

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Оцінка конкурентної позиції банку

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Салівон Євгена
Вікторовича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Кіресва Катерина
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади конкурентної позиції банку	6
1.1. Сутність основних понять аналізу конкуренції та особливості їх впливу на конкурентну позицію банків	6
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції банку	14
1.3. Інформаційне забезпечення оцінки конкурентної позиції банку	23
РОЗДІЛ 2 Оцінка конкурентних переваг ПАТ «ПУМБ».....	29
2.1. Загальна характеристика ПАТ «ПУМБ».....	29
2.2 Аналіз ендогенних та екзогенних факторів впливу на конкурентну позицію ПАТ «ПУМБ».....	34
2.3.Свот аналіз діяльності ПАТ «ПУМБ».....	45
РОЗДІЛ 3 Напрями підвищення конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ».....	51
3.1. Модернізована методика оцінки конкурентної позиції банку на ринку	51
3.2. Апробація оновленої методики оцінки конкурентної позиції банку	55
3.3. Прийняття управлінських рішень на основі модернізованої методики оцінки конкурентної позиції банку на ринку	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	

Актуальність теми. Однією з головних складових ринкової інфраструктури, що має вплив на розвиток економічної та фінансової системи країни є банківська система. Ефективне функціонування банківської системи є індикатором, стану соціального, економічного та політичного розвитку держави. Банківські послуги, які надаються на території України, після світової кризи фінансової системи набули великої кількості певних конкурентних ознак.

Рівень конкурентної позиції на ринку банківських послуг напряму має вплив на прийняття рішень топ-менеджментом банків щодо формування загальної та конкурентної стратегії. Конкурентоспроможність банків, їх конкурентні переваги та конкурентна позиція це ті показники та характеристики, до яких постійно підвищуються вимоги. У зв'язку з цим, виникає необхідність постійного здійснення моніторингу рівня конкурентної позиції певного банку, а також рівня конкуренції на банківському ринку в цілому. Оцінювання конкурентних позицій банків є важливим та нагальним, як для окремо взятої банківської установи так і для її окремої складової. Покращення наявного рівня конкурентної позиції банківської установи в умовах фінансової глобалізації призведе до підвищення ефективності функціонування банківської системи в цілому. За цих обставин актуальним питанням є проведення аналізу конкурентної позиції банку на ринку.

Ступінь дослідженості теми. Питання конкурентоспроможності банку та його конкурентної позиції досліджувались у працях багатьох як українських вчених-економістів, так і зарубіжних, зокрема О.В. Васюренко, О. Кириченко, С.М. Козьменко, І.О. Спіцина, Г. Л. Азоева, Л. В. Балабанової, П. Ю. Беленького, Т. Д. Гірченко, Ю. О. Заруби, М. Портера, І.В. Сало, Ф. І. Шпиґа, Р. А. Фатхутдінова, Ф.Хайєка, Д.Рікардо, А.Маршалла, Й.Шумпетера, Е.Чемберліна, П.Самуельсона, Дж.Робінсона, А.Смітта та багатьох інших. Незважаючи на численні наукові здобутки, низка питань залишається недостатньо дослідженою.

Метою даної роботи є аналіз конкурентної позиції банку на прикладі ПАТ ПУМБ.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- розкриття сутності та особливостей впливу на конкурентну позицію банків;
- наведення методичних підходів до оцінки конкурентної позиції банку;
- висвітлення інформаційного забезпечення оцінки конкурентної позиції банку;
- здійснення загальної характеристики ПАТ «ПУМБ»;
- проведення аналізу ендогенних та екзогенних факторів впливу на конкурентну позицію ПАТ «ПУМБ» в банківській системі України;
- здійснення СВОТ-аналізу діяльності ПАТ «ПУМБ»;
- наведення модернізованої методики оцінки конкурентної позиції банку;
- здійснення апробації оновленої методики оцінки конкурентної позиції банку на ринку;
- прийняття управлінських рішень на основі модернізованої методики оцінки конкурентної позиції банку на ринку.

Об'єктом дослідження є діяльність ПАТ «ПУМБ» в банківській системі України.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практика функціонування ПАТ «ПУМБ» в банківській системі України.

Методи дослідження. В процесі дослідження даної проблеми були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження. Методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу – при вивченні теоретичних основ та практичної діяльності банку. Кількісні й якісні завдання вирішувалися за допомогою статистичних й графічних методів. Порівняльний підхід допоміг проаналізувати динаміку різних економічних та фінансових показників діяльності ПАТ «ПУМБ». Інформаційною базою роботи є використання сучасних досягнень вітчизняних вчених в економічній науці стосовно

конкурентоспроможності банків. Статистичну базу дослідження становить звітність ПАТ «ПУМБ».

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані Національного банку України, фінансова звітність банків; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми; законодавчі і нормативні акти з питань економічної конкуренції тощо

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні методичних положень щодо підвищення конкурентних позицій банку шляхом використання маркетингового підходу при розробці моделі конкурентоспроможного розвитку банку.

Практична цінність результатів дослідження. Пропозиції та рекомендації, що містяться в роботі, спрямовані на підвищення конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» в банківській системі України. Матеріал може бути використаний у практичній діяльності банківських установ, зокрема ПАТ «ПУМБ».

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Салівон Є.В. Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції банку //Стратегії розвитку фінансового ринку України: зб. наук. ст.студ. денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2018.- 366с. (С.155-160).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційні робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 71 сторінка, ілюстрована 27 таблицями, 18 рисунками та 8 додатками. Список використаних джерел складається із 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ

1.1. Сутність основних понять аналізу конкуренції та особливості їх впливу на конкурентну позицію банків

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [17].

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, дамо її визначення, сформульовані деякими авторами.

«Конкуренція є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ», — вважає сучасний а мериканський економіст П. Хайне [12, с. 66].

Ф. Найт визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні [12, с. 66].

К. Р. Макконелл і С. Л. Брю вважають, що конкуренція — це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [29, с. 374].

І. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями [66, с. 94].

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., австрійський учений Фрідріх А. фон Хайек відзначає, що конкуренція — процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним [12, с. 67].

Конкуренція веде до кращого використання здатностей і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції.

Поняття «конкурентоспроможність» має різні трактування.

У наукових джерелах конкурентоспроможність визначається як здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах.

Азріліян А. Н. у «Великому економічному словнику» подає тлумачення конкурентоспроможності як властивість товару нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [5, с. 218].

Г. Кіперман у «Словнику: Ринкова економіка» зазначає, що «конкурентоспроможність підприємства – здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби споживачів, так і за ефективністю виробничої діяльності, порівняно з іншими конкурентами» [53, с. 99].

Р. Фатхутдінов у підручнику «Управління конкурентоспроможністю організації» вказує, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага підприємства порівняно з іншими підприємствами даної галузі як всередині країни, так і за її межами [63, с. 108].

А. Градов в навчальному посібнику «Економічна стратегія фірми» вважає, що конкурентоспроможність підприємства це його порівняльна перевага порівняно з іншими підприємствами даної галузі всередині країни та за її межами [15, с. 210].

Ю. Іванов у посібнику «Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток» визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг чи виробляти конкурентну продукцію, що дозволяють йому ефективно розвиватися [21, с. 121].

Морфологічний аналіз сутності економічної категорії «конкурентоспроможність» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Класифікація морфологічних одиниць сутнісної складової поняття
«конкурентоспроможність»**

Ключове слово	Визначення в межах ключового слова	Конкретизація визначення	
Наявність	потенціалу	щодо зростання економіки щодо протистояння суперникам у конкурентній боротьбі	
	конкурентної позиції і потенціалу	для створення і реалізації конкурентних переваг	
	середовища	для реалізації конкурентних переваг	
	чинників	сталого розвитку	
Можливість	здійснювати	ефективну господарську діяльність	
	досягнення	практичної прибутковості	
Стан	щодо забезпечення	підвищення ефективності діяльності адаптації до змін середовища реалізації конкурентних переваг досягнення кращих за конкурентів параметрів конкуренції	
	що визначає	здатність до подальшого розвитку	
	Здатність (спроможність)	ефективновикористовувати	наявні ресурси
		успішно конкурувати	з іншими суб'єктами ринку
виживати		у агресивному середовищі	
забезпечувати		високий рівень ефективності	
		стійке становище на ринку	
		високий рівень статусу	
		умови для сталого розвитку	
підвищувати		продуктивність діяльності	
протистояти		конкуренції на ринку	
займати і утримувати	високі конкурентні позиції на ринку		
реалізувати	конкурентні переваги		
Характеристика	яка проявляється у здатності	залучення необхідних ресурсів можливості ефективного їх використання формувати сталу конкурентну позицію	
	відображає	ступінь переваги оціночних показників діяльності	
Результат	використання	комплексу конкурентних переваг	
Оцінка	конкурентних переваг	у порівнянні з конкурентами	
Ступінь	відповідності	вимогам ринку	
		зростанню клієнтської бази	
Процес	суперництва	конкурентів між собою	

*Примітка: Складено автором на підставі [8, с. 24]

Отже, можемо сказати, що вчені мають різні погляди на категорію «конкурентоспроможність».

Конкуренція банківської сфери в порівнянні з конкуренцією господарською сферою є складнішою.

На даний час в українській фінансовій сфері спостерігається підвищення конкуренції між банківськими установами. Дана тенденція визначається значною мірою рівнем конкурентоспроможності кожного окремого банку.

На сучасному етапі розвитку банківської сфери та на фоні негативних наслідків фінансової кризи, серед яких основними є масовий відплив коштів з рахунків, падіння довіри до банків зі сторони фізичних та юридичних осіб, збільшення суми проблемної заборгованості та підвищення банківських ризиків, пріоритетними задачами є підвищення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності українських банків на внутрішньому та зовнішньому фінансовому ринках.

Конкурентоспроможність банків – це показник, який узагальнює фінансову стабільність і стійкість банку, а також її можливість забезпечувати лідируючі позиції на фінансовому ринку за умов високих конкурентних позицій.

Основні підходи науковців до визначення сутності конкурентоспроможності банків наведено на рис. 1.1.

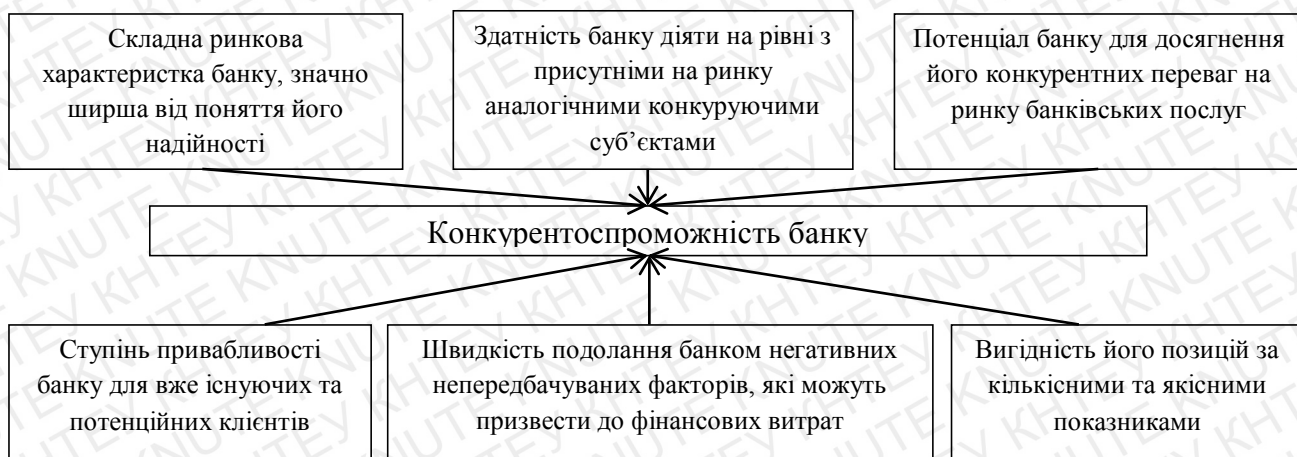


Рис. 1.1 Сутність конкурентоспроможності банку

*Примітка: Розроблено автором на підставі [9, с. 23]

За результатами узагальнення літературних джерел і синтезу найбільш характерних особливостей конкурентоспроможності суб'єктів конкурентної боротьби вважаємо за можливе наступне визначення категорії «конкурентоспроможність банку»: це комплексна порівняльна характеристика банку, яка визначається його наявним конкурентним потенціалом для реалізації існуючих та створення нових конкурентних переваг, що дозволяє забезпечити провідну конкурентну позицію на ринку банківських послуг в умовах конкурентної боротьби.

Проаналізувавши економічну літературу, було також з'ясовано, що класична конкуренція товаровиробників відрізняється від конкуренції між банками. У зв'язку з цим, було виокремлено особливості конкуренції між банківськими установами, які показано на рис. 1.2.

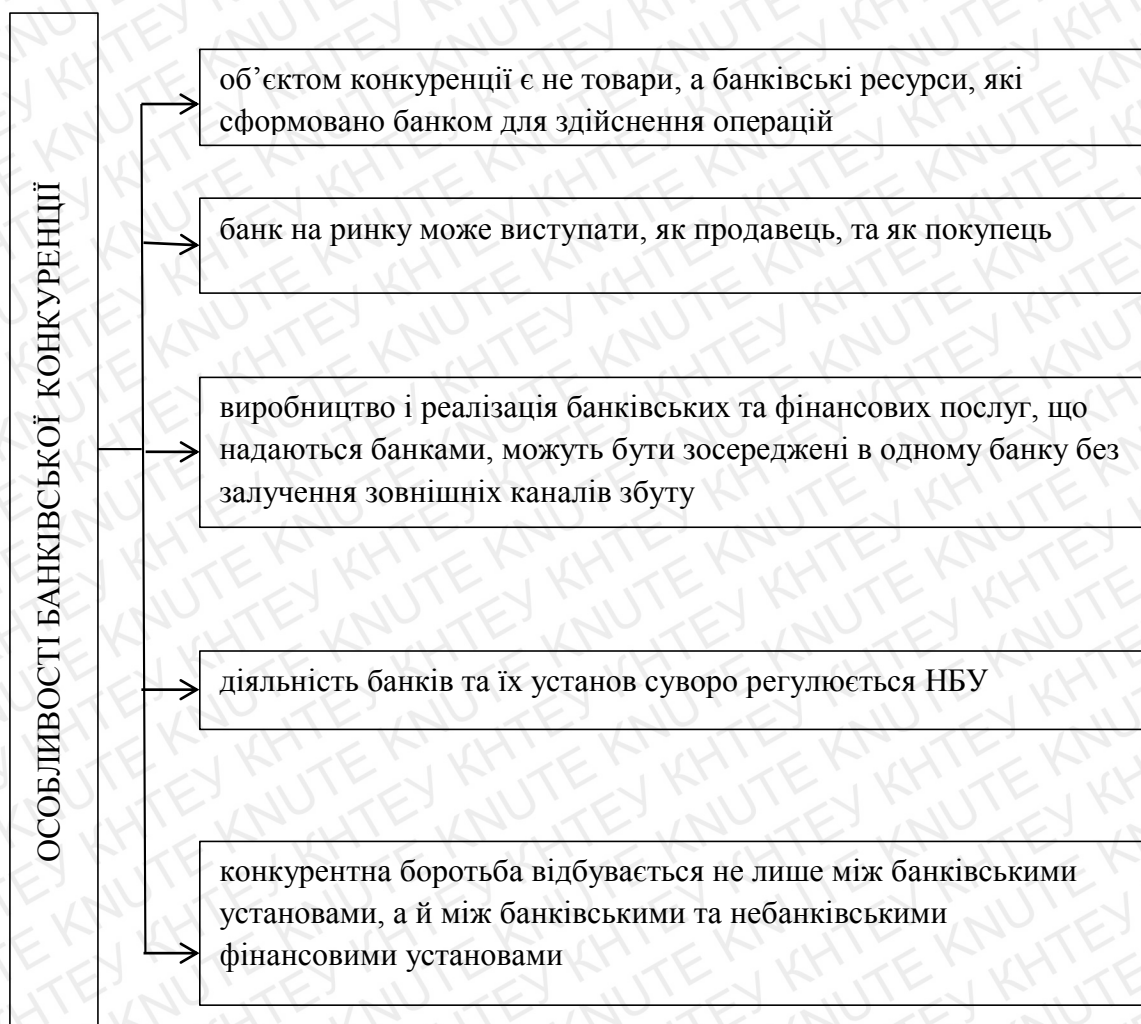


Рис. 1.2 Особливості конкуренції між банківськими установами

*Примітка: Розроблено автором на підставі [59, с. 65].

Конкурентоспроможність є найбільш необхідним, важливим показником на ринку банківських послуг та ключовим при визначенні рівня його ефективної діяльності.

Наукові джерела розглядають категорію «конкурентоспроможність» через її складові, а саме: конкурентну перевагу, конкурентну позицію та конкурентний потенціал.

Для управління конкурентоспроможністю банку існує певна ієрархія категорій конкурентоспроможності, взаємозв'язок яких відображено на рис. 1.3.

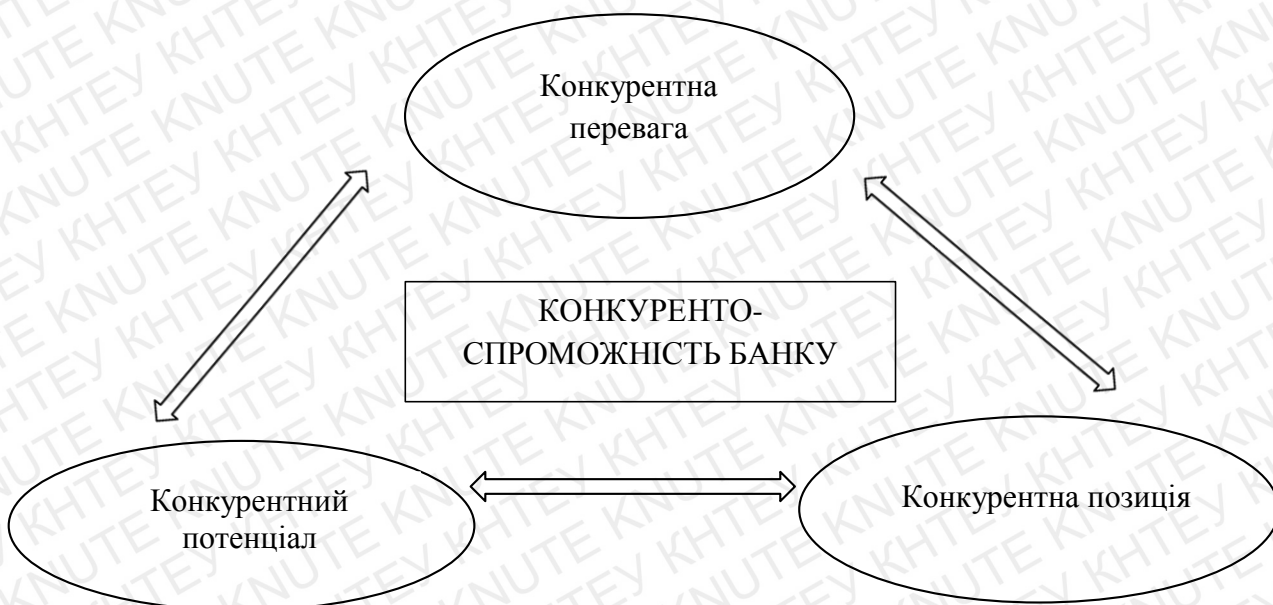


Рис. 1.3 Ієрархія категорій конкурентоспроможності

Примітка: Розроблено автором на підставі [32, с. 38].

На даний час єдиного погляду на сутність категорії «конкурентна позиція» не існує.

Розширене визначення «конкурентна позиція» наведено у роботі Г. Азосва, який пропонує розуміти цей термін як становище суб'єкта господарювання на ринку й ототожнює його з величиною ринкової частки того або іншого суб'єкта [1, с. 118].

У праці А. Бондаренко зазначено, що категорія «конкурентна позиція» відображає конкурентні відносини, результат конкурентної боротьби й основу

для існування того чи іншого суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі [6, с. 85].

О. Тридід та В. Вовк визначають конкурентну позицію як економічну категорію, що призначена для оцінки результатів і стратегічного планування діяльності банку, вказує на місце та рейтинг банку на ринках збуту відповідно до результатів його діяльності, на його переваги й недоліки порівняно з іншими банками і небанківськими інститутами, які оперують на цих самих ринках [62, с. 26].

Для визначення конкурентної позиції банку необхідно застосовувати індивідуальні підходи. Конкурентну позицію банку необхідно порівнювати з аналогічними показниками банків конкурентів, тобто варто проводити паралельну оцінку об'єкта, який досліджується, з його конкурентами.

Науковець І. Фомін, зазначає, що конкурентна позиція банку є класичним показником ефективності, який базується на співвідношенні результатів діяльності та авансованих ресурсів (капіталу банку) [64, с. 9].

