

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Оцінка конкурентної позиції банку

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

Пономаренко
Оксани
Миколаївни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Недеря Людмила
Володимирівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКІВ	7
1.1. Сутність та фактори впливу на конкурентну позицію банків.....	7
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції банку.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПАТ «РАЙФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»	22
2.1. Дослідження конкурентного середовища ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».....	22
2.2. Аналіз конкурентної позиції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».....	30
2.3. Оцінка рівня управління конкурентною позицією ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПАТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»	44
3.1. Удосконалення методики оцінки конкурентної позиції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».....	44
3.2. Напрями зміцнення конкурентної позиції ПАТ Райффайзен Банк Аваль.....	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасною тенденцією розвитку банківської системи України є регіональна експансія банків, об'єктивним наслідком якої виступає посилення регіональної міжбанківської конкуренції в результаті перерозподілу клієнтів і часток у обсягах залучення та розміщення ресурсів. Посилення конкуренції супроводжується підвищенням вимог клієнтів до якості обслуговування та банківських продуктів і послуг. При цьому ситуація ускладнюється у зв'язку з глобальною фінансовою кризою, що охопила світову економіку в 2008 р., і потребує вжиття невідкладних заходів щодо забезпечення стабільності функціонування вітчизняних банків. Більшість країн, зокрема, Україна, для досягнення цієї мети почали процес рекапіталізації проблемних банків шляхом їх часткової тимчасової націоналізації. Проте в умовах, що склалися, для всіх банків не менш важливим є пошук внутрішніх операційних резервів для подолання кризових явищ шляхом раціоналізації структури витрат і доходів, а також підходів до роботи з клієнтами. А це означає, що банкам необхідно розробити адекватні стратегії зміцнення конкурентних позицій, інструментом для реалізації яких може виступити реінжиніринг бізнес-процесів, оскільки його застосування дозволяє істотно підвищити якість і ефективність діяльності банків завдяки аналізу та перепроєктуванню їхніх бізнес-процесів.

Все це зумовлює обрання банками стратегій, зорієнтованих на зайняття провідних позицій у конкурентному середовищі, а також на збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності. На заваді цього – загальний стан економічного та політичного середовища, неефективне державне регулювання та неякісний менеджмент, нездатні пристосуватися до кризових та посткризових умов, але, головне, відсутність комплексних підходів до управління банком як складною, дисипативною, здатною до самоорганізації системою.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що перед суб'єктами ринку банківських послуг виникає необхідність вивчення основних конкурентів, характеру їх боротьби та, найголовніше, ринків банківських послуг і продуктів.

Значні розробки у вивченні конкуренції серед банківських інститутів здійснили такі економісти як Алексеев І.В. [22], Андрушків Т.І. [54], Брітченко І.Г., Васюренко О.В. [66], Вознюк Г.Л. [52], Гіленко І., Головач А.В., Завгородній А.Г., Заруба О.Д. [35], Захожай В.Б., Калина А.В., Кириченко О., Кредісов А.І., Мороз А.М., Мартинюк Ж.В. [31], Новікова І.В., Поречкіна Л.С., Пономаренко О.О., Савлук М.І. [66], Смовженко Т.С., Спіцин І.О., Спіцин Я.О., Ятченко А., Портера М. та інші.

Ці дослідження мають наукову і практичну цінність, але існує необхідність подальших досліджень у таких напрямках: поглиблення теоретичних основ управління конкурентною стратегією та бізнес-процесами банку; оцінка ефективності бізнес-процесів у контексті конкурентної боротьби банків в Україні; розробка науково-практичних рекомендацій щодо зміцнення конкурентної позиції банку. Усе це обумовлює актуальність теми дослідження, визначає його об'єкт, предмет, мету і завдання.

Метою випускної роботи є розробка теоретичних положень, методичних та практичних рекомендацій щодо зміцнення конкурентної позиції банку.

Для досягнення мети було поставлено й вирішено ряд послідовних **завдань**:

- з'ясувати поняття конкуренції банку;
- дослідити методи оцінки конкурентної позиції банків;
- розкрити фінансові показники діяльності комерційного банку;
- провести аналіз оцінки важливості факторів конкурентоспроможності послуг;
- дослідити конкурентні переваги банків;
- виявити негативні тенденції у діяльності та розроблені заходи щодо їх усунення.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентної позиції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практика підвищення конкурентоспроможності банку.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність положень теорій конкуренції та конкурентних переваг, банківської справи, стратегічного управління, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних теорій менеджменту та маркетингу банківської діяльності.

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація; спостереження; порівняння; системного аналізу; методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Національного банку України, Асоціації українських банків, Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, статистичні дані комерційного банку.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані банком для зміцнення конкурентної позиції.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Пономаренко О. М. Теоретичні засади забезпечення конкурентної позиції банку // Стратегії розвитку фінансового ринку України: зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2018.- Ч.1. – 402 с. (С.300-308).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та 1 додатку. Обсяг роботи складає 70

сторінок. В роботі представлено 10 таблиць, 12 рисунків, 1 додаток та використано 71 наукове джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКІВ

1.1. Сутність та фактори впливу на конкурентну позицію банків

Загальний стан економіки країни та рівень розвитку банківської системи визначають види, характер, обсяги та динаміку оціночних показників їх конкурентного середовища. Рівень конкуренції на ринку банківських послуг безпосередньо впливає на рішення топ-менеджменту банків щодо визначення загальної та конкурентної стратегії. Серед показників та характеристик, до яких підвищуються вимоги, є конкурентоспроможність банків, їх конкурентні переваги та конкурентна позиція. Для кожного етапу економічного циклу розвитку економіки загалом, фінансового ринку або циклу життєвого розвитку окремого банку властиві свої кількісні та якісні значення факторів ринкової кон'юнктури, у тому числі рівня конкуренції. Відповідно до цього необхідно постійно проводити дослідження як безпосередньо рівня власної конкурентної позиції, так і загального стану конкуренції на банківському ринку [1, с. 212].

В умовах посткризового стану фінансової системи банківські установи мають різні конкурентні характеристики щодо окремих ринків банківських послуг. Ускладнюють ситуацію зниження пропозиції на ринку фінансових ресурсів, процеси реструктуризації регулятора, посилення вимог міжнародних фінансових інститутів.

Одним із важливих стратегічних завдань соціально-економічного розвитку України є створення та підтримка конкурентоспроможної банківської системи, яка слугує, з одного боку, фінансовим базисом, а з іншого – індикатором ефективності системи управління в усіх сферах економіки. Послідовний розвиток фінансового ринку, що адекватний сучасним кризовим умовам, вимагає перегляду принципів діяльності банків, підґрунтям яких виступає оптимальне використання конкурентного потенціалу [2, с. 90].

Сьогодні вимагає від банків створення ефективного механізму управління, який містить організацію та проведення комплексу заходів щодо збереження їх конкурентного стану. Рівень окремого представника банківського сектора та умови конкурентної боротьби на ньому традиційно привертають до себе значну увагу фахівців [3, с. 38].

В свою чергу, прискорення євро інтеграційних процесів в Україні спричинило появу якісно нових викликів та загроз вітчизняній економіці у цілому та банківській системі зокрема: підвищення рівні відкритості української економіки до загальносвітових процесів та явищ обумовили зростання залежності національної банківської системи від стабільності світових фінансових ринків; лібералізація кордонів вітчизняних фінансових ринків спричинила зростання кількості операторів ринку банківських послуг з участю іноземного капіталу, що, в свою чергу, обумовило зростання масштабів фінансових трансакцій, розвиток фінансових інструментів, інфраструктурні перетворення тощо. Усе зазначене спричинило трансформацію умов банківської діяльності, посилення конкуренції на ринку банківських послуг та появу інноваційних методів конкуренції [4, с. 163].

В економічній літературі ще не сформовано єдиного погляду на сутність категорії «конкурентна позиція» [6]. Конкуренція виступає стимулятором суб'єктів конкурентної боротьби до постійного вдосконалення, впровадження новітніх розробок в діяльності та орієнтації на потреби зовнішнього середовища функціонування.

Конкурентну позицію О. Тридід та В. Вовк [7] визначають як економічну категорію, що призначена для оцінки результатів і стратегічного планування діяльності банку, вказує на місце та рейтинг банку на ринках збуту відповідно до результатів його діяльності, на його переваги й недоліки порівняно з іншими банками і небанківськими інститутами, які оперують на цих самих ринках.

Науковці стверджують, що в сучасних умовах ведення банківського бізнесу на фоні негативного прояву фінансової кризи, характерними рисами якої є підвищення банківських ризиків, збільшення проблемної заборгованості за

кредитами, падіння довіри до банків з боку вкладників та масового відтоку коштів з банківських рахунків, пріоритетним завданням є досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних банківських установ як на внутрішньому так і на зовнішніх (регіональних, світовому) фінансових ринках. Крім того ефективність інтеграції національної банківської системи до світових ринків фінансових послуг наряду залежить від спроможності вітчизняних банківських установ успішно конкурувати на ринку банківських послуг в умовах постійної зміни зовнішнього середовища [1,7 с. 24].

Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов та О. Ю. Іванова в роботі, присвяченій конкурентним перевагам суб'єктів господарювання, стверджують, що «конкурентна перевага виступає основою забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, а також складовою частиною його конкурентного потенціалу; саме конкурентна перевага визначає характер його конкурентної стратегії» [8].

Погоджуючись з даними авторами, слід зазначити, що в умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг України під впливом глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, а також погіршення загальносвітового фінансового середовища питання формування та посилення конкурентних переваг банків є фундаментальною основою забезпечення їх конкурентної позиції.

Реалізація і підтримка на високому рівні існуючих конкурентних переваг банку та наявність у нього потенціалу до формування нових переваг, адекватних потребам середовища функціонування, є основною передумовою забезпечення конкурентоспроможності банківської установи. Саме тому досягнення стійких конкурентних переваг є кінцевою метою функціонування банку в умовах конкурентного ринку [9, с. 35].

Ми вважаємо, що конкурентна позиція банку визначається індивідуально, але її рівень при відсутності об'єкта для порівняння не має цінності для прийняття ефективних управлінських рішень. Конкурентну позицію банку необхідно порівнювати з аналогічними показниками банків конкурентів, тобто

варто проводити паралельну оцінку об'єкта, який досліджується, з його конкурентами.

Так у загальному значенні під конкурентною позицією варто розуміти певну позицію суб'єкта господарювання відносно його конкурентів.

Відправним аспектом в уточненні сутності конкурентної позиції вважаємо те, що управління конкурентною позицією передбачає оцінку та моніторинг конкурентної позиції за окремими видами бізнесу банку, визначення стратегії їх подальшого розвитку.

А відтак, конкурентна позиція банку може бути використана як оцінка сучасного стану банку та як основа формування його конкурентної стратегії.

Конкурентна позиція банку є класичним показником ефективності, як вказує І. Фомін, який базується на співвідношенні результатів діяльності (конкурентоспроможності) та авансованих ресурсів (капіталу банку) [10].

Очевидно, що конкурентоспроможність у всіх випадках є категорією динамічної. Її зміна в часі обумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів. Крім того, конкурентоспроможність відображає ефективність використання економічного потенціалу організації й по суті формує комплексну рейтингову оцінку її позиції на даному ринку.

Одним із основних чинників, що впливає на конкурентоспроможність вітчизняних банків, виступає концентрація капіталу.

Зростання економічної концентрації може послабити конкурентну боротьбу за рахунок зменшення конкурентів у результаті злиття та поглинання банків – у прямому розумінні; та в опосередкованому – у результаті відкритого або таємного зговору банків, що залишилися після їх консолідації.

Ми пропонуємо наступний склад факторів конкурентної позиції банку [11]:

- 1) зовнішні відносно банку: фактори прямого впливу (рівень конкурентоспроможності банківської системи та інтенсивність конкуренції); фактори непрямого впливу (рівень конкурентоспроможності країни);

2) внутрішні відносно банку: якість стратегічного управління (визначення стратегії розвитку банку та шляхів її досягнення); якість організаційного забезпечення (ефективність організаційної, фінансової, регіональної структури та мережі дочірніх банків, кореспондентської мережі); якість управління персоналом (система управління персоналом, корпоративна культура, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці, життя працівників банку); якість технологічного забезпечення (наявні техніки і технології, наявність моделей, матриці моделей бізнес-процесів, моделі оточення бізнес процесів, технологічних карток); якість інформаційного забезпечення (наявність моделі бібліотеки документів, інформаційних систем та баз даних); якість маркетингової політики банку (організаційно-технічний рівень управління виробництвом і збутом банківських продуктів; якість управління формуванням та використанням ресурсів банку, у тому числі таке формування пасивів та розподіл активів).

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в банку, а інтенсивність й характер вияву залежать від ефективності управління ним. Саме ці фактори характеризують можливість та ефективність адаптації банку до умов зовнішнього середовища і є об'єктом управлінського впливу в системі забезпечення конкурентної позиції банку.

Погоджуючись з думкою багатьох дослідників [12-14], підсумуємо, що стійкість конкурентної позиції банку багато в чому залежить від його здатності підтримувати рівень конкурентоспроможності в умовах дестабілізуючого впливу факторів.

Узагальнені фактори доцільно класифікувати на дві основні групи: чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які у свою чергу поділяються:

- на чинники зовнішнього прямої дії: державне регулювання, суб'єкти ринку; інформаційне середовище, умови функціонування ринку фінансових послуг, ринку цінних паперів;

- чинники зовнішнього середовища непрямої дії: науковотехнічний прогрес, система економічних відносин в державі, політичні обставини, соціальнокультурні обставини, природні умови, правове середовище, міжнародна ситуація;
- чинники внутрішнього середовища: система менеджменту, система маркетингу, технічні засоби та технології, фінансове забезпечення, наявність висококваліфікованого персоналу.

Слід зазначити, що на рівень конкурентної позиції дуже впливати конкурентоспроможність банку (рис. 1.1). Чим більше конкурентних переваг тим вища конкурентна позиція буде.



Рис. 1.1. Формування конкурентних переваг банків [7]

На першому етапі аналізуються діючі конкурентні стратегії банку та здійснюють критичне їх осмислення на основі цілей функціонування банку, його позиціонування на ринку банківських послуг та визначають ключові чинники конкурентної боротьби.

На другому етапі здійснюється аналіз ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринку функціонування банку, виявляються найбільш значимі показники, розглядається соціально-економічний стан країни. Виявляються поточні тенденції, їх значимість та можливий вплив на ринок фінансових послуг і банку [15, с. 152].

На третьому етапі оцінюються конкурентний потенціал банку, який базується на аналізі організаційно-управлінського, фінансово-економічного, технічного, науково-технічного та кадрового потенціалів та характеристика можливості банку нарощувати власну конкурентоспроможність на підставі посилення технологічного та інноваційного лідерства на ринку банківських послуг.

На четвертому етапі оцінюється вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на формування конкурентних переваг банку. На сучасному етапі розвитку банківської системи акціонери на постійній основі повинні проводити моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування банку для оперативної зміни вагових категорій конкурентних переваг банку [15, с. 103].

П'ятий етап передбачає визначення найбільш значимих для розвитку та удосконалення конкурентних переваг стратегій.

На шостому етапі – формування, нарощування, реалізація та утримування конкурентних переваг у межах наявної стратегії банку з урахуванням конкурентного потенціалу банку.

На сьомому етапі – реалізація розробленої стратегії та оцінювання конкурентоспроможності банку із внесенням необхідних коректив відповідно до зміни зовнішнього його оточення [15, с. 110].

