

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Конкурентоспроможність банку на ринку депозитних послуг

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

Гребеник Лілія
Романівна

Науковий керівник
канд. екон. наук

Калита Оксана
Василівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ	
ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ	
НА РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ	156
2.1 Роль, місце та тенденції розвитку депозитного ринку України.....	16
2.2 Аналіз конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк», його роль та місце на депозитному ринку України.....	234
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
БАНКУ НА РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ	334
3.1. Розширення спектру конкурентоспроможності депозитних послуг на депозитному ринку.....	334
3.2. Вектори зміцності конкурентоспроможності депозитних послуг на депозитному ринку.....	368
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	468
ДОДАТКИ.....	509

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний стан вітчизняної банківської системи характеризується активізацією конкуренції банків у сфері залучення коштів клієнтів. Це пов'язано з практично однаковим асортиментом банківських послуг, що пропонують банки та підсиленням конкуренції між вітчизняними банками і банківськими установами з іноземним капіталом, які працюють на вітчизняному ринку банківських послуг.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку банківських послуг боротьба за клієнтів постійно посилюється, і банки повинні виходити на якісно новий рівень функціонування: створювати стабільну клієнтську базу та постійно вдосконалювати і підвищувати якість обслуговування. Достатня за обсягом та належним чином збалансована ресурсна база банків є важливою передумовою їх прибутковості, підтримання достатньої ліквідності та довіри з боку учасників ринку. Також актуальність теми дослідження зумовлена важливістю депозитних ресурсів банків як джерела фінансування національної економіки. Дослідження оцінки конкурентоспроможності банків на депозитному ринку зумовлюється суттєвою роллю останнього як вирішального фактору економічного зростання та стабільності вітчизняної банківської системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання проблеми конкурентоспроможності банків висвітлені роботах таких авторів, як: М. Портера [20], Ж. Торяника [27], О. Рудої [24], Є. Приходько [21], О. Крухмаль [7] та ін. Окремим аспектам проблеми депозитного ринку України присвячено ряд праць вітчизняних науковців, а саме: Г. Михальчинець [12], С. Еша, В. Ляховецька [5], В. Діденка [4] та ін.

Незважаючи на значний інтерес практиків та науковців до даної проблеми, практично не приділено уваги питанню конкурентоспроможності банків на ринку депозитних послуг та її оцінці.

Метою дослідження є проведення теоретичних досліджень, діагностика конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг а також розробка заходів щодо її зміцності.

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

- провести огляд літературних джерел та публікацій;
- дослідити депозитний ринок України;
- провести аналіз рівня конкурентоспроможності банку на депозитному ринку;
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності банку на депозитному ринку.

Об'єктом дослідження є процес та інструментарій оцінки конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг, а **предметом дослідження** - теоретико-методичні та практичні положення оцінки конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи дослідження: метод систематизації (у дослідженні сутності понять конкурентоспроможності банку на депозитному ринку), метод порівняння, структурно-функціональний метод (у дослідженні тенденцій зростання конкурентоспроможності на депозитному ринку), метод прогнозування та планування (при удосконаленні інструментів регулювання конкурентоспроможності на депозитному ринку).

Інформаційною базою дослідження є українські та зарубіжні підручники, навчальні посібники, монографії, книги, нормативно-правові акти, статистичні дані державних офіційних органів, статті періодичного друку, матеріали мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному: удосконалено методичні положення щодо конкурентоспроможності банку на депозитному ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Практичні рекомендації стосовно форматів представлення кількісної та якісної

інформації про депозитну діяльність можуть бути корисними для банків при формуванні ними депозитної політики.

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

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Сутність та стан конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг: зб.наук.ст.студ.заочної форми навчання відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 308 с.т(с.24-30).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 47 сторінок. У роботі представлено 11 таблиць, 4 рисунка, використано 37 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ

В сучасних економічних умовах інтенсифікації інтеграційних процесів до європейського економічного простору актуальним є пошук інноваційних депозитних банківських послуг, котрі здатні докорінно підвищити конкурентоспроможність банків і, як наслідок – всієї банківської системи України.

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrere», що означає «зіштовхуюсь», «стикатися», і в найбільш широкому значенні розуміється як боротьба між економічними суб'єктами за оволодіння, розпорядження та використання економічних благ [19, с. 117].

Дослідження поняття «конкурентоспроможність банку на ринку депозитних послуг» не може бути розпочато без попереднього визначення поняття «конкурентоспроможності банку».

Зазначимо, Портер М., який є автором теорії конкурентних переваг визначає їх, ці переваги, як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час [20, с. 55].

На думку Гладинець Н.Ю. та Петрини В.В. «конкурентоспроможність комерційного банку – це спроможність фінансової установи бути успішною в банківському середовищі, спрямовуючи свої конкурентні продукти на ринок банківських послуг задля досягнення високих результатів у майбутньому, враховуючи соціально-політичне та загальноекономічне становище держави [3, с. 816].

Ми погоджуємось з думкою Коваленко В.В. і Белової Ю.М., що конкурентоспроможність банків – це комплексна, інтегральна

характеристика його діяльності, яка, відображаючи ступінь успішності функціонування банку на конкурентному ринку за збереження та розширення його ринкових позицій, передбачає спроможність ефективно використовувати ресурси та отримувати за умови помірної ризику прибуток у розмірі, не нижче ніж відповідний показник конкурентів [1, с. 150].

Наведені вище тлумачення дають підставу стверджувати, що сутність економічної категорії «конкурентоспроможність банку» різними авторами розуміється в цілому однаково і зводиться до здатності суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання. Очевидно, що конкурентоспроможність у всіх випадках є категорією динамічною.

Слід зазначити, що одним з найбільш вагомих факторів впливу на конкурентоспроможність банку є рівень конкурентоспроможності банківського продукту, в нашому дослідженні – це депозит. Саме цей фактор визначатиме місце банку на ринку.

Під конкурентоспроможністю банківського продукту треба розуміти його здатність конкурувати з подібними продуктами на ринку. Конкурентоспроможність банківського продукту не можна розглядати як характеристику окремих напрямків діяльності банку, отже дане поняття є комплексним поняттям. Цей комплекс несе в собі набір відмінних характеристик, які і можуть надати продукту здатність конкурувати з іншими на ринку. Основними факторами впливу на конкурентоспроможність банківського продукту також можна вважати ціну та якість продуктів, які банк пропонує своїм клієнтам [7].

Схему складових елементів конкурентоспроможності банківського продукту зображено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Складові елементи конкурентоспроможності банківських послуг [7]

Для підтримки рівня конкурентоспроможності банківських продуктів на певному рівні необхідно розуміти, якою є його конкурентоспроможність у порівнянні з іншими продуктами на ринку. Для реалізації даної мети важливим є надання кількісної характеристики рівню конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день не існує єдиної методики розрахунку рівня конкурентоспроможності банківських продуктів. Аналіз наукових праць з приводу оцінки конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок про недостатню кількість досліджень проблеми оцінки конкурентоспроможності банку. Існує безліч методик, щодо оцінки конкурентоспроможності продуктів підприємств, проте доволі проблематичним є вибір адекватної моделі оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів. Основною причиною є те, що ринок банківських продуктів значною мірою відрізняється від інших, як і сама банківська установа від звичайних підприємств [7].

Депозитному ринку як невід'ємній складовій банківського сектору також притаманні конкурентні процеси як зі сторони банків, так і з клієнтської сторони. Під кон'юнктурою будь-якого ринку мається на увазі не просто взаємодія між попитом і пропозицією, встановленими на ньому, а також рівень конкуренції, який виступає ключовим фактором встановлення рівноважної ціни на ринку. У ситуації із депозитним ринком – це рівноважна

відсоткова ставка на депозити. Крім того, знаючи поточну конкурентну ситуацію на ринку, можна запроваджувати використання тих чи інших регулятивних заходів зі сторони зовнішнього чи внутрішнього регулятора [4, с 106].

В економічній літературі відсутнє тлумачення «конкурентоспроможність банку на депозитному ринку», тому пропонуємо вважати, що конкурентоспроможність банку на депозитному ринку – це його здатність конкурувати з іншими банківськими установами, що здійснюють депозитні операції.

Складовою аналізу конкурентоспроможності банку на депозитному ринку є її оцінка. Коли проводиться оцінка конкурентоспроможності необхідно дотримуватися основних принципів:

- принцип різних цілей і засобів – у процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси споживача;
- принцип урахування сегментації ринку – необхідність індивідуального підходу до оцінки конкурентоспроможності банку на окремих сегментах ринку;
- принцип часових інтервалів – конкурентоспроможність банку необхідно оцінювати в межах певного визначеного часового інтервалу;
- принцип інтегральності – необхідність поглиблення і конкретизації зв'язків між факторами конкурентоспроможності;
- принцип комплексності – виявлення різних складових конкурентоспроможності банку і факторів, що на неї впливають;
- принцип порівняння – необхідність співставлення з банками-конкурентами;
- принцип обмеження показників – обмеження кількості показників, прийнятих до розрахунку [11].

Методичне забезпечення аналізу конкурентоспроможності банку на депозитному ринку включає такі етапи [21]:

1 етап :

- визначення об'єкту аналізу;
- визначення мети аналізу;
- визначення завдань аналізу ;
- складання плану аналітичної роботи

2 етап :

- розробка системи показників, що характеризують конкурентоспроможність банку на депозитному ринку ;
- розробка системи показників, що визначають конкурентний потенціал банку

3 етап :

- збір та підготовка інформації з зовнішніх та внутрішніх джерел;

4 етап:

- визначення розміру відхилень та їх вплив на рівень конкурентоспроможності банку на депозитному ринку ;
- визначення факторів, що привели до виникнення відхилень

5 етап:

- підготовка рекомендацій щодо прийняття рішень по управлінню конкурентоспроможністю банку на депозитному ринку, спрямованих на досягнення поставлених цілей;
- оцінка наслідків прийнятих рішень.

Оцінюючи конкурентоспроможність банку на депозитному ринку необхідно оцінювати конкурентоспроможність банку в цілому та окремої послуги (депозити). Оцінки конкурентоспроможності банківських установ, що базується на конкурентних перевагах банків, або на ключових факторах їх успіху чи конкурентоспроможності. В якості факторів оцінки конкурентоспроможності на депозитному ринку пропонуємо розглядати зі сторони банка (надійність (рейтинг надійності), показник лояльності вкладників, стресостійкість) та послуги (депозита) (рівень процентної ставки по вкладах, спектр депозитних продуктів, мережа установ банку та якість обслуговування клієнтів).

При складанні рейтингу найбільших українських банків завжди враховують здатність банку без затримки повернути депозити, якщо у нього з'являться фінансові проблеми або проблеми з погашення кредитів і зростанні заборгованості клієнтів, а також рівень підтримки акціонерів і держави.

Крім того, експерти враховують рівень підтримки банків з боку держави і акціонерів.

Лояльність вкладників – прихильність клієнтів банку до його депозитних продуктів і успішність діяльності банку на роздрібному сегменті. [23]

Стресостійкість банку – здатність банку протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам, на яку впливають такі показники:

- залежність від вкладів фізичних осіб – частка вкладів фізичних осіб в зобов'язаннях, де зобов'язання - пасиви банку без урахування власного капіталу. Більш високі значення коефіцієнта свідчать про вищу схильності банку до паніки серед вкладників.
- якість фондування - банки з мажоритарними іноземними власниками з країн з інвестиційним суверенним рейтингом (5б.), банки з мажоритарними іноземними власниками країн з спекулятивним суверенним рейтингом (4б.), банки з державним капіталом (3б.), іноземні банки з великими політичними ризиками або банки з міноритарною іноземною участю, або вітчизняні системно важливі банки (2б.), інші вітчизняні приватні банки (1б.);
- прибутковість (ROA);
- ліквідність – частка ліквідних засобів в ресурсах банку;
- достатність капіталу – відношення капіталу до активів;
- масштаб діяльності – визначається місцем банку в ренкінгу активів НБУ.

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.