Для конкурентної позиції банку ключовим показником є розмір частки на фінансовому ринку за певним сегментом, яку займає банківська установа. На рис. 1.4 показано найбільші сегменти конкуренції банківських послуг.



Рис. 1.4 Сегменти конкуренції банківських послуг

*Примітка: Розроблено автором на основі [8]

Узагальнюючи погляди, можемо сказати, що у більшій кількості наукової літератури під конкурентною позицією розуміють [8, с. 27]:

- певну позицію суб'єкта господарювання відносно його конкурентів;
- місце суб'єкта господарювання на конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів;
- певне положення підприємства в ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної їм конкурентної стратегії в порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Тобто конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг або його окремих сегментах відбиває конкурентні відносини, а її розмір є результатом конкурентної боротьби і становить основу для подальшого існування в конкурентному середовищі в наслідок реалізації існуючих конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами.

Управління конкурентоспроможністю банку є досить складним процесом, який уособлює в собі сукупність прийомів цілеспрямованого впливу, дій керівників щодо формування потужного потенціалу банківської установи та спрямування його на забезпечення можливостей банку стати одним із найбільш впливових суб'єктів на фінансовому ринку. Так, до основних конкурентних переваг банку відносять: кредитний портфель, клієнтську базу, імідж банку, професійність менеджменту, готовність власників та керівництва рятувати банк, фінансова стійкість.

Проте, підтримуючи думку О. Розкошної та Д. Бондаркової, вважаємо, що варто також додати ще деякі суттєві позитивні характеристики банківських установ, що також визначатимуть рівень їх конкурентоспроможності, а саме: наявність унікальних банківських продуктів, високий рівень кваліфікації банківського персоналу, чітка стратегія розвитку установи, велика кількість філій та представництв [54, с. 341].

Управління конкурентною позицією банку це послідовний процес, який включає п'ять етапів (рис. 1.5).

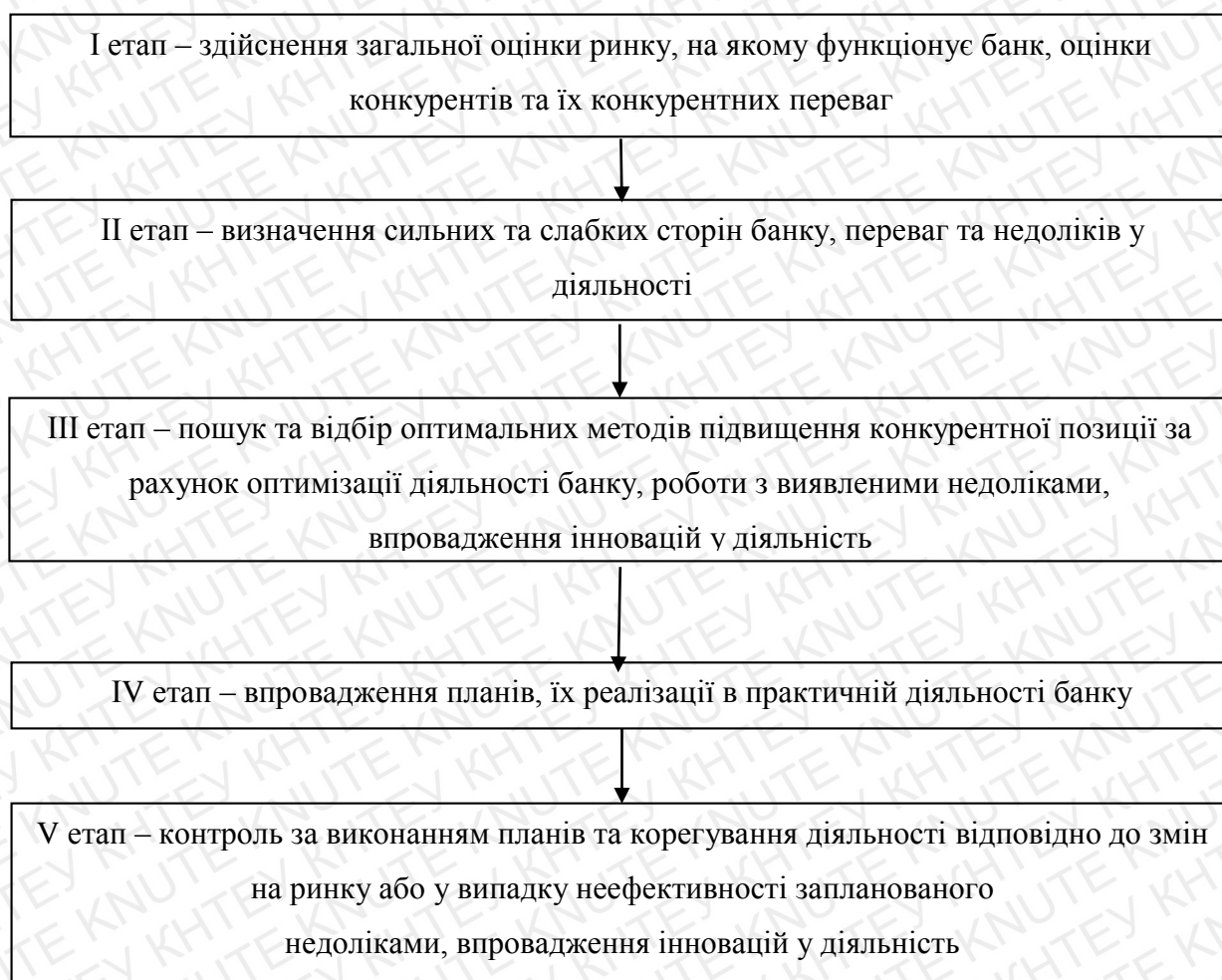


Рис. 1.5 Етапи управління конкурентною позицією банку

*Примітка: Розроблено автором на підставі [25, с. 30].

Отже, управління конкурентною позицією кожного окремого банку є важливим показником стабільності цього банку в умовах кризи. Конкурентна позиція банку та управління нею має враховуватись при плануванні діяльності, адже таке управління враховує і корегує всі напрямки діяльності. Сильна конкурентна позиція є фактором успіху банківських установ, та дозволяє покращити результати власної діяльності.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції банку

Конкурентна позиція банку може бути використана як оцінка сучасного стану та як основа формування його конкурентної стратегії, для визначення сильних та слабких сторін своєї діяльності та банків-конкурентів. Оцінка

конкурентної позиції з метою стратегічного управління має проводитися за окремими видами банківського бізнесу, що відповідає позиції банку на відповідних ринках банківських послуг.

Для вирішення цього завдання, за визначенням Н. Ястремської, може бути використана система моніторингу конкурентних позицій банку, основним завданням якої є відстеження зміни умов зовнішнього середовища функціонування, сприяння своєчасній адаптації банківської установи до них, коригування поточних показників його діяльності. Це дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підтримку та посилення наявних конкурентних позицій банківської установи, формування їх інноваційних видів та забезпечення їх стійкості у довгостроковому періоді, а також збереження набутої конкурентної позиції банківської установи на ринку банківських послуг [68, с.157].

Конкурентну позицію банку необхідно порівнювати з аналогічними показниками банків конкурентів, вважає О. Шевцова, тобто варто проводити паралельну оцінку об'єкта, який досліджується, з його конкурентами [65, с. 213].

Конкурентна позиція банку є класичним показником ефективності, як вказує Ю. Соцька, який базується на співвідношенні результатів діяльності (конкурентоспроможності) та авансованих ресурсів (капіталу банку) [57].

На думку А. Махота, ключове значення для конкурентного позиціювання має розмір частки ринку, яку обслуговує банк за певним сегментом банківського ринку. Традиційно банківська конкуренція проявляється на ринках окремих банківських послуг: на ринку банківського кредитування, на депозитному ринку, на валютному ринку, на ринку платіжних карток та на ринку цінних паперів [30, с.163].

Власне конкурентна позиція банку може бути виміряна як у якісному, так і кількісному відношенні вважає Т. Іванова. З позиції якісної оцінки конкурентна позиція містить напрями і форми ділової активності певного банку [22, с.44]. З позиції кількісного значення конкурентна позиція може бути різною за формами репрезентації:

- конкурентна позиція рейтингового типу, коли за окремим кількісним показником банки розміщують у рейтинговому списку;
- конкурентна позиція за значенням інтегрального індикатора, що акумулює основні фінансові показники банку;
- конкурентна позиція за значенням інтегрального індикатора, що оцінює частку ринку банківських послуг, яку займає банк;
- конкурентна позиція за значенням інтегрального індикатора, що оцінює частку ринку за окремою банківською послугою;
- конкурентна позиція за окремим банківським бізнесом, яку оцінено за показниками прибутковості, рівня ризику і т. ін. Відправним аспектом в уточненні сутності конкурентної позиції вважаємо те, що управління конкурентною позицією передбачає оцінку та моніторинг конкурентної позиції за окремими видами бізнесу банку, визначення стратегії їх подальшого розвитку [22, с. 45].

На думку О. Циганова, для оцінки конкурентних позицій банку необхідно застосовувати інструментарій матричного аналізу.

Зокрема, використовувати матрицю «товари – ринки» І. Ансоффа, стратегічну модель (матрицю) М. Портера, матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ).

На підставі цього аналізу можна обрати стратегії подальшої діяльності банку на різних сегментах ринку з метою одержання на них конкурентних позицій [64, с. 21]. Для цього необхідно розробити ринковий план банку. Схематично її можна подати таким чином (рис.1.6).



Рис. 1.6 Матричний аналіз конкурентних позицій банку

*Примітка: Складено автором на підставі [64, с. 21].

У сучасній економічній літературі існує велика кількість методів оцінювання конкурентоспроможності банку, які відрізняються залежно від підходів до розумінні об'єкта дослідження.

Основними підходами до оцінки конкурентоспроможності послуг є:

- диференціальний метод – проводиться з метою оцінювання впливу одиничного параметра, що визнається заздалегідь, на загальний рівень конкурентоспроможності банку;

- комплексний метод – відрізняється від попереднього використанням методики оцінювання

- впливу групи показників (кількох параметрів) на рівень конкурентоспроможності банківської установи;

- змішаний метод оцінювання – заснований на поєднанні двох попередніх методів, але пріоритетним для використання є комплексний метод, оскільки за його допомогою виявляються потенційні проблеми в процесі аналізу [31, с. 43].

Найбільш поширеними у світовій практиці методами оцінки конкурентоспроможності банку є наступні [31, с. 44]:

- методика RATE – являє собою рейтингову оцінку банків і дозволяє ранжувати їх та виявляти найбільш конкурентоспроможний банк. Щодо методики CAMELS, то методика такого аналізу являє собою перевірку на відповідність стандартизованим вимогам до банків і є доволі ефективним методом. Однак він має і певні недоліки, а саме: низький рівень формалізації, й сильну залежність від об'єктивності та компетенції аналітиків;

- метод «інформаційного спостереження» – також формує рейтинг банків, оскільки виступає системою оцінки їх діяльності, яка заснована на агрегованих показниках і характеристиках. Такий метод допомагає ранжувати банки за їх місцем серед інших кредитних інститутів;

- метод банківського скорингу – передбачає побудову скорингових систем базуючись на показниках.

В цілому аналіз методик оцінки конкурентоспроможності банків, представлений в економічній літературі, дозволяє виділити ряд їх основних недоліків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні недоліки методик оцінки конкурентних позицій банків

Недолік	Характеристика
облік обмеженого числа факторів	Багато методик ґрунтуються на внутрішній інформації і не враховують стан зовнішнього середовища
не репрезентативний склад показників	Ряд методик зводиться до оцінки лише кількісних характеристик банківської діяльності і не відображає її кількісні характеристики. Кількісні характеристики в деяких випадках представлені тільки абсолютними показниками, які є найменш інформативними, оскільки ускладнюють порівняння різних за величиною банків по ефективності їх функціонування. У методиках, що включають якісні показники, характеризуючи не кількісними характеристиками банку, дані показники часто є неконкретними і представляються у вигляді відповіді на питання анкети
суб'єктивний характер	Включення в методики якісних показників передбачає використання експертних оцінок, що обумовлює певним ступенем їх суб'єктивність. Така ж ситуація виникає при використанні інтегральних індикаторів конкурентоспроможності банку, коли експертні оцінки використовуються для визначення значущості вкладу приватних показників в інтегральний
статичність	Методики, що будуються на застосуванні даних за один період, дозволяють оцінити поточний стан конкурентоспроможності банку, але не відображають динаміку цього стану
обмеженість застосування	Методики, що базуються на конфіденційній інформації, не можуть бути застосовані всіма зацікавленими суб'єктами ринку

Примітка: Складено автором на підставі [65, с. 213].

На нашу думку, методика оцінки конкурентних позицій банку має передбачати використання інтегрального індикатора, який може бути представлений як композиція системи приватних критеріїв.

Інтегральний індикатор, на відміну від приватних, дозволяє отримати комплексне уявлення про конкурентоспроможність банку.

Для оцінки конкурентної позиції банку використовуються бальні оцінки за ключовими факторами успіху. Банк має підтримувати свої сильні сторони і захищати та знижувати свої слабкі сторони

У той же час використання приватних індикаторів сприяє виявленню як переважних, так і критичних позицій банку за окремими напрямками його діяльності, що необхідно для формування механізму підвищення конкурентоспроможності банку.

Підсумкова інтегральна оцінка повинна враховувати найважливіші фактори і критерії, що формують конкурентні позиції банку, і відображати оцінки основних укрупнених груп параметрів. У свою чергу, дані критерії можуть бути виражені системою кількісних і якісних показників.

Останні повинні найбільш точно і повно відображати кількісні і якісні характеристики конкурентних позицій банку, оскільки від того, наскільки показники адекватно виражають сутність досліджуваних явищ, залежать результати оцінки.

Відповідно до запропонованої методики порівнянність всіх показників досягається шляхом переведення їх в якісні аналоги і приведення до загальної основи, що визначається відповідно до заданих рівнями конкурентних позицій.

Якісні аналоги розраховуються за формулою [54, с. 342]:

$$u_i = \frac{(x_i - x_{\min}) \cdot (N - 1)}{x_{\max} - x_{\min}} + 1 \quad (1.1)$$

де, u_i - значення якісного аналога i -го показника конкурентних позицій банку;

x_i - значення i -го показника конкурентних позицій банків;

x_{min} , x_{max} – мінімальне і максимальне значення і-го показника конкурентних позицій банків відповідно;

N – число рівнів конкурентних позицій.

Число заданих рівнів конкурентних позицій визначається характером розв'язуваної задачі.

Відповідно до завдань цього дослідження виділено п'ять рівнів конкурентоспроможності:

- низький рівень;
- рівень нижче середнього;
- середній рівень;
- рівень вище середнього;
- високий рівень.

У зв'язку з тим, що ситуація на ринку досить динамічна, необхідно завжди знати тенденції зміни цього показника.

Оцінка конкурентного статусу дає можливість вирішити ряд взаємопов'язаних задач:

- визначити особливості розвитку конкурентної ситуації,
- виявити ступінь домінування на ринку,
- встановити найближчих конкурентів,
- виділити відносну позицію банку серед учасників ринку.

Переведення показників в якісні аналоги реалізується шляхом розбиття розмаху значень кожного показника на певне число інтервалів; при цьому показник конкурентних позицій оцінюваного банку потрапляє в інтервал, що відповідає рівню конкурентних позицій в прийнятій шкалі.

На основі виділення базових критеріїв конкурентних позицій комерційних банків відповідно до запропонованого трактування, результатів порівняльного аналізу методик оцінки конкурентних позицій банку, а також урахування вимог, що пред'являються до показників, нами були встановлені наступні групи

показників, що характеризують основні критерії конкурентних позицій банків (табл. 1.3 – 1.4).

Таблиця 1.3

Критерії кількісних показників конкурентних позицій банків

Критерій	Кількісні показники
<p>Можливості банку по утриманню позицій на ринку – визначаються бізнес-потенціалом банку, в складі якого виділяються фінансова і не фінансова складові</p>	<p>Фінансова складова: оцінка капіталу: частка капіталу в пасивах, коефіцієнт достатності капіталу, рівень капіталоемкості; оцінка зобов'язань: частка зобов'язань в пасивах, вкладів фізичних осіб у зобов'язаннях, коштів підприємств і організацій в зобов'язаннях, коефіцієнт ефективності використання залучених коштів; оцінка активів: частка позичкової заборгованості в активах, простроченої позичкової заборгованості в загальній позичковій заборгованості, інвестицій в недержавні цінні папери в активах, відношення резервів до активів, рівень високоліквідних і ліквідних активів, коефіцієнт ефективності використання активів; ліквідність банку: коефіцієнт миттєвої, поточної та довгострокової ліквідності; прибутковість: прибутковість активів, рентабельність активів, капіталу.</p>
<p>Конкурентоспроможність банківських послуг - відображає привабливість послуги для споживача в порівнянні з послугами конкурентів, уміння банку ефективно використовувати свій бізнес потенціал</p>	<p>Вартість банківських послуг в розрізі їх основних видів: тарифи на надання послуги.</p>
<p>Місце банку на ринку банківських послуг - характеризує значимість банку, його позиції на банківському ринку по порівняно з конкурентами</p>	<p>частка нетто-активів банку в сумарній величині нетто активів банків України; частка вкладів фізичних осіб в банк в сумарній величині вкладів фізичних осіб в банки України; частка коштів підприємств і організацій, залучених банком в сумарній величині коштів підприємств та організацій, залучених банками України; частка кредитів банку фізичним особам в сумарною величиною кредитів, наданих фізичним особам банками України; частка кредитів банку підприємствам і організаціям в сумарній величині кредитів.</p>

*Примітка: Складено автором на підставі [30, с. 165].

Дослідження особливостей діяльності банку, а саме за допомогою кількісних та якісних показників дасть змогу проаналізувати ефективність

управління банківськими ресурсами та підвищити його конкуренто-спроможність.

Таблиця 1.4

Критерії якісних показників конкурентних позицій комерційних банків

Критерій	Якісні показники
Можливості банку по утриманню позицій на ринку – визначаються бізнес-потенціалом банку, в складі якого виділяються фінансова і не фінансова складові	Не фінансова складова: оцінка якості та впливу власників банку: транспарентність структури володіння, наявність контролюючих власників, ймовірність зміни складу засновників і контролюючих власників; оцінка якості корпоративного управління банку: імідж керівника, ефективність організаційної структури управління, вплив власників на управління банком; ефективність і не залежність оперативного управління, професіоналізм топ-менеджменту, загальний рівень професіоналізму персоналу, кадрова політика, ефективність системи ризик-менеджменту, рівень технічної та технологічної оснащеності, якість інформаційної політики, репутація менеджменту банку; наявність не фінансових ризиків: ризику неефективної стратегії, репутаційного ризику, ризику впливу істотних змін.
Конкурентоспроможність банківських послуг - відображає привабливість послуги для споживача в порівнянні з послугами конкурентів, уміння банку ефективно використовувати свій бізнес потенціал	Якість банківських послуг в розрізі їх основних видів: широта асортименту послуг; споживчі властивості послуг; швидкість надання послуг; рівень і культури обслуговування клієнтів; якість після продажного обслуговування; форми просування послуг.
Місце банку на ринку банківських послуг - характеризує значимість банку, його позиції на банківському ринку по порівняно з конкурентами	Стійкість і розвиненість ринкових позицій в Україні: універсальність банку; ключові напрямки його діяльності; розвиток нових напрямків діяльності банку; тривалість роботи на фінансовому ринку; розвиненість мережі філій і представництв; ступінь участі банку в соціально-економічному житті України.

*Примітка: Складено автором на підставі [30, с. 165].

Як бачимо, для визначення конкурентних позицій комерційних банків в оцінну систему включені всі найважливіші параметри їх діяльності.

Якісні показники оцінюються за моделлю, яка передбачає застосування 100-бальної шкали і методу «ідеального банку» або «щасливого конкурента».

Темп конкурентних позицій оцінюється за наступним принципом:

0-20 балів - низький рівень;

21-40 балів - рівень нижче середнього;

41-60 балів - середній рівень;

61-80 балів - рівень вище середнього;

81-100 балів - високий рівень.

Для показників, які свідчать про зниження конкурентних позицій банку, застосовується зворотний принцип розподілу.

Порівнянність показників конкурентних позицій комерційних банків (як кількісних, так і якісних) забезпечується за допомогою їх переведення в якісні аналоги за формулою (1.1). Отримані показники розміщуються у відповідних інтервалах шкали, що включає в себе п'ять рівнів конкурентоспроможності. Інтегральний і приватні критерії конкурентоспроможності комерційних банків розраховуються з урахуванням значущості показників - якісних аналогів, які визначаються із застосуванням формули інформаційної ентропії [54, с. 342].