Оцінювання конкурентної позиції банківської установи має велике значення, оскільки спрямована на виявлення переваг і недоліків у діяльності фінансово-кредитної установи, порівняння її діяльності з конкурентами, визначення важливих чинників зміцнення конкурентних переваг для розроблення стратегічного плану [16, с. 259].

Оцінюванням діяльності фінансово-кредитних установ у нашій державі займаються Національний банк України, Асоціація українських банків, спеціалізовані рейтингові агентства.

При аналізі конкурентного середовища необхідно оцінити, наскільки жорсткою є конкуренція та як вона впливає на діяльність банку, визначити головних конкурентів, реальні та потенційні загрози з їх боку з урахуванням того, наскільки сильними є конкурентні позиції банку [18, с. 259].

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами у фінансовій, технічній, організаційній та інших сферах діяльності банку. Чинники, що визначають перевагу банку над конкурентами, характеризуються економічними показниками, такими, як: додатковий прибуток, більш висока рентабельність ринкова частка, обсяг продажів, тобто відбивають якість виконання завдань фінансової стратегії [19].

Отже, конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості банківських продуктів або послуг, які створюють для банку певні переваги над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики m (атрибути) можуть бути самими різними і відноситися як до самого банківського продукту, так і до додаткових послуг, які супроводжують базовий, а також і до збуту та продажу комплексних пакетів банківських послуг [20, с. 59].

Під конкурентною позицією в загальному вигляді розуміємо певну позицію суб'єкта господарювання відносно його конкурентів; місце суб'єкта господарювання на конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів; певне становище підприємства в ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної ним конкурентної стратегії порівняно з підприємствами-конкурентами. Тобто, конкурентна позиція банку є

результатом конкурентної боротьби і становить основу для подальшого існування в конкурентному середовищі.

Вчені стверджують, що конкурентний потенціал є необхідною передумовою збереження та розвитку конкурентних переваг суб'єкта конкурентної боротьби; наявність конкурентного потенціалу є запорукою досягнення підприємством високих конкурентних позицій та підвищення її внаслідок реалізації ефективної конкурентної стратегії протягом визначеного періоду часу.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції банку

Оцінювання рівня конкурентної позиції банку — це систематизований аналіз, який включає в себе не лише дослідження конкурентних позицій банку за певний момент часу, а й протягом усього життєвого циклу надання ним послуг. Слід наголосити, що оцінювання оцінки конкурентної позиції банківської установи та її продуктів є необхідним, в першу чергу, для обґрунтування рішень щодо визначення перспектив продажу вже існуючих банківських послуг, коригування тарифної політики, оптимізації продуктового ряду, модифікації конкурентної стратегії, з'ясування доцільності витрат на розробку і впровадження банківських інновацій [21, с. 180].

Дослідження головних складових конкурентного фону може слугувати підставою для подальшого розвитку фінансової стратегії та підвищення конкурентоспроможності як національної банківської системи, так і окремих регіональних банківських систем, так і кожного банку (рис. 1.2).

Багаторівневий підхід до дослідження конкурентних переваг банків виникає із загального положення про зв'язок складових фінансової стратегії та характеристик конкурентоспроможності та конкурентного поля, а також рівня агрегування, на якому ведеться змагання між окремими банками – суб'єктами конкурентної боротьби.

Отже, природа конкурентної переваги виражається в тому, що вона одночасно може виступати засобом і результатом конкурентної боротьби. Відповідно, конкурентна перевага (як і конкурентоспроможність) виявляється тільки в конкурентній боротьбі [22, с. 21].

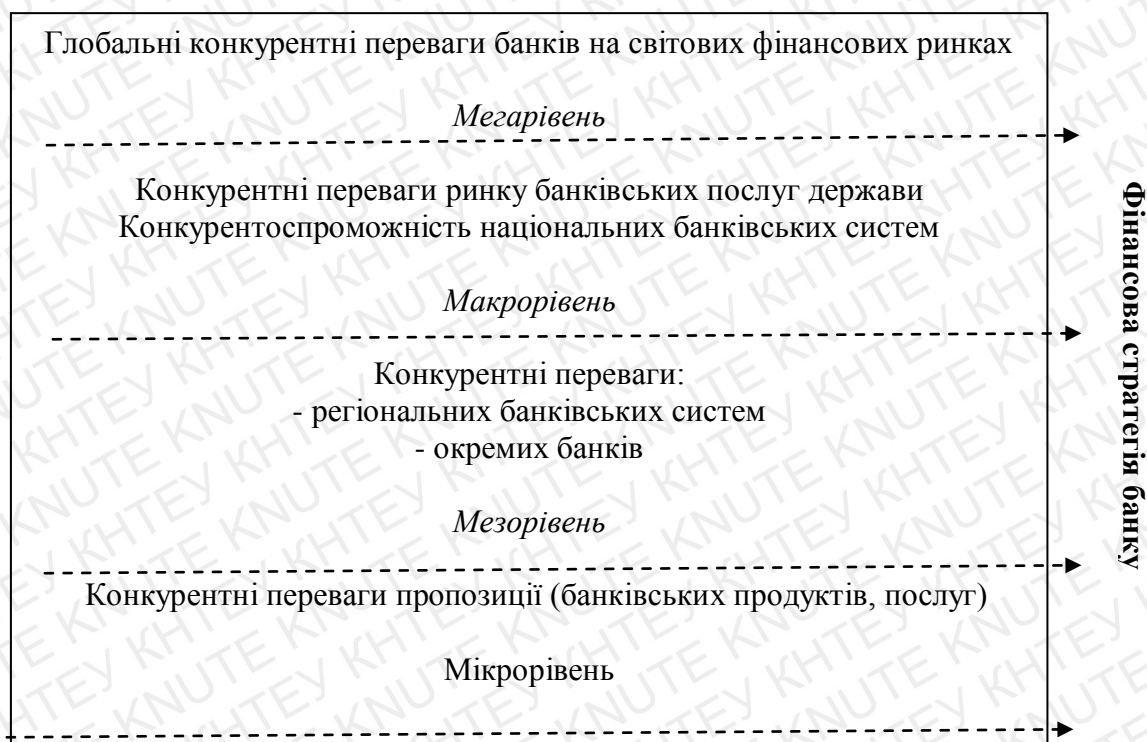


Рис. 1.2. Багаторівневий підхід до управління конкурентними перевагами банків [22]

Звідси сутність конкурентної переваги банку можна визначити як сукупність (унікальне поєднання) реальних чи потенційних чинників розвитку методів та інструментів фінансової стратегії банку, що впливають на зростання конкурентоспроможності та досягнення успіху у конкурентній боротьбі на ринку банківських послуг. Конкурентні переваги банку є результатом ефективного банківського менеджменту, здатності його керівництва до оперативного реагування на зміну потреб ринку та оперативної адаптації до них [23, с. 100].

Доцільно здійснювати комплексну оцінку динамічних конкурентних переваг банку на основі розрахунку інтегрального показника, що всебічно характеризує розвиток об'єкта дослідження за відповідний період. До основних переваг такого показника можна віднести те, що він [24]:

- по-перше, синтезує в собі весь вплив включених у дослідження показників діяльності банку, які дозволяють оцінити рівень його конкурентних переваг;

- по-друге, зводить проблему оцінки конкурентоспроможності банку до кількісного значення, що відчутно полегшує економічну інтерпретацію отриманих результатів.

Етапи технології обчислення інтегрального показника динамічних конкурентних переваг банку в статичному аспекті за допомогою “правил трьох сигм” були запроваджені В. Вовк [1].

Сучасний стан розвитку банківського бізнесу супроводжується кризовими явищами, які відбуваються як в економічній, так і у фінансовій сферах країни, тому стійкість конкурентної позиції банку тісно пов'язана із забезпеченням конкурентоспроможності банків, що передусім повинно базуватися на розробці дієвих, переконливих повідомлень для інвесторів, клієнтів та працівників.

У сучасній економічній літературі існує велика кількість методів оцінювання конкурентної позиції банку, які відрізняються залежно від підходів до розумінні об'єкта дослідження. Основними підходами до оцінки конкурентоспроможності послуг є [25]:

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

- комплексний метод — відрізняється від попереднього використанням методики оцінювання впливу групи показників (кількох параметрів) на рівень конкурентоспроможності банківської установи;

— змішаний метод оцінювання — заснований на поєднанні двох попередніх методів, але пріоритетним для використання є комплексний метод, оскільки за його допомогою виявляються потенційні проблеми в процесі аналізу.

Найбільш поширеними у світовій практиці методами оцінки конкурентоспроможності банку є наступні:

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

Національний банк України оцінює фінансовий стан і стабільність банківської установи також за рейтинговою системою CAMELS. Головна перевага системи CAMELS у тому, що вона є стандартизованим методом оцінки банків, у якій рейтинги з кожного показника вказують керівництву банку напрямки необхідних дій щодо їх поліпшення.

Банк Італії використовує рейтингову систему PATROL, сутність якої полягає у визначенні поточного стану банківської системи, вплив таких зовнішніх шоків, як несподіваний відплив депозитів і зростання питомої ваги простроченої заборгованості [26, с. 63].

У Франції для дистанційного аналізу фінансової стійкості банків використовується система ORAP, а для прогнозування ймовірності банкрутства банківських установ – система SAABA, головна мета якої – виявлення існуючих проблем у банку на основі оцінки всіх компонентів ризиків, пов'язаних з його діяльністю [27].

Система ORAP працює в рамках стандартизованого програмного комплексу на базі внутрішніх та зовнішніх джерел інформації з оцінкою 14 фінансових показників [28].

Банк Англії аналізує стан банківської системи та прогнозує фінансову стійкість за допомогою методик RATE та TRAM [28].

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

— метод банківського скорингу — передбачає побудову скорингових систем базуючись на показниках.

В основу скорингу покладено вивчення кредитних історій позичальників, які отримували позики в минулому, з метою їх класифікації та визначення характерних ознак надійних та безнадійних клієнтів щодо погашення кредитної заборгованості. Скоринг є класифікаційним завданням, яке повинне на основі аналізу кредитного портфеля банку та інформації про позичальників надати функцію, за допомогою якої можна розділити клієнтів на надійних і безнадійних щодо повернення кредиту [29, с. 41].

До ефективних методів оцінки конкурентоспроможності банку можна віднести і побудову кредитних рейтингів. Така система пропонує інвестору інформацію про ризикованість вкладень в такий банк. З іншого ж боку для банку цей рейтинг впливає на доступність до капіталу, а також визначає його вартість.

Українські вчені пропонують ряд різних методик основні з яких є методики інтегральної оцінки конкурентоспроможності банку, зокрема методика Коломієць І.В. базується на аналізі активів, капіталу та фінансовому результаті банків. Характерними рисами є простота, доступність інформації для розрахунку та оперативність розрахунків.

В процесі оцінки рівня конкурентоспроможності банку є особливо важливим визначення факторів впливу та ступеня їх впливу на конкурентоспроможність банку. Українські вчені також намагаються не відставати від світу та пропонують ряд різних методів, основні передбачають проведення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності банку.

Враховуючи той факт, що ринок банківських послуг є найбільш динамічним сегментом фінансового ринку, де кількість суб'єктів і спектр продуктів, рівень сервісу та технологій постійно змінюється. З цього приводу О.В. Золотарьова та С.О. Гура [9] зазначають «... тільки своєчасне врахування цих змін дасть змогу конкретному банку отримати виграшні та пріоритетні можливості перед конкурентами та досягти високого рівня конкурентоспроможності».

Так, наприклад, метод Коломієць І.В. базується на аналізі активів, капіталу та фінансовому результаті банків та загальна або ж інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності банку здійснюється з урахуванням впливу наступних факторів: рівень надійності банку; розмір активів банку; розмір капіталу банку; фінансовий результат діяльності [30, с. 52]. Цей метод є достатньо результативним та, як ми вбачаємо, може активно застосовуватися в банківській практиці.

При цьому науковці обґрунтовують те, що «... оцінювання рівня конкурентоспроможності банку представляє собою систематизований аналіз, який включає в себе не лише дослідження конкурентних позицій банку за певний час, а й протягом усього життєвого циклу надання ним послуг».

Таким чином, конкурентоспроможність банку визначається за допомогою аналітичних процедур та рейтингової оцінки за допомогою критеріїв, які менеджери обирають самостійно. При цьому, у сучасних умовах банкам доцільно залучати декілька методів оцінки конкурентоспроможності, що сприятиме більш якісному формуванню інформаційного потоку для прийняття виважених управлінських рішень [31, с. 51].

Враховуючи зазначене, задля дослідження тенденцій розвитку конкурентних переваг банку у різних часових інтервалах доцільним є проведення їх експрес-оцінки та оцінки з урахуванням стійкості у довгостроковому періоді:

- результати експрес-оцінки конкурентних переваг банку дозволять визначити поточний рівень конкурентних переваг банку;

- оцінки конкурентних переваг банку з урахуванням їх стійкості у довгостроковому періоді дасть можливість виокремити банківські установи, які утримують високий рівень конкурентних переваг банку протягом тривалого періоду і, відповідно, є конкурентоспроможними у стратегічній перспективі.

Таким чином, стратегія реалізації конкурентних переваг банків у різні періоди часу може відрізнитися за своїм характером, запровадженням нових технологій, розвитком та засвоєнням нових сегментів ринку до банального виживання у складних економічних умовах, що особливо має прояв під час розгортання кризових явищ.

Конкурентоспроможність банку вважається доволі впливовим критерієм оцінювання його дієвості. Вважається, що конкурентоспроможність банку є узагальнюючим показником фінансової стійкості й стабільності банківської установи та її здатності забезпечити собі провідні позиції в умовах високої конкуренції за цих обставин актуалізується проблема визначення рівня конкурентоспроможності банку, з огляду на існуючі економічні виклики в країні [32].

Таким чином, конкурентоспроможність банку є показником, що характеризує ефективність роботи банку. Саме тому доцільним є моніторинг даного показника та впровадження у випадку його зменшення певних заходів з приводу підвищення ефективності роботи банку. В першу чергу в процесі оцінки необхідним є визначення сутності даного поняття. Також необхідним є визначення факторів впливу, які зазвичай групують за певними напрямками. Фактори можуть впливати на рівень конкурентоспроможності, як на макrorівні так і на мікрорівні, що є доволі важливим фактом в процесі визначення найбільш впливових факторів. Далі необхідним є обрати метод оціни та інструмент. Відповідно до цього в процесі оцінки визначають вплив факторів на величину показника. В результаті відповідно до факторів впливу здійснюють управління рівнем конкурентоспроможності банку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПАТ «РАЙФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»

2.1. Дослідження конкурентного середовища ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

Конкуренція в банківській системі є однією з рушійних сил в її розвитку, оскільки впливає на вартість надання банківських послуг, доступність фінансових ресурсів, ефективність та швидкість трансформації заощаджень в інвестиції через банківську систему, визначає її надійність та стабільність. Конкуренція в банківській системі сприяє пошуку оптимального співвідношення між рівнем концентрації активів та стійкістю банківської системи [33, с. 33]

Таблиця 2.1

Динаміка активів комерційних банків України у 2015–2017 рр., млн. грн. [34]

№	Назва банку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст, %
1	«Райффайзен Аваль»	51 239	55 999	67 016	119,2
2	«Укргазбанк»	21 027	41 555	53 681	155,3
3	«Сбербанк»	46 740	51 806	48 355	3,5
4	«УкрСиббанк»	26 336	43 418	45 367	72,3
5	«ПУМБ»	34 795	37 644	44 552	28,0
6	«Укрсоцбанк»	48 258	54 219	41 800	-13,4
7	«Альфа-Банк»	36 693	42 363	38 953	6,2
8	«Промінвестбанк»	52 656	41 652	34 323	-34,8
9	“Crédit Agricole”	21 079	23 238	29 895	41,8
10	“OTP Bank”	21 505	21 154	24 831	15,5
	Всього	1 254 385	1 256 299	1 333 831	6,17

Як бачимо з табл. 2.1, протягом останніх років активи даних банків збільшились несуттєво. Стрімке збільшення активів спостерігається лише по «Укргазбанку» (155,3%) та «УкрСиббанку» (72,3%).

