

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла Туган-Барановського  
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

Виконав (-ла): студентка II курсу групи ЗМН-17ма  
студент(ка) Неізнана Олена Володимирівна  
Керівник: Заві. Кафедри маркетингу, менеджменту та  
публічного адміністрування, к.е.н., доцент  
Приймак Н.С.

\_\_\_\_\_

Рецензент: Директор відділення «Новинка»  
Криворізької філії АТ КБ «ПРИВАТБАНК»  
Ступнікова А.С.

\_\_\_\_\_

Засвідчую, що у дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2018 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Зав. кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Невідомій Олені Володимирівні

1. Тема роботи «**Управління конкурентоспроможністю банку**»

**керівник роботи** зав. кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н., доцент Приймак Н.С.

**затверджені наказом ректора ДонНУЕТ** від «15» червня 2018 року № 277-с

2. Строк подання студентом роботи: 20.12.2018 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Правління Національного банку України, нормативні акти Національного банку України, монографії, підручники, навчальні посібники з теми конкурентоспроможності банківських установ, річні звіти АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ. РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК». РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ СПРЯМОВАНИХ НА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, схеми, рисунки, діаграми.

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

7. Консультанти розділів роботи

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

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання студент-дипломник \_\_\_\_\_ Неівестна О.В.  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 95      Рисунків 14      Таблиць 26      Додатків 8  
графічного матеріалу 1,      використаних джерел 42

**Предмет дослідження:** процес аналізу, оцінювання та управління конкурентоспроможністю банків.

**Об'єкт дослідження:** діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» щодо управління конкурентоспроможністю установи.

**Мета дослідження:** дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та функціонування системи управління конкурентоспроможністю банку та визначення заходів, спрямованих на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю

**Методи дослідження:** загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, серед них варто відмітити історичний – для розкриття еволюції підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність банку»; методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для розкриття існуючих методик оцінки конкурентоспроможності банку, а також для обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків і визначення чинників, які впливають на стан конкурентоспроможності банківської установи; метод порівняння – під час вивчення іноземного досвіду впровадження нових продуктів з метою підвищення конкурентоспроможності банку на ринку; інструментарій статистичного аналізу; графічний і табличний методи.

**Основні результати дослідження:** визначення заходів, спрямованих на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю базової установи та розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі сформованих конкурентних переваг

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність банку, конкурентна позиція, конкурентний потенціал

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	9
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності у банківській сфері	9
1.2. Методики аналізу та оцінювання конкурентоспроможності банків	16
1.3. Методи управління конкурентоспроможністю банку	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	36
2.1. Організаційно – економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК».	36
2.2. Визначення рівня конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	49
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі методу нормування	56
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ СПРЯМОВАНИХ НА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	62
3.1. Розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі сформованих конкурентних переваг АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	62
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності банку з метою підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	76
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	96

## ВСТУП

«Формування в Україні засад ринкової економіки створює основу для конкуренції між її учасниками. Це стосується і банківської сфери. Саме тому визначення конкурентоспроможності кожного окремого комерційного банку, його стабільності, надійності в порівнянні з іншими банками є дуже важливим як для інвесторів, клієнтів банків, так і для всього банківського сектору в цілому» [18].

«Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання оцінювання конкурентоспроможності сучасних банківських установ стали провідними темами досліджень відомих іноземних та вітчизняних вчених-економістів Ансофа І., Вовк В.Я., Герасименко В.В., Оніщенко В.В., Портера М.Э., Томпсона А., Фоміна І. та інших» [18].

«Аналіз праць іноземних і вітчизняних науковців та практиків показав, що проблеми ринкової конкуренції висвітлені в економічній літературі широко, але проблемам банківської конкуренції в Україні приділено недостатньо уваги» [19].

Метою магістерської дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та функціонування системи управління конкурентоспроможністю банку та визначення заходів, спрямованих на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- 1) розкрити економічну сутність конкурентоспроможності у банківській сфері;
- 2) висвітлити основні методи аналізу, оцінювання та управління конкурентоспроможністю банків;
- 3) дослідити рівень конкурентоспроможності базової установи банку;
- 4) провести аналіз конкурентоспроможності базової установи банку на

основі методу нормування;

5) здійснити розробку для базової установи банку ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі сформованих конкурентних переваг;

б) навести рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності базового банку з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» щодо управління конкурентоспроможністю установи. Предметом дослідження в роботі виступає процес аналізу, оцінювання та управління конкурентоспроможністю банків.

Методологічною основою дослідження (для виконання поставлених у дипломній роботі завдань) є загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Серед них варто відмітити історичний – для розкриття еволюції підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність банку»; методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для розкриття існуючих методик оцінки конкурентоспроможності банку, а також для обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків і визначення чинників, які впливають на стан конкурентоспроможності банківської установи; метод порівняння – під час вивчення іноземного досвіду впровадження нових продуктів з метою підвищення конкурентоспроможності банку на ринку; інструментарій статистичного аналізу; графічний і табличний методи.

Наведений в роботі аналіз дозволив навести рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності базового банку, окреслити наслідки від наведених рекомендацій, що свідчить про високу практичну значимість роботи.

Особистим внеском автора в написанні роботи слід вважати детальний аналіз рівня конкурентоспроможності базового банку і в цьому контексті розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі сформованих конкурентних переваг.

При написанні дипломної роботи для обробки інформації та проведення процесу аналізу, оцінювання та управління конкурентоспроможністю базової

установи банку використовувався текстовий редактор MS Word.

«Інформаційну основу дипломної роботи сформували законодавчі акти України, матеріали Національного банку України та Державної служби статистики України, дані фінансової звітності базового банку, довідково-інформаційні видання, дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій та інформаційно-аналітичні матеріали дослідних установ, міністерств і відомств, рейтингових організацій» [19].

Апробація виконання дипломної роботи відбулася в рамках роботи Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (ДонНУЕТ, м. Кривий Ріг, 20 березня 2018 р.).

Дипломна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок, сформовано 26 таблиць, 14 рисунків, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 42 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

#### **1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності у банківській сфері**

Конкуренція в банківській сфері набагато складніша ніж будь в якому іншому секторі економіки. Розвиток конкуренції банків залежить від ефективності їх діяльності і впливає на сталість розвитку економічної системи країни в цілому.

Створення ефективних умов для розвитку конкуренції у банківській сфері дозволяє у повній мірі реалізувати принцип єдності економічного простору та вільного руху фінансових продуктів та послуг.

У вітчизняній і іноземній літературі банківська конкуренція тлумачиться неоднозначно. Так, колектив авторів під керівництвом Дубовика О.В. зазначає, що «конкуренція в банківському секторі – це боротьба між суб'єктами господарювання на ринку, в ході якої створюються відмінні конкурентні переваги власного закладу та його продуктів, що обумовлює залучення найбільш привабливих споживчих сегментів» [8]. Схоже визначення надають А. Нікітін, Г. Бортников, А. Федорченко, які роблять акцент на тому, що «банківська конкуренція являє собою економічне суперництво між банківськими установами за придбання та утримання споживачів на найбільш вигідних умовах реалізації фінансових продуктів» [24]. Д. Мізгулін зазначає, що «конкуренція в банківській сфері – це змагання між банками, при якому їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного однобічно впливати на загальні умови надання банківських послуг» [15]. Як зауважує Герасименко В.В., «банківська конкуренція є одним з різновидів ринкової конкуренції. Її специфіка визначається багатьма моментами, але основних — два: по-перше,

суб'єкти що беруть участь у банківській конкуренції; по-друге, середовище, у якому здійснюється банківська конкуренція» [6]. Так, можна виділити наступні особливості банківської конкуренції (рис. 1.1).

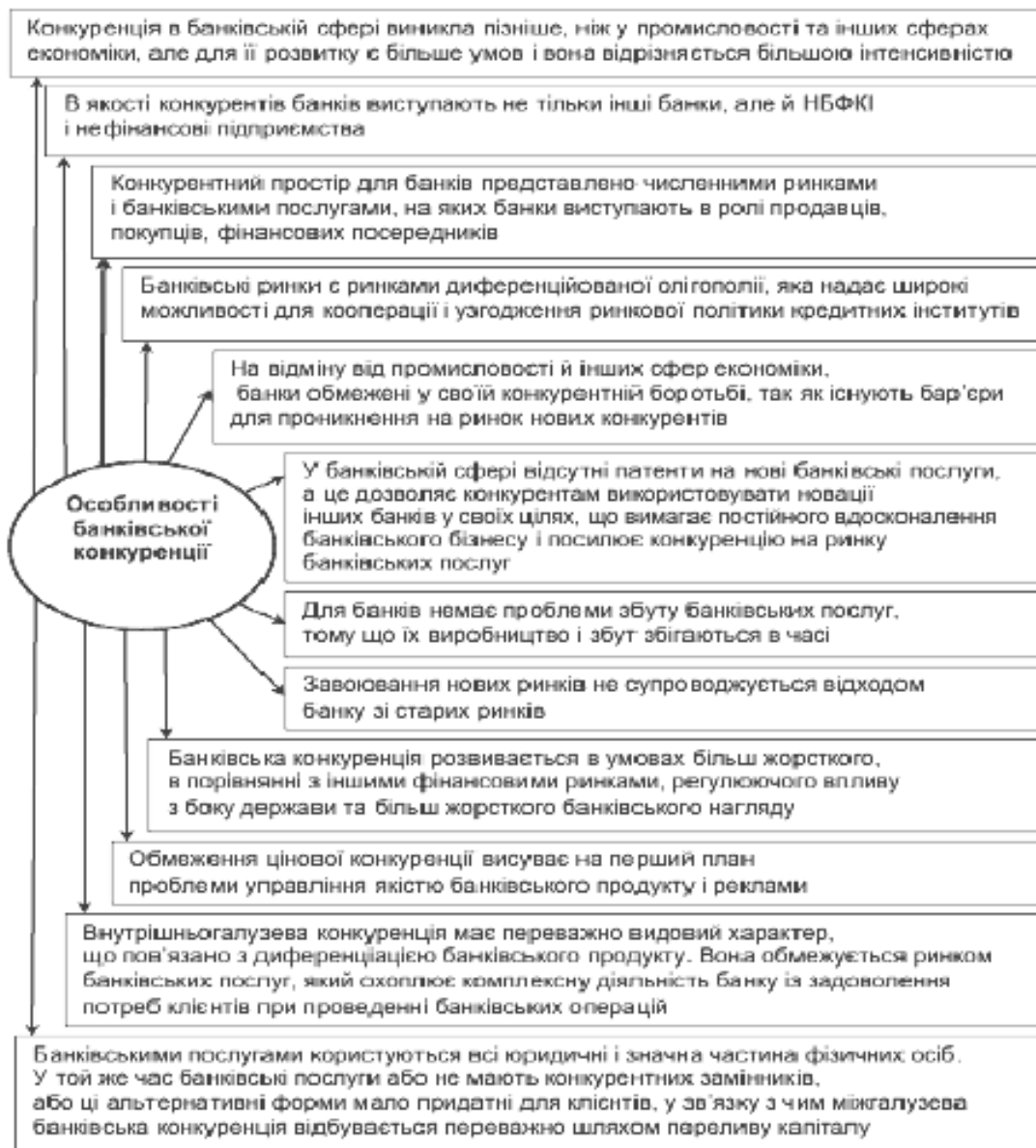


Рисунок 1.1 - Особливості конкуренції у банківській сфері [6]

Конкуренція підштовхує банки до більш ефективних дій на ринку й змушує пропонувати клієнтам найбільш широкі асортименти продуктів і послуг кращої якості по більш низьких цінах, що сприяє підвищенню ефективності виробництва й перерозподілу економічних ресурсів. Вона є рушійною силою якісних змін у національному банківському секторі, націлених на розширення доступності фінансових послуг і операцій, підвищення стабільності банків і

максимальне задоволення потреб клієнтів.

За умов посилення конкуренції банківські установи вимушені вживати заходів щодо підвищення своєї конкурентоспроможності. В теперішній час значна кількість досліджень присвячена проблематиці досягнення і забезпечення конкурентоспроможності банків. Тому постає необхідність розглянути трактування даного поняття різними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності поняття  
«конкурентоспроможність банку»

Автор визначення	Посилання на джерело	Визначення поняття
М. Єрмолов	[9]	конкурентоспроможність банківської установи представляє собою відносну характеристику, що віддзеркалює відмінності процесу діяльності даного банку від банку-конкурента як за ступенем задоволення своїми продуктами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності
Ю. Заруба	[11]	успішність функціонування банку в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища
І. Лютий	[14]	рівень готовності банків ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціальне-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам
І. Фомін	[39]	відображає ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах.
Л. Федулова І. Волощук	[37]	здатність витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку

*Джерело: складено автором*

Таким чином характеристиками «конкурентоспроможності банку» вчені пропонують вважати наявність внутрішнього потенціалу та здатність банку протистояти дестабілізуючим факторам зовнішнього середовища, сукупність його конкурентних переваг по відношенню до конкурентів, позицію банку на ринку стосовно конкурентів.

Як зазначає Вовк В.Я., в економічній літературі сутність категорії «конкурентоспроможність» розглядається через такі категорії як «конкурентна перевага», «конкурентний статус», «конкурентна позиція» та «конкурентний

потенціал». Це є підґрунтям необхідності встановлення ієрархії вищезгаданих понять з метою визначення інструментів оцінки та обґрунтування методів управління конкурентоспроможністю банківської установи. Загальна схема ієрархії фундаментальних категорій конкурентоспроможності може бути представлена наступним чином рис 1.2.

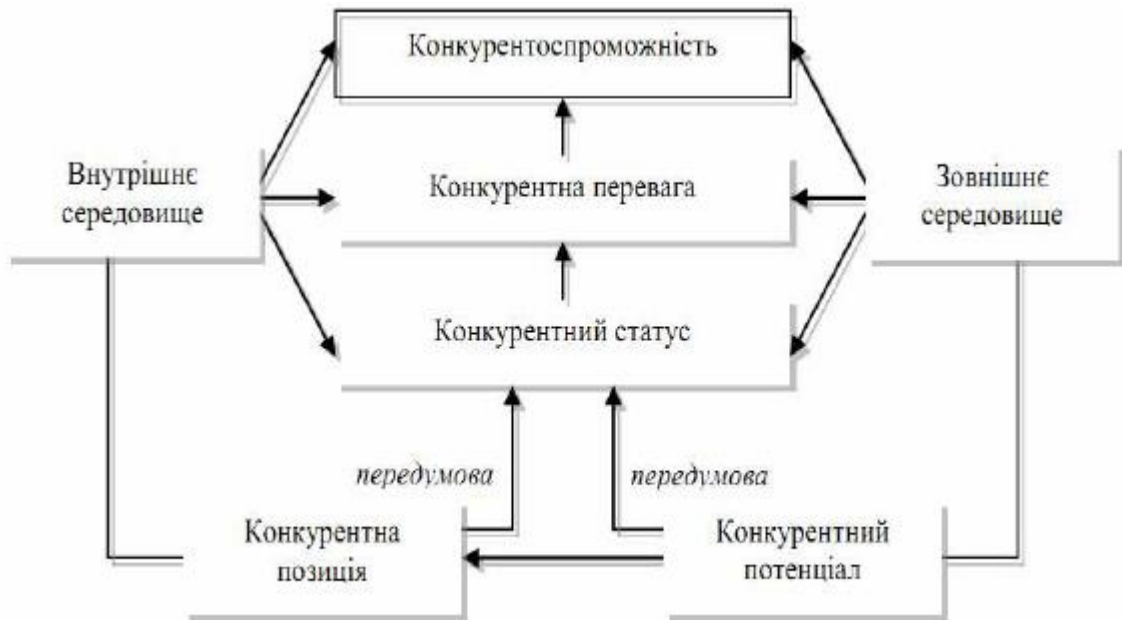


Рисунок 1.2 - Загальна схема ієрархія сутності категорії  
«конкурентоспроможність» [4]

Крім того, аналізуючи роботи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність банку», запропонуємо два напрями визначення:

- 1) економічний погляд;
- 2) кібернетичний погляд (табл. 1.2).

Як зазначають Неізнана О.В., Гетьманенко Г.А., «потрібно відмітити, що, якщо про той чи інший рівень конкурентоспроможності підприємства можна говорити, виходячи із динаміки обсягів реалізації продукції, оскільки конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність виробника співвідносяться між собою, як частина та ціле, то функціонування на численних сегментах фінансового ринку, який значно мінливіший від товарного, обумовлює двосторонній зв'язок між банківською установою та зовнішнім середовищем, що лежить поза межами її безпосередньої діяльності з надання ринково-актуальних послуг» [18].

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «конкурентоспроможність банку» з економічного та кібернетичного поглядів [18]

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ – це:	
економічний погляд	кібернетичний погляд
Економічна категорія, яка розглядається відносно конкретного ринку і конкретного аналога	Економічна категорія, призначена для оцінки результатів і стратегічного планування діяльності комерційного банку, що показує місце, яке банк займає на ринках збуту своїх продуктів відповідно до результатів своєї діяльності
Відмінність одного комерційного банку від інших за ступенем задоволення клієнтів своїми послугами, здатність успішно реалізовувати конкурентоспроможну послугу	Узагальнена економічна категорія, котра характеризує економічну ситуацію, у тому числі проєктні, виробничі, розподільчі та споживчі аспекти результатів економічної діяльності
Складна ринкова характеристику банку, значно ширша від поняття його надійності	План завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг)
Вигідність позиції банку за кількісними та якісними показниками	Взаємозв'язок між структурою банківського ринку (кількістю банків, ступенем концентрації), прибутковістю банків і ринковою владою
Комплекс споживчих властивостей послуги, який визначає її відмінності від інших аналогічних послуг за ступенем та рівнем задоволення потреб покупців і вартістю придбання	Оцінена споживачем властивість послуги без збитків для комерційної установи перевищувати в даний момент за якісними і ціновими характеристиками аналогів в конкретному сегменті ринку
Здатність працювати в середовищі, що динамічно розвивається, і утримувати конкурентні переваги щонайменше в незмінному вигляді	Можливість здійснення ефективної фінансової діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку
Потенціал банку для досягнення його конкурентних переваг на ринку банківських послуг	Швидкість подолання банком негативних непередбачуваних факторів, які можуть призвести до фінансових витрат
Властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з присутніми там конкуруючими ринковими суб'єктами	Особливий функціональний стан системи економічного розвитку, за якого забезпечується реалізація мети функціонування системи

Взагалі, сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» різними авторами розуміється в цілому однаково і зводиться до здатності суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання.

Вовк В.Я. наголошує, що «конкуренція виступає стимулятором суб'єктів конкурентної боротьби до постійного вдосконалення, впровадження новітніх розробок в діяльності та орієнтації на потреби зовнішнього середовища функціонування» [4]. Науковець продовжує «першочерговим завданням для банків в контексті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку банківських послуг є забезпечення високого рівня конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами на підставі розширення спектру банківських продуктів та послуг відповідно до потреб клієнтів, запровадження інноваційних банківських продуктів, підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізації вартості залучення та розміщення

банківських ресурсів тощо» [4].

Отже, як зазначає Оніщенко В.В., «оцінюючи конкурентоспроможність банківської системи в цілому та окремого конкретного банку, необхідно перш за все брати до уваги основні її чинники, а саме: здатність вчасно і адекватно реагувати на зміни в економічній ситуації; наявність заходів по зміцненню вузьких місць банку в порівнянні з конкурентами; імідж та репутація банку; можливість надання комплексу банківських послуг; відкритість банку для клієнтів - як існуючих так і потенційних; впровадження інноваційних видів послуг; оновлення існуючих технічних потужностей; удосконалення менеджменту, управлінської та організаційної структури; розвиток філіальної мережі; рівень навиків та ін.» [25].

Шпиг Ф.І. наголошує, що «рівень конкурентоспроможності банку визначається наявними конкурентними перевагами та ефективністю їх реалізації. Володіння конкурентними перевагами дозволяє зайняти міцну позицію на ринку. На практиці конкурентні переваги банку мають різноманітні форми, основними серед яких є: імідж банку; висока якість послуг; рівень статутного капіталу й активів; наявність валютної або генеральної ліцензії; стійка клієнтура; кореспондентська мережа; система розрахунків і спектр послуг; наявність філіальної мережі та перспективи її розширення; ефективна реклама; кваліфікація та професіоналізм працівників; накопичений досвід роботи» [42].

Той чи інший рівень конкурентоспроможності банку в будь-який момент визначається впливом взаємопов'язаних факторів. З точки зору системного підходу найбільшої уваги, думається, заслуговує їх класифікація за джерелом походження. У відповідності з цим критерієм, усі фактори впливу можуть бути розділені на дві групи: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища банку (рис. 1.3).