Отже, перевагою запропонованої методики оцінки конкурентних позицій банку є використання поєднання: методів багатовимірного порівняльного аналізу, що враховує не тільки абсолютні показники конкурентних переваг кожного банку, але і ступінь їх наближення до мінімальних і максимальних значень показників інших банків; методів якісної статистики для розрахунку якісних показників-аналогів і їх позиціонування за інтервальною шкалою конкурентоспроможності.

1.3. Інформаційне забезпечення оцінки конкурентної позиції банку

Для ефективного здійснення оцінки конкурентної позиції банку необхідна наявність певного забезпечення. Під забезпеченням оцінки конкурентної позиції банку виокремлюють кількісні та якісні ресурси, які необхідні для оцінювання, а саме [61]:

- кадрове забезпечення,
- організаційне забезпечення,
- інформаційне забезпечення,
- методичне забезпечення,

- матеріальне забезпечення,
- нормативне забезпечення,
- технічне забезпечення.

Технічним забезпеченням оцінки конкурентної позиції банку є програми та системи, кадрового забезпеченням – робітники банківської установи, які в процесі оцінки конкурентної позиції банку безпосередньо приймають участь.

Інформаційне забезпечення пов'язує окремі елементи управління в єдину динамічну систему.

Між інформаційним та методичним забезпеченням існує взаємозв'язок.

Метою проведення оцінки конкурентної позиції банку є:

- інформування щодо фінансового стану;
- проведення аналізу щодо ефективності діяльності банку та можливостей щодо оптимізації його діяльності.

Інформаційна система, комунікативне середовище та інформаційні технології представляють сукупність інформаційного забезпечення системи аналізу.

Інформаційні потоки дають уяву про певний взаємозв'язок між функціональними підсистемами управління на підставі вихідної інформації оцінки ефективної діяльності банківської установи, що в подальшому регулює роботу менеджерів банку.

Інформаційні потоки з якісної сторони мають тісний зв'язок з інформацією, як найважливішим компонентом інформаційної системи та інформаційного забезпечення в цілому.

Головним джерелом інформації щодо визначення конкурентної позиції банку є фінансова звітність, яка необхідна для оцінювання фінансового стану та ефективної роботи банку. У фінансовій звітності банку відображається інформація про фінансовий стан банку, результати його діяльності та ін.

Фінансові звіти повинні чітко та достовірно відображати фінансовий стан банку. Умовою достовірного відображення діяльності банку є подання

інформації у певному форматі та за показниками, які забезпечують якісні характеристики фінансових звітів.

Основними вимогами до форм фінансової звітності банку є [60, с. 13]:

- відповідність стандартам бухгалтерського обліку, а саме національним та міжнародним;
- оптимальність за кількістю і складом показників, що відображаються у фінансових звітах;
- розкриття кількісних та якісних характеристик господарського факту, явища чи процесу, які відображаються у фінансовому звіті;
- зручність форм фінансової звітності для заповнення, розроблення та створення програм електронної обробки інформації.

Внутрішньобанківська управлінська звітність є важливим джерелом інформації, за допомогою якої можна визначити ефективність діяльності банку.

Складові внутрішньобанківської управлінської звітності показано на рис. 1.7.

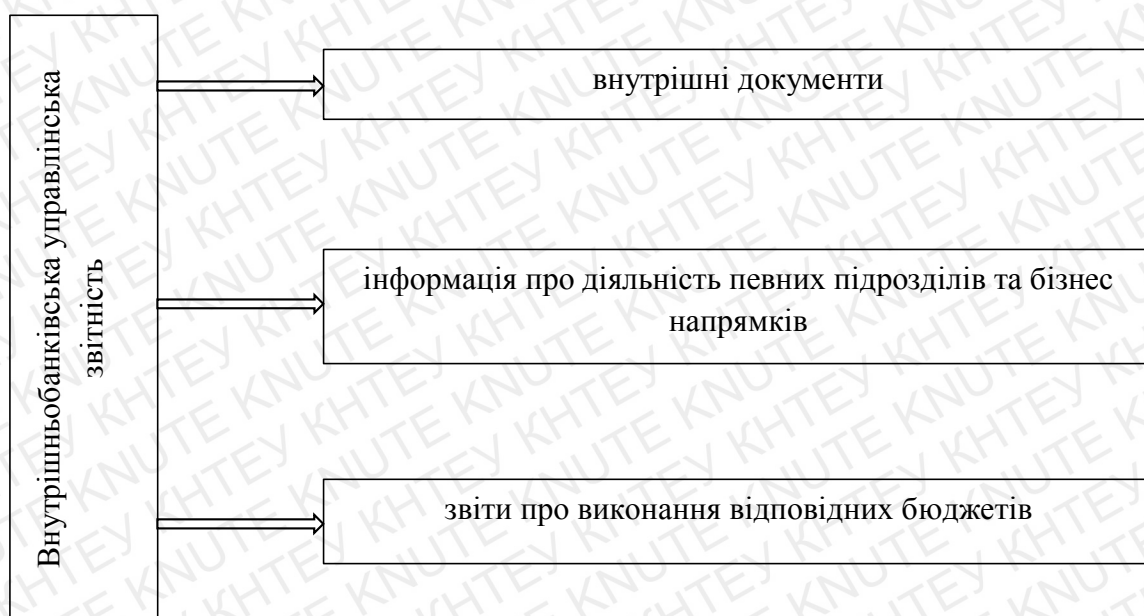


Рис. 1.7 Складові внутрішньобанківської управлінської звітності

**Примітка:* Розроблено автором на підставі [60, с. 14].

Якісні характеристики визначають ступінь корисності інформації, що містять фінансові звіти.

Якісними характеристиками фінансової інформації є: дохідливість, доречність, достовірність і співставність (рис. 1.8).



Рис. 1.8 Якісні характеристики фінансової інформації

*Примітка: Розроблено автором на підставі [34, с. 60].

Вимогами до достовірності інформації є:

- сумлінність подання інформації, тобто статті звіту повинні з достатньою точністю піддаватись конкретній оцінці;
- змістовність інформації, тобто наведення певних обсягів інформації в межах форми;
- нейтральність, тобто подання звітної інформації не повинне мати вибіркового характеру для заздалегідь визначеного результату;
- відповідність, тобто повна точність у відображенні всіх показників діяльності банку необхідна для недопущення значних недооцінок чи переоцінок окремих елементів звітів.

Щодо співставності, то її передумовою є подання звітності попереднього періоду у фінансових звітах та висвітлення інформації стосовно облікової політики.

Організаційним забезпеченням оцінки конкурентної позиції банку є система аналітичних підрозділів банку, внутрішніх структурних служб, які приймають участь в управлінні банком, забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямків діяльності банку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Процес оцінки конкурентної позиції обумовлюється стратегією конкретного банку на ринку банківських послуг, яка являє собою сукупність дій менеджменту з метою оптимального управління діяльністю банку в умовах змінного ринкового конкурентного середовища, організаційною структурою банку, рівнем управлінського обліку та фінансовою структурою, які проявляються в кількості бізнес напрямків та відповідних їм центрів відповідальності в банку.

Методичне забезпечення оцінки конкурентної позиції банку на рівні комерційних банків за умови централізованої форми здійснюється відділом економічного аналізу або відділом аналізу банківських ризиків.

Координацію процесу аналізу та оцінки конкурентної позиції банку здійснює керівник банку, або його заступник, чи керівники певних бізнес напрямків на підставі планів і програм економічного аналізу.

Отже, оцінка конкурентної позиції банку здійснюється в три етапи: попередній етап, на якому відбувається попереднє загальне ознайомлення з підсумками роботи банку та його фінансовим станом; аналітичний, який передбачає аналіз, опис одержаних розрахункових показників конкурентної позиції банку, динаміки даних, що аналізуються, здійснюються підготовка заключення за підсумками роботи; підсумковий, на якому здійснюється підсумкова оцінка конкурентної позиції банку та розробляються пропозиції щодо підвищення конкурентної позиції банку на основі виявлених резервів.

Оцінка конкурентної позиції банку здійснюється у відповідності до вимог внутрішнього нормативного забезпечення – інструкції, методичні вказівки, аналітичний інструментарій, які розробляються банком і регулюють процес самої оцінки конкурентної позиції банку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПАТ «ПУМБ»

2.1. Загальна характеристика ПАТ «ПУМБ»

Публічне акціонерне товариство «Перший український міжнародний банк» було засновано 20 листопада 1991 р. Банк надає повний спектр банківських послуг, включаючи залучення депозитів та надання кредитів, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, операції з обміну валют, випуск та процесинг платіжних карток.

Організаційна структура ПАТ «ПУМБ» показана в додатку А.

Для того щоб ми мали повне уявлення про діяльність ПАТ «ПУМБ» проведемо спочатку аналіз структури та динаміки активів банку за 2013-2017 роки (Додатки).

Наведені в додатку Б дані свідчать про зміни у складі активів, їх обсязі й структурі.

Проаналізувавши додаток Б можемо сказати, що обсяг активів в 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 4,44 %. В порівнянні з 2013 роком активи збільшились на 45%. Відбулись також наступні зміни у структурі активів банку:

Питома вага грошових коштів збільшилась в 2017 році на 28,98 % порівняно з даними попередніх років, в порівнянні з 2013 роком – на 13,6%, а заборгованість інших банків порівнянні з 2013 роком збільшились на 100%, та в 2017 році зменшилась на 0,26%, в, це свідчить про нестачу в банку ліквідних активів для здійснення власних і клієнтських розрахункових операцій. Ці кошти з одного боку є позитивною ознакою стабільності банку, особливо за нестабільної ситуації в Україні.

Варто зазначити, що питома вага вкладень в цінні папери змінилась значно в порівнянні з 2013 роком становила на 256% більше, також вона збільшилась в 2017 році порівняно з 2016 роком на 12,05% - це говорить про досконалу і достатню розвиненість операцій банку на фондовому ринку України (рис. 2.1).

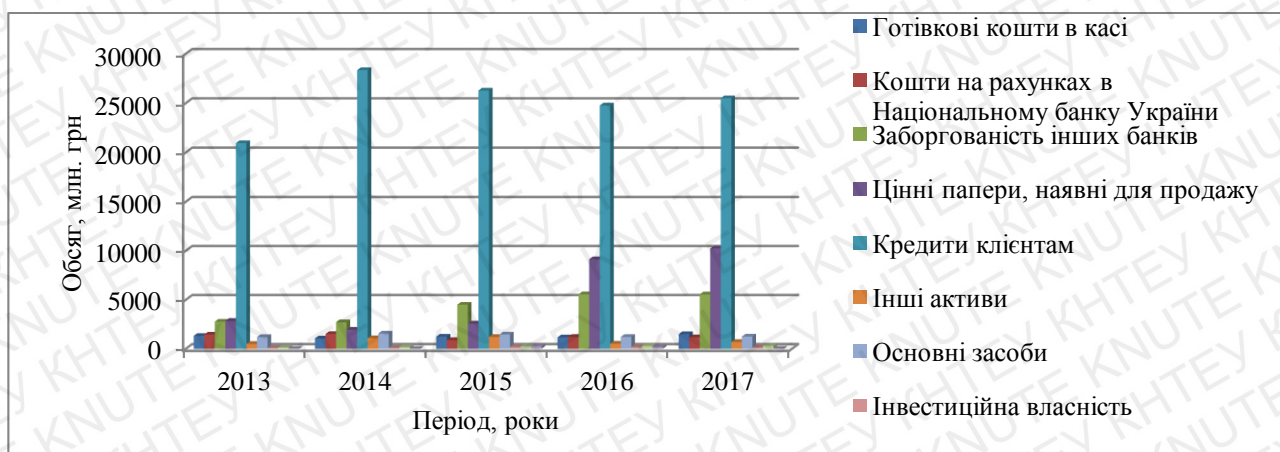


Рис.2.1 Динаміка структури активів ПАТ «ПУМБ» станом на 2013-2017 рр.

Примітка: Розроблено автором на основі [43]

Досить значну частку в структурі активів займають кредити юр. та фіз. особам. Питома вага кредитів в 2017 році порівняно з 2013 роком збільшилась на 21,8%, а питома вага кредитів в 2017 році порівняно з 2016 роком збільшилась на 2,99%. До категорії інші активи відносять активи, які не приносять банку прибутку і не можуть бути віднесені до іншої категорії. Чим менший цей показник тим краще, в нашому випадку це показник поступово збільшився.

В додатку В проведено аналіз динаміки і структури зобов'язань ПАТ «ПУМБ» за 2013-2017 роки.

За даними додатку В можемо сказати, що зобов'язання банку збільшились за 2017 рік на 2,85%, в порівнянні з 2016 роком, а саме: заборгованість перед іншими банками зменшилась на 24,64%, кошти клієнтів збільшились на 12,08%. Що стосується в порівнянні 2013 року, то зобов'язання банку збільшились на 58,08%, заборгованість перед іншими банками зменшилась на 37,81%, кошти клієнтів збільшились на 77,69%.

Що стосується капіталу банку, то в загальному він збільшився на 20,38% в 2017 році в порівнянні з 2016 року, а в порівнянні з 2013 році зменшився на 12,07%. Акціонерний капітал та емісійний доход банку не змінився в порівнянні 2016 року, а в порівнянні з 2013 роком то зменшився на 3,88%. В цілому зобов'язання та капітал збільшився в 2016 році на 10,22% та в порівнянні з 2013 роком на 45,89%, що і спостерігаємо за рис.2.2.

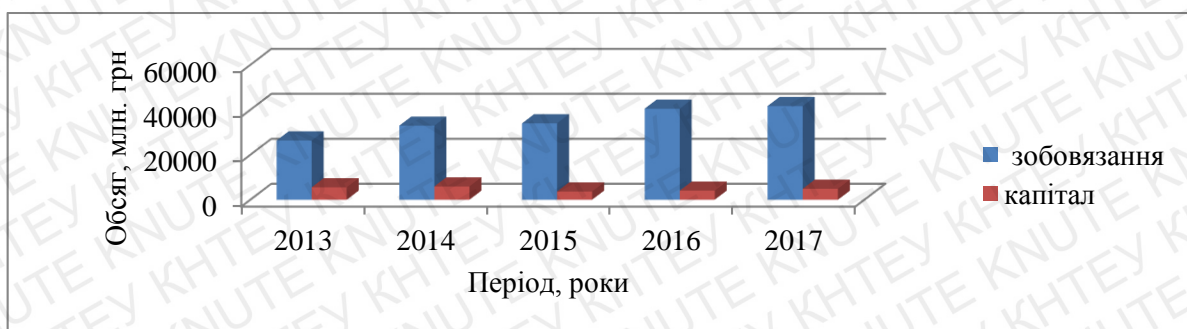


Рис.2.2. Динаміка зобов'язань та капіталу ПАТ «ПУМБ» станом на 2013-2017 рр.

*Примітка: Розроблено автором на основі [43]

Доходи комерційного банку — це зростання економічних вигід протягом періоду, що аналізується, в результаті реалізації банківського продукту та іншої діяльності банку у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань.

Проведемо аналіз доходів ПАТ «ПУМБ» за 2013-2017 роки його діяльності в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна оцінка структури і динаміки доходів ПАТ «ПУМБ»
станом на 2013-2017 рр., млн.грн.**

Види доходів	Значення станом на 31.12:					Відхилення 2017 / 2016		Відхилення 2017 / 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	тис.грн	%	тис.грн	%
Процентні доходи	3370	4990,9	5247,7	5045,7	5162	116,2	2,3	1792	53,17
Комісійні доходи	764,6	958,4	1222,9	1329,3	1728,2	398,8	30,01	963,5	126
Інші операційні доходи	56,1	125,1	4821,2	2287,4	3859,3	1571,9	68,72	3803,2	6777,9
Дохід від торгівлі іноземною валютою	24,6	504,5	587,1	391,1	286,4	-104,7	-26,78	261,7	1060,7
Прибуток від інвестиційних цінних паперів	4,6	36,9	4,7	0,7	0,005	-0,72	-99,31	-4,6	-99,89
Інші сукупні доходи	295,3	275,2	121,8	109,6	353,5	243,8	222,39	58,1	19,67
Разом доходів	4220,1	6022,2	12005,6	9164	11389,5	2225,4	24,28	7169,3	169,88

*Примітка: Розроблено автором на основі [43]

Із даних табл. 2.1 видно, що в 2017 році порівняно з 2013 роком доходи збільшились на 169,88%, а з 2016 роком доходи банку збільшились на 24,28%. Ці зміни відбулися в основному завдяки збільшенню процентних доходів в 2017 році порівняно з 2016 роком, на 2,30%, в 2013 роком – 53,17%.

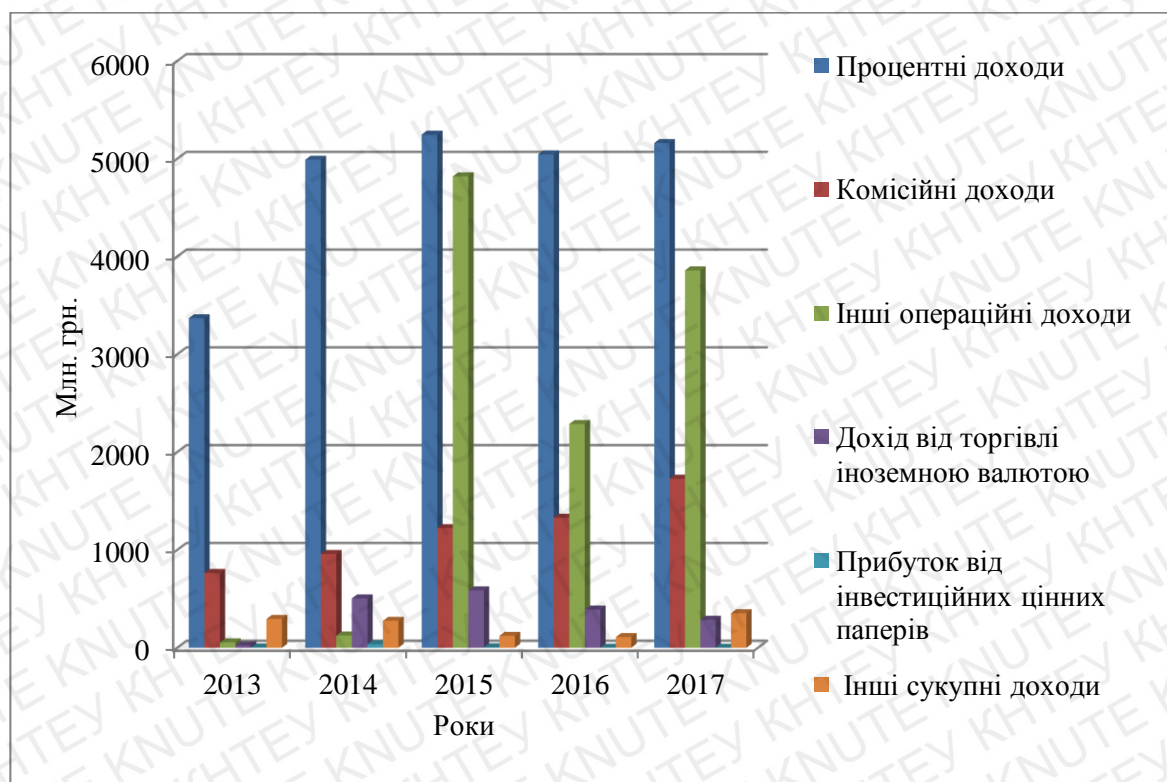


Рис.2.3. Динаміка доходів ПАТ «ПУМБ» станом на 2013-2017 рр.

*Примітка: Розроблено автором на основі [43]

За рис.2.3 можна сказати, що також значно збільшились надходження операційних доходів в 2017 році порівняно з 2016 роком на 30,01%, в порівнянні з 2013 роком – на 126%. Процентні доходи зросли порівняно з 2016 роком всього на 2.3% Інші сукупні доходи в 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 222,39%, в порівнянні з 2013 роком – 19,67%. До негативних тенденцій можна віднести зменшення доходу від торгівлі іноземною валютою на 26,78% та зменшення прибутку від інвестиційних цінних паперів в порівнянні з 2017 роком. Також змінилась і структура доходів.

Важливим елементом для фінансової оцінки банку є витрати тому проведемо аналіз структури витрат банку за табл. 2.2.

