

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ НА РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування
спеціалізації «Банківська справа»

Мащенко Юлії
Володимирівни

Науковий керівник
канд. екон. наук
доцент

Бадзим Олександр
Сергійович

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ КРЕДИТНИХ	
ПОСЛУГ	
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг.....	6
1.2. Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг.....	13
1.3. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю банку.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ	
КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ	
2.1. Аналіз конкурентоспроможності банків України.....	27
2.2. Діагностика основних показників банку на ринку кредитних послуг України.....	35
2.3. Методи управління конкурентоспроможністю банку.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
БАНКУ НА РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ	
3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг України.....	49
3.2. Удосконалення методичних підходів щодо визначення конкурентоспроможності банку.....	56
3.3. Впровадження міжнародних стандартів удосконалення конкурентоспроможності банку.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Тенденції розвитку конкуренції на фінансовому ринку змушують банки забезпечувати власну конкурентоспроможність, прибутковість та престижність. З огляду на те, що формування та розміщення кредитних ресурсів є основним видом банківської діяльності, актуальною проблемою при функціонуванні банків на ринку кредитних послуг є організація процесу управління конкурентоспроможністю.

В сучасних економічних умовах на ринку кредитних послуг між банками відбувається жорстка боротьба як за збереження старих клієнтів, так і за залучення нових. В умовах постійної конкуренції забезпечення конкурентоспроможності банку є необхідною умовою його успішного функціонування.

Питання забезпечення конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку розглядаються в багатьох наукових виданнях з банківської справи як вітчизняних так і зарубіжних. Зокрема, в даному напрямі проводили дослідження такі зарубіжні науковці-дослідники як: А.Г.Баталов, Г.О.Самойлов, А.Масленченков, В.О.Коробов, Тімоті У.Кох, С.Пахомов та інші. Серед робіт вітчизняних дослідників слід виділити праці Ю.О.Заруби, І.Фоміна, І.Волощука, А.А.Кириченка. Проте, поза увагою досліджень вчених лишилось питання порівняння умов діяльності основних кредиторів та визначення можливих переваг над конкурентами, а також аспекти прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг.

Метою дослідження є теоретико-практичне дослідження конкурентоспроможності банків на ринку кредитних послуг та визначення шляхів їх забезпечення.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

- визначити сутність та значення конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг;
- дослідити методи та показники оцінки конкурентоспроможності банку на

ринку кредитних послуг;

- виявити особливості процесу управління конкурентоспроможністю банку на ринку кредитних послуг;
- визначити місце банків на ринку кредитних послуг;
- проаналізувати організаційні засади процесу управління конкурентоспроможністю банку на ринку кредитних послуг;
- зробити аналіз основних показників конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг;
- проаналізувати процес прийняття управлінського рішення банком щодо формування конкурентної позиції на ринку кредитних послуг;
- запропонувати напрями удосконалення процесу прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг;
- проаналізувати інформаційне забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю банку на ринку кредитних послуг.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність банків на ринку кредитних послуг України, а **предметом дослідження** – особливості забезпечення конкурентоспроможності на ринку кредитних послуг.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано загальнонаукові методи пізнання економічних явищ та процесів, що обумовлюють діяльність банку на кредитному ринку, зокрема: діалектичний метод пізнання з використанням формальної логіки та методології системного підходу – при теоретичному дослідженні діяльності банку на кредитному ринку та її ефективності; метод структурно – логічного аналізу – при побудові логіки та структури роботи; методи аналізу даних – при дослідженні стану кредитного ринку України; методи кількісного та якісного аналізу – при дослідженні кредитної діяльності банків.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, офіційна регулярна звітність досліджуваних банків, Асоціації українських банків, праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Практичне значення магістерської роботи полягає у запропонуванні шляхів підвищення конкурентоспроможності банків на ринку кредитних послуг.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 73 сторінки. В роботі представлено 10 таблиць, 9 рисунків та використано 63 наукові джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг.

Важливим складовим компонентом механізму ринкової економіки є конкуренція. Вона являє собою економічну боротьбу, суперництво між відособленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконанням робіт, наданням послуг одним і тим самим споживачам.

Конкуренція — це суперництво, у ході якого сторони, що змагаються, зацікавлені в досягненні однієї і тієї ж мети, прагнуть перемогти, випередити свого суперника [14].

Суб'єктами ринкової конкуренції є учасники ринкових відносин купівлі-продажу — продавці і покупці. Конкуренція між ними виникає через конфлікт інтересів, обумовлений спільністю потреб (об'єктів конкуренції). Оскільки об'єкти конкуренції для продавців і покупців різні, конкурентна боротьба можлива або між продавцями, або між покупцями, але не між продавцями і покупцями.

Банківська конкуренція є одним з різновидів ринкової конкуренції. Її специфіка визначається багатьма моментами, але основних — два: по-перше, суб'єкти що беруть участь у банківській конкуренції; по-друге, середовище, у якому здійснюється банківська конкуренція [20].

Суб'єктами банківської конкуренції є не тільки самі банки, але і всі інші фінансові і нефінансові установи — учасники банківського ринку. Банківську конкуренцію можна визначити як динамічний процес суперництва суб'єктів банківського ринку, у ході якого вони прагнуть забезпечити собі міцне положення на цьому ринку.

Банківська конкуренція — це економічне суперництво комерційних банків

за вигідні позиції на ринку банківських послуг. На відміну від класичної конкуренції між товаровиробниками, вона має свої особливості:

Об'єктом конкурентної боротьби є не товари, а кредитні ресурси.

Будь-який банк на ринку може виступати у ролі не лише продавця, а й покупця.

Відсутність проблеми недоступності каналів збуту — виробництво та реалізація банківських послуг можуть бути локалізовані у межах банку.

Широке включення у конкурентну боротьбу небанківських фінансових установ.

Відсутність патентного захисту нововведень .

Традиційно конкурентоспроможність (організації, фірми, галузі) визначається як відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даної організації від фірми-конкурента за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби і за ефективністю виробничої діяльності. Основний зміст поняття "конкурентоспроможність організації" полягає в тому, що він характеризує можливості та динаміку пристосування виробника до тих умов конкуренції на ринку, які змінюються [14].

Конкурентоспроможність банку є ключовим показником у визначенні рівня його ефективності. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами.

У теорії та практиці конкуренції розрізняють два аспекти конкурентоспроможності: товару — як ступінь його привабливості для цільових груп споживачів; підприємства — як здатність суб'єкта ринкових відносин діяти на ринку нарівні з присутніми там аналогічними конкуруючими суб'єктами.

В науковій літературі існують різні підходи до тлумачення даного терміну. Питанням вивчення конкурентних переваг та конкурентоспроможності фірми присвячено досить багато наукових праць та розробок. Розпочалося створення теорії конкурентних переваг працями Д. Рікардо, Е.Хекшера та Б.Оліна.

Продовження ця теорія знайшла в працях В.Леонтьєва, а найновіші тенденції до неї вніс М.Портер. Науковці, які досліджують це питання дають наступні визначення (Табл.1).

Таблиця 1.1

Конкурентоспроможність банку*

Визначення	Автор	Джерело
Показник успішності функціонування банку в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, а в загальному вигляді є ключовим показником у визначенні рівня ефективності діяльності банку.	Мірошніченко О.В.	20
Єдність "конкурентних позицій" та "конкурентного потенціалу", які формують "конкурентні переваги" банківської установи.	Медведєв М.В.	16
Здатність банку набувати або володіти певними якостями, властивостями, що впливають на результативність його діяльності в умовах конкурентних змагань, а також спроможність надавати доступні і якісні послуги.	Містолян К.В., Тарасенко М.В.	21
Комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переваги сукупності оцінних показників діяльності, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників конкурентів.	Гладинець Н.Ю, Петрина В.В	9

Можливість і динаміка пристосування до умов ринкової конкуренції.	Коваленко А.І.	58
Комплексна порівняльна характеристика успіху, яка відображає рівень переваги сукупності оцінних показників діяльності банку успішного змагатися з іншими, відповідати головним вимогам ринку, задовольнити потреби споживачів, здійснювати ефективну господарську діяльність та досягати практичної прибуткової реалізації послуг, долати випробування ринку на певному сегменті, за певний проміжок часу в умовах конкурентного ринку.	Сідельник О.П., Дребот	45

*Примітка: складено автором за джерелами [20;16;21;9;58;45]

Отже, проаналізувавши думки вчених, можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність банку – комплексна характеристика банку, що визначає його здатність ефективно та своєчасно задовольняти потреби клієнтів, спроможність конкурувати з іншими банками, не втрачаючи при цьому прибутковості.

Конкурентоспроможність не є іманентною якістю банку, вона може бути оцінена, виявлена тільки в рамках групи фірм, які відносяться до однієї галузі або виробляють товари-субститути. Конкурентоспроможність фірми - поняття відносне: одна і та ж фірма в рамках однієї регіональної групи може бути конкурентоспроможною, а в рамках іншої – ні [62].

Розглядаючи конкурентоспроможність, як основу успішного функціонування банківських установ слід детальніше розглянути сутність цього поняття.



Рис.1.1 Конкурентоспроможність банку*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [58]

Першочерговим завданням для банків в контексті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку банківських послуг є забезпечення високого рівня конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами.

Банки є особливими фінансовими інститутами і організаційними центрами ринку позичкових капіталів, тобто сукупності взаємовідносин, де об'єктом угоди виступає грошовий капітал та формується попит і пропозиції на нього. [1]

Особливістю банківської справи є той факт, що основний банківський товар — кредит — сам по собі практично не піддається диференціації, а інші банківські послуги легко відтворюються конкурентами (патентний захист на банківські послуги не поширюється), у результаті чого більшість банків пропонують більш-менш однаковий набір послуг. У той же час банк може здійснити диференціацію своїх послуг за допомогою поліпшення якості обслуговування. Висока роль якості обумовлена його безпосереднім взаємозв'язком з рентабельністю фінансово-

кредитного інституту: поліпшення якості залучає клієнтів і сприяє збільшенню обсягів реалізованих банківських послуг, що виражається в збільшенні прибутку і зниженні середніх витрат. За даними американських економістів, дружелюбне і кваліфіковане обслуговування є основним критерієм вибору банку для великого числа споживачів[34].

Оцінюючи конкурентоспроможність окремих банків та банківської системи загалом необхідно звертати увагу на головні чинники, що її забезпечують, а саме:

- Здатність швидко та ефективно реагувати на зміни в економіці;
- Імідж банку;
- Привабливість банківського продукту для клієнтів, розширення спектру банківських продуктів та послуг відповідно до потреб клієнтів;
- Якість та постійне удосконалення менеджменту, організаційної структури;
- Розроблення та впровадження заходів для зміцнення слабких позицій банку порівняно з іншими конкурентами;
- Кваліфікація та професіоналізм персоналу;
- Розвиток технічної та інформаційної бази та інші [17].

Ринок кредитних послуг – це специфічний вид ринку, на якому купуються і продаються кредитні ресурси та банківські послуги. Тому, розглядаючи поняття конкурентоспроможності на кредитному ринку, необхідно насамперед визначити особливості конкуренції на ньому.

На ринку кредитних послуг існують підвищені ризики порівняно з іншими видами комерційної діяльності, тому конкурентну боротьбу банки ведуть, насамперед, за платоспроможних позичальників, адже частка непрацюючих кредитів в загальному обсязі постійно зростає. В частині кредитування як фізичних, так і юридичних осіб вимоги до фінансового стану клієнтів зростають.

Основне завдання банків – збільшення кола позичальників, які б відповідали достатньо жорстким вимогам банку. Висока закредитованість бізнесу, повільне

відновлення економіки підвищують ризики банківських установ у частині кредитування юридичних осіб.

На ринку кредитних послуг для фізичних осіб основною проблемою є обмежена кількість платоспроможних позичальників із підтвердженими доходами.

Наступним важливим аспектом конкурентної боротьби – є надання клієнтам найменш ризикових операцій. Такими виступають забезпечені кредити. Це кредити, які мають забезпечення у вигляді ліквідної застави, реальна (ринкова) вартість якої перевищує кредитну заборгованість не менш як на 25 відсотків, або банківську гарантію. Залучення достатнього забезпечення кредиту ліквідної застави практично гарантує банківській установі повернення наданої суми позики та одержання відсотків.

Також до найменш ризикових кредитних операцій можна віднести карткові кредити. Їх банки в основному пропонують вже існуючим позичальникам, збільшуючи кредитні ліміти, або власникам своїх зарплатних карт у вигляді овердрафту.

Отже, враховуючи особливості конкуренції на даному ринку, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність банку на ринку кредитних послуг – це порівняльна характеристика банку, що визначає його здатність ефективно та своєчасно задовольняти потреби клієнтів, та спроможність конкурувати з іншими банками за платоспроможних клієнтів для отримання максимального прибутку

1.2. Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг

Розглянемо методи оцінки конкурентоспроможності банку в теорії та практичній діяльності підприємств та банків.

Більшість наукових праць, присвячених проблемам оцінки конкурентоспроможності банків, базуються на методиках оцінки фінансового стану комерційного банку, або на таких важливих характеристиках його діяльності, як стабільність і надійність. Дані методики розрізняються по джерелах одержання інформації, охоплення напрямків банківської діяльності й урахуванню її середовища, виду використовуваних показників, інструментарію побудови, технологіям розрахунку тощо.

Оцінка конкурентоспроможності проводиться шляхом порівняння важливих показників діяльності (по всім напрямленням) з аналогічними показниками конкурентів. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється з ціллю виявлення слабих сторін в діяльності банків. Це дозволяє визначити майбутню стратегію діяльності банку на ринку, використати його конкурентні переваги та ліквідувати наявні недоліки.

Оцінка конкурентоспроможності може здійснюватися різними методами, наприклад, методом різниць, який визначає переваги або недоліки підприємства за допомогою порівняльних показників (об'єктів оцінки). Для проведення оцінки розробляється спеціальна таблиця. Можна використати також метод рангів, який дозволяє дати загальну оцінку положення підприємства при наявності деяких конкурентів і виявити його місце в конкурентній боротьбі (сильні та слабкі сторони). Визначають місця підприємств-конкурентів по кожному об'єкту шляхом виділення його найкращого значення[63]:

Оцінка конкурентоспроможності конкретного банку передбачає проведення такої роботи (Рис.2)

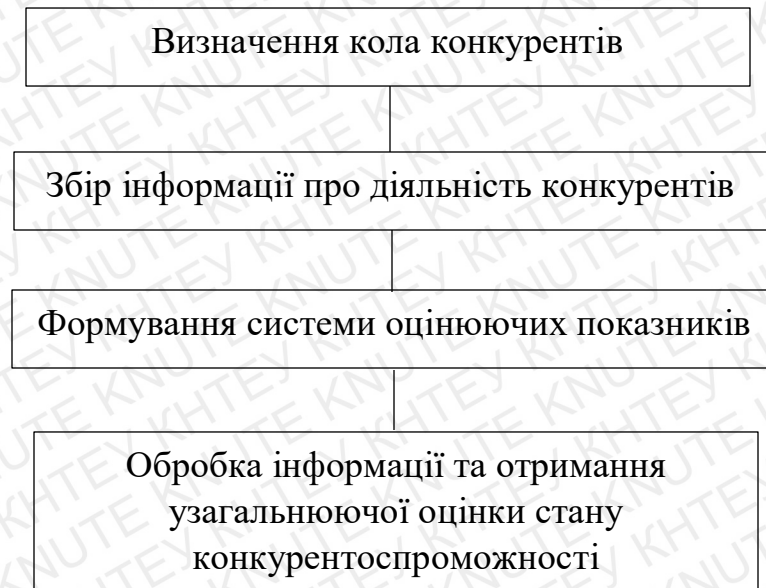


Рис. 1.2. Послідовність оцінки конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг*

*Примітка: складено автором за джерелом [13]

Показник конкурентоспроможності організації, зокрема, банку, повинен включати два елементи:

- критерій, який відображає у динаміці ступінь задоволення споживача;
- головний критерій ефективності виробництва.

Таблиця 1.2

Суб'єкти внутрігалузової конкуренції на фінансовому ринку*

Галузі та підгалузі	Суб'єкти внутрігалузової конкуренції
Кредитування: а) комерційне б) споживче в) іпотечне г) сурогат кредиту (лізинг, факторинг, форфейтинг)	-Банки, страхові компанії, пенсійні фонди, кредитні спілки, торгівельні підприємства, каси взаємодопомоги, ломбарди. -Універсальні банки, іпотечні банки, будівельно-ощадні каси,

Продовження Табл.1.2

	будівельні організації, ріелторські підприємства. -Універсальні банки, лізингові компанії, промислові підприємства.
--	--

*Примітка: складено автором за джерелами [32]

Виділяють такі фактори, які впливають на рівень конкуренції і тим самим впливають на конкурентоспроможність організації:

- вид товару/послуги;
- легкість доступу;
- диверсифікація фірм
- однорідний ринок;
- вхідні бар'єри (інвестиції, регулювання, нагляд);
- ринковий потенціал;
- конкурентні позиції фірм або структура галузі;
- ступінь залучення фірм у дану галузь;
- технологічні нововведення, розвиток;
- економія на масштабі; [32].