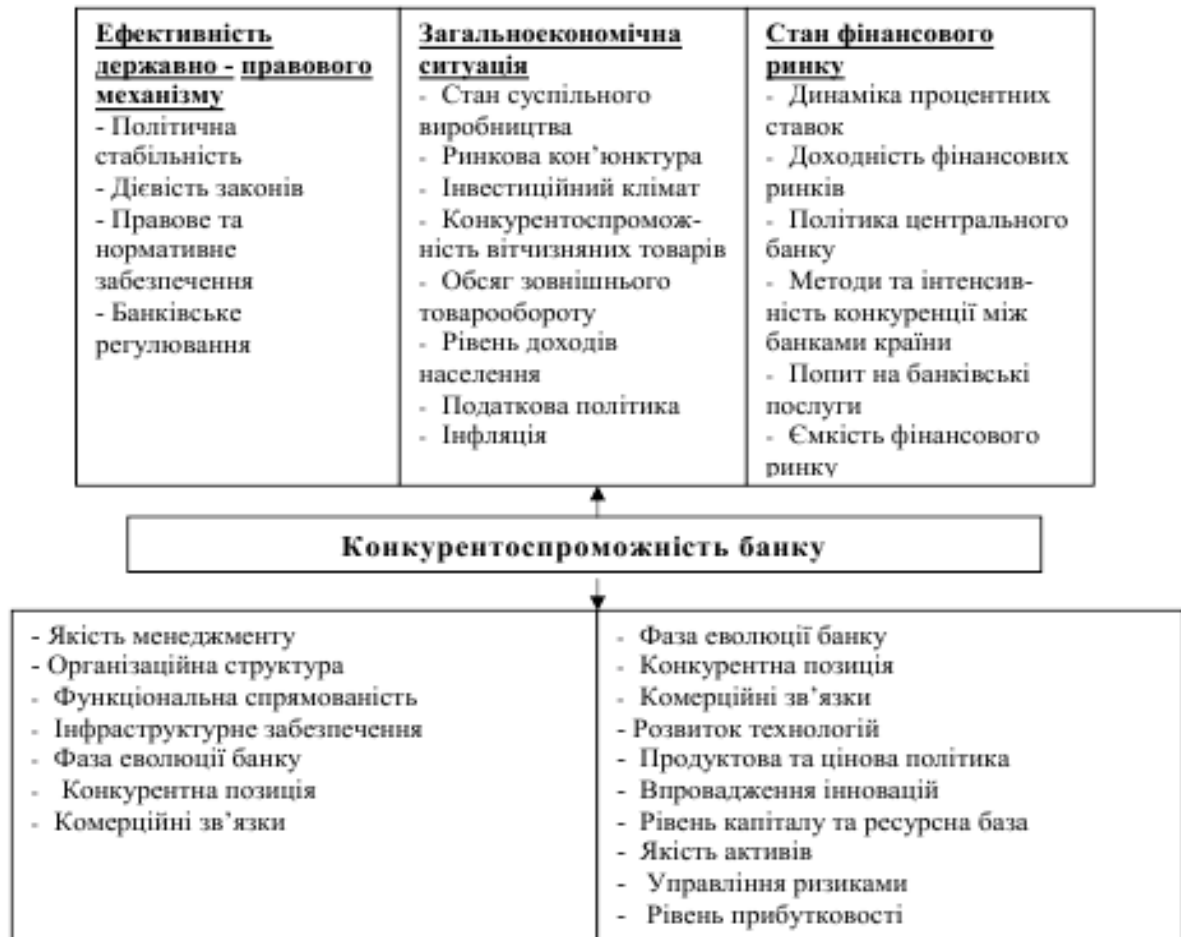


Рисунок 1.3 - Фактори впливу на конкурентоспроможність банку

*Джерело: складено автором*

Звичайно, як стверджують Неівестна О.В., Гетьманенко Г.А., «ця система факторів є певною мірою умовною, адже не обов'язково вони можуть чинити вплив на кожний банк. Крім того, з розвитком економічної системи може змінюватись не лише кількість та структура факторів, а і ступінь впливу кожного з них» [18].

Посилення конкурентоспроможності банківської установи вимагає нової якості банківського менеджменту, який повинен дуже оперативно реагувати на виклики динамічного ринку. Тому доцільним буде визначення методів аналізу та оцінювання конкурентоспроможності банку.

## **1.2. Методики аналізу та оцінювання конкурентоспроможності банків**

Загальноприйнятого поняття «конкурентоспроможність» як і уніфікованої методики визначення конкурентоспроможності не існує. Як зазначає Левицька А.О., «багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд - від оцінки конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів підприємств та видів діяльності» [13].

Базуючись на загальних вимогах до оцінки рівня конкурентоспроможності банку, комплексну економіко-математичну модель даного процесу можна представити у вигляді наступної послідовності етапів реалізації (рис. 1.4).

Таким чином, розглянувши послідовність етапів проведення оцінки рівня конкурентоспроможності банку, визначимо підходи і методики оцінки конкурентоспроможності банку.

Як вказує Левицька А.О., «крім загального поділу на кількісні і якісні, аналітичні і графічні методи, дослідники при аналізі існуючих методик оцінки конкурентоспроможності виділяють такі основні групи: методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою; матричні методи; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості товару; інтегральні методи; метод на основі коефіцієнтного аналізу» [13].



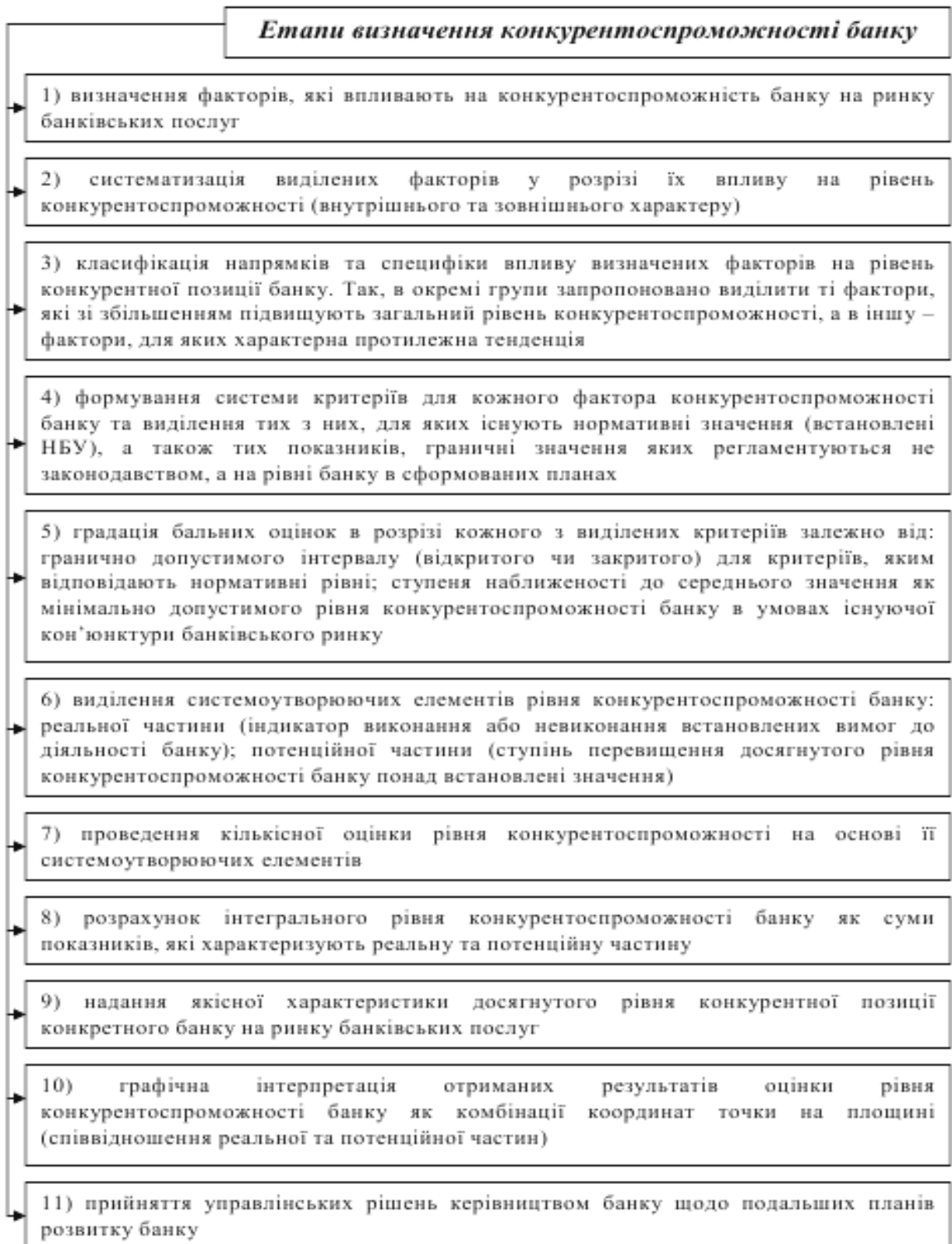


Рисунок 1.4 – Етапи визначення конкурентоспроможності банку

*Джерело: складено автором на основі [13].*

Савченко С.М. акцентує увагу на тому, що «методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою найбільш використовуваними є в США - це чотирискладовий показник концентрації CR4 та індекс Херфіндаля-

Хіршмана. Ця методика дозволяє за характером розподілу часток ринку виділити ряд стандартних станів його суб'єктів: аутсайдери; із слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери. Широке використання методу ринкової частки в оцінці конкурентоспроможності стримується цілями оцінки, оскільки, керуючись часткою ринку, досить складно розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності. Вона дозволяє лише об'єктивно зареєструвати ті або інші зміни в конкурентній позиції, але не дозволяє розглянути причини таких змін, тим більше розробити заходи реагування» [35].

Матричний метод ґрунтується на побудові матриць на основі певного набору показників та параметрів, необхідних для вирішення поставленої проблеми. Так, Жовновач Р.І. зазначає, що «матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, має в основі аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару - послуги. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - темпи зростання або скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі - відносна частка товару – послуги - на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку» [10]. Ще одним матричним методом є метод запропонований І.М. Парасій-Вергуненко, яка «пропонує оцінювати конкурентоспроможність банку за допомогою матриці, яка ґрунтується на загальноприйнятих методиках побудови матриць на кшталт матриць Бостонської консалтингової групи, McKinsey, Маркон та ін., де конкурентна позиція банку залежить від відносного значення окремих показників, що відображають досліджуване явище. Для оцінки конкурентоспроможності банку використовують наступні показники: відносний рівень частки ринку; відносний рівень доходності активів; відносний темп зростання обох показників» [28].

Для цього створено узагальнюючий інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності організації, який розраховується за формулою:

$$КС = \frac{Ч_i^\phi \cdot Д_i^\phi}{Ч_c^\phi \cdot Д_c^\phi} \cdot I_q \cdot I_d, \quad (1.1)$$

де, як зазначає І.М. Парасій-Вергуненко «КС – рівень конкурентоспроможності організації;  $Ч_i^\phi$  – фактична частка ринку  $i$ -го банку;  $Ч_c^\phi$  – фактична середня частка ринку в середньому по банківській системі (або групі банків);  $Д_i^\phi$  – дохідність активів  $i$ -го банку;  $Д_c^\phi$  – дохідність активів середня по банківській системі (або по групі банків);  $I_q$  – темп зростання частки ринку  $i$ -го банку;  $I_d$  – темп зростання дохідності активів  $i$ -го банку» [28].

І.М. Парасій-Вергуненко наводить алгоритм побудови матриці «матриця конкурентоспроможності розміром  $4 \times 4$  включає 16 осередків. Для кожного осередку такої матриці розроблено характеристику конкурентоспроможності банків, які потрапляють в даний сегмент. Кодування матриці здійснюється у такий спосіб: якщо відповідний показник перевищує середнє значення по групі банків, встановлюється код 1; якщо воно буде нижче середнього значення – 0» [28]. Автор методики подовжує «при цьому пропонується наступну послідовність кодів у матриці: відносний рівень частки ринку; відносний темп зростання частки ринку порівняно із середнім темпом зростання по даній групі банків; відносний рівень доходності активів; відносний темп зростання доходності активів порівняно із середнім темпом зростання по даній групі банків» [28].

		Частка ринку			
		код	00	01	10
Дохідність активів	00				
	01				
	10				
	11				

Рисунок 1.5 - Матриця «конкурентоспроможність» банків [28]

Як зазначає Мірошніченко О.В., «дана методика матричного аналізу дає можливість розгорнути інформацію в дворівневому просторі, що доповнює коефіцієнтний аналіз та посилює пошукову функцію стратегічного аналізу» [16].

Інтегральні методи, як зауважує Шаркаді М.М. «передбачають формування і кількісну оцінку єдиного інтегрального критерію. На практиці, зокрема, можуть застосовуватися наступні методи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності» [40] (рис. 1.6).

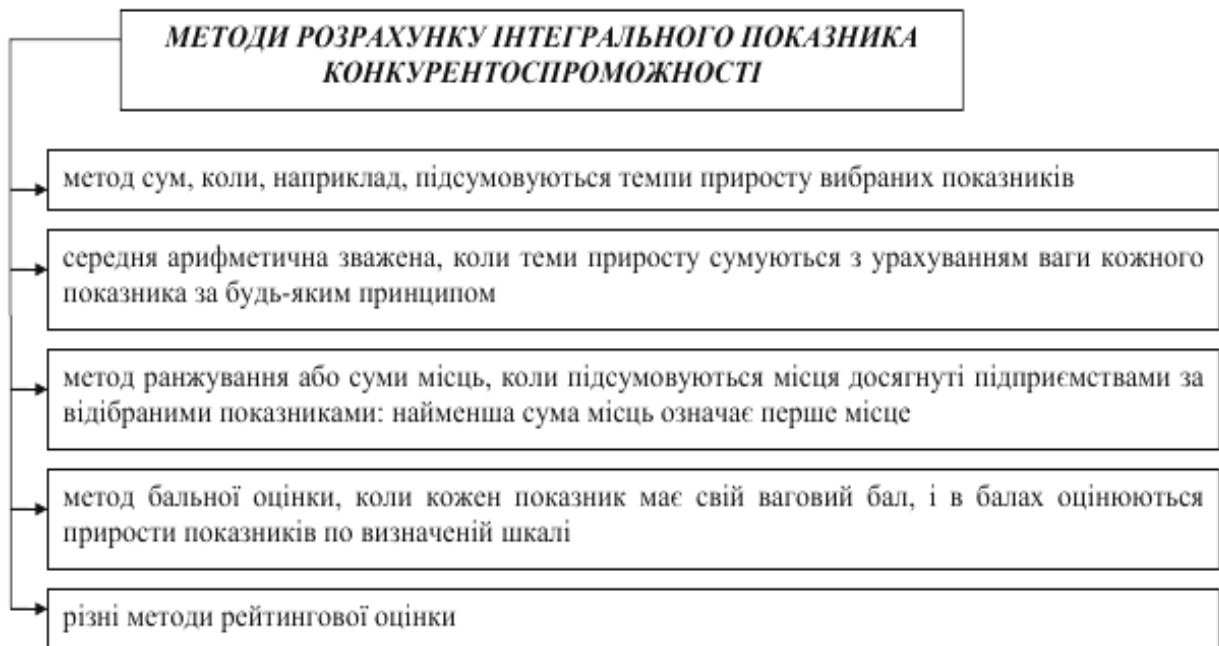


Рисунок 1.6 - Методи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором на основі [40]*

На думку Савченко С.М., «більш повну оцінку конкурентоспроможності дозволяють отримати методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, згідно якої конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організовано виробництво, збут продукції та ефективніше управління фінансами. Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Рекомендується їх використовувати в ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься об'єкт» [35].

У контексті визначення конкурентоспроможності банку головним предметом уваги має бути досягнута конкурентоспроможність виражена в маркетинговій і фінансовій сферах.

На думку колективу авторів під керівництвом Клименко С.М., «одним із методів оцінки конкурентоспроможності банку може бути теорія конкурентних переваг М. Портера, в рамках певної групи банківських установ. При цьому вимірювальною шкалою оцінки конкурентоспроможності банку можуть слугувати відповідні індикатори діяльності конкурентів» [12]. Група вказаних науковців відзначає, що «М. Портер виокремлює п'ять факторів, які на його думку, найбільше впливають на конкурентоспроможність організації: боротьба з існуючими конкурентами; загроза появи нових конкурентів; можливості проведення торгів з постачальниками; можливості споживачів робити свій вибір та торгуватись; загроза появи товарів чи послуг – заміників» [12].

Основним принципом створення системи індикаторів конкурентоспроможності банку, на думку Трикозенко О.Г., Брітченко І.Г., «має бути відображення поточних результатів конкурентної активності банку з можливостями банку щодо довгострокового створення вартості. Індикатори, що задовольняють цій вимозі, можна об'єднати у три групи: ринкові, операційні та фінансові» [36]. (табл. 1.3). Наголосимо, що їх перелік може бути доповнений або змінений залежно від інтенсивності конкурентних відносин на ринку.

Оніщенко В.В. вважає, що «для оцінки конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг також може бути використана методика Дребот Н.П., яка є простою та зрозумілою у використанні, охоплює усі головні ознаки конкурентоспроможності фінансової установи, та дає можливість порівняти декілька банків між собою. Крім того, вона дає визначити проблемні місця банку, тобто характеристики, за якими він поступається своїм конкурентам» [25]. Дребот Н.П. наголошує на необхідності «оцінювання банківських установ за трьохбальною шкалою по основним критеріям, які характеризують конкурентоспроможність установи. Далі кожен з даних критеріїв множиться на ваговий коефіцієнт і за загальною сумою балів визначається

конкурентоспроможність банку у порівнянні з його основними конкурентами» [7]. Набір показників, за якими здійснюється аналіз, наведено в додатку А.

Таблиця 1.3 - Індикатори конкурентоспроможності банку

Група	Індикатори
Ринкові	Імідж та репутація банку Доступність (мережа філій, відділень тощо) та рівень обслуговування (сервіс, комплексність) Якісні (асортимент, властивості) та цінові характеристики послуг Комерційні зв'язки та партнерські відносини (спільні проекти, агентська мережа) Інноваційні розробки
Операційні	Організаційно-функціональні характеристики Технологічна оснащеність та інфраструктура Абсолютна та відносна частка ринку Клієнтська база (кількість та активність обслуговуваних клієнтів) Масштаби діяльності (обсяг операцій та реалізації послуг)
Фінансові	Обсяг та структура грошових потоків Адекватність капіталу прийнятним ризикам Якість активів та пасивів Операційна маржа Прибуток та рентабельність Рівень дивідендів та курсова вартість акцій

*Джерело: складено автором на основі [7].*

Взагалі, на сьогодні існує достатня кількість способів, за допомогою яких оцінюється конкурентоспроможність банківських установ, значну роль серед них відіграють і рейтингові оцінки, найбільш поширені серед яких: CAMELSO, Euromoney, методика В.С. Кромонава.

Усі вони отримали визнання й успішно використовуються у різних країнах.

Рисін М.В зауважує, що «методика Euromoney була розроблена Асоціацією комерційних банків Латвії на базі методики розрахунку рейтингу ефективності банків Euromoney із заміною якісних факторів на показники достатності капіталу, величини балансового капіталу та активів. При складанні рейтингу за даною методикою виділяють об'єктивні і суб'єктивні показники» [34].

Об'єктивні показники - прибутковість капіталу ROE (return of equity), прибутковість активів ROA (return of assets), співвідношення доходів і витрат

CIN (cost of income ratio), чиста процентна маржа NIM (net interest margin), поточний прибуток за вирахуванням податків NI (total net income).

Суб'єктивні показники - середня величина банківських рейтингів Moody's Standard and Poor's і IBSA — CR (credit rating); середній бал, виставлений аналітиками при оцінці діяльності банку AR (analyst's rating).

Як зазначають Неізнана О.В., Шишов В.О., «одним із відомих рейтингів є система оцінок, що була запропонована групою російських дослідників під керівництвом В.С. Кромонава. До основних показників, на які спирається дана методика, належать: коефіцієнт надійності банку, крос-коефіцієнт, загальний коефіцієнт ліквідності й коефіцієнт миттєвої ліквідності, а також показник захищеності капіталу й фондової капіталізації прибутку. Рейтинг Кромонава оцінює стійкість банку за місячними балансовими звітами з точки зору того клієнта банку, для якого надійність банку важливіше, ніж прибуток» [21].

Для вибору банків, що включаються до рейтингу, використовується коефіцієнт, який отримав назву «фільтр Кромонава», рівний відношенню загального розміру капіталу банку до його позитивної частини. Всі банки з коефіцієнтом менше 0,1 (тобто банки, які покрили збитків більш на 90 % за рахунок капіталу) з рейтингу виключаються. Методика Кромонава визначає тільки стійкість банківської установи. Для побудови рейтингу за вказаною методикою розраховуються певні рейтингові показники (коефіцієнти), які наведено в додатку Б.

Система CAMELSO являє собою стандартизовану рейтингову систему комерційних банків США (також використовується Національним банком країни для оцінки рейтингу вітчизняних банків). Підґрунтям рейтингової системи CAMELSO є оцінювання ризиків і присвоєння рейтингових оцінок за наступними основними компонентами (рис. 1.7).

Як зазначає НБУ, що «комплексна рейтингова оцінка за рейтинговою системою визначається для кожного банку відповідно до рейтингових оцінок, зазначених вище. Рейтингова система дає можливість оцінити всі фактори, за якими оцінюється якість управління, фінансовий стан та якість операцій

кожного банку, за яким здійснює нагляд Національний банк» [27].