**Загальна оцінка структури і динаміки витрати ПАТ «ПУМБ»
станом на 2013-2017 рр., млн.грн.**

Види видатків	Значення станом на 31.12:					Відхилення 2017 до 2016 року		Відхилення 2017 до 2013 року	
	2013	2014	2015	2016	2017	тис.грн	%	тис.грн	%
Процентні витрати	1836,1	2633,1	3101,2	2913,4	2153,4	-760,0	-26,09	317,2	17,28
Витрати комісійні	272,8	290,5	313,6	348,3	459,6	111,2	31,93	186,7	68,45
Збитки від переоцінки іноземної валюти	48,4	311,0	44,2	3,4	3,5	0,16	4,68	-44,8	-92,61
Адміністративні і та операційні витрати	992,9	1215,7	1645,6	1839,8	2906,7	1066,9	57,99	1913,8	192,75
Разом видатків	3150,3	4377,1	5104,7	5105,1	5523,4	418,2	8,19	2373,1	75,33

*Примітка: Розроблено автором на основі [43]

Постатейний аналіз витрат банку показав, що в 2017 році порівняно з 2013 роком збільшились на 75,33%, з 2016 роком сума загальних витрат зросла за рахунок збільшення комісійних витрат на 111,2 млн.грн. в тому числі зменшились процентні витрати банку на 760,0 млн.грн. Ризику ліквідності в більшій мірі схильні банки, у яких спостерігається істотна невідповідність структури активів і пасивів по термінам.

Таким чином, найбільш переважним методом аналізу ризику ліквідності являється метод аналізу розриву в строках погашення вимог і зобов'язань. Для нього можна використовувати форму «Ризик ліквідності», яка публікується в складі річного звіту.

Відповідно до принципу прибутковості доходи банку повинні перевищувати витрати, тому загальна оцінка динаміки витрат банку містить аналіз коефіцієнтів які характеризують стабільність діяльності та її прогнозування. До таких показників належать коефіцієнт дієздатності банку Кд, який визначається співвідношенням витрат і доходів. Оптимальне значення Кд не повинно перевищувати 0,95, збільшення до 1,0 і вище свідчить про

погіршення дієздатності банку, тобто він стає збитковим.

Далі проведемо аналіз витрат ПАТ «ПУМБ» за 2015-2017 роки його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загальна оцінка динаміки видатків ПАТ «ПУМБ» станом на 2013-2017 рр.

Види видатків	Значення станом на 31.12:					Відхилення 2017 до 2016 року		Відхилення 2017 до 2013 року	
	2013	2014	2015	2016	2017	тис.грн	%	тис.грн	%
Видатки банку, млн.грн.	3150,3	4377,1	5104,7	5105,1	5523,4	418,2	8,19	2373,0	75,33
Доходи банку, млн.грн.	4220,1	6022,0	12005,6	8219,1	11389,5	3170,3	38,57	7169,3	169,88
Видатки на 1 грн. доходів (коефіцієнт дієздатності), грн	0,74	0,73	0,43	0,62	0,48	-	-	-	-

*Примітка: розроблено автором на основі [43]

Аналізуючи витрати банку наведені в табл. 2.3 видно, що в порівнянні з 2013 роком видатки банку збільшились на 75,33%, доходи на 169,88%, в порівнянні з 2016 роком видатки збільшились тільки на 8,19%, доходи на 38,57%. Темпи зростання видатків в 2017 році незначно випереджають темпи зростання доходів в цьому ж році, а темпи зростання видатків на 1 грн. доходів (коефіцієнт дієздатності) в цьому році склали 0,48 грн.

2.2 Аналіз ендогенних та екзогенних факторів впливу на конкурентну позицію ПАТ «ПУМБ»

Потреба в аналізі конкурентоспроможності банку виникає у всіх учасників господарського процесу. Метою даного аналізу є виявлення реального фінансового стану банку, ступені його надійності, платоспроможності та конкурентоспроможності.

При аналізі конкурентного середовища, конкурентоспроможності банків та їх конкурентної позиції вважаємо доцільним виходити з наступних джерел конкурентних сил банку: обсяги активів, зобов'язань банків, достатність капіталу, фінансовий аспект реалізованої конкурентоспроможності є свідченням досягнення певних фінансових результатів, які відображають ступінь конкурентного успіху банку.

За табл. 2.4 розглянемо рейтинг банків за активами в підсумку 1 кварталу 2017-2018 рр.

Таблиця 2.4

Рейтинг банків за активами станом на 1 квартал 2017-2018 рр.,

тис.грн.

№	Банк	1 квартал 2018	Позиція	1 квартал 2017	Позиція
1	Приватбанк	475 977 768	1	237 252 465	1
2	Ощадбанк	297 746 572	2	226 905 861	2
3	Укрексімбанк	229 926 845	3	165 644 704	3
4	Укргазбанк	85 078 134	4	63 732 278	4
5	Райффайзен Банк Аваль	77 303 173	5	57 683 984	5
6	Сбербанк	64 961 246	6	42 873 224	7
7	ПУМБ	58 580 725	7	43 628 060	6
8	Альфа-Банк	58 135 286	8	40 219 906	9
9	Укрсоцбанк	54 630 712	9	35 202 029	10
10	Укрсиббанк	52 982 798	10	41 692 508	8
11	Промінвестбанк	52 496 779	11	25 606 007	13
12	ОТП Банк	37 843 180	12	26 441 431	12
13	Кредіт Агріколь Банк	32 464 442	13	30 936 011	11
14	ВТБ Банк	27 485 484	14	17 094 829	14
15	Фінансова ініціатива	27 452 724	15	11 174 811	15

*Примітка: Розроблено автором на основі [55]

Як бачимо, з табл. 2.4 лідируючу позицію займає ПАТ «Приватбанк»: його послугами користується понад 16% населення України. На другому місці знаходиться АТ «Ощадбанк». ПАТ «ПУМБ» в 2018 році знизив свої рейтинги на

одну позицію, з 6 місця на 7місце. Конкуренцію здійснив ПАТ «Сбербанк». ПАТ «ПУМБ» входить до першої десятки банків лідерів за активами на ринку.

За табл. 2.5 розглянемо рейтинг банків за зобов'язаннями в підсумку 1 кварталу 2017-2018 рр.

Таблиця 2.5

**Рейтинг банків за зобов'язаннями станом на 1 квартал 2017-2018 рр.,
тис.грн.**

№	Банк	1 квартал 2018	Позиція	1 квартал 2017	Позиція
1	Приватбанк	229 350 499	1	214 112 331	1
2	Ощадбанк	196 198 464	2	201 066 656	2
3	Укрексімбанк	150 958 546	3	151 415 648	3
4	Укргазбанк	68 956 348	4	58 687 501	4
5	Райффайзен БанкАваль	56 536 109	5	46 162 414	5
6	Сбербанк	35 114 811	9	39 195 859	6
7	ПУМБ	44 489 255	7	39 035 666	7
8	Альфа-Банк	44 515 488	6	36 900 865	9
9	Укрсоцбанк	20 725 973	12	27 139 550	11
10	Укрсиббанк	37 607 209	8	37 344 482	8
11	Промінвестбанк	12 030 176	14	22 200 426	13
12	ОТП Банк	27 078 383	10	23 589 739	12
13	Кредіт Агріколь Банк	26 809 370	11	28 154 542	10
14	ВТБ Банк	9 408 877	15	14 623 643	14
15	Фінансова ініціатива	17 384 339	13	9 955 476	15

*Примітка: Розроблено автором на основі [55]

За табл. 2.5 спростерігаємо, що динаміка руху значення конкурентної позиції є аналогічною таблиці 2.4. Лідируючу позицію займає ПАТ «Приватбанк»: його послугами користується понад 16% населення України. На другому місці знаходиться АТ «Ощадбанк». ПАТ «ПУМБ» в 2018 році знаходиться на 7 місці. Тобто, протягом року зобов'язання ПАТ «ПУМБ» зросли, але банк залишився на тому ж місці.

За табл. 2.6 розглянемо рейтинг банків за капіталом в підсумку 1 кварталу 2017-2018 рр.

Таблиця 2.6

Рейтинг банків за капіталом станом на 1 квартал 2017-2018 рр., тис.грн.

№	Банк	1 квартал 2018	Позиція	1 квартал 2017	Позиція
1	Приватбанк	26 749 018	2	23 140 133	2
2	Ощадбанк	30 761 520	1	25 839 205	1
3	Укрексімбанк	8 509 725	4	14 229 057	3
4	Укргазбанк	5 486 396	7	5 044 777	6
5	Райффайзен Банк Аваль	12 174 807	3	11 521 569	4
6	Сбербанк	4 057 675	9	3 677 365	9
7	ПУМБ	5 177 163	8	4 592 393	7
8	Альфа-Банк	3 899 418	11	3 319 041	11
9	Укрсоцбанк	3 967 510	10	8 062 480	5
10	Укрсиббанк	5 877 361	5	4 348 026	8
11	Промінвестбанк	5 852 846	6	3 405 582	10
12	ОТП Банк	3 828 359	12	2 851 692	12
13	Кредіт Агріколь Банк	3 601 251	13	2 781 469	13
14	ВТБ Банк	1 054 594	14	2 471 187	14
15	Фінансова ініціатива	-7 396 135	15	-	-

*Примітка: Розроблено автором на основі [55]

Виходячи з проведеного аналізу табл. 2.6, спостерігаємо, що ситуація з конкурентною позицією банків за рівнем капіталу відрізняється від попередніх оцінок. Лідером являється ПАТ «Ощадбанк».

Другу позицію займає ПАТ «Приватбанк». Піднявся в рейтингу на 3 позицію і Райффайзен Банк Аваль.

Що стосується досліджуваного нами банку ПАТ «ПУМБ», то в 2017 році він займав 7 позицію, а в 2018 році змістився на 8 позицію, що означає що банк в структурі зменшив вартість капіталу.

За табл. 2.7 розглянемо рейтинг банків за прибутком в підсумку 1 кварталу 2017-2018 рр.

Таблиця 2.7

Рейтинг банків за прибутком станом на 1 квартал 2017-2018 рр., тис. грн.

№	Банк	1 квартал 2018	Позиція	1 квартал 2017	Позиція
1	Приватбанк	3 653 812	1	1 107 644	2
2	Ощадбанк	41 574	11	158 274	8
3	Укрексімбанк	258 592	7	323 118	4
4	Укргазбанк	54 202	10	21 474	10
5	РайффайзенБанк Аваль	1 381 309	2	1 448 999	1
6	Сбербанк	24 912	12	44 306	9
7	ПУМБ	488 466	5	48 010	3
8	Альфа-Банк	211 544	8	6 876	11
9	Укрсоцбанк	-290 511	13	-206 147	13
10	Укрсиббанк	611 889	4	243 969	7
11	Промінвестбанк	-294 299	14	-170 396	12
12	ОТП Банк	612 613	3	279 492	6
13	Кредіт Агріколь Банк	439 944	6	305 550	5
14	ВТБ Банк	184 475	9	-351 733	14
15	Фінансова ініціатива	-3 436 608	15	-	-

*Примітка: Розроблено автором на основі [55]

Як видно з табл. 2.7, протягом аналізованого періоду фінансові результати досліджуваних банків не завжди були позитивними. В 2017 році ПАТ «ПУМБ» займав 3 позицію, в 2018 році змістився на 5 позицію, що негативно впливає на рівень його конкурентної позиції.

Конкурентна позиція банку ПАТ «ПУМБ» відображає стратегічні, тобто довгострові його зусилля на завоювання конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від його конкурентів. конкурентна позиція банківської установи значною мірою залежить від його характеру, ефективності конкурентних переваг. Формування переваг складна робота, що реалізується через постійну адаптацію системи управління банком та його активами, капіталом та зобов'язаннями до змін конкурентного середовища. Це дає

можливість усебічно оцінити конкурентоспроможність банку через його конкурентну позицію на ринку.

Головним моментом є об'єднання банків ПАТ «ПУМБ» і «Ренесанс Кредит». Це черговий крок, що наближає банк до основної мети – створення універсального банку, який стане лідером на українському ринку.

За 2015-2017 рр. в момент загострення ситуації на сході і фактично закриття цього регіону для банківської діяльності ПАТ «ПУМБ» втратив там досить велику кількість точок продажів. Банку довелося закрити 32 відділення в зоні АТО і 6 відділень у Криму. У той же час у «Ренесанс Кредит» там була дуже обмежена присутність. Таким чином, за рахунок об'єднання мереж змогли компенсувати втрати і розширити свою присутність. Зараз ПАТ «ПУМБ» має 157 точок продажів, тоді як до початку всіх трагічних подій було 158 точок.

В табл. 2.8 наведено аналіз стійкості банків за основними показниками

Таблиця 2.8

Рейтинг стійкості банків станом на 1 квартал 2018 року

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу за депозитами фіз.особам
1	Райффайзен Банк Аваль	4,52	4,7	4,1	4,82	5
2	Укрсиббанк	4,43	4,5	4,1	4,82	8
3	Креди Агриколь Банк	4,29	4	4,3	4,91	13
4	ОТП Банк	4,18	4,2	4,1	4,29	9
5	Кредобанк	3,97	3,6	4,2	4,47	15
6	Прокредитбанк	3,91	3,7	3,9	4,29	16
7	Укргазбанк	3,9	3,3	4,3	4,56	6
8	Ощадбанк	3,8	3,1	4,6	4,02	2
9	Укрексімбанк	3,6	3,2	3,9	4,02	4
10	Приватбанк	3,56	3,2	3,6	4,29	1
11	ПУМБ	3,54	3	4,5	3,13	7
12	Альфа-Банк	3,51	2,2	4,8	4,2	3
13	Правексбанк	3,34	3,4	2,8	4,2	30
14	Банк Південний	3,32	2,8	4,5	2,33	11
15	Ідея Банк	3,30	3,1	3,3	3,67	24

*Примітка: Розроблено автором на основі [50]

Таким чином, за табл. 2.8 можемо сказати, що ПАТ «ПУМБ» знаходиться на 11 місці в рейтингу за стійкістю банків, а саме: загальний рейтинг – 3,54, стресостійкість – 3,0, лояльність вкладників – 4,5, оцінка аналітиків – 3,13, за депозитами – 7,0. На першій позиції знаходиться Райффайзенбанк Аваль з показником в загальному рейтингу 4,52, «УкрСиббанк» з показником 4,43. За показником «лояльність вкладників» на першій сходинці знаходиться Ощадбанк, за «оцінкою аналітиків» - КредіАгрікольБанк, за показником «депозити» - Правексбанк (рис. 2.4).

Таким чином, визначили, що такі банки належать європейським групам: Райффайзен банк Аваль, Укрсиббанк (BNP Paribas), ОТП банк, Креді Агріколь банк, Кредобанк (PKO BP), Правекс банк (Intesa), Ідея банк (Getin).

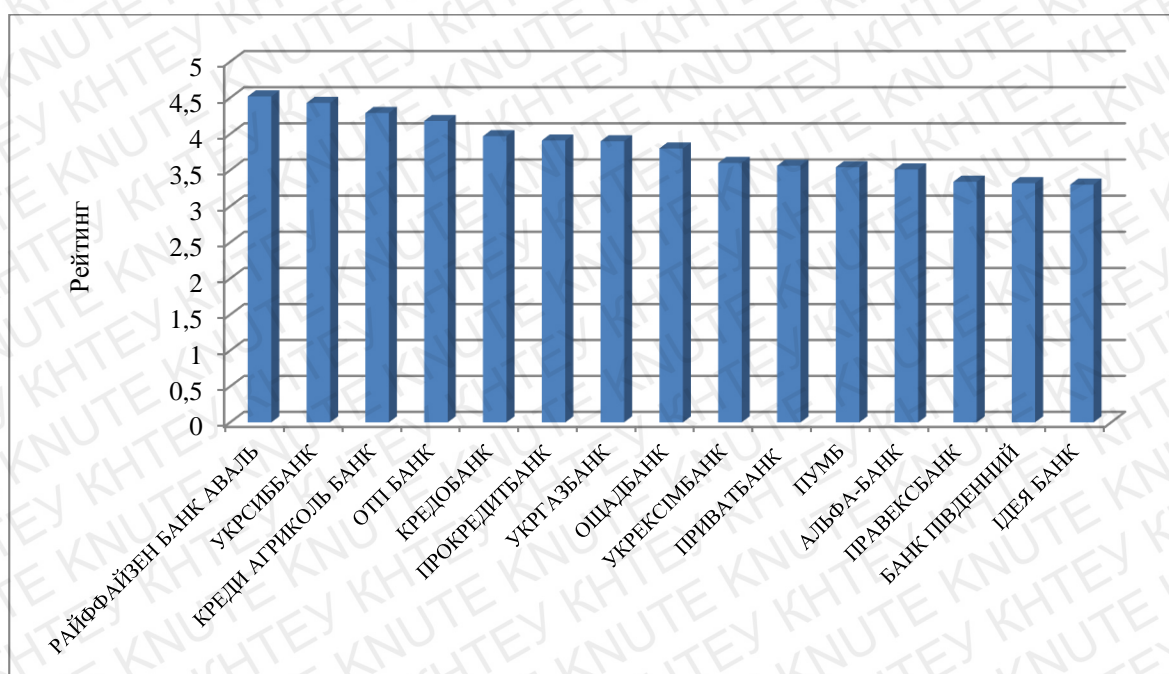


Рис.2.4. Загальний рейтинг банків станом на 1 квартал 2018 року

*Примітка: Розроблено автором на основі [50]

За рис. 2.4 можна сказати, що банківські групи поки що зарекомендували себе найкращим чином на ринку. Проте навіть також існує велика проблема – більшість європейських установ бажають продати свої українські активи. При цьому, в минулому, продаж українським або російським власникам вже призводив до банкрутства через кілька років.

На сучасному банківському ринку відбувається взаємодія трьох його основних учасників (суб'єктів) – продавця (банківської установи), покупця (клієнта) та регулятора в особі Центрального банку. В умовах ринкової економіки для успішної роботи його суб'єктів особливого значення відіграють глибокі знання ринку і здатність вміло застосовувати інструменти впливу.

Частку банків України в депозитах юридичних осіб станом на червень 2018 року розглянемо на рис. 2.5.

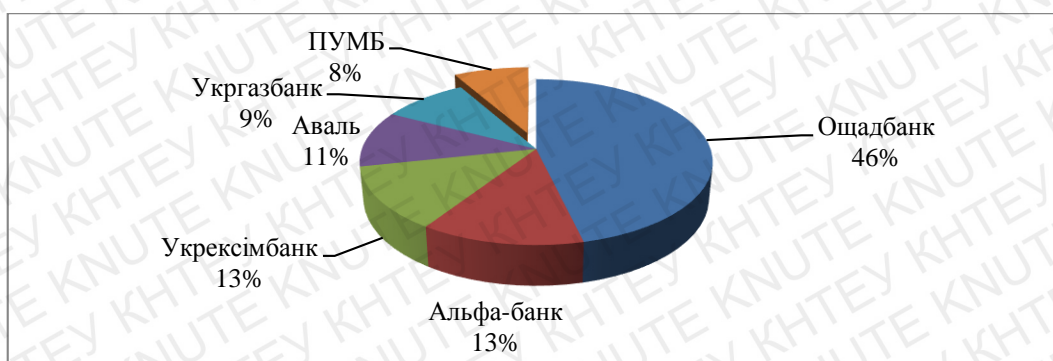


Рис.2.5. Частка банків України в депозитах юридичних осіб станом 31.12.2017 року

*Примітка: розроблено автором на основі [55]

За рис.2.5 можемо сказати, що лідером надання депозитів юридичним особам є ПАТ «Ощадбанк». ПАТ «ПУМБ» знаходиться на 5 позиції.

Частка банків України в депозитах фізичних осіб станом на червень 2018 року розглянемо на рис. 2.6.

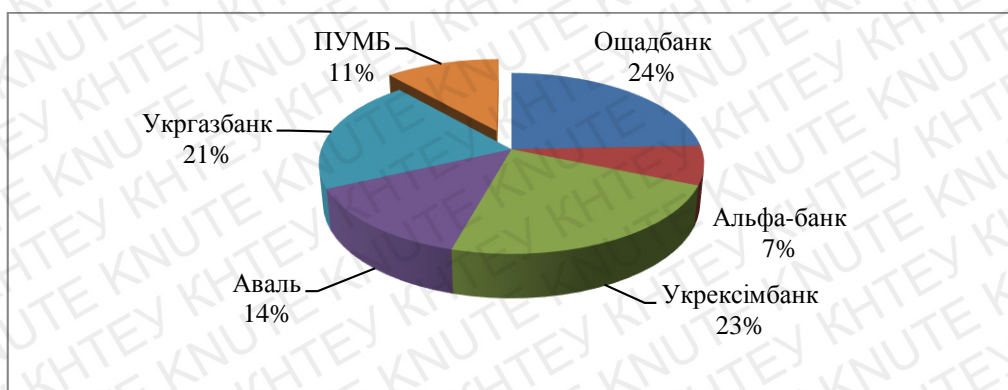


Рис.2.6. Частка банків України в депозитах фізичних осіб станом на 31.12.2017 року

*Примітка: розроблено автором на основі [55]

Що стосується депозитів фізичних осіб, то ПАТ «ПУМБ» знаходиться на 6 позиції серед банків України. Лідером даного сектору є державні банки Ощадбанк, Укргазбанк та Укрексімбанк

Частку банків України за кредитним портфелем станом на червень 2018 року розглянемо на рис.2.7.

