

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Оцінювання конкурентної позиції банку

Студентки 2 курсу 11 м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Управління банківським
бізнесом»

Бурякової Дарії
Андріївни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Кіресва Катерина
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет фінансів та обліку _____ Кафедра банківської справи _____
Освітній ступінь _____ магістр _____
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» _____
Спеціалізація «Управління банківським бізнесом» _____

Затверджую

Зав. кафедри _____
_____ Н.П.Шульга _____
« _____ » _____ 202 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві _____ _____ БУРЯКОВОЇ ДАРІЇ АНДРІЇВНИ _____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
_____ **ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ** _____

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2020 р. № 3286

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) _____ **19.11.2021** _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) - розкриття теоретичних та методичних положень щодо оцінювання конкурентної позиції банку, а також розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Об'єкт дослідження - конкурентна позиція банку

Предмет дослідження - процес оцінювання конкурентної позиції банку

4. Перелік табличного та графічного матеріалу - таблиці та рисунки, що характеризують конкурентну позицію банку та методики її оцінювання.

Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА РИНКУ

2.1 Дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентну позицію досліджуваного банку на ринку

2.2 Аналіз конкурентної позиції досліджуваного банку

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА РИНКУ

3.1. Напрями посилення конкурентної позиції АТ «ГАСКОМБАНК» на ринку банківських послуг України

3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення методики оцінювання конкурентної позиції банку на ринку та її зміцнення

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Узгодження плану та оформлення завдання	24.12.2020	
2	Подання статті на кафедру	01.03.2021	
3	Вступ. Розділ 1	20.04.2021	
4	Розділ 2	22.06.2021	
5	Розділ 3. Висновки	10.09.2021	
6	Подання роботи (всі розділи, додатки) на кафедру	12.10.2021	
7	Попередній захист робіт	02.11.2021	
8	Подання завершеної (переплетеної) роботи та електронної версії в ПДФ форматі	19.11.2021	

7. Дата видачі завдання «_24_»_ грудня _2020_ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Кіреєва К.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент _____

Бурякова Д.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Бурякової Дарії Андріївни написана на актуальну тему, що досліджує питання оцінки конкурентоспроможності діяльності банків в Україні, виявляє ключові переваги посилення конкурентних позицій банків, вибору та реалізації конкурентних стратегій протягом багатьох років банками.

Автор ґрунтовно дослідила теоретико-методичні засади оцінювання конкурентної позиції банку, зокрема, розкрила значення підходів, розроблених світовою економічною теорією та практикою, таких як моделі Boston Consulting Group (BCG), General Electric/McKinsey, Artur de Little, які полегшують процес стратегічного управління конкурентоспроможністю банку.

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, автор провела діагностику конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку, визначила зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку. В процесі здійснення аналізу сучасних умов нестабільності національної економічної системи, загострення політичної ситуації, глобалізації бізнес-процесів та їх впливу на конкурентну позицію банку, автором було зроблено висновок про те, що особливого значення в цьому аспекті набуває вплив монетарних інструментів на показники діяльності банків, що вимагає прогнозування та дослідження основних показників банківської системи.

На основі оцінки конкурентоспроможності АТ «ТАСКОМБАНК», автором запропоновані напрями посилення конкурентної позиції цього банку на ринку банківських послуг України та розроблені пропозиції щодо удосконалення методики оцінювання конкурентної позиції банку на ринку та її зміцнення.

На основі вищевикладеного було зроблено висновок про те, що випускна кваліфікаційна робота на тему «Оцінювання конкурентної позиції банку» студентки ФФО 2курс 11М групи Бурякової Дарії Андріївни відповідає вимогам та рекомендується до захисту перед кваліфікаційною комісією.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проєкт)

Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) студента Бурякової Д.А.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту перед екзаменаційною комісією.

Керівник проєктної групи
(гарант освітньої програми) _____ Н.П. Шульга _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Н.П. Шульга _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2021_ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА РИНКУ	17
2.1 Дослідження впливу зовнішніх факторів на конкурентну позицію АТ «ТАСКОМБАНКУ»	17
2.2. Аналіз конкурентної позиції АТ "ТАСКОМБАНК"	26
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА РИНКУ	34
3.1. Напрями посилення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку банківських послуг України	34
3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення методики оцінювання конкурентної позиції банку на ринку та її зміцнення	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність функціонування ринку банківських послуг можна визначити в ході стратегічної діагностики як ринку загалом, так і його учасників зокрема. Ця проблема досі залишається актуальною для кожного банку. Сьогодні, в умовах реформування банківської системи України, питання конкурентоспроможності банків є важливими та вимагають створення підходів щодо оцінки їхньої конкурентної позиції. Системний моніторингу та здійснення регулярної оцінки обґрунтованими методами призводить до вирішення задачі забезпечення ефективної діяльності кожного банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями формування конкурентної позиції банків займалися такі відомі вчені, як Дзюблюк О. [7], Г. Т. Карчева [8], Т. С. Смовженко [8], В. І. Міщенко [8], Золотарьова О. В. [10], Сонкова О. Л. [38], Смолін І. В. [39] та ін. Актуальною залишається проблема створення системного підходу до визначення рівня конкурентоспроможності банку, завдяки якому досягається довгострокова ефективність його діяльності.