Таблиця 1.3

Показники кількісної оцінки ступеня інтенсивності конкуренції*

Показник	Методика розрахунку	Примітка
1. Місткість ринку	$N = \frac{V_m}{\sum_{i=1} V_i}$	де: V_m - місткість ринку; V_i - оборот за послугою і-го фінансового підприємства;

Продовження Табл.1.3

		N – кількість фінансових підприємств; Показує сукупний об'єм виконаних фінансових послуг на ринку;
2. Ринкова доля	$D_i = V_i / V_m$	Характеризує долю підприємства на фінансовому ринку;
3.Ринков а концентрація	$CR_i = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4}{V_m}$	Показує загальну долю 4-х лідерів ринку та показує ступінь монополізації ринку, є величиною зворотної інтенсивності конкуренції
4. Індекс Херфіндаля- Хіршмана	$I_h = \sum_{i=1}^n D_i^2$ при $D_i = V_i / V_m$,	Дозволяє дати оцінку розподілення ринкової долі конкурентів $I_h \in (0,1)$
5. Індекс Розенблюта	$I_y = 2 \sum_{i=1}^n (I \times D_i) - 1$	Оцінює розподілення ринкової долі конкурентів враховуючи їх ранжування
6. Індекс Лінда	$L = \frac{\sum_{i=1}^K Q_i}{K(K-1)}$ $A_i : A_k - A_i$ $Q_i = \frac{1}{k-i}$	Дає оцінку існування олігополії на ринку та характеру олігополістичних зв'язків

Продовження Табл.1.3

7.Критичне співвідношення ринкових часток конкурентів	$D_i \geq 2 D_j$	Найбільша інтенсивність конкуренції при приблизно рівних частках конкурентів. По мірі збільшення різниці часток інтенсивність конкуренції послабляється
8. Коефіцієнт варіації долей конкурентів	$D_i \geq 2 D_j$	Чим більший коефіцієнт варіації ринкових часток, тим нижче інтенсивність конкуренції, та навпаки.
9. Темп росту ринку	$\{U_{tr.} \rightarrow 0\}$ $\{Tr \geq 140\%\} \rightarrow U_{tr.} = (140 - Tr)/70 ;$ $\{70\% < Tr < 140 \%\} \rightarrow U_{tr.} \rightarrow 1$	Збільшення об'єму фінансових послуг зменшує інтенсивність конкуренції
10.Рентабельність ринку	$\{Pr \geq 1\} \rightarrow \{Ur \rightarrow 0\}$ $\{0 < Pr < 1\} \rightarrow \{Ur = 1 - Pr\}$ $Pr \leq 0 \rightarrow Ur \rightarrow 1$	Показує рівень активності конкурентного середовища та відображає ступінь незалежності конкурентів при отриманні прибутку. Чим більша рентабельність ринку, тим менший тиск конкурентної боротьби та нижче інтенсивність конкуренції. Та навпаки.

Продовження Табл.1.3

11.Загальна інтенсивність конкуренції	$U_k = \sqrt{U_d \times U_{tr.} \times U_p}$	Дозволяє дати агреговану оцінку активності конкурентного середовища організації
12. Двопродуктова модель оцінки конкуренції Суомінен	dP_1 $P_k = -\phi_1 i \quad dQ_k \times Q_1 - \phi_2 i \quad dQ_k \times Q + MSc(q_1, q_2, W) = 0;$ $k=1,2, \quad \gamma_{mk} \in [0,1]$ де γ_{mk} – показник від 0 до 1, який відображає дію ціни на ринок m , яку враховує банк коли робить вибір щодо власного рівня пропозицій ціни на ринку.	Цей метод оцінює ступінь конкуренції на основі реакції суб'єктів на зміну у нахилі функцій попиту: теорія показує визначену реакцію у конкурентних підприємств. Використання моделі дозволяє оцінити силу конкурентного тиску та кількість використання власної ринкової влади монополістами.

*Примітка: складено автором за джерелом [34]

Оцінка конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг може проводитися різними методами. Основними з них є:

I. Метод різниць. Визначення недоліків та переваг підприємства за окремими об'єктами оцінки (порівнюваними показниками)

За допомогою даного методу банк порівнюється лише з одним конкурентом. Визначається кількісний розрив за показниками , а також оцінюється конкурентна позиція банку на обраному ринку.

II. Метод рангів. Оцінка здійснюється методом ранжування значень показників за всіма об'єктами оцінки для визначення місця підприємств-конкурентів.

За допомогою даного підходу можливо визначити, за якими критеріями банк випереджає конкурентів, а за якими критеріями уступає їм.

III. Метод балів. Дає можливість визначити кількісну узагальнюючу оцінку становища банку на певному ринку при наявності декількох конкурентів.

IV. Метод "еталону" (графічний метод). Даний метод дає змогу відобразити графічно конкурентні переваги та недоліки у вигляді зон [50].

При визначенні становища банку в умовах конкуренції можуть використовуватись структурний та функціональний підходи.

Перший підхід - структурний, основними критеріями для визначення становища банку на ринку є : рівень монополізації галузі (концентрація капіталу та виробництва), бар'єри для входу на ринок нових підприємств .

До основних перешкод для нових конкурентів, зокрема, відносять: ступінь диференціації продукції, розмір капіталу для ефективного функціонування, переваги у витратах для вже функціонуючих підприємств , економічність великомасштабного виробництва. Інтенсивність конкуренції є функцією деяких параметрів.

Чим більше галузевих організацій і чим ближче їхні ринкові частки, тим інтенсивніша конкуренція. Виходячи з цих емпіричних і логічно незаперечних залежностей, можна використовувати формалізовані вирази для оцінки інтенсивності конкуренції. Для оцінки ступеня концентрації галузевих організацій користуються різними методами, наприклад індексами Херфіндаля-Хіршмана, та ін.

Другий підхід у визначенні конкурентоспроможності - функціональний. За основу порівняння для даного методу беруть економічні показники діяльності підприємств : обсяги реалізації продуктів/послуг, норма прибутку, співвідношення «ціна-витрати», технічні та виробничі потужності, тощо.

Головну роль тут відіграють економічні показники діяльності організацій: співвідношення "витрати - ціна", завантаження виробничих потужностей, обсяги

випуску продукції, норма прибутку тощо. Предметом аналізу для даного випадку, є три головні групи показників.

Функціональний метод дозволяє оцінити окремі конкурентоспроможні підприємства або групи, які є складовими частинами організацій. Використовуються показники, які мають відношення до цілого підприємства/компанії - продуктивність праці, розрахована (співвідношення величини доданої вартості до загальної кількості працюючих на підприємстві) [57].

Особливе місце займають матричні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності (наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи – БКГ). Вони ґрунтуються на ідеї розгляду процесів конкуренції у динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару. З моменту появи на ринку і до зникнення будь-який товар проходить відповідні стадії життєвого циклу, які включають впровадження, зростання, насичення і спад. На кожній з них виробник може реалізувати товар у тих чи інших масштабах, що об'єктивно відображається на зайнятій частці ринку і на динаміці продажу[53].

Отже, оцінка конкурентоспроможності може здійснюватися різними методами, наприклад, методом різниць, який визначає переваги або недоліки підприємства за допомогою порівняльних показників (об'єктів оцінки). Для проведення оцінки розробляється спеціальна таблиця. Можна використати також метод рангів, який дозволяє дати загальну оцінку положення підприємства при наявності деяких конкурентів і виявити його місце в конкурентній боротьбі (сильні та слабкі сторони).

1.3. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю банку

Для створення умов стабільної роботи всіх конкуруючих між собою банківських установ, а разом з ними всіх господарських суб'єктів, необхідне функціонування ефективної системи управління.

Управління у широкому розумінні являє собою діяльність, пов'язану з координацією роботи інших людей, також є складною системою. Диференціація та координація самої управлінської праці, формування рівнів управління здійснюється за допомогою вертикального поділу праці.

Основна мета банківського менеджменту — максимізація одержаного прибутку. Це означає, що політика комерційного банку повинна будуватися на базі ретельної оцінки та передбачення різноманітних ситуацій, аналізі всіх факторів, які впливають на об'єм прибутку [5].

Процес управління — упорядкована сукупність тісно взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективність функціонування та розвитку організації. Процес управління визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, направлених на рішення поставлених задач і досягнення наміченої мети. З цих позицій структура управління представляється в вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між її складовими органами, що входять в управління і працюючими в них людьми [39].

Основними поняттями даного процесу є відношення (зв'язки), елементи, повноваження та рівні. Робітники (керівники, фахівці) або ж служби, відділи, органи апарату управління, до яких включаються зайняті в них робітники є елементами процесу управління.

Є два напрямлення спеціалізації елементів процесу управління:

а) в залежності від складу структурних підрозділів організації виокремлюються ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т.п.;

б) виходячи з характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, що організовують виробництво, працю і управління, контролюючи всі процеси в організації.

Відношення між елементами процесу управління підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Перші носять характер погодження і є однорівневими. Другі - це відношення підпорядкування. Необхідність в них виникає при ієрархічності побудови системи управління, та є за наявності різноманітних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета [41].

Отже, процес управління - діяльність об'єднаних у визначену систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління.

Багатогранність форм власності, конкуренція між суб'єктами ринку, прискорений розвиток ринкових відносин вимагають особливо тонкого і вмілого управління. Система управління повинна забезпечити умови, при яких кожен керівник певного рівня вважав би своїм найважливішим завданням організацію активного пошуку можливостей підвищення результативності праці. Разом з тим вона повинна мати спроможність до застосування методів саморегулювання і самовдосконалення, спрямованих на широке застосування нових високоефективних організаційних форм і методів управління, технологій та наукового і технічного досягнень [9].

Оскільки характерна риса банківської діяльності полягає у поєднанні інтересів клієнтів і самого банку, то логічним є звертання керівництва і персоналу до концепції банківського маркетингу, глобальна мета якого у загальних рисах збігається з метою менеджменту, а саме: підвищення рентабельності банківської діяльності; збереження ліквідності балансу; найкраще поєднання обсягу, структури й якості банківських продуктів відповідно до потреб клієнтів; чітка постановка виробничої і комерційної роботи на всіх рівнях організації;

підвищення кваліфікації кадрів.

В дійсний час існують п'ять основних підходів, на підставі яких комерційні банки ведуть свою маркетингову діяльність (табл.1.4.) [31] .

Таблиця 1.4.

Концепції управління конкурентоспроможністю комерційного банку*

Концепція управління конкурентоспроможністю	Характеристика ринку	Задачі банку	Невраховані фактори
А	Б	В	Г
Вдосконалення банківських технологій	Прихильність споживачів до поширених і доступних за ціною продуктів	Покращення методів організації діяльності банку, зниження витрат і цін на банківські продукти	Задовольняють запити і потреби клієнтів рівня, вище середнього
Вдосконалення банківського продукту	Перевага банківському сервісу вищої якості	Покращення якості обслуговування клієнтів	Не враховується плато-здатність попиту на продукти банку частини клієнтів, забуваються реальні нужди середнього

			споживача
Інтенсифікація комерційних зусиль	Падіння рівня реалізації продуктів	Активіза ція заходів у галузі стимулювання збуту	Можливий максимальний ефект від реklamних дій, неврахування повсякденних потреб клієнтів
Концепція банківського маркетингу	Посилення конкуренції на фінансових ринках	Попередн є виявлення нужд і потреб в унікальних та більш ефективних продуктах у порівнянні з конкурентами	Незацікавле ність банку у створенні його сприятливого образу в очах громадськості і задоволенні довгострокових інтересів споживачів
Концепція соціальноетичного маркетингу	Зростання впливу громадської думки, конс'юмеризм, юридичне оформлення прав споживачів	Поєднанн я стратегічного напряму розвитку банку із суспільними течіями та інтересами	Можлива обмеженість внутрішніх ресурсів банку

*Примітка: складено автором за джерелом [31]

Управління конкурентоспроможністю – це прийняття управлінських рішень

за допомогою методів оцінки конкурентоспроможності для досягнення підвищення конкурентоспроможності об'єкта.

Забезпечення певного рівня конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг є однією з головних цілей кредитної політики банку.

Основною метою кредитної політики є створення умов для ефективного розміщення притягнутих коштів, забезпечення стабільного зростання прибутку банку (у процесі зростання доходів від кредитних операцій і зниження витрат по депозитних операціях, а також витрат на обслуговування кредитів низької якості).

Таблиця 1.5

Види кредитної політики банку*

Класифікатор	Характеристика
по суб'єктах кредитних відносин	політика стосовно юридичних осіб, кредитна політика у взаєминах з населенням
по формах кредиту	по наданню споживчого кредиту по державному кредиту по іпотечному кредиту по банківському кредиту по міжнародному кредиту
по строках	в області короткострокового кредитування в області довгострокового кредитування
по ступені ризикованості	агресивна кредитна політика; традиційна, класична
по цілям	по наданню цільових позичок по наданню нецільових позичок
по типу ринку	на грошовому ринку на фінансовому ринку

	на ринку капіталів
по географії	- кредитна політика, що проводиться банком: - на місцевому, регіональному рівні - національному рівні - міжнародному рівні

*Примітка: складено автором за джерелом [42]

Кредитна політика банку має свою внутрішню структуру, її основними елементами є:

- стратегія щодо основних напрямків кредитного процесу;
- тактика банку щодо організації кредитування;
- контроль і моніторинг щодо здійснення обраної (узгодженої) стратегії і тактики.[14]

Загалом, кредитна політика, в розрізі стратегії, включає пріоритети, принципи та мету діяльності окремого банку на кредитному ринку, а стосовно тактики — фінансовий та інший інструментарій, що використовується даним банком для реалізації його мети при здійсненні кредитних угод та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку кредитних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз конкурентоспроможності банків України

Розглядаючи конкурентоспроможність банків на ринку кредитних послуг України, проаналізуємо діяльність у даному розрізі наступних банків : АТ "ОТП БАНК", АТ "Ощадбанк" , ПАТ КБ "ПриватБанк", ПАТ "АльфаБанк", АБ "УкрГазБанк".

АТ "Ощадбанк" та ПАТ КБ "ПриватБанк" , згідно рішення Правління НБУ, є системно важливими банками.

АБ "УкрГазБанк" є банком з державною часткою. ПАТ "АльфаБанк" та АТ "ОТП БАНК" є банками з приватним капіталом.

На ринку кредитних послуг України всі аналізовані банки займають високі позиції, охоплюючи значну частину ринку. Зазначені банки мають широкий спектр послуг як для населення, так і для юридичних осіб та конкурують між собою на даних ринках.

Одним із достатньо інформативних показників, що дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності та конкуренції на ринку банківських послуг, є індекс ХерфіндаляХіршмана.

Індекса Херфіндаля-Хіршмана - показник, що використовується з метою оцінки рівня монополізації галузі, рекомендований Керівництвом з розрахунку показників фінансової стійкості МВФ як індикатор рівня концентрації в банківському секторі [60].

Індекс приймає значення від 0 до 10000 . За значенням даного індексу можна розрізнити рівень конкуренції таким чином:

$IXH < 1\,000$ – ринки з низьким рівнем концентрації (конкурентні ринки);

$1\,000 < IXH < 1\,800$ – ринки з значним рівнем концентрації (олігополістичні ринки);

1 800 < IXX < 10 000 – ринки з високим рівнем концентрації (монополістичні ринки).

