «Університет банківської справи»  
 д.е.н., професор

 Т.С. Смовженко

Директор Інституту банківських технологій та  
 бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»  
 д.е.н., професор

 Н.Р. Швець

0000026



## Список публікацій здобувача

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Гребенюк Н. В. Значимість зовнішніх факторів впливу в управлінні банком в сучасних умовах. Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. пр. Серія економічна. 2014. Випуск 46. С. 257-261 (0,49 д.а.).

2. Гребенюк Н. В. Логістика в управлінні банком в сучасних умовах ведення бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. 2014. № 39. С. 53-61 (0,48 д.а.).

3. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком: укомплектування персоналом установ АТ «ОЩАДБАНК». Вісник Хмельницького національного університету (*РИНЦ, Index Copernicus, Google Scholar*). 2014. № 5. Т. 1 (216) С. 75-79 (0,43 д.а.).

4. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство (*Index Copernicus*). 2016. Випуск 7. С. 92-96 (0,47 д.а.).

5. Гребенюк Н. В. Формування підходу до оцінювання ефективності банків України в сучасних умовах розвитку вітчизняної фінансової системи. Ефективна економіка (*Index Copernicus, Google Scholar*). 2017. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5847> (0,49 д.а.).

6. Гребенюк Н. В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. Маркетинг і менеджмент інновацій (*Web of Science*). 2017. № 3. С. 111-125 (0,97).

7. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України (*Index Copernicus, WorldCat*). 2017. № 7 т. 27. С 65- 69 (0,56 д.а.).

8. Гребенюк Н. Управління банком в Україні: від кризи до кризи. Scientific and education journal “The genesis of genius” (РІИЦ). 2014. № 2. Р. 63-68 (0,42 д.а.).

9. Grebeniuk N. Technology of bank management in Ukraine. The advanced science journal (*Index Copernicus, Google Scholar*). 2014. № 6. Р. 71-74 (0,36 д.а.).

10. Grebeniuk N., Mehdi Jinan M. Features of foreign investors evaluating the level of competition in the banking market. Financial Markets, Institutions and Risks (*Elektronische, Ulrichsweb, WorldCat та ін.*). 2017. № 3. Р. 99-107. (0,71 д.а.). *Особистий внесок: розроблені методичні засади до оцінювання рівня конкуренції на різних сегментах ринку банківських послуг (0,51 друк. арк.).*

#### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

11. Гребенюк Н. В. Сучасний стан і проблеми розвитку банківської системи України. Фінансовий потенціал регіонів України в умовах ринкової економіки: праці міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 16-17 березня 2006 р.). Чернівці, 2006. С. 119-122 (0,13 д.а.).

12. Гребенюк Н. В. Управління персоналом як основний елемент менеджменту банку. Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 лютого 2014 р.). Київ, 2014. С. 25-28 (0,17 д.а.).

13. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком та його функціональні особливості в сучасних умовах. Механізми регулювання соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів (м. Чернівці, 21 березня 2014р.), Чернівці. 2014. С. 73-76 (0,18 д.а.).

14. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України: зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-

практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 15-16 травня 2014 р.)  
Дніпропетровськ, 2014. С. 25-28 (0,15 д.а.).

15. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком: ефективність чи результативність? Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд: V міжнародна науково-практична конференція (м. Донецьк, 13-14 червня 2014 р.). Донецьк, 2014. С. 55-58 (0,12 д.а.).

16. Гребенюк Н. В. Перспективні напрямки результативного управління банком в Україні. Ефективне управління економікою: процеси, явища, ризики: міжнародна науково-практична конференція (м. Черкаси, 13-14 червня 2014 р.). Черкаси, 2014. С. 58-61 (0,14 д.а.).

17. Гребенюк Н. Управління банком: необхідність впровадження моделі компетенцій персоналу. Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти : зб. тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 серпня 2014 р.). Одеса, 2014. – Ч. 2. – С. 10-13 (0,13 д.а.).

18. Гребенюк Н. Мезосередовище: вплив на технологію управління банками. Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.). Хмельницький, 2014. С. 69-71 (0,11 д.а.).

19. Гребенюк Н. В. КРІ як технологія управління людськими ресурсами банку. Інноваційні виміри розвитку економіки в умовах глобалізації: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 70-річчю Буковинського державного фінансово-економічного університету (м. Чернівці, 15 жовтня 2014 р.). Чернівці, 2014. С. 243-246 (0,12 д.а.).

20. Гребенюк Н.В. Інститут кураторства в системі управління банком Шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-24 жовтня 2015 р.). Львів, 2015. С. 103-105 (0,13 д.а.).

21. Гребенюк Н.В. Обґрунтування доцільності формування технології управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Перспективні питання економіки та управління: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Монреаль, 26-30 жовтня 2015 р.) Монреаль, 2015. С. 214-217 (0,16 д.а.).

22. Гребенюк Н.В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації української банківської системи. Сталий розвиток 2030: Міжнародна міждисциплінарна конференція (м. Будапешт, 16-17 жовтня 2017 р.). Будапешт, 2017. С. 157-159 (0,11 д.а.).