Недостатньо дослідженими постають питання формування конкурентної позиції банків в сучасних умовах реформування банківської системи та ґрунтового її перетворення. В умовах фінансової нестабільності, обумовленою фінансовою кризою та пандемію коронавірусу COVID 19, виникає необхідність в глибокому дослідженні особливостей формування конкурентної позиції банків в сучасних умовах.

Мета роботи - розкриття теоретичних та методичних положень щодо оцінювання конкурентної позиції банку, а також розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення *завдань*:

- визначення теоретико-методичних засад оцінювання конкурентної позиції банку;

- проведення дослідження впливу зовнішніх факторів на конкурентну позицію АТ «ТАСКОМБАНК»;
- здійснення аналізу конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК»;
- визначення напрямів посилення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку банківських послуг України
- розробка пропозицій щодо удосконалення методики оцінювання конкурентної позиції банку на ринку та її зміцнення.

Об'єкт дослідження - конкурентна позиція банку.

Предмет дослідження - процес оцінювання конкурентної позиції банку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались такі методи, як: аналіз і синтез (при формалізації методів оцінки конкурентної позиції банків), статистичний і порівняльний аналізи (при дослідженні динаміки, структури АТ «ТАСКОМБАНК» та банків-конкурентів).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань регулювання банківської діяльності; офіційні дані Національного банку України; фінансова звітність банків; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації підходів щодо оцінки конкурентної позиції банку на ринку.

Практична цінність результатів дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі наведені пропозиції щодо удосконалення напрямів підвищення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК». Запропонований метод оцінки конкурентної позиції є комплексним та надає можливості здійснення ґрунтовного моніторингу діяльності банку на ринку банківських послуг.

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

Публікації. Основні результати випускної кваліфікаційної роботи було викладено у науковій статті: Підходи до оцінки конкурентної позиції банку //

Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів: Зб. наук. ст. студ. денної та заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021.- ст. 374

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Повний обсяг роботи становить 59 сторінок, з них 50 основного тексту, ілюстровані 13 таблицями, 13 рисунками. Список використаних джерел складається із 48 найменувань

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ

На сьогодні далеко не всі вітчизняні банки готові до ведення конкурентної боротьби на рівні, який вимагає сучасний ринок банківських послуг. Навіть маючи конкурентоспроможні послуги, деякі банки не можуть реалізувати цю перевагу через відсутність практики використання всього комплексу засобів конкурентної боротьби: цінової політики, ефективних методів стимулювання, створення позитивного іміджу тощо.

За таких умов банкам необхідно правильно оцінити ситуацію на ринку банківських послуг та власні можливості щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Визначення власної конкурентної позиції являє собою вихідну дію конкурентного аналізу. Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і статистичні показники.

Визначають дефініцію «конкурентна позиція», ми погоджуємося з думкою вчених, Дзюблюк О. [7], Смовженко Т. С., Міщенко В. І. [8] та Золотарьової О. В. [10], які визначають її як «порівняльну характеристика основних ринкових параметрів компанії в сучасних умовах та її продуктів щодо аналогічних параметрів конкурента». Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і, зокрема, статистичні показники. Отже, на нашу думку, конкурентна позиція банку – це певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів. Бажанням кожного банків в сучасних умовах є забезпечення сталої конкурентної позиції.

Сучасна економічна наука виділяє кілька ступенів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна. Звичайно, поділ це носить певною мірою умовний характер і межі між позиціями в достатній мірі розпливчасті. Домінуючою вважається конкурентна позиція, що забезпечує можливість впливу на ринок в цілому, де

підприємство займає більшу частину ринку. Сильна позиція полягає в можливості диктувати свої умови ринку і впливати на конкурентне середовище. Сприятлива конкурентна позиція створює передумови отримання вигідних умов реалізації власної продукції, є можливості розширення ринку. Надійною можна вважати позицію, забезпечену товарними і фінансовими ресурсами і стійку до коливань ринку [38, с. 78].

Домінуючою вважається конкурентна позиція, що забезпечує можливість впливу на ринок в цілому, де певний банк займає більшу частину. Сильна позиція банків в сучасних умовах полягає в можливості диктувати свої умови ринку і впливати на конкурентне середовище. Сприятлива конкурентна позиція створює передумови для банків в отриманні вигідних умов реалізації власної продукції. Надійною можна вважати позицію банків в сучасних умовах, забезпечену фінансовими ресурсами і стійкою зміною до кон'юнктури ринку. Слабка позиція банків в конкуренції - звичайно невелика частка ринку, що має до того ж тенденцію до скорочення, банків не має ні конкурентоспроможної продукції, ні надійного способу реалізації.

У процесі аналізу та вибору конкурентних позицій банки широко використовують підходи, уже розроблені світовою економічною теорією та практикою. До найбільш поширених із них належать моделі Boston Consulting Group (BCG), General Electric/McKinsey, Artur de Little [3, с. 7]. Їх використання значною мірою полегшує процес стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. Однак, зазначені підходи мають певні недоліки, що обмежують їх застосування.