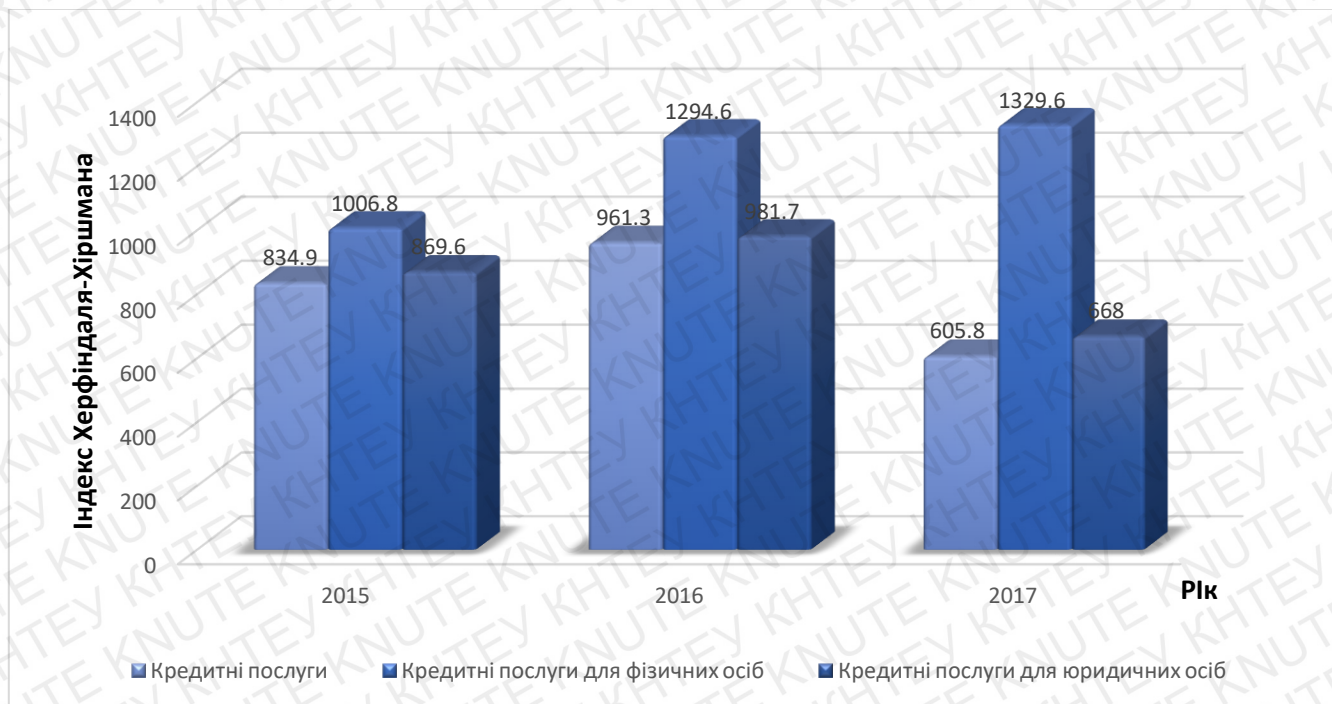


Рис2.1 Індекс Херфіндаля – Хіршмана (2015-2017 рр, станом на 01.04*)

*Примітка: розраховано автором за джерелом [35]

Проаналізувавши даний індекс, можемо зробити висновок, що ринок кредитних послуг загалом та ринок кредитних послуг для юридичних осіб є конкурентними. Ці показники мають тенденцію до зниження у 2017 році та зростають у 2016, але за весь аналізований період не перетинають оптимальну межу (коли $IXX=1000$).

На ринку кредитних послуг для фізичних осіб питання забезпечення конкурентоспроможності для банків набуває першочергового значення. Адже індекс Херфіндаля-Хіршмана зростає протягом всього аналізованого періоду (від 1006,8 у 2015 році до 1329,6 у 2017 році) та перебуває в межах $1\,000 < IXX < 1\,800$, що відображає значний рівень концентрації на даному ринку.

Аналізуючи конкурентоспроможність банків на даному ринку, необхідно класифікувати його за категорією позичальника. Проведемо аналіз кредитних портфелів обраних банків у частині наданих кредитів юридичним та фізичним

особам по роках. Найбільші кредитні портфелі у частині кредитування фізичних осіб мали наступні банки.

Таблиця 2.1

Кредити, надані банками фізичним особам(2016-2018 рр, станом на 01.10)*

Назва банку	2016		2017		2018		Відхилення	
	КП	Частка а ринку	КП	Частка а ринку	КП	Частка ринку	КП	Частка ринку
АТ "ОТП БАНК"	4 299 089	4,83	4 337 904	5,35	9240578	9,29	4 902 674	3,94
АТ "Ощадбанк"	3 182 202	3,57	3 288 849	4,06	7847497	7,89	4 558 648	3,84
ПАТ КБ "ПриватБанк"	24 276 983	27,25	25 214 333	31,10	14975000	15,06	-10 239 333	-16,04
ПАТ "АльфаБанк"	4 180 549	4,69	6 210 481	7,66	10362642	10,42	4 152 161	2,76
АБ "УкрГазБанк"	1 348 271	1,51	1 233 246	1,52	6 189 671	6,23	4 956 425	4,70
Разом	37 287 095	41,85	40 284 813	49,69	48 615 388	48,90		

*Примітка: розраховано автором за джерелами [26;27;28;29;30;35]

З наведених вище даних, можемо зробити висновок, що на даному ринку найбільш конкурентоспроможними є : АТ "ОТП БАНК", ПАТ КБ "ПриватБанк" та ПАТ "АльфаБанк". При цьому ПАТ КБ "ПриватБанк" займає лідируючі позиції протягом всього аналізованого періоду, хоча спостерігається значний спад концентрації кредитів для фізичних осіб у 2018 році (спад на 16,04%).

АТ "ОТП БАНК" та ПАТ "АльфаБанк" впевнено підвищують показник конкурентоспроможності, нарощуючи свою частку на ринку поступово з кожним роком (на 4,47 % та 5,73% за весь аналізований період відповідно). АТ "Ощадбанк" займає нижчі позиції в даному сегменті, але його кредитний портфель також має стійку тенденцію до збільшення у 2016-2018 рр.

АБ "УкрГазБанк" має незначну долю на ринку, але при цьому постійно збільшує свою частку, у 2018 році вона досягла максимального рівня у 6,23% по

всій банківській системі України. Це свідчить про підвищення довіри населення та якості наданих послуг.

Найбільші кредитні портфелі у частині кредитування юридичних осіб мали наступні банки (Табл.7).

Таблиця 2.2

Кредити, надані банками юридичним особам (2016-2018 рр, станом на 01.10)*

Назва банку	2016		2017		2018		Відхилення	
	КП	Частка ринку	КП	Частка ринку	КП	Часта рину	КП(2017-2018pp)	ЧР(2017-2018pp)
АТ "ОТП БАНК"	9 167 717	1,38	10 659 547	2,47	16709210	1,77	6 049 663	-0,71
АТ "Ощадбанк"	63 391 807	9,52	62 589 637	14,52	121342276	18,22	58 752 639	3,69
ПАТ КБ "ПриватБанк"	142 222 526	21,35	19 076 679	4,43	171570000	25,76	152 493 321	21,33
ПАТ "АльфаБанк"	24 830 220	3,73	20 381 311	4,73	24441305	3,67	4 059 994	-1,06
АБ "УкрГазБанк"	9 743 434	1,46	28 470 478	6,61	29 419 289	4,42	948 811	-2,19
Разом	249 355 703	37,44	141 177 653	32,76	363 482 080	53,83		

*Примітка: розраховано автором за джерелами [26;27;28;29;30;35]

В розрізі кредитування юридичних осіб лідерами є АТ "Ощадбанк" та ПАТ КБ "ПриватБанк". Їх сумарна доля на даному ринку становить 43,98%.

ПАТ КБ "ПриватБанк" має нестійку тенденцію протягом аналізованого періоду, займаючи низькі позиції у 2017 році (4,43%), стає беззаперечним лідером у 2018 році, досягши відмітку у 25,76% .

АТ "Ощадбанк" зміцнює конкурентоспроможність протягом аналізованого періоду і має стійку динаміку, збільшивши свою частину ринку з 9,52% у 2016 році до 18,22% у 2018 році.

Також одними з конкурентоспроможних банків у розрізі кредитування юридичних осіб є АБ "УкрГазБанк" та ПАТ "АльфаБанк" (охоплюючи 4,42% та 3,67% відповідно). Мають нестійку динаміку протягом аналізованого періоду,

демонструють як падіння, так і підвищення показників.

Слід також зазначити високий рівень концентрації у даному сегменті (аналізовані 5 банків охоплюють 53,83% даного ринку в Україні).

Для аналізу конкурентоспроможності обраних банків на ринку кредитних послуг України, необхідно сегментувати його не лише за суб'єктом кредитування, а й за валютою наданого кредиту (кредити в національній та іноземній валюті).

Розглянемо кредитні портфелі банків для юридичних осіб в іноземній валюті(Табл.8).

Таблиця 2.3

Кредити, надані банками юридичним особам в іноземній валюті (2016-2018 рр, станом на 01.10)*

Назва банку	2016		2017		Відхилення	
	КП	Частка ринку	КП	Частка ринку	КП	Частка ринку
АТ "ОТП БАНК"	3 694 001	1,21	3 000 212	1,39	-693789,23	0,19
АТ "Ощадбанк"	26 802 086	8,75	24 887 024	11,57	-1915061,71	2,82
ПАТ КБ "ПриватБанк"	59 948 411	19,57	1 187 923	0,55	-58760488,45	-19,01
ПАТ "АльфаБанк"	18 094 185	5,91	16 274 745	7,56	-1819440,01	1,66
АБ "УкрГазБанк"	2 104 845	0,69	11 224 951	5,22	9120105,84	4,53
Разом	110 643 527	36,11	56 574 854	26,29		

*Примітка: розраховано автором за джерелами [26;27;28;29;30;35]

За обсягом кредитів в іноземній валюті найбільшу долю ринку займає АТ "Ощадбанк" (11,57% від загальному обсягу) , постійно нарощуючи даний показник.

Значну частину ринку займають АБ "УкрГазБанк" та ПАТ " АльфаБанк" (5,22% та 7,56% відповідно). Як і в частині кредитування юридичних осіб в національній валюті, вони мають незначні розриви у охоплюваних частках ринку та конкурують між собою .

Аналізуючи показники діяльності ПАТ КБ "ПриватБанк" можемо спостерігати дуже різкий спад показників (з лідируючої позиції у 19,57% у 2016 році до 0,55% у 2018 році). Щодо даного банку спад конкурентоспроможності спостерігається по всіх аналізованих ринках у 2016 році.

Слід також зазначити, на даному ринку відбувається кількісний спад кредитних портфелів майже по всіх аналізованих банках (виключенням є лише АБ "УкрГазБанк"), що свідчить про загострення рівня конкуренції на даному ринку на тлі зниження попиту на дані банківські продукти, а отже, першочергового значення набуває питання підтримання та підвищення своєї конкурентної позиції.

Розглянемо кредитні портфелі банків для фізичних осіб в іноземній валюті(Табл.9).

Таблиця 2.4

Кредити, надані банками фізичним особам в іноземній валюті (2016-2018 рр, станом на 01.10)*

Назва банку	2016		2017		Відхилення	
	КП	Частка ринку	КП	Частка ринку	КП	Частка ринку
АТ "ОТП БАНК"	1 570 628	4,85	1 144 802	7,06	-425 826	2,21
АТ "Ощадбанк"	88 217	0,27	68 575	0,42	-19 643	0,15
ПАТ КБ "ПриватБанк"	5 553 310	17,14	1 597 896	9,85	-3 955 414	-7,29
ПАТ "АльфаБанк"	790 099	2,44	699 158	4,31	-90 941	1,87
АБ "УкрГазБанк"	143 551	0,44	124 360	0,77	-19 191	0,32
Разом	8 145 806	25,14	3 634 791	22,41		

*Примітка: розраховано автором за джерелами [26;27;28;29;30;35]

За обсягом кредитів фізичним особам в іноземній валюті найбільший сегмент ринку займає ПАТ КБ "ПриватБанк", хоча й має негативну динаміку показників (спад з 17,14% у 2016 році до 9,85% у 2017 році).

Також високий показник частки ринку має АТ "ОТП БАНК" (7,06%) і

показує позитивну тенденцію, підвищивши даний показник на 2,21% протягом аналізованого періоду.

ПАТ "АльфаБанк", як і в вище аналізованих сегментах, займає значну частку ринку (4,31% по системі) і має стійку тенденцію до підвищення своєї конкурентної позиції.

Як і в частині кредитування юридичних осіб в іноземній валюті, з Табл.9 спостерігаємо значне кількісне зниження кредитних портфелів по всіх аналізованих банках.

Розглянемо відсоткове співвідношення наданих кредитів для фізичних осіб аналізованими банками у поточному році (Рис.4).

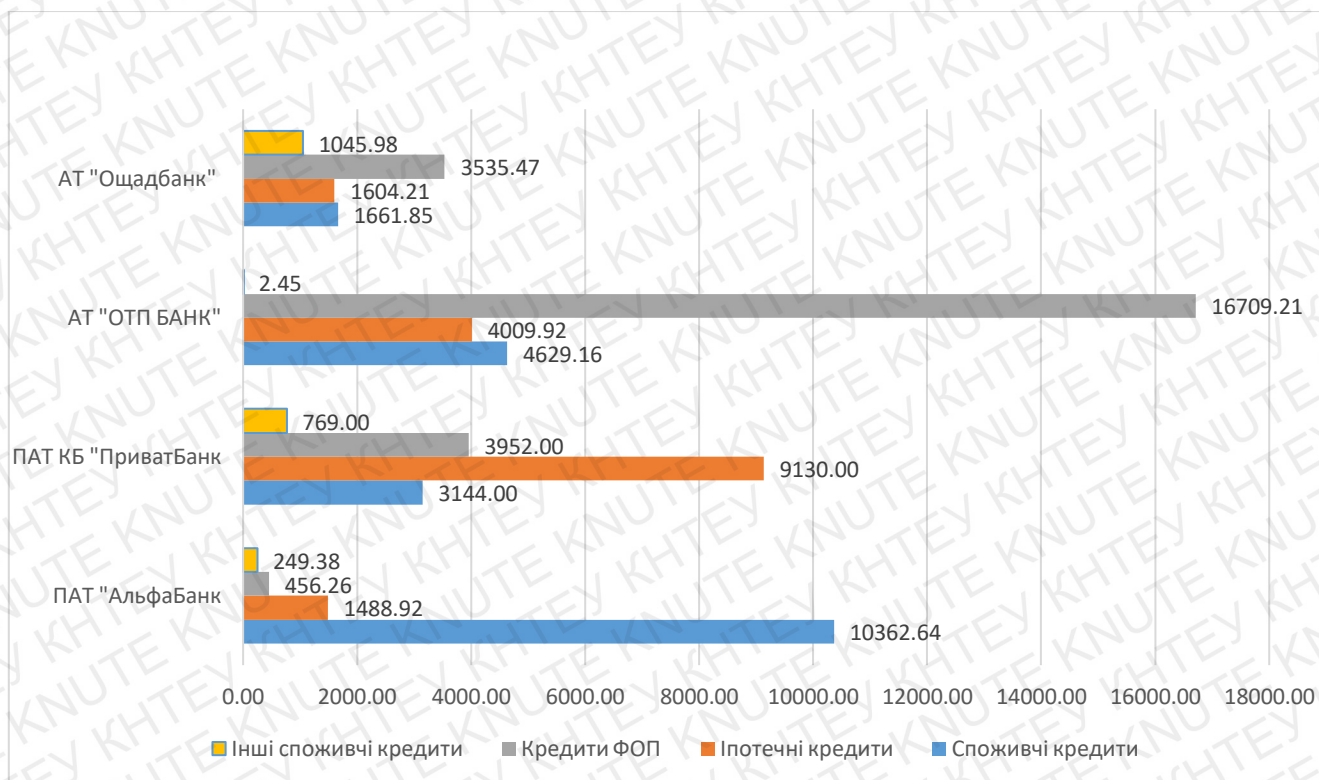


Рис. 2.1. Кредити , надані банками фізичним особам станом на 30.06.2018 (тис. грн)*

*Примітка: розраховано автором за джерелами [26;27;28;29;30;35]

У частині споживчих кредитів, наданих фізичним особам, безумовним лідером є ПАТ "АльфаБанк" (10362,64 тис. грн) , даний вид кредиту займає

основну частину у загальному кредитному портфелі для фізичних осіб . АТ "ОТП БАНК" є головним його конкурентом у даному розрізі з питомою вагою споживчих кредитів 4629,16 тис. грн.

АТ "ОТП БАНК" має найбільшу питому вагу кредитів, наданих фізичним особам-підприємцям (16709 тис. грн), також значну долю даного виду кредиту має АТ "Ощадбанк" та ПАТ КБ "ПриватБанк" (3535,47 тис. грн та 3952 тис. грн відповідно).

АТ "Ощадбанк" охоплює найбільшу частку наданих іпотечних кредитів (1045,98 тис. грн), незначну конкуренцію в даному розрізі йому становить ПАТ КБ "ПриватБанк" (769 тис. грн).