Серед комерційних банків за обсягом активів банків лідирує ПАТ «Райффайзен Аваль», темп приросту активів за аналізований період становить 119,2%.

Однією з важливих функцій комерційного банку є посередництво в кредиті, що вони здійснюють шляхом перерозподілу коштів, що тимчасово вивільняються в процесі кругообігу фондів підприємств і грошових доходів приватних осіб.

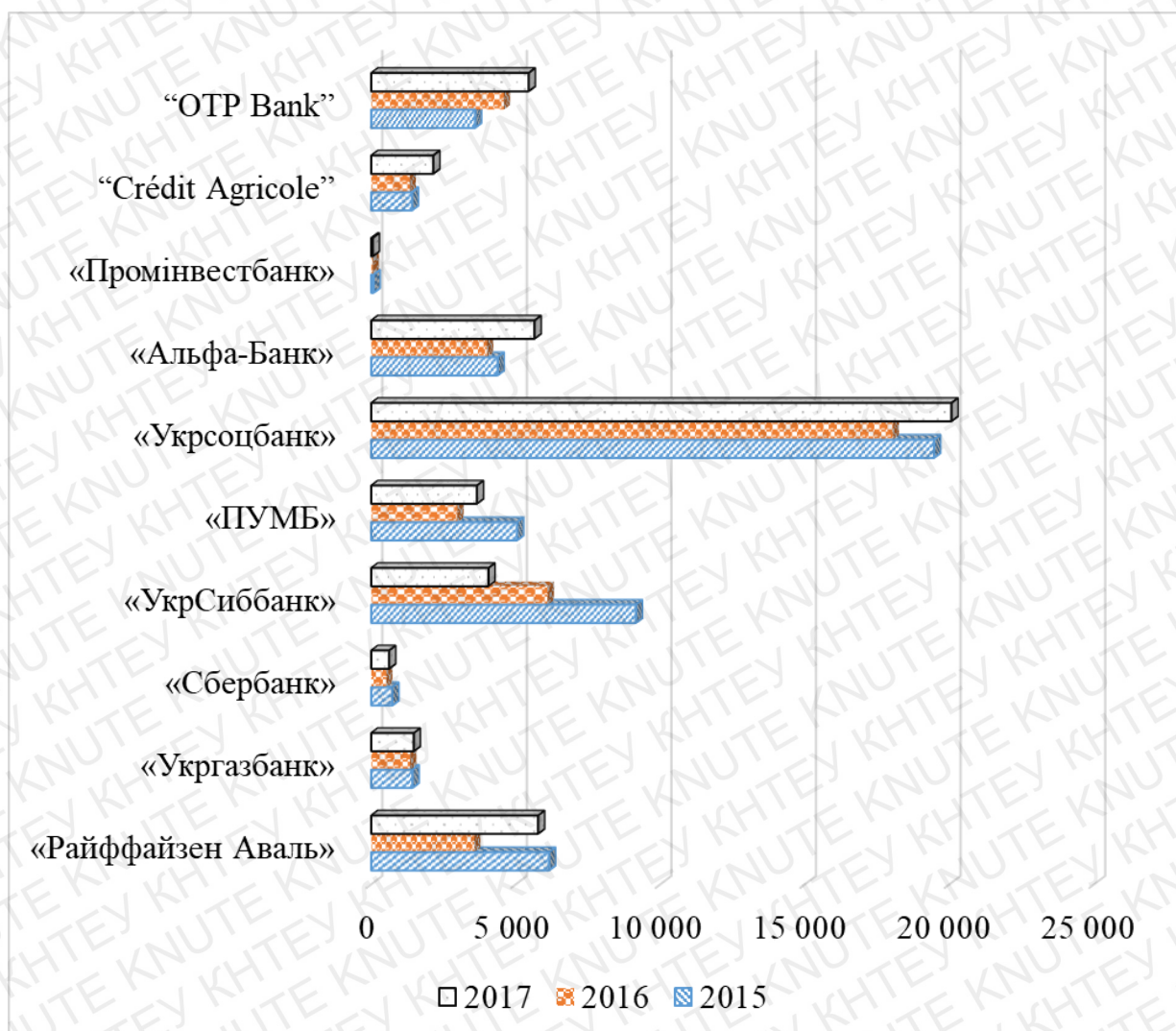


Рис. 2.1. Динаміка обсягів наданих кредитів фізичним особам банками України у 2015–2017 рр., млн. грн. [34]

Обсяги наданих кредитів юридичним та фізичним особам групою аналізованих банків України з 2015 р. по 2017 р. представлені на рис. 2.1 та рис. 2.2. Варто відзначити, що у 2015 р. сума наданих кредитів фізичним особам банками, що аналізуються, становила 52,9 млрд. грн., а на початок 2017 р. вона зменшилась до 36,2 млрд. грн., тобто обсяг наданих кредитів за 2 роки зменшився на 16,7 млрд. грн.

Серед обсягів наданих кредитів фізичним особам банками України за період 2015–2017 рр. лідирує «УкрСиббанк».

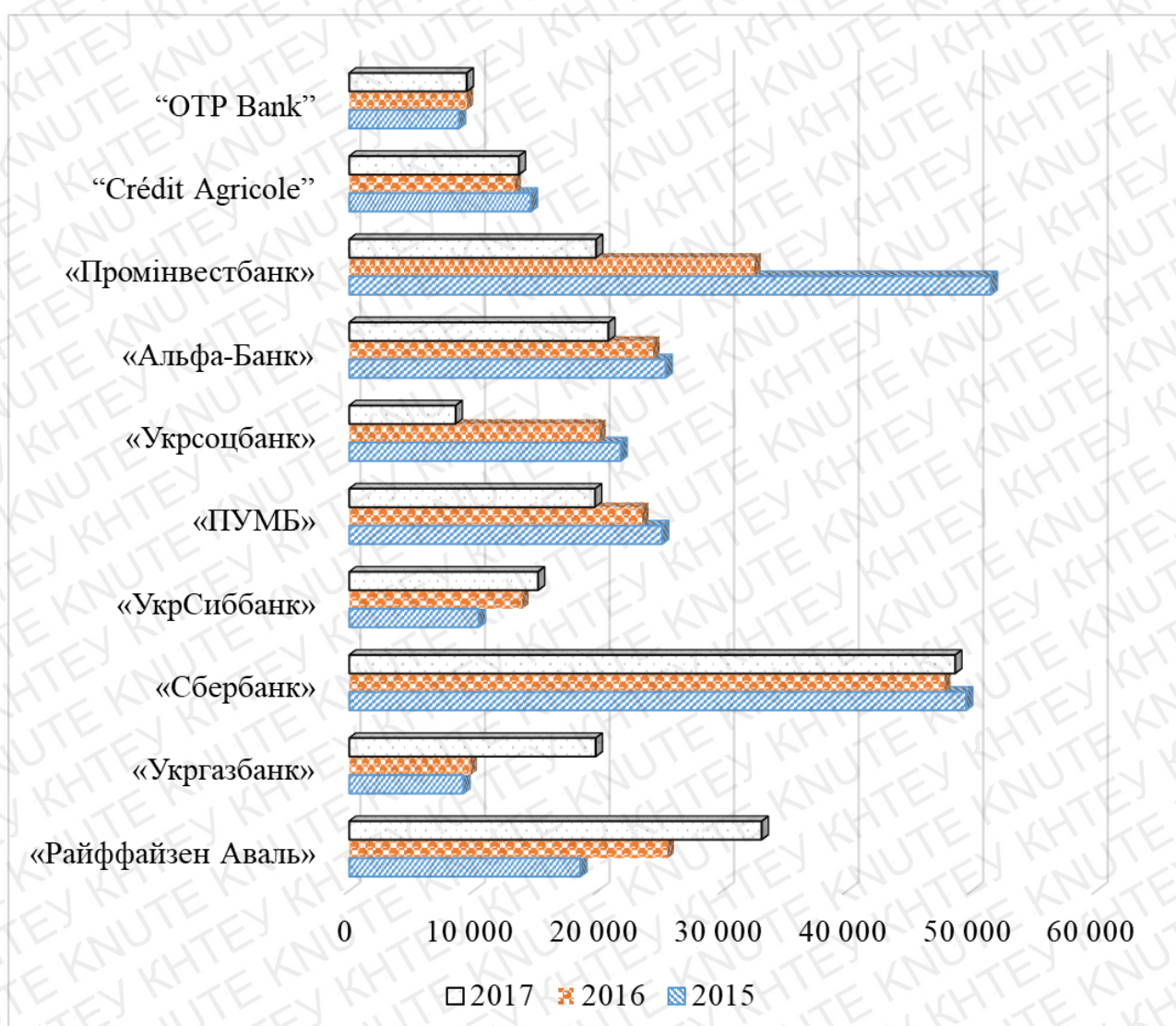


Рис. 2.2. Динаміка обсягів наданих кредитів юридичним особам банками України у 2015–2017 рр., млн. грн. [34]

Серед комерційних банків за обсягом наданих кредитів юридичним особам банків лідирує ПАТ «Сбербанк» та «Промінвестбанк».

Аналогічна ситуація спостерігається за наданими кредитами юридичним особам. З 2014 по 2016 рр. відбулося зростання наданих кредитів юридичним особам. Оскільки юридичні особи кредитувалися постійно, навіть в період кризи, то скорочення загального обсягу кредитного портфеля відбувалося внаслідок зменшення суми кредитів, наданих фізичним особам (спостерігається зменшення показника по всіх аналізованих банках). Це пояснюється різким погіршенням індексу економічних настроїв населення і більш жорсткою монетарною політикою через намагання Національного банку утримати валютний курс. Коли банки зіткнулися з проблемою жорсткого скорочення ліквідності, вони підняли ставки за позиками і встановили обмеження на нові обсяги кредитування [35, с. 342].

Для повного визначення ситуації на фінансовому ринку необхідно розглянути структуру ресурсів даних банків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка зобов'язань комерційних банків України у 2015–2017 рр., млн. грн. [34]

№	Назва банку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст, %
1	«Райффайзен Аваль»	40 711	44 971	45 928	12,81
2	«Укргазбанк»	19 457	37 263	48 692	150,25
3	«Сбербанк»	44 633	49 539	49 033	20,82
4	«УкрСиббанк»	24 556	41 615	41 263	68,04
5	«ПУМБ»	30 662	33 977	40 504	32,10
6	«Укрсоцбанк»	42 020	40 482	28 983	32,18
7	«Альфа-Банк»	33 184	39 739	35 642	7,41
8	«Промінвестбанк»	46 581	53 922	29 174	42,63
9	“Crédit Agricole”	19 666	21 156	27 420	39,43
10	“OTP Bank”	20 130	19 508	22 271	10,64
	Всього	1 150 672	1 132 515	1 333 831	17,77

Як свідчать дані, головним джерелом банківських ресурсів є зобов'язання банків перед вкладниками і кредиторами, частка яких у середньому становить 85–88% від загального обсягу ресурсів, а решта (12–14,6%) припадає на власний капітал. Також можна прослідкувати розміри зобов'язань різних комерційних банків України з 2015 р. по 2017 р. В більшості банків зобов'язання зростають, а збільшення сум зобов'язань банку свідчить про зростання депозитної бази банку, тобто, незважаючи на всі кризові ситуації, банки здатні підтримувати довіру населення. Серед комерційних банків за обсягом наданих кредитів юридичним особам банків лідирує «Промінвестбанк», «Сбербанк» та «Райффайзен Аваль». У зобов'язаннях банків збільшується частка внутрішніх ресурсів, передусім депозитів корпорацій, які за обсягом наздогнали вклади домогосподарств. Розглянемо динаміку змін у фондуванні банків, дані відобразимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка депозитів фізичних осіб комерційних банків України у 2015–2017 рр.,
млн. грн. [34]

№	Назва банку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст, %
1	«Райффайзен Аваль»	14 207	16 141	17 054	120,04
2	«Укргазбанк»	6 860	10 972	13 558	197,64
3	«Сбербанк»	10 647	10 580	11 416	107,22
4	«УкрСиббанк»	8 973	10 871	11 498	128,14
5	«ПУМБ»	12 378	13 999	14 713	118,86
6	«Укрсоцбанк»	12 306	13 625	16 154	131,27
7	«Альфа-Банк»	10 516	12 314	15 491	147,31
8	«Промінвестбанк»	7 624	7 988	8 301	108,88
9	“Crédit Agricole”	4 416	5 476	6 165	139,61
10	“OTP Bank”	7 724	8 832	9 338	120,90
	Всього	1 101 016	1 082 098	1 333 831	17,77

Основними причинами, що пояснюють відновлення припливу депозитів, фахівці вважають стабілізацію курсу, зниження інфляції, а також зняття обмежувальних рамок по валютних внесках. Банками-лідерами за обсягом залучених депозитів юридичних осіб є: АТ «Укрексімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Райффайзен банк Аваль».

Надійність депозиту залежить від надійності самої банківської установи, до якої звертається клієнт. Тому нижче подано рейтинг надійності банків на березень 2018 року. Важливу роль відіграє фактор власника з точки зору поповнення капіталу і ліквідних ресурсів, що є основою стійкості в стресових умовах. Жоден банк, який належить державі або міжнародним фінансовим холдингам, не був визнаний неплатоспроможним.

Найбільші відсотки за депозитами у гривні пропонує ПАТ «Райффайзен банк Аваль» (13,00%). Публічне акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль» зареєстровано 27 березня 1992 року. Із жовтня 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ, Австрія. Основними факторами впливу макросередовища на діяльність Банку є: економічні, політичні, соціальні, ринкові, технологічні, міжнародні, конкурентні. Найбільшою загрозою для є економічні, ринкові та політичні чинники. Відповідно до даних Raiffeisen Research, у 2015 році ВВП в Україні зменшився на 10% у порівнянні з попереднім роком. Військовий конфлікт на Донбасі, значна девальвація національної валюти та загальна криза стали основними факторами, що спричинили відчутний економічний спад.

Тим не менш, починаючи з другої половини 2015 року, ситуація почала покращуватися (інфляція та скорочення обсягів виробництва уповільнилися, у третьому та четвертому кварталах спостерігалось зростання ВВП порівняно з таким самим періодом минулого року із коригуванням на сезонність).

Аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ дасть змогу приймати рішення, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Результати аналізу факторів впливу на ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та їхню оцінку наведено у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка факторів макросередовища ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [36]

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактору	Характер впливу фактору на діяльність банку (+,-)
1. Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Політична нестабільність	Зниження попиту на послуги
	2. Характер політичної боротьби	Громадське невдоволення	Негативний вплив
2. Економічні	1. Рівень економічного розвитку держави	Жорстка	Негативний вплив
	2. Темп інфляції	Зниження	Негативний вплив
	3. Рівень безробіття	Зростання	Негативний вплив
	4. Рівень оподаткування	Зростання	Негативний вплив
	5. Рівень доходів населення	Зростання	Негативний вплив
	6. Борги по заробітній платі	Низький	Негативний вплив
	7. Банківський відсоток	Високі	Нейтральний з нахилом до негативного
	8. Можливості отримання міжнародних кредитів	Високий	Нейтральний з нахилом до негативного
3. Правові	1. Закони, що регулюють діяльність банку і галузевого ринку	Погіршення	нейтральний з нахилом до негативного
4. Екологічні	1. Стан природних ресурсів країни, регіону.	Погіршення	нейтральний з нахилом до негативного
	2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки	Зростання	нейтральний з нахилом до негативного
5. Науково-технічні	1. Інновації в галузі	Зростання	Позитивний вплив
	2. Інновації в банківських технологіях	Зростання	Позитивний вплив
	3. Інновації в менеджменті.	Зростання	Позитивний вплив
	4. Інновації в маркетингу.	Зростання	Позитивний вплив
6. Демографічні	1. Чисельність населення держави	Зростання	Негативний вплив
	2. Вікова структура населення.	Скорочення	Негативний вплив
	3. Рівень народжуваності.	Старіння	Негативний вплив
	4. Рівень смертності.	Низький	Негативний вплив
	5. Чисельність працездатного населення країни	Високий	Негативний вплив
7. Соціально-культурні	1. Освітній рівень.	Без значних змін	Негативний вплив
	2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія /прожитковий мінімум).	Зниження	Негативний вплив
	3. Криміналізація суспільства.	Зниження	Негативний вплив

Таким чином, фактори макросередовища показують на ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» переважно негативний вплив. Розглянемо безпосереднє оточення ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»: клієнти, конкуренти; державні органи влади; організації, які співпрацюють з Банком (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка факторів навколишнього середовища ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [36]

Група факторів	Фактор	Прояв фактору (стан)	Характер впливу на «Райффайзен Банк Аваль»	Рівень впливу на «Райффайзен Банк Аваль»
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку галузевого ринку	Зниження	Негативний	2
	2. Стан і тенденції розвитку попиту на послуги «Райффайзен Банк Аваль»	Стагнація	Негативний	3
	3. Рівень зміни потреб, переваг і смаків клієнтів	Зміна	Негативний	2
	4. Схильність клієнтів до користування послугами «Райффайзен Банк Аваль»	Зростання	Позитивний	2
	5. Сила клієнтів	Зростання	Негативний	3
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	Висока	Позитивний	2
	2. Рівень привабливості постачальників	Високий	Позитивний	2
	3. Раціональність договірної політики «Райффайзен Банк Аваль»	Висока	Позитивний	3
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби і ситуація в галузі	Гостра	Негативний	1
	2. Сила конкурентного тиску	Збільшення	Негативний	1
	3. Конкурентна сила найбільш активних найближчих конкурентів	Висока	Негативний	1
Разом				22

Як бачимо із таблиці 2.5 оцінка факторів навколишнього середовища ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» показує негативний характер впливу конкурентів на «Райффайзен Банк Аваль» та найнижчий рівень впливу серед споживачів, постачальників.

2.2. Аналіз конкурентної позиції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

Райффайзен Банк Аваль – дочірній банк Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ, який включає до свого внутрішнього ринку Центральну та Східну Європу (в тому числі Австрію). Уже майже 25 років працює в даному регіоні і підтримує діяльність об'єднаної мережі дочірніх банків, лізингових компаній і численних організацій, що надають спеціалізовані фінансові послуги на 14 ринках.

В Австрії Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ є одним з провідних корпоративних та інвестиційних банків. У першу чергу послуги надаються клієнтам з Австрії але також і великим міжнародним і мультинаціональним клієнтам у регіоні. Крім того, дана група представлена у світових фінансових центрах і має філії та представництва в Азії.

ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» зареєстровано 27 березня 1992 року. Він є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 1999 року та членом Першого всеукраїнського бюро кредитних історій; має чимало нагород, які свідчать про його стабільність та надійність і значні перспективи на майбутнє.

Ефективне функціонування будь-якої банківської системи загалом та діяльність банківської установи зокрема залежать від оцінки формування фінансових потоків, аналізу та контролю за їх рухом.

На кінець 2017 року чисті активи банку становили 66,3 млрд грн. Зростання обсягу чистих активів на 10,3 млрд грн за рік обумовлено такими чинниками: приріст працюючих кредитів, робота з проблемною заборгованістю, інвестування в боргові цінні папери.

Розмір кредитного портфеля на кінець 2017 року становив 43,9 млрд грн. За рік відбулося скорочення портфеля на 9,8 млрд грн. Протягом року було досягнуто значне скорочення обсягу проблемної заборгованості – на 18,9 млрд грн або на 70%, особливо в іноземній валюті [36].

Водночас приріст працюючого портфеля в національній валюті протягом звітного року становив 9,1 млрд грн. Зростання кредитів, наданих корпоративним клієнтам, сягнуло 7,8 млрд грн, а кредитів роздрібному бізнесу – 1,3 млрд грн.

У 2017 році відбулося зростання ресурсної бази за рахунок коштів клієнтів. На кінець звітного періоду обсяг коштів, залучених у клієнтів (фізичних та юридичних осіб), становив 52,3 млрд грн.

Розмір балансового капіталу банку на звітну дату становив 10,9 млрд грн, зрісши протягом 2017 року на 0,8 млрд грн завдяки прибутковій діяльності.

Банк другий рік поспіль демонструє найкращий результат діяльності в банківській системі України. Чистий прибуток після оподаткування за 2017 рік становив 4,5 млрд грн, що на 17% перевищує показник попереднього року.

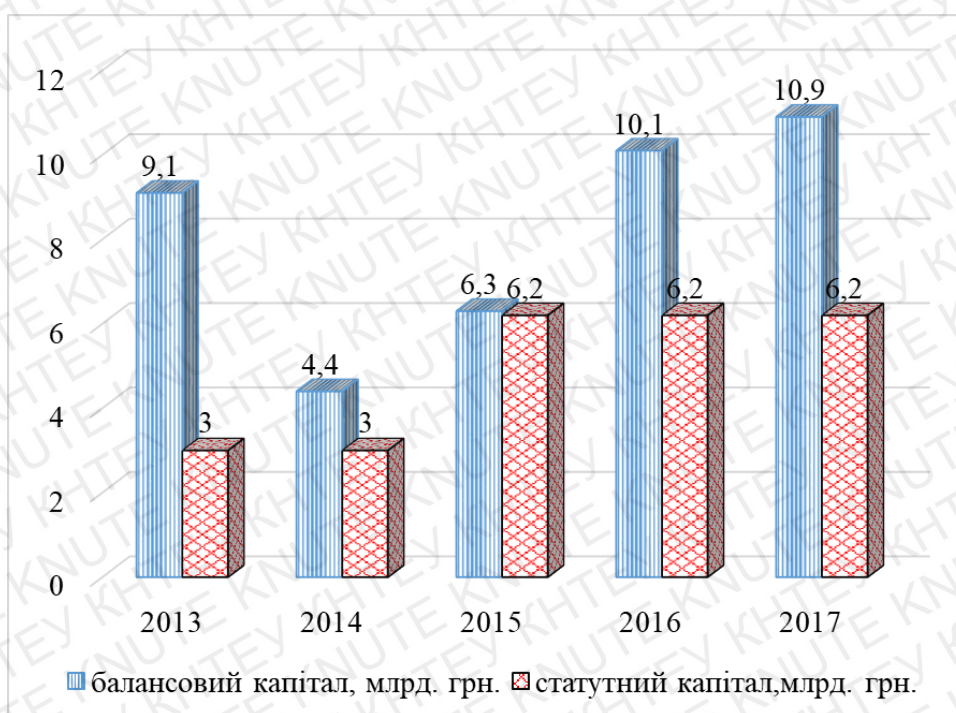


Рис. 2.3. Динаміка капіталу ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2013-2017рр., млрд. грн. [36]

Рівень адекватності капіталу на кінець року становив 19,5% (при встановленому НБУ нормативному значенні на рівні 10%), що свідчить про високий ступінь фінансової стійкості банку.

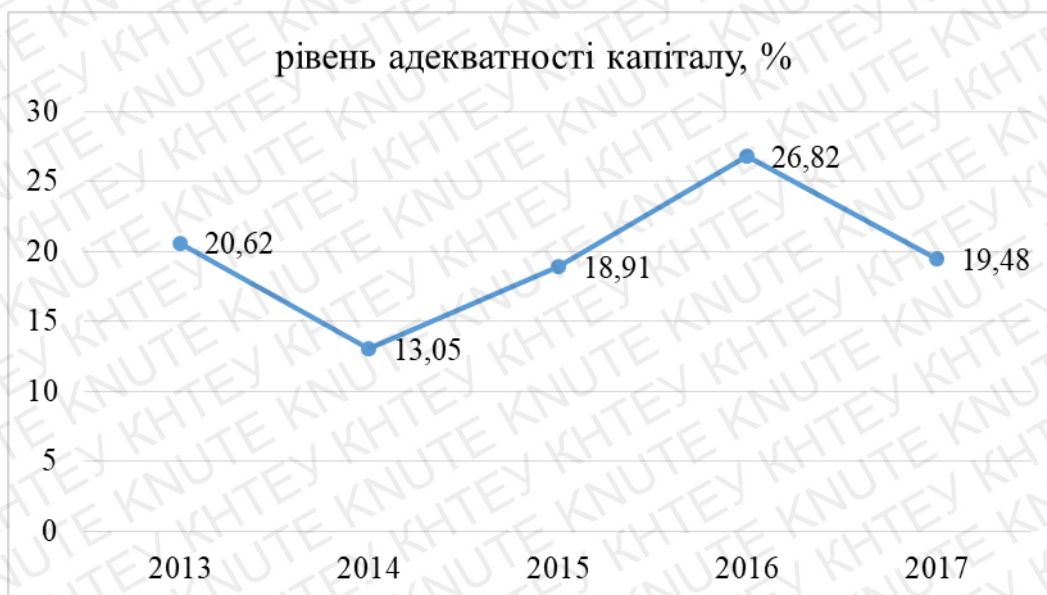


Рис. 2.4. Динаміка рівня адекватності капіталу ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2013-2017рр., % [36]

Покращення результату діяльності на 0,6 млрд грн відбулося переважно за рахунок зростання процентного доходу на 0,8 млрд грн та розформування резервів під зменшення корисності кредитів.

Опікуючись розвитком малого та середнього бізнесу в Україні, Райффайзен Банк Аваль підтримав проведення 21-23 вересня V щорічної міжнародної банківської конференції CIS SME Banking Conference 2016, присвяченої питанням розвитку та фінансової підтримки МСБ у країнах СНД.

Банк також активно підтримує значимі для України мистецькі проекти. Протягом 17 років він виступає титульним спонсором Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка.

Серед вагомих регіональних спонсорських проектів – підтримка в якості офіційного партнера VIII арт-фестивалю молодіжних проектів NonStopMedia в Харкові, який відвідали понад 10 тис. містян. Програма фестивалю включала

проведення численних шоу, майстер-класів, виставок та концертів для відвідувачів.

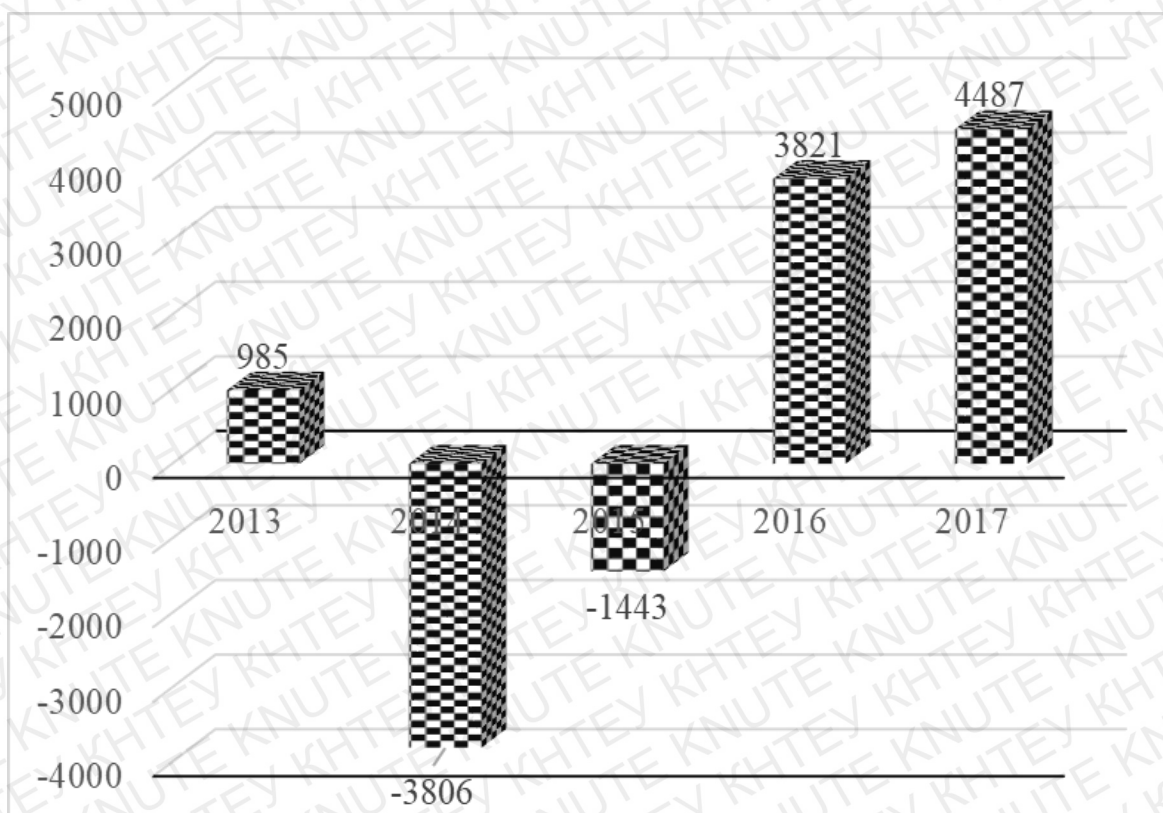


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2013-2017рр., млн. грн. [36]

Зростання процентного результату обумовлено такими причинами: збільшення процентних доходів від кредитування корпоративних клієнтів та приватних осіб; зменшення процентних витрат за депозитами, переважно за рахунок зменшення відсоткових ставок у національній валюті; позитивний ефект від погашення у 2016 році субординованого боргу та фінансування від Райффайзен Інтернаціональ АГ.

Активи Райффайзен Банк Аваль займають 5,02% у загальній сумі активів комерційних банків України у 2017 році, частка зобов'язань банку – 3,44%, зменшилася в динаміці (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Частка активів та зобов'язань Райффайзен Банк Аваль у загальній сумі усіх банків, %

Райффайзен Банк Аваль займає досить вагому частку у кредитній діяльності банків України (4,8%), незначну долю в інвестиційній діяльності банків (рис. 2.7).