Досвід застосування матриць показує, що цей метод себе виправдовує, не дивлячись на досить складні і трудомісткі підготовчі розрахунки. Формується стійка методична база, що забезпечує необхідну орієнтацію керівництва на підтримку конкурентних позицій банку. Здійснено аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практичній діяльності підприємств

методів проведення маркетингових досліджень конкурентного положення фірми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи оцінки конкурентних позицій банку на ринку*

Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Модель БКГ					
Темп зростання ринку; відносна ринкова частка	Обсяг продаж; Питомі витрати	Матриця 2x2	Простота використання; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів; не робиться аналіз причини явища; побудова відбувається на не чіткому визначенні частки ринку; змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Доцільна для аналізу стратегічних господарських одиниць у рамках підприємства, однак утруднено визначення частки ринку
Модель М. Портера					
Структура й динаміка діючих конкурентів; потенційні конкуренти; тиск товарів-замінників; положення постачальників у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовують показники: Рентабельність виробництва; ринкова частка	Порівняльний аналіз; осі координат; матриця 2x2	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Необхідність для проведення аналізу кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникнути труднощі зі збиранням даних	Застосування можливе й необхідне
Метод «Мак-Кінзі»					
Привабливість ринку; конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку; 9 змінних відносно переваги фірми на ринку	Оцінки експертів, матриця 3x3	Порівняно з БКГ пропонує більш детальний аналіз; дає можливість визначити стратегічне положення фірми; пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства; високі вимоги до компетенції експертів	Розбивка осей матриці спірна; втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок; не дає можливості визначити, як варто перешикувати структуру бізнес портфеля підприємства; пропонувані стратегії маркетингу поверхні	Застосування недоцільне через можливі похибки при виконанні і невизначеності результатів
Метод LOST					
Існуюче положення фірми; стратегії діяльності; довгострокові цілі; короткострокові цілі; кадровий потенціал; плани розвитку; організація менеджменту	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Тест-таблиця власного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу; не оцінюється підприємств за основними елементами маркетингу	Застосування можливе
Ситуаційний (SWOT) аналіз					
Внутрішнє середовище перед прийняттям маркетинг; фінанси; виробництво; організація й кадри	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості загрози, сильні/слабкі сторони; таблиця профілю середовища	Дає можливість з'ясувати погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; допускає вироблення стратегій діяльності	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	Застосування необхідне
Метод експертного оцінювання					

Продукти; ціна; канали збуту; просування продукту на ринку	По кожному фактору вибираються свої змінні	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумуються оцінки, порівнюються результати	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Піддаються оцінці лише елементи маркетингу; відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; не враховуються кон'юнктура ринку й галузева структура	Застосування можливе
--	--	--	---	--	----------------------

*Примітка: розроблено автором за джерелом [3], [7], [8], [10], [39]

Матриця портфельного аналізу BCG одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Матриця BCG визначає чотири основні позиції в яких може перебувати банк (послуги) (квадранти матриці), які отримали загальноновизнані нині маркетингові назви: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки» (рис. 1). В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу [8, с. 212].

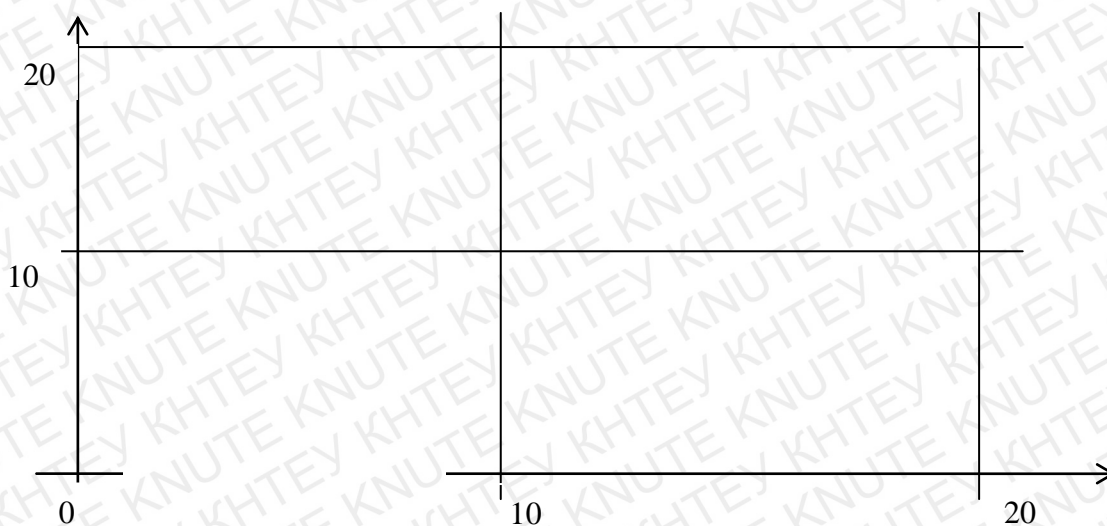


Рис. 1.1 Матриця BCG «зростання – частка ринку»*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [7], [8]

На відміну від двофакторної матриці BCG, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатфакторною матрицею. В матриці

Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці BCG, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність банку» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» - на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь).

Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість — конкурентоспроможність» (рис. 1.2).

Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником.