Отже, провівши аналіз показників конкурентоспроможності обраних банків, можемо зробити висновок про високий рівень їх конкурентоспроможності. Варто зазначити, що кожен з банків є найбільш конкурентоспроможним у одному з сегментів наданих кредитів, займаючи нижчі позиції в інших розрізах. Найбільш збалансованою є структура кредитного портфелю АТ "Ощадбанк", де різні види кредиту займають вагомі місця у всій структурі.

2.2. Діагностика основних показників банку на ринку кредитних послуг України

АТ "ОТП БАНК", АТ "Ощадбанк" , ПАТ КБ "ПриватБанк", ПАТ "АльфаБанк", АБ "УкрГазБанк" є з лідируючими банками в Україні, як на ринку кредитних послуг, так і на інших ринках.

Для підтримання рівня конкурентоспроможності банків, необхідно проаналізувати основні показники даного ринку , а також положення на ринках відносно конкурентів.

Важлива характеристика активності конкурентної середи на ринку, яка звертає на себе увагу вчених – це ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів та нові ринкові сегменти, або інтенсивність конкуренції. До чинників, які дають змогу кількісно оцінити ступінь інтенсивності конкуренції, необхідно віднести: характер розподілу ринкових часток між конкурентами, темпи росту ринку.

Для діагностики рівня конкурентоспроможності банків на ринку кредитних послуг скористаємося матрицею BCG.

Матриця БКГ – інструмент стратегічного портфельного аналізу положення на ринку товарів,компаній, виходячи з ринкового росту і охопленої частки. За допомогою аналізу даного інструменту банкам необхідно формувати стратегії розвитку [22].

Для діагностики конкурентоспроможності банків на ринку кредитних послуг, слід розділити їх на 2 групи за розмірами кредитних портфелів. У розрізі кредитів для юридичних осіб : АТ "ОТП БАНК", ПАТ КБ "ПриватБанк", ПАТ "АльфаБанк" та АТ "Ощадбанк" , АБ "УкрГазБанк".

У частині кредитування фізичних осіб : ПАТ "АльфаБанк", ПАТ КБ "ПриватБанк" та АТ "ОТП БАНК", АТ "Ощадбанк" , АБ "УкрГазБанк".

Матриця БКГ у розрізі наданих кредитів для юридичних осіб банками групи 1 набуває наступного вигляду (Рис.2.2)

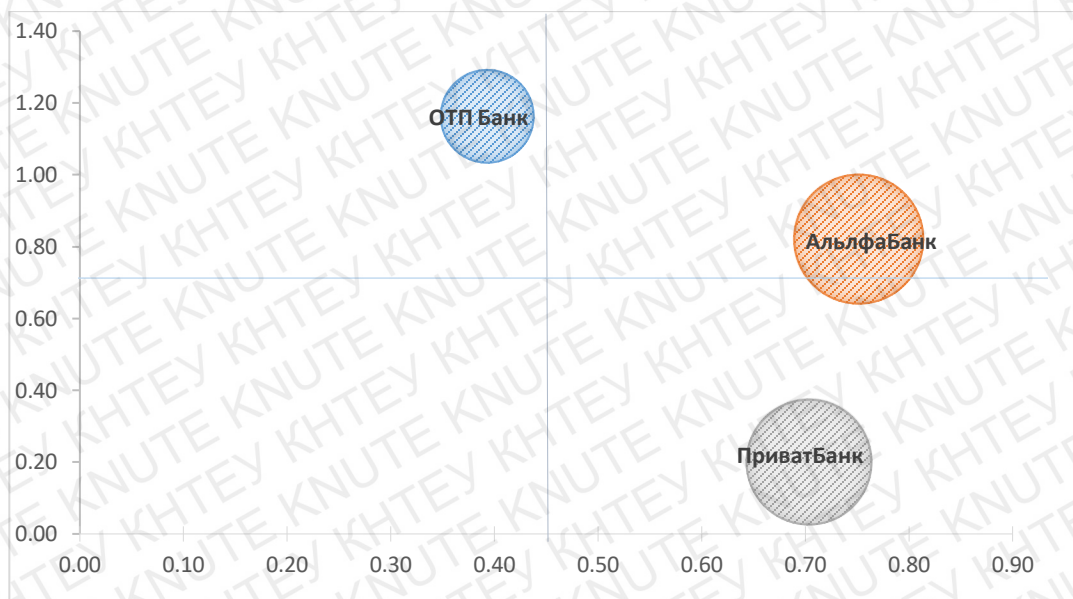


Рис. 2.2. Матриця БКГ(АТ "ОТП БАНК", ПАТ КБ "ПриватБанк", ПАТ "АльфаБанк") станом на 01.10.2017 *

*Примітка: розраховано автором за джерелом [35]

ПАТ "АльфаБанк" знаходиться у полі «зірок». Це показує високий рівень конкурентоспроможності на ринку кредитних послуг, характеризує високий темп росту, швидкий розвиток і перспективність. Такі ж результати даний банк демонстрував при аналізі кредитних портфелів.

Головним стратегічним завданням на даному етапі є збереження хороших позицій на ринку і подальше нарощування своєї присутності на ньому.

АТ "ОТП БАНК" знаходиться у полі «знаки питання (важкі діти)». Це свідчить про відносно малу частку ринку в сфері кредитування юридичних осіб , але високі темпи росту.

Щоб бути конкурентоспроможним на даному ринку, банку необхідно підвищувати кредитний потенціал , підвищувати присутність на ринку, для подальшого переміщення у поле «зірки» та ефективного функціонування.

ПАТ КБ "ПриватБанк" знаходиться у полі «дійних корів». Це свідчить про високу частку ринку при низькому темпі росту , банк приносить високий дохід при низьких затратах.

Даний банк є безперечним лідером у сфері кредитування юридичних осіб за обсягами кредитного портфелю (Табл. 1.7), але його частка на ринку значно впала. Першочерговим завданням для підтримки своєї конкурентоспроможності має бути відновлення охопленої частки ринку і подальше її нарощення.

Матриця БКГ у розрізі наданих кредитів для юридичних осіб банками групи 2 набуває наступного вигляду (Рис.2.3)

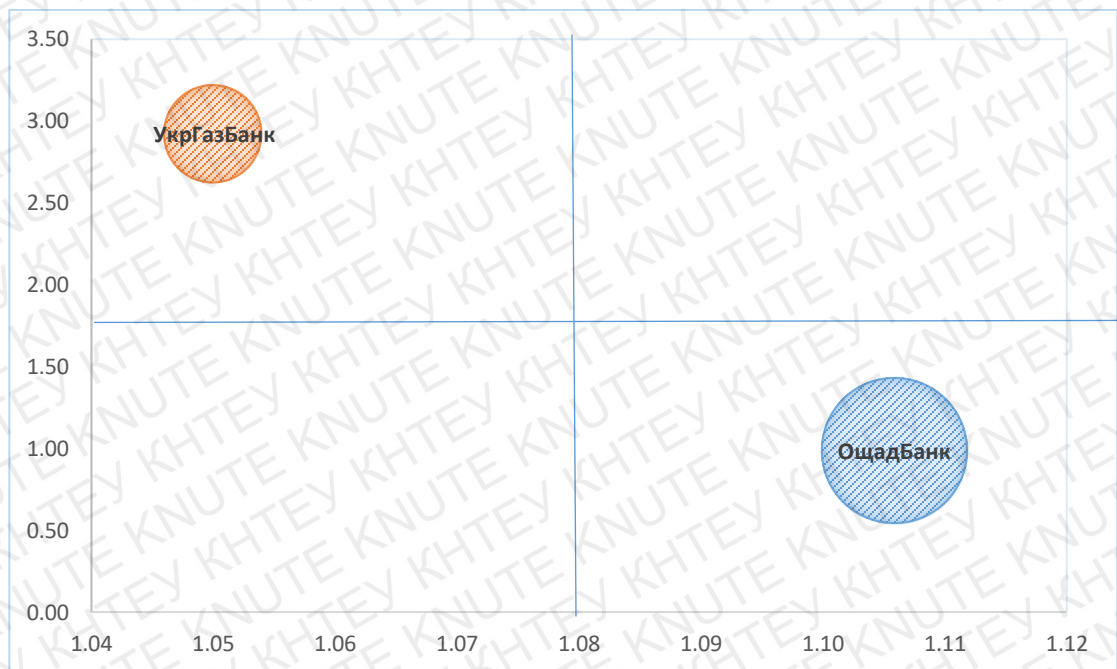


Рис. 2.3.Матриця БКГ(АТ "Ощадбанк" , АБ "УкрГазБанк") станом 01.10.2017 *

*Примітка: розраховано автором за джерелом [35]

АБ "УкрГазБанк" знаходиться у полі «знаки питання (важкі діти)». Це свідчить про малу долю ринку відносно лідируючих банків в сфері кредитування юридичних осіб , але високі темпи росту.

Цільовою стратегією банку для підвищення рівня конкурентоспроможності є підвищення частки ринку, нарощення кредитного портфелю та вихід на лідируючі позиції в подальшому.

АТ "Ощадбанк" знаходиться у полі «дійних корів». Це свідчить про високу

частку на ринку, даний банк є одним з лідерів у даному розрізі (як було проаналізовано в Табл. 1.7) , але повільне підвищення показників темпів росту та нарощення кредитного портфелю.

Для подальшого позитивного розвитку і підтримки конкурентної позиції, стратегією банку має бути збільшення своєї присутності на ринку та подальше нарощення кредитного портфелю.

Матриця БКГ у розрізі наданих кредитів для фізичних осіб банками першої групи набуває наступного вигляду (Рис. 2.4)

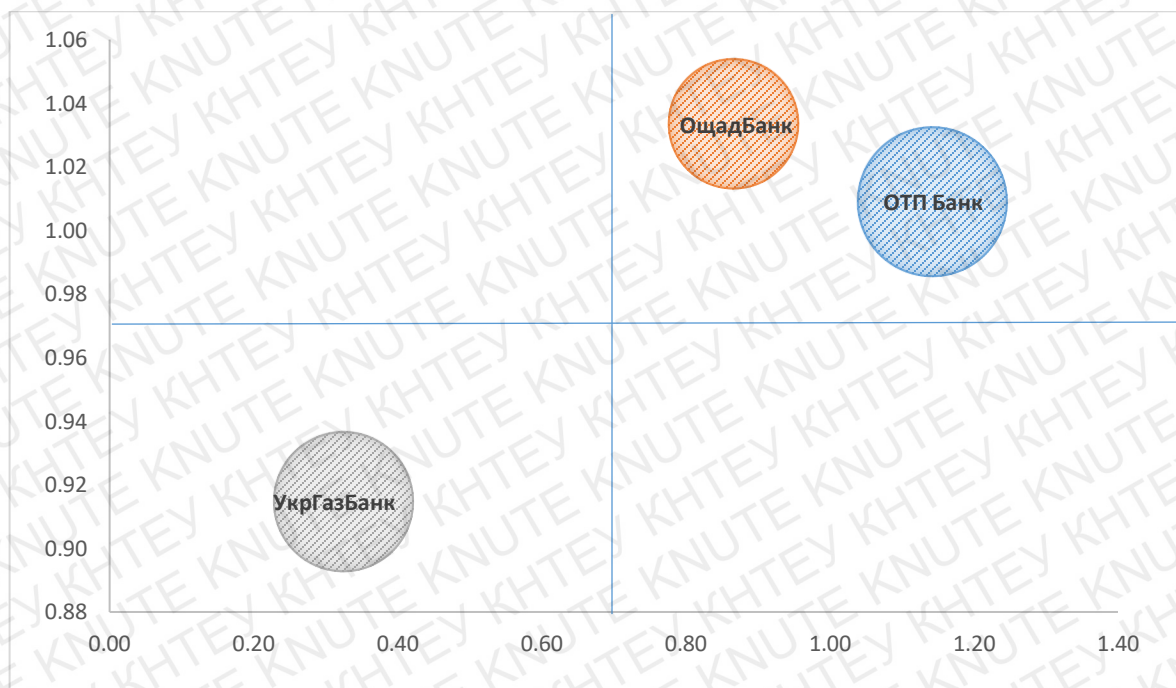


Рис. 2.4.Матриця БКГ(АТ "Ощадбанк" , АБ "УкрГазБанк" , АТ "ОТП БАНК") станом на 01.10.2017 *

*Примітка: розраховано автором за джерелом [35]

АБ "УкрГазБанк" знаходиться у полі «собаки». Це свідчить про низьку частку ринку у сфері кредитування фізичних осіб та низьку конкурентоспроможність на даному сегменті. Причиною даного положення банку є дуже низька активність з надання кредитів населення, даний вид займає дуже малу питому вагу у загальному кредитному портфелі банку (Табл. 1.6 та Табл.1.7).

Стратегією в даному положенні можу бути нарощення частки ринку в

даному розрізі , або ж подальше спрямування сил та інвестицій у кредитування юридичних осіб , де АБ "УкрГазБанк" займає лідируючі позиції.

АТ "Ощадбанк" та АТ "ОТП БАНК" знаходяться у полі зірок». Це характеризує їх як банки з швидкими темпами росту та великою долею ринку. Кредитування фізичних осіб є перспективним напрямком для даних банків, на попередньо аналізованому ринку вони займають гірші позиції в порівнянні з основними конкурентами.

На даному етапі банкам слід впроваджувати стратегію підтримання конкурентних переваг, яка полягає у відстоюванні своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки.

Матриця БКГ у розрізі наданих кредитів для фізичних осіб банками першої групи набуває наступного вигляду (Рис. 2.5)

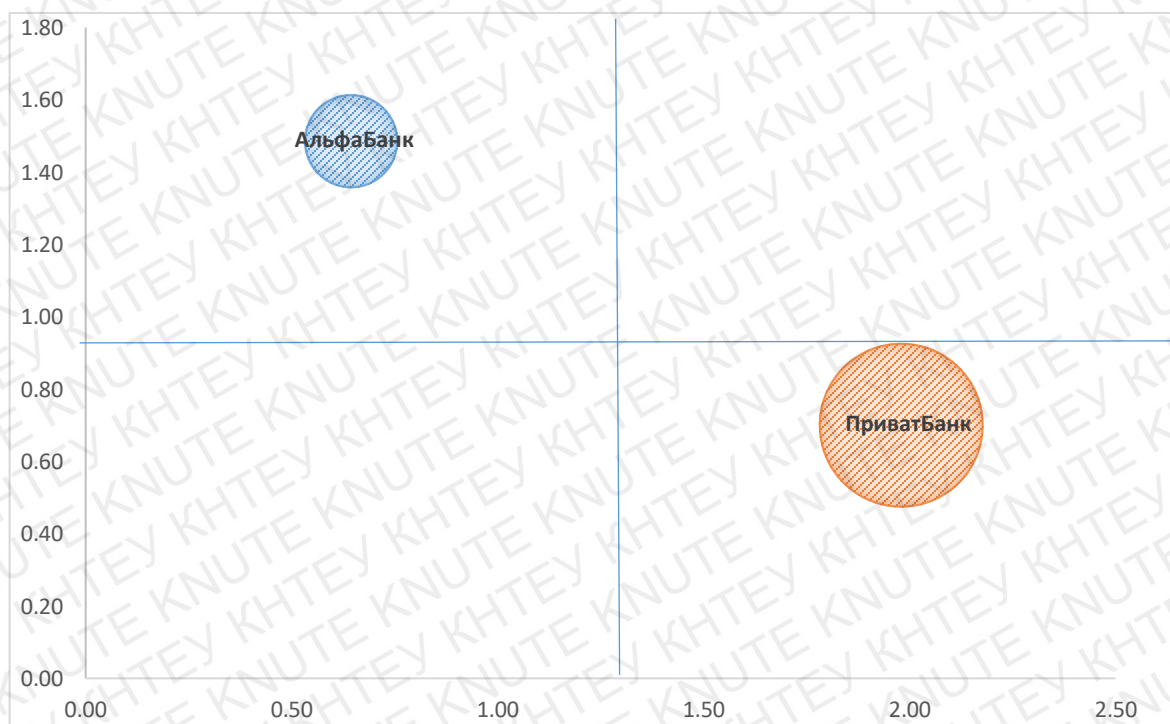


Рис. 2.5. Матриця БКГ(ПАТ КБ "ПриватБанк", ПАТ "АльфаБанк") станом на 01.10.2017 *

*Примітка: розраховано автором за джерелом [35]

Як і попередньому аналізі, ПАТ КБ "ПриватБанк" знаходиться у полі «дійні

корови». Це пов'язано зі значним зниженням показників темпів росту. Проте, цей банк все-рівно залишається лідером у сфері кредитування фізичних осіб за кількісним показником (Табл. 1.6).