Сьогодні вкладники під час ухвалення рішення про розміщення ресурсів ураховують насамперед такі фактори:

- рівень процентної ставки по вкладах: чим надійніше банк, тим менше процентна ставка по депозитах;

- спектр депозитних продуктів. В останні десятиріччя чіткі границі між окремими категоріями депозитів не є чіткими, виникають «гібридні» рахунки, що сполучають властивості різних видів депозитів, наприклад рахунків до запитання і строкових вкладів;

- мережа установ банку та якість обслуговування клієнтів. Розгалуженість мережі філій у сполученні з високим рівнем сервісу, витрати часу на обслуговування одного клієнта, надання можливості користуватися електронними системами розрахунків і платежів, широкий спектр операцій позитивно впливають на вибір клієнтом банку [5, с.44].

Доцільно зазначити, що для утримання позицій конкурентоспроможності на ринку депозитних послуг банки розробляють та проводять певну депозитну політику.

Депозитна політика – це заходи, що застосовує банк для формування депозитного портфеля, визначення його конкурентних позицій на даному ринку та забезпечення постійної та сталої бази ресурсів. Для банку необхідно розробляти її в першу чергу тому, це дає можливість раціонально організовувати відносини між установою та Клієнтами щодо зворотного руху [5, с. 43].

Для кращого розуміння сформуємо основні принципи формування депозитної політики банку:

- принцип досягнення цілей – всі заходи спрямовано на досягнення чітко визначених цілей(залучення нових вкладів юридичних/фізичних осіб);

- принцип альтернативності – формування альтернатив для змоги вчасно реагувати на зміни депозитного ринку зовнішнього середовища;

- принцип безперервності – всі дії та заходи, щодо провадження і контролю за депозитною політикою мають здійснюватися постійно та безперервно;

- принцип реалістичності – при формуванні цілей, що мають бути досягнені провадженні депозитної політики необхідно враховувати всі фактори впливу, з точки зору можливості досягнути поставленої мети;
- принцип реакції на зміни – має бути реакція суб'єктів, що розробляють, провадять депозитну політику на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі та розробка змін методів, заходів, за допомогою яких досягають поставлених цілей;
- принцип законності – дотримання всіх законодавчих вимог при провадженні діяльності;
- принцип адекватного ціноутворення – процентні ставки за депозитами мають бути адекватними, щодо ставок інших банків на депозитному ринку;
- принцип ефективності – досягнення цілей, що визначені депозитною політикою має бути із мінімальними затратами ресурсів.

Отже, було розглянуто сутність та стан конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг. Конкурентоспроможність банку доцільно визначати як відносний динамічний показник, що дозволяє оцінити співвідношення його якісних та вартісних характеристик у порівнянні з конкурентами та обчислити на цій основі інтегральний рівень конкурентоспроможності. На наш погляд, конкурентоспроможність банку на ринку депозитних послуг - це його здатність конкурувати з іншими банківськими установами, що здійснюють депозитні операції.

Етапи аналізу оцінювання конкурентоспроможності банку включають наступні елементи:

- 1) ідентифікація потреб клієнтів та спектру банківських послуг, які повинні їх задовольняти;
- 2) аналіз елементів послуги (її життєвого циклу, основних кількісних та якісних характеристик, які необхідно адаптувати до змінених потреб клієнтів);

3) системний аналіз ринку банківських послуг та обчислення рівня конкурентоспроможності банку (який, нагадаємо, прямо впливає на репутацію банку та продаж продуктів);

4) визначення системи контролю за цим процесом.

Основні фактори оцінки конкурентоспроможності на депозитному ринку розглянули зі сторони банку (надійність (рейтинг надійності), показник лояльності вкладників, стресостійкість) та послуги (депозита) (рівень процентної ставки по вкладах, спектр депозитних продуктів, мережа установ банку та якість обслуговування клієнтів).

Для підтримання власної ліквідності та конкурентоспроможності, банківські установи змушені пропонувати нові депозитні продукти, удосконалювати депозитну політику, застосовувати різні фінансові інструменти задля розширення своєї діяльності.

Таким чином, основними напрямками підвищення ефективності проведення депозитних операцій банківськими установами мають бути наступні:

- запровадження диференційованих вимог до розмірів капіталів банків, що залучають депозитні строкові вклади від клієнтів;
- проведення рекламних компаній про переваги та можливості депозитів з метою підвищення фінансової грамотності населення;
- розроблення новітніх продуктів щодо фінансового планування й управління капіталом клієнта, які полягають у тому, що спеціалісти банку складають детальний перелік доходів і витрат клієнта на рік вперед, в якому враховуються податкові зобов'язання клієнта, управління активами, пропонують узгоджені дії;
- залучення до роботи в банку досвідчених спеціалістів для забезпечення більш продуктивної роботи з клієнтами;
- розповсюдження реклами, яка б містила інформацію щодо умов залучення вкладів та основних аспектів депозитної політики банку, з метою формування довіри у потенційних клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ

2.1 Аналіз ринку депозитних послуг та позиції банку на ньому

Значна частка в розбудові ринкової економіки належить саме депозитним ресурсам залученим фінансовими установами у різний спосіб. Зокрема, депозитний ринок відіграє важливу роль в насиченні економіки фінансовими ресурсами. Будь-який банківський стратегічний менеджмент побудований на цілі долучення та зростання депозитних вкладів населення.

Розглянемо динаміку залучення депозитних коштів банками України у розрізі коштів фізичних та юридичних осіб протягом 2016-2018 рр. (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка залучення депозитних коштів банками протягом 2016-2018рр., млрд грн*

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	відхилення	Темп змін, рази
Депозити фізичних осіб, млрд.грн	399841	435826	480001	+80160	1,2
Депозити юридичних осіб, млрд.грн	360463	424212	427478	+67015	1,19
Депозити всього, млрд.грн	760295	860038	930004	+169709	1,22

Примітки: *складено автором на основі джерела [26]

Бачимо, що протягом 2016-2018рр. динаміка залучення коштів як фізичних, так і юридичних осіб є позитивною.

Переважну більшість у депозитах займають кошти фізичних осіб і з 2016 року спостерігається стабільне зростання їх залучення.

За даними НБУ, обсяг депозитного портфеля банків в національній валюті в 2018 році виріс на 10% - до 539,7 млрд грн.

При формуванні заощаджень українці надавали перевагу вкладам в національній валюті. Обсяг гривневих депозитів населення в платоспроможних банках за рік збільшився на 14,5% - до 268,9 млрд грн, в той час як в іноземній валюті - на 1,6%, до 8,6 млрд доларів. У результаті, обсяг гривневого депозитного портфеля українців за підсумками року перевищив докризовий рівень, який банківська система мала в 2013 році.

У той же час обсяг коштів бізнесу в національній валюті в платоспроможних банках за рік збільшився на 5,9% - до 270,1 млрд грн, що також стало найвищим показником з докризового періоду. У грудні гривневий депозитний портфель бізнесу виріс на 16%. [26].

Згідно аналізу НБУ, щодо зростання депозитного портфеля банків України, то притоку коштів у вклади в національній валюті сприяли високі темпи зростання заробітної плати у 2018 році, більш привабливі процентні ставки за гривневими депозитами, ніж за валютними, помірна волатильність курсу гривні протягом року, а також підвищення облікової ставки НБУ.

З жовтня 2017 року до 2018 року облікова ставка була підвищена на 5,5 в.п. до поточних 18% річних. Таким чином ставки по депозитам юридичних осіб підвищилися на 5,9 в.п. – до 14,5% річних, а от ставки по депозитам фізичних осіб підвищилися не настільки і становили – 11,7% річних. Проте і таке мінімальне підвищення сприяло притоку депозитних вкладів. Ставки закладами населення та бізнесу в іноземній валюті на кінець 2018 року становили 2,7% річних і 2,5% річних відповідно.

Щодо рівня доларизації депозитів населення, то він знизився на 2,0 в.п., зокрема в результаті укріплення гривні. На кінець року цей показник становив 47.3%. Таким чином відновилася тенденція дедоларизації [28].

Бачимо, що є позитивні тенденції розвитку банківського сектору і зміни, які запроваджено НБУ дали позитивні результати, зокрема сприяли значному притоку депозитів у банки.

Найкращі показники по залученню коштів протягом 2014-2018рр продемонстрував ПАТ «Ощадбанк», що зумів за останні п'ять років

наростити свій портфель як гривневих так і валютних депозитів – на 14,3 млрд грн і 554 млн дол. США відповідно[28].

Розглянемо динаміку депозитного портфелю ПАТ «Ощадбанк» у 2016-2018 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка депозитного портфелю ПАТ «Ощадбанк» у 2017-2019рр*

Депозити	01.01.2017		01.01.2018		01.01.2019		Абс. відх. 17/16	Абс. відх. 18/17	Т пр. 2017 /201	Т пр. 2018 /201
	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	млн. грн.	млн. грн.	6, %	7, %
Всього залучені кошти	145586	100	1501511	100	154016	100	+4565	+3865	1,04	1,02
у тому числі:										
- кошти до запитання	77 861 9	53,48	681121	45,36	671145	43,58	-9749	-9976	0,87	0,99
- строкові кошти	67 724 1	46,52	820390	54,64	869019	56,42	+1431 48	+4862	1,21	1,05

Примітка: *розраховано автором на основі джерела [32]

Аналізуючи дані табл. 2.2., слід зазначити, що загалом сума залучених коштів (депозитний портфель) протягом 2017-2019рр мав тенденцію до збільшення, проте сприяв цьому приток строкових коштів. Кошти до запитання з кожним роком зменшувалися і їх питома вага займає менше ніж половину у депозитному портфелі ПАТ «Ощадбанк».

На нашу думку, перш за все це пов'язано із високою конкуренцією на ринку і не являється критично негативним явищем для банку. Адже при наявності великої кількості банків Клієнт може відкривати поточні рахунки та ін. у різних установах, шукаючи для себе найзручніший варіант. Таким чином створюються ці самі коливання притоку-відтоку коштів. Також однією із причин вважаємо дії банку, що стосуються закриття рахунку Клієнта, яким не користувалися протягом 3 років. На цих рахунках можуть бути наявні мінімальні залишки, проте враховуючи кількість закритих рахунків може сформуватися досить значна сума.

Для більш детального аналізу розглянемо динаміку залучення депозитів фізичних і юридичних осіб ПАТ «Ощадбанк» протягом 2016-2018рр. (рис.2.1).

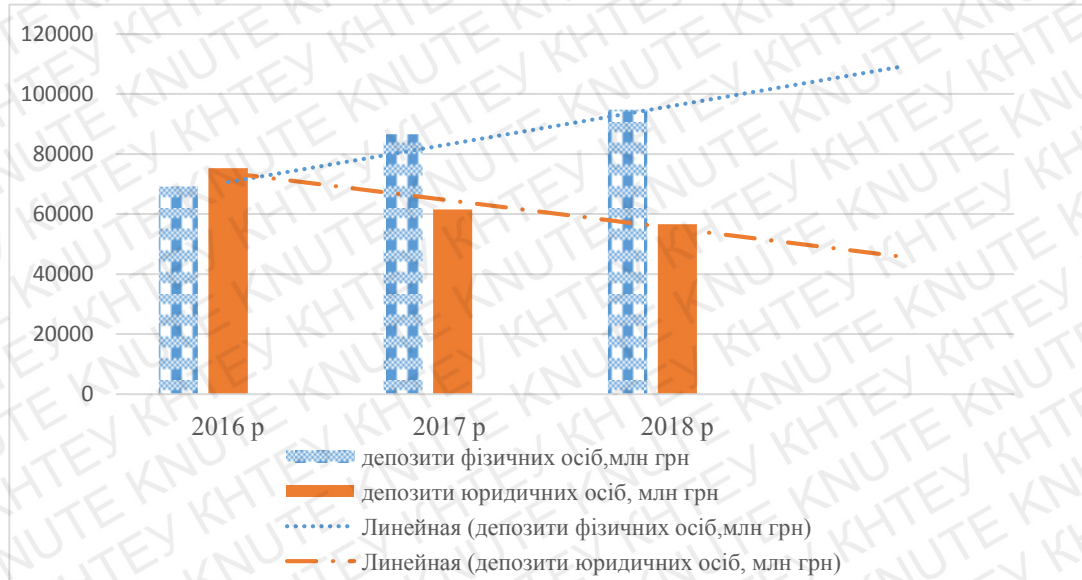


Рис.2.1. Динаміка залучення депозитів фізичних та юридичних осіб протягом 2016-2018рр*

Примітка: *розроблено автором на основі джерела [32]

Слід зазначити, що кількість залучення депозитів фізичних осіб зросла, а юридичних навпаки. Щоб краще зрозуміти зміни, що відбулися, проаналізуємо темп змін та відхилення за даний період представлені в табл. А.2.1

Отже бачимо, що загальна кількість депозитних коштів зросла в 1,05 рази.