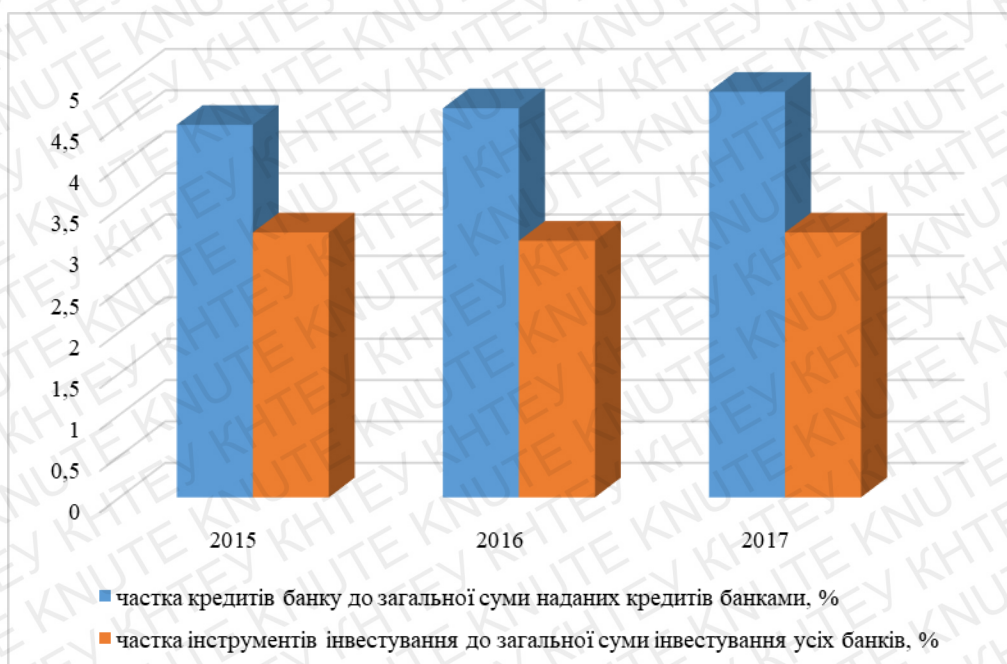


Рис. 2.7. Частка Райффайзен Банк Аваль у кредитній та інвестиційній діяльності усіх банків, %

Розрахуємо систему показників що стосуються конкурентної позиції банку. А саме, індекс Лернера, Бейна і Тобіна :

$$I_L = \frac{P - MC}{P} \leq MI_L \quad (2.1)$$

$$I_B = \frac{BP - NP}{VK} \leq MI_B \quad (2.2)$$

$$I_T = \frac{P}{C} \leq MI_T \quad (2.3)$$

де, I_L – коефіцієнт Лернера ;

P – ринкова вартість банку;

I_B – коефіцієнт Бейна;

BP – бухгалтерський прибуток;

NP – нормативний прибуток;

VK – власний капітал;

I_T – коефіцієнт Тобіна;

P – ринкова вартість активів банку;

C – внутрішня вартість активів банку.

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів Лернера, Бейна і Тобіна ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» протягом 2015-2017рр.*

Показники	2015	2016	2017
I_L	0,15	0,14	0,17
I_B	0,2	0,2	0,22
I_T	1,28	1,31	1,32

Складено автором за даними [36]

З таблиці 2.6 видно, що з ростом коефіцієнтів Лернера, Бейна і Тобіна зростає ступінь ринкової влади ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Так, при збільшенні коефіцієнта Тобіна зростає норма економічного прибутку на одиницю інвестованого капіталу (ринкова вартість активів банку) і, як наслідок, зростає рівень концентрації ринку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Відтак, значення коефіцієнта Ларнера є низьким, що позитивним явищем. Адже, чим більше значення коефіцієнта Лернера, тим більше відхилення від конкурентної позиції і, відповідно, спостерігається зростання концентрації ринку за рахунок збільшення відхилення вартості надання послуг від конкурентних норм.

2.3. Оцінка рівня управління конкурентною позицією ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

Дії клієнтів банку найбільш точно сприяють підтримці конкурентної позиції банку на різних сегментах банківських послуг. З метою аналізу поведінки клієнтів комерційних банків і визначення рівня їх лояльності до банків було проведено маркетингове дослідження ринку банківських послуг для фізичних осіб в м. Києві, в якому взяли участь 500 респондентів у віці від 18 до 70 років. Опитування проводилося як за місцем проживання, так і в інших місцях концентрації населення - за місцем роботи і в громадських місцях. Серед опитуваних переважали жінки, частина яких представляла 56%.

Респонденти представляли різні професійні сфери [34; 36]:

- на працівників сфери культури, науки, освіти доводилося 27,6% опитуваних,
- промислових підприємств - 22,5%,
- представників медичної сфери - 16,1%,
- сфери торгівлі і побутового обслуговування - 11,4%,
- представники сфери транспорту і зв'язку представляли 10,5%,
- органів управління 5,2%,

- працівники МВС - 4,7%,
- працівники сільського господарства - 2%.

Ранжування і оцінка показників якості обслуговування клієнтів банку наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ранжування і оцінка показників якості обслуговування клієнтів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [36]

Показник якості обслуговування	Ранг	Середня оцінка (0-10)	Середня оцінка клієнтів банку «Райффайзен банк Аваль»
Відсутність черг	1	5,3	6,7
Професіоналізм персоналу банку	2	7,7	7,0
Доброзичливе ставлення співробітників банку до клієнтів	3	7,7	8,3
Зручний графік роботи	4	7,4	6,4
Швидкість обслуговування	5	6,6	6,2
Можливість отримання детальної інформації від персоналу	6	7,4	7,3
Комфортні умови для клієнтів в приміщенні банку	7	6,7	6,8
Наявність рекламно-інформаційного матеріалу в залі в достатній кількості	8	7,9	9,2
Внутрішній інтер'єр приміщення і зовнішній вигляд банку	9	8,4	8,7

Визначення факторів конкурентної переваги, тобто якісних характеристик, що відображають конкурентну позицію банку, виступає ключовим моментом вивчення клієнттури. Дослідження спрямоване на виявлення тих факторів, які клієнти вважають суттєвими або ключовими у процесі вибору обслуговуючого банку та кредитної послуги (продукту).

У відповідності з нашими дослідженнями в даній області можна виділити наступні фактори конкурентних переваг (у міру зменшення їх значущості) [36]:

- якість обслуговування і професіоналізм персоналу;
 - прийнятність цін (тарифів на послуги);
 - технологічний рівень; різноманітність послуг;
- імідж банку.

Ранжування і оцінка показників якості обслуговування клієнтів «Райффайзен банк Аваль» показує вищі показники за середній рівень серед досліджуваної вибірки банків.

Досліджування здійснювалось, за даними відкритих джерел та рейтингів та офіційних сайтів банків. Параметри оцінювались балами 1-3, високий рівень, середній та низький, та розраховувалась середня оцінка.

Визначення профілю оцінки конкурентної позиції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» наведений у дод. А.

Ціноутворення на кредитні продукти в практиці ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» відбувається під дією низки факторів. Одну з центральних ролей відіграє відсоткова ставка за депозитами, як вартість ресурсів, які будуть направлятися банком на кредитування.

Але слід зазначити, що оскільки джерелом коштів для банківських кредитів є не тільки депозити, то початковою точкою розрахунку є не лише вартість банківських депозитів, а в цілому середньозважена вартість ресурсної бази банку, до якої також входять і міжбанківські кредити, і кредити НБУ.

Аналіз поточної інфраструктури розподілу й організації для ефективності і витрат дозволяє значно поліпшити результати, а також досягти єдиної характеристики клієнта по всіх каналах, однорідного і послідовного сервісу, цілодобової готовності надання послуг, надійної управлінської інформації, прискорення розвитку каналів та їх результативності, керування витратами, оптимізації банківських мереж розподілу.

У таблиці 2.8 наведені інструменти комунікацій взагалі, та які застосовує ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та конкурентні переваги їх використання.

Інструменти маркетингових комунікацій ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
та переваги їх застосування [36]

Маркетингові комунікації	Види маркетингових комунікацій	Відмітка про використання	Переваги застосування
1	2	3	4
Реклама	- реклама у ЗМІ: у періодичних виданнях, на радіо, на телебаченні; - реклама в мережі Інтернет;	0 0	<ul style="list-style-type: none"> • сприяє поінформованості та обізнаності споживача; • спонукає до акту купівлі книги або хоча б до зацікавлення нею.
Персональний продаж	- особистий продаж, який включає виявлення потенційних клієнтів, їх потреб - умов продажу укладання угод.	1 1	<ul style="list-style-type: none"> • надання послуг клієнтам, у тому числі допомога щодо використання товарів; • збирання інформації для підприємства щодо змін потреб, активності конкурентів, адаптування товару.
Стимулювання збуту	- стимулювання посередницької мережі; - стимулювання торговельного персоналу; стимулювання споживачів (промо акції, сувеніри).	0 0	<ul style="list-style-type: none"> • активність у відносинах зі споживачами, посередницькою мережею та персоналом; • сприяє підвищенню культури обслуговування, відповідно формуванню позитивного враження у споживачів.
Паблік релейшнз	прес-посередництво, сприяння (просування); - PR-акції.	0 1	<ul style="list-style-type: none"> • формування бажаної громадської думки, створення іміджу, сприяння обізнаності аудиторії.
Прямий маркетинг	- розсилка інформації щодо своєї продукції (каталоги, прайси, поштові відправлення у вигляді рекламних листівок, листів).	0	<ul style="list-style-type: none"> • викликає у споживача бажання вступити у діалог із відправником послання, відгукнутися на звернення і встановити з ним особисті стосунки.

1	2	3	4
Виставки та ярмарки	- за напрямками робіт - тематичні: - за територіальним принципом - різних рівнів.	0 0 0 0	• уможлиблюють проведення аналізу ринків збуту і реакції споживачів, вивчення конкурентів.
Реклама на місці продажу і мерчандайзинг	POS матеріали - розміщення товару на полицях та площах магазину.	0 0	• привернення уваги споживачів до дорогих та відомих видань і видавництв.

Примітки 1 – використовується; 0 - не використовується

Саме доведення продукту до споживача – одне з найважливіших завдань, які вирішує маркетинг у банківській сфері, що втілюється у збутовій політиці ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Створення організації, зорієнтованої на клієнта, де канали розподілу роблять максимум доданої вартості, вимагає балансу між існуючою організацією і технологією каналів розподілу і майбутньою стратегією.

Сьогодні ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» поряд із нагадувальною рекламою на телебаченні (яка більше не відіграє провідної ролі) все більше використовують заходи зв'язків із громадськістю та заходи непрямого впливу на клієнта. Багато ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» проводить соціальні акції щодо співпраці з навчальними закладами, розробляють стипендіальні програми.

Комунікаційна політика в докризовий період стрімко розвивалася: суттєво збільшувалися рекламні бюджети, застосовувалася інтенсивна реклама на телебаченні, на яку витрачалось найбільше коштів, створювалися нові передумови для розроблення новітніх заходів зв'язків із громадськістю, йшов активний пошук непрямих впливів на споживача для покращення власної конкурентної позиції, використовувалися прямі поштові розсилки клієнтам. VIP-банкінг є організаційною формою системи персонального менеджменту, яка означає закріплення за частиною клієнтів персональних менеджерів —

працівників банку, в обов'язок яких входить індивідуальне обслуговування клієнтів та розвиток відносин між клієнтами і банком.

Персональний банківський менеджер — висококваліфікований співробітник банку, який надає професійні фінансові консультації та забезпечує найвищий рівень банківського сервісу в офісі банку. У разі екстрених ситуацій зв'язатися із персональним менеджером можна будь-коли — цілодобово, 24 години на добу, сім днів на тиждень.

Впровадження і підтримання системи VIP-банкінг потребує відповідного регламентного забезпечення: Положення про VIP-клієнтів; список персональних менеджерів; список VIP-клієнтів із зазначенням критеріїв добору та закріплених персональних менеджерів; номенклатура інформаційно-рекламних матеріалів, переданих клієнтові; умови обслуговування VIP-клієнтів.

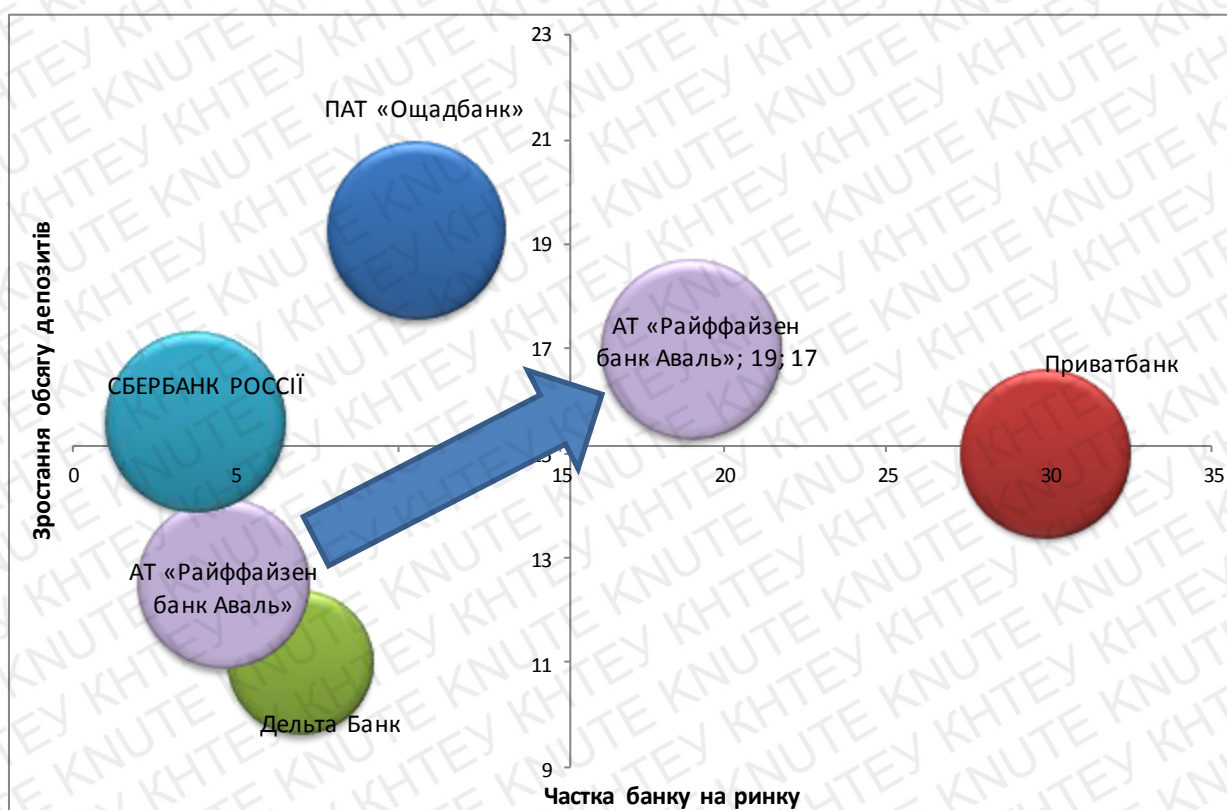


Рис. 2.7 Матриця конкурентної позиції ПАТ «Райффайзен банк Аваль» на ринку депозитних послуг (фактична та прогнозована) [34]

Для визначення шляхів забезпечення конкурентних переваг проведемо зведений SWOT-аналіз ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у таблиці 2.9

З результатів проведеного аналізу випливає, що демографічна, технологічна, політико-правова, соціально-культурна ситуація в Україні незадовільна і загалом не сприяє підвищенню конкурентоспроможності ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», використанню можливостей правового простору, забезпеченню його кваліфікованим персоналом, котрий належним чином виконуватиме поставлені перед ним завдання.