Основним напрямком має бути підтримка рівня конкурентоспроможності на даному ринку для втримання лідерських позицій, прискорення темпів розвитку задля подальшого переходу у поле «зірки» та нарощення прибутку.

ПАТ "АльфаБанк" знаходиться у полі «знаки питання». На відміну від кредитування юридичних осіб, на даному ринку банк є менш конкурентоспроможним. Проте, аналізуючи динаміку, бачимо позитивний тренд до росту.

Основним напрямком банку в даному сегменті є стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль, яка полягає у виділенні фінансових коштів для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення ринкової частки та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку кредитних послуг для фізичних осіб.

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності аналізованих банків, необхідно побудувати матрицю Мак-Кінсі. На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатфакторною матрицею.

В матриці Мак-Кінсі фактор „Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатфакторне поняття „Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому „Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор „Темп зростання ринку» - на „Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь).

Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадратів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію банку на ньому.

Фактори, які оцінюються для визначення рівня конкурентоспроможності

банку методом експертних оцінок : розмір кредитного портфелю, розгалуженість філій, відсоткові ставки за кредитами, диференційованість банківських продуктів, рівень обслуговування клієнтів, маркетинг у банку [23].

Матриця Мак-Кінсі для обраних банків на ринку кредитних послуг для фізичних осіб набуває наступного вигляду (Рис. 2.6).

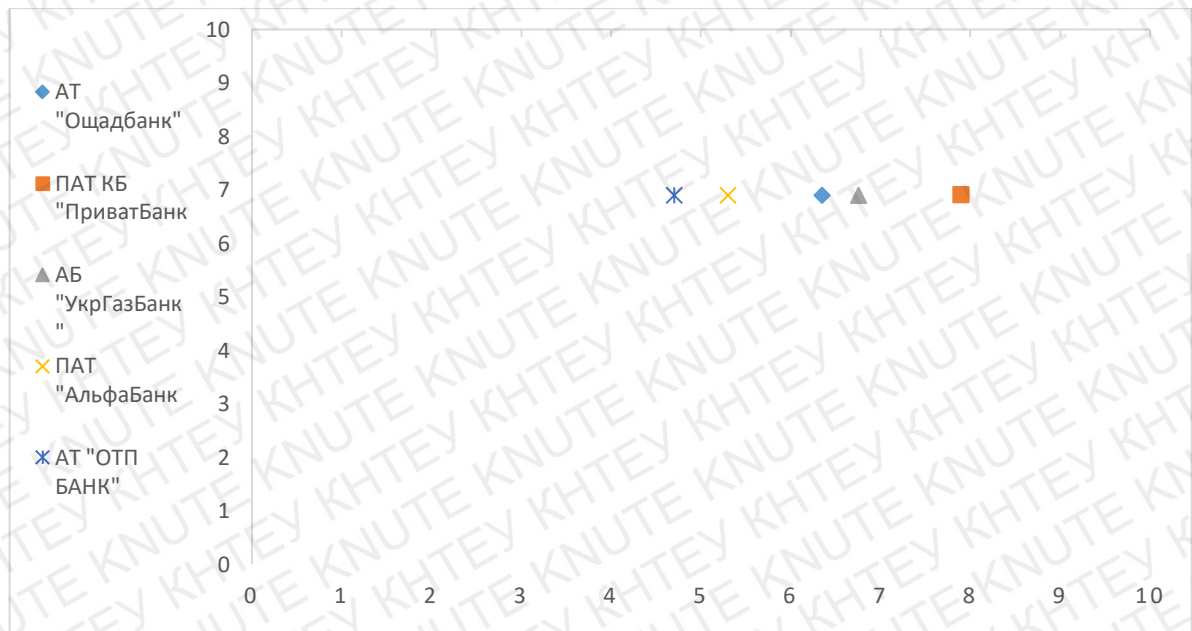


Рис. 2.6. Матриця Мак-Кінсі (ринок кредитування фізичних осіб)*

*Примітка: розраховано автором за джерелом [35]

За даними аналізу, найвигідніше положення займають ПАТ КБ "ПриватБанк", АБ "УкрГазБанк", АТ "Ощадбанк". Вони розмістилися у квадранті Б, це положення найбільш близько співвідноситься з секцією «зірки» у матриці БКГ.

Це свідчить про високу конкурентоспроможність даних банків на ринку кредитних послуг для фізичних осіб, високу довіру населення та привабливість продуктів. Найбільш перспективна стратегія - агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація кредитування.

ПАТ "АльфаБанк" та АТ "ОТП БАНК" займають проміжні зони, квадрант 2, при аналізі вони виражають менш чіткі позиції. Середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або

ж середні оцінки для двох критеріїв.

Для даного сектору, з меншою точністю, обирають стратегію зростання та інвестування у даний вид діяльності.

Матриця Мак-Кінсі для обраних банків на ринку кредитних послуг для юридичних осіб набуває наступного вигляду (Рис. 2.7).

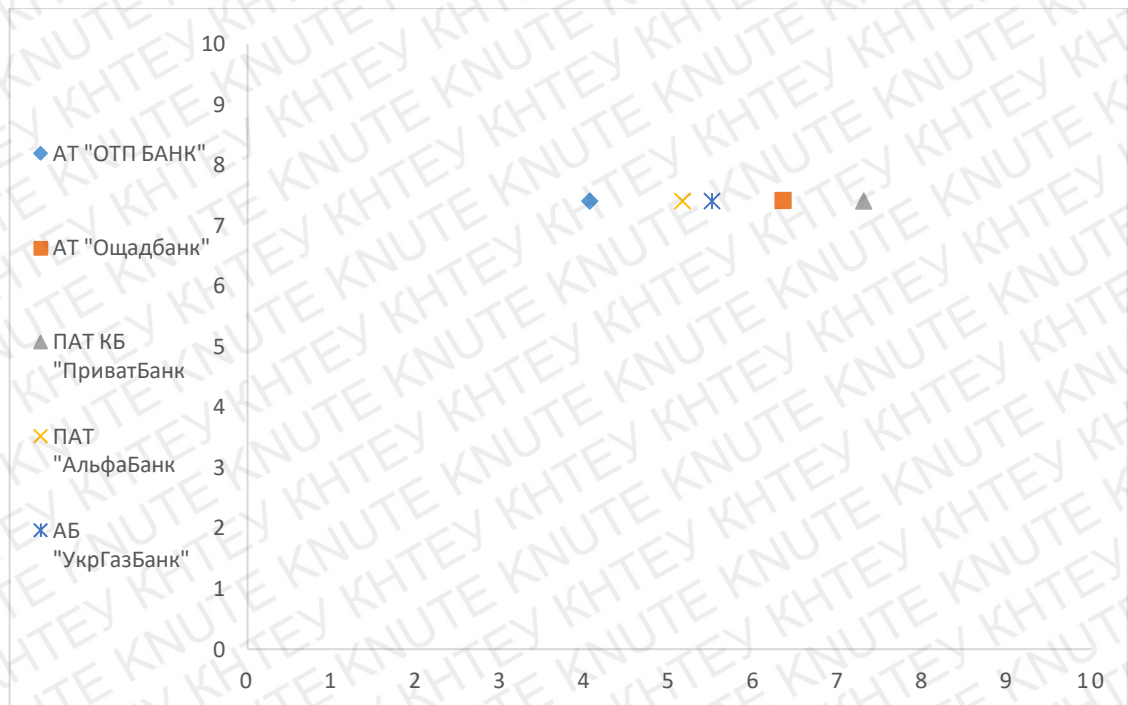


Рис. 2.7. Матриця Мак-Кінсі (ринку кредитування юридичних осіб)*

*Примітка: розраховано автором за джерелом [35]

ПАТ КБ "ПриватБанк" та АТ "Ощадбанк" на ринку кредитування юридичних осіб також демонструють високий рівень конкурентоспроможності, займаючи позиції у квадранті 3.

Як і на попередньо аналізованому ринку, рекомендованою стратегією є нарощення ринкової частки, спрямування сил на підтримку та підвищення своєї конкурентної позиції.

ПАТ "АльфаБанк", АТ "ОТП БАНК" та АБ "УкрГазБанк" розміщуються у квадранті 2. Для підвищення конкурентоспроможності банкам необхідно обрати стратегію зростання, покращувати свої позиції на ринку.

2.3. Методи управління конкурентоспроможністю банку

Управління конкурентоспроможністю банку як система – як сукупність суб'єктів управління (організаційно-структурних підрозділів банку), механізму управління та об'єкту управління.

Взаємозв'язки основних елементів системи представлено на Рис. 10.

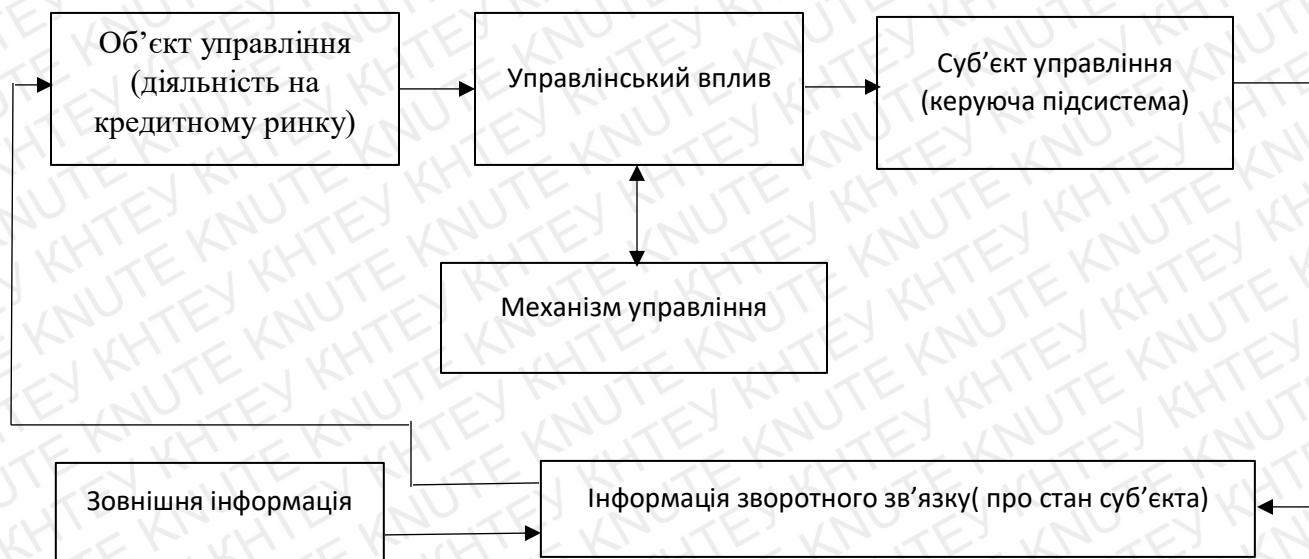


Рис. 2.8. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю банку *

*Примітка: складено автором за джерелом [18]

У запропонованій системі складовими компонентами зовнішнього середовища є:

- компоненти зовнішнього середовища непрямого впливу, що визначають конкурентоспроможність національної економіки;
- компоненти зовнішнього середовища прямого впливу, що визначають конкурентоспроможність банківської системи.

До найважливіших компонентів «входу» слід включати:

- вплив державних органів влади на розвиток економіки в цілому, в тому числі і банківської галузі, через бюджетну, податкову, інвестиційну, антимонопольну політики;

- вплив Національного банку України на розвиток банківської системи через реалізацію грошово-кредитної політики, застосування інструментів банківського регулювання, ефективність банківського нагляду;
- рівень платоспроможного попиту в країні та регіоні на банківські продукти;
- сила конкуренції на ринку банківських послуг.

До основних компонентів «зворотного зв'язку» відносимо:

- рівень конкурентоспроможності банку за результатами оцінок зовнішніх незалежних експертів або рейтингових агенцій;
- рівень конкурентоспроможності банку за результатами внутрішньобанківського оцінювання;
- рівень ділового (репутаційного) ризику банку;
- відгуки і пропозиції клієнтів про конкурентоспроможність банку та його продуктів, їх якість, співвідношення «ціна-якість» тощо;

До компонентів «виходу» відносяться вимоги зовнішнього середовища (споживачів банківських продуктів та держави) до задоволення банком суспільних потреб та потреб клієнтів на рівні, вищому, ніж у конкурентів:

- створення та реалізація банківських продуктів, що задовольняють потреби споживачів за ціною, неціновими і іншими параметрами;
- забезпечення ефективного управління ресурсами та стійкості банку.
- забезпечення виконання всіх вимог регулюючих органів.

До основних компонентів, що відображають «зв'язки з зовнішнім середовищем» включаємо:

- ступінь впливу банку на зміну в позиціях банків-конкурентів;
- ступінь адаптації банку до умов зовнішнього середовища [19].

Розглянемо детальніше організаційну структуру управління конкурентоспроможністю банку, на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк".

Робота департаментів банку ґрунтується на базі затверджених Положень про

кожен конкретний департамент ПАТ КБ "ПриватБанк", що визначає основні засади організації їх роботи. Положення розроблені у відповідності з Законом України "Про банки та банківську діяльність" та нормативно-правовими актами Національного банку України. У своїй роботі департаменти банку керуються:

- законами України;
- постановами Верховної Ради України;
- постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України;
- постановами і розпорядженнями Національного банку України;
- чинним законодавством України;
- Статутом ПАТ КБ "ПриватБанк";
- рішеннями Ради і Правління;
- наказами і розпорядженнями керівництва банку;
- Положенням про департамент.

При проведенні кредитної політики банк виходить з необхідності об'єднання інтересів банку, його акціонерів і вкладників та суб'єктів господарської діяльності.

Основні принципи кредитної політики банку розробляються і затверджуються Радою та Правлінням банку.

Пріоритетні напрями кредитування, а також кредитні процедури окреслюють Правління і Кредитний комітет банку.

Рішення про надання кредиту позичальнику приймається Кредитним комітетом банку. Кредитний комітет може надавати певні повноваження щодо надання кредитів в Кредитні комітети філій.

Кредитну політику банк проводить через власні структури, задіяні в процесі кредитування:

- Правління банку;
- Кредитний комітет;
- відділ аналізу та управління ризиками;
- управління активно-пасивних операцій;

- відділи активно-пасивних операцій філій.

Вирішення поточних питань з кредитної діяльності банку належить до компетенції Кредитного комітету. Рішення кредитного комітету обов'язкові для виконання всіма структурними підрозділами Банку, пов'язаними з проведенням кредитних операцій.

Кредитний комітет має право на:

- визначення кредитної політики Банку;
- прийняття рішення по наданню кредитів та відкриттю кредитних ліній, за винятком упакованих кредитних продуктів;
- розгляд питання про винесення кредитів на рахунок пролонгованих та прострочених позичок, надання гарантій (поручительств) з кредитним ризиком;
- затвердження лімітів кредитування: лімітів по галузям економіки і регіонам; лімітів по видам забезпечення; розмір бланкового кредитування клієнтів банку; ліміти кредитування по міжбанківських операціях банку.
- затвердження відсоткових ставок по кредитним і депозитним операціям на підставі розрахунків Казначейства Банку;
- розгляд порядку формування резерву на покриття втрат за кредитами;
- розгляд і затвердження розміру гарантійного покриття по кредитним карткам, а також рівень відсоткових ставок по гарантійному покриттю;
- розгляд питання по обліку векселів в особливо великих розмірах, наданню вексельного кредиту, звалюванню векселів;
- розгляд положення та інструкції банку про проведення кредитних операцій;
- винесення на розгляд Правління Банку питання по: кредитуванню підприємств та організацій на основі постанов Уряду України, які суперечать кредитній політиці Банку; списання простроченої

заборгованості з балансу Банку; розгляд та затвердження прийнятих кредитним комітетом рішень про проведення кредитних і депозитних операцій.

Найбільш поширеними та ефективними методами у досягненні конкурентних переваг, які використовуються аналізованими банками, є наступні:

Активне використання методів та інструментів маркетингового просування на ринку. Найбільш дієвим та інноваційним на сьогодні є digital marketing.

Цифровий маркетинг (digital marketing) – це використання різноманітних форм просування з використанням цифрових каналів. На даний момент сюди входять: просування в блогах і соціальних мережах, створення спеціальних Інтернет сайтів, вірусна реклама, контекстна реклама та інші форми. За допомогою даного інструменту можливо вирішити наступні завдання : підтримка іміджу бренда, виведення нового бренда або продукту на ринок, підвищення впізнаваності., тимулювання продажів [44].