Проте відбулося це за рахунок коштів фізичних осіб, залучення яких зросло в 1,4 рази. А кошти юридичних осіб зменшилися в 0,75 разів.

Вважаємо, що притоку коштів фізичних осіб сприяла стратегія змін, яку ПАТ «Ощадбанк» провадить останні 4 роки. Адже банк став більш лояльним до своїх Клієнтів та підвищився рівень обслуговування. Поруч із цим необхідно звернути увагу на нестабільну ситуацію серед банків(скорочення кількості банків, націоналізація АТ КБ «Приватбанку»).

Тут ПАТ «Ощадбанк» має перевагу будучи на 100% державним банком і в будь-яких обставинах, гарантуючи свої вклади згідно ст.57 Закону України «Про банки та банківську діяльність» [22]. В таких умовах вкладники будуть почувати себе спокійніше вкладаючи кошти саме у такий банк.

Щоб краще зрозуміти структуру/зміну структури депозитних вкладів, розрахуємо частку депозитів фізичних та юридичних осіб ПАТ «Ощадбанк» в загальному еквіваленті. Для цього суму залучених коштів фізичних та окремо юридичних осіб поділимо на загальну суму залучених коштів протягом року (рис.2.2).

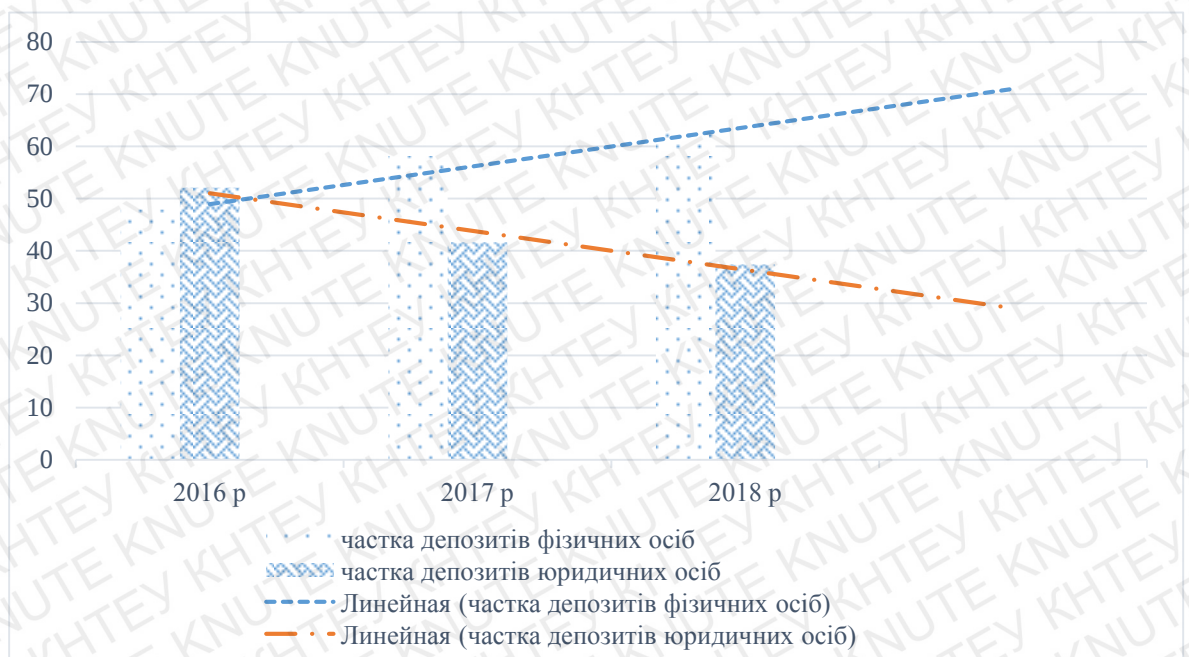


Рис.2.2. Структура депозитів ПАТ «Ощадбанк» у розрізі вкладів фізичних та юридичних осіб протягом 2016-2018 рр.*

Примітка: *складено автором на основі джерела [32]

Спостерігається, що частка коштів фізичних осіб має тенденцію до зростання, а частка коштів юридичних осіб зменшується з кожним роком.

Таку тенденцію до зниження кількості залучених коштів юридичних осіб саме правління ПАТ «Ощадбанку» пов'язує із високим рівнем конкуренції на ринку. Станом на 01.01.2019 року на ринку обслуговування юридичних осіб налічувалось 78 банка, які пропонують юридичним особам майже однакові депозити. «А наявність великої кількості банків-конкурентів

на ринку обслуговування юридичних осіб, що пропонують однотипні продукти за відсутності привілеїв і штучних бар'єрів, обумовлює надзвичайно високий рівень конкуренції» [16].

Також однією із причин можна вважати порівняно низьку процентну ставку по депозитам.

Порівняємо депозитні ставки ПАТ «Ощадбанк» з основними банками-конкурентами за розміром депозитної ставки у національній та іноземних валютах. Для порівняння виберемо класичний депозит терміном на 1 рік для фізичних осіб.(табл.2.3).

Таблиця 2.3

Процентні ставки за депозитними вкладами 5 найбільших банків*

Показники	ПАТ «Ощадбанк»	АТ КБ «Приватбанк»	АТ «Альфа банк»	АТ «Укресімбанк»	АТ «Райфайзен банк Аваль»
Прцентна ставка в гривні, %	14	14,5	16,75	16,7	13,5
Процентна ставка в доларах, %	3,75	3	3,05	4	0,35
Процентна ставка в євро, %	2,25	0,5	0,3	3	0,35

Примітка: *розроблено автором на основі джерел [32; 33; 31; 35; 34]

Очевидно, що ПАТ «Ощадбанк» має один з найменших коефіцієнтів конкурентної привабливості за процентною ставкою серед основних конкурентів. Цей фактор може мати негативний вплив на конкурентоспроможність банку на депозитному ринку. Адже кожен вкладник шукає для себе банк, в якому можна розмістити кошти та отримати максимальний прибуток.

На основі цих даних розрахуємо значення коефіцієнта конкурентної привабливості депозитних ставок для фізичних осіб (табл.А.2.2)

Слід зауважити, що починаючи з 2014 року кількість діючих банків почала скорочуватися через дії НБУ, щодо очистки банківського сектору від фіктивних банків. Якщо станом на 2014 рік їх налічувалося 180, то вже на

початок 2019 року функціонує 75 банків, що мають банківську ліцензію. Закриття банків та зростання активів державних банків стали причиною зростання ринкової частки та концентрації депозитного ринку у найбільших банках України [26].

Для визначення рівня концентрації на депозитному ринку України використаємо Індекс Херфіндаля-Хіршмана.

ІНДЕКС ХЕРФІНДАЛЯ-ХІРШМАНА (Herfindahl-Hirschman Index (HHI)) – показник, що використовується з метою оцінки рівня монополізації галузі. I.X-X. рекомендований Керівництвом з розрахунку показників фінансової стійкості МВФ як індикатор рівня концентрації в банківському секторі. Розраховується I.X-X. як сума квадратів часток окремого показника діяльності фірми за формулою (2.1)

$$I = \sum_{k=1}^N \left(\frac{P_k}{P} \right)^2, \quad (2.1)$$

де I – значення I.X-X; P_k – певний показник діяльності окремого банку (наприклад, власний капітал), за яким здійснюється оцінка рівня монополізації ринку;

P – значення відповідного показника для всієї банківської системи.

$$P = \sum_{k=1}^N P_k, \quad (2.2)$$

де N – кількість банків у банківській системі.

Для характеристики рівня концентрації в банківській діяльності використовують такі показники як власний капітал, активи, кредитний портфель, обсяг залучених коштів тощо. I.X-X. може мати значення від 0 до 1. Встановлена така шкала градації рівня концентрації залежно від рівня I.X-X.: 1) 0 – мінімальна концентрація; 2) від 0 до 0,1 – низький рівень концентрації; 3) від 0,10 до 0,18 – середній рівень концентрації; 4) понад 0,18 – високий рівень концентрації. У разі наявності на ринку одного банку, тобто повної монополії, I.X-X. буде дорівнювати 1. На практиці використовуються й інші види градації – від 0 до 1000 або до 10000 [26].

Для характеристики рівня концентрації на депозитному ринку використаємо показник : обсяг залучення коштів(депозитів) фізичних та юридичних осіб на основі даних, що розміщені на сайті НБУ станом на 01.09.2019 року [26].

Вважаємо доречним провести даний аналіз на основі даних ТОП-10 банків України, що є основними гравцями банківського сектору за усіма показниками.

Розрахуємо частки ринку по кожному банку, для цього відповідний показник діяльності банку поділимо на загальний показник по всіх досліджуваних даних і помножимо на 100. Дані зведемо у таблиці(табл. А.2.3)

Згідно даних у табл. А.2.3 розрахуємо ІНДЕКС ХЕРФІНДАЛЯ-ХІРШМАНА для депозитів фізичних осіб :

$$\text{ННІфіз} = \text{частка ринку Приватбанку}^2 + \text{частка ринку Ощадбанку}^2 + \text{частка ринку Райфайзен Аваль}^2 + \text{частка ринку Альфабанку}^2 + \text{частка ринку Укрсиббанку}^2 + \text{частка ринку А – Банку}^2 + \text{частка ринку Укргазбанку}^2 + \text{частка ринку ОТП банку}^2 + \text{частка ринку Універсал банку}^2$$

$$\text{ННІ} = 41,77 + 24,12 + 5,91 + 4,50 + 8,37 + 4,01 + 0,89 + 5,55 + 3,02 + 1,184$$

$$\text{ННІ} = \begin{matrix} 1744,73 & + & 581,77 & + & 34,93 + \\ 20,25 + 70,15 + 16,08 + 0,80 + 30,80 + 9,12 + 1,39 \end{matrix}$$

$$\text{ННІ} = 2510,02$$

Так як $\text{ННІ} > 1800$, це свідчить про високу концентрацію на ринку депозитів фізичних осіб.

Розрахуємо ІНДЕКС ХЕРФІНДАЛЯ-ХІРШМАНА для депозитів юридичних осіб:

$$\text{ННІфіз} = \text{частка ринку Приватбанку}^2 + \text{частка ринку Ощадбанку}^2 + \text{частка ринку Райфайзен Аваль}^2 + \text{частка ринку Альфабанку}^2 + \text{частка ринку Укрсиббанку}^2 + \text{частка ринку А – Банку}^2 + \text{частка ринку Укргазбанку}^2 + \text{частка ринку ОТП банку}^2 + \text{частка ринку Універсал банку}^2$$

$$\text{ННІ} = 15,33 + 17,84 + 12,68 + 7,86 + 6,93 + 8,57 + 0,25 + 23,28 + 6,31 + 1,04$$

$\text{HHI} = 1480,22$

$\text{HHI} < 1800$

Отже ринок депозитів юридичних осіб має середній рівень концентрації.

З даних розрахунків можемо зробити висновок, що близько 90% ринку займають найбільші банки – основні гравці цього сектору.

Отже з даних розрахунків та досліджень можемо зробити висновок, що ПАТ «Ощадбанк» є одним з найбільш вагомих банків на депозитному ринку України.

З кожним роком йому вдається нарощувати свій депозитний портфель та укріплювати свої позиції на ринку завдяки успішній політиці модернізації, внутрішній стратегії та своєму статусу державного банку.

Бачимо, що ПАТ «Ощадбанк» входить до переліку найбільших банків, у яких сконцентровано майже 90% депозитного ринку України. Щодо цього робимо висновок, що ринок депозитних послуг в Україні є висококонцентрованим.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Ощадбанк», його роль та місце на депозитному ринку України

Одним з етапів в управлінні конкурентоспроможністю банку, і зокрема банківських послуг, є її оцінка. Оцінка конкурентоспроможності банку і банківських послуг, яка дозволяє визначити конкурентну позицію банку чи послуги на банківському ринку.