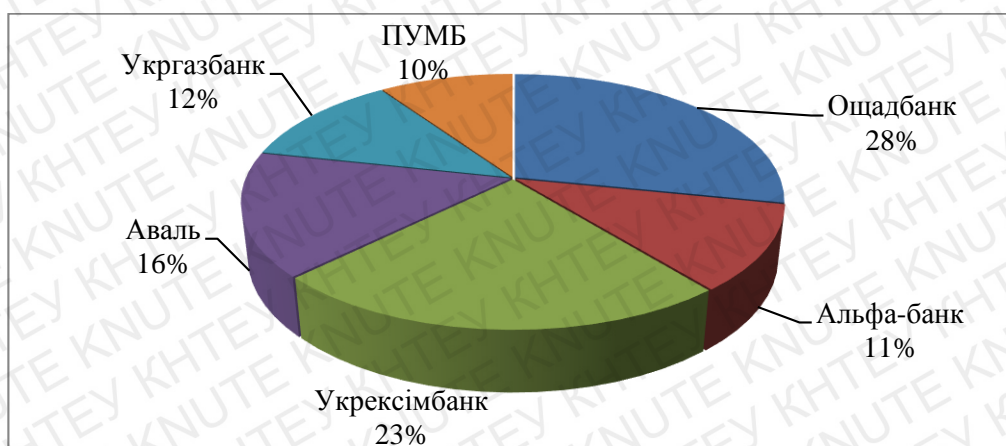


Рис.2.7. Частка банків України в кредитному портфелі станом на 31.12.2017 року

*Примітка: розроблено автором на основі [55]

За рис.2.7 можемо сказати, що лідерами являються державні банки Ощадбанк та Укрексімбанк. ПАТ «ПУМБ» знаходиться на 6 позиції, відстаючи від найближчого конкурента лише на відсоток

Широкий асортимент сучасних банківських технологій (інтернет-банкінг та фінансові портали, система «клієнт-банк», мобільний банкінг, он-лайн – консультація, банкомати та ін.), персональний менеджер для кожного клієнта, гнучкий графік роботи спеціалізованих відділень, розширення мережі центрів самообслуговування – це далеко неповний перелік сучасних маркетингових засобів розподілу банківських продуктів.

За табл. 2.9 стисло проаналізуємо ще один важливий метод формування стратегії – матриця БКГ депозитів фізичним та юридичним особам, а також кредитного портфелю.

Таблиця 2.9

Розрахунок матриці БКГ станом на 31.12.2017 р, млрд. грн

Банк	Депозити ф.о.	Частка на ринку	Темп росту	Депозити ю.о.	Частка на ринку	Темп росту	Кредитний портфель	Частка на ринку	Темп росту
Ощадбанк	89,2	22,40	103,1	53,8	12,8	116,0	72,9	9,3	97,8
Альфа-Банк	25,0	6,28	106,0	15,5	3,7	87,5	28,2	3,6	100,0
Укрэксимбанк	23,8	6,00	95,2	50,9	12,1	89,0	60,9	7,8	90,2
Райффайзен Банк Аваль	21,2	5,33	97,6	30,5	7,3	101,0	40,7	5,2	107,9
Укргазбанк	17,7	4,45	110,0	45,3	10,8	102,0	31,0	4,0	124,0
ПУМБ	15,8	3,98	110,4	25,3	6,0	101,6	24,8	3,1	117,0
ВСЬОГО	398,2	-	-	420,0	-	-	784,0	-	-

*Примітка: Розроблено автором на основі [55]

За таблицею 2.9 можемо спостерігати, що найбільшу частку ринку депозитів фізичним особам займає державний банк ПАТ «Ощадбанк» 22,4%. Досліджуваний банк ПАТ «ПУМБ» займає 3,98%. Основними конкурентами банку також є Альфа-банк, Укрэксимбанк, Райффайзен Банк Аваль, Укргазбанк. Матриця БКГ депозитів фізичним особам сформована на рис.2.9.

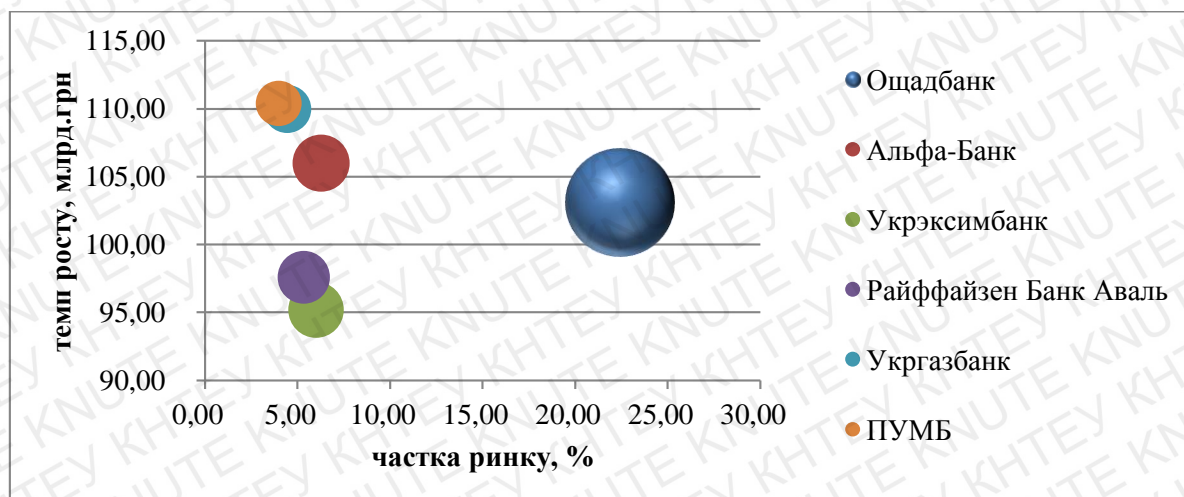


Рис.2.9. Матриця БКГ депозитів фізичним особам станом на 31.12.2017

*Примітка: розроблено автором на основі [52]

З рис 2.9 ми можемо прийти до висновку, що основними конкурентами на ринку депозитів фізичним особам є Альфа-Банк, Райффайзен Банк Аваль, Укргазбанк, Укрексимбанк та Ощадбанк. ПАТ «ПУМБ» як і Альфа-Банк займають порівняно незначну частку ринку, але зі значним темпом росту. Лідером на даному ринку є великий державний Ощадбанк.

Матриця БКГ депозитів юридичним особам сформована на рис.2.10.

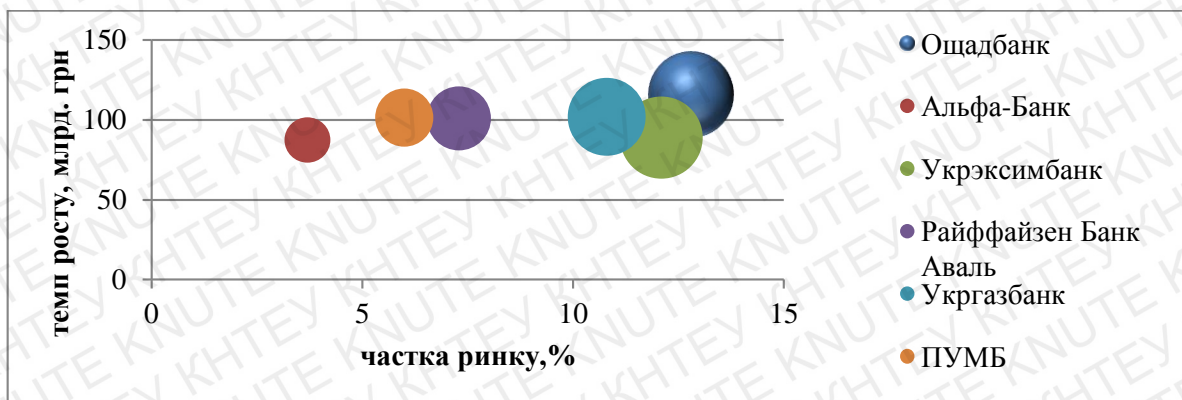


Рис.2.10. Матриця БКГ депозитів юридичним особам станом на 31.12.2017

*Примітка: розроблено автором на основі [52]

На рис. 2.10. можемо спостерігати, що основними конкурентами ПАТ «ПУМБ» на ринку депозитів юридичним особам є Альфа-Банк, Райффайзен Банк Аваль, Укргазбанк, Укрексимбанк та Ощадбанк. ПАТ «ПУМБ» як і Альфа-Банк займають порівняно незначну частку ринку, але зі значним темпом росту. Лідером на ринку є державні банки Укргазбанк, Укрексимбанк та Ощадбанк

Матриця БКГ кредитного портфелю сформована на рис.2.11.

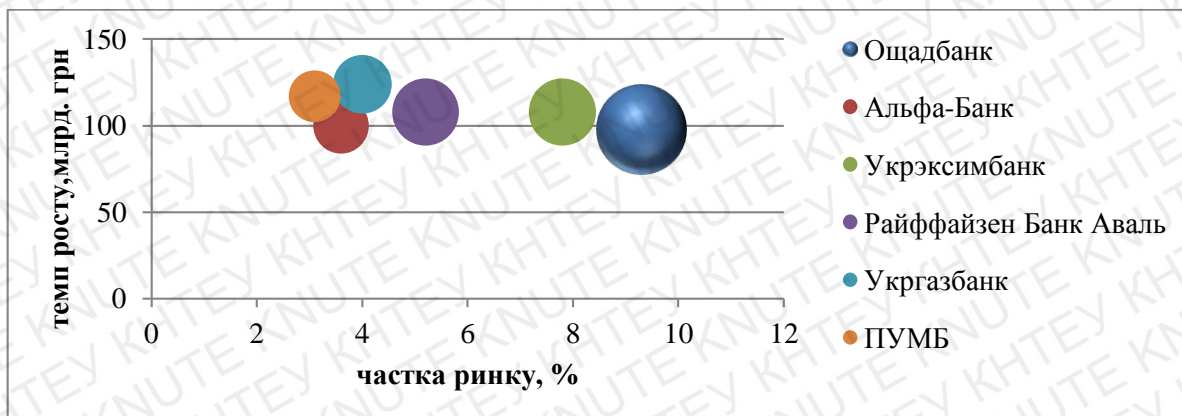


Рис.2.11. Матриця БКГ кредитного портфелю станом на 31.12.2017

*Примітка: Розроблено автором на основі [52]

На рис 2.11 можемо спостерігати, що ПАТ «ПУМБ» характеризується високим темпом росту на ринку кредитних послуг. Найближчими конкурентами є Альфа-Банк, та Райффайзен Банк Аваль, що також активно діють на даному ринку. Лідером ринку є також Ощадбанк, Укрессимбанк та Райффайзен Банк Аваль

Як висновок, зазначимо, що ПАТ «ПУМБ» активно нарощує свої позиції на ринку банківських послуг та вже за 2018 рік планує вийти на рівень до конфлікту в зоні АТО.

2.3.Свот аналіз діяльності ПАТ «ПУМБ»

Одним з головних методів, який сьогодні застосовується в ПАТ «ПУМБ», є PEST-аналіз. Він являє собою комплексний аналіз зовнішніх факторів, які впливають на діяльність суб'єктів господарської діяльності.

У самій назві закладено основні області, які піддаються аналізу – політика, економіка, суспільство і технології (political, economic, society, technology – PEST).

Слід зауважити, що в структурі зовнішнього середовища PEST-аналіз виділяє макросередовище (яка включає аналіз політичного режиму, економіки, науково-технічного прогресу, соціально-демографічної середовища і природних факторів) і мікросередовище (конкуренти, покупці, постачальники, акціонери, профспілки тощо), причому першого ряду факторів приділяється більше значення (додаток Г).

Важливо звернути увагу на те, що серед усіх зовнішніх факторів, які впливають на діяльність банку, першорядну увагу потрібно приділити політичним чинникам, оскільки уряд може безпосередньо впливати на економічну складову держави, штучно застосовуючи ті чи інші постанови для утримання певного економічного курсу [11, с. 56].

Завдяки НБУ, який належить державі, уряд змінює облікову ставку, контролює кількість грошових коштів в обороті, аналізує рівень ВВП тощо.

Команда працівників ПАТ «ПУМБ» висвітлюють всі чинники, які притаманні PEST-аналізу (економічні, соціальні, політичні та технологічний) фактори при здійсненні стратегічного планування та розвитку фінансового сектора.

Економічні чинники включають в себе процентну ставку, курс іноземної валюти, рівень інфляції, кількість грошових коштів в обігу, рівень безробіття, ціни на енергоресурси, інвестиційну політику і фактичний особистих дохід населення в середньому [11, с. 57].

Крім цього, PEST-аналіз банку включає в себе такі соціокультурні чинники, як зміна переваг споживачів, стиль життя різних груп населення, активність споживачів, демографічна структура, а також мобільність населення та ін.

Важливу роль у визначенні перспективних цілей і завдань в банківському секторі відіграють також технологічні фактори, які є найбільш стрімкими і важливими за масштабом впливу.

На думку фахівців ПАТ «ПУМБ», PEST-аналіз є настільки важливим при будь-якому плануванні діяльності, що часто є єдиною можливістю оперативно відреагувати на зміну обстановки.

Саме тому в даній банківській установі в обов'язковому порядку використовують методи PEST-аналізу, оскільки це дозволяє зробити діяльність банку більш успішною.

Таким чином, для того, щоб визначитися зі стратегічним плануванням, сформулювати мету діяльності банківської установи необхідно здійснити певні дії маркетингового управління: провести аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, враховувати показники, які не прямопропорційно стосуються банківської діяльності, але все ж таки справляють безпосередній вплив.

Все це необхідно для того, щоб забезпечити ефективність та якість надання ПАТ «ПУМБ» комплексу банківських послуг для задоволення потреб споживачів, пов'язані зі зміною чинників, які формуються та функціонують у державі.

Проаналізуємо основні фактори макросередовища ПАТ «ПУМБ».

Таблиця 2.10

Фактори макросередовища, які створюють можливості для ПАТ «ПУМБ»

Фактори	Прояви	Сила впливу на банк	Дії банку
1. Зростання обсягів промислового виробництва	Зростання попиту на кредитні ресурси, збільшення кількості кредитоспроможних позичальників	9	Розширити ресурсну базу банку і збільшити обсяги кредитування економіки
2. Активізація суб'єктів підприємницької діяльності	Зростання розмірів доходів громадян збільшує рівень заощаджень населення, який дає можливість банку розраховувати на додаткові можливості формування ресурсної бази	6	Розробити дієві маркетингові програми по залученню коштів населення і суб'єктів господарювання та направити ці кошти в найбільш прибуткові проекти
3. Зростання життєвого рівня населення України	Збільшення доходів населення сприяє збільшенню заощаджень, які, в свою чергу, збільшують депозити населення, і до того ж підвищується попит на банківські послуги з боку населення	7	Банку необхідно: 1) розширити обсяги кредитування; 2) активно впроваджувати і виводити на ринок банківські послуги для населення, в 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 розміщувати фінансові ресурси і отримувати прибуток	6	У разі появи позитивних тенденцій на фондовому ринку банку необхідно активізувати свою діяльність з 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 кордоном і залучити до кола своїх клієнтів українські підприємства, які займаються ЗЕД

*Примітка: розроблено автором на основі [48, с. 156]

Незважаючи на всі конкурентні переваги, які має ПАТ «ПУМБ», він не застрахований від змін у зовнішньому середовищі, нестабільності політичного стану і економічної політики держави.

У табл. 2.10 наведені фактори макросередовища, які створюють можливості для розвитку ПАТ «ПУМБ». Досліджені можливий вплив і сила цього впливу на банк (по 10-ти бальною шкалою, яка допускає оцінки від 1 до 10 балів: 1 бал - дуже незначний вплив фактора, 10 - максимальний вплив фактора) і з'ясовані відповідні дії банку для реалізації наданих можливостей.

Проаналізуємо фактори макросередовища, які створюють певні загрози для розвитку ПАТ «ПУМБ» на ринку (табл.2.11).

Ключовим інструментом, яким можна оцінити потенційні можливості розвитку банку є проведення SWOT-аналізу діяльності банку. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Таблиця 2.11

Фактори макросередовища, які створюють загрози для розвитку

Фактори	Прояви	Сила 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.Знецінення активів; труднощі з поверненням довгострокових кредитів	Посилення конкуренції між банками з надання кредитів, зменшення кількості кредито-спроможних 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 робочих, скорочення депозитів населення, скорочення ресурсної бази банку	7	Ефективне управління активами і пасивами, диверсифікація джерел капіталу
4. Збільшення податкового тягаря	Погіршення фінансового стану підприємств, «тінізація» економіки.	8	Диверсифікація діяльності в інших напрямках надання фін. послуг
5. Форс-мажорні обставини	Війна, стихійні лиха, і т. п.	9	Страховання на випадок стихійного лиха

*Примітка: Розроблено автором на основі [48, с. 157]

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [43, с. 195].

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ПАТ «ПУМБ»

	Можливості	Загрози
Слабкі сторони	Стратегія ліквідації слабких сторін за допомогою можливостей. Основні слабкі сторони ПУМБ - 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 сегментаційної особливості за допомогою ефективної збутової і комунікаційної політики	Стратегія, спрямована на усунення слабких сторін для мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз. У даній ситуації ПУМБ необхідно мобілізувати весь свій потенціал з метою збереження лідируючого положення на ринку. Успішна діяльність банку в даних умовах можлива за рахунок оптимізації витрат і концентрації на найбільш рентабельних напрямках банківської діяльності, виключаючи з портфеля банківських продуктів неперспективні напрямки
Сильні сторони	Стратегія спрямована на використання існуючих можливостей за рахунок сильних сторін банку. Вона базується на постійному розширенні асортименту банківських продуктів та введення продуктів-новинок, збільшенні пропозиції послуг на роздрібному сегменті ринку, підвищення якості обслуговування в фронтах-офісах ПУМБ, розвитку регіональної мережі банку. Основні внутрішні сильні боку даної стратегії - широкий портфель послуг, високу якість обслуговування, конкурентні ціни на послуги, значні фінансові ресурси ПУМБ	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 ПУМБ спрямована на нейтралізацію агресії конкурентів і на захист свого ринкового сегмента і ніші. Реалізація стратегії полягає в формуванні лояльності з боку роздрібного і корпоративного сегментів через комплексність пропозиції і якісне обслуговування, активної маркетингової політики

*Примітка: Розроблено автором на основі [43]

За результатами дослідження можна зробити висновок про необхідність використання маркетингового підходу при розробці моделі конкурентоспроможного розвитку банку. Важливість представленого підходу полягає в тому, що вибір, завоювання і утримання ринків збуту банківської продукції забезпечують банкам джерело доходів і прибутку згідно їх потреб і перспектив розвитку. Для того щоб зайняти міцну позицію на ринку банківських послуг, комерційному банку рекомендується інтегрувати стратегію максимального задоволення потреб клієнтів при розробці моделі конкурентоспроможного розвитку банку.

Незважаючи на всі конкурентні переваги, якими можуть мати у своєму розпорядженні банківські установи, вони не застраховані від змін у зовнішньому середовищі, нестабільності політичного стану і економічної політики держави. У зв'язку з цим, банкам рекомендується використовувати SWOT-аналіз для оцінювання ступеня впливу сильних і слабких сторін банку на ринкові можливості, які відкриваються перед банком.

Таким чином, якісно проведений SWOT-аналіз дає можливість виявити як тактичні, так і стратегічні проблеми, подальший аналіз яких буде лежати в основі розробки системи управління ефективністю банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПАТ «ПУМБ»

3.1. Модернізована методика оцінки конкурентної позиції банку на ринку

Методики щодо оцінювання конкурентної позиції банківської установи змінюються від відносно простих, заснованих в умовах недостатнього фінансування й обмеженості інформації, до складних, потребуючих від банківських установ значних витрат і високого професіоналізму персоналу, що займається дослідженням конкурентоспроможності. Перевагою українських банків є те, що вони можуть використовувати досить великий вітчизняний досвід з вивчення цієї проблеми, з одного боку, і закордонні методики – з іншого. Серед них можна виокремити наступні [31, с. 43]:

- Метод різниць, суть даного методу полягає у визначенні переваг та недоліків установи за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки).
- Методика розрахунку «індексу мікроекономічної конкурентоспроможності», ґрунтується на концепції конкурентоспроможності, згідно з якою конкурентна стратегія та якість бізнес-середовища є вирішальними у формуванні конкурентних переваг підприємства.
- Метод балів, застосування якого дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища установи в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів (дана методика розроблена Дребот Н.П.)
- Метод «еталону» (графічний метод), метод використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків установи (алгоритм розроблений І.А. Тарасенко та В.Д. Рожок).
- Методика рейтингу. Рейтинг життєздатності банків – це оцінка надійності найбільших банківських установ.

Для практичної реалізації визначених методів доцільно буде провести оцінювання конкурентоспроможності конкретної банківської установи.