Привабливість ринку	Висока	Селективність	Селективне зростання	Інвестиції та зростання
	Середня	Отримання прибутку і відмова від участі	Селективність	Селективне зростання
	Низька	Отримання прибутку і відмова від участі	Отримання прибутку і відмова від участі	Селективність
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність ринку		

Рис. 1.2 Матриця Мак-Кінсі «привабливість – конкурентоспроможність»

*Примітка: розроблено автором за джерелом [8, с. 213]

Так, критерій визначення довгострокової галузевої привабливості включає:

- емність ринку та темпи його зростання;
- інтенсивність конкуренції;
- вхідні та вихідні бар'єри;
- сезонність та циклічність коливань;
- потреба в капіталовкладеннях;

- загрози та можливості галузей, що розвиваються;
- вплив соціального, екологічного факторів, а також, державного регулювання.

Щоб отримати формальну, кількісну оцінку довгострокової галузевої привабливості, кожному показнику потрібно присвоїти вагу, що відповідає її важливості для керівництва та тій ролі, що відіграє цей показник у виборі стратегії.

До факторів, що використовуються для оцінки конкурентної позиції, належать:

- частка ринку;
- відносний рівень витрат;
- можливість перевершити конкурентів за якістю товарів, знанням споживачів;
- наявність бажаних переваг;
- рівень прибутковості відносно конкурентів.

Оцінка позиції в конкуренції визначає становище банку по горизонталі, а саме: досягло воно сильної, середньої чи слабкої позиції [45, с. 134].

Наведені методи мають одну спільну рису: відсутність розуміння різних видів конкурентоспроможності обумовила поєднання у розрахунках якісно неоднорідних ознак, диференційованих у часі. Унаслідок цього отримані характеристики мають обмежені можливості для їх прикладного застосування як параметрів конкурентоспроможності суб'єкта ринку.

На думку професора Шевцова О.Й. [46, с. 216]. конкурентна позиція банку може бути виміряна як у якісному, так і кількісному відношенні. З позиції якісної оцінки, вона визначає, що конкурентна позиція містить напрями і форми ділової активності певного банку. А з позиції кількісного значення конкурентна позиція може бути різною за формами репрезентації: конкурентна позиція рейтингового типу, коли за окремим кількісним показником банки розміщують у рейтинговому списку (ТОП-5 банків України за активами, ТОП-5 банків України за кредитним портфелем, ТОП-5

банків України за власним капіталом, ТОП-5 банків України за портфелем цінних паперів); конкурентна позиція за значенням інтегрального індикатора, що акумулює основні фінансові показники банку; конкурентна позиція за значенням інтегрального індикатора, що оцінює частку ринку банківських послуг, яку займає банк; конкурентна позиція за значенням інтегрального індикатора, що оцінює частку ринку за окремою банківською послугою; конкурентна позиція за окремим банківським бізнесом, яку оцінено за показниками прибутковості, рівня ризику і т. ін.

Конкурентна позиція банку може бути використана як оцінка сучасного стану банку та як основа формування його конкурентної стратегії. На нашу думку, конкурентна позиція банків – це певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів. У процесі аналізу та вибору конкурентних позицій банки широко використовують підходи, уже розроблені світовою економічною теорією та практикою. До найбільш поширених із них належать моделі Boston Consulting Group (BCG), General Electric/McKinsey, Artur de Little [45, с. 176]. Їх використання значною мірою полегшує процес стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. Розрахована індивідуально для окремого банку конкурентна позиція дає змогу позиціонувати банк відносно його банків-конкурентів, для визначення сильних та слабких сторін своєї діяльності та банків-конкурентів.

Вибір конкурентної стратегії банки здійснюють в залежності від власної конкурентної позиції, рівня конкуренції в сегментах, де вони працюють, внутрішніх можливостей та багатьох інших факторів [8, с. 166].

Аспекти оцінки конкурентоспроможності банків, виявлення ключових переваг та посилення конкурентних позицій, вибору та реалізації конкурентних стратегій протягом багатьох років розглядаються багатьма вітчизняними та зарубіжними дослідниками, залишаються дискусійними. З урахуванням доцільності розширення бачення щодо розвитку комплексних підходів в межах цих напрямів досліджень та їх об'єднання, сформовано

рекомендації щодо визначення конкурентних позицій та обґрунтування типів конкурентних стратегій банків за результатами інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Представлені пропозиції охоплюють питання інтегральної оцінки конкурентоспроможності банку та надання якісної інтерпретації результатам кількісної оцінки. Побудову інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності банку, у порівнянні із іншими учасниками ринку банківських послуг, запропоновано здійснювати за критерієм міні-макс та з урахуванням вагових коефіцієнтів для часткових показників, що використовуються для зведення сукупного індикатора. Зокрема, таких як: показники питомої ваги депозитів/кредитів банку в загальному обсязі депозитів/кредитів, показник співвідношення операційних доходів і витрат банку, чиста процентна маржа, показники питомої ваги витрат на маркетинг і рекламу/витрат на персонал в загальних адміністративних витратах банку.