Таблиця 2.9

Зведений SWOT-аналіз ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [36]

	<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення інвестиційного клімату в Україні; 2. Недостатньо освоєні види обслуговування; 3. Зростання попиту на окремі банківські продукти; 4. Наявність маркетингової стратегії; 5. Наявність мотивації персоналу; 6. Вигідніші умови кредитування; 7. Відсутність у конкурентів багатьох видів кредитування; 8. Отримання кредиту з мінімальними витратами; 9. Наявність великої клієнтської бази 	<p>ЗАГРОЗИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Складність повернення прострочених кредитів; 2. Вихід на ринок нових конкурентів; 3. Зміна переваг клієнтів; 4. Мінімальний час і пакет документів для оформлення кредиту у конкурентів; 5. Брак якісних позичальників; 6. Величезна кількість підприємств, з «чорну» оплатою праці.
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Професійна система управління банком; 2. Надійність банку; 3. Низька вартість послуг; 4. Концентрація на певних продуктах і послугах; 5. Наявність досвіду у залученні й утриманні клієнтів; 6. Індивідуальне обслуговування клієнтів; 7. Якість обслуговування на високому рівні; 	<p>1. Як використовувати сильні сторони?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нові інформаційні технології дозволять впровадити технології самообслуговування; - Розширення кола потенційних клієнтів; - Підвищення ефективності регіональної мережі; - Контроль над витратами банку; - Розширення продуктової лінійки; 	<p>2. Як за допомогою сильних сторін можна нейтралізувати загрози?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відстеження переваг клієнтів; - Посилення робіт по створенню привабливого образу; - Нестача капіталу можна заповнюється залученням грошових коштів шляхом емісії акцій і облігацій; - Впровадження системи навчання та мотивації персоналу;

ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» зберіг високий рівень довіри клієнтів, що є неабияким досягненням в умовах банківського ринку, на якому відбувалося закриття та банкрутство банків. Досягти цього вдалося завдяки стабільності фінансового стану банку, беззастережному виконанню всіх зобов'язань, підтримці з боку материнської компанії та потужному бренду Райффайзен.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПАТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»

3.1. Удосконалення методики оцінки конкурентної позиції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

Для того ж, щоб прискорити реалізацію інноваційних трансформацій в діяльності комерційних банків, необхідно забезпечити, перш за все, певний рівень його конкурентоспроможності, що, відповідно, полегшить залучення нових джерел фінансування розробки інновацій, які надалі, в свою чергу, сприятимуть її зміцненню. Крім того, конкурентоспроможній банківській установі легше швидко впровадити інновації та отримати від них віддачу.

Головними параметрами конкурентоспроможності банку, на нашу думку, слід вважати наступні: імідж банку; величина статутного капіталу та активів; стійка клієнтура; спектр і якість послуг; наявність філіальної мережі, її розташування і перспективи її розширення; дієва реклама; кваліфікація працівників, грамотний менеджмент, накопичений досвід роботи; фінансовий стан банку; розмір статутного та акціонерного капіталу; рівень автоматизації; вартість послуг; біографічні дані директорів і керівного персоналу [9, с. 35].

Детальний аналіз банківської діяльності дозволяє виділити наступні фактори, що справляють вирішальний вплив на ефективність роботи і конкурентоспроможність банку, і, передусім, в умовах економічної нестабільності [37]:

— диференціація діяльності, яка передбачає пристосування послуг до потреб певних груп споживачів та клієнтів банку, створення в клієнта відчуття унікальності наданої йому послуги;

— достатність капіталу, оскільки внаслідок зростання числа банків з фіктивними балансами органи нагляду надають дедалі більшого значення

дотриманню стандартів Банку міжнародних розрахунків за власним капіталом банку (відношення капіталу I рівня до капіталу II рівня);

- економія, обумовлена широким профілем послуг;
- репутація, яка визначається кількістю, розмірами і якістю укладених угод, а також позицією в рейтинговій таблиці;
- запозичення на міжнародному ринку капіталу;
- стратегічні цілі банку, для досягнення яких можливі три альтернативи дій: реорганізація; дезінвестицій (відступ), і розвиток, або нарощування інтенсивності присутності за обраними напрямками діяльності;
- інтернаціоналізація (участь у міжнародній торгівлі та інвестиціях);
- людські ресурси (доступність і кваліфікація) і менеджмент (якість управління, поєднання економічних і соціальних цілей);
- політика Центрального банку (НБУ);
- інфраструктура фінансового ринку(спроможність обслуговувати бізнес);
- фінансовий потенціал.

Українські вчені також намагаються не відставати від світу та пропонують ряд різних методів, основні з яких передбачають проведення інтегрального оцінювання конкурентних переваг банку. Так, наприклад, метод Коломієць І.В. базується на аналізі активів, капіталу та фінансовому результаті банків та загальна або ж інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності банку здійснюється з урахуванням впливу наступних факторів: рівень надійності банку; розмір активів банку; розмір капіталу банку; фінансовий результат діяльності [13, с. 52]. Цей метод є достатньо результативним та, як ми вбачаємо, може активно застосовуватися в банківській практиці.

Здійснення оцінки конкурентної позиції банку є основою для наступної розробки певних тактичних та стратегічних заходів щодо підтримки і посилення існуючих конкурентних переваг банку та формування їх нових видів та форм.

Оцінка конкурентної позиції банку проводиться шляхом визначення частки, яку утримує досліджуваний банк на ринку банківських послуг у цілому чи його окремих сегментах та в порівнянні її з частками банків-конкурентів і, на основі отриманих результатів, виокремленні прямих та потенційних конкурентів.

Оцінка рівня конкурентоспроможності банківських послуг повинна ґрунтуватися на виявленні перспективних напрямів їх розвитку та визначенні конкурентних позицій. Оскільки конкурентоспроможність є комплексним показником ефективності менеджменту банку, моделювання її успішного розвитку будується на концепції взаємозалежності основних факторів та їх сукупного впливу на результат.

В якості найважливіших цільових орієнтирів внутрішньої роботи банку, які формують рівень його конкурентоспроможності, доцільно розглядати:

- критерії якості активів і пасивів, достатності капіталу, прибутковості і рентабельності діяльності, що відображають фінансовий потенціал, за рахунок якого відбувається подальший розвиток;
- критерій іміджу банку, що забезпечує його успішну діяльність;
- критерій конкурентоспроможності послуг, що надаються банком.

Зовнішніми складовими успіху, позитивна зміна яких сприяє зміцненню сталого конкурентного стану банку на фінансовому ринку, є: добробут населення, розвиток реального сектора економіки регіону, результати державного регулювання економіки країни [41].

Визначення рівня конкурентоспроможності послуг, що надаються банком, є одним з основних елементів аналізу його діяльності і ґрунтується на вивченні залежності двох параметрів-якості та вартості. При цьому порівняльну характеристику банківських послуг доцільно проводити за напрямками діяльності: кредитування, розрахунково-касове обслуговування, депозитні операції, операції з цінними паперами, за основними параметрами якості послуг: асортимент, споживче властивість, умови надання, швидкість надання, способи просування послуг і т.д.

На нашу думку, найважливішими методологічними задачами вирішення проблеми забезпечення конкурентних переваг є:

- визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання;
- розроблення методів оцінки рівня конкурентоспроможності;
- розроблення методів формування алгоритмів (програм) підвищення конкурентоспроможності.

Успішна діяльність комерційного банку пов'язана не тільки із здатністю професійно будувати свою внутрішню політику, але і пристосуватися до зовнішніх умов із максимальною для себе користю, передбачати тенденції розвитку ринку й отримувати конкурентні переваги.

Послідовність проведення оцінки конкурентних переваг банку представлено на рис. 3.1.

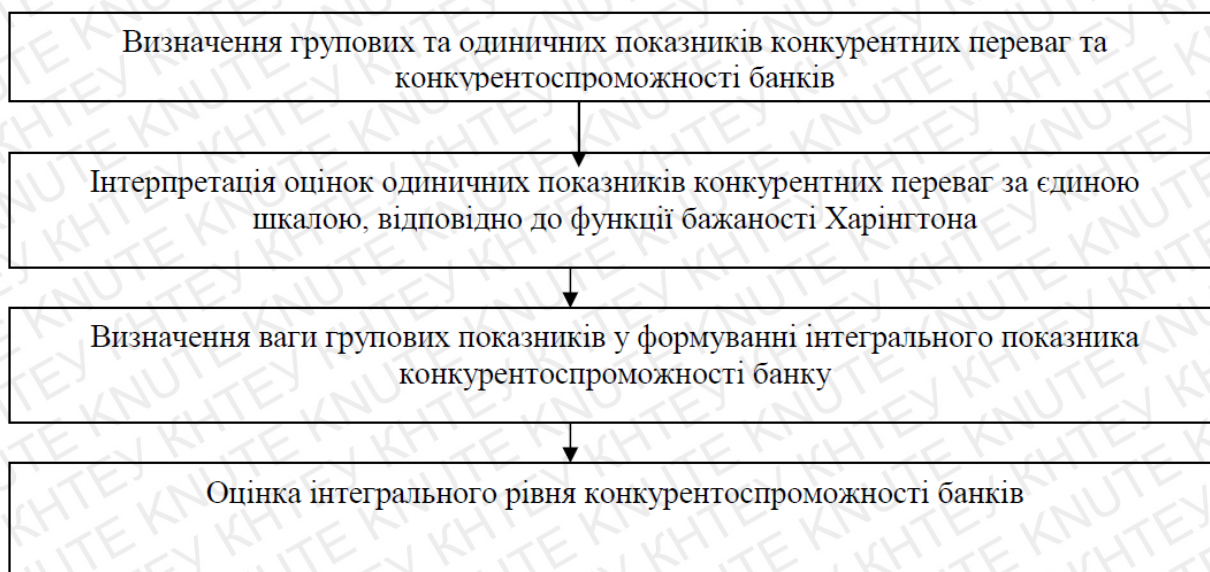


Рис. 3.1. Послідовність етапів проведення оцінки конкурентних переваг на основі одиничних та групових показників [37]

У табл. 3.1 представлено групові та одиничні показники конкурентних переваг, що враховані при оцінці конкурентних переваг провідних банків на ринку банківських послуг в Україні. Для оцінки конкурентних переваг

ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» на ринку банківських послуг нами запропоновано методику комплексної оцінки на основі трьох основних груп показників, які пов'язані як із ринковою і операційною діяльністю банків загалом, так і, зокрема, із процесами створення, реалізації та просування на ринок своїх банківських послуг.

Таблиця 3.1

Склад групових та одиничних показників конкурентних переваг ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» пов'язаних зі створенням, наданням та просуванням послуг [37]

№ п/п	Групи показників	Індикатори конкурентних переваг
1	Показники ринкової активності (RAi) у сфері створення банківських послуг	Частка банку на регіональному ринку (за обсягами активів)
		Обсяги кредитно-інвестиційного портфелю в регіоні
		Мережа філій, відділень та представництв банку в регіоні
		Широта продуктового ряду банківських послуг
		Величина депозитного портфелю банку
2	Показники операційної ефективності (OEi) у сфері надання банківських послуг	Забезпеченість кредитів депозитами
		Чиста прибутковість активів (фінансова ефективність)
		Частка операційних витрат у величині операційного доходу (операційна ефективність)
		Чистий операційний дохід в розрахунку на одну торгову точку
3	Організаційно-управлінські показники (OUi), що створюють передумови для успішного просування банківських послуг	Чистий прибуток в розрахунку на 1% ринкової частки
		Якість управління кредитним портфелем
		Якість обслуговування клієнтів
		Якість та лояльність клієнтської бази
		Імідж та репутація банку
		Професійний рівень менеджменту
Стратегія та стратегічні перспективи банку		

Так, до показників ринкової активності, які стосуються сфери створення банківських послуг, відносяться частка банку на регіональному ринку, широта

продуктового ряду банківських послуг, мережа філій, відділень та представництв банку в регіоні (фундамент для реалізації послуг) та величина клієнтської бази банку (фундамент для споживання послуг).

До показників операційної ефективності у сфері надання банківських послуг, відносяться частка операційних витрат у величині операційного доходу (витратність створення послуг), чистий операційний дохід в розрахунку на одну торгову точку (ефективність точок продажу послуг) та чистий операційний дохід в розрахунку на одного клієнта (ефективність використання бази споживачів банківських послуг).

До організаційно-управлінських чинників, які створюють передумови для успішного просування банківських послуг на ринок, відносяться якість обслуговування клієнтів, якість та лояльність клієнтської бази, імідж та репутація банку, а також стратегія та стратегічні перспективи банку.

Особливістю даної методики оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності банків є вибір найбільш обґрунтованих методів інтерпретації одиничних показників та одержаних результатів.

Зазначимо, що на даний момент основними методичними проблемами в оцінці конкурентних переваг банків є наступні [42]:

– по-перше – показники, які характеризують конкурентні переваги банків, мають різну розмірність (бальну, грошову, відсоткову), а тому для одержання узагальненої оцінки необхідно трансформувати їх у величини однакової розмірності;

– по-друге – високим залишається суб'єктивізм оцінок, які базуються на методах експертного оцінювання, нормативному або рейтинговому методах. Зокрема, вказані методи передбачають порівняння одержаних показників із еталонними значеннями, однак саме формування оцінної шкали є процесом суперечливим та не повною мірою об'єктивним.

Ефективним засобом подолання вказаних проблем у методиці оцінки одиничних та групових показників конкурентних переваг банків є використання функції бажаності. Необхідність застосування функції бажаності

визначається різною розмірністю змінних, які формують інтегральний показник конкурентоспроможності банку. Трансформація ж у єдину для всіх шкалу (шкала оцінок від 0 до 1) знімає це ускладнення і дозволяє об'єднати в груповому чи інтегральному показникові одиничні показники різної розмірності. Існують різні форми аналітичного запису функції бажаності, проте найбільш розповсюдженою у сучасних дослідженнях є експонентна функція Харінгтона.

Матричні методи оцінки конкурентної позиції банку базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів.

Вибір методу визначення рівня конкурентної позиції банку насамперед обумовлений цілями аналізу, обсягами доступної інформації, періодом проведення аналізу (попередній, поточний, підсумковий), їх перевагами та недоліками.

3.2. Напрями зміцнення конкурентної позиції ПАТ Райффайзен Банк Аваль»

Характерною тенденцією розвитку ринку банківських послуг є перманентні флуктуації зовнішнього середовища, передусім – загострення конкуренції. Існує ціла низка причин, які перетворюють конкуренцію у банківському секторі на домінуючий чинник його розвитку.

По-перше – конкурентний відбір. Банки, відібрані внаслідок жорсткої конкуренції – це банки, які ефективніше використовують свій капітал, швидше адаптуються до ринкових нововведень, мають гнучку і стратегічно виважену політику, якісний менеджмент та ефективні інформаційні системи.

Друга причина полягає в тому, що конкуренція за споживача банківських послуг (отже за ресурси), приводить до розширення асортименту послуг та витіснення з ринку неякісних продуктів [43, с. 79].

І, врешті-решт, неминучим наслідком конкуренції на ринку є здешевлення вартості банківських послуг. Задля того, аби успішно існувати у конкурентному середовищі, протидіяти як банкам-конкурентам, так і конкуруючим небанківським організаціям, залучати до користування своїми банківськими послугами клієнтів і бути при цьому не лише прибутковою, але й надійною та стійкою фінансовою установою, кожен банк повинен забезпечити собі конкурентоспроможність.

Оптимальний портфель головним чином повинен будуватись з найменш ризикованих інструментів – ОВДП. Також можемо відзначити такий факт, що із скороченням вимог до рівня ризику (тобто із підвищенням припустимого рівня ризику) у портфелі скорочується частка найбільш надійних інструментів – ОВДП та зовнішніх державних зобов'язань і відповідно збільшується частка менш надійних, але більш дохідних інструментів – акцій корпорацій та облігацій підприємств [44, с. 195].