З метою проведення маркетингової оцінки конкурентної позиції банківської установи було досліджено та проаналізовано цілу низку методик визначення конкурентної позиції комерційного банку на ринку банківських послуг.

Для оцінки конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» на вітчизняному ринку банківських послуг було обрано методику балів та методику рейтингу.

Методика балів 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, 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; впровадження інноваційних видів послуг; оновлення існуючих технічних потужностей; удосконалення менеджменту, управлінської та організаційної структури; розвиток філіальної мережі; рівень навиків та професіоналізм персоналу, можливість швидко вирішувати питання [37, с. 166].

Дана методика полягає в тому, що банківські установи оцінюються за трьох бальною шкалою по основним критеріям, які характеризують конкурентну позицію банківської установи. Далі кожен з даних критеріїв множиться на ваговий коефіцієнт і за загальною сумою балів визначається конкурентна позиція банківської установи у порівнянні з її основними конкурентами. Набір показників, за якими здійснюється аналіз, наведено в додатках Д – Ж.

Методика рейтингу враховує найважливіші фактори фінансової стійкості, які можна розрахувати на основі публічної інформації для платоспроможних банків [11, с. 55].

Здатність банку переживати періоди системних дисбалансів визначається як загальна сума балів факторів стабільності – від 1 до 4, зважених на важливість

кожного фактора – від 0 до 1. Залежно від загального заліку, банк отримує певну кількість зірок – від 0,5 до 5.

Джерелами даних є показники фінансової звітності, опубліковані на офіційних сайтах Асоціації українських банків, Національного банку України і на корпоративних сайтах банків, що беруть участь у рейтингу.

Для визначення фактора «Підтримка та ризику власників» використовується офіційна інформація Національного банку України про власників істотної частки банку, а також дані інформаційних агентств.

При підготовці методики рейтингу беруться до уваги фактори, що визначають життєздатність банків: достатність капіталу; якість кредитного портфеля; рентабельність діяльності банку; ліквідність; підтримка та ризику власників; безперервність виплат; системне значення банку.

Методика розрахунку факторів, що визначають життєздатність банків наведена в табл. 3.4, 3.5 та додатку 3.

Таблиця 3.4

Формули та діапазони розрахунку факторів, що визначають життєздатність банків

Фактор	Показник	Формула	Діапазони присвоєння балів	Вага фактора
Відповідність капіталу активам	Коефіцієнт достатності власного капіталу	(Власний капітал / Чисті активи) *100%	>17% – 4 б. 12% – 17% – 3 б. 8% – 12% – 2 б. 0% – 8% – 1 б.	0,1
Проблемність кредитів	Співвідношення недіючих кредитів до кредитного портфеля	Недіючі кредити / Кредити *100%	<10% – 4 б. 10% – 25% – 3 б. 25% – 35% – 2 б. > 35% – 1 б.	0,05
Ефективність діяльності банку	Рентабельність середньорічного власного капіталу	(Фінансовий результат / Усереднений власний капітал) *100%	>5% – 4 б. 0% – 5% – 3 б. (-50%) - 0% – 2б. <(-50%) - 1 б.	0,15
Ліквідність банку	Відношення високолікв. активів до зобов'язань; відношення коштів на коррахунках банків до зобов'язань	Грошові кошти та її еквіваленти / Чисті зобов'язання *100%	>15% – 4 б. 11% – 15% – 3 б. 7% – 11% – 2 б. 0% – 7% – 1 б.	0,2

*Примітка: Розроблено автором на підставі [11, с. 56].

Таблиця 3.5

Загальний залік факторів, що визначають життєздатність банків

Фактор	Показник	Формула	Вага фактора
Загальний залік	Сума балів факторів, зважених на відповідні ваги	Сума факторів * вага фактора	1

*Примітка: Розроблено автором на підставі [11, с. 57].

Кожному фактору, перед тим як зважити на його важливість, присвоюється бал від 1 до 4. Бали залежать від діапазону, в який потрапляє значення показника, що відображає кількісний вміст фактора.

Сума загального заліку для банку розраховується шляхом додавання чисел, отриманих від множення балів на вагу кожного фактора. Чим більше значення загального заліку, тим вищі шанси у банку вистояти в кризові часи.

Рейтингова таблиця будується шляхом ранжування банків, які беруть участь у рейтингу, в порядку зниження суми їхнього загального заліку. Після цього, залежно від діапазону, в який потрапляє кожен банк, виділяються 5 рейтингових груп банків. Групам присвоюється рейтинг від 1 до 5 (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Критерії присвоєння рейтингових категорій

Значення суми загального заліку	Рейтинг банку	Зміст категорії
3,7 і більше	5	Високий рівень життєздатності
від 3,10 до 3,69	4	Стабільний рівень життєздатності
від 2,50 до 3,09	3	Задовільний рівень життєздатності
від 1,90 до 2,49	2	Низький рівень життєздатності
від 1,30 до 1,89	1	Катастрофічний рівень життєздатності

*Примітка: Розроблено автором на підставі [11, с. 58].

Методика рейтингу банків у майбутньому може частково змінюватися в розрахунковій частині чи доповнюватися новими факторами, з огляду на динаміку показників діяльності банківської системи, а також внаслідок підвищення рівня розкриття фінансової інформації банками.

3.2. Апробація оновленої методики оцінки конкурентної позиції банку

Проведемо апробацію запропонованої методики оцінки конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» у порівнянні з чотирма вітчизняними банками на основі методу балів та методу рейтингів за даними фінансової звітності 2017 року, а саме: ПриватБанк, ОТП Банк, Креді Агріколь Банк, Альфа-банк. Вищевказані банки є найбільш популярними універсальними банками, а також такими, що беруть депозити в населення і кредитують корпорації. Вони мають більш-менш збалансований як пасив, так і актив балансу між роздрібним та корпоративним бізнесом. Аналіз конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» проведемо з використанням бальної оцінки, для цього виділимо найважливіші фактори конкурентної позиції банку та оцінимо її від одного до трьох балів.

Розрахунок показників конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» за I – III блоками наведено в табл. 3.7 – 3.9.

Таблиця 3.8

Розрахунок показників конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» за I блоком, станом на 31.12.2017

№	Показник	Кількість балів				
		Приват Банк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	Альфа-банк	ПУМБ
1	Імідж та надійність банку	3	3	2	2	2
2	Масштаби діяльності банку на ринку депозитних послуг					
2.1	Частка банку на ринку депозитних послуг	3	1	1	2	2
2.2	Частка банку на ринку еквайрингу платіжних карток	3	1	1	2	1
2.3	Територіальна експансія	3	1	2	3	1
3	Динаміка депозитних операцій					
3.1	Приріст довгострокових депозитів	3	2	2	2	2
3.2	Приріст середньострокових депозитів	2	1	2	3	2
4	Якісна оцінка клієнтської бази					
4.1	Юридичні особи	3	1	2	3	2
4.2	Фізичні особи	3	2	2	3	1

*Примітка: Розроблено автором на підставі [39, 40, 41, 42, 43].

Таблиця 3.8

**Розрахунок показників конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» за II блоком,
станом на 31.12.2017**

№	Показник	Кількість балів				
		Приват Банк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	Альфа-банк	ПУМБ
1	Продуктна політика банку					
1.1	Широта асортименту	3	3	2	2	1
1.2	Унікальні властивості продукту	2	2	2	2	1
1.3	Наявність інновацій, ноу-хау	2	2	2	2	2
2	Цінова політика банку					
2.1	Швидкість реагування банку на зміну цін на ринку	2	2	2	2	2
3	Технологічна оснащеність	3	3	1	2	1
4	Сервісні умови					
4.1	Якість обслуговування	2	2	2	2	2
4.2	Додаткові послуги	3	2	3	3	2

*Примітка: Розроблено автором на підставі [39, 40, 41, 42, 43].

Таблиця 3.9

**Розрахунок показників конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» за III блоком,
станом на 31.12.2017**

№	Показник	Кількість балів				
		Приват Банк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	Альфа-банк	ПУМБ
1	Партнерські відносини					
1.1	Спільні проекти	3	2	2	3	3
1.2	Агентська мережа	1	1	1	2	1
2	Оцінка рекламної кампанії	3	2	2	3	2
3	Фінансові результати діяльності					
3.1	Прибуток та рентабельність	3	3	3	3	3
4	Людський фактор (імідж керівництва та кваліфікація співробітників)	3	3	2	2	3

*Примітка: Розроблено автором на підставі [39, 40, 41, 42, 43].

На основі таблиць 3.7 – 3.9 побудуємо таблицю із загальною кількістю балів по аналізуємих банкам (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Загальна кількість балів по банкам, станом на 31.12.2017

№	Показник	Кількість балів				
		Приват Банк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	Альфа-банк	ПУМБ
1	Імідж та надійність банку	3	3	3	2	2
2	Масштаби діяльності банку на ринку депозитних послуг	9	3	4	7	4
3	Динаміка депозитних операцій	5	3	4	5	4
4	Якісна оцінка клієнтської бази	6	3	4	6	3
5	Продуктна політика банку	7	7	6	6	4
6	Цінова політика банку	2	2	2	2	2
7	Технологічна оснащеність	3	2	1	2	1
8	Сервісні умови	5	4	5	5	4
9	Партнерські відносини	7	5	5	8	6
10	Фінансові результати діяльності	3	3	3	3	3
11	Людський фактор	3	3	2	2	3
Всього		53	38	39	48	36

*Примітка: Розроблено автором на підставі [табл. 3.7 – 3.9].

На основі загальної кількості балів по банкам було побудовано матрицю (багатокутник) конкурентних позицій банків, який наведено на рис. 3.1.

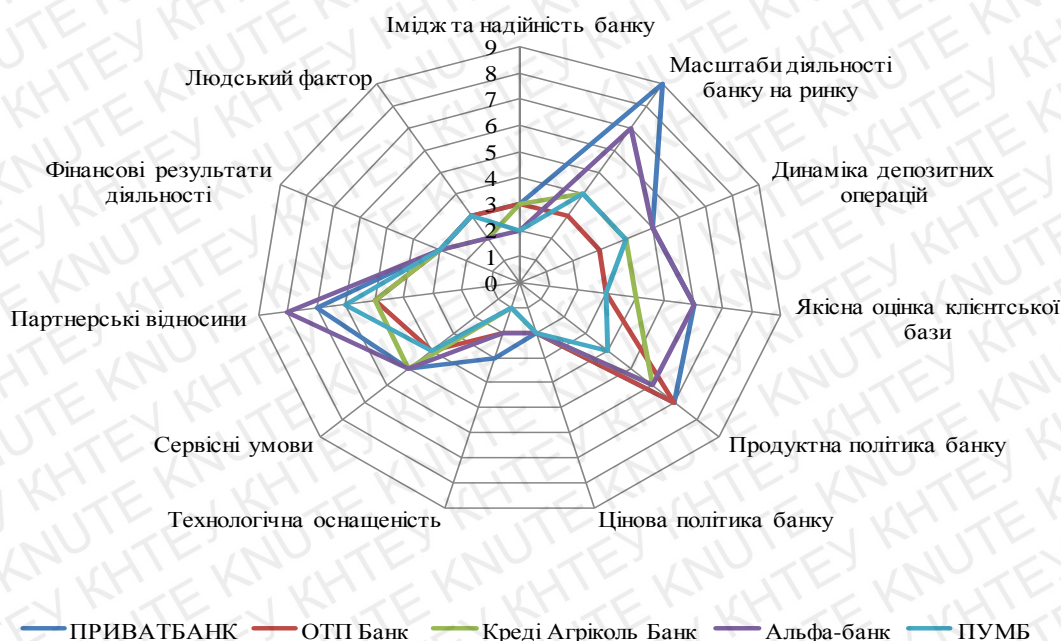


Рис. 3.1. Матриця конкурентних позицій банків станом на 31.12.2017

*Примітка: Розроблено автором на підставі [табл. 3.10].

Як видно з табл. 3.10, найвищу конкурентну позицію за кількістю набраних балів займає ПриватБанк, далі відповідно Альфа-банк, Креді Агріколь Банк, ОТП Банк, ПАТ «ПУМБ» займає останню позицію серед аналізованих банків.

На основі вищевказаних результатів, ми бачимо, що за показником іміджу та надійності ПриватБанк, Креді Агріколь Банк та ОТП Банк отримали максимальну оцінку – 3 бали, а Альфа-банк та ПАТ «ПУМБ» отримали по 2 бали кожен.

Щодо масштабів діяльності банку на ринку депозитних послуг, то значна перевага належить ПриватБанк – 9 балів, за ним йде Альфа-банк і аутсайдером є ОТП Банк у якого кількість балів склала 3.

За приростом депозитних операцій лідерами є ПриватБанк та Альфа-Банк по 5 балів, на другому місці Креді Агріколь Банк та ПАТ «ПУМБ» по 4 бали, останнє місце за цим показником займає ОТП Банк – 3 бали відповідно.

За якісною оцінкою клієнтської бази лідируючі позиції займають ПриватБанк та Альфа-Банк по 6 балів. Друге місце посів Креді Агріколь Банк – 4 бали, останнє місце розілили ОТП Банк та ПАТ «ПУМБ» по 3 бали відповідно.

Значний вплив на конкурентну позицію банку здійснює інноваційний складник продуктивної політики, що проявляється періодичним оновленням асортименту, появою нових послуг, відмовою від надання застарілих. За продуктивною політикою банку лідируючі позиції займають ПриватБанк та ОТП Банк по 7 балів. Друге місце посіли Креді Агріколь Банк та Альфа-Банк по 6 балів, останнє місце зайняв ПАТ «ПУМБ» 4 бали.

Важливим фактором у цінній політиці банківських продуктів є надійність та стабільність банку. Сьогодні більшість клієнтів під час вибору банку більше орієнтуються на економічну вигоду, однак при цьому враховують відповідну стабільність банку. За ціновою політикою банку всі банки мають однакові конкурентні позиції по 2 бали кожен.

За технологічною оснащеністю лідером є ПриватБанк, який має 3 бали, друге місце розділили ОТП Банк та Альфа-банк по 2 бали відповідно, третє місце розділили Креді Агріколь Банк та ПАТ «ПУМБ» по 1 балу кожен.

Сервісні умови на однаковому рівні у ПриватБанку, Креді Агріколь Банк та Альфа-банку по 5 балів, ОТП Банк та ПАТ «ПУМБ» мають по 4 бали відповідно.

Партнерські відносини на найвищому рівні налагоджені у Альфа-банку, який має за цим показником 8 балів, на другому місці ПриватБанк – 7 балів, третє місце займає ПАТ «ПУМБ» 6 балів, останнє місце розділили ОТП Банк та Креді Агріколь Банк по 5 балів кожен.

Банки орієнтуються на задоволення послуг потенційних клієнтів через розгалужену мережу відділень та банкоматів. Поступово провідними банками розробляються та запроваджуються мобільні канали розподілу через Інтернет та через мобільні телефони. Інтернет-банкінг, персональний менеджер для кожного клієнта, гнучкий графік роботи спеціалізованих відділень, розширення мережі центрів самообслуговування – це далеко не повний перелік сучасних маркетингових засобів розподілу банківських продуктів.

Проте залежно від часу загальні тенденції розвитку каналів розподілу демонструють швидкі темпи їх старіння у зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу, тому Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу в майбутньому також буде недостатньо, банкам доведеться розробляти більш новітні канали розподілу, які задовольнятимуть актуальні потреби потенційних клієнтів.

За фінансовими результатами всі банки мають однакові конкурентні позиції по 3 бали кожен.

Щодо людського фактора, та однакові позиції займають ПриватБанк, ОТП Банк та ПАТ «ПУМБ» по 3 бали, Креді Агріколь Банк та Альфа-банк мають по 2 бали відповідно.

Для наочності отриманих результатів показників визначення конкурентних позицій аналізуємих банків відобразимо їх схематично, за загальною кількістю набраних балів за групами показників (рис. 3.2).

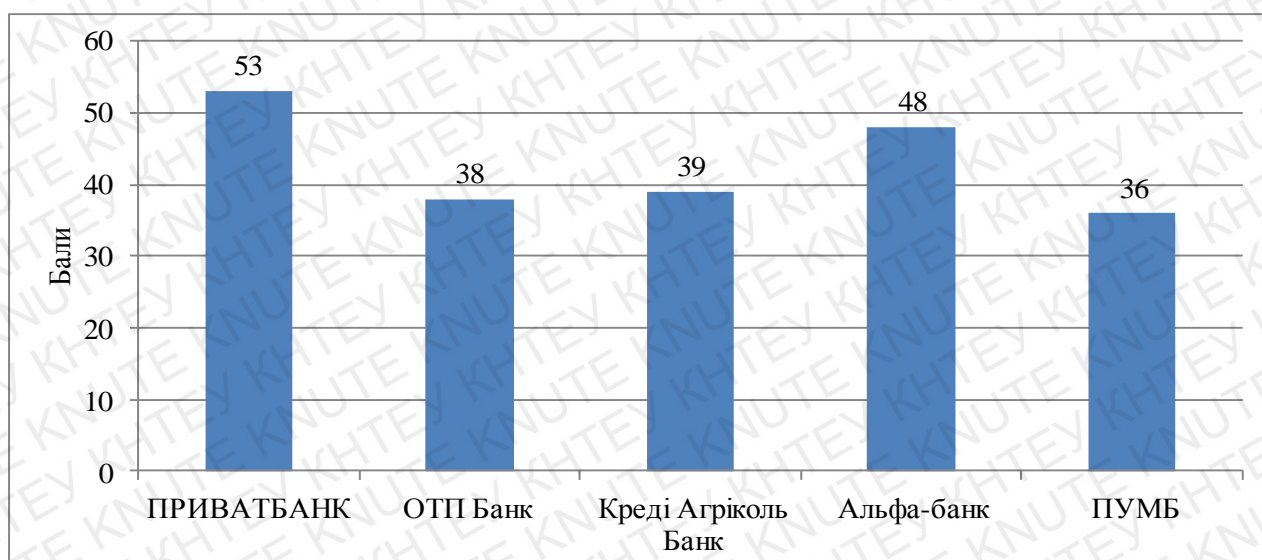


Рис. 3.2. Конкурентна позиція аналізуємих банків станом на 31.12.2017

*Примітка: Розроблено автором на підставі [табл. 3.10].

Як видно з наведеного рисунку, що очевидним конкурентним лідером є ПриватБанк, на другому місці Альфа-Банк, майже однакові позиції займають ОТП Банк, Креді Агріколь та ПАТ «ПУМБ».

Далі на основі таблиць 3.4, 3.5 та додатку 3 проведемо аналіз конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» з використанням методу рейтингів. Результати розрахунку факторів життєдіяльності банків наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Результати розрахунку факторів життєдіяльності банків, станом на 31.12.2017

Фактор	Приват Банк		ОТП Банк		Креді Агріколь Банк		Альфа-банк		ПУМБ	
	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал
Відповідність капіталу активам	9,73	2	12,17	3	10,55	2	7,93	1	10,47	2
Проблемність кредитів	83,84	1	25,57	2	10,55	3	29,94	2	30,38	2
Ефективність діяльності банку	51,11	4	5,02	3	65,35	4	77,03	4	67,45	4
Ліквідність банку	11,00	2	22,46	4	31,46	4	16,91	4	3,60	1

*Примітка: Розроблено автором на підставі [39, 40, 41, 42, 43].

Результати встановлення балів за факторами життєдіяльності банків наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Результати встановлення балів за факторами життєдіяльності банків,
станом на 31.12.2017**

Фактор	Приват Банк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	Альфа-банк	ПУМБ
Підтримка і ризики власників	4	3,6	3,6	2,4	1,6
Безперервність виплат	3	3	3	3	3
Системне значення банку	4	1	2	2	2

*Примітка: Розроблено автором на підставі [39, 40, 41, 42, 43].

Загальний залік розрахованих факторів, що визначають життєздатність банків наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Загальний залік розрахованих факторів, що визначають життєздатність банків, станом на 31.12.2017

Фактор	Вага фактора	Приват Банк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	Альфа-банк	ПУМБ
Відповідність капіталу активам	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2
Проблемність кредитів	0,05	0,05	0,1	0,15	0,1	0,1
Ефективність діяльності банку	0,15	0,6	0,45	0,6	0,6	0,6
Ліквідність банку	0,2	0,4	0,8	0,8	0,8	0,2
Підтримка і ризики власників	0,2	0,8	0,72	0,72	0,48	0,32
Безперервність виплат	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Системне значення банку	0,1	0,4	0,1	0,2	0,2	0,2
Загальний залік	1	3,05	3,07	3,27	2,88	2,22

*Примітка: Розроблено автором особисто.

Далі побудуємо рейтингову таблицю шляхом ранжування банків в порядку зниження суми їхнього загального заліку (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Рейтингова таблиця банків, станом на 31.12.2017

Показник	ПриватБанк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	Альфа-банк	ПУМБ
Рейтинг	3	3	3	3	2

*Примітка: Розроблено автором особисто.