Методів оцінки існує велика кількість, більш детально вони були розглянуті у першому розділі. Ми для оцінки конкурентоспроможності банку обрали метод ієрархій.

Метод аналізу ієрархії (MAI), розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті, з успіхом використовується для розв'язання багатьох практичних задач на різних рівнях планування [9]. Цей метод набув широкого розповсюдження в останнє десятиріччя. Згідно з цим методом

вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь. Для представлення результатів оцінок у кількісному виразі Т.Сааті вводить шкалу парних порівнянь (дод.Б). Згідно з цією шкалою нас не цікавитиме відсутність фізичних чи об'єктивних одиниць виміру. Основною перевагою цього методу є те, що він є безрозмірним і не виникає проблем при приведенні до однакових одиниць виміру[25].

МАІ включає 4 рівня:

- перший рівень – фокус ієрархії- формується ціль проведення оцінки – визначення конкурентоспроможності ПАТ «Ощадбанк» на депозитному ринку.
- другий рівень складають групи факторів, що впливають на досягнення мети. В ієрархічній структурі визначення конкурентоспроможності ПАТ «Ощадбанку» на депозитному ринку є дві групи факторів впливу – зовнішні та внутрішні.

- третій рівень - характеристики груп показників(факторів).

Виявлення найбільш важливих(впливових) характеристик, що впливають на конкурентоспроможність банку та їх порівняння із банками – конкурентами.

- четвертий рівень - альтернативи. На даному етапі визначення конкурентоспроможності банку підбираються альтернативи інших банків-конкурентів[25, с.224].

Нами було визначено трьох основних конкурентів ПАТ «Ощадбанку» на депозитному ринку: АТ КБ «Приватбанк», АТ «Альфа-банк», АБ «Укргазбанк». На основі даних про ці банки та ПАТ «Ощадбанк» ми будемо проводити аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Ощадбанку» методом ієрархій.

Також в першому розділі ми визначили основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку на депозитному ринку: рейтинг надійності банку, стресостійкість банку, рівень депозитної процентної ставки банку, якість обслуговування, ліквідність, активи та мережа установ. Саме ці

фактори буде проаналізовано для визначення конкурентоспроможності ПАТ «Ощадбанку» на депозитному ринку.

Отже побудуємо ієрархію для визначення конкурентоспроможності ПАТ «Ощадбанку» на депозитному ринку (дод.В).

Після побудови ієрархії переходимо до проведення парних порівнянь.

Проведемо парні порівняння для другого рівня ієрархії і визначимо, які саме фактори (внутрішні чи зовнішні) мають більший вплив на конкурентоспроможність банку на депозитному ринку(табл.2.4).

Для цього відповідаємо на питання: «Яка з груп показників важливіше або має більше дію на інтегральний показник конкурентоспроможності банку на депозитному ринку?»

Таблиця 2.4

Матриця попарних порівнянь для матриці другого рівня

Група показників	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Зовнішні фактори	1	$\frac{1}{2}$
Внутрішні фактори	2	1

Проведемо парні порівняння для третього рівня ієрархії.

При проведенні парних порівнянь, щодо внутрішніх та зовнішніх факторів впливу і при заповненні матриці для третього рівня ієрархії ми відповідали на питання «Які саме фактори найбільше впливають на конкурентоспроможність банку на депозитному ринку окремо серед внутрішніх(табл.2.5) та зовнішніх(табл. 2.6)?»

Таблиця 2.5

Матриця попарних порівнянь для матриці третього рівня - зовнішніх факторів впливу

Група показників	Мережа	Стресостійкість
Мережа	1	$\frac{1}{2}$
Стресостійкість	2	1

Проведемо парне порівняння для четвертого рівня ієрархії.

При проведенні парних порівнянь альтернатив давали відповідь на запитання «Який банк має вищу ліквідність? В якому банку вигідніша

процентна ставка? І т.д.». Порівняння було проведено на основі даних про ліквідність банків, про активи, якість обслуговування, рівень процентної ставки, рейтинг надійності, мережу банків, стресостійкість (дод.Г)

Таблиця 2.6

**Матриця попарних порівнянь для матриці третього рівня -
внутрішніх факторів впливу**

Група показників	Актив и	Ліквідність	Якість обслуговування	Рівень процентної ставки	Рейтинг надійності
Активи	1	1/2	1/3	1/4	1/5
Ліквідність	2/1	1	1/2	1/3	1/4
Якість обслуговування	3	2	1	1/2	1/3
Рівень процентної ставки	4	3	2	1	1/2
Рейтинг надійності	5	4	3	2	1

Після проведення парних порівнянь величина кожного об'єкта в ієрархії визначається оцінкою відповідного йому елемента власного вектора матриці пріоритетів, нормалізованого до одиниці. Локальні пріоритети показників (B_i) визначаються як геометричні середні різних оцінок в якості загальних оцінок суджень, формула (2.3) [25, с. 38]

$$B_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2.3)$$

де $a_{ij} = \frac{v_i}{v_j}$, v_n – вага елементів, n – кількість порівнюваних елементів.

Після розрахунку компонентів власного вектора значення його елементів нумеруються по формулі (2.4) [19, 38 с.]

$$B'_j = \frac{B_i}{\sum_{j=1}^n B_j} \quad (2.4)$$

Далі визначається найбільше власне значення матриці суджень (L_{max}) за формулою (2.5) [25, с. 38]

$$L_{max} = \sum (a_j * B'_j), \quad (2.5)$$

де $a_j = a_1 + a_2 + \dots + a_{nj}$, де $(j = \overline{1, n})$, n – число порівнюваних елементів

Далі перевіряються суб'єктивні судження на несуперечливість при складанні матриці попарних порівнянь груп показників. Розраховується індекс узгодженості (IC) за формулою (2.6) для матриці другого рівня ієрархії і визначається відношення узгодженості (OC) елементів матриці за формулою (2.7) [25, с. 39]

$$IC = \frac{L_{\max} - n}{n-1}, \quad (2.6)$$

де n - число порівнюваних елементів.

$$OC = \frac{IC}{CC}, \quad (2.7)$$

де CC - випадкова узгодженість.

У розрахунку використовуються середні узгодженості для випадкових матриць різного порядку (CC). Величина OC повинна бути

близько 10% або менше, щоб бути прийнятною.

Розрахуємо дані показники для другого рівня ієрархії, а саме для зовнішніх факторів за даними табл. 2.9 за формулою (2.3)

Так локальна перевага зовнішніх факторів оцінюється:

$$B_i = \sqrt[3]{1 * 1/2} = 0,71$$

Оцінка нормалізованого вектора для зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність за формулою (2.4)

$$B_1 = \frac{0,71}{0,71 + 1,41} = 0,33$$

Аналогічно розрахуємо дані показники і для внутрішніх факторів.

Розрахуємо найбільше власне значення матриці суджень для другого рівня ієрархії за формулою (2.5)

$$L_{\max} = 0,33 * (1+2) + 0,67 * (0,5+1) = 2,000000324$$

Розрахуємо індекс узгодженості за формулою (2.6)

$$IC = 2,000000324 / (2-1) = 0,000000324$$

Розрахуємо відношення узгодженості елементів матриці за формулою (2.7)

$OC = 0,000000324 / 0$, так як на 0 ділити не можемо, то

$OC = 0,000032\%$

$OC < 10\%$,

що свідчить про логічність суджень, і, отже, переглядати свої судження не треба.

Пораховані дані стосовно другого рівня ієрархії зведемо у таблиці (табл.2.7)

Таблиця 2.7

**Розрахунок вектора пріоритетів, відносини узгодженості
для елементів матриці другого рівня ієрархії**

Показники	Вектор пріоритетів (B_1)	Оцінка нормалізованого вектора (B_j)
Зовнішні фактори впливу	0,71	0,33
Внутрішні фактори впливу	1,41	0,67
$L_{max} = 2,000000324$ $IC = 0,000000324$ $OC < 10\%$		

Отримали, що найбільший вплив на конкурентоспроможність банку має група показників «внутрішні фактори впливу» (вектор пріоритетів даної групи показників склав 1,41 пунктів), а найменший вплив - «зовнішні фактори впливу». Вектор пріоритетів для даної групи показників склав 0,71 пунктів.

Аналогічно за даними формулами розрахуємо вектор пріоритетів B_i , нормалізований вектор, найбільше власне значення матриці суджень, індекс узгодженості, відношення узгодженості елементів матриці для третього рівня ієрархії (табл. 2.8, 2.9) і четвертого рівня (табл.Д.2.4, табл.Д.2.5)

Таблиця 2.8

**Розрахунок вектора пріоритетів, відносини узгодженості
для елементів матриці третього рівня ієрархії**

Показники	Мережа	Стресостійкість	B3
Мережа	1	0,5	0,71
Стресостійкість	2	1	1,41
$L_{max} = 2,000000324$, $IC = 0,000000324$, $OC < 10\%$			

Отримали, що найбільший вплив на конкурентоспроможність банку серед зовнішніх факторів має показник «стресостійкість»(вектор пріоритетів даної групи показників склав 1,41 пунктів), а найменший вплив - «мережа». Вектор пріоритетів для даної групи показників склав 0,71 пунктів.

Отримали, що найбільший вплив на конкурентоспроможність банку серед внутрішніх факторів має показник «рейтинг надійності»(вектор пріоритетів даної групи показників склав 2,6052 пунктів), а найменший вплив - «активи». Вектор пріоритетів для даної групи показників склав 0,3831 пунктів.

Таблиця 2.9

**Розрахунок вектора пріоритетів, відносини узгодженості
для елементів матриці третього рівня ієрархії**

показники	Активи	Ліквідність	Якість обслуговування	Рівень процентної ставки	Рейтинг надійності	B2	B4
Активи	1	0,5	0,33	0,25	0,2	0,3831	0,0608
Ліквідність	2	1	0,5	0,33	0,25	0,6714	0,1065
Якість обслуговування	3	2	1	0,5	0,33	0,9979	0,1584
Рівень процентної	4	3	2	1	0,5	1,6438	0,2609
Рейтинг надійності	5	4	3	2	1	2,6052	0,4134

$L_{max} = 5,1193$ $IC = 0,2982$ $OC < 10\%$

Далі для визначення вектора пріоритету альтернатив щодо факторів і фокуса здійснюється синтез пріоритетів, починаючи з другого рівня ієрархії до нижнього рівня.

Вектор пріоритетів альтернатив щодо внутрішніх факторів визначається за такою формулою (2.6) [25, с. 42]

$$B_{внут}^B = [B_{11} \ B_{12} \ B_{13} \ B_{14} \ B_{15}] * [B_2] \quad (2.6)$$

$$\begin{bmatrix} 0,41 & 1,07 & 1,57 & 1,41 & 3,13 \\ 2,00 & 3,60 & 0,95 & 0,60 & 0,26 \\ 1,11 & 0,81 & 2,55 & 0,54 & 2,05 \\ 1,11 & 0,54 & 0,26 & 3,08 & 0,60 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0,38 \\ 0,67 \\ 0,99 \\ 1,64 \\ 2,61 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 12,91 \\ 5,78 \\ 9,73 \\ 7,66 \end{bmatrix}$$

Вектор пріоритетів альтернатив щодо зовнішніх факторів визначається за формулою (2.7) [25, с. 42]

$$B_{\text{зовн}}^B = [B_6 \ B_7] * [B_3] \quad (2.7)$$

$$\begin{bmatrix} 0,84 & 2,78 \\ 2,40 & 1,57 \\ 0,36 & 0,56 \\ 1,41 & 0,41 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0,71 \\ 1,41 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 4,52 \\ 3,91 \\ 1,05 \\ 1,58 \end{bmatrix}$$

Для вектора пріоритетів відносно фокуса групи застосуємо формулу (2.8) [25, с. 42.]

$$B_{\text{fokus}}^B = [B_{\text{внут}} \ B_{\text{зовн}}] * [B_1] \quad (2.8)$$

$$\begin{bmatrix} 12,91 & 4,52 \\ 5,78 & 3,91 \\ 7,73 & 1,05 \\ 7,66 & 1,58 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 1,41 \\ 0,71 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 21,41 \\ 10,92 \\ 14,46 \\ 11,92 \end{bmatrix}$$

Зведемо дані розрахунки у таблицю (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Вектор пріоритетів відносно фокуса групи

Показник	ПАТ «Ощадбанк»	АТ КБ «Приватбанк»	АТ «Альфабанк»	АБ «Укргазбанк»
Вектор пріоритетів відносно фокуса групи(рівень конкурентоспроможності)	21,41	10,92	14,46	11,92

Отже з даних розрахунків можемо зробити висновок, що ПАТ «Ощадбанк» є одним із банків, що займають лідируючі позиції по конкурентоспроможності на ринку депозитних послуг.