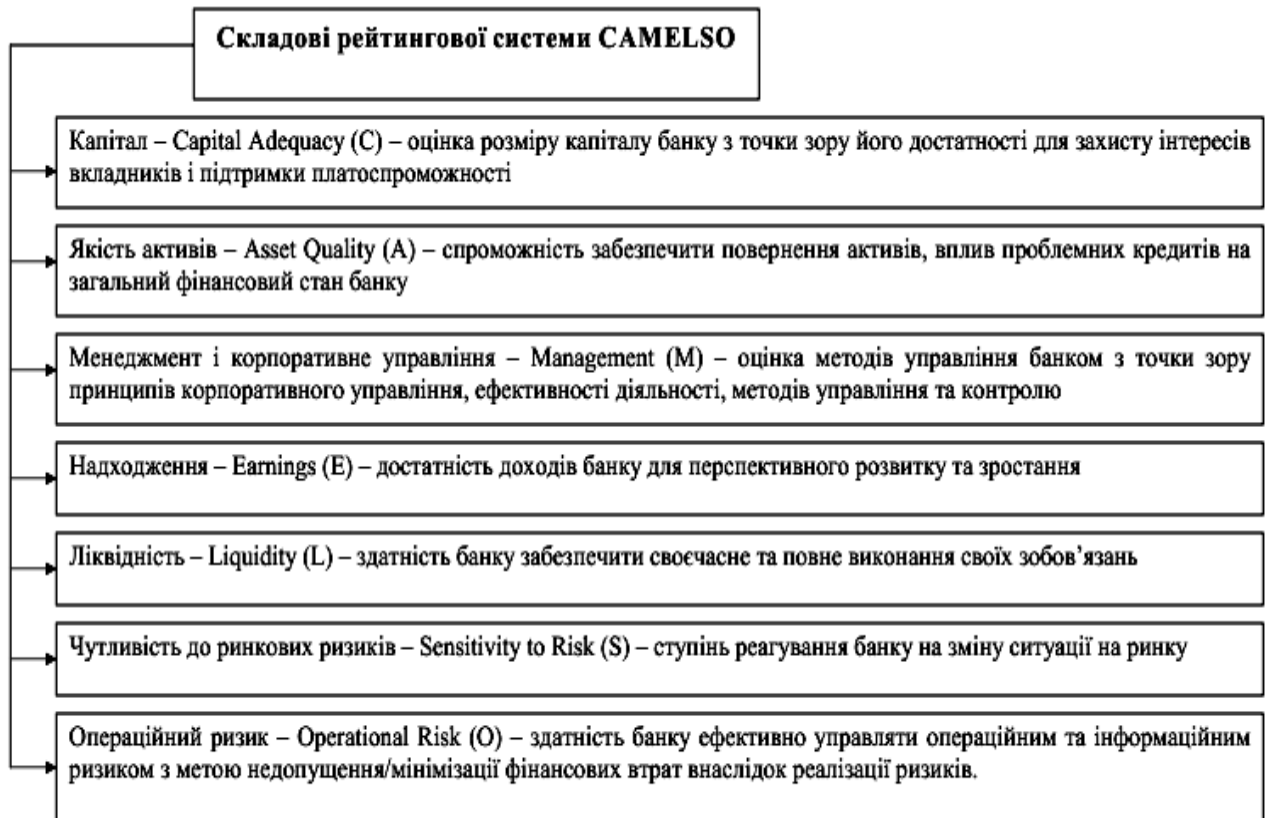


Рисунок 1.7 – Складові рейтингової системи CAMELSO

*Джерело: складено автором на основі [27].*

Ще одним показником конкурентоспроможності банку є конкурентоспроможність банківських послуг, яка залежить від їх якості та рівня сервісного обслуговування клієнтів. Так І. Фомінін було запропоновано методику визначення конкурентоспроможності банківських послуг за наступними системами оцінки: якість послуги та якість обслуговування.

При здійсненні даної оцінки розраховуються показники наведені в табл. 1.4 [27].

Ряд показників конкурентоспроможності послуг має кількісну оцінку, яку розраховують за допомогою формул, наведених у додатку В.

Фомін І. зауважує, що «відносити розглянуті вище показники до групи основних чи додаткових слід з урахуванням особливостей ринку конкретної послуги. Показники однієї групи можуть мати різну вагу з точки зору їх значимості для суб'єкта оцінки. Тому доцільно коригувати кожен показник конкурентоспроможності на відповідний коефіцієнт значимості, який



визначається експертним шляхом в інтервалі від 0 до 1» [38].

Таблиця 1.4 - Умовна система оціночних показників конкурентоспроможності банківської послуги [39]

Якість послуги	Коефіцієнт значимості показника	Якість обслуговування	Коефіцієнт значимості показника
Основні показники			
1. Коефіцієнт економічної вигідності	$z_1$	1. Коефіцієнт оперативності надання послуги	$z_5$
2. Коефіцієнт ризику невиконання послуги	$z_2$	2. Компетентність персоналу	$z_6$
		3. Коефіцієнт комплексності обслуговування	$z_7$
		4. Ввічливість персоналу	$z_8$
Додаткові показники			
1. Коефіцієнт варіативності послуги	$z_3$	1. Комфортність умов обслуговування	$z_9$
2. Коефіцієнт асортиментної різноманітності супутніх послуг	$z_4$	2. Якість і естетичність банківських документів	$z_{10}$

Інструментарій оцінки конкурентоспроможності формується з урахуванням таких факторів: зміст і характер конкретної послуги; цілі визначення її конкурентоспроможності; суб'єкти оцінки, зацікавлені у визначенні конкурентоспроможності послуги; доступність потрібної інформації та її достовірність; компетентність експертів та інші людські фактори.

Фомін І. акцентує увагу на тому, що «визначення конкурентоспроможності банку є основою для оцінки його конкурентної позиції — агрегованої характеристики становища на ринку. Ця характеристика важлива насамперед для акціонерів, які не можуть повністю покладатися на такий показник, як конкурентоспроможність, адже однакового її рівня можуть досягти банки з різними обсягами капіталу. За своєю сутністю конкурентна позиція банку є класичним показником ефективності, який базується на співвідношенні результатів діяльності - конкурентоспроможності, тобто чистого прибутку банку, та авансованих ресурсів - капіталу банку» [39].

Таким чином, існує достатній аналітичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності банку, тому доцільно розглянути можливість його застосування при управлінні конкурентоспроможністю банку.

### **1.3. Методи управління конкурентоспроможністю банку**

Як зазначає у своїй праці колектив авторів під керівництвом Клименко С.М. «управління конкурентоспроможністю організації являє собою певний аспект менеджменту організації, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності організації як суб'єкта економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю організації ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління» [12].

Клименко С.М. разом із співавторами зазначає, що «метою управління конкурентоспроможністю організації є забезпечення життєздатності та сталого функціонування організації за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Управління конкурентоспроможністю організації має бути спрямованим на: нейтралізацію - подолання - або обмеження кількості негативних – деструктивних - чинників впливу на рівень конкурентоспроможності організації через формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг організації; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку» [12].

Автори продовжують, що «об'єктом управління конкурентоспроможністю організації є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності організації як суб'єкта

економічної конкуренції» [12].

Вказаний колектив авторів зазначає, що «суб'єктами управління конкурентоспроможністю організації є певне коло осіб, що реалізують його – управління - мету: по-перше, власник організації, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань організації, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника; по-друге, вищий управлінський персонал підприємства; по-третє, лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності; по-четверте, державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами» [12].

Клименко С.М. разом із співавторами наголошує, що «методологічною основою управління конкурентоспроможністю організації є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема — ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема — процесного, системного, ситуаційного» [12]. Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю організації у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.8).

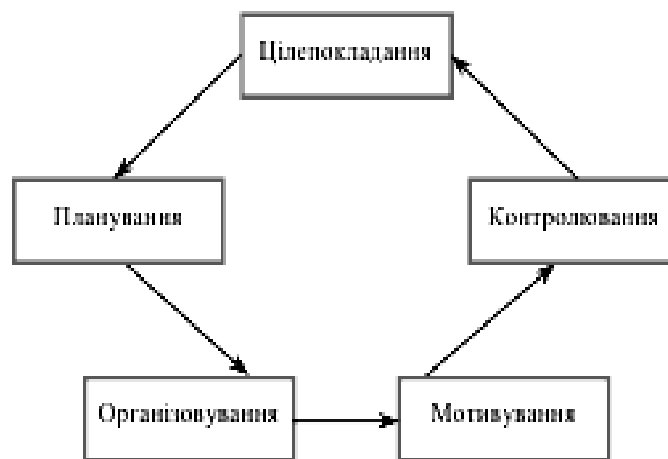


Рисунок 1.8 - Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [12].

Науковці на чолі з Клименко С.М. зазначають, що «процес управління конкурентоспроможністю організації включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності організації та її основних суперників; конкурентне позиціонування організації — вибір стратегічних підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю організації; реалізацію конкурентної стратегії організації» [12].

Герасименко В.В. відмічає, що «конкурентоспроможний банк – це комерційна організація, що чітко розуміє свої стратегічні цілі, характеризується баченням майбутнього, компетентним персоналом і ефективним механізмом динамічної адаптації до умов сучасного світу та вимог клієнтів» [6].

На думку Неівної О.В. «досягнення конкурентоспроможності зумовлюється характером обраної банком функціональної стратегії. Вона може бути активною - що свідчить про наміри подальшого посилення досягнутої конкурентоспроможності, або пасивною - тобто пов'язаною з прагненням підтримати досягнутий рівень конкурентоспроможності» [20] (табл. 1.5).

Без розробленої стратегії діяльність банку може залишатися успішною та ефективною лише за умови виключної сприятливості ринку, пасивності інших учасників та незмінності конкурентного середовища.

Як наголошують Неівна О.В., Гетьманенко Г.А., «володіти інформацією про особливості стратегії банку дуже важливо для конкурентів. Адже банк із відносно невисоким рівнем конкурентоспроможності, проте з активними ринковими амбіціями (до того ж підкріпленими відповідними потенційними можливостями) може виявитися небезпечнішим конкурентом, ніж банк із вищим рівнем конкурентоспроможності, який, однак, прагне лише зберігати завойовані конкурентні позиції» [18].

Таблиця 1.5 - Застосування конкурентних стратегій у банківській сфері

Види конкурентних стратегій	Характерні особливості	Конкурентна перевага	Умови застосування	Обмеження
1. Стратегія диференціації (горизонтальна і вертикальна диференціація)	Дозволяє банку обслуговувати велику кількість клієнтів з різними потребами: а) ціна та середній рівень доходу клієнтів однакові; б) ціни та середній рівень доходів клієнтів різні	Здатність банку бути певною мірою унікальним в задоволенні, окремих, специфічних потреб клієнтів	Успішне застосування в тих випадках, коли попит нееластичний за ціною	Високі витрати на іміджеву рекламу: а) наявність аналітичних конкурентоспроможних банківських продуктів, б) посилення цінового аспекту в конкуренції, в) нерівноцінна потреба в банківських послугах на територіальному та галузевому напрямі
2. Стратегія фокусування	Передбачає обслуговування вузького сегмента клієнтів, що характеризується особливими потребами	Власна перевага банку в обраній зоні чи сегменті ринку з використанням інших стратегій	Успішне застосування в тих випадках, коли існують групи клієнтів, чії потреби в банківських послугах із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від існуючих	Зникнення відмінностей в значущих для клієнтів параметрах банківських продуктів (послуг) для цільового сегменту: а) переключення клієнтів на загальний банківський ринок, б) посилення диференціації серед клієнтів
3. Стратегія диверсифікації	Забезпечує введення в сферу діяльності банку нових сфер: придбання банків, підприємств, створення фінансово-промислових корпорацій та альянсів	Зниження ризику для банку в цілому (зниження ризику пов'язаного з тим, що клієнти можуть одночасно знаходитись на різних фазах галузевих життєвих циклів)	Успішне застосування в умовах системної загальноекономічної кризи	Явних обмежень немає

\*Складено автором за допомогою джерела [19].

Шершньова З.Є. вказує на те, що «нині для оцінювання стратегічного положення організації усе частіше використовується SPACE-аналіз -Strategic Position and Action Evaluation. Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію банку навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що банківська установа завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали» [41] (табл. 1.6 рис. 1.9 і 1.10).

Таблиця 1.6 - Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n					n				
Усього					Усього				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n					n				

Шершньова З.Є. зауважує, що «у SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал - або фінансова сила; конкурентні переваги; привабливість галузі чи бізнес-напрямку; стабільність середовища - зовнішні умови бізнесу. Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках. Так, економічний потенціал вимірюється за такими показниками: нормою прибутковості; витратами; рентабельністю вкладеного капіталу; рентабельністю інвестицій; обсягами заборгованості; здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо» [41].

Науковець продовжує «наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретного банку, його цілі та стратегії, наявний потенціал, досвід роботи тощо. Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою. Це може бути 10- або 5-бальна шкала. Вага визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм - оцінка перемножується на вагу, - визначається сумарна оцінка за кожною групою» [41]. (табл. 1.6).

Як зазначає Полінкевич О.М. «отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами  $P(x,y)$  в одному з квадрантів вибраної системи координат» [29] (рис. 1.9 і 1.10).

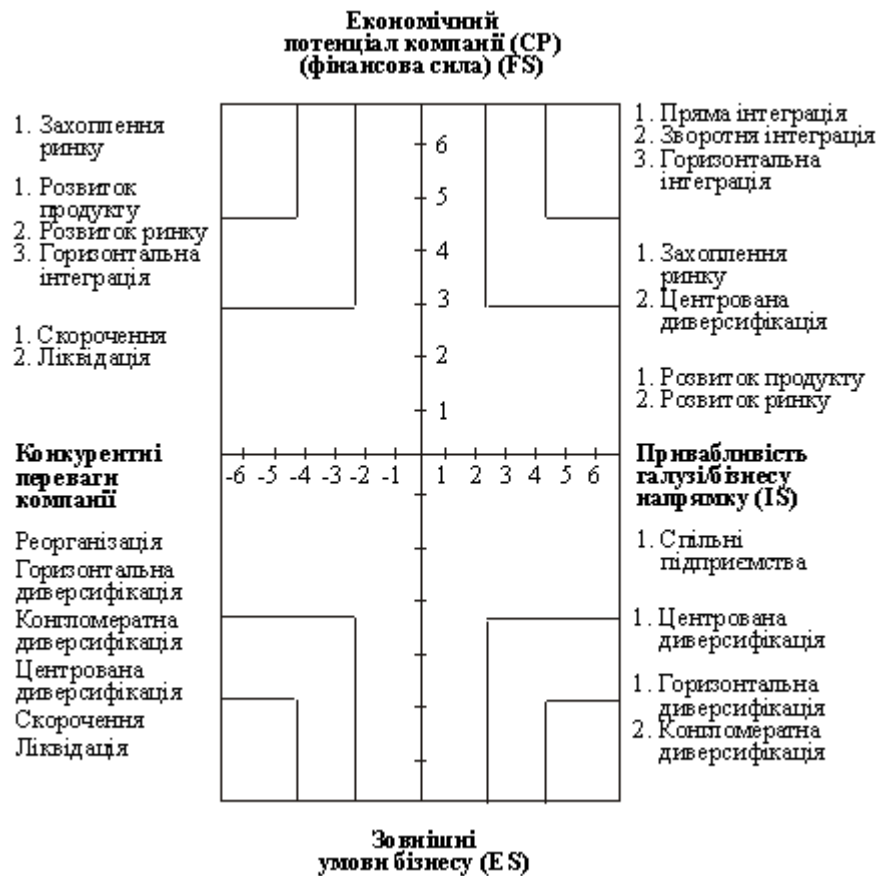


Рисунок 1.9 - Матриця SPACE-аналізу (з визначенням стандартних стратегічних рішень) [29].

У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

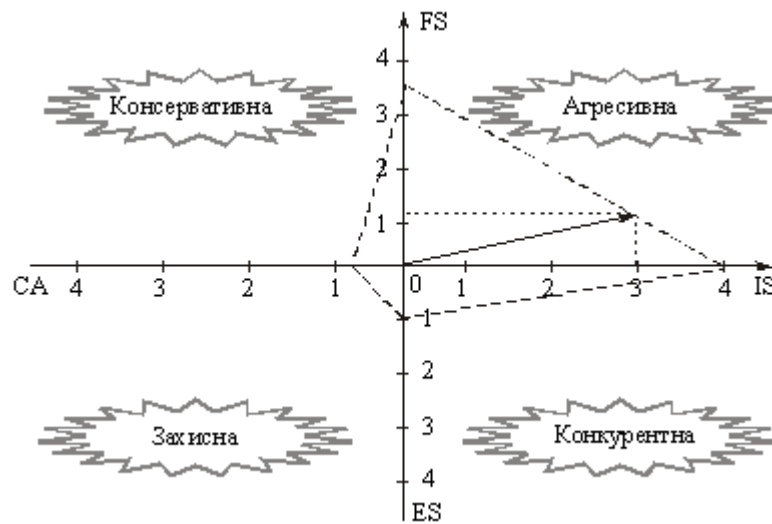


Рисунок 1.10 - Приклад побудови матриці SPACE-аналізу [29].

Варто відзначити, що управління конкурентоспроможністю банку може здійснюватися на рівні управління конкурентоспроможністю всієї банківської установи та банківських продуктів окремо. Управління банком в цілому може реалізовуватися шляхом визначення конкурентних стратегій банку за М. Портером (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Особливості впровадження конкурентних стратегій у практичну діяльність банків (за М. Портером) [30]

Стратегія	Умови досягнення найбільшого ефекту від впровадження даних стратегій	Можливі небезпеки від впровадження даних стратегій
1) лідерство у витратах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- роздрібний банківський ринок;</li> <li>- впровадження технологічних інновацій;</li> <li>- в умовах загального зниження прибутковості бізнесу;</li> <li>- можливість її тривалого підтримання лише за умови великих масштабів діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ослаблення майбутньої здатності відповідних продуктів генерувати прибуток;</li> <li>- можливість зниження цінності банківських продуктів для клієнтів;</li> <li>- при застосуванні даної стратегії в межах невеликої території (місто, регіон) може призвести до монополії;</li> <li>- неможливість застосування до всіх клієнтів груп.</li> </ul>
2) стратегія диференціації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на корпоративних та VIP-клієнтів;</li> <li>- прийнятна для банків, які володіють необхідним запасом ресурсів для її реалізації;</li> <li>- створює стійку конкурентну перевагу;</li> <li>- необхідність постійного вдосконалення;</li> <li>- необхідність врахування клієнтських запитів в територіальному та галузевому розрізах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- може легко бути скопійована конкурентами;</li> <li>- втрата унікальності продукту в результаті зміни цінностей клієнтів.</li> </ul>
3) стратегія фокусування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробляється лише для певного сегменту ринку;</li> <li>- може бути використана як універсальними так і спеціалізованими банками;</li> <li>- при правильній реалізації є дієвою для малих та середніх банків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна цінностей клієнтів;</li> <li>- можливість проникнення на даний сегмент вузькоспеціалізованої установи та завоювання нею даної ніші.</li> </ul>



Стосовно формування здатності оперативного реагування на потреби ринку, то це є основною умовою успішного функціонування на нестабільних, динамічних ринках, особливо це стосується фінансового сектору. З метою підвищення власної конкурентоспроможності, банку необхідно забезпечити високу гнучкість своєї діяльності. У першу чергу це стосується системи підтримки банківських продуктів, щоб забезпечити легкість переходу з одного продукту на інший, більш рентабельний, з вищим рівнем клієнтського попиту.

Також слід зазначити, що конкурентний потенціал банку є складовою його конкурентоспроможності, який також потребує процесу управління. За його допомогою, а саме як сукупності параметрів, які визначають можливість (потенціал) і спроможність організації ефективно функціонувати на ринку (утримувати або збільшувати свою ринкову частку), він може зберігати або збільшувати конкурентоспроможність банку у короткотерміновому періоді.

Сприяє підвищенню ефективності управління конкурентним потенціалом може модель, яка складається з трьох блоків (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Три блоки моделі підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом [3].

Що стосується постановки і рішення задач оптимізації управлінських рішень, направлених на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, то тут на думку Клименко С.М. треба враховувати наступні основні принципи: «орієнтація на основні цілі банківської діяльності та соціально-економічного розвитку банку; чітке формулювання критерію оптимальності в однозначному варіанті; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів; саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища; можливість довгострокової реалізації алгоритму оцінювання конкурентного потенціалу в банку; можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів» [12].

### **Висновки до розділу 1**

В ході дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності банку автором:

1. Наголошено на неоднозначність тлумачення поняття конкурентоспроможності банку та банківських продуктів і послуг, розглянуто дискусії різних вчених щодо трактування конкурентної позиції банку.
2. Визначено етапи оцінювання конкурентоспроможності банку.
3. Визначено особливі риси банківської конкуренції, розглянуто методи визначення конкурентоспроможності банку та його послуг. Конкурентоспроможність банку оцінюється, як правило, шляхом порівняння з аналогічним показниками банків конкурентів. За наявності таких оцінок за певний проміжок часу можна прослідкувати характер змін, виявити фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності банку, та управляти конкурентоспроможністю банку.
4. Визначено основні методи управління конкурентоспроможністю банку.

Отже, розглянувши теоретичні основи процесу аналізу та оцінювання конкурентоспроможності банківських установ, виникає необхідність провести аналітичні дослідження конкурентоспроможності банку на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### **2.1. Організаційно – економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» був зареєстрований НБУ в «Книзі реєстрації банків» за №92 від 19 березня 1992 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Банківська ліцензія № 22 від 04.12.2001 року (свідоцтво № 40374554). Після реєстрації, комерційному банку відкрито рахунок 32009100400 в НБУ в Дніпропетровській області МФО 305299. З 2009 року згідно з ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо форми створення банків та розміру статутного капіталу» №133-V від 14.09.2006 року організаційно правовий статус банку набув вигляду публічного акціонерного товариства [26].

На підставі ліцензії Національного банку України №22 від 29.07.2009р., банк здійснює наступні операції: «приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб; відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них; розміщення залучених коштів від свого імені на власних умовах та на власний ризик» [26].

Згідно письмового Дозволу Національного банку України (№ 22-3 від 21.09.2009 року та додатку до нього), банк також має право на [26]: «здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб; здійснення випуску, обігу, погашення чи розповсюдження державної та іншої грошової лотереї; перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів; операції за дорученням клієнтів або від свого імені: з інструментами грошового ринку, з

інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках, з фінансовими ф'ючерсами та опціонами; довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами; депозитарну діяльність і діяльність з ведення реєстрів власників іменних цінних паперів; операції з валютними цінностями; емісія власних цінних паперів; організація купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів; здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені, в т.ч. андерайтинг» [26].

Крім перелічених операцій, Банк має право здійснювати ще й такі операції та угоди: «надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі; придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг); лізинг; послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів; випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів; випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток; надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій» [26].

Банк здійснює оціночну діяльність за такими напрямками оцінки: «оцінка об'єктів у матеріальній формі; оцінка цілісних майнових комплексів, паїв, цінних паперів, майнових прав та нематеріальних активів, у тому числі оцінка прав на об'єкти інтелектуальної власності; оцінка земельних ділянок» [26].

Банк має право здійснювати також іншу діяльність, яка незаборонена законодавством України відповідно до наданих дозволів (ліцензій) уповноважених органів згідно із законодавством України (якщо здійснення такої діяльності потребує отримання дозволу).

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є членом: групи JP Morgan Chase Bank, міжнародної системи S.W.I.F.T, міжнародної системи VISA International, елітного Клубу Мільйонерів VISA, Асоціації українських банків, платіжної системи Europay, програми TRANSFORM. Банк є учасником фонду

гарантування вкладів (в реєстрі під №119 від 02.09.1999 р., свідоцтво учасника №104 від 18.09.2009 р.).