Провівши розрахунок конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» в порівнянні з іншими банками за методикою рейтингу, можемо сказати, що ПАТ «ПУМБ» має низький рівень життєдіяльності, а ПриватБанк, ОТП Банк, Креді Агріколь Банк та Альфа-банк мають задовільний рівень життєдіяльності.

Отже, для підвищення конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» необхідно підвищити продуктну політику, сервісні умови, імідж, надійність та життєздатність банку.

3.3. Прийняття управлінських рішень на основі модернізованої методики оцінки конкурентної позиції банку на ринку

Для підвищення життєздатності ПАТ «ПУМБ» необхідно прийняти управлінські рішення щодо підвищення продуктної політики, сервісних умов, іміджу та забезпечити проведення інших заходів, а саме:

- запровадження нової якості банківського менеджменту, який повинен дуже оперативно реагувати на виклики динамічного ринку;
- встановлення депозитних ставок на рівні ринкових або вище них;
- постійне відстеження тенденцій трансформації зовнішнього середовища і, як наслідок, зміни конкурентних переваг банку та його стратегічних конкурентів;
- проведення моніторингу діяльності конкурентів з метою забезпечення своєчасної адаптації банківської установи до змін;

- забезпечення розвитку філіальної мережі;
- підвищення якості та сервісного рівня обслуговування клієнтів, а головними критеріями якості послуг банку мають бути: економічна вигідність, гарантованість здійснення та повнота виконання, дотримання банківської таємниці;
- встановлення оптимальної ціни на ресурси.

Продуктова політика впливає на доходи банку через збільшення обсягів продажу банківських продуктів та підвищення розміру банківської маржі, причому перша ціль є більш актуальною, оскільки в умовах зростаючої конкуренції на ринку банківських послуг збільшення маржі неминуче викличе втрату банком певної частини своїх клієнтів. В результаті додатковий дохід, отриманий від підвищення тарифів на банківські послуги, може не перекритися втратами від недоотримання прибутку внаслідок відпливу клієнтів, що відмовилися користуватися дорогими послугами [37, с. 168].

Для збільшення обсягів продажу банківських продуктів можна збільшити число клієнтів та кількість продуктів, проданих одному клієнту. Відповідно з метою підвищення розміру банківської маржі, можуть бути поставлені цілі збільшення частки високорентабельних продуктів у продуктовому портфелі банку та впровадження дорогих послуг.

Збільшенню числа клієнтів будуть задовільняти наступні цілі: модифікація послуг, поліпшення якості обслуговування, надання додаткових послуг. Зазначені цілі є необхідними, але недостатніми для успішного розширення клієнтської бази: для цього необхідний цілий комплекс впливів на клієнта, що включає використання не тільки властивостей продуктів, але й підтримку при їх просуванні, грамотну цінову політику та використання різних можливостей їхньої доставки до потенційних клієнтів.

Ефективний менеджмент і вплив на відносини з клієнтами передбачає можливості до вирізнення, диференціації банківської установи. Саме диференціація сприяє отриманню великої частки доходів завдяки підвищенню лояльності клієнтів, зміцненню відносин із ними [6, с. 88].

Завоювати прихильність клієнтів, яка дасть можливість додаткового прибутку, можна, лише запровадивши незвичний, досі нестандартний підхід до клієнтського обслуговування.

Для цього, вважаємо доцільним спрямувати зусилля менеджменту на формування успішної організації, орієнтованої на клієнта, а саме: побудувати клієнторієнтовану бізнес-культуру, яка дозволить ПАТ «ПУМБ» розуміти та мати вплив на поведінку клієнта, що, у свою чергу, підвищить доходи. Для впровадження цієї бізнес-культури та отримання очікуваних фінансових результатів, необхідним вважаємо злиття чотирьох елементів: організаційної культури, людей, процесів та технологій.

Залежність вищенаведених чотирьох елементів зображено на рис. 3.3.

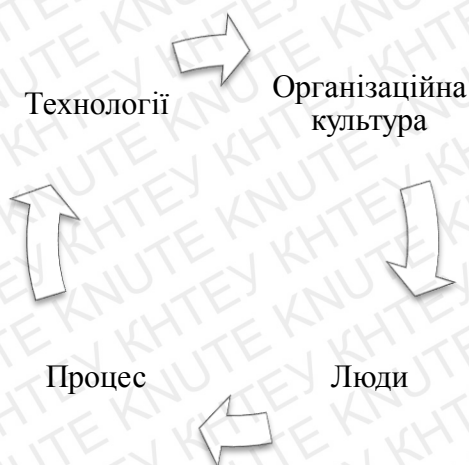


Рис. 3.3. Клієнторієнтована діяльність банку

**Примітка:* Розроблено автором на основі [55]

Здатність до розвитку і зростання ефективної клієнторієнтованої бізнес-культури безпосередньо впливає на темп зростання доходів банку. Недостатність у роботі будь-якого із чотирьох елементів негативно позначається на результатах упровадження будь-яких заходів, орієнтованих на клієнта.

Банківська установа, в котрій погляди і оцінка співробітників базується на концепції позитивного результату, стимулює підвищення результативності оперативної і виробничої діяльності установи. Введення бізнес-культури має відбуватися за умов гнучких правил її дотримання і адаптації. Важливо мати на

увазі те, що будь-які зміни, що застосовуються до співробітників, технологій, процесів, можуть бути повністю впроваджені за період 18-24 місяців для того, щоб стати невід'ємною частиною корпоративної культури. Протягом цього періоду організації стають внутрішньо цілеспрямованими, тому не менш важливо пройти цей період із досягненням чітких цілей для філій, відділень та приватних осіб. Крім того, необхідно підтримувати рівень продажів для підтримки балансу клієнта з клієнтом, тим самим підвищуючи доходи [56, с. 68].

Протягом 18-24 місяців, коли корпоративна культура буде перебувати на етапі свого становлення, акцент на залученні нових клієнтів та розширенні може бути успішно досягнутий. План продажів, дотримання стратегії і тактики, а також підтримка планів компенсації мають вирішальне значення для успіху в досягненні збалансованості діяльності банку.

Другий і третій елементи (люди і процеси) тісно пов'язані між собою (рис. 3.3). Взаємодія людей (працівників) і процесів можуть утворювати такі причинно-наслідкові комбінації:

Плідні працівники + злагоджені процеси = відмінні результати.

Плідні працівники + неналагоджені процеси = недостатні (змішані результати).

Невідповідні працівники + злагоджені процеси = негативні результати.

Невідповідні працівники + неналагоджені процеси = закриття бізнесу.

Скориставшись досвідом Заходу, можемо спостерігати те, що будь-який маленький банк показує найвищий рівень клієнтоорієнтованості. Банк знає все про свого клієнта завдяки тому, що він проводить всі операції з карткових рахунків, простежує всі аспекти його діяльності. Чим більшим стає банк, тим складніше враховувати індивідуальні особливості кожного клієнта. Основною інформацією, котра може бути використана банком при обслуговуванні клієнта, є його ім'я, контактна адреса, а також: поточний баланс депозиту; великі депозити, кредити; нові рахунки, закриті рахунки; використання інтернет-банкінгу; використання дебетових карт [58, с. 118].

Підхід щодо створення ефективного управління у напрямку свідомої організації впливу на характер взаємин з клієнтами дасть змогу ПАТ «ПУМБ»

вирізнитися з-поміж конкурентів, набути конкурентних переваг. Такі дії дадуть змогу збільшити кількість нових, підвищити лояльність наявних клієнтів та отримати вищі доходи.

Результатом прийняття вищевказаних управлінських рішень є підвищення лояльності клієнта, зростання прибутковості, що в свою чергу призведе до підвищення конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто аналіз конкурентної позиції банку на прикладі ПАТ «ПУМБ».

За результатами досліджень, проведених в роботі, можна зробити наступні висновки.

Розкривши сутність та особливості впливу на конкурентну позицію банків, було з'ясовано, що у більшій кількості наукової літератури під конкурентною позицією розуміють: певну позицію суб'єкта господарювання відносно його конкурентів, місце суб'єкта господарювання на конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів, певне положення підприємства в ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної їм конкурентної стратегії в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Тобто, конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг або його окремих сегментах відбиває конкурентні відносини, а її розмір є результатом конкурентної боротьби і становить основу для подальшого існування в конкурентному середовищі в наслідок реалізації існуючих конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами. Управління конкурентною позицією кожного окремого банку є важливим показником стабільності цього банку в умовах кризи. Конкурентна позиція банку та управління нею має враховуватись при плануванні діяльності, адже таке управління враховує і корегує всі напрямки діяльності. Сильна конкурентна позиція є фактором успіху банківських установ, та дозволяє покращити результати власної діяльності.

Навівши методичні підходи до оцінки конкурентної позиції банку, було встановлено, що конкурентна позиція банку може бути використана як оцінка сучасного стану та як основа формування його конкурентної стратегії, для визначення сильних та слабких сторін своєї діяльності та банків-конкурентів. Оцінка конкурентної позиції з метою стратегічного управління має проводитися

за окремими видами банківського бізнесу, що відповідає позиції банку на відповідних ринках банківських послуг. У сучасній економічній літературі існує велика кількість методів оцінювання конкурентоспроможності банку, які відрізняються залежно від підходів до розумінні об'єкта дослідження. Основними підходами до оцінки конкурентоспроможності послуг є: диференціальний метод, комплексний метод, змішаний метод оцінювання. Найбільш поширеними у світовій практиці методами оцінки конкурентоспроможності банку є наступні: методика RATE, метод «інформаційного спостереження», метод банківського скорингу.

Висвітливши інформаційне забезпечення оцінки конкурентної позиції банку, ми дійшли висновку, що для ефективного здійснення оцінки конкурентної позиції банку необхідна наявність певного забезпечення. Під забезпеченням оцінки конкурентної позиції банку виокремлюють кількісні та якісні ресурси, які необхідні для оцінювання, а саме: кадрове забезпечення, організаційне забезпечення, інформаційне забезпечення, методичне забезпечення, матеріальне забезпечення, нормативне забезпечення, технічне забезпечення.

Здійснивши загальну характеристики ПАТ «ПУМБ», ми з'ясували, що ПАТ «ПУМБ» є великим та надійним українським банком. Мета банку – стати одним з провідних гравців банківського ринку України, перш за все, за рівнем сервісу. До 2020 року прагне увійти в першу п'ятірку банків. Банк надає повний спектр банківських послуг, включаючи залучення депозитів та надання кредитів, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, операції з обміну валют, випуск та процесінг платіжних карток. ПАТ «ПУМБ» активно співпрацює з Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. За 2017 рік банк виплатив 1,5 млрд гривень, обслужив 39 850 клієнтів неплатоспроможних банків. 5600 клієнтів вирішили продовжити співпрацю з ПАТ «ПУМБ».

Провівши аналіз ендогенних та екзогенних факторів впливу на конкурентну позицію ПАТ «ПУМБ» в банківській системі України, було встановлено, що лідируючу позицію займає ПАТ «Приватбанк»: його послугами

користується понад 16% населення України. На другому місці знаходиться АТ «Ощадбанк». ПАТ «ПУМБ» в 2018 році знизив свої рейтинги на одну позицію, з 6 місця на 7 місце. Конкуренцію здійснив ПАТ «Сбербанк». ПАТ «ПУМБ» входить до першої десятки банків лідерів за активами на ринку. Конкурентна позиція ПАТ «ПУМБ» відображає стратегічні, тобто довгострові його зусилля на завоювання конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від його конкурентів. конкурентна позиція банківської установи значною мірою залежить від його характеру, ефективності конкурентних переваг. Проведений аналіз свідчить про стабільну позицію банку на українському ринку, однак слід зазначити, що аналіз носить досить консервативний характер та не враховує взаємодію банку та зовнішніх факторів, які здатні оцінити діяльність керівництва банку. Визначили, що ПАТ «ПУМБ» знаходиться на 11 місці в рейтингу за стійкістю банків, а саме: загальний рейтинг – 3,54, стресостійкість – 3,0, лояльність вкладників – 4,5, оцінка аналітиків – 3,13, за депозитами – 7,0. На першій позиції знаходиться Райффайзен Банк Аваль з показником в загальному рейтингу 4,52, «УкрСиббанк» з показником 4,43.

Здійснивши SWOT-аналіз діяльності ПАТ «ПУМБ», ми дійшли висновку, що за рахунок достатнього обсягу фінансових ресурсів ПАТ «ПУМБ» отримує значні конкурентні переваги та має змогу нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища, вийти на інші регіональні ринки або на ринки послуг. При дослідженні впливу зовнішнього середовища на ПАТ «ПУМБ» розглянули такі групи факторів, як економічні, політичні, правові, соціально-демографічні та технологічні, їх прояв та можливі дії банку у певній ситуації. Команда працівників ПАТ «ПУМБ» висвітлюють всі чинники, які притаманні PEST-аналізу (економічні, соціальні, політичні та технологічний) фактори при здійсненні стратегічного планування та розвитку фінансового сектора. Ключовим інструментом, яким можна оцінити потенційні можливості розвитку ПАТ «ПУМБ» є проведення SWOT-аналізу діяльності банку. Все це необхідно для того, щоб забезпечити ефективність та якість надання ПАТ «ПУМБ»

комплексу банківських послуг для задоволення потреб споживачів, пов'язані зі зміною чинників, які формуються та функціонують у державі.

За результатами дослідження можна зробити висновок про необхідність використання маркетингового підходу при розробці моделі конкурентоспроможного розвитку банку. Важливість представленого підходу полягає в тому, що вибір, завоювання і утримання ринків збуту банківської продукції забезпечують банкам джерело доходів і прибутку згідно їх потреб і перспектив розвитку. Для того щоб зайняти міцну позицію на ринку банківських послуг, банку рекомендується інтегрувати стратегію максимального задоволення потреб клієнтів при розробці моделі конкурентоспроможного розвитку банку.

З метою впровадження модернізованої методики оцінки конкурентної позиції банківської установи було досліджено та проаналізовано цілу низку методик визначення конкурентної позиції комерційного банку на ринку банківських послуг. Для оцінки конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» на вітчизняному ринку банківських послуг було обрано методику балів та методику рейтингу. Методика балів є простою та зрозумілою у використанні, охоплює усі головні ознаки конкурентоспроможності фінансової установи, та дає можливість порівняти декілька банків між собою. Методика рейтингу враховує найважливіші фактори фінансової стійкості, які можна розрахувати на основі публічної інформації для платоспроможних банків.

Провівши апробацію запропонованих методик оцінки конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» у порівнянні з чотирма вітчизняними банками на основі методу балів та методу рейтингів, а саме: ПриватБанк, ОТП Банк, Креді Агріколь Банк та Альфа-банк, за даними фінансової звітності 2017 року, було з'ясовано, що найвищу конкурентну позицію за кількістю набраних балів займає ПриватБанк, далі відповідно Альфа-банк, Кредит Агріколь Банк, ОТП Банк, ПАТ «ПУМБ» займає останню позицію серед аналізованих банків. Провівши розрахунок конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» в порівнянні з іншими банками за методикою рейтингу, можемо сказати, що ПАТ «ПУМБ» має низький

рівень життєдіяльності, а ПриватБанк, ОТП Банк, Креді Агріколь Банк та Альфа-банк мають задовільний рівень життєдіяльності. Для підвищення конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ» необхідно підвищити продуктну політику, сервісні умови, імідж, надійність та життєздатність банку.

Для підвищення життєздатності ПАТ «ПУМБ» необхідно прийняти управлінські рішення щодо підвищення продуктної політики, сервісних умов, іміджу та забезпечити проведення інших заходів, а саме: запровадження нової якості банківського менеджменту, який повинен дуже оперативно реагувати на виклики динамічного ринку; встановлення депозитних ставок на рівні ринкових або вище них; постійне відстеження тенденцій трансформації зовнішнього середовища і, як наслідок, зміни конкурентних переваг банку та його стратегічних конкурентів; проведення моніторингу діяльності конкурентів з метою забезпечення своєчасної адаптації банківської установи до змін; забезпечення розвитку філіальної мережі; підвищення якості та сервісного рівня обслуговування клієнтів, а головними критеріями якості послуг банку мають бути: економічна вигідність, гарантованість здійснення та повнота виконання, дотримання банківської таємниці; встановлення оптимальної ціни на ресурси.

Результатом прийняття вищевказаних управлінських рішень є підвищення лояльності клієнта, зростання прибутковості, що в свою чергу призведе до підвищення конкурентної позиції ПАТ «ПУМБ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков – М.: Типография Новости, 2006. – 256 с.
2. Асоціація Українських банків — Режим доступу: <http://www.aub.org.ua>
3. Анкета для проведення опитування експертів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://goo.gl/kGGTS6>
4. Банківські операції: навч. посіб. Рябініна Л.М., Няньчук Н.Ю., Ухлічева Л.І. / за ред. Рябініної Л.М. – - Одеса: ОДЕУ, 2011. – 536 с.
5. Большой экономический словарь / под ред А.Н.Азрилияна. – 5-е изд. доп и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. - с. 469
6. Бондаренко Л. А. Побудова системи ризик-менеджменту в комерційному банку [Текст] / Бондаренко Л. А. // Фінанси України. – 2003. – № 9. – С. 85-93.
7. Веселова М.Ю. Сучасні тенденції застосування маркетингу в банках України / М.Ю. Веселова // Молодий учений. – 2016. – № 1(28). – С. 26–30.
8. Вовк В.Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку / В.Я. Вовк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – Серія Економіка. Вип. 33. Ч. 2. – С. 23–28.
9. Геселева Н. В. Фінансова стабільність та стійкість банківських установ в сучасних умовах / Н. В. Геселева, Н. В. Мельник, Ю.І. Клименко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. - 2015. - № 2. - С. 22-27.
10. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності: [підручник] / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуленко. – К.:КНЕУ, 2010 – 599с.
11. Гірняк В.В. Сучасні інструменти маркетингу у продажах банківських продуктів /В. В. Гірняк / Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету . – Випуск 23(2) Серія: Економіка та менеджмент.- 2017.- с. 55-59.

12. Голда Н.М., Дубик О.І. Конкуренція: теорія і практика. Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Тернопіль – 2009, 138с.
13. Грудзевич У.Я. Оцінка банків національними рейтинговими агентствами / У.Я. Грудзевич // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : Збірник наукових праць. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України. – Львів. – 2017. - Випуск 2 (124). — С. 108-113.
14. Депозити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tables.finance.ua/ua/credit_deposit/deposit#app-tabloid/client=nat¤cy=UAH&sort=0.1
15. Денісов В.П. Основи банківської справи: Навч. посібн. – К.: Ліра-К, 2008. – 150 с.
16. Задорожнюк Н.О., Васильченко К.О. Практичні аспекти банківського маркетингу на прикладі ПАТ «Промінвестбанк» / Н.О. Задорожнюк, К.О. Васильченко // Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту, серія: Економічні науки. Вип. 2, Херсон. – 2015. – С. 82-84.
17. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2010-14>
18. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
19. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
20. Про банк і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

21. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
22. Іванова Т. Г. Оцінка конкурентної позиції банків України/Т. Г. Іванова//Вісник ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана».- 2014 - випуск 1 – С.43-46.
23. Кльоба Р. Л. Маркетинговий підхід до вдосконалення управління банківською діяльністю / Р. Л. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – №19 – С. 196-204.
24. Коваленко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України / В. В. Коваленко, Ю. М. Белова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 20. – Ч. 2. – С. 149-152
25. Ковриженко Л. О. Теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / Л. О. Ковриженко // Вісник кредитно-економічного факультету Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [відп. ред. М. І. Диба]. – Київ : КНЕУ, 2011. – Вип. 1. – С. 29–36.
26. Коломиец И. В. Модели оценки конкурентноспособности банка / И. В. Коломиец // Управління розвитком. - 2012. - № 19(140). - С. 52-54.\
27. Корнилюк Р. Аналітичний огляд банків України. Депозити. 2015. March / Р. Корнилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankografo.com/ubqr#>
28. Кредитные предложения банков Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://banker.ua/credit/>
29. Макконнелл К.Р. Економікс: принципи, проблеми і політика 14-е видання / Макконнелл К.Р., Брю С.Л. - М: ІНФРА-М, 2003. - 972 с.
30. Махота А.В. Інструментарій комплексної оцінки конкурентних переваг банку/ А. В. Махота // Фінанси - 2013 - №2 –С.163-169

31. Мірошниченко, О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О. В. Мірошниченко // Экономика Крыма. – 2009. – № 28. – С. 42–47.
32. Медведєв М.В. Сутність конкурентоспроможності банку / М.В. Медведєв // Управління розвитком. - 2013. - №12. - С. 38 – 39.
33. Менчинська А. В. Конкурентоспроможність банків на інвестиційному ринку України / А. В. Менчинська // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 1. - С. 43-48.
34. Небава М. І. Глобалізаційні процеси та головні виклики для національного середовища України / М. І. Небава, В. О. Денисенко / Materials of the XI International scientific and practical conference, «Modern European science», – 2015. Volume 3. Economic science. Governance. Political science. 2015. – С.60-61.
35. Неізнана О. В. Вдосконалення механізму розробки та реалізації стратегічного планування в банківських установах України / О. В. Неізнана // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України. – 2010. – № 1. – С. 103-111
36. Неізнана О. В. Оцінка та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності українських банків в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1659>.
37. Оніщенко В. В. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності державних банків / В. В. Оніщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 3(2). - С. 166-172.
38. Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
39. Фінансова звітність АТ «ПриватБанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
40. Фінансова звітність АТ «ОТП Банк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual_reports/
41. Фінансова звітність АТ «Кред Агріколь Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti>

42. Фінансова звітність АТ «Альфа-банк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/investor-relations>
43. Офіційний сайт ПАТ «ПУМБ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pumb.ua>
44. Официальный рейтинг банков Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://banker.ua/officialrating/>
45. Платонова Ю. Ю. Современные аспекты удержания клиентов в банке [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Платонова, С. Е. Зайченко // Научный журнал КубГАУ. — 2012. — №76 (02).
46. Портер Е. М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
47. Рац О. М. Дослідження конкурентних переваг банків на депозитному ринку України / О. М. Рац, Ю. С. Тисячна // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 388 – 394.
48. Рега М.Г., Курта М.М. Особливості стратегічного маркетингу комерційних банків України: теоретичний аспект / М.Г. Рега, М.М. Курта // Інноваційний розвиток економіки України: Зб. наук. праць: Видавничий дім «Гельветика», Херсон, 2013. – С.155-158.
49. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – Львів: Новий світ. – 2009. – 272 с.
50. Рейтинг устойчивости банков по итогам 1 квартала 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/banks/rating/?date=2018-05-14>
51. Рейтинг самых надёжных банков Украины в 2018 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/rating-bank>
52. Рейтинг депозитов физ. лиц [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/deposits/>
53. Рыночная экономика: популярный словарь [Текст] : 200 терминов / Ред. Г.Я. Киперман. - М. : Изд-во полит. лит., 1991. - 224 с.