Це пояснюється високим рівнем надійності і відповідно довіри громадян, щодо вкладів в ПАТ «Ощадбанк». Так як всі депозити згідно ст.57 ЗУ України «Про банки і банківську діяльність» гарантуються державою на 100% [22].

Також згідно аналізу бачимо, що ПАТ «Ощадбанк» займає лідируючу позицію серед даних конкурентів по якості обслуговування та мережі відділень. Це свідчить про те, що політика і стратегія банку успішно

впроваджується і Клієнти задоволені змінами та інноваціями у банку. Відповідно цей фактор впливає на те, що саме ПАТ «Ощадбанк» громадяни обирають для депозитних вкладень. І широка мережа відділень дає можливість громадянам зручно та швидко розміщати свої кошти та надалі обслуговуватися у відділенні.

Пропонуємо додатково оцінити якість надання послуг банків-конкурентів станом на 31.12.2018, щоб зробити більш глибокі висновки щодо конкурентоспроможності банку на ринку. Для цього використаємо метод балів.

Для оцінки якості послуг банку використано такі параметри: асортимент, якість обслуговування та рівень ризику при користуванні послугами, привабливість банку. Асортимент оцінено за кількістю депозитних продуктів та кредитних продуктів як для фізичних, так і юридичних клієнтів.

Якість обслуговування визначено за допомогою рейтингів, представлених на сайтах finance.ua [14] та dp.informator.ua [17], як середнє арифметичне між ними. Рівень ризику під час користування послугами оцінено на базі рейтингу надійності та стійкості, представлених на сайтах forbes.net.ua [15] та minfin.com.ua [23], а рейтинг привабливості та популярності банків – на базі кількості відгуків, розміщених на сайті banker.ua [28] (табл. Д.2.6).

Важливість кожного критерію з позиції клієнта визначено експертним шляхом за допомогою фокус-групи. Абсолютні значення та рейтинги нами переведено у відносні показники за допомогою 50-бальної шкали: 50 балів – високий рівень, 40 балів – вище середнього, 30 балів – середній рівень, 20 балів – нижче середнього, 10 балів – низький рівень. Добуток відносної важливості параметру та його бальної оцінки відображає рівень якості послуг аналізованої вибірки українських банків (табл. Д.2.7).

Далі вважаємо доречним проаналізувати рівень цін на банківські послуги (табл. Д.2.8)

Із проаналізованих даних бачимо, що серед обраних банків основним конкурентом ПАТ «Ощадбанку» виступає АТ КБ «Приватбанк», який згідно аналізу набрав найвищу кількість балів. Проте, у розрізі асортименту депозитних продуктів ПАТ «Ощадбанк» не сильно поступається конкуренту. Він має всього на 1 вид депозиту менше, тож можна говорити про однаковий рівень асортименту.

А от стосовно надійності, то ПАТ «Ощадбанк» має перевагу над конкурентом. Що є дуже важливим для діяльності банку. Адже вкладники хочуть розміщати свої кошти безпечно та надійно, а сам показник надійності є досить важливим серед інших обраних нами показників для оцінки конкурентоспроможності.

Бачимо також, що по якості обслуговування згідно рейтингів та відгуків Клієнтів ПАТ «Ощадбанк» має перевагу, що вже було визначено та проаналізовано методом ієрархій. Отже знову робимо висновок, що ПАТ «Ощадбанк» переживає великі зміни, які подобаються Клієнтам і це сприяє притоку депозитних вкладів. Що стосується рівня відсоткової ставки, то порівняно з АТ КБ «Приватбанком» ставка значно нижча, але стосовно інших досліджуваних банків, вона на одному рівні.

Отже бачимо, що ПАТ «Ощадбанк» має значні та важливі перевагами над банками-конкурентами, проте він не позбавлений і «слабких місць». Удосконалення конкурентоспроможності даного банку в третьому розділі нашого дослідження.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ

3.1. Розширення спектру конкурентоспроможності депозитних послуг на депозитному ринку

Управління конкурентоспроможністю банку можна визначити як цілеспрямовану сукупність дій суб'єктів управління, щодо забезпечення конкурентоспроможності банку.

Інструментом реалізації управління конкурентоспроможністю 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 [13].

Залежно від ситуації кожен банк визначає для себе методи підвищення конкурентоспроможності, інструменти та відповідну конкурентну стратегію.

Методи, якими банк провадить свою депозитну політику з метою залучення більшої кількості депозитних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності на депозитному ринку доцільно поділити на дві умовні групи:

- цінові (передбачають використання відсоткової ставки за депозитами як головного інструменту в конкурентній боротьбі за вільні грошові кошти фізичних і юридичних осіб):

1. Підвищення процентної ставки за депозитами;

2. Впровадження бонусів для постійних Клієнтів/окремих груп Клієнтів.

- нецінові (передбачають застосування різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною депозитних ставок):

1. Впровадження інноваційної політики;

2. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів;
 3. Система управління якістю наданих послуг;
 4. Безперервне вдосконалення продуктів та послуг;
 - 5.Грунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- 6.Модернізація обладнання;
 7. Підвищення якості управління;
 - 8.Удосконалення комунікацій із Клієнтами;
 - 9.Впровадження нових інформаційних технологій;
 - 10.Підлаштування графіку роботи та мережі відділень відповідно до побажань Клієнтів.

Ми визначили, що на ринку депозитних послуг рівень конкуренції є дуже високим. Саме тому кожен банк повинен зацікавлювати вкладників, пропонуючи нові, більш різноманітні та унікальні депозитні продукти; та депозити, умови яких задовольняють найвибагливіших вкладників.

Для цього потрібно встановлювати вигідні процентні ставки, впроваджувати різні терміни депозитних договорів, створювати депозити з можливістю поповнення та достроковим зняттям коштів.

Щодо ПАТ «Ощадбанку», то в його депозитній лінійці немає жодного вкладу для фізичних осіб, який би передбачав дострокове вилучення коштів вкладником. Ми вважаємо це досить серйозним недоліком, який створює перешкоду для залучення коштів «найобережніших» вкладників. Не дивлячись на те, що депозити ПАТ «Ощадбанк» згідно ст.57 ЗУ України «Про банки та банківську діяльність» [22] гарантовані державою і повертаються у повному обсязі за будь-яких обставин, багато потенційних Клієнтів хочуть мати вільний доступ до своїх коштів аби почуватися безпечно. Таким чином банк втрачає велику кількість потенційних вкладників. Тому вважаємо доречним додати до депозитної лінійки банку один вклад із правом дострокового зняття коштів. Цей депозит буде мати всі ознаки та характеристики як і будь-який інший депозит банку: його можна

відкривати онлайн, буде можливість поповнення, проценти по депозиту можна отримувати щомісяця або активувати капіталізацію(на вибір Клієнта), вкладнику буде відкрито платіжну картку, на яку зараховуватимуть проценти.

Проте розмір проценту по даному депозиту вважаємо доцільним встановити на 1% нижчим від вкладу без права дострокового зняття, а саме у розмірі 12,5% на рік у гривні, 2,5% у доларах, 1,25% . До цього виду депозиту вважаємо необхідним також застосовувати програму лояльності для Клієнтів(підвищення відсоткової ставки при накопичені певної суми на депозитному рахунку), проте процент підвищення ставки має бути меншим. А саме:

- Якщо сума вкладу складає 500 000,01- 2500 000,00грн./20 000,01-100 000,00дол(євро) то до основного проценту додаємо 0,15%
- Якщо сума вкладу складає понад 2500 000,00грн./100 000,00дол(євро) то до основного проценту додаємо 0,40%.

Такий підхід дасть «найобережнішим» вкладникам відкрити саме такий рахунок, який вони бажають, а тим , які сумніваються між вищим відсотком та вільним доступом до коштів - альтернативу. Та кожен Клієнт буде задоволений тим, що має цю альтернативу і його не обмежують у виборі «ідеального» вкладу. Багато потенційних Клієнтів, що навіть не потребують розміщення коштів із правом дострокового вилучення(бажають розмістити кошти на депозиті без права дострокового розірвання договору), побачивши цей вид вкладу у депозитній лінійці, почуватимуть себе спокійніше та це сприятиме прийняттю позитивного рішення, щодо розміщення коштів в ПАТ «Ощадбанк». Адже кожен громадянин перед розміщенням своїх коштів ретельно вивчає інформацію аби безпечно їх вкласти. А наявність вкладу із достроковим поверненням коштів свідчить про те, що банк повністю впевнений у своїй діяльності і всі його економічні показники в нормі.

Враховуючи це ми вважаємо, що ПАТ «Ощадбанк» необхідно додати цей вид вкладу до свого асортименту, провести активну рекламну кампанію,

щоб населення дізналося про новинку та все більше громадян довірило свої кошти банку.

Ще одним перспективним напрямком роботи ПАТ «Ощадбанк» вважаємо «депозит-онлайн». Цей продукт наявний в депозитній лінійці банку, проте, на нашу думку, поки що не приносить банку великої кількості нових Клієнтів(в розрізі вкладів), особливо зважаючи на те, що оформлюючи депозит онлайн вкладник отримує додатково 0,25% до процентної ставки.

Ми вважаємо, що для підвищення ефективності продажу цього продукту, необхідно активізувати його рекламу на усіх доступних банку каналах(телебачення, фейсбук, смс-розсилка, реклама у відділеннях).

Особливу увагу пропонуємо звернути банку на сегмент вже існуючих Клієнтів, а особливо тих, хто отримує заробітну плату. Зазвичай це молоді люди, які активно користуються інтернетом, банківськими додатками в тому числі «Ощад 24/7», платіжними картками, а такий вид депозиту може їх зацікавити завдяки підвищеній процентній ставці та економії часу. Адже їм буде достатньо зайти у додаток на телефоні або комп'ютері та самостійно оформити депозит не відвідуючи банк так як вони вже мають зарплатну картку та є Клієнтами банку. Необхідно активізувати роботу хол-менеджерів(адміністраторів) відділень, щодо роботи з Клієнтами, які стоять у чергах за іншими банківськими послугами. За цей час адміністратор може ефективно проконсультувати Клієнта та допомогти йому оформити депозит.

Та для цього необхідно забезпечити співробітників планшетами, щоб не дати змогу щойно залученому Клієнту передумати, а відразу оформити депозит. Також наявність планшета допоможе оформити депозит-онлайн сегменту населення, який не має доступу до інтернету чи не вміє користуватися додатком «Ощад 24/7».

Отже ми бачимо, що ПАТ «Ощадбанк» має розширювати спектр депозитних послуг для утримання/покращення своїх позицій на депозитному ринку України.

3.2. Вектори зміцності конкурентоспроможності депозитних послуг на депозитному ринку

На даному етапі розвитку банківської системи ринок депозитних послуг є досить нестабільним, на ньому постійно відбуваються певні зміни: ліквідуються та відкриваються нові банківські установи, змінюється облікова ставка НБУ, конкуренти впроваджують нові продукти.

У першому розділі ми визначили, що для адекватної та своєчасної реакції банку на ці зміни у утримання конкурентних позицій на ринку депозитних послуг банк провадить депозитну політику.

Згідно нашого дослідження ми вважаємо доцільним, для ПАТ «Ощадбанк» виокремити такі 2 напрямки депозитної політики для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку депозитних послуг : заходи, що спрямовані на підтримку переваг(сукупність дій та заходів, які будуть сприяти підтримці високих позицій та переваг над конкурентами) та заходи, спрямовані на усунення недоліків(сукупність дій та заходів, які сприятимуть усуненню недоліків у роботі та продуктах банківської установи для покращення конкурентних позицій на ринку). Адже у другому розділі ми визначили, що ПАТ «Ощадбанк» займає досить високі конкурентні позиції на депозитному ринку завдяки ряду існуючих переваг. Проте банк не позбавлений і слабких сторін, які потребують значних змін та покращення.