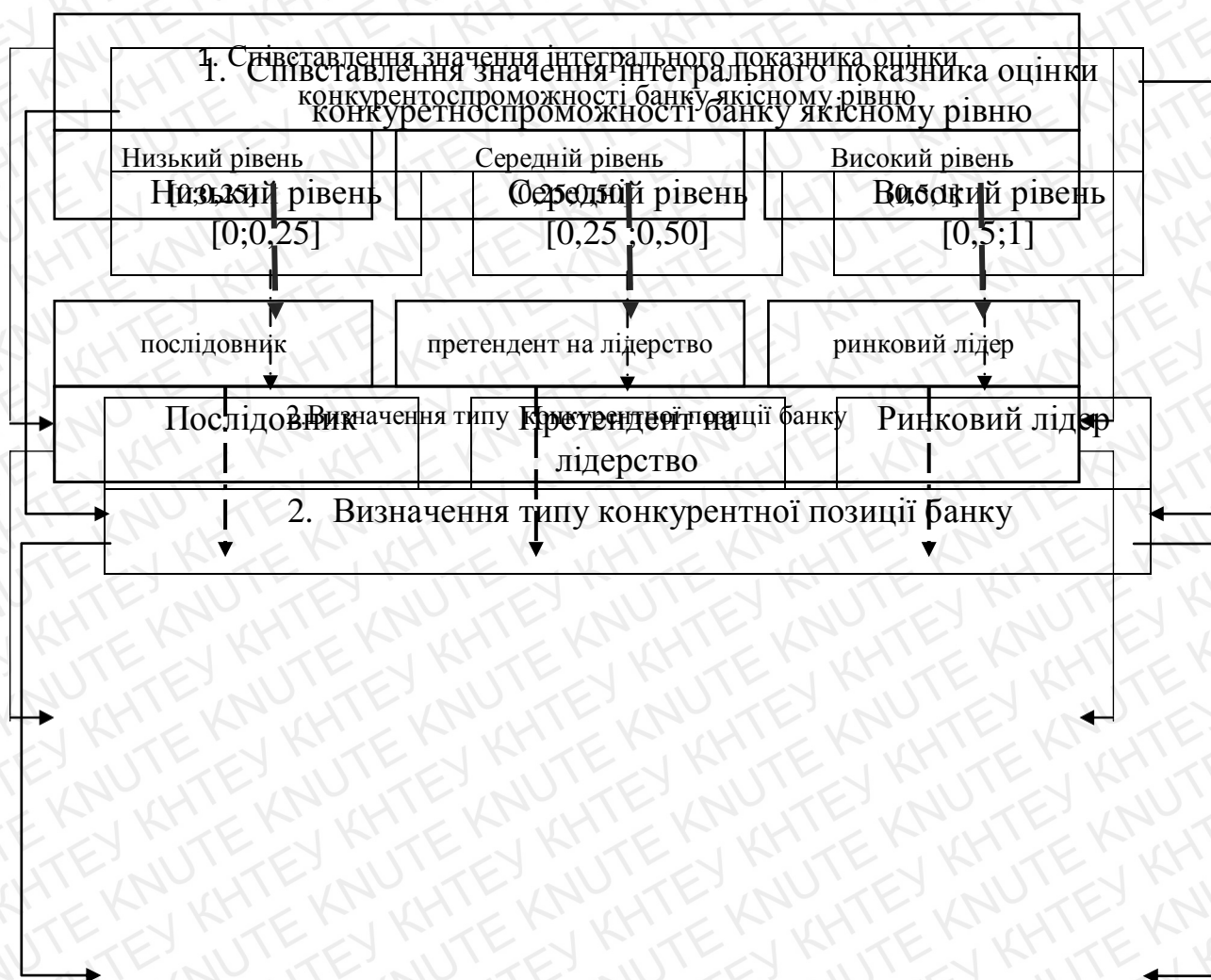
Конструювання інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності банку передбачено з використанням лінійної математичної моделі за методом зважених сум; визначення вагових коефіцієнтів для його складових – за правилом Фішберна (дає можливість представити рівень значущості показників за їх рангами). За результатами ранжування використаних для оцінки конкурентоспроможності банку показників побудована модель інтегрального показника має вид [10, с. 34]:

$$I = 0,28 \cdot x_1 + 0,24 \cdot x_2 + 0,1 \cdot x_3 + 0,19 \cdot x_4 + 0,14 \cdot x_5 + 0,05 \cdot x_6, \quad (1.1)$$

де x_1 – нормалізоване значення показника питомої ваги депозитів банку в загальному обсязі депозитів у банківській системі; x_2 – нормалізоване значення показника питомої ваги кредитів банку в загальних обсязі кредитів, наданих банками; x_3 – нормалізоване значення показника співвідношення операційних доходів і витрат банку; x_4 – нормалізоване значення показника чистої процентної маржі банку; x_5 – нормалізоване значення показника питомої ваги витрат на маркетинг і рекламу в загальних адміністративних витратах банку; x_6 – нормалізоване значення показника

питомої ваги витрат на персонал в загальних адміністративних витратах банку.