54. Розкошна О. А. Оцінка конкурентоспроможної позиції банків методом конкурентних переваг / О. А. Розкошна, Д. В. Бондаркова // Інноваційна економіка. - 2013. - № 2. - С. 341-345.

55. Сайт путівник банкіра: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ua.prostobankir.com.ua>.

56. Семенча І. Клієнтоорієнтована стратегія банку як крок до нового рівня стратегічного управління / І. Семенча, Е. Давиденко // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(2). - С. 67-70.

57. Соцька Ю. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Соцька Юлія Ігорівна ; Одес. нац. екон. ун-т. - Одеса, 2016. - 19 с.

58. Танчак Я. А. Вплив інновацій на розвиток вітчизняного ринку банківських послуг / Я. А. Танчак // Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків : Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. 27 жовтня 2017 р. – Черкаси : ЧННІ ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. – 362 с.

59. Тігіпко С.Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні / С.Л. Тігіпко // Банківська справа (укр.). - 2005. - № 2. - С.63-71

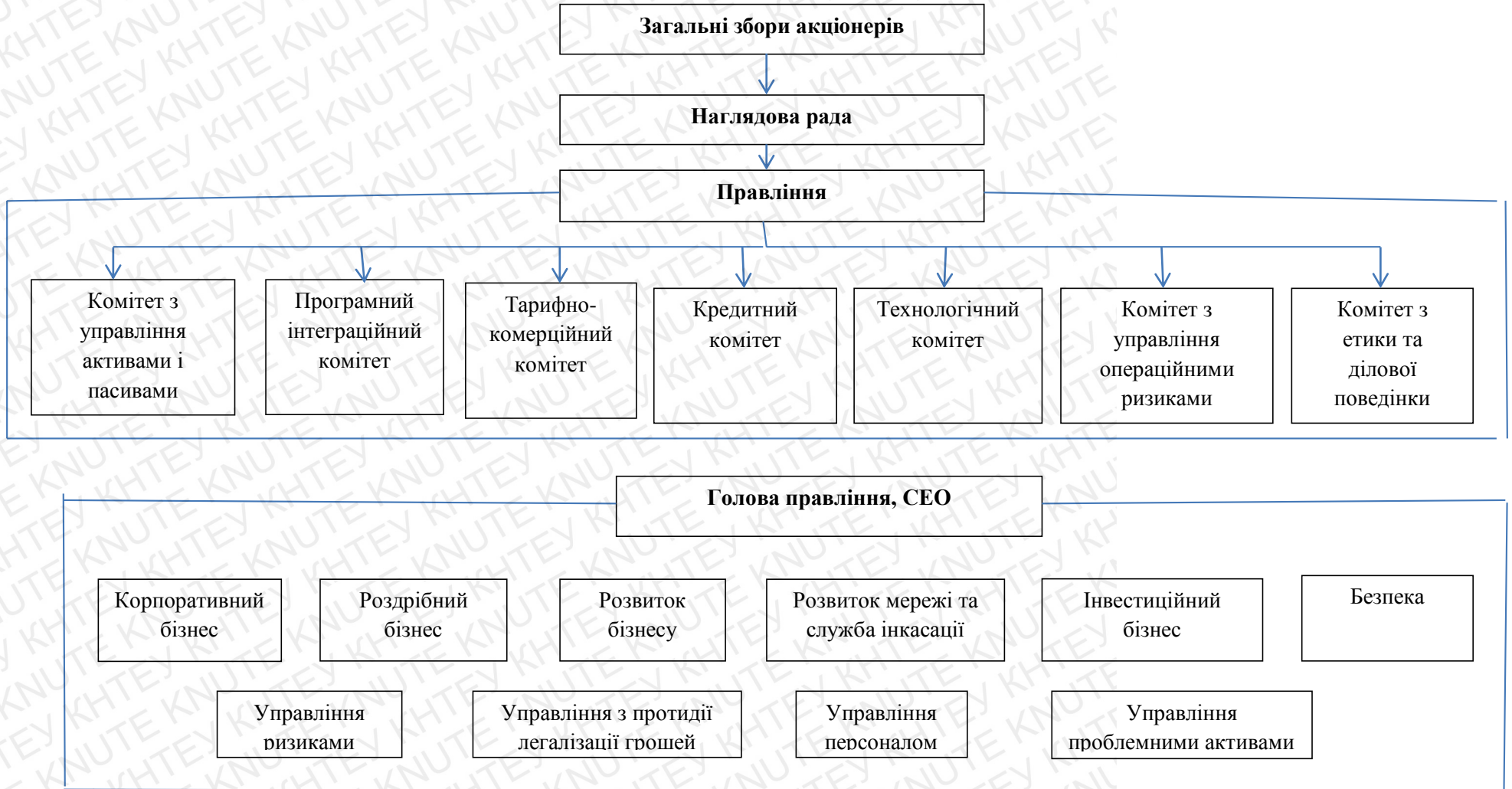
60. Ткачук Л. М. Проблеми і перспективи банківської системи України / Л. М. Ткачук, О. Я. Стахов // Актуальні проблеми наук: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. – Прага: Вид-во Освіта і наука, 2015. – С.13-15.

61. Ткачук Л. М. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності діяльності банку [Електронний ресурс] / Л. М. Ткачук, В. О. Романець // Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-24 березня 2017 р. - Електрон. текст. дані. - 2017.

62. Тридід О. Аналіз конкурентної позиції банків у сучасних умовах ведення банківського бізнесу [Текст] / О. Тридід, В. Вовк // Банківська справа. – 2009. – №4. – С. 26-28.

63. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. - К. : Кондор, 2009. - 470 с.
64. Фомін І. Конкурентна позиція банку: методика визначення [Текст] / І. Фомін // Вісник НБУ. – 2003.– № 4. – С. 8-11.
65. Шевцова О. Й. Конкурентна позиція банку: оцінка за видами діяльності [Текст]/ О. Й. Шевцова, О. В. Портянова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 1. – С. 212-219.
66. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития [Текст]: Й.А.Шумпетер; науч. ред. рус. пер. А. Г. Милейковский. – М. : Прогресс, 1982. – 321 с.
67. Циганов О.Р. Конкурентна позиція банку: методика визначення / О.Р. Циганов // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (24-25 жовтня 2013 р.). - Суми : УАБС НБУ, 2013. - С. 19-21.
68. Ястремська М. Є. Організація моніторингу конкурентних переваг банку в умовах невизначеності зовнішніх умов функціонування / М. Є. Ястремська / Наукові праці МАУП. - 2016,- вип. 49(2), - С. 156–163.
69. Яценко А.В., Пашковская Д.С. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії банку // «Молодий вчений» - № 5 (45) - 05.2017 р.// <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/5/177.pdf>

Організаційна структура управління ПАТ «ПУМБ»



*Примітка: Розроблено автором на основі [10]

Аналіз динаміки і структури активів ПАТ «ПУМБ» за 2013-2017 рр., млн. грн.

Найменування статті	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017 / 2016		Відхилення 2017 / 2013	
						тис.грн	%	тис.грн	%
Готівкові кошти в касі	1319,6	1054,6	1244,4	1162,3	1499,2	336,8	28,98	179,5	13,6
Кошти на рахунках в Національному банку України	1452,5	1513,1	897,9	1213,5	1178,7	-34,7	-2,86	273,7	-18,8
Заборгованість інших банків	2765,1	2714,7	4500,1	5561,9	5547,3	-14,6	-0,26	2782,2	100,0
Цінні папери, наявні для продажу	2845,5	1947,3	2579,9	9132,6	10233,4	1100,8	12,05	7387,9	256,0
Кредити клієнтам	20942,2	28340,2	26272,3	24755,7	25495,5	739,8	2,99	4553,4	21,7
Інші активи	503,6	1083,4	1210,0	528,5	697,1	168,5	31,90	193,4	38,4
Основні засоби	1199,5	1556,3	1457,9	1213,4	1253,7	40,4	3,33	54,2	4,5
Інвестиційна власність	82,9	96,1	188,5	185,8	149,3	-36,5	-19,64	66,4	80,0
Нематеріальні активи	130,1	177,0	248,9	287,5	300,0	12,4	4,32	169,9	130,6
Відстрочений податковий актив	13,2	0,40	276,9	187,7	12,3	-175,3	-93,40	-0,81	-6,18
Всього активів	31895,7	38858,4	39189,4	44552,6	46532,3	1979,7	4,44	14636,5	45,9

*Примітка: Розроблено автором на основі [40]

Додаток В

Аналіз динаміки і структури зобовязань ПАТ «ПУМБ» за 2013-2017 рр., млн. грн.

Найменування статті	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017 / 2016		Відхилення 2017 / 2013	
						тис.грн	%	тис.грн	%
Заборгованість перед іншими банками	1390,9	244,1	224,8	1147,8	865,0	-282,8	-24,64	-525,9	-37,81
Кошти клієнтів	20932,3	26156,3	27584,7	33185,5	37194,2	4008,7	12,08	16261,9	77,69
Інші позикові кошти	90,9	29,4	26,2	18,9	11,1	-7,8	-41,07	-79,7	-87,69
Інші зобовязання	271,3	1436,5	441,5	679,2	996,7	317,4	46,74	725,3	267,33
Субординований борг	486,3	492,8	492,1	490,7	489,6	-1,0	-0,22	3,2	0,67
Всього зобовязань	26353,6	32941,3	33977,4	40504,3	41659,1	1154,7	2,85	15305,3	58,08
Акціонерний капітал	3427,3	3699,9	3294,4	3294,5	3294,4	0	0,00	-132,8	-3,88
Емісійний дохід	56,7	56,7	101,6	101,6	101,6	0	0,00	44,8	78,99
Резерв переоцінки основних засобів	597,4	772,1	538,2	509,8	484,1	-25,7	-5,05	-113,3	-18,97
Резерв переоцінки інвестиційних цінних паперів для подальшого продажу	-30,0	17,8	2,1	30,1	69,2	39,1	129,79	99,3	-330,90
Нерозподілений прибуток	1456,2	1330,0	1740,9	1363,3	551,7	-811,5	-59,53	-904,4	-62,11
Всього капіталу	5542,1	5917,1	3666,6	4048,3	4873,2	824,9	20,38	-668,8	-12,07
Всього зобовязань та капіталу	31895,7	38858,4	37644,1	4552,6	46532,3	41979,7	10,22	14636,5	45,89

*Примітка: Розроблено автором на основі [40]

PEST-аналіз ПАТ «ПУМБ»

Елементи	Фактор	Зміст
Політичне середовище (Р)	Законодавство	Законодавча база суттєво змінювалась, результатом чого є зміни умов праці суб'єктів господарювання.
Економічні фактори (Е)	Економічне зростання	Нижню точку падіння економіка вже досягла, тому можна прогнозувати поступове зростання попиту на послуги, які надаються протягом найближчого часу, непередбачено суттєвих негативних змін.
	Процентні ставки і грошово-кредитна політика	Систематичний моніторинг інфляційних процесів
	Податковий Кодекс	В даному сегменті відбуваються постійно значні зміни. Даний показник є найбільш суттєвим і невизначеним для оцінки ризиків.
Соціальні фактори (S)	Освіта	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні, дозволяє прогнозувати появу постійного попиту на висококваліфікованих спеціалістів.
	Демографічні показники	Зростання людей пенсійного віку сприяє зростанню у державі до збільшення податкового тиску на заробітну плату.
	Розподіл доходів	Високий рівень корупції, Податковий Кодекс, який збільшує тиск на малий та середній бізнес може призвести до серйозного розподілу бізнес-структур, виникненню процесів злиття і концентрації.
Технологічні фактори (Т)	Динаміка розвитку інформаційних технологій	Розвиток інформаційних технологій і все більш їх доступність передбачають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, поява попиту на спеціалістів, здатних організувати ефективно їх використання в рамках діючого бізнесу.

*Примітка : Розроблено автором на основі [2, 40]

І блок показників конкурентної позиції банківської установи

№	Показник	Кількість балів		
		3	2	1
1	Імідж та надійність банку	Банк має бездоганну репутацію, надійний	Банк має непогану репутацію	Є передумови до виникнення сумнівів у надійності банку
2	Масштаби діяльності банку на ринку депозитних послуг			
2.1	Частка банку на ринку депозитних послуг	Від 30% і вище	Від 10% до 30%	Менше ніж 10%
2.2	Частка банку на ринку еквайрингу платіжних карток	Від 20% і вище	Від 5% до 20%	Менше ніж 5%
2.3	Територіальна експансія	Розгалужена мережа філій та відділень	Банк має відділення в кожному регіональному центрі	Банк має незначну кількість філій та відділень
3	Динаміка депозитних операцій			
3.1	Приріст довгострокових депозитів	Приріст понад 7%	Приріст від 3% до 7%	Приріст менше ніж 3%
3.2	Приріст середньострокових депозитів	Приріст понад 7%	Приріст від 3% до 7%	Приріст менше ніж 3%
4	Якісна оцінка клієнтської бази			
4.1	Юридичні особи	Питома вага депозитів юридичних осіб не перевищує 40% депозитного портфеля	Питома вага депозитів юридичних осіб не перевищує 30% депозитного портфеля	Питома вага депозитів юридичних осіб перевищує 20% депозитного портфеля
4.2	Фізичні особи	Середній розмір депозиту 150000,00 100000,00 гривень	Середній розмір депозиту від 50000,00 до 100000,00 гривень	Середній розмір депозиту менше ніж 50000,00 гривень

*Примітка: Розроблено автором на підставі [33].

II блок показників конкурентної позиції банківської установи

№	Показник	Кількість балів		
		3	2	1
1	Продуктна політика банку			
1.1	Широта асортименту	Широкий асортимент депозитних продуктів. Асортимент постійно оновлюється	Банк пропонує повний асортимент «класичних» депозитних продуктів	Портфель пропонованих депозитних продуктів
1.2	Унікальні властивості продукту	Власники депозитних продуктів банку мають значні переваги порівняно з клієнтами банків-конкурентів	Власники депозитних продуктів банку мають незначні переваги порівняно з клієнтами банків-конкурентів	Власники депозитних продуктів банку не мають жодних переваг порівняно з клієнтами банків-конкурентів
1.3	Наявність інновацій, ноу-хау	Банк швидко впроваджує нові продукти	Банк упроваджує нові продукти	Банк повільно впроваджує інновації
2	Цінова політика банку			
2.1	Швидкість реагування банку на зміну цін на ринку	Банк регулярно переглядає тарифи та оперативно реагує на зміну ринкових умов	Банк дотримується середньоринкового рівня цін на депозитні продукти	Банк не узгоджує власні тарифи на депозитні послуги з умовами ринку
3	Технологічна оснащеність	Високий рівень технологічної оснащеності карткових операцій	Середній рівень технологічної оснащеності карткових операцій	Недостатній рівень технологічної оснащеності карткових операцій
4	Сервісні умови			
4.1	Якість обслуговування	Високий рівень обслуговування клієнтів	Рівень обслуговування клієнтів оцінюється як задовільний	Рівень обслуговування клієнтів незадовільний
4.2	Додаткові послуги	Банк активно розробляє та впроваджує додаткові послуги	Банк планує впроваджувати додаткові послуги	Банк не надає додаткових послуг

*Примітка: Розроблено автором на підставі [33].

III блок показників конкурентної позиції банківської установи

№	Показник	Кількість балів		
		3	2	1
1	Партнерські відносини			
1.1	Спільні проекти	Банк активно співпрацює з партнерами, реалізуючи спільні проекти	Банк планує в перспективі впроваджувати спільні проекти	Банк не співпрацює з партнерами в рамках спільних проектів
1.2	Агентська мережа	Банк має розгалужену агентську мережу	Банк співпрацює на агентських засадах принаймні з одним банком	Банк не має агентських відносин з іншими банками
2	Оцінка рекламної кампанії	Банк активно рекламує власні депозитні послуги	Реклама депозитних послуг ведеться в рамках загальної реклами банку	Банк не рекламує власних депозитних послуг
3	Фінансові результати діяльності			
3.1	Прибуток та рентабельність	Депозитна політика банку окупилася та приносить стабільний прибуток	Депозитна політика банку приносить прибуток, але ще не окупилася	Депозитна політика є збитковою для банку
4	Людський фактор (імідж керівництва та кваліфікація співробітників)	Позитивний імідж керівництва банку та високий рівень професіоналізму співробітників	Співробітники підвищують свій професійний рівень (відвідують семінари, курси)	Недостатній рівень професійної підготовки співробітників

*Примітка: Розроблено автором на підставі [33].

Діапазони присвоєння балів факторам, що визначають життєздатність банків

Фактор	Показник	Діапазони присвоєння балів	Вага фактора
Підтримка і ризики власників	Власники: держава, іноземна корпоративна структура, фізична особа-нерезидент, резиденти України; рейтинги іноземних материнських структур; ризики походження акціонерів	– Кінцевими акціонерами банку є уряди або публічні компанії країн із суверенними рейтингами А і вище – 4 б.	0,2
		– Кінцеві іноземні власники володіють контрольним пакетом, або входять в акціонерні фінансові групи країн з рейтингом нижче А – 3,6 б.	
		– Кінцевим бенефіціаром є уряд України. Іноземні власники, що мають профільний бізнес в країні походження з рейтингом нижче А – 3,2 б.	
		– Іноземні власники мають менше 50% капіталу, або ж є фізичними особами-нерезидентами, або банк належить непублічним компаніям країни з рейтингом нижче А – 2,4 б.	
		– Рекапіталізовані державою банки – 2 б.	
		– Банк не належить державі, але має реальних українських власників – 1,6 б.	
		– Банк не має реальних іноземних власників або банк належить резидентам країни з високими ризиками (в тому числі українські) – 1,2 б	
		– Банки з російським державним капіталом (що входять до санкційного списку) – 0,8 б.	
Безперервність виплат	Масові випадки неповернення, наднизьких лімітів або затримки вкладів за останні шість років	- Власники банку в розшуку – 0,4 б.	0,2
		– Випадків не зафіксовано – 4 б.	
		– Зафіксовано випадки неповернення чи затримки вкладів у минулому (останні 6 років) – 3 б.	
		– Банківські ліміти на зняття коштів з рахунків значно нижчі за ліміти регулятора, часткові проблеми з виплатою вкладів – 2 б.	
		– Поточні численні затримки і неповернення вкладів, у тому числі масові протести вкладників і перебої в роботі платіжної системи – 1 б.	
Системне значення банку	Визначення системної важливості з боку НБУ, обсяг активів	– Державні банки, що входять у п'ятірку найбільших – 4 б.	0,1
		– Для інших банків присвоюються бали від 1 до 3 шляхом апроксимації місця банку в ранкінгу за обсягом активів	

*Примітка: Розроблено автором на підставі [11, с. 57].