Також слід зазначити, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» «є уповноваженим банком по обслуговуванню кредитних ліній Світового банку реконструкції та розвитку, Європейського банку реконструкції та розвитку та Українсько – Німецького фонду направлених на розвиток малого та середнього бізнесу. Банк є уповноваженим по виплаті пенсій та соціальної допомоги громадянам» [26].

За час своєї діяльності ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» отримав ряд нагород, останні з яких: «втретє поспіль визнано найкращим банком в Україні на валютному (FX) ринку за підсумками 2017 року» в межах щорічного рейтингу «Найкращі оператори валютного ринку у світі» (The World's Best Foreign Exchange Providers), «ПриватБанк отримав нагороду» в номінації «Галузевий прорив року» в рамках премії «Найкращий GR-фахівець року», «Privat24 зібрав абсолютну більшість голосів користувачів як найкращий мобільний додаток у рамках Всеукраїнського конкурсу інтернет-проектів Ukrainian E-Commerce Awards – 2018», «картку для виплат від ПриватБанку визнано переможцем у категорії «Найкраща дебетова картка mass» на FinAwards-2018», «Приват24 визнано найкращим інтернет-банком України за версією FinAwards-2018; Приват24 є абсолютним лідером серед банківських цифрових сервісів на території України»; «депозит «Стандарт строковий» у національній валюті від ПриватБанку визнано переможцем FinAwards-2018» у номінації «Найкращий ощадний вклад», при цьому «номінувалося 42 вклади від 18 банків. ПриватБанк визнано найкращим роздрібним банком і найкращим цифровим банківським сервісом у національному щорічному рейтингу «50 провідних банків» від FinClub» [26].

Поточний рейтинг банку визначений Міжнародними рейтинговими агентствами і представлений у таблиці 2.1 та додатку Д [26].

За роки своєї діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» став найбільшим системним банком країни та завоював довіру клієнтів. Окрім цього банк має найбільшу клієнтську базу та найбільш розгалужену систему філіалів,

банкоматів і POS – терміналів.

Таблиця 2.1 - Рейтингова оцінка АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від міжнародних рейтингових агентств [26]

Оцінка рейтингового агентства Moody's	
Базова оцінка кредитоспроможності (BCA)	Caa3
Скоригована базова оцінка кредитоспроможності (Adjusted BCA)	Caa3
Рейтинг за депозитами в іноземній валюті (GFC)	Caa3/Positive
Рейтинг за депозитами у національній валюті (GLC)	Caa2/Positive
Оцінка ризику контрагента	Caal(cr)
Оцінка рейтингового агентства Fitch Ratings	
Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	AA-(ukr)
Рейтинг стійкості	b-
Довгостроковий рейтинг РДЕ в іноземній валюті	B-/Stable
Довгостроковий рейтинг РДЕ в національній валюті	B-/Stable
Короткостроковий рейтинг РДЕ в іноземній валюті	B
Рейтинг підтримки	5
Рівень підтримки довгострокового РДЕ	B-
Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	AA-(ukr)

Протягом кількох останніх років визнаний переможцем премії кращого банку. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» здійснює «весь спектр наявних на вітчизняному ринку банківських послуг з обслуговування корпоративних і приватних клієнтів у відповідності з міжнародними стандартами. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» підтримує кореспондентські відносини з найбільшими іноземними банками, ефективно співпрацюючи з ними на різних сегментах фінансового ринку» [26].

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги «мобільного банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-ТЕРМІНАЛІВ електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку і IP-телефонії» [26]. Також банк першим в Україні запропонував своїм клієнтам класичний варіант системи Інтернет-банкінгу «Приват 24». На сьогоднішній день АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є «визнаним лідером вітчизняного ринку платіжних карток» [26].

Будучи принциповим членом міжнародних платіжних систем VISA і Europa International, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» першим з українських банків подолав стотисячний кордон емісії карт, і став першим банком на території СНД, який випустив понад 500 тисяч карт системи VISA. Як зазначено у

звітності банку, «підключення до міжнародній банківській системі S.W.I.F.T. дозволило значно розширити спектр послуг і прискорити взаєморозрахунки з іноземними банками. Банк починає здійснювати всі види операцій з цінними паперами» [26]. Створений Вексельний центр АТ КБ «ПРИВАТБАНК», здійснюється «кредитування дрібного і середнього бізнесу по лінії ЄБРР» [26]. Банк виступає як кліринговий центр за розрахунками з країнами ближнього зарубіжжя. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є переможцем пілотного проекту TACIS по створенню мережі незалежних реєстраторів. Банк є членом Асоціації клірингових банків Центральної і Східної Європи, першим в Україні стає дійсним членом міжнародної платіжної системи VISA International і приступає до масової емісії пластикових карт. Банк «першим серед українських банків отримує рейтинговий висновок від міжнародного рейтингового агентства Thomson BankWatch, стає дійсним членом платіжної системи Europay, підписує агентську угоду з American Express, приступає до реалізації зарплатних проектів і масової емісії карток VISA DOMESTIC» [26]. Банкомати АТ КБ «ПРИВАТБАНК» першими були сертифіковані VISA International по роботі з міжнародними картами. Банк «підписує кредитний договір і стає банком-учасником програми TRANSFORM» [26].

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» підписаний договір зі страховою компанією «Міжнародна рідна страхова група», що передбачає співпрацю з ряду напрямів. Банк отримує банківську ліцензію Центрального банку Кіпру на здійснення банківської діяльності через міжнародне банківське відділення (International Banking Unit) на Кіпрі. Філія АТ КБ «ПРИВАТБАНК», яка відкривається в р. Нікосія, стає першим філією українського банку за кордоном. Банк пропонує своїм клієнтам-фізичним особам нову послугу: операції з банківським золотом в злитках. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» почав виплати за II транш коштів, що спрямовуються Швейцарським фондом допомоги жертвам Голокосту.

Що стосується основних проривів по операціям, що здійснює банк, то тут слід зазначити про: термінові перекази по системі MoneyGram, універсальний платіжний інструмент - платіжну карту «STARCARD», кеш-термінали,



пластикові карти Privat Travel, що «сполучають у собі переваги пластикової карти і зручність дорожнього чека, продаж передплачених послуг операторів мобільного зв'язку з використанням POS-термінальної і банкоматної мережі банку» [26], картковий продукт «AutoCard», який розроблений на базі карт міжнародної платіжної системи «VISA International» та «поєднує в собі всі властивості платіжної карти VISA плюс додаткові можливості, передбачені спеціально для автовласників, програма кредитування купівлі автомобілів вітчизняного виробництва» [26], система електронного банкінгу «Приват24», в рамках якої «клієнти мають можливість керувати своїми рахунками в режимі реального часу за допомогою мережі Інтернет, програма поетапного накопичення коштів для придбання автомобілів фізичними особами» [26], комплекс послуг «Точка доступу», Експрес-страхування, технологія MasterCard PayPass, тощо.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» став ексклюзивним еквайєром карток платіжної системи СТБ на території України. Банк приступив до реалізації через мережу своїх відділень і банкоматів передплачених інтернет-послуг.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» приймає участь у ряді благодійних та екологічних програм.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – є «найбільшим універсальним міжрегіональним банком України, орієнтованим перш за все на платіжні операції для населення і юридичних осіб усіх форм власності» [26].

Місія Банку: «Забезпечити простий доступ до банківських послуг кожному громадянину України».

Генеральна мета АТ КБ «ПРИВАТБАНК» бути «лідером в Україні з надання населенню і юридичним особам платіжних та інших банківських послуг, маючи найкращі показники прибутковості, прибутковість і надійність серед найбільших банків країни» [26].

На сьогодні АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має 3394 офіси та філіали по Україні і одну філію на Кіпрі, а також ряд дочірніх та афільованих компаній. Також банк має представництва у: м. Київ, Україна, м. Алмати, Республіка

Казахстан, м. Лондон, Велика Британія, м. Пекін, Китайська Народна Республіка.

Що стосується організації управління, то тут слід зазначити, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є «міжрегіональним універсальним та системним банком із розгалуженою мережею філій та відділень по всій території України та за її межами. У зв'язку з чим має гнучку організаційну структуру управління» [26]. Організаційна система управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є «однією з найбільш прогресивних як серед банків України, так і банків Східної Європи. По суті вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів організаційних структур управління» [26]:

1. Горизонтальна (площинна), «оскільки в ній виділено лише 3 рівні управління: вищий – Head-office - Головний офіс; середній – Middle-office - Головні регіональні управління, Регіональні управління, Самостійні філії; нижчий – Front-office - відділення» [26].

2. Лінійно-функціонально-штабна, тому що «в організаційній структурі управління сформовано штаби при Голові Правління, при Директорах ГРУ, РУ та філій» [26];

3. Дивізійна клієнто- і функціонально-орієнтована, тому що «виділено підтримуючі й бізнесові дивізіони (напрямки), які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів або виконання комплексу однорідних функцій» [26].

4. Дивізійна продуктова, тому що «в межах окремих бізнесів виділяються підрозділи, що спеціалізуються на розробці й просуванні до клієнтів однорідних продуктів або послуг» [26];

5. Дивізійна регіональна, оскільки «регіональна мережа структурних підрозділів Банку представлена у всіх адміністративно-територіальних центрах України, підрозділи банку функціонують також у всіх містах обласного підпорядкування, районних центрах та в найбільш перспективних населених пунктах» [26].

6. Мережна - наявність пов'язаних (дочірніх) банків і компаній;

7. Проектно-матрична, тому що «в межах організаційної структури управління банку часто створюються тимчасові проектні групи для реалізації конкретного проекту або робочі групи для вирішення важливих завдань» [26].

В структурі банку виділяються: «бізнесові доходні напрямки, котрі отримують дохід у результаті прямого контакту із клієнтами; бізнесові керуючі – витратні - напрямки, які займаються, в основному, управлінням і координацією діяльності РП та частково вступають у прямий контакт із клієнтами; підтримуючі напрямки, що забезпечують необхідні умови, для функціонування інших напрямків діяльності підрозділів банку, при цьому не вступаючи в прямий контакт із клієнтами» [26].

Згідно внутрішніх документів, «для підготовки, обговорення та прийняття стратегічних і важливих тактичних рішень безпосередньо під керівництвом Голови Правління функціонують колегіальні органи: Правління Банку; Стратегічний комітет; Кредитний комітет; Бюджетний комітет; Комітет з питань безпеки» [26].

Органами управління Банку є: «Загальні Збори акціонерів Банку (вищий орган Банку); Наглядова Рада Банку; Правління Банку. Органами контролю Банку є: Ревізійна комісія Банку; Служба внутрішнього аудиту Банку» [26]. До складу системи АТ КБ «ПРИВАТБАНК» входять: «Головний офіс (ГО), розташований у м. Дніпропетровську; Регіональні підрозділи (РП), розташовані у всіх регіонах України, а також за її межами; Філійні (дочірні) банки у Латвії, Грузії та на Кіпрі» [26]. Головний офіс є вищим підрозділом системи АТ КБ «ПРИВАТБАНК», що має повну господарсько – економічну й адміністративну самостійність і діє на підставі Статуту АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Згідно статуту «Управління Головним Офісом і системою банку в цілому здійснюється Правлінням банку, що очолює Голова Правління. Правління Банку є постійно діючим виконавчим органом загальних Зборів учасників і Ради Банку. Будь-які рішення Правління приймаються на засіданнях Правління, які проводяться не рідше одного разу на тиждень. Рішення Правління приймаються виключно шляхом голосування простою більшістю голосів. Кожен член Правління має

один голос. Правлінням Банку створено наступні комітети: Кредитний комітет, Комітет з управління активами і пасивами, Комітет по продуктах і тарифах. В своїй діяльності комітети керуються відповідними внутрішньобанківськими положеннями» [26].

Проаналізуємо пасиви АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в 2015-2017 роках (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки пасивів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»  
за 2015-2017 роки, млн. грн.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 2015-2016 рр.		Відхилення 2016-2017 рр.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Заборгованість перед НБУ	27079	18047	12394	-9032	-33,35	-5653	-31,32
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	4628	2667	234	-1961	-42,37	-2433	-91,23
Кошти клієнтів	177974	181133	212750	3159	1,77	31617	17,46
Випущені боргові цінні папери	9271	2	2	-9269	-99,98	0	0,00
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	933	94	106	-839	-89,92	12	12,77
Резерви, інші фінансові та нефінансові зобов'язання	2169	4000	4397	1831	84,42	397	9,93
Субординований борг	9047	122	129	-8925	-98,65	7	5,74
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	231101	206065	230012	-25036	-10,83	23947	11,62
Акціонерний капітал	21257	50695	206060	29438	138,49	155365	306,47
Емісійний дохід	23	23	23	0	0,00	0	0,00
Внески у капітал, отримані за випущені, але не зареєстровані нові акції	-	111591	-	111591	-	-	-
Резерв переоцінки приміщень	506	783	747	277	54,74	-36	-4,60
Нереалізований (збиток)/прибуток від інвестиційних цінних паперів для подальшого	1421	521	(479)	-900	-63,34	-1000	-191,94
Результат від операцій з акціонером	-	9934	12174	9934	100,00	2240	22,55
Загальні резерви та інші фонди	1448	1619	6211	171	11,81	4592	283,63
Накопичений дефіцит/нерозподілений прибуток	2855	(176048)	(199943)	-178903	-6266,30	-23895	13,57
ВСЬОГО КАПІТАЛУ	27510	(882)	24793	-28392	-103,21	25675	-2911,00
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ	258611	205183	254805	-53428	-20,66	49622	24,18

За даними фінансової звітності «загальний обсяг пасивів зменшився у 2016 році у порівнянні з попереднім періодом, а також збільшився у 2017 році. На динаміку загального обсягу вплинуло зменшення заборгованості банку перед НБУ на 33,35% а 2016 році та на 31,32% в 2017 році, зменшення заборгованості банку перед банками та іншими фінансовими установами на 42,37% в 2016 році та на 91,23% в 2017 році, одночасне зростання залишків на рахунках клієнтів за підсумками 2016 та 2017 років, збільшення обсягів сформованих резервів за фінансовими активами тощо. Загальний обсяг

зобов'язань банку зменшився у 2016 році на 10,83% та зріс у 2017 році на 11,62%» [26]. Позитивним фактом для банку «є збільшення протягом аналітичного періоду обсягу акціонерного капіталу. Відомо, що в попередньому періоді банк мав проблеми з капіталізацією, проте зі зміною власника (основного акціонера - Держави) установа отримала нові капіталовкладення, що є дуже важливим. Негативно впливає на обсяг власного капіталу банку наявність суттєвого розміру накопиченого дефіциту, який не вдалося подолати і в 2017 році» [26].

Продовжимо аналіз дослідженням структури пасивів базового банку таблиця 2.3. За даними звітності «найбільшу частку в структурі пасивів кожного року аналітичного періоду мають кошти клієнтів: 68,82%, 88,28% та 83,5% відповідно в 2015-2017 роках. Це є результатом ефективної роботи банку щодо формування ресурсної бази, забезпечення та підтримки довіри клієнтів. Інші статті зобов'язань не мають суттєвої частки в пасивах» [26].

Таблиця 2.3 - Аналіз структури пасивів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»  
за 2015-2017 роки, млн. грн.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Структура, %		
				2015 рік	2016 рік	2017 рік
Заборгованість перед НБУ	27079	18047	12394	10,47	8,80	4,86
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	4628	2667	234	1,79	1,30	0,09
Кошти клієнтів	177974	181133	212750	68,82	88,28	83,50
Випущені боргові цінні папери	9271	2	2	3,58	0,00	0,00
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	933	94	106	0,36	0,05	0,04
Резерви, інші фінансові та нефінансові зобов'язання	2169	4000	4397	0,84	1,95	1,73
Субординований борг	9047	122	129	3,50	0,06	0,05
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>	<b>231101</b>	<b>206065</b>	<b>230012</b>	<b>89,36</b>	<b>100,43</b>	<b>90,27</b>
Акціонерний капітал	21257	50695	206060	8,22	24,71	80,87
Емісійний дохід	23	23	23	0,01	0,01	0,01
Внески у капітал, отримані за випущені, але не зареєстровані нові акції	-	111591	-	-	54,39	-67,00
Резерв переоцінки приміщень	506	783	747	0,20	0,38	0,29
Нереалізований (збиток)/прибуток від інвестиційних цінних паперів для подальшого продажу	1421	521	(479)	0,55	0,25	-0,19
Результат від операцій з акціонером	-	9934	12174	-	4,84	4,78
Загальні резерви та інші фонди	1448	1619	6211	0,56	0,79	2,44
Накопичений дефіцит/ нерозподілений прибуток	2855	(176048)	(199943)	1,10	-85,80	-78,47
<b>ВСЬОГО КАПІТАЛУ</b>	<b>27510</b>	<b>(882)</b>	<b>24793</b>	<b>10,64</b>	<b>-0,43</b>	<b>9,73</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬТА КАПІТАЛУ</b>	<b>258611</b>	<b>205183</b>	<b>254805</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Помітно, що протягом аналітичного періоду щороку збільшується питома вага акціонерко капіталу: з 8,22% і 2015 році до 80,87% в 2017 році.

Дослідимо склад та структуру активів банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»  
за 2015-2017 роки, млн. грн.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 2015-2016 рр.		Відхилення 2016-2017 рр.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	29184	30159	25296	975	3,34	-4863	-16,12
Заборгованість банків	3365	2410	4516	-955	-28,38	2106	87,39
Кредити та аванси клієнтам	189314	43583	38335	-145731	-76,98	-5248	-12,04
Вбудовані похідні фінансові активи	30673	27044	34336	-3629	-11,83	7292	26,96
Інвестиційні цінні папери для подальшого продажу	1734	64409	90354	62675	3614,48	25945	40,28
Інвестиційні цінні папери, що утримуються до погашення	216	-	36322	-216	-100,00	36322	100,00
Передплата з поточного податку на прибуток	98	181	184	83	84,69	3	1,66
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію	435	433	30	-2	-0,46	-403	-93,07
Інвестиційна нерухомість	-	1358	579	1358	100,00	-779	-57,36
Приміщення та нематеріальні активи	2857	3956	3326	1099	38,47	-630	-15,93
Інші фінансові активи	238	229	490	-9	-3,78	261	113,97
Інші активи	300	9585	9652	9285	3095,00	67	0,70
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	6	21836	11268	21830	363833,3	-10568	-48,40
Активи, утримувані для продажу	191	-	117	-	-	-	-
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>	<b>258611</b>	<b>205183</b>	<b>254805</b>	<b>-53428</b>	<b>-20,66</b>	<b>49622</b>	<b>24,18</b>

Розрахунки показують, що «загальний обсяг активів банку в 2016 році у порівнянні з попереднім періодом зменшився на 20,66%, а вже в 2017 році знов збільшився на 24,18%. Така динаміка здебільшого обумовлена зменшенням обсягу кредитного портфеля в 2016 році на 76,98%. В 2017 році кредитний портфель також зменшився, але значно нижчими темпами – на 12,04%, проте суттєво зросла заборгованість інших банків – на 87,39%, вкладення в інвестиційні цінні папери, що утримуються до погашення» [26].

Ми бачимо, що структура активів ПРИВАТБАНКУ в аналітичному періоді була наступною (табл. 2.5).

Так, «в 2015 році найбільшу частку в структурі активів ПРИВАТБАНКУ мав кредитний портфель – 73,2%, проте в наступних роках ситуація кардинально змінюється. Частка кредитного портфеля в 2016 році складала 21,24%, а в 2017 – 15,04%. При цьому в 2016-2017 роках значно збільшується

частка операцій з цінними паперами» [26].

За даними звітності, станом на 31 грудня 2017 та 2016 років «Кредити, що управляються як окремий портфель», включають «непрацюючі кредити, які були видані до 19 грудня 2016 року. На думку Керівництва, цей портфель має схожі показники кредитного ризику, незалежно від класифікації за галуззю економіки та напрямом комерційної діяльності на дату видачі таких кредитів. Станом на 31 грудня 2017 року банк визнав резерв під знецінення 181887 мільйонів гривень за цими кредитами - 31 грудня 2016 року 169147 мільйонів гривень» [26].

Таблиця 2.5 - Аналіз структури активів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»  
за 2015-2017 роки, млн. грн.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Структура, %		
				2015 рік	2016 рік	2017 рік
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	29184	30159	25296	11,28	14,70	9,93
Заборгованість банків	3365	2410	4516	1,30	1,17	1,77
Кредити та аванси клієнтам	189314	43583	38335	73,20	21,24	15,04
Вбудовані похідні фінансові активи	30673	27044	34336	11,86	13,18	13,48
Інвестиційні цінні папери для подальшого продажу	1734	64409	90354	0,67	31,39	35,46
Інвестиційні цінні папери, що утримуються до погашення	216	-	36322	0,08	-	14,25
Передоплата з поточного податку на прибуток	98	181	184	0,04	0,09	0,07
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію	435	433	30	0,17	0,21	0,01
Інвестиційна нерухомість	-	1358	579	-	0,66	0,23
Приміщення та нематеріальні активи	2857	3956	3326	0,01	0,01	0,01
Інші фінансові активи	238	229	490	0,09	0,11	0,19
Інші активи	300	9585	9652	0,12	4,67	3,79
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	6	21836	11268	0,01	10,64	4,42
Активи, утримувані для продажу	191	-	117	0,07	-	0,05
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>	<b>258611</b>	<b>205183</b>	<b>254805</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Розглянемо динаміку кредитного портфеля в таблиці 2.6.

З таблиці 2.6 видно, що «обсяг кредитного портфеля банку щороку збільшується. В структурі кредитного портфеля переважають кредити юридичним особам. Їх частка становила відповідно 84,46%, 83,86% та 78,24% в 2015, 2016 та 2017 роках. Невеликою є доля кредитів, наданих суб'єктам малого та середнього бізнесу, проте вона щороку збільшується» [26].