Співставлення значення інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності банку із високим, середнім або низьким якісним рівнями здійснено наступним чином. Мінімальне значення шкали відповідає 0, максимальне значення – 1 (тобто мінімальне і максимальне значення, які може приймати інтегральний показник відповідно). Всі зміни відбуваються на рівні 25% та 50%. Виходячи з цього, для співставлення розрахованого значення інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності банку якісному рівню пропонується така інтерпретація: банк, для якого значення інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності становить 0,5 та більше, можна вважати одним із ринкових лідерів (конкурентна позиція «лідер»); для банку із значенням інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності знаходиться в діапазоні 0,25-0,5 конкурентну позицію можна визначити як «претендент на лідерство»;



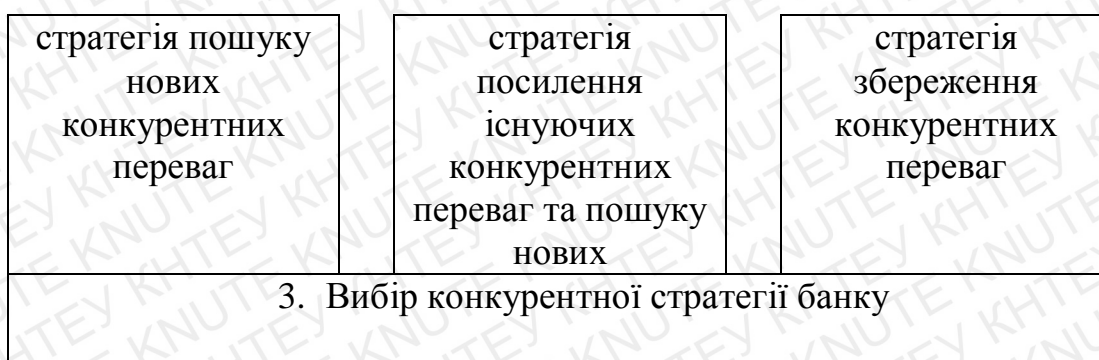


Рис. 1.3. Сформована логіка зв'язку між рівнем конкурентоспроможності банку, типом його конкурентної позиції та конкурентною стратегією банку [10, с. 36]

А для банку із низьким рівнем конкурентоспроможності (значення інтегрального показника є меншим, ніж 0,25) конкурентна позиція – «послідовник». З урахуванням зроблених висновків визначено доцільність вибору конкурентної стратегії банку у відповідності із визначеним якісним рівнем інтегрального показника оцінки його конкурентоспроможності та конкурентної позиції.

Слід звернути увагу, що «наповнення» конкретної конкурентної стратегії залежить від пріоритетності тієї чи іншої конкурентної переваги або їх комбінацій, за рахунок яких керівництво банку планує ефективно позиціонувати його на ринку. Наприклад, концентрація уваги на лідерстві продукту, операційному вдосконаленні або ефективній взаємодії із споживачем обумовлює необхідність удосконалення відповідних внутрішніх бізнес-процесів банку. У свою чергу для впровадження тієї чи іншої стратегії розробляються та деталізуються відповідні заходи та програми робіт у визначених напрямках [38].

Таким чином, із урахуванням розглянутого зв'язку між рівнем конкурентоспроможності банку, його конкурентною позицією та стратегією зроблено такі висновки: за умови низького рівня конкурентоспроможності банк позиціонує себе як послідовник та реалізує стратегію пошуку нових конкурентних переваг; середнього рівня конкурентоспроможності – як претендент на лідерство із стратегією посилення існуючих конкурентних

переваг та пошуку нових; високого рівня конкурентоспроможності — як ринковий лідер зі стратегією збереження конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА РИНКУ

2.1 Дослідження впливу зовнішніх факторів на конкурентну позицію АТ «ТАСКОМБАНКУ»

Проведемо аналіз впливу зовнішніх факторів (макроекономічних показників), а саме: ВВП, індексу споживчих цін, грошових доходів населення, індексу цін виробників промислової продукції, на показники банківської системи України з 2007 р. до 2021 р., станом на 01.01 (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Стан макроекономічних показників (факторів впливу) та показників банківської справи за період 2007-2021 рр. (станом на 01.01)*

Рік	ВВП, млн грн	Індекс споживчих цін (до грудня попереднього року, %)	Доходи населення, млн грн	Індекси цін виробників промислової продукції (до грудня попереднього року), %	Депозити, млн грн		Кредити, млн грн	
					фізичних осіб	юридичних осіб	фізичних осіб	юридичних осіб
2007	457325	10,3	381404	109,5	73202	59542	33523	109895
2008	565018	11,6	472061	114,1	106715	77519	78543	166683
2009	751106	16,6	623289	123,3	164159	115579	155446	271417
2010	990819	22,3	845641	123	193 555	142 588	254 614	471 722
2011	947042	12,3	894286	114,3	213 542	136 094	233 886	489 214
2012	1120585	9,1	1101175	118,7	275 075	164 372	205829	540542
2013	1349178	4,6	1266753	114,2	310545	214363	197793	610414
2014	1459096	-0,2	1457864	100,3	369906	227725	133616	560765
2015	1522657	0,5	1548733	101,7	441892	261022	145082	654146
2016	1586915	24,9	1516768	131,8	422733	295473	145792	727819
2017	1988544	43,3	1772016	125,4	399842	318568	97553	616421
2018	2385367	12,4	2051331	135,7	437152	369913	87118	479393
2019	2983882	13,7	2652082	135,7	478100	403955	92063	469265
2020	3 558 706	9,8	3219518	114,2	508457	406367	114004	480000
2021	807 755	2,4	803436	101,0	515925	390778	120084	458553