Тож ми вважаємо доречним розробити для ПАТ «Ощадбанк» депозитну політику, яка сприятиме його конкурентоспроможності на ринку депозитних послуг(рис. 3.1)

Згідно запропонованої нами політики пропонуємо розглянути більш детально сильні та слабкі сторони ПАТ «Ощадбанк», визначити, що на них впливає, запропонувати альтернативні шляхи та засоби діяльності банку на ринку депозитних послуг для того, щоб депозитна політика банку була ефективною.

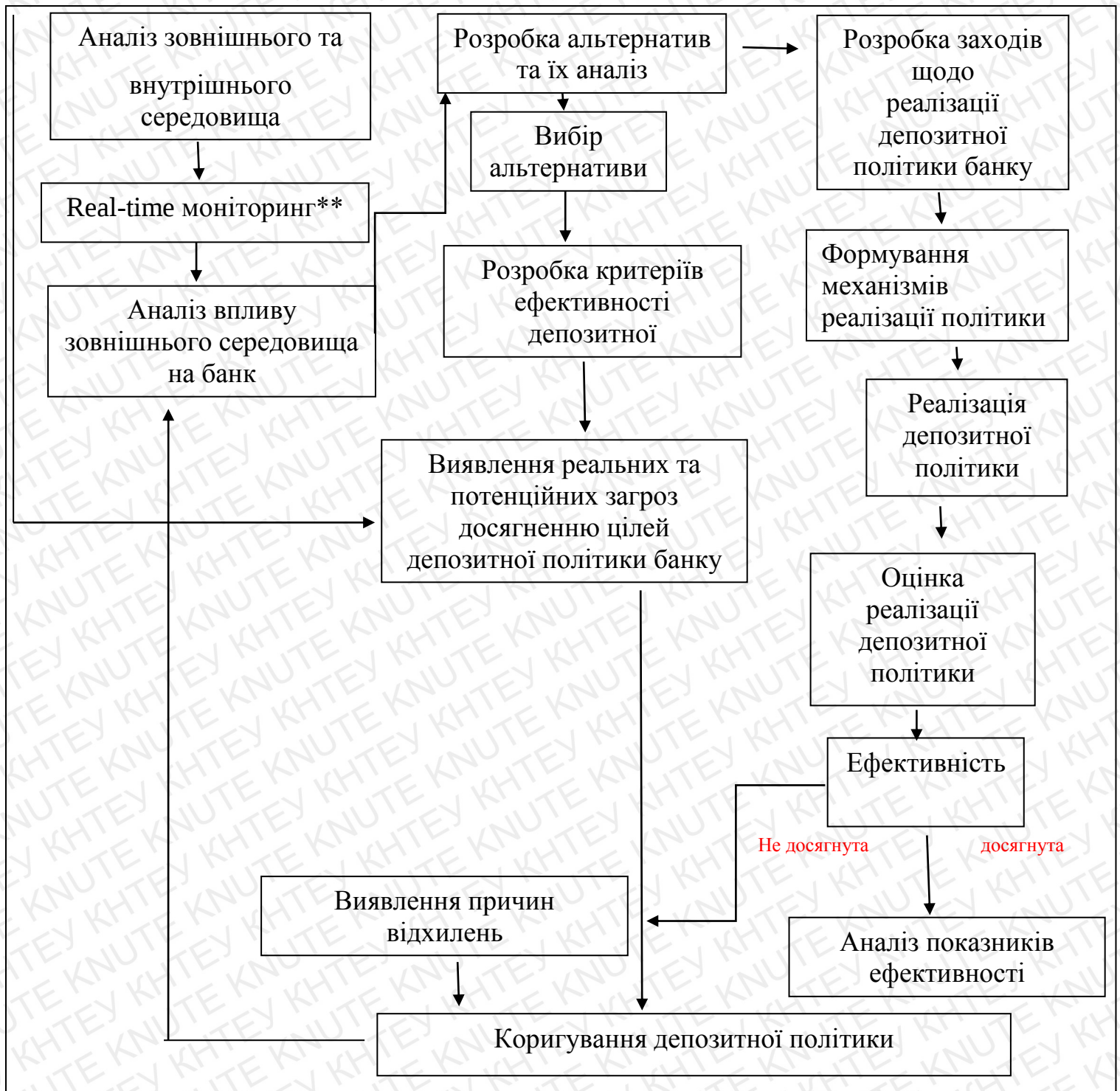


Рис. 3.1. Формування депозитної політики банку

Примітка: *розробка автора;

**Real-time моніторинг – система довгострокових спостережень, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою виявлення загроз для досягнення цілей та розробки шляхів для їх усунення. досягненню цілей депозитної політики та розробки рекомендацій з їх превенції або нейтралізації негативного впливу.

До «сильних сторін» ПАТ «Ощадбанку» на даному етапі відносяться:

- якість обслуговування. На наш погляд, таких високих показників у рейтингу банк досяг завдяки стратегії «Модернізації», що була

запроваджена у 2014 році і була націлена на зміну комунікації з Клієнтом банку;

- надійність. ПАТ «Ощадбанк» не є учасником Фонду гарантування вкладів, а його депозити гарантовані державою на 100%. За рахунок цього він займає топові місця по надійності та є привабливим для Клієнтів;

- мережа відділень. За 2018 рік ПАТ «Ощадбанк» скоротив кількість своїх відділень на 575 штук, проте залишив 2630 відділень і займає перше місце в Україні по їх кількості. За рахунок цього Клієнту зручно та комфортно відвідувати банк у будь-якому куточку країни. Проте не дивлячись на кількість структурних одиниць банк має великий недолік, який може негативно вплинути на його рейтинги та кількість Клієнтів. Клієнт може обслуговуватися лише у тому відділенні де відкрито його рахунок або у відділенні того ж району міста. Адже програмне забезпечення банку не дає можливості співробітникам виконувати операції з рахунками відкритими в інших районах та містах. Це може створювати досить великі незручності для Клієнта та формувати негативну думку про банк і відповідно понижати його рейтинг, а найголовніше – стати причиною втрати Клієнта та відтоку депозитних коштів та інших.

До «слабих сторін» банку відносяться:

- процентна ставка за депозитами. Аналізуючи конкурентоспроможність банку ми побачили, що він має відносно низький рівень депозитних ставок, що може негативно впливати на кількість залучення коштів. Адже кожен вкладник, обираючи банк, прагне отримати максимальний прибуток. А низька відсоткова ставка навіть при наявних перевагах може змусити його піти в іншу установу.

- Асортимент. Було виявлено, що в ПАТ «Ощадбанку» порівняно неширокий асортимент депозитних вкладів, що перешкоджає багатьом Клієнтам обрати депозит, який би міг відповідати усім бажаним критеріям вкладника.

Відсутність дострокового повернення депозитів. Велика кількість вкладників прагнуть завжди мати вільний доступ до своїх коштів. Коли вони розуміють, що банк не має ні одного вкладу з достроковим закінченням це може стати причиною вибору іншого банку для відкриття депозиту.

Розглянувши переваги та недоліки роботи ПАТ «Ощадбанку» на депозитному ринку, необхідно проаналізувати заходи, які допоможуть банку покращити свої «слабкі сторони» та утримувати на рівні/покращувати «сильні сторони».

Вважаємо доцільним розглядати та надавати рекомендації для «якості обслуговування» та «мережі відділень» разом. Адже ці два критерії дуже тісно взаємопов'язані, як нами було виявлено раніше.

Отже для утримування лідируючих позицій банку по якості обслуговування вважаємо потрібним:

- продовжувати налагодження комунікацій із Клієнтами як існуючими так і для залучення нових підкреслюючи зміни, які відбулися з банком протягом останніх 5 років. Для цього пропонуємо : проведення рекламних заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів шляхом підвищення довіри до банку, підкреслюючи його надійність, високу якість обслуговування та інші конкурентні переваги; анкетування Клієнтів, для визначення як пріоритетів при виборі банку так і думки вкладника про переваги і недоліки в роботі саме ПАТ «Ощадбанку»; підвищення якості роботи співробітників при спілкуванні та обслуговуванні Клієнтів шляхом проведення лекцій та тренінгів; впровадження персональної бонусної системи преміювання співробітників відповідно до виконання планів по залученню депозитних коштів;

- продовжити скорочення кількості працюючих відділень, при цьому збільшуючи концентрацію працюючих співробітників у структурних одиницях, які будуть функціонувати. Цей процес допоможе раціонально розподілити робочі ресурси, значно скоротить черги у відділеннях, відповідно зменшить час обслуговування кожного Клієнта, що сприятиме

формуванню позитивного враження про Банк та бажанню вкладників обрати саме його;

- внести зміни у програмне забезпечення банку, які дозволять вкладнику у будь-якому районі та місті України провести операцію зі своїм рахунком(зняття, поповнення, виписки по руху коштів та ін.) не зважаючи на те, де він був відкритий.

Для покращення «слабких сторін» пропонуємо наступні заходи:

- диференціацію процентних ставок для окремих категорій вкладників як перспективний метод ціноутворення для стимулювання розміщення коштів на різні види депозитів, наприклад створення вкладу для студентів, можливість відкриття вкладу на ім'я малолітніх дітей(онуків). Це сприятиме зростанню залучення вкладів, адже дасть можливість залучати кошти від більшої кількості категорій населення;

- розробку системи стимулів для постійних клієнтів при пролонгації депозиту або при підключенні додаткових послуг. За рахунок цього вищою буде процентна ставка шанс залучення та продовження фінансових відносин між банком та Клієнтом.

Окремо виділяємо створення хоча б одного вкладу із достроковим завершенням. Це сприятиме залученню коштів «найобережніших» Клієнтів, що звертаються в ПАТ «Ощадбанк» як в найнадійнішу організацію, де їх кошти будуть надійно захищені та в будь-який момент часу повернені.

Також слід звернути увагу на зарубіжний досвід.

Якщо налаштувати у банку використання таких комбінованих банківських продуктів, як now (negotiable order of withdrawal) - рахунки та supernow-рахунки, можна суттєво розширити клієнтську базу при залученні ресурсів [36]. Now-рахунки поєднують принципи зберігання для строкових вкладів і принципи використання для вкладів на вимогу. Для клієнтів now-рахунки вигідні тим, бо дають можливість робити розрахунки за документом, що є засобом платежу, і дають право отримувати відповідний дохід. Для банку now-рахунки вигідні тим, кошти на них зберігаються протягом точно

визначеного часу і тому можуть бути використані для довготермінових вкладень. Supernow-рахунки функціонують за схемою: кошти з витратно-прибуткової частини депозиту через визначений короткий термін автоматично переводяться у строково-накопичувальну, після чого на них нараховують проценти, які знов додаються до витратно-прибуткової частини вкладу [8].

Пропонуємо на основі поданої інформації розробити та надати стратегічні орієнтири для ПАТ «Ощадбанк» на депозитному ринку України у 2019 році. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Стратегічні орієнтири ПАТ «Ощадбанк» у 2019 році

Показник	Показники на 31.12.2018	Орієнтири 2019року
Якість обслуговування (місце у рейтингу)	2	1
Мережа відділень(кількість)/середня кількість співробітників у відділенні	2630/5	2000/7
Надійність (місце у рейтингу)	1	1
Середня процентна ставка в гривні, доларах, євро (%)	14,00 3,75 2,25	15,00 3,75 2,25
Показник	Показники на 31.12.2018	Орієнтири 2019року
Асортимент(кількість депозитів)	10	13
Дострокове закриття (+/-)	-	+
Програмне забезпечення (загальна система для районів та міст, +/-)	-	+
Реклама(канали комунікації)	Телебачення, інтернет, внутрішня реклама	Телебачення, інтернет, якісніша внутрішня реклама
Сегмент клієнтів(пенсіонери, студенти, малолітні).	Пенсіонери, повнолітні	Пенсіонери, студенти, малолітні, повнолітні
Зарубіжний досвід(+/-)	-	+

Примітка*: розроблено автором

Імплементуючи зарубіжний досвід практику України, що дозволить запровадити новизну на депозитному ринку та мати перевагу серед конкурентів.

Працюючи саме у цих напрямках банк зможе задовольнити потреби найвибагливіших вкладників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного в дипломній роботі дослідження конкурентоспроможності банку на депозитному ринку можна зробити такі висновки.