Для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» існує два можливих напрямки оптимізації управління власним інвестиційним портфелем та відповідно зміни своєї конкурентної позиції за діяльністю на ринку цінних паперів [36]:

- по-перше, це відмова від орієнтації портфеля корпоративних цінних паперів винятково на цінні папери підприємств базових галузей промисловості (енергетичної, металургійної, нафтохімічної) і залучення акцій компаній інших галузей, які демонструють високі показники ефективності фінансовогосподарської діяльності і які є більш цікавими з точки зору портфельного інвестування;

- по-друге – доцільним є збільшення в портфелі цінних паперів частки облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), а також збільшення кількості зовнішніх боргових зобов'язань держави.

Зазначимо також, що зараз виникла об'єктивна необхідність у внесенні до портфеля акцій нових підприємств, що ставить перед управлінням фінансових інвестицій Банку проблему вибору найбільш перспективних з них. Головним орієнтиром при виборі підприємства для інвестування повинні слугувати саме

перспективи зростання компаній, а не недооціненість цінних паперів. А тому всі інвестиції повинні ґрунтуватися на серйозних фундаментальних дослідженнях. При цьому доцільним було б утримання в портфелі Банку на рівні близько 10-15 % акцій саме компаній, які розвиваються.

Підвищення довіри до банку — це актуальне завдання загальнодержавної ваги. Зволікання з її вирішенням може найближчим часом відчутно загальмувати розвиток економіки країни. Тому необхідно невідкладно вживати заходів. Насамперед повинні діяти самі банки. В умовах швидкого загострення конкурентної боротьби вистоять ті з них, які завоюють найвищу довіру населення.

Для зростання довіри необхідне створення суспільно позитивного іміджу. Нині, на жаль, ніхто про такий імідж не дбає, навіть самі банкіри.

Загальноекономічний ефект від зростання довіри населення до банку можна реалізувати за такими напрямками [45]:

— шляхом збільшення ресурсної бази банків завдяки інтенсивнішому припливу вкладів, нарощуванню кредитних та інвестиційних відрахувань в економіку, внаслідок чого поліпшується забезпечення фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання, і, в свою чергу, підвищує фінансовий стан останніх;

— шляхом здешевлення банківських ресурсів, а отже, і кредитів, оскільки, довіряючи банкам, населення нарощуватиме вклади навіть у разі зниження процентних виплат за ними;

— шляхом посилення стимулюючої ролі оплати праці у підвищенні її продуктивності як одного з основних чинників економічного зростання.

І останнє. Для зміцнення довіри до банків з боку найкомпетентнішої частини населення важливе значення має послаблення політичних ризиків у їх діяльності. Річ у тім, що політичні ризики є найочевиднішими для клієнтів банків і чи не першими застерігають їх від вкладення грошей у банки. Для банків України важливим завданням постає забезпечення свого стабільного розвитку для досягнення найвищих фінансових результатів, також підвищення

конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках, посилення взаємодії банків із реальним сектором економіки України.

Важливим є забезпечення взаємодії банку та його партнерів. З точки зору збереження іміджу банку в очах партнерів важливо, щоб вони розуміли, що в ньому відбувається: які проблеми він відчуває, і які способи їх вирішення збирається використовувати. Це часто працює на імідж банку в очах партнерів і допомагає залучити їх до вирішення виникаючих проблем. Зміцнює довіру партнерів, і надання їм знаходиться в розпорядженні банку інформації, так чи інакше зачіпає їхні інтереси. Витверезували на конкурентів і сприятливо на партнерів діють спільні з партнерами акції по зміцненню їхнього іміджу та іміджу їх банку [46].

У кризу слід змінити стратегію роботи банків з клієнтами: потрібно виявляти очікування в клієнтській середовищі і «вкидати» інформацію, відповідну цим очікуванням. Один з головних елементів системної безпеки банку – збереження іміджу банку в очах його співробітників. В умовах кризи керівництво має обговорювати з ними проблеми банку, роз'яснювати, які кроки робляться, щоб вивести його з кризи, чесно пояснювати, що банку доведеться розлучитися з таким-то числом співробітників. Природно, не слід ділитися ніякими серйозними відомостями, які могли б бути використані на шкоду банку або конфіденційні з інших причин.

У період кризи будь-яке рішення є важливим, а отже, різко зростає роль служб, які готують інформацію, на підставі якої будуть прийматися рішення. Відмінність банківського PR від PR в інших областях обумовлено специфікою самої банківської послуги. Банк або конкретна банківська послуга не викликає ніяких візуальних, слухових, нюхових, тактильних, травних і гормональних рефлексів і асоціацій; сенс послуги або переваги банку можна сприйняти тільки розумом, а не підсвідомістю [47, с. 280].

Банківські послуги стандартні для масового споживача, їх гама однакова, і в умовах розвиненої ринкової економіки існує насичена дистриб'юторська мережа. Очевидно, що такі елементи комплексу маркетингу як ціна і розподіл

не відіграють значної ролі в комплексі банківського маркетингу при просуванні масових послуг населенню.

У банківському бізнесі володіння найсвіжішою інформацією, оперативна обробка величезної кількості даних, що надходять та своєчасне надання необхідних відомостей клієнтам є ключовим фактором успіху. Сучасний банк немислимий без використання передових інформаційних технологій, таких як комп'ютерні системи взаєморозрахунків, системи авторизації кредитних карт і так далі. Розміщуючи на web-сторінках інформацію про свої послуги, банки фактично продовжують свій робочий день до 24 годин на добу, оскільки вона доступна для користувачів Інтернет в будь-який час. Багато банків вже давно з успіхом користуються всім спектром функціональних можливостей Інтернет.

Конкурентоспроможність Райффайзен банку на регіональному ринку та заходи щодо її забезпечення мають за мету поліпшення його потенційних позицій на фінансовому ринку країни.

До системи факторів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності банківської установи на українському ринку належать:

- розвинутість мережі регіональних представництв відповідно до економічного потенціалу регіону, його потреб у фінансових продуктах та внутрішні можливості банку;
- кваліфікованість персоналу;
- якість обслуговування; місце знаходження територіальних підрозділів;
- спектр операцій і послуг та їхні конкурентні переваги;
- імідж та репутація банку;
- його фінансова стійкість;
- наявність стратегічної програми розвитку банку [48].

Розвиток банківської регіональної мережі має одночасно узгоджуватися зі стратегічною політикою банку та враховувати особливості регіону. Так, наприклад, основною ознакою політики розвитку регіональної мережі великих банків є її агресивність: банк, як правило, представлений у кожному регіоні

країни, де, крім філії або декількох філій, функціонує також система без балансових відділень.

У зв'язку з активізацією процесів банківської експансії на сучасному етапі розвитку банківської системи спостерігається залежність поточних та потенційних позицій банку на фінансовому ринку країни від ефективності його представництва в регіонах, яка безпосередньо визначається рівнем розвитку його регіональної інфраструктури. Так, для великих банків діяльність територіальних підрозділів, а точніше її результати, суттєво впливають на поточні ринкові позиції.

Якщо дослідити розвиток банківської конкуренції в Україні, можна з'ясувати, що в більшості регіонів країни економічне суперництво розгортається між місцевими банками й територіальними підрозділами найбільших та великих банків або лише між філіями та відділеннями різних банків. Це пояснюється надмірною концентрацією банківського бізнесу у великих містах України.

Інструментом реалізації управління конкурентною позицією банку є конкурентна стратегія, формування і реалізація якої ґрунтується на використанні внутрішніх інструментів стратегічного менеджменту і зовнішніх інструментів, що регулюють взаємозв'язки з клієнтами та Національним банком як органом банківського нагляду та контролю в процесі фінансово-господарської діяльності.

Для розробки конкурентоспроможної стратегії на ринку фінансових послуг слід визначити вид стратегії, якої дотримується банк у своїй поточній діяльності. Існують такі загальноприйняті варіанти стратегічного розвитку фінансових посередників в ринковій економіці, а саме: лідерство на основі мінімізації витрат (цін), спеціалізація (диференціація) у виробництві продукції (наданні послуг), фокусування на визначеному сегменті ринку.

Загалом, визначають такі типи стратегій банку що спрямовані на забезпечення необхідного рівня конкурентної позиції банку [50]:

- стратегії формування конкурентних переваг (стратегія найменших сукупних витрат, стратегія диференціації, стратегія зосередження).
- стратегії конкурентної поведінки (наступальні, оборонні, комбіновані).

- стратегії забезпечення конкурентоспроможності банку (комплекс стратегій, які включають довгострокові програми дій за всіма предметними сферами: фінанси, маркетинг, організація, матеріально-технічна база, план розвитку персоналу та ін). Для Райффайзен банку найбільш прийнятним є вибір оптимального співвідношення між базовими стратегіями конкуренції.

Більше фокусування на диференціації або лідерстві у витратах залежить від ринку послуг, можливостей установи на даному ринку та рівня конкурентної боротьби, складу конкурентів та їхньої стратегії діяльності на даному ринку. Конкурентоспроможна стратегія має будуватися таким чином, щоб її легко можна було пристосувати до змін конкурентного середовища, які відбудуться на ринку у майбутньому.

Проте, реалізація стратегії, яка б забезпечила високий рівень конкурентоспроможності на кожній стадії розвитку, відбувається в різних організаційних умовах і за різних обставин. Це свідчить про неможливість універсальної моделі дій, необхідність детально враховувати специфіку банку на всіх етапах стратегічної діяльності.

Загалом, процес управління конкурентною позицією Райффайзен банку повинен охопити такі пріоритетні параметри [36]:

- аналіз проблем та перспектив розвитку банківської системи, врахування соціально-економічних, організаційних та регіональних аспектів управління конкурентоспроможністю;
- формування системного підходу щодо визначення стану конкурентоспроможності банку та встановити відповідні уніфіковані показники (критеріїв) її оцінки аналіз впливу макроекономічних показників та внутрішніх факторів на забезпечення конкурентоспроможності банківських установ;
- застосування світового досвіду дослідження економічних проблем управління конкурентоспроможністю банківської системи;
- соціально-економічний моніторинг банківської діяльності в Україні, порівняльний аналіз конкурентоспроможності банків з іноземним капіталом, оцінка конкурентної позиції банківських установ на ринку;

- розвиток досконалого конкурентного середовища банківської сфери;
- правове забезпечення стійкості банківської системи, захист економічної конкуренції на фінансовому ринку, забезпечення моніторингу здійснення конкурентної політики;
- активізація діяльності банків у напрямі розвитку реального сектора економіки, організація управління фінансовими взаємозв'язками між банками та суб'єктами господарювання;
- аналіз взаємовідносин банків та „клієнтської бази”; формування і реалізація конкурентоспроможної стратегії банку;
- дослідження цільових ринків запровадження банківських інновацій; формування «продуктового ряду» банківських послуг, зорієнтованих на підвищення прибуткової діяльності та охоплення нових сегментів ринку;
- удосконалити процедуру формування планових завдань підрозділів банку.

За базову методику планування обрана технологія “віддосягнутого”, при цьому розширити перелік параметрів (внутрішніх і зовнішніх), що враховуються при визначенні планових показників банківських підрозділів, які функціонують у неоднорідних зовнішніх середовищах, підтримання банківської ліквідності, підвищення рентабельності, збільшення капіталу банків, нарощування ресурсної бази, вдосконалення державного регулювання та нагляду за банківською діяльністю; мотиваційне управління Інвестиційними процесами в банківській діяльності; підвищення ролі Національного банку України в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи та визначення стратегічних напрямів реалізації політики НБУ саме, щодо управління конкурентоспроможністю банківських установ; забезпечення корпоративної етики працівників банку, а саме: забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів; формування спільної мети і прагнення її досягти шляхом єдності команди, яка працюватиме як одне ціле на засадах корпоративного духу; постійне навчання, набуття досвіду, підвищенні кваліфікації; пошук нових креативних ідей та їх реалізація.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження ми дійшли таких висновків:

1) Відтак, конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості банківських продуктів або послуг, які створюють для банку певні переваги над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики т(атрибути) можуть бути самими різними і відноситися як до самого банківського продукту, так і до додаткових послуг, які супроводжують базовий, а також і до збуту та продажу комплексних пакетів банківських послуг

2) Під конкурентною позицією в загальному вигляді розуміємо певну позицію суб'єкта господарювання відносно його конкурентів; місце суб'єкта господарювання на конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів; певне становище підприємства в ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної ним конкурентної стратегії порівняно з підприємствами-конкурентами. Тобто, конкурентна позиція банку є результатом конкурентної боротьби і становить основу для подальшого існування в конкурентному середовищі.

3) Для дослідження тенденцій розвитку конкурентних переваг банку у різних часових інтервалах доцільним є проведення їх експрес-оцінки та оцінки з урахуванням стійкості у довгостроковому періоді.

4) Основними підходами до оцінки конкурентоспроможності послуг: диференціальний метод; комплексний метод; змішаний метод оцінювання.

5) Серед комерційних банків за обсягом активів банків лідирує ПАТ «Райффайзен Аваль», темп приросту активів за аналізований період становить 119,2%.

6) У 2017 році відбулося зростання ресурсної бази за рахунок коштів клієнтів. На кінець звітного періоду обсяг коштів, залучених у клієнтів (фізичних та юридичних осіб), становив 52,3 млрд грн.

7) Банк другий рік поспіль демонструє найкращий результат діяльності в банківській системі України. Чистий прибуток після оподаткування за 2017 рік становив 4,5 млрд грн, що на 17% перевищує показник попереднього року.

8) Оцінка факторів навколишнього середовища ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» показує негативний характер впливу конкурентів на «Райффайзен Банк Аваль» та найнижчий рівень впливу серед споживачів, постачальників.

9) Ціноутворення на кредитні продукти в практиці ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» відбувається під дією низки факторів. Одну з центральних ролей відіграє відсоткова ставка за депозитами, як вартість ресурсів, які будуть направлятися банком на кредитування.

10) Ранжування і оцінка показників якості обслуговування клієнтів «Райффайзен банк Аваль» показує вищі показники за середній рівень серед досліджуваної вибірки банків.

11) ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» поряд із нагадувальною рекламою на телебаченні (яка більше не відіграє провідної ролі) все більше використовують заходи зв'язків із громадськістю та заходи непрямого впливу на клієнта. Багато ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» проводить соціальні акції щодо співпраці з навчальними закладами, розробляють стипендіальні програми для співпраці зі студентами, спонсорують та організують благодійні заходи.

12) Райффайзен Банк Аваль займав одну з провідних позицій на ринку малого та мікробізнесу у 2017 році. Це стало можливим завдяки активним продажам та забезпеченню повного спектру банківських продуктів та послуг для сегменту МСБ. Серед комерційних банків за обсягом наданих кредитів фізичним та юридичним особам ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» займає третє місце. Ту ж позицію займає ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» за обсягом залучених депозитів юридичних осіб.

За результатами дослідження ми пропонуємо таке:

1) В складних кризових умовах, що склалися в Україні за останній період, ефективною укріплюючою політикою повинна стати не тільки підтримка вже здобутих результатів діяльності, а також розробка та впровадження нових

підходів або банківських продуктів, що спонукатимуть банк до активних дій, більш агресивної політики та формування конкурентних переваг над тими банківськими установами, які притримуються політики стримання та балансування. Отже, за рахунок організації внутрішньо ринкового змагання за клієнта можна досягти прогресивного розвитку або через впровадження інноваційних кроків, або за рахунок організації комплексної оцінки та розвитку конкурентних переваг.