Найбільш широко цей інструмент використовують ПАТ КБ "ПриватБанк" та ПАТ "АльфаБанк". Так, наприклад, ПАТ "АльфаБанк" активно користується рекламою в найпопулярніших соціальних мережах України – Instagram та Facebook , ПАТ КБ "ПриватБанк" використовує такий дієвий метод просування продуктів, як реклама у популярних інфлюенсерів.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності , на сучасному етапі, банкам необхідно впроваджувати інновації. Як в сфері продуктів та послуг, так і в сфері обслуговування та виходів на нові ринки.

Для банку інновація означає створення такого банківського продукту, який:

- має більш привабливі споживчі властивості порівняно з тими, що пропонувалися раніше;
- є якісно новим і може задовольнити неохоплені раніше потреби потенційного покупця;
- потребує використання більш досконалої технології створення .

Так, широкого значення набувають Інтернет-технології. Широкий спектр онлайн-послуг, зручний та функціональний інтерфейс Інтернет-банкінгу, мобільні додатки є значною конкурентною перевагою.

Наприклад, можливість отримати кредит онлайн, погасити заборгованість через додаток, впливати на власний кредитний ліміт є важливою опцією для споживачів при виборі банку.

Так, ОщадБанк у 2018 році отримав нагороду за реалізацію таких проектів: технології еквайрингу в рамках кешлес MasterPass і MetroPass – поповнення карток передплаченими поїздками в терміналах кас метро; випуск платіжного NFC-кільця; оплата безконтактною картою в транспорті.

В сфері диференціації послуг в розрізі кредитування можна виділити наступні продукти аналізованих банків. Іпотечний кредиту під 0,01% річних від АБ "УкрГазБанк" спільно з будівельною компанією DIM Group. Також, даний банк анонсував свою стратегію розвитку, як – перетворення Банку на першу в Україні спеціалізовану фінансову установу з еко-кредитування (вигідно кредитуючи підприємства по виробництву біопалива та біогазу, кредитування виробництва енергоефективних елементів та інше).

АТ "ОТП БАНК", в свою чергу, запускає проекти з вигідного кредитування агробізнесу.

ПриватБанк, Укргазбанк та Ощадбанк, за підтримки держави, надають так звані, «теплі кредити», у рамках якої можна отримати компенсацію за відповідну енергозберігаючу модернізацію будинку або квартири.

Важливим інструментом підтримки рівня конкурентоспроможності є цінові методи конкуренції. У даному розрізі, заслуговують увагу такі продукти банків, як: кредитні канікули від ПАТ КБ "ПриватБанк" та ПАТ "АльфаБанк"; пакет «Універсальний XXL» від "ОТП БАНК", «Кредит без зайвих слів» від ПАТ "АльфаБанк", які є дуже популярними в користуванні для фізичних осіб через вигідніші умови кредитування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ

3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг України

Для банківського сектору на сьогодні питання підвищення конкурентоспроможності постає дуже гостро в умовах посиленої конкуренції.

Напрямок, на який необхідно звернути увагу банкам для підвищення рівня конкурентоспроможності на кредитному ринку, є : цифровий маркетинг та віртуальний маркетинг.

Інтернет відкриває можливості доступу до інформації в набагато більшому обсязі, ніж традиційні способи маркетингової діяльності. Простий аналіз сайтів конкурентів в Інтернеті може дати принципово важливе розуміння їх стратегій, плюсів і мінусів позиціонування і методів просування. Моніторинг ринку, ознайомлення з великими обсягами маркетингової інформації в зручний час практично в будь-якому місці зробив Інтернет унікальним інструментом для побудови або розвитку вже існуючого бізнесу.

В сучасних умовах, значну увагу банкам необхідно приділяти розробленню та постійному оновленню веб-сайтів, що забезпечують надання інформації про банк та конкретні його послуги та продукти, рекламу, можливість здійснювати банківські операції клієнтами цілодобово не відходячи від комп'ютера та підтримку клієнтів [54].

Правильно розроблений веб-сайт банку сприяє збільшенню клієнтів банку та ефективному здійсненню їх обслуговування. Головною умовою при цьому є представлення банківських продуктів з якомога більшою зрозумілістю для клієнтів.

Для цього банки застосовують різні нововведення, наприклад представляють на сайтах відео-помічники щодо надання своїх послуг у вигляді цікавих

роз'яснювальних відеороликів.

Стратегічним напрямком просування кредитних продуктів є соціальні мережі. Їх охоплення зараз не поступається наймасовішому ЗМІ – телебаченню, і набагато ширше аудиторії навіть масових «паперових» видань. Інша приваблива для банків особливість соціальних мереж – люди зазвичай заводять у них сторінки, знаходять партнерів для спілкування всерйоз і надовго. Та й вибір банківських продуктів зараз більше ніж у половині випадків здійснюється на основі вивчення інформації в інтернеті – як на офіційному сайті банку, так і шляхом обміну досвідом на форумах і в соціальних мережах [46].

Привабливість соціальних мереж ще і в тому, що при правильному виборі стратегії просування в них формується ядро лояльних клієнтів банку і користувачів його продуктів, які активно рекомендують їх своїм друзям та знайомим.

Реалізація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності банківських послуг комерційного банку повинна супроводжуватись коригуванням кадрової політики і орієнтації її на безперервність інноваційної діяльності.

Кадрова політика комерційного банку повинна включати в себе:

- створення умов для ефективної роботи, навчання персоналу,
- систему мотивації,
- вдосконалення та зміцнення корпоративної культури,
- формування колективу високопрофесійних фахівців.

Від фронтофісного підрозділу банку формується перше загальне враження про банк, тому що контактуючий персонал впливає на відношення клієнта до банку.

Тому для банків головним завданням при формування персоналу є його ретельний відбір, а також запровадження системи мотивації [1].

Банки також здійснюють постійний контроль за роботою працівників через дослідження задоволення клієнтів методами телефонного опитування,

анкетування на сайтах, а також, через анонімних клієнтів, що дозволяє перевірити результати роботи персоналу.

Важливими факторами в якості обслуговування клієнтів є також кількість відділень банку та зручність їх графіка роботи для клієнтів, зокрема, тривалість робочого дня, робота у вихідні дні, без перерви на обід.

Наприклад, в Приватбанку кожне друге відділення відкрито для клієнтів у вечірній час та вихідні. Для банків дані фактори вимагають значних витрат, але в майбутньому це призводить до збільшення кількості клієнтів та підвищення рівня їх задоволеності.

Якість обслуговування в банку залежить від доступної для клієнтів системи звернень. Банки, що зацікавлені в довготривалих відносинах з клієнтами та в партнерських відносинах з ними, мають створити зручну систему, через яку можливо звернутися до керівництва банку з приводу будь-якого питання щодо діяльності банківської установи. Для цього комерційними банками можуть застосовуватись різні прийоми, зокрема безкоштовні цілодобові контактні номер телефонів [3].

Маркетингові методи узгодження попиту і пропозиції можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність банківських послуг та банківської установи в цілому. До таких методів відносять:

1. Реклама і просування продажів. Просування послуг і реклама – це два додаткові інструменти для стимулювання попиту. Програма з просування послуг пропонує додаткові вигоди або понижені ціни (ставки за кредитами) протягом обмеженого часу.

2. Управління попитом у чергах. Черги до кас, банкоматів або терміналів самообслуговування, негативно впливають на ставлення клієнтів до відділень конкретного банку. Стратегії управління попитом на послуги ефективно впливають на діяльність більшості фірм, але не можуть повністю виключити черги. Іншими словами, черги утворюються навіть в дуже добре керованих

системах обслуговування. Серед багатьох недоліків черг можна назвати відмову споживачів вставити в чергу, тобто деякі споживачі відмовляються чекати і залишають систему обслуговування. Це означає втрату деяких споживачів; вони можуть прийти ще, але можуть і піти до конкурентів. Зниження часу очікування – важлива складова управління конкурентоспроможністю. При цьому підходить акцент робиться на тому, щоб очікування в чергах стало менш негативним як для споживачів, так і для постачальників послуг.

3. Збільшення участі споживачів. Споживачі можуть бути цінним джерелом робочої сили, і банки можуть їх використовувати. Наприклад, самостійне заповнення бланків клієнтами, це також знижує негативний вплив очікування в черзі. Участь клієнтів в цілому знижує потребу банків в робочій силі і підвищує швидкість обслуговування, а значить, і об'єм діяльності. Проте при цьому є ризик, що через відсутність досвіду споживачі можуть виконувати неякісно, та у випадку кредитних послуг – з більшою вірогідністю надавати фіктивну інформацію.

4. Автоматизація. Головні переваги автоматизації полягають в порівняно низькій собівартості, високому об'ємі і стабільності випуску, а значить, у вищій якості продукту. Автоматизація послуги не завжди бажана, оскільки вона зазвичай знеособлює послугу. Проте в деяких випадках швидкість і нижча собівартість разом з іншими перевагами роблять автоматизацію вельми привабливою.

5. Покращене календарне планування. Вражаючого зростання можливостей можна досягти, якщо поліпшити календарне планування діяльності персоналу. Наука управління пропонує засоби, які можуть оптимізувати графік роботи персоналу.

6. Розширення або реконструкція будівель. Часто продуктивність можна збільшити, просто переїхавши в приміщення з кращим плануванням або розробивши кращу схему розташування устаткування в старому приміщенні. Краще освітлення, кондиціонування і система опалювання сприяють продуктивності, а значить, розширюють об'єм діяльності.

7. Час. Час є компонентом в двох аспектах. По-перше, об'єм діяльності можна змінити, змінюючи співвідношення між двома періодами часу або переносячи отримання послуги на інший період. Особливо це стосується обслуговування в періоди пікового попиту. По-друге, збільшення часу роботи збільшує і об'єм діяльності в певний період [6].

На сьогодні, одну з головних ролей у підтриманні конкурентоспроможності банків відіграють інновації. Для вітчизняних банків інновації є не тільки критерієм оцінки конкурентоспроможності, але й умовою виживання на ринку. Тому особливо великого значення набуває їх здатність енергійно реалізовувати інноваційні проекти й ефективно управляти ними.

Розроблення інноваційної політики банку повинно починатися з визначення цільових настанов у сфері інновацій і механізму організації інноваційного процесу. Результатом має стати документ, що містить виклад процедури прийняття і реалізації інноваційних рішень, припускає створення низки додаткових інструкцій внутрішнього користування документами, зокрема програми інноваційної діяльності [12].

Оскільки інноваційну діяльність конкретного банку здійснюють залежно від стратегічних завдань, то банк змушений визначати для себе прийнятну модифікацію інноваційної політики. Для визначення виду політики пропонують використовувати таку класифікацію:

- традиційна (підвищення якості обслуговування наявних послуг);
- опортуністська (пошук ідей таких інноваційних банківських продуктів, запровадження яких не потребує значних витрат і дає змогу певний час лідирувати на ринку);
- імітаційна (використання кращого досвіду інших банків);
- оборонна (мета проведення цієї політики – не відстати від конкурентів у галузі технічного розвитку, а за сприятливих умов і підвищити цей рівень);
- залежна (звичайно є прийнятною для малих регіональних банків або для

філій великих банків, яким головні банки передають інноваційні продукти з метою розширення сфери реалізації);

- наступальна (банк прагне до лідерства на ринку. Ця політика потребує значних фінансових витрат, високої кваліфікації банківського персоналу та чіткої організації інноваційного процесу) [37].

Усе більш очевидною є зростаюча перспективність тих інноваційних банківських технологій, що мають соціальний відтінок. Тому мислення керівників банківських організацій починає поступово трансформуватися – від оперативно-тактичного, спрямованого на швидке досягнення власного комерційного результату, до стратегічного, зорієнтованого на отримання результату в перспективі під час знаходження внутрішніх, а не зовнішніх механізмів хеджування фінансових ризиків[47].

Нині поступово збільшується кількість банків, які значну увагу приділяють інноваційним продуктам і технологіям. Однак поки що цей процес не можна назвати систематичним, він, скоріше, має стихійний характер. Лише посилення конкуренції внаслідок розвитку тенденцій фінансової глобалізації створить умови, за яких нехтування принципом інноваційності у процесі стратегічного управління діяльністю банку буде означати неминуче банкрутство.

Шляхом підвищення конкурентоспроможності банків слід виділити також проблему стратегічного планування банками своїх заходів. Нині в Україні стратегічне управління банківською діяльністю перебуває поки що в стадії зародження, а система спеціальних заходів стратегічного характеру формується методом спроб і помилок, тоді як у вітчизняному банківському секторі необхідна розробка банками своїх довгострокових конкурентних стратегій, орієнтованих на збереження і підвищення конкурентоспроможності [33].

Для розв'язання наведених проблем та підвищення рейтингу банківських установ і довіри збоку населення необхідно здійснити такі заходи:

- розширити мережу комерційних банків в інших регіонах країни;

- знизити процентну маржу комерційних банків;
- удосконалити податкову систему країни;
- оптимізувати ризик-менеджмент;
- швидкими темпами проводити реорганізацію, об'єднання або ліквідацію проблемних банків;
- налагодити роботу Фонду гарантування вкладів населення та зробити її ефективною;
- збільшити кількість та підвищити якість банківських послуг на основі використання сучасних технологій і обладнання;
- впроваджувати нові банківські продукти;
- розвивати взаємовідносини банків з клієнтами;
- сформувати та підтримувати режим справедливої конкуренції як у банківському, так і в реальному секторах економіки;
- розробити довгострокові стратегії із застосуванням міжнародного досвіду та національних особливостей і специфічних характеристик кожного банку;
- розвивати Інтернет-банкінг, залучати для цього відповідних висококваліфікованих спеціалістів, використовувати новітні інформаційні технології;
- підвищити рівень інформаційного забезпечення у діяльності комерційних банків;
- сформувати нову, ринкову психологію людей та довіри в них до банківської системи.

3.2. Удосконалення методичних підходів щодо визначення рівня конкурентоспроможності банку

Ефективність використання конкурентоспроможності як ринкової характеристики значною мірою залежить від теоретичної обґрунтованості цього показника та досконалості методики його визначення. У сучасних умовах недостатньо лише кількісної оцінки конкурентоспроможності. Важливого значення набуває ступінь її практичного використання та раціональність авансових витрат на формування конкурентної позиції банку.

Використання досягнутої конкурентоспроможності зумовлюється характером обраної банком стратегії. Вона може бути активною (що свідчить про наміри подальшого посилення досягнутої конкурентоспроможності) або пасивною (тобто пов'язаною з прагнення зберегти завойовані позиції. Володіти інформацією про особливості стратегії банку дуже важливо для конкурентів. Адже банк із відносно невисоким рівнем конкурентоспроможності, проте з активними ринковими амбіціями (до того ж підкріпленими відповідними потенційними можливостями) може виявитись небезпечнішим конкурентом, ніж банк із вищим рівнем конкурентоспроможності, який, однак, прагне лише зберігати завойовані конкурентні позиції [51].

Складна й важлива проблема для практиків банківської справи – сама методика оцінки ефективності використання досягнутої конкурентоспроможності.

Як відомо, для кожного банку є ефективна конкурентна позиція, що передбачає максимізацію співвідношення між конкурентоспроможністю та авансовими коштами (капіталом) банку, використаним з метою її досягнення.

Посилення конкурентоспроможності не варто розглядати як основну цільову характеристику суб'єкта ринку. Адже це – передусім засіб досягнення економічних цілей, узагальненим проявом яких є зростання економічних ресурсів відносно авансових коштів. Оцінка конкурентної позиції банку базується на

аналізі його конкурентоспроможності, характеру конкурентної стратегії та ефективності використання досягнутої конкурентоспроможності[40].

У контексті визначення конкурентної позиції банку головним предметом уваги має бути досягнута конкурентоспроможність, відповідно виражена в маркетинговій і фінансовій сферах.

Маркетинговий аспект відображає ступінь значимості впливу банку на ринкову ситуацію і характеризується часткою банку на ринку банківських послуг.

Фінансовий аспект реалізованої конкурентоспроможності є свідченням досягнення певних фінансових результатів, які відображають ступінь конкурентного успіху банку.

Узагальнена кількісна оцінка фінансового аспекту конкурентоспроможності базується на доборі основних показників фінансової діяльності банку з подальшим її ранжуванням на основі відомого підходу рейтингової оцінки банків [15].

У площині маркетингового аспекту конкурентоспроможності виникає низка проблем, обумовлених особливостями банку, як багатoproфільного суб'єкта, що здійснює свою діяльність на різних ринках. Одна із цих проблем пов'язана з визначенням меж конкретного конкурентного ринку та складу конкуруючих банків.