Таблиця 2.6 - Аналіз складу та структури кредитного портфеля АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в 2015-2017 роках, млн. грн.

Показник	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Відхилення абсолютне	
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	2015-2016	2016-2017
Кредити всього, в т.ч.	217689	100,00	227924	100,00	237181	100,00	10235	9257
Кредити юридичним особам	183864	84,46	191139	83,86	185575	78,24	7275	-5564
Кредити суб'єктам малого та середнього бізнесу	2252	1,03	2494	1,09	3952	1,67	242	1458
Кредити фізичним особам	31573	14,50	34291	15,04	47654	20,09	2718	13363

На даному етапі доцільно розглянути детальніше фінансові результати діяльності банку протягом аналітичного періоду (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2015-2017 роки, млн. грн.

Показник	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	2017 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Процентні доходи	30640	31 358	718	2,34	24 485	(6873)	(21,92)
Процентні витрати	(27861)	(29 364)	-1503	5,39	(18 374)	10990	(37,43)
Чистий процентний дохід	2779	1 994	-785	-28,25	6 111	4117	206,47
Доходи за виплатами та комісійними	6660	10 365	3705	55,63	13 211	2846	27,46
Витрати за виплатами та комісійними	(1640)	(2 205)	-565	34,45	(3 017)	(812)	36,83
Відрахування до резерву на знецінення кредитів та авансів клієнтам	-3691	-154 617	-150 926	-4089,02	-18 346	132 580	-85,74
Прибуток/(збиток)	238	(176 238)	-176476	-74149,58	(23 914)	152324	(86,43)

За даними звітності видно, що в 2016 та 2017 роках ПРИВАТБАНК мав від'ємний фінансовий результат, тобто збиток. Основною причиною того є вагомі відрахування до резервів за кредитами, що відносяться до витрат банку. Отже, суттєве зниження якості кредитного портфеля мало негативний вплив на фінансовий результат діяльності банку.

Отже, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є лідером на ринку банківських послуг України, членом багатьох міжнародних організацій, має раціонально сформовану внутрішньобанківську систему управління та розгалужену філійну та представницьку мережі чим і підтверджує статус надійної фінансово – кредитної установи.



## 2.2. Визначення рівня конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Як ми вже зазначали, «рівень конкурентоспроможності банку визначається наявними конкурентними перевагами та ефективністю їх реалізації. Володіння конкурентними перевагами дозволяє зайняти міцну позицію на ринку. На практиці конкурентні переваги банку мають різноманітні форми, основними серед яких є: імідж банку; висока якість послуг; рівень статутного капіталу й активів; наявність валютної або генеральної ліцензії; стійка клієнтура; кореспондентська мережа; система розрахунків і спектр послуг; наявність філіальної мережі та перспективи її розширення; ефективна реклама; кваліфікація та професіоналізм працівників; накопичений досвід роботи» [42].

Застосуємо метод оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою.

Завдяки ефективній діяльності банк посідає лідируючі позиції серед інших фінансово – кредитних інститутів України (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Значення основних показників АТ КБ «ПРИВАТБАНК» по даним АУБ станом на 01.01.2016-01.01.2018 р.

Показник	Сума, млн. грн.	Питома вага у банківській системі, %	Позиція в рейтингу
Станом на 01.01.2016 р.			
Активи	258611	21,14	1
Власний капітал	27510	28,96	1
Зобов'язання	231101	20,51	1
Фінансові результати	238	-	-
Станом на 01.01.2017 р.			
Активи	205183	16,30	1
Власний капітал	(882)	-	-
Зобов'язання	206065	18,19	1
Фінансові результати	(176 238)	-	-
Станом на 01.01.2018 р.			
Активи	254805	25,96	1
Власний капітал	24793	15,76	2
Зобов'язання	230012	19,63	1
Фінансові результати	(23 914)	-	-

Як свідчать дані таблиці 2.8, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» протягом 2015-2017 рр. утримує лідируючі позиції в банківській системі України за обсягами

активів та зобов'язань. За показником власного капіталу ми не можемо зробити такого однозначного висновку, адже наприкінці 2015 р Банк перейшов у державну власність саме через нестачу власного капіталу для покриття збиткової діяльності. Після поповнення власного капіталу Банку державними коштами, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за його обсягами поступається лише АТ «Ощадбанк» (який, до речі, також є державним).

Ми не можемо здійснити рейтингування в частині обсягів отриманого прибутку, оскільки банківська система України в цілому у 2015-2017 рр. працювала збитково. В цілому, ми можемо відмітити високу конкурентоздатність АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Проте, на 31.12.2017 р. основними конкурентами АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в групі з державним капіталом були: АТ «Укресімбанк», АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк». Найвище значення за обсягом статутного капіталу, активів, зобов'язань та коштів клієнтів має АТ «ПРИВАТБАНК» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Конкуренція в групі банків з державним капіталом на 31.12.2017 р., млн. грн.

Такі показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК» роблять зазначений банк лідером банківської системи і дає можливість суттєвого впливу на банківський ринок. Висока позиція Банку, повторюємося, додатково підкріплюється статусом державного банку та суттєвому системному значенню. Таким чином, в Україні значна нерівність сил конкурентів знижує інтенсивність банківської

конкуренції, відкриває можливості для олігополістичної змови, обмеження конкуренції й монополізації ринку.

Для продовження визначення рівня конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» скористаємося матричними методами, які представляє матриця Томпсона – Стрікланда (рис. 2.2).

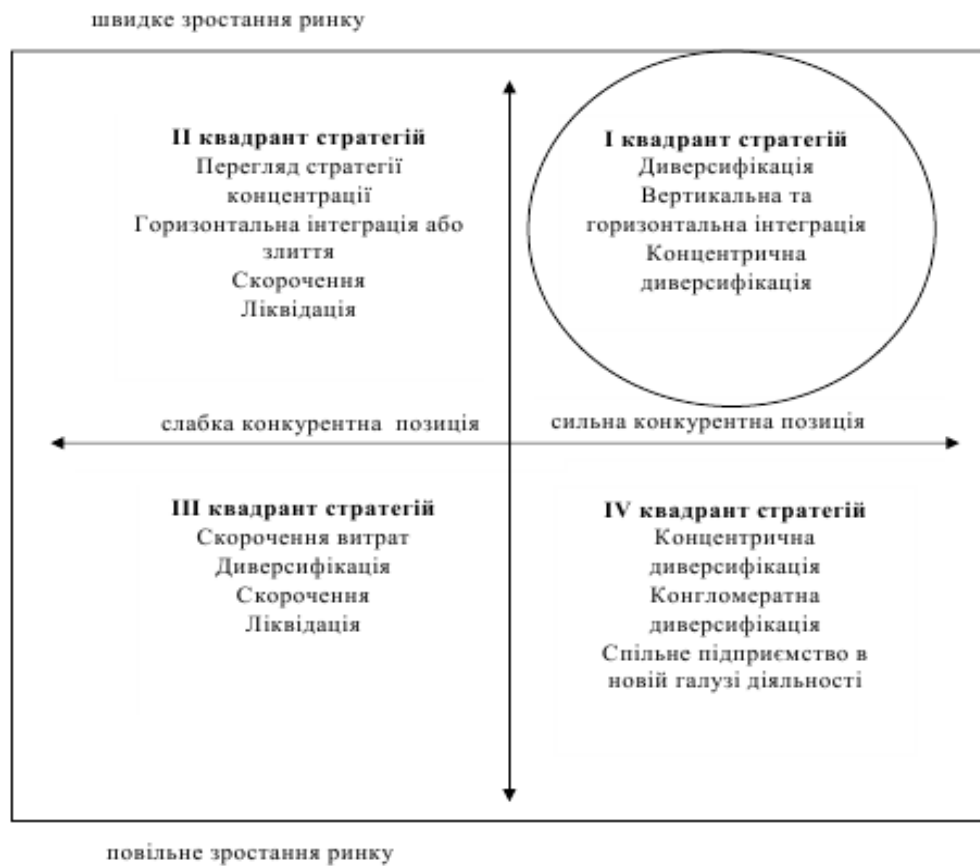


Рисунок 2.2 - Матриця розробки стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

При цьому нам необхідно враховувати:

1. Темпи росту ринку. Як свідчать результати дослідження стану розвитку ринку банківських послуг в Україні, останнім часом, навіть враховуючи економічну і політичну кризу та її наслідки для українських банківських установ, спостерігається стійка тенденція до його зростання. Тобто в останні роки темп росту ринку банківських послуг є високим.

2. Конкурентна позиція банку. Конкурентні переваги банку, пов'язані з його діяльністю, вимірюються показниками, що характеризують: частку банку на ринку банківських послуг; ступінь розвитку мережі філіалів та представництв банку; ступінь використання банківських технологій; частка

інвестицій банку в реалізацію інноваційних проєктів та впровадження нових технологій в загальному обсязі інвестицій; інвестиції банку в розвиток та виведення на ринок нових банківських продуктів; перевищенні рентабельності діяльності банку у порівнянні з середньогалузевими показниками.

Як показує проведений аналіз конкурентних позицій АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на ринку банківських послуг, позиція банку на ринку є досить сильною, оскільки загальний рейтинг конкурентоспроможності банку є найвищим серед прямих банків-конкурентів.

Виходячи з високих темпів росту ринку банківських послуг в Україні та з урахуванням сильної конкурентної позиції АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на ринку, можна обґрунтовано говорити, що при розробці стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» розглянемо можливі варіанти стратегій, які знаходяться в першому квадранті матриці, а саме: стратегію горизонтальної чи вертикальної інтеграції чи стратегію конгломератної диверсифікації.

Оцінки основних факторів, що визначають конкурентні переваги АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (за шкалою оцінок від -5 до +5), вага факторів та розраховані зважені оцінки конкурентних переваг банку представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка конкурентних переваг АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

<b>Фактори конкурентних переваг</b>	<b>Оцінка факторів</b>
1. Частка банку на ринку	+5,0
2. Розвиток мережі філіалів та представництв банку	+4,0
3. Розвиток сучасних банківських технологій	+3,0
4. Частка інвестицій банку в реалізацію інноваційних проєктів	+3,0
5. Розвиток та виведення на ринок нових банківських продуктів	+5,0
6. Рентабельність діяльності банку у порівнянні з середньо галузевими показниками	+4,0

Вважаємо, що достатньо високий потенціал АТ КБ «ПРИВАТБАНК», наявність значних конкурентних переваг банку, позитивний вплив зовнішнього середовища на розвиток банку та висока привабливість банківського сектору в Україні для інвестування обумовлюють необхідність застосування банком агресивної стратегії, і зокрема стратегії горизонтальної інтеграції, яку

пропонуємо реалізувати за рахунок здійснення таких заходів як поглинання менш потужних, але достатньо перспективних і привабливих регіональних українських банків. Зазначимо, що необхідність реалізації для банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» саме стратегії поглинання більш дрібних українських банків обумовлена тим, що в сучасних умовах для системних банків, до числа яких відноситься АТ КБ «ПРИВАТБАНК», актуальною є реалізація стратегії максимально широкого охоплення ринку за рахунок розширення мережі філій і представництв, виходу на нові ринки збуту, розширення асортименту банківських послуг та охоплення усіх сегментів потенційних клієнтів – від фізичних осіб до крупних промислових підприємств. Реалізувати цю стратегію можна двома шляхами:

- по-перше, розвивати власну мережу, відкриваючи нові філіали та представництва в регіонах, розширюючи спектр банківських послуг та охоплюючи нові сегменти ринку;

- другий напрямок розвитку, який нам видається більш ефективним – це придбання контрольних пакетів уже діючих банків, які мають необхідну нерухомість, володіють достатньо розвинутою мережею, мають необхідне обладнання та технології, стабільну клієнтську базу та пропонують широкий спектр послуг.

Тому вважаємо, що у якості стратегії на українському ринку банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» повинен обрати стратегію горизонтальної інтеграції, орієнтовану на придбання у власність уже діючих перспективних регіональних банків, що дозволить АТ КБ «ПРИВАТБАНК» зміцнити свій фінансовий потенціал, розширити ринок збуту та збільшити клієнтську базу, частково усунути конкурентів та збільшити власну частку на ринку банківських послуг.

Можливим варіантом стратегії для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є стратегія концентричної диверсифікації, що передбачає поповнення портфелю послуг банку продуктами, які відносяться до основного профілю його діяльності. В рамках цієї стратегії у АТ КБ «ПРИВАТБАНК» необхідно:

- розширити асортимент послуг для усіх сегментів ринку – від крупних

суб'єктів господарювання до фізичних осіб;

- поглибити продуктову номенклатуру існуючих послуг, зокрема розвиток нових, нетипових програм кредитування.

З точки зору практичної реалізації та ефективності подібна стратегія також є ефективною для АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Основною перевагою, що забезпечує стратегія концентричної диверсифікації АТ КБ «ПРИВАТБАНК», є розширення клієнтської бази за рахунок пропозиції клієнтам більшого асортименту банківських послуг.

Підводячи підсумки вибору стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК», зазначимо, що вихід на ринок України потужних іноземних банків в найбільшій мірі позначився на позиціях саме провідної групи банків, адже іноземні банки намагаються витіснити їх з ринку і зайняти їх нішу, тобто нішу лідерів ринку. Для захисту своїх позицій АТ КБ «ПРИВАТБАНК» необхідно реалізувати варіанти конкурентних стратегій:

- по-перше – можливим варіантом стратегії для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є стратегія горизонтальної інтеграції, тобто злиття та укрупнення українських банків. Це дозволить АТ КБ «ПРИВАТБАНК» збільшити капітал та ступінь охоплення банківського ринку, оптимізувати величину окремих витрат (скоротити адміністративні витрати, витрати на маркетинг) та за рахунок ефекту синергії одержати додаткові конкурентні переваги у боротьбі з іноземними банками;

- по-друге – можливим варіантом стратегій для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є стратегія передньої інтеграції. Вважаємо, для банку доцільним буде придбання контрольних пакетів найбільш перспективних регіональних банків, які успішно працюють в економічно розвинутих регіонах України і вже змогли налагодити ефективну мережу в регіоні. Зазначимо, що така стратегія дозволить успішно охопити регіональні банківські ринки;

- по-третє – можливим варіантом реалізації конкурентної стратегії для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є стратегія концентричної диверсифікації, яка передбачає розширення спектру пропозиції банківських продуктів навколо

основних на даний момент напрямків.

- по-четверте – це постійне прагнення АТ КБ «ПРИВАТБАНК» до підвищення рівня пропонованого сервісу для клієнтів, індивідуальний підхід до клієнтів та широка диференціація банківських продуктів (з метою отримання конкурентних переваг та залучення клієнтів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» потрібно пропонувати достатньо багато модифікацій своїх банківських продуктів під потреби різних цільових груп).

Отже для банку є актуальною реалізація інвестиційного проекту по придбанню контрольних пакетів акцій перспективних регіональних банків (процес злиття та поглинання). Вважаємо, при придбанні контрольного пакету акцій регіональних банків доцільно враховувати наступні вимоги:

1. банки повинні бути розташовані у достатньо розвинутих промислових регіонах;

2. банки повинні мати розвинуту філіальну мережу, при цьому враховувати загальну кількість регіональних відділень і представництв банку;

3. банки повинні мати стабільну клієнтську базу, яка достатньо збалансована, тобто клієнтами банку є фізичні особи, суб'єкти малого підприємництва, представники середнього бізнесу та представники крупного бізнесу. В даному випадку диверсифікованість клієнтської бази банку зменшує його рівень залежності від успішної роботи декількох основних клієнтів банку;

4. банки повинні мати стабільний фінансовий стан та достатньо високі показники ефективності діяльності.

Для продовження дослідження проведемо оцінювання конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі методу нормування.

### **2.3 Оцінювання конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі методу нормування**

Як зазначає Николук О.М., «з огляду на різну природу факторів конкурентоспроможності банківських установ, економічні показники, які визначають його конкурентні позиції, необхідно приводити до єдиної розмірності, що передбачає використання єдиної шкали вимірювання. Для цього застосовують згадані раніше методи нормування величин та експертних оцінок. З методичної точки зору процедура нормування, яке проводиться з метою подолання проблеми різної розмірності показників – факторів конкурентоспроможності, передбачає розрахунок нормованих коефіцієнтів як відношення фактичного значення показника до еталонного (потенційно можливого, найвищого серед конкурентів). Наявність конкурентних переваг означає, що банківська установа у тій чи іншій області випереджає своїх конкурентів» [23].

Науковець продовжує, «для кількісного описання такого випередження пропонується обчислювати відношення найвищого серед конкурентів рівня показника до фактичного рівня, який досяг банк (у разі існування прямого зв'язку показника із конкурентоспроможністю), або фактичного значення до найбільшого по галузі (у випадку існування оберненого зв'язку із конкурентоздатністю). Це дасть змогу визначити, наскільки конкуренти поступаються досліджуваній установі» [23].

Автор наголошує, що «відповідні нормовані коефіцієнти розраховуватимуться тільки за показниками, які є формами прояву переваг банку. Тобто значення показника у аналізованого банку буде завжди більше, ніж у його найуспішнішого конкурента. Це, в свою чергу, означає, що рівні часткових нормованих коефіцієнтів, обчислених за описаною вище схемою, завжди матимуть додатне значення. Однак аналіз наведених коефіцієнтів не враховує переваги, якими володіють конкуренти. Це призводить до викривлення результатів оцінювання через завищення фактичного рівня



конкурентоздатності банківської установи» [23]. Николук О.М. продовжує «для усунення цього недоліку у методику оцінювання доцільно ввести нормовані коефіцієнти іншого типу, які б відображали рівень відставання досліджуваного банку від суперників. Вони розраховуватимуться як від'ємне значення відношення фактичного рівня показника банківської установи до значення показника, яке досягнув конкурент (у разі існування прямого зв'язку показника із конкурентоспроможністю), або навпаки (у випадку існування оберненого зв'язку із конкурентоздатністю). Це дасть змогу визначити, наскільки конкуренти поступаються досліджуваній установі» [23].

До переваг цього методу можна віднести те, що він дозволяє порівнювати критерії, які мають різні шкали вимірювання та різні масштаби шляхом приведення показників до безрозмірного вигляду. Недолік даного методу – він не враховує важливість того чи іншого критерію.

«Якісною характеристикою кожної окремої конкурентної переваги є рівень її імітабельності, яка відображає можливість відтворення цієї переваги конкурентами. Рівень імітабельності пропонується вимірювати у межах від 0 до 1, при чому 0 – у конкурентів немає ніяких перешкод для імітації переваги; 1 – конкуренти ніколи не зможуть повторити перевагу. Рівень імітабельності покладено в основу вагових коефіцієнтів показників, що надають числову інтерпретацію певної переваги: чим менш імітабельною є конкурентна перевага банківської установи, тим вищий рівень її вагомості - ймовірності того, що конкурентна перевага не буде відтворена суперниками суб'єкта господарювання» [23]. Як продовжує науковець, «тобто рівень імітабельності переваги та її ваговий коефіцієнт є протилежними величинами. У випадку оцінки вагомості переваги конкурента, ваговий коефіцієнт тотожний рівню її імітабельності: чим вища ймовірність того, що банк зможе повторити перевагу, тим більший і коефіцієнт вагомості» [23].

Спочатку здійснимо порівняння критеріїв, які застосовуватимемо для оцінки конкурентних позицій банків (табл. 2.10).

Згідно отриманих даних з табл. 2.10, ми можемо зробити висновок, що

найбільшу вагу, у порівнянні з іншими критеріями, відіграють такі показники, як: власний капітал, фінансовий результат та рівень обслуговування клієнтів. Саме ці показники є найбільшими виразниками поточної конкурентної позиції банку.

Таблиця 2.10 - Порівняння критеріїв оцінки конкурентної позиції банку

Критерії	Коефіцієнт важливості	Вага
Власний капітал	1,87	0,22
Фінансовий результат	1,87	0,22
Кредити юридичним особам	0,73	0,09
Кредити фізичним особам	0,73	0,09
Депозити фізичних осіб	0,73	0,09
Депозити юридичних осіб	0,73	0,09
Рівень обслуговування клієнтів (оцінка споживачів)	1,87	0,22

Побудуємо таблицю, в якій відобразимо необхідні показники для порівняння та визначення конкурентної позиції АТ КБ «ПРИВАТБАНК» серед обраних банків за 2017 рік (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Узагальнені показники діяльності банків за 2017 рік

	Кредити юрид. особам, млн. грн.	Кредити фізич. особам, млн. грн.	Депозити юрид. осіб, млн. грн.	Депозити фізич. осіб, млн. грн.	Власний капітал, млн. грн.	Фін. результат, млн. грн.	Рівень обслуговування (оцінка споживачів)
ПРИВАТБАНК	7 675	30 863	40 492	168 058	24 794	-23 914	2,49
ОЩАДБАНК	70 658	3 845	46 463	86 568	31 419	559	2,77
ПУМБ	19 823	5 672	21 281	15 618	4 873	786	2,78
АЛЬФА-БАНК	19 618	8 606	17 759	23 608	3 921	597	2,79

Виходячи з наведеної таблиці можна стверджувати, що в 2017 році, банківська система України майже вийшла з кризи. Найпереконливішим доказом цього є сталий приріст банківських депозитів населення. Враховуючи уроки кризи, банки вживають заходів для посилення своєї опірності ризикам; регулятор стимулює систему до відповідних інституційних змін.

Нормалізувавши табл. 2.11 за допомогою формули 2.1, отримуємо нормалізовані показники діяльності банків I групи за 2008 рік (табл. 2.12)

$$fj0(i) = (fj(i) - \min(fj(i))) / (\max(fj(i)) - \min(fj(i))), \quad (2.1)$$

де  $i$  – стовпчик матриці;

$j$  – рядок матриці;

$fj0(i)$  – нормалізований елемент матриці;

$fj(i)$  – ненормалізований елемент матриці;

$\max (fj(i)), \min (fj(i))$  – максимальне та мінімальне значення  $i$ -го стовпчика відповідно.

Для того, щоб критерії прагнули до максимуму, слід помножити безрозмірні величини на -1.