1. Конкурентоспроможність банку на депозитному ринку – це його здатність конкурувати з іншими банківськими установами, що здійснюють депозитні операції.

2. Складовою аналізу конкурентоспроможності банку на депозитному ринку є її оцінка, за результатами якої приймаються остаточні рішення і визначаються всі можливі варіанти забезпечення достатнього її рівня.

Оцінюючи конкурентоспроможність банку на депозитному ринку необхідно оцінювати конкурентоспроможність банку в цілому та окремої послуги (депозити).

3. Останні роки НБУ провадить жорстку політику стосовно банків, в результаті чого на сьогодні залишилось 75 платоспроможних функціонуючих установ. На фоні цього конкуренція та боротьба за Клієнта між банками зростає і вони мусять постійно впроваджувати інновації та зміни для залучення вкладників. Проте деякі банки навіть в таких умовах мають позитивні тенденції по залученню коштів та утримання лідерських конкурентних позицій.

4. Визначили, що ринок депозитів є досить концентрованим. Майже 90% займають найбільші банки України. Індекс Хіршмана показав високий рівень концентрації на ринку депозитних послуг фізичних осіб та середній рівень серед юридичних осіб. Дані результати свідчать про те, що боротьба за Клієнтів- юридичних осіб серед банків є більш жорсткою і сильною.

5. Було проаналізовано конкурентоспроможність на ринку депозитних послуг на прикладі ПАТ «Ощадбанк».

Аналіз показав, що ПАТ «Ощадбанк» зміцнює свої позиції у конкурентному середовищі і має позитивні тенденції розвитку депозитного сектору.

Загальна сума депозитів протягом 2016-2018рр. зросла в 1,5 рази. Проте відбулося це за рахунок коштів фізичних осіб, що пов'язано із зростанням заробітних плат, підвищенням рівнем довіри саме до державного банку та активній рекламній компанії банку. Визначили, що навіть маючи відносно низьку процентну ставку по депозитам ПАТ «Ощадбанк» є одним із лідерів по їх залученню. Щодо депозитів юридичних осіб, то їх обсяги зменшилися в 0,75 разів. Така тенденція спостерігається через низькі доходи малого та середнього бізнесу, а також через занадто високий рівень конкуренції серед банків за клієнтів- юридичних осіб.

6. Було визначено, що для провадження ефективної депозитної діяльності та утримання позицій на ринку депозитних послуг банк провадить депозитну політику. Ми запропонували схему як ефективно проводити депозитну політику в банку, які етапи та заходи необхідно приймати управлінню для досягнення ефективної діяльності банку.

7. Проаналізували, що ПАТ «Ощадбанк» має дотримуватися стратегії, яка дозволить усунути існуючі недоліки та укріпляти і розвивати переваги. Для цього запропоновано заходи, які зможуть утримувати банк на позиціях лідера депозитного ринку України. Основні зміни мають відбуватися у програмному забезпеченні банку, асортименті депозитних послуг та комунікаціях із Клієнтом.

А саме, необхідно створити єдину «базу» Клієнтів, щоб кожен вкладник міг обслуговуватися в будь-якому куточку країни; розширити асортимент вкладів, орієнтуючись на більшу кількість сегментів населення ; постійно проводити навчання співробітників, щодо спілкування та обслуговування Клієнтів.

8. Особливу увагу банку необхідно приділити створенню хоча б одного вкладу з можливістю дострокового розірвання, що дозволить

задовольнити потреби найвибагливіших Клієнтів, ще більше підвищити рівень довіри населення до банку і як наслідок сприятиме залученню ще більшої кількості вкладників.

9. Не менш важливим є активація роботи персоналу та управління, щодо продажу продукту депозит-онлайн, шляхом активної рекламної кампанії та професійною роботою із вже існуючою базою Клієнтів банку.

Також банк може звернути увагу на іноземний досвід, що дозволить запровадити новизну на депозитному ринку та мати перевагу серед конкурентів.

Працюючи саме у цих напрямках банк зможе задовольнити потреби найвибагливіших вкладників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белова Ю.М. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_36 (дата звернення: 14.04.2019).
2. Бондаренко А.Ф., Малишевська О.О. Роль цінової та нецінової конкуренції банків України у сучасних умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6329> (дата звернення: 24.09.2019).
3. Гладинець Н.Ю. Конкурентоспроможність комерційного банку: теоретичні аспекти та підходи до визначення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 814–818.
4. Діденко В.І. Оцінка рівня конкуренції на депозитному ринку України: *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. №3. С. 105-108.
5. Еш С. М., Ляховецька В.М. Депозитна політика банків та інструменти її реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Випуск 17. С. 135-138.
6. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах– 2013. – №2. – С. 15-18.
7. Крухмаль О.В., Барановська О.А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023> (дата звернення: 24.09.2019).
8. Кураков Л.П., Кураков В.Л., Кураков А.Л. Экономика и право: словарь-справочник. . 2004.824 с.

9. Лугінець Д. О. СППР на мобільному пристрої для довгострокового інвестування купівлі земель. *Науковий вісник Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. 2014. Т.237. Випуск 225. С. 58-61.

10. Марценюк-Розарьонова О.В., Шмігельська В.В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/45.pdf (дата звернення: 24.09.2019).

11. Механік О. В. Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія: сутність, структура, класифікація, основи формування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 10. С. 27-34.

12. Михальчинець Г.Т. Сучасні тенденції розвитку депозитного ринку України. *Освіта і наука*. 2018. Випуск 24 (1). С. 277-285.

13. Мірошніченко О. В. Аналіз конкурентного середовища банківської системи України. 2007. № 109. С. 102-105

14. Офіційний сайт finance.ua: URL: <https://finance.ua/ru/org/-/ua/banks> (дата звернення 14.09.2019).

15. Офіційний сайт forbes.net.ua. URL: <https://forbes.net.ua> (дата звернення 14.09.2019).

16. Офіційний сайт STOCK MARKET. URL: <https://stockmarket.gov.ua> (дата звернення 14.09.2019).

17. Офіційний сайт Інформатор. URL: <https://dp.informator.ua/category/money/> (дата звернення 14.09.2019).

18. Офіційний сайт РБК –Україна. URL : <https://www.rbc.ua/> (дата звернення 14.09.2019).

19. Павлова В. А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2(17). С.168-176.

20. Портер М., Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / пер. с англ. под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

21. Приходько Є.А. Методи оцінки конкурентоспроможності банку на депозитному ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. С. 785-789.

22. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 №2121-III. Дата оновлення: 17.10.2019.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 25.10.2019)

23. Рейтинг банків. Фінансові показники. Офіційний сайт МінФін.
URL: <https://minfin.com.ua> (дата звернення 14.09.2019).

24. Руда О.Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. *Економіка та держава*. 2018. №4. С. 58 – 61.

25. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем /пер. с англ. / Т. Саати, К. Керис – М.: Радио и связь, 1991.

26. Статистика. Офіційний сайт Національного банку України.
URL <https://bank.gov.ua> (дата звернення 14.09.2019).

27. Торяник Ж.І., Копилець В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 1189-1197.

28. Український банківський портал. URL: <https://banker.ua> (дата звернення 14.09.2019).

29. Українські національні новини. Інформаційне агентство.
URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news> (дата звернення 14.09.2019).

30. Фінансові звіти. Офіційний сайт Bankografo.com.
URL : <https://bankogrago.com.ua> (дата звернення 14.09.2019).

31. Фінансові звіти. Офіційний сайт АТ «Альфабанку».
URL: <https://alfabank.ua> (дата звернення 14.09.2019).

32. Фінансові звіти. Офіційний сайт ПАТ «Ощадбанку».
URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення 14.09.2019).

33. Фінансові звіти. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанку».
URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення 14.09.2019).
34. Фінансові звіти. Офіційний сайт АТ «Райфайзенбанк Аваль».
URL: <https://www.aval.ua> (дата звернення 14.09.2019).
35. Фінансові звіти. Офіційний сайт АТ «Укрексімбанку».
URL: <https://www.eximb.com/ua> (дата звернення 14.09.2019).
36. Clark T., Dick, A., Hirtle, B., & Williams, R. (2007). The Role of Retail Banking in the U. S. Banking Industry: risk, return, and industry structure. FRBNY Economic Policy Review, 12, 39
37. Еш С.М. Депозитна політика комерційного банку та напрями її вдосконалення в умовах економічної кризи / С.М. Еш, К.О. Тютіна // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : програма і матеріали 79-ї міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, (15–16 квітня 2013 р.). – К.: НУХТ, 2013. – Ч. 4. – С. 212–213

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

Темп змін та відхилення у залучених депозитах АТ «Ощадбанк» протягом 2016-2018рр*

Показники	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	відхилення	Темп змін, рази
Депозити фізичних осіб, млн.грн	69148	86568	94821	+25673	1,4
Депозити юридичних осіб, млн.грн	75271	61464	56627	-18644	0,75
Депозити всього, млн.грн	144419	148032	151448	+7029	1,05

Примітка: *Розроблено автором на основі джерела [32]

Таблиця 2.2

Коефіцієнт конкурентної привабливості депозитних ставок для фізичних осіб*

Показники	ПАТ «Ощадбанк»	АТ КБ «Приватбанк»	АТм»Альфа -банк»	АТ «Укрексімбанк »	АТ «Райффайзен банк Аваль»
Ставка за депозитами у гривні	14%	14,5%	16,75%	16,7%	13,5%
Максимальна ставка на ринку	20%				
Мінімальна ставка на ринку	3,5%				
Коефіцієнт привабливості	0,70	0,73	0,84	0,83	0,68

Примітка: *розроблено автором на основі джерела [31; 32; 33; 34; 35]

Продовження дод. А

Таблиця 2.3

**Частки депозитного ринку, що займають найбільші 10 банків
України***

Банк	Депозити фізичних осіб		Депозити юридичних осіб	
	Обсяги, тис.грн	Частка ринку, %	Обсяги, тис.грн	Частка ринку, %
АТ КБ «ПриватБанк»	175 240550	41,77	43 436598	15,33
ПАТ «Ощадбанк»	101 182092	24,12	50 559303	17,84
АТ «Райффайзен банк Аваль»	24 789289	5,91	35 941001	12,68
АТ «ПУМБ»	18 892682	4,50	22 278340	7,86
АТ «Альфа-Банк»	35 118860	8,37	19 632706	6,93
АТ «УкрСиббанк»	16 825397	4,01	24 296446	8,57
АТ «А-Банк»	3 732296	0,89	715571	0,25
АБ «Укргазбанк»	23 296418	5,55	65 711619	23,28
АТ «ОТП Банк»	12 652556	3,02	17 887573	6,31
АТ «Універсал Банк»	7 743994	1,84	2 953561	1,04
Усього	419 474 134	100	283 412 718	100

Примітка: *розроблено автором на основі даних [26]

Додаток Б

Шкала парних порівнянь Т.Сааті*

Відносна важливість (бали)	Визначення	Пояснення
1	однакова важливість	обидва елементи вносять однаковий вклад
3	один елемент трохи важливіший за другий	досвід дозволяє поставити один елемент трохи вище за другий
5	суттєва перевага	досвід дозволяє встановити безумовну перевагу одного над другим
7	значна перевага	один елемент настільки важливіший за другий, що є практично значимим
9	абсолютна перевага одного над другим	очевидність переваги підтверджується більшістю
2,4,6,8	проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	компромісне рішення
обернені величини чисел, наведених вище	якщо при порівнянні одного елемента з другим, отримане одне з вищевказаних чисел (1-9), то при порівнянні другого з першим, матимемо обернену величину	обернені величини чисел, наведених вище

Примітка: *розроблено автором на основі джерела [25]