*складено автором за джерелом [6], [19], [22]

Як видно із даних таблиці 2.1, у період з 2007 по 2010 р. макроекономічні показники мали позитивну динаміку. Відносна зміна ВВП

у 2008 р. до початкового періоду становила +23,5%, що свідчить про стабільний розвиток економіки країни. Доходи населення також збільшились, інфляція також зросла. У 2008–2009 рр. відбувалося підвищення цін на газ для промисловості та населення, зросла вартість енергоносіїв, зросли ціни на комунальні послуги, послуги пасажирського транспорту.

Основними причинами збільшення інфляції в 2010 р. стало зростання цін у січні-травні на продтовари внаслідок неврожаю 2009 р. і підвищення мінімальної зарплати, пенсії, прожиткового мінімуму, зарплат держслужбовців, виплата компенсації, заощаджень, підвищення цін на послуги житлово-комунального господарства. Незважаючи на вищезазначені причини, як депозити, так і кредити у досліджений період зростали (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Абсолютна зміна макроекономічних показників (факторів впливу)
та показників банківської системи України за 2008-2021 рр.
(станом на 01.01)***

Рік	ВВП, млн. грн	Індекс споживчих цін (до грудня попереднього року, %)	Доходи населення, млн грн	Індекси цін виробників пром. продукції (до грудня року), %	Депозити, млн грн		Кредити, млн грн	
					фізичних осіб	Юридичних осіб	фізичних осіб	юридичних осіб
2008	107693	1,3	90657	4,6	33513	17977	45020	56788
2009	186088	5,0	151228	9,2	57444	38060	76903	104734
2010	239713	5,7	222352	-0,3	29396,29	27009,11	99168,39	200305
2011	-43777	-10,0	48645	-8,7	19986,37	-6493,78	-20728,6	17492,21
2012	173543	-3,2	206889	4,4	61532,92	28277,32	-28056,8	51327,81
2013	228593	-4,5	165578	-4,5	35470,8	49991,85	-8036,26	69871,62
2014	109918	-4,8	191111	-13,9	59360,86	13361,53	-64177,2	-49648,2
2015	63561	0,7	90869	1,4	71986,14	33296,83	11466,54	93380,36
2016	64258	24,4	-31965	30,1	-19159	34450,75	710,0002	73672,89
2017	401629	18,4	255248	-6,4	-22891,8	23095	-48238,7	-111398
2018	396823	-30,9	279315	10,3	37310,82	51345,69	-10435,3	-137027
2019	598515	1,3	600751	0	40947,6	34041,69	4944,772	-10128,2
2020	574824	-3,9	567436	-21,5	30357	2412	21940,67	10734,36
2021	-2750951	-7,4	-2416082	-13,2	7468	-15589	6080,334	-21446,5

*складено автором за джерелом [6], [19], [22]

Як видно з таблиці 2.2, номінальні доходи населення суттєво збільшилися (наприклад, в 2007 році вони збільшилися на 45 %), що підштовхнуло зростання цін. Інтенсивне кредитування населення додатково підігрівало попит – щорічно з 2007 по 2010 рік обсяг приватних позик стрімко збільшувався приблизно в два рази. Таке суттєве збільшення ресурсів зумовило зростання приватного споживання. Через те, що внутрішня пропозиція та імпорт не задовольняли повністю існуючий попит, це призвело до підвищення цін. В той час населення не дуже переймалось темпами інфляції (приблизно 10% в річному співставленні). У травні 2008 року, коли світовий оптимізм на товарних ринках різко активізувався, річна інфляція в Україні сягнула 22,3% [5].

У період з 2008 до 2012 рр. світова фінансова криза та пов'язані з нею процеси у українській економіці зумовили значне зростання індексу споживчих цін (рис. 2.1). Світова криза 2008-2009рр дуже сильно вдарила по економіці України: ВВП скоротився на 14,8%, середньозважений річний обмінний курс виріс з 5,27 грн за 1 долар США у 2008 році до 7,79 грн у 2009 році, і тимчасово перетинав позначку в 10 грн за 1 долар США на піку кризи. Не дивлячись на це, рівень інфляції дещо впав – з 25,3% в 2008 році до 16% в 2009 році і 9,4% в 2010 році (в середньому за рік). Здавалось, країна рухається у правильному напрямку: в 2010 році економічне зростання набрало певних обертів, курс гривні стабілізувався (і знову де-факто з прив'язкою до долара), рівень інфляції уповільнився до однозначного числа.

В роки кризи і показник ВВП, і обсяги споживання знизились приблизно в однаковому співвідношенні. Тим не менш, відновлення обсягів споживання відбулося значно швидшими темпами, ніж зростання реального ВВП – вже в 2011 році рівень обсягу споживання (у постійних цінах) перевищив показник 2008 року, в той час як ВВП не досягнув докризового рівня [19].