Як бачимо з таблиці 2.12, у 2017 році рівень фінансового результату АТ КБ «ПРИВАТБАНК», знаходиться на досить низькому рівні і зайняв останню сходинку в рейтингу, проте оцінювання деяких інших параметрів показало найвищі результати.

Таблиця 2.12 - Нормалізовані показники діяльності банків за 2017 рік

	Кредити юрид. особам, млн. грн.	Кредити фізич. особам, млн. грн.	Депозити юрид. осіб, млн. грн.	Депозити фізич. осіб, млн. грн.	Власний капітал, млн. грн.	Фін. результат млн. грн.	Рівень обслуговування (оцінка споживачів)
ПРИВАТБАНК	0,04	1,00	0,34	1,00	0,93	0,00	0,97
ОЩАДБАНК	1,00	0,15	1,00	0,29	1,00	0,37	0,12
ПУМБ	0,47	0,19	0,24	0,03	0,10	1,00	1,00
АЛЬФА-БАНК	0,05	0,23	0,12	0,05	0,16	0,18	1,03

Найменш конкурентоспроможним за більшим числом показників став ПАТ «Альфа-Банк». Узагальнена конкурентна позиція банків наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Конкурентна позиція АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2017 рік

Банк	Сума	Конкурентна позиція
ПРИВАТБАНК	4,28	1
ОЩАДБАНК	3,93	2
ПУМБ	3,03	3
АЛЬФА-БАНК	1,82	4

Таким чином, в 2017 році конкурентна позиція АТ КБ «ПРИВАТБАНК» посіла першу сходинку, навіть незважаючи на збиток, отриманий за результатами 2017 року. Основним конкурентом Банку залишається АТ «Ощадбанк».

## Висновки до розділу 2

На основі оцінювання конкурентоспроможності банку на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК» було визначено:

1. Загальну характеристику діяльності базового банку та його місце у банківській системі України – АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є державним банком, продуктовий ряд якого користується великим попитом, що дозволяє йому утримувати лідируючі позиції в роботі з населенням.

2. Було з'ясовано, що на сьогоднішній день АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є однією з провідних фінансових установ на банківському ринку України. За розміром активів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» посідає найвищу сходинку, а одним із стратегічних напрямків розвитку банку є кредитування населення і середнього та малого бізнесу;

3. Оцінювання методом конкурентоспроможності за ринковою часткою показало, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» протягом 2015-2017 рр. утримує лідируючі позиції в банківській системі України за обсягами активів та зобов'язань. За показником власного капіталу ми не можемо зробити такого однозначного висновку, адже наприкінці 2015 р Банк перейшов у державну власність саме через нестачу власного капіталу для покриття збиткової діяльності. Після поповнення власного капіталу Банку державними коштами, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за його обсягами поступається лише АТ «Ощадбанк» (який, до речі, також є державним). АТ «ПРИВАТБАНК» має найвище значення за обсягом статутного капіталу, активів, зобов'язань та коштів клієнтів. Висока позиція Банку, повторюємося, додатково підкріплюється статусом державного банку та суттєвому системному значенню;

4. Визначення рівня конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» матричними методами, а саме матрицею Томпсона – Стрікланда, показало достатньо високий потенціал АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Наявність значних конкурентних переваг банку, позитивний вплив зовнішнього середовища на розвиток банку та висока привабливість банківського сектору в Україні для

інвестування обумовлюють необхідність застосування банком агресивної стратегії, і зокрема стратегії горизонтальної інтеграції, яку пропонуємо реалізувати за рахунок здійснення таких заходів як поглинання менш потужних, але достатньо перспективних і привабливих регіональних українських банків. Зазначимо, що необхідність реалізації для банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» саме стратегії поглинання більш дрібних українських банків обумовлена тим, що в сучасних умовах для системних банків, до числа яких відноситься АТ КБ «ПРИВАТБАНК», актуальною є реалізація стратегії максимально широкого охоплення ринку за рахунок розширення мережі філій і представництв, виходу на нові ринки збуту, розширення асортименту банківських послуг та охоплення усіх сегментів потенційних клієнтів – від фізичних осіб до крупних промислових підприємств..

5. Визначення рівня конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в 2017 році методом нормування показало, що конкурентна позиція АТ КБ «ПРИВАТБАНК» посіла першу сходинку, навіть незважаючи на збиток, отриманий за результатами 2017 року.

Можна сказати, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в цілому не має проблем з утриманням своєї конкурентної позиції на відповідному рівні. Але необхідним є пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності банку та розробки рекомендацій в умовах невизначеності з врахуванням внутрішніх і зовнішніх ризиків з метою завоювання лідируючих позицій.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ СПРЯМОВАНИХ НА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### **3.1. Розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі сформованих конкурентних переваг АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Складовою успіху банку є система управління, що передбачає систему інструментів та організаційний апарат для досягнення мети розвитку. Стратегічне управління передбачає формування глобальної концепції (місії, мети) життєдіяльності банку та способи її реалізації. Ефективною системою прийняття рішень в стратегічному управлінні є стратегічне планування, яке повинне забезпечити цільовий підхід до прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на визначенні перспектив розвитку банку.

Проаналізуємо та оцінимо систему стратегічного управління в АТ КБ «Приватбанк»

Як зауважує Примостка Л.О., «стратегічні плани націлені на довгострокову перспективу і базуються на аналізі наявних тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень. Стратегічна мета банку формулюється у контексті його місії як безстрокової концепції існування та розвитку» [33].

На нашу думку, що «система оцінки стратегічного планування, що використовується у банках, з нашої точки зору, повинна включати наступні критерії» [20] (рис. 3.1).

Для оцінки стратегічного розвитку банку пропонуємо використати комплекс якісних оціночних показників: «здійсненність, тобто можливість реалізації стратегії з обліком наявних у банку ресурсів і зацікавленості всього

персоналу, - так, стратегія росту вимагає набагато більше засобів, ніж стратегія поступового вдосконалювання; послідовність і гармонійність, тобто погодженість в організаційних діях, адаптація до зовнішніх умов; формування й підтримка конкурентних переваг, які забезпечать створення нової вартості банку» [20].

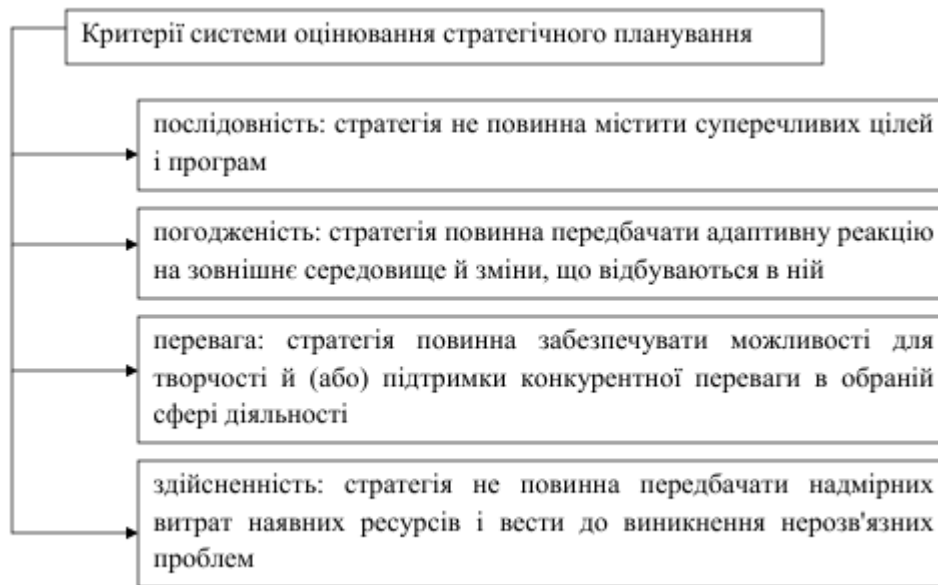


Рисунок 3.1 - Критерії системи оцінювання стратегічного планування

*Джерело: складено автором.*

В економічній літературі представлено наступний інструментарій стратегічного аналізу банківської діяльності: «аналіз конкуренції; портфельний аналіз; аналіз потенціалу; стратегічні розриви; розробка сценаріїв; модераційний метод; SWOT-аналіз» [20].

Ми погоджуємося з даним поглядом на інструментарій стратегічного аналізу банківської діяльності та за його допомогою проаналізуємо та оцінимо рівень стратегічного управління у АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

В основі діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на ринку фінансових послуг України лежить зважене та ефективне стратегічне управління та планування банківської діяльності. Стратегічні цілі АТ КБ «ПРИВАТБАНК» представимо наступним чином (рис. 3.2).

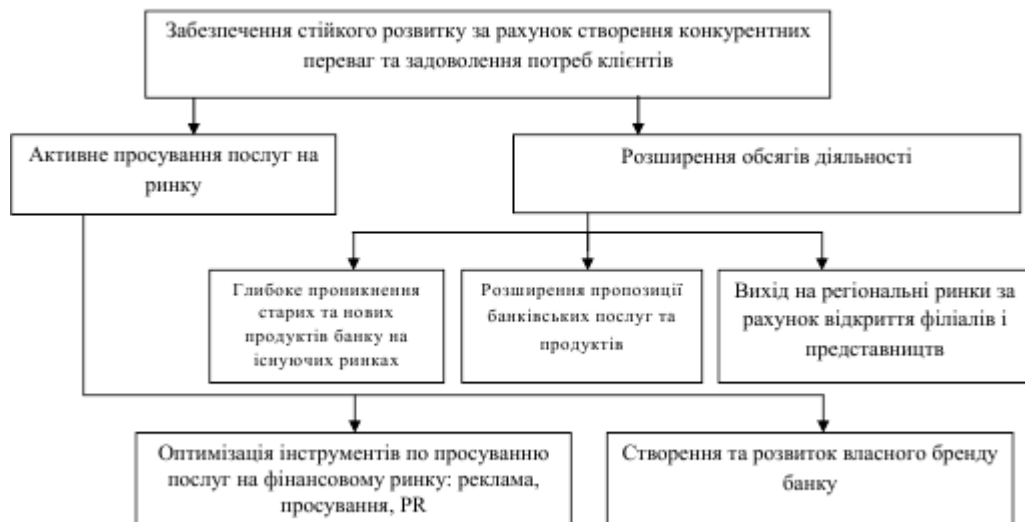


Рисунок 3.2 - Стратегічні цілі діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на фінансовому ринку

*Джерело: складено автором*

### 1) Аналіз конкуренції.

Ми стверджуємо, що «стратегічне управління має забезпечити банку виживання в довгостроковій перспективі. Це означатиме, що він успішно впорається зі своїми завданнями, приносячи своєю діяльністю задоволення тим, хто входить в сферу ділової взаємодії. В першу чергу це стосується клієнтів, працівників, його власників. Але для цього необхідно, щоб банківські продукти конкретного банку мали конкурентні переваги. Тому в зв'язку з цим служба планування проводить аналіз конкуренції» [20].

Необхідно зазначити, що «конкурентне середовище банку постійно змінюється, та при використанні ним нових стратегій можуть виникнуть проблеми, а саме: малі і середні банківські установи найчастіше мають декілька конкурентів на одному специфічному ринковому сегменті; з точки зору клієнта банки пропонують схожі або рівноцінні продукти і послуги» [20].

Кількість банків міняється із зміною стадій циклу розвитку ринку. На стадії впровадження новий банківський продукт найчастіше представляє на ринку невелика кількість банків. В процесі ринкової експансії число конкурентів зазвичай збільшується. Інформація про стан ринку необхідна банку



для формування та планування власної конкурентної стратегії.

На думку автора, «аналіз конкуренції дозволяє виявити цілі конкурентів, а тому своєчасно встановити власні стратегічні можливості і виявити небезпеки. Виявлені слабкі сторони конкурентів стають початковим пунктом для проведення власної наступальної стратегії. Завдяки цьому створюються передумови для забезпечення зростання та отримання банком прибутків, які гарантують довгострокове його існування на банківському ринку» [20].

## 2) Портфельний аналіз.

Як зазначає колектив авторів на чолі з Маркіною І.А. «це метод, що дозволяє поліпшити якість стратегічного управління у банку. Цей метод припускає аналіз стратегій банку в довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу керівництво приймає більш зважені рішення про напрями діяльності банку в майбутньому» [20].

Науковці відзначають, що «за допомогою портфельного аналізу банк поділяють на стратегічні бізнес-одиниці і аналізують їх окремо. Банківська установа складається з окремих стратегічних сегментів бізнесу, які аналізують з урахуванням їх взаємовпливу. Стратегічна бізнес-одиниця охоплює однорідні програми продуктів і послуг для одного специфічного ринку з єдиною конкурентною ситуацією. На практиці стратегічними бізнес - одиницями приймаються продукти банку, його продуктові групи або набори послуг. Шляхом утворення стратегічних бізнес-одиниць створюються транспарентні і незалежні плановані продуктові групи, що є потенціалом успіху банку» [20].

Показники ринкової долі і ринкового зростання є критеріями для аналізу окремих продуктових груп банку. Портфель "зростання ринку - доля ринку" дозволяє проводити аналіз продуктів банку з метою розробки в майбутньому специфічних стратегій. Портфельне відображення базується на стратегічних чинниках успіху: 1) відносній ринковій долі; 2) майбутньому зростанні ринку.

Найбільш відома на практиці розроблена Бостонською консалтинговою групою портфельна матриця "частка ринку – зростання ринку".

## 3) Аналіз потенціалу банку.

«Динаміка економічних і соціальних процесів в суспільстві, швидка зміна кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках, необхідність забезпечення стабільного розвитку банків ставить проблему пошуку ефективних шляхів планування перспектив розвитку банку, аналізу та його регулювання. Тому кінцевими результатами краще управляти впливаючи на причини, що формують їх. Такою першопричиною є потенціал – здатність банку забезпечити життєздатність і отримати прибуток в майбутньому. Раз на рік необхідно проводити аналіз потенціалу, для того щоб систематично визначати міру і ефективність його використання. Для цього встановлюються найважливіші критерії оцінки потенціалу необхідного для успішних дій на ринку в усіх функціональних сферах діяльності банку, передусім в маркетингу та збуті банківських продуктів» [20].

Ми звертаємо увагу, що «при аналізі потенціалу банку складається перелік критеріїв, який ранжується по мірі важливості для банківської установи. Після розробки переліку критеріїв оцінюється кожен з них порівняно з ринковим лідером за шкалою від 1 - дуже добре, до 9 - дуже погано. За результатами аналізу розробляються спеціальні заходи щодо зміцнення виявлених сильних сторін банку та поступовому усуненню слабких. Однак окремі параметри, виявлені в ході аналізу, можна покращити тільки протягом тривалого періоду, тому необхідно розробити і реалізувати нові стратегії. Тобто результати аналізу потенціалу безпосередньо впливають на вибір стратегій банком, які потім знаходять відображення в стратегічному плані» [20].

#### 4) Стратегічні розриви.

Ми наголошуємо, що «керівництво і менеджери банку повинні систематично перевіряти, наскільки в довгостроковому плані відхиляється бажана траєкторія, яку визначають стратегічні цілі, від очікуваного розвитку банку. Банківська установа повинна (раз на рік) порівнювати бажану і очікувану траєкторію розвитку. Якщо ці траєкторії розходяться, виходить стратегічний розрив» [20].

Ми вважаємо, що «визначення стратегічного розриву повинне спонукати

банк до розробки нової стратегії або модифікації старої з метою реалізації довгострокових цілей. Для того щоб ліквідувати стратегічний розрив, використовують метод розробки сценарію майбутнього. Визначають, за допомогою яких стратегій з відповідними наборами заходів можна досягти прогнозних цільових показників і які фінансові ресурси для цього необхідні. При розробці сценаріїв виходять з оптимістичного або песимістичного варіанту розвитку подій. Якщо стратегічний розрив відомий банку, керівництво повинно сконцентруватися на вивченні наявного потенціалу, пошуку і реалізації нового потенціалу успіху» [20].

#### 5) Метод розробки сценаріїв.

«Розвиток банківських установ обумовлюється серйозними змінами у зовнішньому середовищі, викликається, у свою чергу, такими причинами, як зміна попиту, швидкий технічний розвиток і посилення конкуренції. У цій ситуації керівництво банку потребує нових інструментів, які дозволяють враховувати можливі траєкторії розвитку зовнішнього середовища при розробці планів з метою забезпечення гнучкості і гарантувати тривале існування банку. Таким інструментом є розробка сценарію» [20].

На нашу думку, «під сценарієм мається на увазі опис майбутньої ситуації, в якій буде знаходитись банківська установа враховуючи шляхи її розвитку, що призведуть до цієї ситуації. Робоча група по створенню сценаріїв виходить з оптимістичних і песимістичних припущень про розвиток ситуації. Потім на основі сценаріїв розвитку банк формує відповідні стратегічні плани, порівнюючи фактичний його розвиток з параметрами розвитку за сценарієм, та вносить до планів відповідні корективи » [20].

Волков О.І. зауважує, що «сценарій дає картину можливого в майбутньому розвитку банку, який ще не виражається в параметрах минулого і частково теперішнього часу. За допомогою сценаріїв можна заздалегідь робити висновки про стан зовнішнього середовища (політики, економіки, суспільства) та про зміни ринків. Для розробки сценарію використовується модель воронки сценарію» [5].

б) Модераційний метод.

«Такі традиційні методи, як виробничі наради, колективні обговорення поточних справ, письмові опитування, планерки і тому подібне, завжди виявляються неефективними, коли роль грає чинник часу і для вирішення конкретної проблеми потрібні фахівці з певним рівнем компетенції. Метод модерації допомагає у виробленні даного рішення. Інструментарій методу модерації дозволяє узагальнити досвід і творчий потенціал різних людей для досягнення загальних цілей. Мета цього методу – змусити людей діяти в одній команді для розробки в найкоротші терміни конкретних пропозицій, націлених на вирішення проблеми» [20]. Використання цього методу дозволяє:

1. Зорієнтувати колектив банку на вирішення тактичних і стратегічних завдань, які поставлені у зв'язку з появою нових технологій.
2. Матеріалізувати творчий потенціал персоналу в різних інноваціях.
3. Створити можливість творчого спілкування за відсутності ієрархії та умови для переходу до "відкритого стилю керівництва".
4. Створити умови для ухвалення остаточного рішення не на окремих рівнях керівництва, а в ході модераційного заходу.
5. Організувати спільну роботу так, щоб став можливим перехід від прямолінійного до структурного мислення.

Оцінюючи ефективність впровадження стратегічного управління в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та елементи процесу стратегічного планування, слід проаналізувати рівень їх виконання, тобто можливість їх досягнення. Розроблення стратегічного плану діяльності банку базується на результатах стратегічного аналізу. «Стратегічний аналіз дає змогу здійснити формальний опис банку як об'єкта управління, виявити його особливості й тенденції розвитку у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а також сформулювати інформаційну базу для прогнозування та обґрунтованого вибору з набору альтернатив оптимальної стратегії» [20].

«Стратегічне планування ПРИВАТБАНКУ та стратегічні завдання, визначені банком, відповідають такому критерію, як послідовність, оскільки усі

стратегічні цілі банку є гармонійними та не суперечать ні загальній стратегії банку, ні одна одній. ПРИВАТБАНК здійснює цілеспрямовану політику щодо обліку та надання інформації, необхідної для реалізації стратегічного планування» [20]. Керівництву, аби прийняти правильне та ефективне рішення щодо перспектив та напрямків розвитку банку, необхідно здійснити ряд кроків:

- по-перше, «провести аналіз факторів зовнішнього середовища на ринку банківських послуг (зовнішні змінні), визначити напрямки розвитку ринку, характер конкуренції, існуючі можливості та небезпеки у зовнішньому середовища для розвитку ПРИВАТБАНКУ» [20].;

- по-друге, «провести моніторинг внутрішнього середовища банку (внутрішні змінні) за такими основними компонентами, як портфель банківських продуктів, якість послуг, сервіс та доступність банку для клієнтів, кваліфікація банківського персоналу, тарифна політика для банківських продуктів, мережа охоплення ринку, стратегія просування послуг на ринку. Проведення аналізу у цьому напрямку дозволить виявити сильні та слабкі сторони ПРИВАТБАНКУ у конкурентній боротьбі на ринку» [20].

Відповідно до стратегічного підходу менеджменту АТ КБ «ПРИВАТБАНК» для найбільш адекватного внутрішнім та зовнішнім умовам рішення необхідно: «синтезувати результати оцінок внутрішнього та зовнішнього середовища банку; обрати із існуючих альтернатив ту програму розвитку, яка найбільш адекватна поточній ситуації та дозволяє використати сильні сторони ПРИВАТБАНКУ; реалізувати існуючі зовнішні можливості чи навпаки – здійснити пошук можливостей, усунути проблемні місця в роботі банку на даний момент та захиститись від існуючих загроз у зовнішньому середовищі» [20].

У відповідності до вищевикладеного, представимо оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища АТ КБ «ПРИВАТБАНК», що дозволить виявити найбільш перспективні напрямки розвитку банку, найбільш адекватні поточній ситуації та реальним можливостям банку.

«На першому етапі проводиться аналіз макросередовища банку.

Вважаємо, зміна умов макросередовища впливає на всі показники роботи АТ КБ «ПРИВАТБАНК», змінюючи тим самим його конкурентну позицію. При цьому конкурентоспроможність ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» можливо збільшити тільки за умови адаптації належним чином і в найкоротші строки до нового стану макросередовища. Процес адаптації, згідно ситуаційного підходу, полягає в регулюванні внутрішнього середовища з метою посилення позитивного впливу та виключення негативних наслідків зміни факторів макросередовища» [20].