Оскільки умови конкуренції на кожному з ринків банківських послуг мають свою специфіку (та й склад основних конкурентів, як правило, неоднорідний), у практичній діяльності предметом особливої уваги стає поточна конкурентоспроможність банку на певних ринках, яка знаходить своє концентроване відображення у з'ясуванні конкурентоспроможності окремих послуг, що надаються клієнтам.

Зауважимо, що поточну конкурентоспроможність неможливо визначити на основі об'єктивних результативних показників, адже її призначення полягає у відображенні поточних конкурентних зусиль банку, диференційовану оцінку яких можуть дати лише клієнти [43].

Перелічимо головні критерії якості послуг банку.

1. Економічна вигідність. Кожна послуга має ціну, рівень якої водночас із якісними характеристиками визначає ступінь її вигідності для клієнта. За умов високої еластичності попиту на банківські послуги цей критерій відіграє вирішальну роль у виборі клієнтом обслуговуючого банку.
2. Гарантованість здійснення та повнота виконання. Зазначений критерій базується на фінансовій стабільності стійкості банку, надійності його технологій. Під рівнем стабільності слід розуміти максимальний (граничний) рівень непередбачених витрат, за якого комерційний банк зберігає нормальне функціонування. Ступінь стійкості – це швидкість подолання банком негативних наслідків непередбачених факторів, які можуть призвести до фінансових втрат.
3. Багатоваріантність форм. Умови надання банківських послуг мають бути максимально адаптованими до потреб кожного клієнта. Це спонукає до розробки альтернативних форм їх надання, умов оформлення та оплати.
4. Доступність. Цей критерій передбачає територіальну близькість головного банку та мережі його філій до клієнтів. Хоча доступність і визначається ступенем розвитку зазначеної мережі, вона не має лінійного зв'язку з кількістю філій банку. Критерій доступності можна відобразити певними залежностями, розробленими на основі методу експертних оцінок.
5. Комплексність. Переважна більшість клієнтів (передусім – юридичних осіб) зацікавлена в отриманні всіх необхідних послуг в одному банку. Відсутність ліцензій на виконання певних операцій суттєво погіршує його конкурентну позицію на ринку.
6. Дотримання банківської таємниці. Всі клієнти зацікавлені у збереженні банківської таємниці, однак – різною мірою. Найбільшою – малі та середні підприємства, а особливо – фізичні особи, рівень захищеності яких від кримінальних проявів нині найнижчий [4].

Критерії якості обслуговування клієнтів загальновідомі. Передусім йдеться про так званих разових клієнтів, або тих, які вперше звертаються до того чи іншого банку за послугою. Через низьку якість обслуговування перспективний клієнт може відмовитися від подальшого співробітництва з банком.

Головні чинники, від яких залежить якість обслуговування, - це майстерність обслуговуючого персоналу і стан матеріально-технічної бази. Вони визначають загальні критерії конкурентоспроможності банку в сфері надання послуг.

На основі зазначених критеріїв конкурентоспроможності банківських послуг можна сформувати систему оцінних показників. Формуючи її, слід дотримуватись певних принципів. Головні серед них такі:

1. Порівнюваність. Характеристики послуг, від яких залежить конкурентоспроможність, мають бути порівнюваними (з аналогічними послугами, що надаються конкурентами);
2. Ринкосприйняття. Кожна послуга, що реалізується на ринку, має певний рівень конкурентоспроможності. Неконкурентоспроможна послуга не знайде споживача. Отже, показники конкурентоспроможності повинні мати лише позитивне значення;
3. Об'єктивність. Показники, що відображають наявні кількісні конкурентні параметри послуги, повинні об'єктивно і точно характеризувати рівень їх конкурентної переваги на досліджуваному ринку.
4. Споживча зіставність. Певні послуги не мають чітких кількісних ознак, а їх характеристики базуються на суб'єктивних відчуттях клієнтів. У процесі оцінки таких послуг важливого значення набуває їх зіставність з аналогічними послугами інших банків, а також репрезентативні експертні висновки клієнтів.
5. Дезагрегація. Перш ніж провести оцінку конкурентоспроможності послуги, слід визначити її можливі конкурентні переваги, які можуть бути оцінені.
6. Пріоритетність. Конкурентні переваги послуги мають для клієнта різний ступінь пріоритетності. Його врахування дає змогу всебічно і повно

відображати реальну конкурентоспроможність тієї чи іншої послуги на ринку[11].

Дотримуючись перелічених принципів, можна розробити ефективну систему оцінних показників конкурентоспроможності банківських послуг. Її бажано доповнити також деякими спеціальними показниками, які відображають особливості певних видів послуг та відповідних ринків збуту.

Таблиця 3.1.

Конкурентна позиція банку за різних варіантів конфігурації її елементів*

Конфігурації елементів конкурентної позиції	Характеристика конкурентної позиції банку
Кв, Ев, Сн	Висока конкурентоспроможність у поєднанні з високим рівнем ефективності конкурентної позиції
Кв, Ев, Со	Досягнута висока конкурентоспроможність за високої ефективності авансованих коштів цілком влаштовує банк. З метою мінімізації ризиків ним обрано стратегію, спрямовану на збереження завойованих позицій
Кв, Ен, Сн	Високої конкурентоспроможності досягнуто завдяки неадекватно великим авансованим коштам. Обрання банком наступальної стратегії свідчить про те, що його пріоритетною ціллю є подальше нарощування ринкової частки, тобто він має намір нарощувати фінансові результати шляхом збільшення обсягів, а не підвищення ефективності діяльності
Кв, Ен, Со	Висока конкурентоспроможність за низької ефективності авансованих коштів і оборонної

	стратегії є свідченням недалекоглядності банку. За умови збереження такої конкурентної позиції виникне тенденція до зниження рівня конкурентоспроможності
Кн, Ев, Сн	Банк прагне підвищити власну конкурентоспроможність, однак необхідні для цього ресурсні можливості обмежені
Кн, Ев, Со	Оборонна стратегія банку є достатньо виваженою, оскільки низька конкурентоспроможність компенсується високим рівнем ефективності конкурентної позиції банку. Така конкурентна позиція характерна для невеликого за розмірами, обережного й ефективно працюючого банку
Кн, Ен, Сн	Банк застосовує наступальну стратегію з метою підвищення власної конкурентоспроможності. Причиною тому - неефективне використання наявного капіталу. Банку слід звернути увагу на якість менеджменту
Кн, Ен, Со	Низька конкурентоспроможність за наявності резервів підвищення ефективності конкурентної позиції та обраної оборонної стратегії свідчить про невпевненість керівництва банку в кваліфікації персоналу або про його неспроможність прийняти відповідальне рішення щодо активізації стратегії конкуренції

*Примітка: складено автором за джерелом [10]

Умовні позначення:

Кн - конкурентоспроможність низька; Кв - конкурентоспроможність висока; Ев-ефективність конкурентної позиції висока; Ен-ефективність конкурентної позиції низька; Сн-стратегія наступальна; Со-стратегія оборонна.

Зауважимо, що відносити розглянуті вище показники до групи основних чи додаткових слід з урахуванням особливостей ринку конкретної послуги. Показники однієї групи теж можуть мати різну вагу з точки зору їх значимості для суб'єкта оцінки. Тому доцільно коригувати кожен показник конкурентоспроможності на відповідний коефіцієнт значимості, який визначається експертним шляхом в інтервалі від 0 до 1.

Інструментарій оцінки конкурентоспроможності формується з урахуванням таких факторів:

- зміст і характер конкретної послуги;
- цілі визначення її конкурентоспроможності;
- суб'єкти оцінки, зацікавлені у визначенні конкурентоспроможності послуги;
- доступність потрібної інформації та її достовірність;
- компетентність експертів та інші людські фактори.

Визначення конкурентоспроможності банку є основою для оцінки його конкурентної позиції – агрегованої характеристики становища, яке він займає на ринку. Ця характеристика особливо важлива насамперед для основних акціонерів. Які не можуть повністю покладатися на такий показник, як конкурентоспроможність, адже однакового її рівня можуть досягти банки з різними обсягами капіталу, За своєю сутністю конкурентна позиція банку є класичним показником ефективності, який базується на співвідношенні результатів діяльності (конкурентоспроможності) та авансованих ресурсів (капіталу банку) [25].

Зрозуміло, що результативність діяльності може характеризуватися лише реалізованою (досягнутою) конкурентоспроможністю:

$$E_{кп} = K_{дкб} \quad (3.1)$$

де Екп - ефективність конкурентної позиції;

Кд – досягнута конкурентоспроможність;

Кб – капітал банку [49].

Завершальним етапом оцінки конкурентної позиції банку є визначення характеру конкурентної стратегії (у своїх крайніх проявах він може бути агресивним або оборонним).

Наступальний чи оборонний характер стратегії суттєво впливає на формування відносин з основними конкурентами і зумовлює тактику поточної діяльності банку [24].

Отже, повне уявлення про конкурентну позицію банку може дати комплексний аналіз конкурентоспроможності, ефективності та характеру стратегії, диференційованих за принципом “більше-менше”.

Можливі конфігурації зазначених елементів конкурентної позиції є основою для визначення їх імовірного сукупного впливу на конкурентне становище банку та прогнозування можливої поведінки конкурентів.

Звичайно. подано узагальнені характеристики конкурентних позиції. На практиці вони детальніші й персоніфіковані. Їх ретельний аналіз дає банку змогу конкретизувати як власну позицію, так і позицію конкурентів, що є основою для визначення раціональних шляхів до підвищення ефективності досягнутої конкурентної позиції, реалізації стратегічних цілей у площині конкурентної боротьби.

3.3. Впровадження міжнародних стандартів удосконалення конкурентоспроможності банку

Банківська система України, незважаючи на труднощі, обумовлені політичною ситуацією у державі, посилення нестабільності валютного та фінансового ринків, протягом останніх років розвивалася динамічніше, ніж інші сегменти економік. За останні роки українські банки зіткнулись з новою хвилею конкуренції, пов'язаною з перерозподілом капіталів та клієнтури.

Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності та вихід на міжнародні ринки в подальшому, українським банкам необхідно вивчати та впроваджувати зарубіжний досвід.

Основними міжнародними стандартами, на які слід звернути увагу, можна виділити: менеджмент інформаційної безпеки ISO/IEC27001:2013; менеджмент якості SO 9001; менеджмент ризиків ISO 31000.

Особливим напрямом інформаційної безпеки банку є забезпечення захисту банківських інформаційно-обчислювальних мереж, систем електронних платежів, комп'ютерних баз даних від несанкціонованого проникнення, а також від технічних перебоїв і неполадок.

Для покращення стану інформаційної безпеки банку та вирішення наявних проблем варто звернути увагу на міжнародні стандарти з управління інформаційною безпекою ISO/IEC27001:2013, які дозволяють:

- оптимізувати вартість побудови та підтримання системи інформаційної безпеки;
- підвищувати кваліфікацію та обізнаність робітників в сфері інформаційної безпеки;
- розробити ефективну політику інформаційної безпеки та забезпечити її якісне виконання;

- ефективно розробляти, впроваджувати та тестувати плани відновлення бізнесу;
- забезпечити підвищення репутації та ринкової привабливості банків; знизити ризики рейдерських та інших шкідливих для банку атак тощо.
- оцінювати та відслідковувати різні види ризиків, відповідно до галузі;
- виявляти найнебезпечніші ризики, вчасно та ефективно реагувати на них;

Також, у розрізі інформаційної безпеки банків України, слід згадати про наступні міжнародні стандарти: стандарт IT-управління та аудиту Cobit та ITIL, PCI DSS (безпека карткових даних).

Дані стандарти містять методологію інвентаризації та класифікації інформаційних активів ; реєстру інформаційних активів з визначеним рівнем впливу від порушення конфіденційності, цілісності або доступності інформаційного активу; аудиту; інформаційні інциденти, захист інформації.

Найбільш ефективно запитам ринку, споживача відповідає ідеологія системи загального управління якістю – TQM (Total Quality Management), технологією якої є міжнародні стандарти ISO серії 9001і покликані гарантувати досягнення банком постійного успіху. У їх числі :

– Орієнтація на клієнта – принцип , спрямований виявлення і розуміння майбутніх та поточних потреб клієнтів, їх задоволення на найвищому рівні , перевищення очікувань клієнтів.

– Принцип лідерства, спрямування намагань на всіх рівнях управління , всіх ланок персоналу на досягнення чітко обумовлених та визначених цілей розвитку підприємства.

– Принцип участі та залучення персоналу. Базується на персоналі , як основі будь-якої організації. Максимальне його залучення дає можливість застосувати знання та навички персоналу на розвиток організації. Таким чином досягається

розуміння працівниками своєї ролі та внеску в досягнення загальнокорпоративних цілей, рівень ініціативності і потреби в постійному вдосконаленні своїх знань і умінь, підвищується рівень відповідальності за вирішення покладених на них завдань;

- Підхід з позиції процесу призначений для найбільш ефективного досягнення поставлених цілей та запланованого результату за умови керування ресурсами та загалом діяльністю підприємства у вигляді процесів. Увагу , таким чином, фокусується на необхідності удосконалень, а час і витрати скорочуються;

- Системний підхід до управління визначається як управління взаємозалежними процесами сприяючи ефективнішому досягненню цілей підприємства способом витрачених ресурсів , зосередження з точки зору реалізації стратегії процесах. [36] .

Вирішення проблеми підвищення якості наданих послуг – це, насамперед, високий його імідж серед клієнтів, це вихід не тільки на внутрішній, а й на зовнішній ринок, це основа для одержання максимального прибутку та забезпечення стійкого фінансового становища.

Метою стандарту ISO 9001 є просування застосування процесного підходу для розробки, впровадження та поліпшення результативності системи управління якістю та зростання задоволеності споживача за допомогою виконання його вимог.

Керівні принципи міжнародного стандарту ISO 9001 декларують орієнтацію на споживача, лідерство, прийняття рішень на підставі фактів, постійне вдосконалення, як елемент корпоративної культури, що відповідає стратегії розвитку клієнтоорієнтованого банку. Найбільша увага в стандарті приділяється питанню задоволення очікувань споживачів. Впровадження даного стандарту гарантує клієнтам банку незмінно високу якість банківських послуг та обслуговування на всіх майданчиках продажу[36].

У світовій практиці сертифікована система менеджменту якості є свідомим керуванням та контролюванням процесів організації, здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Система об'єднує управління якістю та управління бізнесом, що дає можливість привести структуру організації до централізованої моделі, в якій цілі в галузі якості та бізнесу – єдине ціле.

Стандарт ISO 31000 має забезпечувати підтримку наявним прийнятим раніше стандартам з управління ризиками, що використовують у певних напрямках.

ISO 31000, по суті, є документом, що може допомогти банкам розробити власні підходи до управління ризиками. Впроваджуючи даний стандарт, банк може порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом та поділитися власним.

Стандарт ISO 31000: був розроблений для допомоги організаціям у наступному:

- підвищити ймовірність досягнення цілей;
- стимулювати попереджувальне управління;
- усвідомлювати необхідність в ідентифікації та оцінці ризиків усіх організацій;
- поліпшити процес ідентифікації можливостей і загроз;
- відповідати організаційним, законодавчим і нормативним вимогам та міжнародним нормам;
- покращити регулярну звітність;
- вдосконалити управління;
- збільшити довіру зацікавлених осіб (акціонерів, інвесторів, клієнтів тощо);
- вдосконалити методи управління;
- ефективно розподіляти та використовувати ресурси для управління ризиком;
- поліпшити операційну результативність та ефективність;

-вдосконалити підходи щодо попередження втрат та управління інцидентами;

- мінімізувати збитки;
- вдосконалити навчання персоналу;
- забезпечити стійкість організації [56].

Особливої уваги заслуговує такий міжнародний стандарт, як Базель III. Вимоги Базель III є обов'язковими для банків ЄС та є орієнтиром для банківського сектору України.

Структура стандартів «Basel III» включає змінені вимоги до структури капіталу і ризику ліквідності.

Змінені вимоги до структури капіталу припускають ще більше її жорсткості:

- величина основного капіталу першого рівня (Common Equity Tier I) повинна бути не менше 4,5%;
- основний капітал 1-го порядку (Tier I) – не менше 6%;
- сукупний капітал (Total Capital), одержуваний підсумовуванням Tier I і Tier II, повинен складати - не менше 8% від активів, зважених з урахуванням ризику;
- повинен бути сформований буфер консервації капіталу (Conservation Buffer), який становить не менше 2,5% від активів, зважених з урахуванням ризику;
- впровадження коефіцієнта левериджу, як одного з показників стійкості банку і застосовуваного при розробці стрес-сценаріїв, який розраховується як відношення капіталу першого рівня до активів, зважених з урахуванням ризику і застосовується при стрес-тестуванні банку [7].