2) Головна особливість процесу забезпечення конкурентних переваг Райффайзен банку на українському ринку полягає у зміні основних акцентів внутрішньої політики банківської установи. На цьому рівні найважливіше питання – забезпечення високої якості обслуговування, належної кадрової політики та формування ефективної регіональної структури банку.

3) Конкурентна позиція банку може бути використана як оцінка сучасного стану банку та як основа формування його конкурентної стратегії. Розрахована індивідуально для окремого банку конкурентна позиція дає змогу позиціювати банк відносно його банків-конкурентів, для визначення сильних та слабких сторін своєї діяльності та банків-конкурентів.

4) Для Райффайзен банку найбільш прийнятним є вибір оптимального співвідношення між базовими стратегіями конкуренції. Більше фокусування на диференціації або лідерстві у витратах залежить від ринку послуг, можливостей установи на даному ринку та рівня конкурентної боротьби, складу конкурентів та їхньої стратегії діяльності на даному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевцова О. Й. Конкурентна позиція банку: оцінка за видами діяльності / О.Й. Шевцова, О.В. Портянова // Економічний аналіз. - 2015. – Том 21. – № 1. – С. 212-219.
2. Шевцова О. Й. Конкурентна позиція банку як основа управління фінансовою стійкістю / О. Й. Шевцова Г. В. Нор// Вісник ДНУ Серія Економіка. – Том 20. -№ 10/1. – Випуск 6(1) . – 2012. – С. 88-94.
3. Медведєв М. В. Сутність конкурентоспроможності / М. В. Медведєв // Управління розвитком . - 2013. - № 12. - С. 38-39.
4. Махота А. В. Інструментарій комплексної оцінки конкурентних переваг банку / А. В. Махота // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2013. - № 2. - С. 163-170.
5. Гірченко Т. Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг / Т.Д. Гірченко // Регіональна економіка (укр.). - 2013. - № 4. - С. 122-127.
6. Шевцова О. Й. Конкурентна позиція банку як основа управління фінансовою стійкістю / О. Й. Шевцова, Г. В. Нор// Вісник ДНУ Серія Економіка. – Том 20. -№ 10/1. – Випуск 6(1) . – 2012. – С. 88-94.
7. Тридід, О. Аналіз конкурентної позиції банків у сучасних умовах ведення банківського бізнесу / О. Тридід, В. Вовк //Банківська справа. – 2009. – №4. – С. 26-28.
8. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова – Х. : ВД «ІЖЕК», 2008. – 352 с.
9. Золотарьова О.В. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання / О.В. Золотарьова, С. О. Гура // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. - №3 – С. 34 – 37.

10. Фомін І. Конкурентна позиція банку: методика визначення / І. Фомін // Вісник НБУ. – 2013. – № 4. – С. 8-11.
11. Мірошніченко О. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку / О. Мірошніченко, О. Криклій // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(3). - С. 83-89.
12. Люзняк М. Е. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на регіональному ринку / М. Е. Люзняк // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 1. –С. 58–63.
13. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / В. Я. Вовк // БІЗНЕСІН-ФОРМ. -2012. - № 9.- С 237-240.
14. Конкуренція на фінансовому ринку: банківські конкурентні переваги [Електронний ресурс] : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/shevcova.
15. Коваленко Я.В. Конкурентна позиція банку: стратегічно-інноваційний аспект / Я.В. Коваленко, О.Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – № 5(3). – С. 101–108.
16. Добровенко О. А. Оцінювання конкурентної позиції банківської установи у процесі стратегічного планування / О. А. Добровенко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2013. - Вип. 4. - С. 258-265.
17. Сало І.В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І.В. Сало, О.В. Мірошніченко.- Актуальні проблеми економіки. - 2012. - №5(131) .- С 279-286.
18. Жердецька Л. В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку / Л. В. Жердецька // Науковий вісник. ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – 2013. – № 27(206). – С. 59-69.
19. Вплив глобалізації на розвиток банківської системи України: монографія / за ред. Л. В. Кузнецової // – Одеса: Атлант, 2011. – 516 с.

20. Соцька Ю.І. Фінансові стратегії у реалізації завдань підвищення конкурентоспроможності банків / Ю.І. Соцька // «Молодий вчений». 2015. - № 4 (19). - Частина 2. - С. 58-62.
21. Шпиг Ф.І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки / Ф.І. Шпиг // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. - 2009. - №16. - С. 176-181.
22. Тищенко О. Конкурентні переваги банків / О. Тищенко, Г. Азаренкова, В. Сословський // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 9. – С. 20-24.
23. Шелепінська І. О. Кластерний аналіз банківської системи України / Шелепінська І. О., Зомчак Л. М. // Тези доповідей VIII Міжнародної науково-методичної конференції Форум молодих економістів-кібернетиків „Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід“, 28-29 вересня 2017 року. — Л. : Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2017. — С. 99–102.
24. Черевик Н. В. Основні індикатори конкурентоздатності банків в умовах світової фінансової кризи в Україні / Н. В. Черевик, А. М. Черевик // Вісник ЖДТУ - 2010. - № 3 (53). - С. 150 - 152.
25. Вовк В. Про оцінку динамічних конкурентних переваг банку / В.Вовк, А.Махота // Економіка України. – 2010. – № 6 (583). - С. 35-43.
26. Стефанишина А. Характеристика та аналіз методик оцінювання стійкості банків України та зарубіжжя / А. Стефанишина // Вісник НБУ. – 2010. – № 11. – С. 62–66.
27. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності : [навч.- метод. посібник для самот. вивч. дисц.] / І.М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 347 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ubooks.com.ua/books/000246/inx13.php>.
28. Лисенко О.В. Зовнішні системи оцінювання ризикованості банківської діяльності / О.В. Лисенко // Вісник ЖДТУ. – 2009. – № 1(47) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua

29. Волик Н. Г. Скоринг як експертний метод оцінювання кредитного ризику комерційного банку при споживчому кредитуванні / Н. Г. Волик // Вісник Запорізького національного університету. – Сер. : Економічні науки. – Запоріжжя : Вид-во ЗНУ, 2008. – № 1. – С. 40 – 44.

30. Коломиец И.В. Модели оценки конкурентоспособности банка / И.В. Коломиец // Управление развитием. — 2012. — № 19 (140). — С. 52—54.

31. Коваленко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України / В. В. Коваленко, Ю. М. Белова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 20. – Ч. 2. – С. 149-152.

32. Фатхутдінов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 470 с.

33. Сідельник О. П. Система управління конкурентоспроможністю банку / О. П. Сідельник // Молодий вчений. - 2014. - № 6(2). - С. 35-38.

34. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua>

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

36. Офіційний сайт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.aval.ua>

37. Мірошніченко О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О.В. Мірошніченко // Економіка Крима. — 2009. — № 28. — С. 42—47.

38. Шевцова, О. Й. Конкурентна позиція банку як основа управління фінансовою стійкістю / О. Й. Шевцова Г. В. Нор // Вісник ДНУ Серія Економіка. – Том 20. -№ 10/1. – Випуск 6(1) . – 2012. – С. 88-94.

39. Пікуш Ю.П. Управление конкурентоспроможностью банка в условиях финансовой либерализации. : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.09 - бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) /Ю.П. Пікуш; ДВНЗ УАБС НБУ. - Суми. : 2006. - 19 с.

40. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: уч. пособ. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Эксмо, 2005. - 544 с.
41. Федулова Л.І, Волощук І.П. конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки. : Монографія. / Федулова Л.І, Волощук І.П. - К.: Науковий світ, 2002, 301 с.
42. Єфремова Н. Ф. Побудова стратегії управління ресурсним потенціалом банку в системі діагностики його оптимального обсягу та структури / Н. Ф. Єфремова, О. І. Чічкань // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 18. - С. 27-33.
43. Хамидуллин А.В. Основные факторы конкурентного преимущества коммерческого банка в экономике региона / А.В. Хамидуллин // Экономические науки. – 2011. – № 1(74). – С. 78–80.
44. Єріс Л.М. оцінювання індикаторів ринкової позиції банків у сучасних умовах розвитку фінансового ринку / Л.М. Єріс // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7. – С. 191–200.
45. Неизвестная Е.В. Маркетинговый аспект банковской конкуренции / Е.В. Неизвестная // Проблемы экономики. – 2015. – № 3. – С. 208–215.
46. Струк Л. Є. Управління конкурентоспроможністю банку на основі процесно-системної моделі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/2013/4a9464f3f386348a4fba449c1d1760f1.pdf>
47. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 5. - С. 279-286.
48. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
49. Радова Н.В. Передумови забезпечення конкурентоспроможності банків України / Н.В,Радова // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. - С. 659-665.

50. Куценко К.В. Вплив рівня репутаційного капіталу на конкурентоспроможність банків / К.В. Куценко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – 17. – С. 69–71.

51. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / В. Я. Вовк // Бізнесінформ – 2012 – № 9. – С. 237-240.

52. Вовчак О.Д. Банківська безпека : навчально-методичний посібник / О.Д. Вовчак, О.Ю. Дячишин. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2007. – 272 с.

53. Вовчак О.Д. Банківський нагляд : навч. посібник / О.Д. Вовчак, О.І. Скаско, А.М. Стасів. [2-ге вид., стеретипне]. – Львів : Новий Світ-2000, 2007. – 472 с.

54. Кредит і банківська справа : підручник / О.Д. Вовчак, Н.М. Руцишин, Т.Я. Андрейків. – К.: Знання, 2008. – 564 с.

55. Банківська система /навч.посіб./ (Л.І. Катан, Н.І.Демчук, В.Г. Бабенко-Левада, Т.О. Журавльова); за ред. І.М. Мазур. – Дніпро: Пороги, 2017. - 444 с.

56. Банківські операції: навчальний посібник/ Л.М. Рябініна, Н.Ю. Няньчук, Л.І. Ухлічева/ за заг.ред. Рябініної Л.М.- Одеса: ОДЕУ, 2011.-536с

57. Банківські операції. Навчальний посібник / К.Ф.Ковальчук, І.В.Вишнякова, Л.М.Савчук, І.Г.Сокиринська. — Дніпропетровськ.-ІМА-прес.-2010.-234с.

58. Прасолова С.П. Банківські операції [текст]: навч.посіб. та практ. /С.П.Прасолова, О.С.Вовченко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 568 с.

59. Холодна Ю.Є. Банківська система : навчальний посібник / Ю. Є. Холодна, О. М. Рац. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 316 с.

60. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник./за ред. І.Г.Сокиринської, Т.О.Журавльової – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. - 192 с. 9. Управління ризиками банків : монографія у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій /[А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М.

Козьменко та ін.] / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 283 с..

61. Мазур І.М., Гречаник Т.Л. Гроші і кредит: навч. посібник / : за ред. І. М. Мазур. – Івано-Франківськ, 2011. – 321с.

62. Банківські операції: навчальний посібник/ Л.М. Рябініна, Н.Ю.Няньчук, Л.І.Ухлічева/ за заг.ред. Рябініної Л.М. -Одеса: ОДЕУ, 2011. - 536с.

63. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник./ Демчук Н.І., Мазур І.М., Вишнякова І.В.– Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – 300 с.

64. Коваленко Д.І., Венгер В.В. Фінанси, гроші та кредит: теорія та практика: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2013. — 578с.

65. Банківська система України: монографія / В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва, К. Ф. Черкашина, О. В. Крухмаль. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 187 с.

66. Васюренко О.В. Банківський нагляд: підручник / О.В. Васюренко, О.М. Сидоренко. – К.: Знання, 2011. – 502 с.

67. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник./за ред. І.Г.Сокиринської, Т.О.Журавльової – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. - 192 с.

68. Савлук С. М. Власний капітал комерційного банку : монографія / С. М. Савлук. – К. : КНЕУ, 2012. – 459 с.

69. Управління ризиками банків: монографія у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / [А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін.] / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 283 с.

70. Вовчак О.Д., Руцишин Н.М. Кредит і банківська справа. Навчальнометодичний посібник для самостійного вивчення дисципліни: Львів. – Видавництво Львівської комерційної академії, 2008р. – 324 с.

71. Пономаренко О.М. Теоретичні засади забезпечення конкурентної позиції банку / О.М. Пономаренко // Збірник наукових статей «Стратегії розвитку фінансового ринку України. – Київ. - 2018. - С. 300-308.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Профіль оцінки конкурентної позиції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [36]

№ пор.	Назва показника	Кількість балів		
		3	2	1
1.	Надійність та імідж банку	Банк надійний, має бездоганну репутацію	Банк має непогану репутацію	Виникають сумніви щодо надійності банку
2.	Обсяги діяльності			
2.1.	Частка банку на ринку	Від 20% і вище	10-20%	Менше ніж 10%
2.2.	Наявність мережі філій	Банк має розгалужену мережу філій	Банк має відділення в кожному регіональному центрі	Банк має незначну кількість філій і відділень
3.	Зростання обсягу депозитів	Приріст понад 20%	Приріст від 5 до 20%	Приріст менше ніж 5%
4.	Структура депозитного портфеля	Питома вага строкових депозитів понад 80%	Питома вага строкових депозитів 60-80%	Питома вага строкових депозитів менше ніж 60%
5.	Середній розмір депозиту	Понад 5 тис. грн	Від 1 до 5 тис. грн	Менше ніж 1 тис. грн
6.	Продуктова політика банку			
6.1.	Спектр депозитних послуг	Широкий спектр депозитних продуктів, який постійно оновлюється	Банк пропонує клієнтам повний спектр “класичних” депозитних продуктів	Портфель пропонованих банком депозитних продуктів неповний
6.2.	Унікальні характеристики депозитів	Клієнти банку мають значні переваги порівняно з клієнтами банків-конкурентів	Клієнти банку мають незначні переваги порівняно з клієнтами банків-конкурентів	Клієнти банку не мають жодних переваг порівняно з клієнтами банків-конкурентів
6.3.	Наявність інновацій, інформаційна складова, нові технології	Банк швидко впроваджує нові продукти (у т.ч. власні)	Банк впроваджує нові продукти, що пропонуються конкурентами,	Банк повільно впроваджує інновації або не впроваджує

		розробки), наявність технологічних новинок	недостатнє технологічне забезпечення	взагалі, відсутність відповідного технічного забезпечення
7.	Швидкість реагування банку на зміну процентних ставок за депозитами (процентна політика)	Банк регулярно переглядає процентні ставки та оперативно реагує на зміну ринкових умов	Банк дотримується середнього рівня процентних ставок за депозитами	Банк не узгоджує свої процентні ставки з ринковими умовами
8.	Технологічне супроводження	Високий рівень технологічного супроводження депозитних операцій	Середній рівень технологічного супроводження депозитних операцій	Низький рівень технологічного супроводження депозитних операцій
9.	Сервісні умови			
9.1.	Якість обслуговування	Високий рівень обслуговування (індивідуальний підхід до клієнтів)	Задовільний рівень обслуговування клієнтів	Незадовільний рівень обслуговування клієнтів
9.2.	Додаткові послуги	Банк активно розробляє та впроваджує додаткові послуги	Банк розробляє та планує впроваджувати додаткові послуги	Банк не надає додаткових послуг
10.	Рекламна кампанія	Банк активно рекламує на ринку депозитні продукти	Реклама депозитних продуктів ведеться в межах загальної реклами банку	Банк не рекламує депозитні продукти
11.	Рівень кваліфікації персоналу	Позитивний імідж керівництва банку, високий рівень професіоналізму працівників	Працівники підвищують свій професійний рівень	Недостатній рівень професіоналізму працівників