«На підставі аналізу та оцінки факторів макросередовища визначимо найбільш важливі з них, що сприяють подальшому позитивному розвитку ПРИВАТБАНКу на українському ринку» [20]:

по-перше – «це, безумовно, активізація промислового виробництва та зростаюча потреба суб'єктів господарювання у кредитних ресурсах. ПРИВАТБАНКу варто використати даний фактор шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів на світовому ринку капіталів за більш низькою ціною та розмістити їх під кредитні портфелі українських суб'єктів господарювання» [20];

по-друге – «поступове підвищення життєвого рівня населення збільшує попит на послуги споживчого кредитування. Отже важливий напрямок подальшого розвитку ПРИВАТБАНКу на ринку – це активізація роботи з населенням та розширення пропозиції банківських продуктів для фізичних осіб» [20];

по-третє – «важливим фактором макросередовища, що сприяє подальшому розвитку банку на ринку, є активізація зовнішньоекономічних зв'язків вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності, що у свою чергу ініціює формування попиту на банківські послуги, пов'язані з обслуговуванням експортних операцій. ПРИВАТБАНК зможе запропонувати клієнтам широкий спектр схем передекспортного фінансування та фінансування імпорту, постекспортне фінансування» [20].

В цілому, слід зазначити, що «на даний момент рівень ризиків

макроекономічної кон'юнктури (з точки зору їх негативного впливу на банк) є помірним, що створює загалом достатньо сприятливий макроклімат для подальшого розвитку ПРИВАТБАНКУ» [20]. Проте серед найбільш суттєвих ризиків зовнішнього середовища для банку визначимо наступні: «по-перше, на фоні швидких темпів зростання кредитного портфелю фізичних осіб збільшуються ризики неплатежів за цими кредитами, що може поставити під загрозу стабільність банку; по-друге, по мірі лібералізації внутрішнього банківського ринку в Україні існує велика ймовірність приходу крупного іноземного капіталу, який буде претендувати на частку ПРИВАТБАНКУ» [20].

Підводячи підсумки оцінки основних можливостей та перешкод на шляху розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на українському ринку, представимо підсумкову таблицю 3.1 основних сприятливих та несприятливих факторів.

Таблиця 3.1 - Сприятливі та несприятливі фактори для розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на фінансовому ринку України

Сприятливі фактори	Несприятливі фактори
Зростання обсягів промислового виробництва, активізація суб'єктів підприємницької діяльності, зростання життєвого рівня населення України, розвиток нових технологій в сфері банківських послуг, активізація фондового ринку України, активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств України, зростання банківської галузі, зростання попиту фізичних осіб на банківські послуги, зростання попиту на нові види кредитування, тенденція до збільшення довгострокових вкладень в структурі депозитів, обмежена пропозиція послуг українських банків-конкурентів АТ КБ «ПРИВАТБАНК», позитивний імідж банку серед потенційних клієнтів, слабкість українських конкурентів через обмеженість капіталу у більшості українських банків	Політична і економічна криза, інфляція, частковий спад в економіці України, зростання рівня конкуренції на ринку, зниження банківської маржі та скорочення прибутковості стандартних кредитних операцій банків, високий ступінь лояльності з боку крупних клієнтів до системних українських банків – прямих конкурентів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

*Джерело: складено автором*

Проведена діагностика зовнішнього середовища функціонування АТ КБ «ПРИВАТБАНК» «виявила найбільш суттєві фактори, які створюють можливості та загрози для розвитку банку. Зокрема, до ключових факторів конкурентного середовища, що сприятимуть динамічному зростанню банку,

віднесемо наступні» [20]:

- по-перше – це, «звичайно, зростання всієї банківської галузі в Україні в цілому. Щоб використовувати цю позитивну тенденцію, ПРИВАТБАНКу слід розвиватись у двох напрямках: розширювати географію своєї присутності на українському ринку, збільшуючи кількість філій, відділень та банкоматів та розширювати пропозицію банківських продуктів з метою більш повного задоволення попиту усіх цільових груп клієнтів – і крупних компаній, і суб'єктів підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу, і фізичних осіб» [20];

- по-друге – «важливий позитивний фактор для ПРИВАТБАНКу– це слабкість його українських конкурентів за такими параметрами, як обмежений асортимент банківських продуктів та обмежені капітальні можливості - нестача власного капіталу, необхідного для нарощування активних операцій з дотриманням усіх нормативів» [20]. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» характеризується: «доступністю до банківських продуктів через найрозвинутішу в Україні мережу відділень та філій; швидким прийняттям рішень завдяки чітко регламентованим процесам діяльності банку; високою якістю обслуговування приватних клієнтів; найкращими рішеннями для корпоративних клієнтів, що поєднують знання місцевого ринку та передовий міжнародний досвід» [20]. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» «має значно більший асортиментний ряд банківських продуктів, ніж українські банки. За рахунок цього банк зможе досягти суттєвих конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами. Друга конкурентна слабкість українських банків, яка у свою чергу може стати сильною стороною банку та суттєвим фактором конкурентної переваги ПРИВАТБАНКу, – це обмеженість капіталу» [20];

- по-третє, «суттєвим фактором, що сприяє подальшому розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на українському фінансовому ринку, є високий рівень довіри з боку клієнтів та значний авторитет банку у потенційної цільової аудиторії» [20];

- по-четверте, «ПРИВАТБАНК має ефективну структуру управління,



побудовану на чіткому розподілі на бізнес-лінії - корпоративна, роздрібна, малий та середній бізнес та казначейство, та вертикалі підтримки - інформаційні технології та операційна підтримка, рахунки, контролінг, безпека та інші, створені на рівні Центрального офісу та регіональних дирекцій банку. ПРИВАТБАНК має чітке розмежування функцій фронт-офісу та бек-офісу, що підвищує якість обслуговування клієнтів та сприяє зменшенню ризиків» [20].

«Виділимо фактори негативного впливу на перспективи діяльності ПРИВАТБАНКу на ринку України. Зокрема, економічна криза призвела до скорочення отриманої банком маржі. Відбувається зниження рівня прибутковості від основних - тобто кредитних - операцій банку, що позначається на загальному рівні рентабельності діяльності установи. Зазначимо, що в даній ситуації банку потрібно вести постійний пошук можливостей впровадження та розвитку нових, не відсоткових банківських продуктів, що дасть змогу підвищити прибутковість діяльності банку» [20].

Вважаємо, що суттєвим стримуючим чинником на шляху подальшого розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на українському фінансовому ринку є високий ступінь лояльності до VIP-клієнтів та високий рівень конкуренції серед українських системних банків, таких як ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», «Укрсиббанк», «Ощадбанк», «Укрексімбанк». Даний фактор перешкоджає більш стрімкому розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Не дивлячись на всі конкурентні переваги, які має АТ КБ «ПРИВАТБАНК», «він не застрахований від змін у зовнішньому середовищі, нестабільності політичного стану й економічної політики держави» [20]. Доцільно проаналізувати основні фактори макросередовища АТ КБ «ПРИВАТБАНК». У таблиці 3.2 наведені фактори макросередовища, які створюють можливості для розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК». «Нами досліджений їх можливий вплив і ступінь впливу на банк (за 10-ти бальною шкалою, що допускає оцінки від 1 до 10 балів: 1 бал - дуже незначний вплив фактору, 10 - максимальний вплив фактору) і з'ясовані відповідні дії банку для реалізації наданих можливостей» [20].

Таблиця 3.2 - Фактори макросередовища, які створюють можливості для  
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Фактори	Прояв	Ступінь впливу на банк	Дії банку
1. Зростання обсягів промислового виробництва	Зростання попиту на кредитні ресурси, збільшення кількості кредитоспроможних позичальників	9	Розширення ресурсної бази банку й збільшення обсягів кредитування економіки
2. Активізація суб'єктів підприємницької діяльності	Зростання розмірів доходів громадян збільшує рівень заощаджень населення, що дає можливість банку розраховувати на додаткові можливості формування ресурсної бази.	6	Розробити діючі маркетингові програми по залученню коштів населення й суб'єктів господарювання й направити ці кошти в найбільш прибуткові проекти (насамперед кредитні проекти)
3. Зростання життєвого рівня населення України	Збільшення доходів населення сприяє збільшенню заощаджень, які у свою чергу збільшують депозити населення, до того ж підвищується попит на банківські послуги з боку населення	7	Банку необхідно: 1) розширити обсяги кредитування; 2) активно впроваджувати й виводити на ринок банківські послуги для населення, у тому числі послуги платіжних систем з використанням пластикових карток
4. Активізація фондового ринку України	Активізація фондового ринку відкриє для банку значний сегмент фінансового ринку, на якому можливо ефективно розміщати фінансові ресурси й діставати прибуток	6	У випадку появи позитивних тенденцій на фондовому ринку банку необхідно активізувати свою діяльність із цінними паперами
5. Активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств України	Активізація зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств збільшить обсяги міжнародних розрахунків	7	Банку необхідно активізувати роботу з пошуку нових банків-кореспондентів за рубежом і залучити в коло своїх клієнтів українські підприємства, які займаються ЗЕД

Проаналізуємо фактори макросередовища, які створюють певні загрози для розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на українському фінансовому ринку (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Фактори макросередовища, які створюють загрози для розвитку  
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Фактори	Прояв	Ступінь впливу на банк	Дії банку
1. Інфляція	Знецінення активів; труднощі з поверненням довгострокових кредитів	7	Здійснення банківських операцій, що зберігають купівельну спроможність грошей; облік інфляційного впливу при визначенні ставки кредитування
2. Спад в економіці	Посилення конкуренції між банками по наданню кредитів, зменшення кількості кредитоспроможних позичальників і попиту на банківські кредити	9	Переорієнтація з надання кредитів на надання банківських послуг населенню
3. Зростання безробіття, падіння життєвого рівня населення	Знецінення робочої сили, звільнення робітників, скорочення депозитів населення, скорочення ресурсної бази банку	7	Ефективне керування активами й пасивами, диверсифікованість джерел капіталу
4. Збільшення податкового тягара	Погіршення фінансового стану підприємств, «тінізація» економіки, відтік капіталів з банківської системи в «тінь»	8	Диверсифікованість діяльності в інших напрямках надання фінансових послуг
5. Форс-мажорні обставини	Війна, стихійні лиха, і т.п.	9	Страховання на випадок стихійного лиха

«Проведена діагностика зовнішнього середовища функціонування ПРИВАТБАНКу виявила найбільш істотні фактори, які створюють можливості й загрози для розвитку банку. На підставі виділених, можливостей і загроз зовнішнього середовища, з огляду на сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, сформулюємо матрицю SWOT, у якій представлені альтернативні варіанти стратегій розвитку ПРИВАТБАНКу залежно від комбінацій факторів внутрішнього й зовнішнього середовища» [20]. (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Матриця SWOT АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

	Можливості	Загрози
Слабкі сторони	Стратегія ліквідації слабких сторін за допомогою можливостей. Основні слабкі сторони АТ КБ «ПРИВАТБАНК» - значний рівень диференціації прибутковості бізнесу в різних регіонах України. Стратегія спрямована на збільшення прибутковості бізнесу в різних регіонах за рахунок придбання діючих збутових точок і залучення нових клієнтів, з огляду на їх сегментаційні особливості за допомогою ефективної збутової й комунікаційної політики.	Стратегія, спрямована на усунення слабких сторін для мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз. У даній ситуації АТ КБ «ПРИВАТБАНК» необхідно мобілізувати весь свій потенціал з метою втримування лідируючого положення на ринку. Успішна діяльність банку в даних умовах можлива за рахунок оптимізації видатків і концентрації на найбільш рентабельних напрямках банківської діяльності, крім із портфеля банківських продуктів безперспективні напрямки.
Сильні сторони	Стратегія спрямована на використання існуючих можливостей за рахунок сильних сторін банку. Вона базується на постійному розширенні асортиментів банківських продуктів і введенні продуктів-новинок, збільшенні пропозиції послуг на роздрібному сегменті ринку, підвищенні якості обслуговування у фронтах-офісах АТ КБ «ПРИВАТБАНК», розвитку регіональної мережі банку. Основні внутрішні сильні сторони даної стратегії – широкий портфель послуг, висока якість обслуговування, конкурентні ціни на послуги, значні фінансові ресурси АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	Стратегія захисту від загроз за рахунок сильних сторін. Загрози пов'язані зі зростаючою конкуренцією з боку великих іноземних банків, які поглинають місцеві банки. Стратегія розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має напрямом на нейтралізацію агресії конкурентів і на захист свого ринкового сегменту й ніші. Реалізація стратегії складається у формуванні лояльності з боку роздрібного й корпоративного сегментів через комплексність пропозиції і якісне обслуговування, активній маркетинговій політиці.

*Джерело: складено автором*

Таким чином, за допомогою SWOT-аналізу визначені основні пріоритети діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Матриця дозволила простежити ступінь впливу сильних і слабких сторін банку на ринкові можливості, які відкриваються перед банком. Проведений аналіз виявив максимальну кількість стратегічних проблем, можливість їхнього рішення і є відправною крапкою для розробки стратегії діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

### **3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності банку з метою підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Конкурентних переваг ринку банківських послуг, одним з лідерів якого є АТ КБ «ПРИВАТБАНК» можна досягти за допомогою найбільш важливого з доступних для роздрібного банківського бізнесу важелів диференціації - клієнтське обслуговування. Усвідомлення і формування власного детального бачення того, яким чином буде здійснюватися високоякісний сервіс є базою для розробки представниками роздрібного банківництва власних стратегій обслуговування клієнтів. Практичному втіленню цього бачення має сприяти командна зацікавлена робота всіх співробітників кредитної організації.

З метою забезпечення поліпшення діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» вважаємо за доцільне, впровадження ним наступних тенденцій в практиці надання банківських послуг:

- посилення значущості захисту персональної інформації клієнта як чинника забезпечення привабливості кредитної організації для її клієнтів;
- удосконалення моделей взаємодії співробітників банку з роздрібними клієнтами з метою їх залучення й утримання;
- розширення каналів і способів зв'язку з потенційними та існуючими клієнтами як умови, необхідної для підтримання і збільшення банком своєї участі на ринку роздрібних послуг, тобто частки ринку;
- поява і розвиток процесів інтеграції багатоканального обслуговування і технологій управління відносинами з клієнтами як засобу вдосконалення комунікацій зі споживачами фінансових послуг;
- вдосконалення маркетингових стратегій банку на роздрібному ринку з метою формування і зміцнення лояльності клієнтів.

Чітке виконання внутрішніх контрольних процедур відносно клієнтів і їх операцій, повне розуміння бізнесу клієнтів і фінансової сторони їх господарської діяльності в рамках здійснення політики "Знай свого клієнта", роз'яснювальна робота з клієнтами з питань діючих норм FATF і європейських

директив дозволять банку звести до мінімуму необхідність надання державним органам або третім особам клієнтської інформації, що не підлягає розголошенню.

Для досягнення диференціації банку в очах його роздрібного клієнта, тобто для переконання клієнта в унікальних можливостях і найбільшій відповідності конкретного банку його потребам, необхідно використовувати нові моделі формування відносин банку, його співробітників і клієнтів. Подібні моделі повинні базуватися на аналізі і чіткому розумінні цілей і потреб не тільки клієнтів, але і контактуючих з ними співробітників. Прагнення у дотриманні балансу їх інтересів дасть велику мотивацію персоналу в плані формування лояльності клієнтів, що забезпечить стійке зростання клієнтської бази в перспективі.

Вдосконалення моделі формування відносин з клієнтами повинно відбуватися в напрямку розширення їхньої ключової складової - розвиток, де найбільшою мірою виявляться здібності і можливості персоналу. Компонент "Розвиток відносин з клієнтом" може бути посилений за рахунок таких складових як розвиток персоналу; індивідуальна оцінка особистих якостей співробітників з метою заняття посад і виконання робіт, що дозволять максимально розкрити і реалізувати свій внутрішній потенціал; вдосконалення системи внутрішніх взаємодій між співробітниками за рахунок об'єднання колективу.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» як і іншим українським банкам при впровадженні нових каналів обслуговування слід враховувати властиві їм особливості. В сьогоденних реаліях використання Інтернет-зв'язку залишається проблематичним. Разом з тим, враховуючи гарний розвиток і поширення в Україні мобільних технологій, цілком перспективним видається напрямок мобільної банківської комерції. Використання зазначених технологій дозволяє не тільки надавати різні види банківських послуг у будь-який час і практично в будь-якій точці світу, але й підтримувати інтерактивність комунікацій банку і клієнта.

У практиці зарубіжних роздрібних банків поряд з системами GRM, застосовуються технології вхідного клієнтського маркетингу (inbound client marketing, ICM), що передбачають пропозицію клієнту продукту або послуги тільки після того, як він сам ініціював контакт або проявив зацікавленість. З одного боку, застосування вхідного клієнтського маркетингу дозволяє зробити спеціальну, індивідуальну пропозицію клієнту в потрібний для нього момент. З іншого боку, ефект застосування ICM простежується лише за умови координації дій і повноцінного обміну інформацією в рамках GRM-системи.

Підвищення ефективності маркетингових стратегій банку в роздрібному секторі вимагає зміщення акценту з первісної, разової операції з продажу продукту в напрямку формування стійких, довготривалих відносин з клієнтом, а також зміна пріоритетів у частині відходу від прагнення до збільшення частки ринку на користь орієнтації на зростання кількості лояльних клієнтів.

Збереженню контингенту користувачів роздрібних послуг відводиться пріоритетний напрямок в стратегії ПРИВАТБАНКу. Його перспективною програмою розвитку на 2018-2020 рр. передбачається збільшення клієнтської бази по обслуговуванню роздрібних клієнтів. Успішних результатів в цьому напрямку можна досягти на межі різного бізнесу та сфер діяльності.

Наприклад, через запуск спільної з торговельною мережею карткової програми, у випадку відсутності карт постійного покупця у цій мережі. Ідея такого проекту полягає в обслузі не тільки безготівкових, але і готівкових розрахунків. Для цього потрібно відмовитися від стереотипу, що дохідними для банку можуть бути тільки банківські карти. Після цього можна організувати програму бонусів, використовуючи карти, емітовані банком, але не прив'язані до банківського рахунку. Для обслуговування таких карток можна використовувати власний процесинг банку, якщо він є і правила його програми прості, або залучений. У будь-якому випадку банк отримує від торгової мережі комісію за кожен розрахунок, здійснений з пред'явленням бонусної картки.

Зараз, коли маржа у банків зменшується, конкуренція посилюється, вільних сегментів стає все менше і менше, ПРИВАТБАНКу як одному з

багатьох учасників роздрібного ринку доводиться презентувати нові ритейл-продукти. За таких обставин, особливої привабливості як продукт банківського ритейлу набувають індексовані депозити.

Якщо звернутися до міжнародної банківської практики, то, наприклад, у США, існує різновид ощадних рахунків, відсотки за якими прив'язані до коливань ставок на грошовому ринку (рахунок money market). Зазвичай банки переглядають відсоток за вкладом зазначеного типу один раз на тиждень. За сприятливої на грошовому ринку кон'юнктури, за певної частки ризику, клієнт, використовуючи зазначений вид ощадного рахунку, має можливість отримати підвищені відсотки.

З юридичної точки зору, індексований депозит - звичайний внесок, з відповідним набором держгарантій на його відшкодування в разі банкрутства або закриття банку. Та з фінансової сторони, він має мало спільного з традиційним депозитом. Прибутковість по ньому не встановлюється заздалегідь, як у випадку зі звичайним терміновим вкладом, а залежить від зростання або падіння активу. В якості активу, на який орієнтований депозит, може виступати біржовий індекс, курс долара, ціни на нафту, дорогоцінні метали тощо.

Серед банківських установ країн СНД, практику впровадження індексованих депозитів мають російські банки. Першим впровадив індексовані депозити у роздріб на російському банківському ринку – Сітібанк, згодом його ініціатива була підтримана «Моим банком». Сьогодні можливість долучитися до біржової торгівлі за допомогою депозитів надають російські банки «КИТ фінанс» та «Независимый строительный банк». Нещодавно ВТБ 24 запусив індексований депозит. Його відсоткова ставка в рублях прив'язана до ставки рефінансування Центробанку, а у валюті - до значення LIBOR.

Будь-якій банківській установі при виникненні зацікавленості у індексованих депозитах як запропонованої послуги необхідно буде створити певну інфраструктуру: треба зайнятися навчанням персоналу, більше часу витратити на обслуговування клієнта, так як йому доведеться пояснювати

особливості продукту. При цьому, індексовані депозити, в силу своєї специфіки, при невеликих обсягах дуже складно хеджувати. Як варіант, банк може запропонувати "двосторонні" вклади - депозити, що одночасно прив'язані до зростання і до падіння активу. У такій спосіб створюється гарантованість прибутку. Правда, загальна прибутковість по двох внесках буде невисокою.

Однією з найбільш яскравих сучасних тенденцій у сфері світового фінансового ритейлу стала інтеграція банківської та страхової індустрій. Об'єднання зусиль банківських і страхових установ у напрямку розширення асортименту пропонованих послуг, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та вдосконалення підходів до ведення бізнесу в цілому призвело до появи концепції Bancassurance. Цією концепцією передбачається продаж банківських і страхових послуг та продуктів за умови використання загальних каналів розповсюдження та/або для однієї клієнтської бази.

Взаємозв'язки банків і страхових компаній в процесі спільної реалізації послуг можуть набувати наступні форми: банк як незалежний агент; банк як ексклюзивний агент; часткова інтеграція (підключення консультанта зі страхування); спільна діяльність; повна інтеграція.

Банківське страхування має хороші перспективи впровадження в країнах з прогресуючим економічним розвитком та діючими процесами вдосконалення фінансових ринків. За таких умов банки, що займаються роздрібним бізнесом мають здійснювати коригування стратегій, вносити зміни в асортимент пропонованих послуг, а також аналізувати і переглядати свої цільові клієнтські групи.

У частині зміни стратегій потрібне чітке визначення цілей щодо частки і сегментів ринку, вибір варіанту інтеграції зі страховим бізнесом, засобів маркетингових комунікацій і позиціонування нових продуктів. У свою чергу, позиціонування послуг з банківського страхування і просування їх на ринку може викликати появу у роздрібних банків нових цільових клієнтських груп, таких як фізичні особи, що володіють значними капіталами, приватний бізнес, молодь і т.п. Відповідно зміна продуктових лінійок пов'язані з особливостями



потреб різних груп клієнтів і повинні бути спрямовані на максимальне їх задоволення.