Для регулювання ризику ліквідності вводять два нові стандарти:

1. стандарт короткострокової ліквідності (Liquidity Coverage Ratio - LCR), що відображає рівень високоякісних ліквідних активів;
2. стандарт довгострокової ліквідності (Net Stable Funding Ratio - NSFR), що відображає покриття мінімального обсягу стабільних пасивів довгостроковими активами протягом одного року.

Таким чином, після повного введення Basel III повинна змінитися структура власного капіталу банку (підвищиться роль капіталу першого порядку і кореневого капіталу, істотно знизиться роль капіталу другого порядку), а також банки повинні будуть істотно наростити високоліквідні неприбуткової активи, що, безумовно, з одного боку, «заморозить» банківську прибутковість, а з іншого, знизить ефективність банківського бізнесу[2].

Однак світова банківська система розвивається сьогодні в бік ще більшої наглядової жорсткості. Останні кризові явища призвели до формування позиції про створення нових модифікованих стандартів - Basel IV.

Вони повинні допомогти уникнути повторення фінансової кризи 2008-2009 рр., коли платники податків були змушені рятувати недокапіталізовані приватні банки.

Basel IV є запропонованим стандартом формування резервного капіталу для банків, щоб пом'якшити вплив ризику фінансової кризи. Це, як очікують, буде слідувати за Базелем III і передбачає більш суворі вимоги до капіталу і більшого розкриття фінансової інформації.

Базель IV включатиме :

- 1) вимога, щоб банки виконали понад високі максимальні коефіцієнти левереджу (Початковий максимум коефіцієнта левереджа, буде встановлений в продовження вимог пакета Базеля III);
- 2) передбачає більш прості або стандартизовані моделі розрахунку вимог до капіталу банку, єдині для всіх, а не внутрішні банківські моделі (Базельський

комітет вніс пропозиції про розробку більш простих моделей як частина завершення Базеля III);

3) більш докладне розкриття резерву капіталу та іншої фінансової статистики.

Європейський досвід функціонування ринку банківських послуг свідчить, що ефективним інструментом забезпечення фінансової безпеки підприємства є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – це механізм проведення порівняльного аналізу показників ефективності роботи однієї компанії з результатами інших, більш прибуткових (ефективних) підприємств.

Сутність бенчмаркінгу проявляється у безперервному пошуку ідей, застосуванні їх на практиці та порівнянні показників роботи досліджуваного банку з найефективнішими конкурентами. Також процедура використання бенчмаркінгу передбачає використання досвіду більш конкурентоспроможних банків у практиці господарювання об'єкту оцінювання.

Бенчмаркінг є мистецтвом виявлення найкращих методів роботи та застосування їх у власній компанії. Практика свідчить, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних компаній дає змогу скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності. У цілому це сприяє фінансовій стабільності підприємства і фактично – його фінансовій безпеці.

В останні роки бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях. Це пов'язано з тим, що за допомогою даного інструментарію можливо з мінімальними фінансовими витратами вдосконалювати бізнес-процеси і досягнути прибутковості бізнесу. Він дає змогу зрозуміти принципи роботи провідних підприємств галузі та досягнути аналогічних результатів діяльності власного бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність банку на ринку кредитних послуг – це порівняльна характеристика банку, що визначає його здатність ефективно та своєчасно задовольняти потреби клієнтів, та спроможність конкурувати з іншими банками за платоспроможних клієнтів для отримання максимального прибутку.

Першочерговим завданням для банків в контексті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку банківських послуг є забезпечення високого рівня конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами.

Оцінка конкурентоспроможності може здійснюватися різними методами, наприклад, методом різниць, який визначає переваги або недоліки підприємства за допомогою порівняльних показників (об'єктів оцінки). Особливе місце займають матричні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності (наприклад, матриця БКГ та Мак-Кінсі).

Управління конкурентоспроможністю – це прийняття управлінських рішень за допомогою методів оцінки конкурентоспроможності для досягнення підвищення конкурентоспроможності об'єкта.

Для практичного аналізу було обрано наступні банки : АТ "ОТП БАНК", АТ "Ощадбанк" , ПАТ КБ "ПриватБанк", ПАТ "АльфаБанк", АБ "УкрГазБанк".

Дослідивши індекс Херфіндаля-Хіршмана, провівши аналіз кредитних портфелів банків на ринку кредитування юридичних та фізичних осіб, можемо зробити висновок про високий рівень конкуренції на даному ринку та необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності для ефективного функціонування.

Найвищий рівень конкурентоспроможності продемонстрували АТ "Ощадбанк" та ПАТ КБ "ПриватБанк" , які охоплюють найбільші частки ринку як в сфері кредитування юридичних, так і фізичних осіб.

За допомогою матриці БКГ та матриці Мак-Кінсі, було розроблено стратегії

для банків на певних ринках. Найвигідніші позиції займають АТ "Ощадбанк" та АТ "ОТП БАНК" (ринок кредитування фізичних осіб) та ПАТ "АльфаБанк" (для юридичних осіб).

Варто зазначити, що кожен з банків є найбільш конкурентоспроможним у одному з сегментів наданих кредитів, займаючи нижчі позиції в інших розрізах. Найбільш збалансованою є структура кредитного портфелю АТ "Ощадбанк", де різні види кредиту займають вагомі місця у всій структурі.

Управління конкурентоспроможністю на ринку кредитних послуг банк проводить через : Правління банку; Кредитний комітет; відділ аналізу та управління ризиками; управління активно-пасивних операцій; відділи активно-пасивних операцій філій.

Найбільш поширеними та ефективними методами у досягненні конкурентних переваг, які використовуються аналізованими банками, є наступні: інструменти маркетингового просування на ринку, інновації, методи цінової та нецінової конкуренції.

Для підтримки конкурентоспроможності та її підвищення банку необхідно формувати чіткі цільові орієнтири на кредитному ринку. До головних можна віднести наступні:

- на основі прогнозованих обсягів кредитів по банківській системі загалом визначити бажану частку банку на кредитному ринку та постійно підтримувати її ;
- забезпечити необхідну для банку якість кредитного портфеля;
- проведення постійної роботи з погашення кредитів та зниження рівня проблемних кредитів;
- визначення цільової аудиторії на ринку та проведення заходів з урахуванням її особливостей;
- підвищення конкурентоспроможності шляхом постійного удосконалення

якості, обслуговування, постійне підвищення кваліфікації співробітників;

- активне використання інструментів маркетингу та впровадження інновацій.

Основними міжнародними стандартами , на які слід звернути увагу, можна виділити : менеджмент інформаційної безпеки ISO/IEC27001:2013; менеджмент якості SO 9001 ; менеджмент ризиків ISO 31000 . Також, слід виділити вимоги Базель III та методи бенчмаркінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. / Піддубна Л.І. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. - 368 с
2. Бага О.М. Перспективи запровадження «Базель III» для вітчизняних банків на основі міжнародного доступу / О.М. Бага// Траектория науки – 2016 - №4(9) – ст.37
3. Баладзе К. М. Якість послуг і банківського обслуговування в системі управління конкурентоспроможністю банків / К.М. Баладзе // БІЗНЕСІНФОРМ – 2013 – №5 – ст. 318
4. Баладзе К.Л. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків / К.Л. Баладзе// Соціально-економічні проблеми і держава – 2010 - №1(8) – ст. 45-46
5. Бойченко, К.Г. Управління конкурентоспроможністю комерційного банку в сучасних умовах / К.Г. Бойченко // БІЗНЕСІНФОРМ – 2016 - №4 – ст. 347
6. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможності банківської системи України // Вісник НБУ. – 2007. - №6. – С. 19-21.
7. Впровадження нових вимог до капіталу відповідно до норм Базеля та законодавства ЄС [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=47725151>
8. Геселева Н.В., Мельник Н.В., КлименкоЮ.І Фінансова стабільність та стійкість банківських установ в сучасних умовах / Н.В. Геселева , Н.В. Мельник ,Ю.І. Клименко// вісник КНУТД – 2015 - №2 – ст.23
9. Гладинець Н.Ю, Петрина В.В. Конкурентоспроможність комерційного банку: теоретичні аспекти та підходи до визначення / Н.Ю.Гладинець, В.В. Петрина // Глобальні та національні проблеми економіки . – 2015. – Випуск 4. – С. 815
- 10.Дубілет О. Основні критерії ефективності українських банків // Вісник НБУ. – 2010. – №3. – С. 52-54.

- 11.Іванова,С.Є., Вядрова, І. М. Організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності українських банків / С.Є. Іванова, І.М. Вядрова // Modern Economics. - 2017. - № 6. - С. 69-71
- 12.Коваленко В.В., Вербицька Я. Є. Конкурентоспроможність банків в умовах економічної глобалізації В.В. Коваленко , Я.Є. Вербицька/ International Scientific and Practical Conference “WORLD SCIENCE” – 2016 - №1(5) – ст.36
- 13.Крухмаль О.В. , Барановська А.О. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка / О.В. Крухмаль, А.О. Барановська // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". - 2014. - № 5.
- 14.Куценко К.В. Тенденції розвитку конкуренції в банківському секторі України / К.В. Куценко // Економічний вісник - 2014 - №120 – ст. 39
- 15.Махота А.В. Інструментарій комплексної оцінки конкурентних переваг банку / А.В. Махота // Зовнішня торгівля : право, економіка, фінанси - 2013- №2 – ст.163
- 16.Медведев М.В. Сутність конкурентоспроможності банку / М.В. Медведев // Управління розвитком. — 2013. — №12. — С. 38—39.
17. Медведєв М.В. Сутність конкурентоспроможності банку // М.В. Медведєв // Управління і розвиток – 2013 – 12(152) – ст. 38-30
- 18.Мінченко М.Г. Концептуальні основи формування системи управління конкурентоспроможністю банків / М.Г. Мінченко // Фінансовий простір – 2015- №2 – ст.63
- 19.Мірошніченко О. В.Дослідження факторів конкурентоспроможності банку / О. Мірошніченко // Економічний аналіз – 2012 - №10 – ст. 83
- 20.Мірошніченко О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О.В. Мірошніченко // Экономика Крыма. — 2009. — № 28. — С. 42—47.

21. Містолян К.В., Тарасенко М.В. Конкурентоспроможність банку: сутність та фактори впливу / К.В.Містолян, М.В.Тарасенко // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції - 2014 - №1 –ст. 73.
22. Науменкова С.В. Ярмач О. М. Діагностика конкурентоспроможності банку / С.В. Науменкова, О.М.Ярмач // Економічні науки – 2012 – ст.45
23. Неізнана О. В. , Гетьманенко А. А Оцінка та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності банків // Ефективна економіка – 2012 - №2 – ст.1
24. Окрепкий Р.Б. Методи аналізу конкуренції в ринкових дослідженнях // Регіональна економіка.- 2010.- № 1.- С.262-270.
25. Основні тенденції і проблеми діяльності банків України: регіональний аспект розвитку банківської системи // Вісн. Нац. банку України. – 2007. – № 6. – С. 2
26. Офіційна звітність банку [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/
27. Офіційна звітність банку [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://alfabank.ua/investor-relations>
28. Офіційна звітність банку [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
29. Офіційна звітність банку [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting/>
30. Офіційна звітність банку [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual_reports/
31. Павлюк В. Аналіз процесу стратегічного маркетингового планування в банківській сфері // Банківська справа. – 2010. – №6. – С. 30-38.
32. Падалко О.А. Чинники сучасної банківської конкуренції та їх особливості в Україні // Банківська справа.- 2007.- № 2.- С.60-65.
33. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.

- 34.Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки.- 2010.- № 1.- С.50-55.
- 35.Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=74208
- 36.Прокопів Ю.В. Міжнародні стандарти якості в Україні/ Ю.В. Прокопів // Молодий вчений – 2015- №11(26) – ст.81
- 37.Радова Н.В. Передумови забезпечення конкурентоспроможності банків України / Н.В. Рудова // Економіка і суспільство – 2017 - №8 – ст.660-663
- 38.Распутна Л. Комерційні банки у сфері фінансових послуг України // Банківська справа. – 2010. - №5. – С. 43-45.
- 39.Ревун В. Проблеми функціонування комерційних банків // Вісник НБУ. – 2010. - №7. – С. 30-33.
- 40.Руда О. Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг / О. Л. Руда //Економіка та держава – 2018 - №4 – ст.58
- 41.Самборська-Музичко Ю.О. Конкурентоспроможність банків як об'єкт аналізу / Ю.О. Самборська-Музичко // Інноваційна стратегія і тактика фінансово економічного розвитку суб'єктів національного господарства– Чернівці: ВД «Гельветика», 2014. – Ч.3. – С.156-159.
- 42.Самборська-Музичко Ю.О. Суть стратегічного аналізу та його місце у банківській діяльності / Ю.О. Самборська-Музичко // Фінанси, облік і аудит: зб. Наук. Пр. 2013. №2 (22). – С.217 – 223.
- 43.Сива Т.В. Конкуренція на ринку банківських послуг // Фінанси України.- 2010.- № 7.- С.127-133.
- 44.Сідельник О.П. Управління конкурентоспроможністю банків / О.П. Сідельник // Young Scientist – 2014 - №6(09) – ст. 35
- 45.Сідельник О.П., Дребот Н.П. Система забезпечення конкурентоспроможності банку/ О.П. Сідельник, Н.П.Дребот // Фінансовий простір. – . 2016 – № 1 (21). – С. 50.

- 46.Слободянюк Н.О, Семенівська О.М. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності / О.М. Семенівська, Н.О. Слободянюк// Глобальні та національні проблеми економіки – 2016 - №16 – ст.855.
- 47.Смовженко Т., Хміль Л. Проблеми вдосконалення діяльності комерційних банків в економіці України // Регіональна економіка. – 2010. - №1. – С. 163-169.
- 48.Смолін І.В. Концепція стратегічного планування в динамічному конкурентному середовищі // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2010. – №6 (15).
- 49.Соцька Ю.І. Фінансові стратегії у реалізації завдань підвищення конкурентоспроможності банків / Ю.І. Соцька // Young Scientist – 2015 - №4(19) – ст. 59
- 50.Трещов М. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності банку./ Трещов М.М – Економічний простір №23/1, 2009р. – С. 12-16.
51. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Особливості застосування елементів конкурентного аналізу в стратегічному управлінні підприємствами / Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 6, Т. 1, Економічні науки. – С.115-118
- 52.Шавло Ю.А. , Дереза В.М. Сучасний стан та проблеми конкурентоспроможності банків України / Ю.А. Шавло, В.М. Дереза // Приазовський економічний вісник – 2017 - №5(05) – ст. 307-309
- 53.Шестопалова О.В. Конкурентоспроможність вітчизняних комерційних банків шляхи її досягнення / О.В. Шестопалова // Економіко-гуманітарний інститут - 2015 – ст. 5
- 54.Штейн О.І. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг // Економіст.- 2006.- № 1.- С.44-48.
- 55.Штейн О.І. Суть та особливості стратегії банку на ринку банківських послуг // Вісник НБУ. – 2007. – № 11. – С. 44-47.

56. Standards development (Розроблення стандартів) / ISO deliverables (документи ISO) // Офіційний вебсайт ISO. — Режим доступу: http://www.iso.org/iso/ru/home/standards_development/deliverables-all.htm?type=standard
57. Качурина А.А., Касьянова Н.В. Оценка уровня конкурентоспособности коммерческого банка на основе системно-динамического подхода / А.А. Качурина, Н.В. Касьянова // «Культура народов Причерноморья» / Экономика, политика, культура». — Симферополь, 2013.
58. Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции конкурентоспособности в научных исследованиях / АИ. Коваленко // Теоретическая конкуренция. — 2013. — № 6. — С. 72—82.
59. Колесов П. Ф. Модель оценки конкурентоспособности коммерческого банка / П. Ф. Колесов // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2012. — С. 77-81
60. Морозова Т.Ю., Минаева Т.С. Разработка эффективной стратегии банка // Управление в кредитной организации // Аналитический журнал. — 2011. — № 3 (60). — С. 8-19.
61. Ольхова Р.Г. Современный банк: от оценки рентабельности до особенностей системы управления доходностью // Банк. услуги — 2010. — № 7–8. С. 1–47
62. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности / С.И. Савчук; [науч. ред. Б.В. Буркинский]; НАН Украины, Ин-т проблем рынка и экон.-экол. исслед. — Мариуполь: Рената, 2007. — 519 с.
63. Фляйшнер, Крейг С. Стратегический и конкурентный анализ [Текст]: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. С. Фляйшнер, Б. Е. Бенсуссан; пер. с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. д.э.н., проф. И. М. Степнова и к.э.н. Ю.А. Ковальчук. — М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. — 541 с.