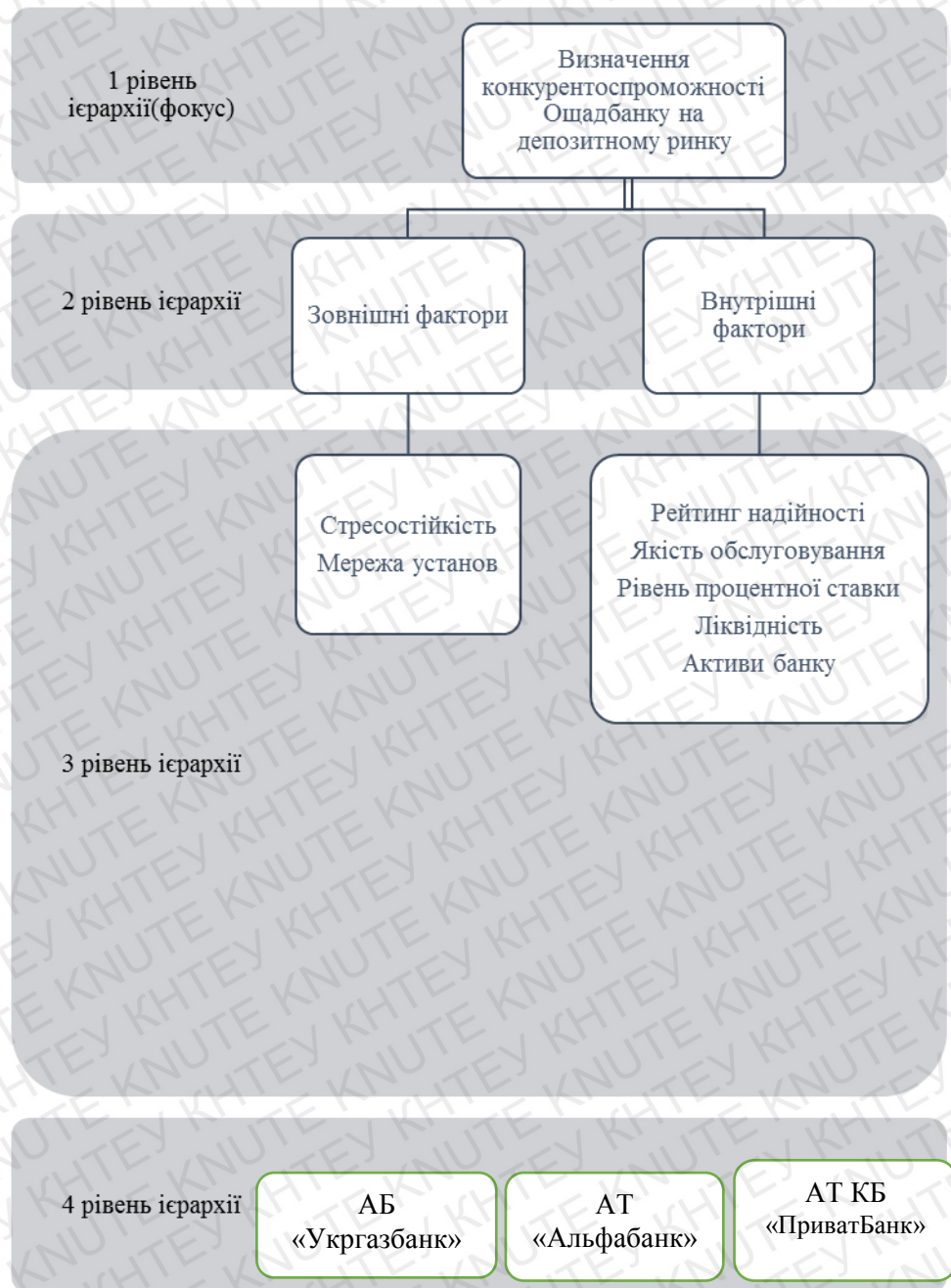


Рис.2.1. Ієрархія для визначення конкурентоспроможності
ПАТ «Ощадбанк»*

Примітка: * розробка автора

**Матриця попарних порівнянь для матриці четвертого рівня –
альтернатив***

Конкурентоспроможність	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»
Рівень процентної ставки				
ПАТ «Ощадбанк»	1	1/4	1/3	1/3
АТ «Приватбанк»	4	1	2	2
АТ «Альфа-Банк»	3	1/2	1	1
АБ «Укргазбанк»	3	1/2	1	1
Активи банку				
ПАТ «Ощадбанк»	1	1/3	6	5
АТ «Приватбанк»	3	1	8	7
АТ «Альфа-Банк»	1/6	1/8	1	1/3
АБ «Укргазбанк»	1/5	1/7	3	1
Ліквідність				
ПАТ «Ощадбанк»	1	2	1/2	6
АТ «Приватбанк»	1/2	1	1/3	5
АТ «Альфа-Банк»	2	3	1	7
АБ «Укргазбанк»	1/6	1/5	1/7	1
Надійність				
ПАТ «Ощадбанк»	1	3	4	1/3
АТ «Приватбанк»	1/3	1	2	1/5
АТ «Альфа-Банк»	1/4	1/2	1	1/6
АБ «Укргазбанк»	3	5	6	1
Якість обслуговування				
ПАТ «Ощадбанк»	1	8	2	6
АТ «Приватбанк»	1/8	1	1/7	1/4
АТ «Альфа-Банк»	1/2	7	1	5
АБ «Укргазбанк»	1/6	4	1/5	1
Стресостійкість				
ПАТ «Ощадбанк»	1	1/3	3	1/2
АТ «Приватбанк»	3	1	5	2
АТ «Альфа-Банк»	1/3	1/5	1	1/4
АБ «Укргазбанк»	2	1/2	4	1
Мережа				
ПАТ «Ощадбанк»	1	2	5	6
АТ «Приватбанк»	1/2	1	4	3
АТ «Альфа-Банк»	1/5	1/4	1	2
АБ «Укргазбанк»	1/6	1/3	1/2	1

Примітка: *складено автором на основі джерел [28; 29; 30;143]

**Розрахунок вектора пріоритетів, відносини узгодженості
для елементів матриці четвертого рівня ієрархії щодо внутрішніх
факторів**

Конкурентоспроможність	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»	Вектор пріоритетів
Рівень процентної ставки					
	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»	B11
ПАТ «Ощадбанк»	1	0,25	0,33	0,33	0,405
АТ «Приватбанк»	4	1	2	2	2
АТ «Альфа-Банк»	3	0,5	1	1	1,106
АБ «Укргазбанк»	3	0,5	1	1	1,106
L _{max} = 4,0073 IC=0,0024 OC <10%					
Активи банку					
	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»	B12
ПАТ «Ощадбанк»	1	0,33	6	5	1,0563
АТ «Приватбанк»	3	1	8	7	3,6002
АТ «Альфа-Банк»	0,167	8	1	0,33	0,8149
АБ «Укргазбанк»	0,2	0,142	3	1	0,5399
L _{max} = 10,2973 IC=2,0991 OC <10%					
Ліквідність					
	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»	B13
ПАТ «Ощадбанк»	1	2	0,5	6	1,5651
АТ «Приватбанк»	0,5	1	0,33	5	0,9530
АТ «Альфа-Банк»	2	3	1	7	2,5457
АБ «Укргазбанк»	0,167	0,2	0,14	1	0,2604
L _{max} = 4,06 IC=0,2 OC <10%					
Надійність					
	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»	B14
ПАТ «Ощадбанк»	1	3	4	0,33	1,4107
АТ «Приватбанк»	0,33	1	2	0,2	0,6028
АТ «Альфа-Банк»	0,25	0,5	1	0,66	0,5359
АБ «Укргазбанк»	3	5	6	1	3,0801
L _{max} = 4,6009 IC=0,2003 OC <10%					
Якість обслуговування					
	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»	B15
ПАТ «Ощадбанк»	1	8	2	6	3,1302
АТ «Приватбанк»	0,125	1	0,1429	0,25	0,2590
АТ «Альфа-Банк»	0,5	7	1	5	2,0453
АБ «Укргазбанк»	0,1666	4	0,2	1	0,6042
L _{max} = 4,1432 IC=0,0477 OC <10%					

**Розрахунок вектора пріоритетів, відносини узгодженості
для елементів матриці четвертого рівня ієрархії щодо зовнішніх
факторів***

Стресостійкість					
	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»	В6
ПАТ «Ощадбанк»	1	0,33	3	0,5	0,8388
АТ «Приватбанк»	3	1	5	2	2,3403
АТ «Альфа-Банк»	0,33	0,2	1	0,25	0,3584
АБ «Укргазбанк»	2	0,5	4	1	1,4142
Lmax= 3,8265, IC=0,1603, OC <10%					
Мережа					
	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Альфа- Банк»	АБ «Укргазбанк»	В7
ПАТ «Ощадбанк»	1	2/1	5/1	6/1	2,7831
АТ «Приватбанк»	1/2	1	4/1	3/1	1,5651
АТ «Альфа-Банк»	1/5	1/4	1	2/1	0,5623
АБ «Укргазбанк»	1/6	1/3	1/2	1	0,4069
Lmax= 3,3145, IC= 0,1237, OC <10%					

*Примітка: розраховано автором

Продовження дод.Д

Таблиця 2.6

Оцінка якості послуг банків-конкурентів станом на 31.12.2018 р.*

Примітка: *розроблено автором на основі джерел [23; 14; 17; 15; 28]

Критерії оцінки	Максимальне значення одиниці виміру	Показники банків					Оцінки в балах				
		АТ «ПриватБанк»	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Райфайзен банк Аваль»	АТ «Укрсиббанк»	АТ «Пумб»	АТ «ПриватБанк»	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Райфайзен банк Аваль»	АТ «Укрсиббанк»	АТ «Пумб»
Асортимент (середнє значення)											
Депозитні продукти	Шт	11	10	18	9	10	20	20	30	10	10
Фізичні особи	Шт	8	3	4	4	4	-	-	-	-	-
Малий та середній бізнес	Шт	3	7	14	5	6	-	-	-	-	-
Кредитні продукти	Шт	18	16	12	13	14	30	30	20	20	30
Фізичні особи	Шт	6	9	5	5	8	-	-	-	-	-
Малий та середній бізнес	шт	12	7	7	8	6	-	-	-	-	-
Якість обслуговування (середнє значення)							45	30	30	35	45
	5 балів	2,45	3,08	2,8	2,83	3,14	20	40	30	30	50
	1 місце з 20	3	1	5	4	2	40	50	30	40	40
Надійність, стресостійкість (середнє значення)							30	35	45	45	25
	5 балів	2,8	3	3,65	3,15	2,5	30	30	40	40	20
	1 місце з 31	10	8	1	2	12	30	40	50	50	30
Популярність банку	1 місце із 38	1	20	6	12	5	50	20	40	30	40

Примітка: *розроблено автором на основі джерел [23; 14; 17; 15; 28]

Продовження дод.Д

Таблиця 2.7

Рівень якості послуг, що надаються банками, станом на 31.12.2018

Критерії оцінки	Важливість критерія	Бальні оцінки					Бальні оцінки				
		АТ КБ «Приватбанк»	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Райфайзен банк Аваль»	Укрсиббанк	АТ «Пумб»	АТ КБ «Приватбанк»	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Райфайзен банк Аваль»	Укрсиббанк	АТ «Пумб»
Асортимент	0,24	25	25	25	15	20	6	6	6	3,6	4,8
Якість обслуговування	0,57	30	45	30	35	45	25,7	17,1	17,1	19,9	25,7
Надійність	0,14	30	35	45	45	25	4,2	4,9	6,3	6,3	3,5
Привабливість бренду	0,05	50	20	40	30	40	2,5	1	2	1,5	2
Усього	1,00	135	125	140	125	135	38,1	29	31,4	31,3	36
Середній рівень якості							33,16				
Відносний рівень якості							1,15	0,87	0,95	0,94	1,09

Таблиця 2.8

Рівень вартості послуг, що надаються банками, станом на 31.12.2018

Критерії оцінки	Важливість критерія	Бальні оцінки					Бальні оцінки				
		АТ КБ «Приватбанк»	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Райфайзен банк Аваль»	Укрсиббанк	АТ «Пумб»	АТ КБ «Приватбанк»	ПАТ «Ощадбанк»	АТ «Райфайзен банк Аваль»	Укрсиббанк	АТ «Пумб»
Кредитування	0,39	30	20	10	20	30	11,7	7,8	3,9	7,8	11,7
Депозитні операції	0,35	50	30	30	10	30	17,5	10,5	10,5	3,5	10,5
Розрахунково-касове обслуговування	0,26	30	30	30	10	40	7,8	7,8	7,8	2,6	10,4
Всього	1,00	110	80	70	40	100	37	26,1	22,2	13,9	32,6
Середній рівень вартості	26,36										
Відносний рівень вартості							1,4	0,99	0,84	0,53	1,24