Сьогодні кращими страховими пропозиціями АТ КБ „ПРИВАТБАНК” є (за їх власним позиціонуванням): Поліс ОСЦПВ (Автоцивілка); Страхування нерухомості і майна; Страхування від нещасного випадку; Особисте страхування; Страхування відповідальності; "Захист на кожен день"; Страхування "нерухомості без огляду"; Автомобільне КАСКО.

Однак, розвиток вітчизняного банківського страхування стримується в силу низки факторів, чільне місце серед яких займає законодавче обмеження. Зокрема, у ст.48 ЗУ «Про банки і банківську діяльність» зауважується: «...банкам забороняється діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі (за винятком реалізації пам'ятних, ювілейних і інвестиційних монет) та страхування, крім виконання функцій страхового посередника» [22].

За умови законодавчого врегулювання, розширення асортименту пропонованих АТ КБ „ПРИВАТБАНК” послуг за рахунок продуктів Bancassurance можливо істотно збільшити прибутковість і продуктивність банку. Введення в асортимент останніх, сприятиме зростанню прибутку у вигляді комісійних, зниженню ефекту постійних банківських витрат внаслідок їх розподілу і на сферу страхових послуг.

Крім того, «останнім часом одним з найпопулярніших серед німецьких інвесторів способів примноження власних статків стає практика ритейл–сертифікування. Мова йде про покупку так званого ритейл–сертифікату, який пропонується банками у якості одного з фінансових інструментів» [22].

Так, «німецькі приватні інвестори, купуючи їх, фактично видають банку кредит. Останній, у свою чергу, на отримані від продажу ритейл–сертифікатів гроші набуває на користь клієнта цінні папери - переважно акції. Примітно, що формальним власником таких паперів є банк–емітент сертифікатів. Отже, звідси і деякий урізання корпоративних прав клієнта. Адже формально володар ритейл–сертифікату не є власником припадають на сертифікат акцій, а значить, і дивіденди, і право голосу на зборах акціонерів належать виключно банку»

[22]. «Клієнт, який бажає погасити сертифікат, повинен просто звернутися до банку з відповідним проханням. Наслідком цього буде продаж цінних паперів. Цікаво, що якщо вартість портфеля на момент продажу акцій у зв'язку з погашенням сертифікату перевищує спочатку внесену суму, власник сертифіката може розраховувати на отримання відповідного доходу за вирахуванням комісії банківської установи» [22]. «Німецькі банкіри передбачили і випадок, коли придбані акції стрімко падають у ціні. Так, купуючи даний вид цінних паперів (ритейл–сертифікат), приватний інвестор отримує гарантію повернення частини вкладення, що в середньому становить близько 30% від внесеної суми на випадок вищезгаданого різкого зниження вартості цінних паперів. Таку компенсацію обіцяють банки і одночасно беруть на себе ризик зважаючи на необхідність залучення приватних інвестицій. При цьому важливо врахувати, що доходи німецьких вкладників від сертифікатів не обкладаються податком, якщо вони володіють ними менше року» [22].

Проблематичність впровадження подібної практики вітчизняними банками полягає у наступному: подібний вид сертифікатів не мають аналогів у вітчизняному законодавстві.

«Адже опис ритейл–сертифікату не підпадає повністю під критерії інвестиційного або ж ощадного (депозитного) сертифіката» [22]. Хоча саме з останнім він має більше спільних характеристик, виходячи з положень Цивільного кодексу і Закону «Про цінні папери та фондовий ринок» [22].

Отже, «в Україні ж особливості обігу таких цінних паперів спеціальним чином в законодавстві не врегульовано. Але з огляду на розвитку ринку акцій, яким в основному і забезпечується ліквідність ритейл–сертифікатів за кордоном, можна припустити, що вже скоро охочі вигідно вкласти свої гроші зможуть скористатися такою ж можливістю, як і німецькі приватні інвестори» [22].

Оцінювання зазначеної рекомендації будемо проводити на основі методу сценарного аналізу за наступною схемою: визначення очікуваного доходу, визначення математичного очікування, розрахунок можливого доходу,

розрахунок дисперсії, середнього відхилення та варіації. Для аналізу побудуємо таблиці 3.5, 3.6.

Таблиця 3.5 - Розрахунок можливих доходів за продуктом «Ритейл-сертифікат»

Оцінка можливого результату	Сума залучених коштів, тис. грн.	ROA, %	Очікуваний дохід, тис. грн.	Ймовірність отримання доходу	Можливий дохід, тис. грн. (математичне сподівання)
Песимістичний	4780	20	956	0,2	191,2
Реалістичний	6280	20	1256	0,6	753,6
Оптимістичний	11780	20	2356	0,2	471,2

*Джерело: складено автором*

Як свідчать результати розрахунків, наведених у таблиці 3.5, найімовірніше отримання доходу у розмірі 753,6 тис. грн. за реалістичного сценарію розвитку подій. Для подальшого оцінки співвідношення доходи/ризик побудуємо таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок статистичних показників, які характеризують співвідношення дохідність/ризик продукту «Ритейл - сертифікат»

Оцінювання можливого результату	$E_i$	Еср.	$(E-E_{ср.})$	$(E_i-E_{ср.})^2$	$P_i$	$(E_i-E_{ср.})^2 P_i$	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації
Песимістичний	56	1416	-460	211600	0,2	42320	205,72	1,08
Реалістичний	256	1416	-160	25600	0,6	15360	123,94	0,16
Оптимістичний	356	1416	940	883600	0,2	176720	420,38	0,89

*Джерело: складено автором*

За результатами таблиці 3.6 робимо висновок про те, що значення доходності за сценаріями розвитку відповідно буде знаходитись в діапазоні «плюс» – «мінус»: 205,72 тис. грн. при песимістичному сценарії розвитку подій; 123,94 тис. грн. при реалістичному сценарії; 420,38 тис. грн. при оптимістичному сценарії. В свою чергу найменш ризиковим є реалістичний сценарій розвитку, адже значення коефіцієнта варіації є найменшим.

Тобто, вважаємо за доцільне першочергово впровадити у продуктивний

ряд банку таких послуг: індексований депозит, ритейл – сертифікат і інтеграція страхування. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

### **Висновки до розділу 3**

Розглянувши напрямки підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК», можемо зробити наступні висновки:

1. Проведене оцінювання конкурентних переваг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за допомогою матриці SWOT-аналізу дало можливість визначити ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності. Матриця дозволила простежити ступінь впливу сильних і слабких сторін банку на ринкові можливості, які відкриваються перед банком. Проведений аналіз виявив максимальну кількість стратегічних проблем, можливість їхнього рішення і є відправною крапкою для розробки стратегії діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

2. З метою забезпечення поліпшення діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» вважаємо за доцільне впровадження ним певних тенденцій в практику надання банківських послуг. Серед них: подальше впровадження Інтернет-послуг, впровадження індексованих депозитів, концепції Bancassurance, тощо.

3. Доцільно «впровадити у продуктовий ряд банків випуск ритейл – сертифікатів, які є дуже популярними фінансовими інструментами серед німецьких інвесторів як спосіб примноження власних статків. Так, німецькі приватні інвестори, купуючи їх, фактично надають банку кредит. Останній, у свою чергу, на отримані від продажу ритейл-сертифікатів гроші купує на користь клієнта цінні папери (переважно акції). Таким чином, клієнт отримує дохід у вигляді дивідендів і відсотків від розміщення коштів в банку» [22].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, «в умовах ринкової економіки особливого значення набуває оцінка конкурентоспроможності банку, оскільки на ринку функціонують банки, які конкурують за залучення та розміщення ресурсів. За таких умов ефективність діяльності банку залежить від його конкурентної позиції та конкурентоспроможності» [16]. Конкуренція підштовхує банки до більш ефективних дій на ринку й змушує пропонувати клієнтам найбільш широкі асортименти продуктів і послуг кращої якості по більш низьких цінах, що сприяє підвищенню ефективності виробництва й перерозподілу економічних ресурсів. Вона є рушійною силою якісних змін у національному банківському секторі, націлених на розширення доступності фінансових послуг і операцій, підвищення стабільності банків і максимальне задоволення потреб клієнтів.

Сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» різними авторами розуміється в цілому однаково і зводиться до здатності суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання.

Посилення конкурентоспроможності банківської установи вимагає нової якості банківського менеджменту, який повинен дуже оперативно реагувати на виклики динамічного ринку. Тому доцільним було визначення методів аналізу та оцінювання конкурентоспроможності банку.

Ми погоджуємося з Левицькою А.О., що «крім загального поділу на кількісні і якісні, аналітичні і графічні методи, дослідники при аналізі існуючих методик оцінки конкурентоспроможності виділяють такі основні групи: методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою; матричні методи; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості товару; інтегральні методи; метод на основі коефіцієнтного аналізу» [13].

Як зазначає у своїй праці колектив авторів під керівництвом Клименко

С.М. «управління конкурентоспроможністю організації являє собою певний аспект менеджменту організації, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності організації як суб'єкта економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю організації ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління» [12].

Науковці на чолі з Клименко С.М. зазначають, що «процес управління конкурентоспроможністю організації включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності організації та її основних суперників; конкурентне позиціонування організації — вибір стратегічних підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю організації; реалізацію конкурентної стратегії організації» [12].

Варто відзначити, що управління конкурентоспроможністю банку може здійснюватися на рівні управління конкурентоспроможністю всієї банківської установи та банківських продуктів окремо. Управління банком в цілому може реалізовуватися шляхом визначення конкурентних стратегій банку.

Дослідження в роботі здійснювалося на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК», який є потужною банківською установою.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» протягом 2015-2017 рр. утримує лідируючі позиції в банківській системі України за обсягами активів та зобов'язань. За показником власного капіталу ми не можемо зробити такого однозначного висновку, адже наприкінці 2015 р Банк перейшов у державну власність саме через нестачу власного капіталу для покриття збиткової діяльності. Після поповнення власного капіталу Банку державними коштами, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за його обсягами поступається лише АТ «Ощадбанк» (який, до речі, також є державним).

Ми не можемо здійснити рейтингування в частині обсягів отриманого прибутку, оскільки банківська система України в цілому у 2015-2017 рр. працювала збитково. В цілому, ми можемо відмітити високу конкурентоздатність АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Проте, на 31.12.2017 р. основними конкурентами АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в групі з державним капіталом були: АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк». Найвище значення за обсягом статутного капіталу, активів, зобов'язань та коштів клієнтів має АТ «ПРИВАТБАНК».

Такі показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК» роблять зазначений банк лідером банківської системи і дає можливість суттєвого впливу на банківський ринок. Висока позиція Банку, повторюємося, додатково підкріплюється статусом державного банку та суттєвому системному значенню. Таким чином, в Україні значна нерівність сил конкурентів знижує інтенсивність банківської конкуренції, відкриває можливості для олігополістичної змови, обмеження конкуренції й монополізації ринку.

В роботі для визначення рівня конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ми скористалися матричними методами, які представляє матриця Томпсона – Стрікланда. Як показав проведений аналіз конкурентних позицій АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на ринку банківських послуг, позиція банку на ринку є досить сильною, оскільки загальний рейтинг конкурентоспроможності банку є найвищим серед прямих банків-конкурентів. Конкурентні переваги банку, пов'язані з його діяльністю, вимірюються показниками, що характеризують: частку банку на ринку банківських послуг – 5 балів; ступінь розвитку мережі філіалів та представництв банку – 4 бали; ступінь використання банківських технологій – 3 бали; частка інвестицій банку в реалізацію інноваційних проектів та впровадження нових технологій в загальному обсязі інвестицій – 3 бали; інвестиції банку в розвиток та виведення на ринок нових банківських продуктів – 5 балів; перевищенні рентабельності діяльності банку у порівнянні з середньогалузевими показниками – 4 бали.

Вважаємо, що достатньо високий потенціал АТ КБ «ПРИВАТБАНК»,

наявність значних конкурентних переваг банку, позитивний вплив зовнішнього середовища на розвиток банку та висока привабливість банківського сектору в Україні для інвестування обумовлюють необхідність застосування банком агресивної стратегії, і зокрема стратегії горизонтальної інтеграції, яку пропонуємо реалізувати за рахунок здійснення таких заходів як поглинання менш потужних, але достатньо перспективних і привабливих регіональних українських банків. Зазначимо, що необхідність реалізації для банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» саме стратегії поглинання більш дрібних українських банків обумовлена тим, що в сучасних умовах для системних банків, до числа яких відноситься АТ КБ «ПРИВАТБАНК», актуальною є реалізація стратегії максимально широкого охоплення ринку за рахунок розширення мережі філій і представництв, виходу на нові ринки збуту, розширення асортименту банківських послуг та охоплення усіх сегментів потенційних клієнтів – від фізичних осіб до крупних промислових підприємств. Можливим варіантом стратегії для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є стратегія концентричної диверсифікації, що передбачає поповнення портфелю послуг банку продуктами, які відносяться до основного профілю його діяльності. В рамках цієї стратегії у АТ КБ «ПРИВАТБАНК» необхідно:

- розширити асортимент послуг для усіх сегментів ринку – від крупних суб'єктів господарювання до фізичних осіб;
- поглибити продуктову номенклатуру існуючих послуг, зокрема розвиток нових, нетипових програм кредитування.

Як зазначає Николук О.М., «з огляду на різну природу факторів конкурентоспроможності банківських установ, економічні показники, які визначають його конкурентні позиції, необхідно приводити до єдиної розмірності, що передбачає використання єдиної шкали вимірювання. Для цього застосовують згадані раніше методи нормування величин та експертних оцінок. З методичної точки зору процедура нормування, яке проводиться з метою подолання проблеми різної розмірності показників – факторів конкурентоспроможності, передбачає розрахунок нормованих коефіцієнтів як



відношення фактичного значення показника до еталонного (потенційно можливого, найвищого серед конкурентів). Наявність конкурентних переваг означає, що банківська установа у тій чи іншій області випереджає своїх конкурентів» [23].

Застосування методу нормування показало, що в 2017 році конкурентна позиція АТ КБ «ПРИВАТБАНК» посіла першу сходинку, навіть незважаючи на збиток, отриманий за результатами 2017 року. Основним конкурентом Банку залишається АТ «Ощадбанк».

Можна сказати, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в цілому не має проблем з утриманням своєї конкурентної позиції на відповідному рівні. Але необхідним є пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності банку та розробки рекомендацій в умовах невизначеності з врахуванням внутрішніх і зовнішніх ризиків з метою завоювання лідируючих позицій.

Проведене оцінювання конкурентних переваг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за допомогою матриці SWOT-аналізу дало можливість визначити ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності. Матриця дозволила простежити ступінь впливу сильних і слабких сторін банку на ринкові можливості, які відкриваються перед банком. Проведений аналіз виявив максимальну кількість стратегічних проблем, можливість їхнього рішення і є відправною крапкою для розробки стратегії діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

З метою забезпечення поліпшення діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» вважаємо за доцільне впровадження ним певних тенденцій в практику надання банківських послуг. Серед них: подальше впровадження Інтернет-послуг, впровадження індексованих депозитів, концепції Bancassurance, тощо.

Доцільно «впровадити у продуктивний ряд банків випуск ритейл – сертифікатів, які є дуже популярними фінансовими інструментами серед німецьких інвесторів як спосіб примноження власних статків. Так, німецькі приватні інвестори, купуючи їх, фактично надають банку кредит. Останній, у свою чергу, на отримані від продажу ритейл-сертифікатів гроші купує на

користь клієнта цінні папери (переважно акції). Таким чином, клієнт отримує дохід у вигляді дивідендів і відсотків від розміщення коштів в банку» [22].

Оцінювання зазначеної рекомендації було проведено на основі методу сценарного аналізу за наступною схемою: визначення очікуваного доходу, визначення математичного очікування, розрахунок можливого доходу, розрахунок дисперсії, середнього відхилення та варіації. За результатами розрахунків, найімовірніше отримання доходу у розмірі 753,6 тис. грн. за реалістичного сценарію розвитку подій. Значення доходності за сценаріями розвитку відповідно буде знаходитись в діапазоні «плюс» – «мінус»: 205,72 тис. грн. при песимістичному сценарії розвитку подій; 123,94 тис. грн. при реалістичному сценарії; 420,38 тис. грн. при оптимістичному сценарії. В свою чергу найменш ризиковим є реалістичний сценарій розвитку, адже значення коефіцієнта варіації є найменшим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Артур А. Томпсон. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Томпсон Артур А., Стрикленд А. Дж. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 928 с.
3. Балабанова І.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг / І.В. Балабанова: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANRR\\_2009/Economics/38882.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANRR_2009/Economics/38882.doc.htm).
4. Вовк В.Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку / В.Я. Вовк // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія „Економіка”, 2011. – Вип.. 33, частина 2. – С. 23-28.
5. Волков О.І. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку / За ред. професора, члена-кореспондента Академії педагогічних наук України Волкова О.І. та професора, академіка Академії економічних наук України Ю.В. Гончарова – К.: Київський національний університет технологій та дизайну, 2009. – 446 с.
6. Герасименко В.В. Економічна сутність і особливості банківської конкуренції та конкурентоспроможності банків / В.В. Герасименко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук, праць. - Суми: УАБС НБУ, 2011. - Вип. 32. – С. 6-14.
7. Дребот Н.П. Сутність конкурентоспроможності та оцінка конкурентної позиції банку на ринку депозитних послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VUbsNbU/2009\\_2/VUBSNBU5\\_p94-p99.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUbsNbU/2009_2/VUBSNBU5_p94-p99.pdf).
8. Дубовик О.В. Маркетинг у банку: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О.В. Дубовик, С.М. Бойко, М.А. Вознюк, Т.Д. Гірченко; Нац. банк України. Львів. банк. ін-т. - Л., 2006. - 276 с.

9. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / Как продать ваш товар на внешнем рынке. – М.: Мысль, 1990. – 239 с.

10. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р.І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2011. - Випуск 19. – С. 106-114.

11. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю.О. Заруба // Фінанси України. - 2001. - № 2. - С. 119-124.

12. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.

13. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А.О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation, 2013, No 4 – P. 155-163.

14. Лютий І., Юрчук О. Фінансова стабільність банків як основа розвитку ринку фінансових послуг / І. Лютий, О. Юрчук // Вісник НБУ. - 2005. - № 4. - С. 39-43.

15. Мизгулин Д.М. Развитие конкурентных отношений в условиях модернизации банковской системы. / Д.М. Мизгулин - М.: Полиграф Профи, 2011. 224 с.

16. Мірошниченко О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О. В. Мірошниченко // Экономика Крыма. – 2009. – № 28. – С. 42–47.

17. Неизвестная Е.В. Маркетинговый аспект банковской конкуренции / Е.В. Неизвестная // Проблемы економіки. – 2015. - №3. – С. 208-215.

18. Неизвестна О.В. Оцінка та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності українських банків в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О.В. Неизвестна, А.А. Гетманенко // Ефективна економіка. – 2012. - №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

19. Неизвестна О.В. Теоретичні аспекти та практичні можливості

застосування різних методів оцінки конкурентоспроможності банківських установ / О.В. Неізнана, М.В. Тарасенко // Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2013. – №80. – С. 115–126.

20. Неізнана О.В. Планування банківської діяльності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. - 2011.- "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", державний вищий навчальний заклад

21. Неізнана О.В. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану банків України / О.В. Неізнана, В.О. Шишов // Ринок цінних паперів України. – 2009. – №1–2. – С. 41–48.

22. Неізнана О.В. Оптимізація вітчизняного банківського ритейлу / О.В. Неізнана, В.В. Фінічева // Вісник Криворізького економічного інституту: Збірник наукових праць. – Кривий Ріг: КЕІ. - №4. – 2011. – С. 115-121.

23. Николук О.М. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: методичні основи / О.М. Николук // Наук. вісн. Херсонського держ.ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2015. – Вип. 11, ч.5. – С. 52–57.

24. Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А.В. Маркетинг у банку: [навч. посіб.] / За ред. А. В. Нікітіна. — К.: КНЕУ, 2006. — 432 с.

25. Оніщенко В.В. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності державних банків / В.В. Оніщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 3(2). - С. 166-172.

26. Офіційна сторінка АТ КБ «ПРИВАТБАНК»: [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.privatbank.ua>.

27. Офіційна сторінка Національного банку України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

28. Парасій-Вергуненко І. Оцінка конкурентоспроможності банків на основі матричного аналізу / І. Парасій-Вергуненко // Бухгалтерський облік і аудит. - 2008. – № 11. – С. 25-32

29. Полінкевич О.М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: [монографія] / О.М. Полінкевич. – Луцьк: РВВ

Луцького НТУ, 2014. – 448 с.

30. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. — [2-е изд.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 454 с.

31. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ.: [уч. пос.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 480 с.

32. Порядок визначення та затвердження рейтингової оцінки банку за рейтинговою системою CAMELSO [Електронний ресурс]: Постанова Правління НБУ №393-рш від 01.11.2016 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

33. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку [навч. посіб.] / Л.О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.

34. Рисін М.В. Рейтингова оцінка діяльності банків як інструмент аналізу фінансового стану / М.В. Рисін // Вісник Університету банківської справи Національного банку України, 2014. - № 2 (20). – С. 159-164.

35. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / С.М. Савченко: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3144>.

36. Трикозенко О.Г., Брітченко І.Г. Клієнтела як механізм визначення вартості комерційного банку / Під наук. ред. проф. Брітченка І.Г. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 270 с.

37. Федулова Л., Волощук І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: [монографія] – К.: Наук. Світ, 2002. – 301 с.

38. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І Фомін // Вісник НБУ. – 2002. - №4. – С. 11-13.

39. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки / І. Фомін // Вісник Національного банку України. – 2003. – № 4. – С. 8–10.

40. Шаркаді М.М. Методологічні основи оцінки конкурентоспроможності

підприємств / М.М. Шаркаді: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/.pdf>

41.Шершньова З.Є. Стратегічне управління. [підручник] / З.Є. Шершньова — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

42.Шпиг Ф.І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки / Ф.І. Шпиг // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 2006. - Т. 16. - С. 57-63.