В останні роки рівень інфляції збільшився внаслідок політичних та соціально-економічних подій, що відбулися в країні. Піковим на рахунок

збиткових показників масштабності банківської діяльності є 2009 р., що зумовлено кризовою ситуацією фінансової системи. 2011 р. характеризується підвищенням нарощування активів, зобов'язань і наданих кредитів, при цьому проблемним питанням залишається рівень капіталізації банків. Зростання пропозиції грошей і збільшення банківського капіталу в Україні забезпечують емісійні механізми Національного банку України. У 2011 р. монетарна база зросла на 6,29%, грошова маса – на 14,66% [9].

Наступним розглянемо період 2012-2014 рр. У другій половині 2012 року почався новий спад економіки, який триває і до цього часу. У спробах побороти ці проблеми уряд стимулював приватне споживання і вирішив утримувати фіксований обмінний курс гривні до долара. Таким чином, два фактори тиснули на ціни з різних боків: більші доходи спричиняли зростання цін, в той час як низька економічна активність тягнула їх донизу. Протягом 2012-2013рр рецесія отримала «тимчасову перемогу» – кумулятивне зростання цін за ці 2 роки становило лише 3% – дивовижне падіння, враховуючи те, що протягом попереднього десятиліття (2001-2011рр) річна інфляція становила в середньому 10,3%. У 2013 р. у порівнянні з попереднім роком меншими темпами зросла заробітна плата (-8,1 в.п.), доходи від власності (-6,3 в.п.), а також соціальні допомоги (-6,8 в.п.) [23].

Перешкоджаючий зростанню цін ефект рецесії закінчився разом із інвалютними резервами, які були витрачені на штучну підтримку стабільності обмінного курсу. У 2014 році знецінення гривні спричинило 24,9% інфляцію грудень до грудня.

Період з 2014 р. і до сьогодні характеризується наступними тенденціями. У 2015 р. уповільнення споживчої інфляції в Україні набуло стійкого характеру. Досягнувши у квітні 2015 р. пікового рівня, спричиненого девальвацією гривні та різким підвищенням цін і тарифів, що регулюються адміністративно, надалі інфляція характеризувалася майже незмінним трендом до сповільнення. Станом на кінець року зростання індексу споживчих цін (ІСЦ) становило 43,3%. Основне зростання цін

відбулося в першій половині року. Базова інфляція уповільнилася до 34,7% у грудні 2015 р. [23]. У 2016 р. споживчі ціни зросли на 12,4%. Стрімке уповільнення споживчої інфляції (з 43,3% у 2015 р.) відповідало прогнозам Національного банку, що передбачали зростання споживчих цін на 12%.

Це відбулося насамперед завдяки послабленню фундаментального інфляційного тиску, про що свідчило швидке зниження базової інфляції (до 5,8%), зумовлене поміркованою монетарною та фіскальною політикою [5]. На початку 2017 р. інфляційний тиск посилювався. Споживча інфляція у березні 2017 р. становила 15,1%. Зростання цін прискорилося за більшістю основних складників споживчого кошика на тлі збільшення виробничих витрат та низької бази порівняння. Перехід ДССУ на нову методологію розрахунку ІСЦ став додатковим тимчасовим чинником, що зумовив нижчий за прогноз рівень зростання цін.

За підсумками 2017 року споживчі ціни в Україні зросли на 13,7%, перевищивши як інфляційну ціль ($8\% \pm 2$ в. п.), так і прогноз інфляції, оприлюднений у Інфляційному звіті на початку 2017 року (9,1%). Враховуючи горизонт монетарної політики (9 – 18 місяців), економісти аналізують відхилення від прогнозу 12-місячної давнини для визначення впливу різних факторів. Відхилення від прогнозу становило 4,6 в. п. Найбільший внесок (майже половину) у відхилення від прогнозу мали вищі темпи зростання цін на сирі продукти харчування, що передусім пояснюється низькою факторів з боку пропозиції на внутрішньому ринку. Крім несприятливих погодних умов, до таких чинників можна однозначно віднести суттєве збільшення експорту м'яса та молочної продукції на тлі зростання світових цін з відповідним зменшенням пропозиції на внутрішньому ринку [23].

У 2014 р. зростання обсягу номінального ВВП порівняно з 2013 р. сягнуло 121 717 млрд. грн., або 108,3%, водночас обсяг реального ВВП у 2014 р. впав на 35 103 млрд. грн., або до 97,5%. Такі значні перепади, коли номінальний ВВП зростає, а реальний падає, відбуваються під час інфляції у

зв'язку зі зростанням цін на товари та послуги з одночасним скороченням обсягів виробництва, споживанням цих товарів. У підсумку скорочується купівельна спроможність населення, а також спостерігається падіння рівня життя.

Фактичні темпи зростання реального ВВП України у 2017 р. виявилися на 2,5% вищими за очікування Національного банку, які опубліковані в Інфляційному звіті регулятора за січень 2018 р. (2,1%). Про це йдеться в коментарі НБУ щодо фінальної статистики про зростання ВВП за 2017 р. на 2,5%. Регулятор зазначив, що відновлення економіки України відбувається стрімкіше очікувань, а основним драйвером зростання став споживчий попит, також вагомим рушієм залишалась інвестиційна активність. Крім того, зростанню реального ВВП сприяють зовнішні умови, оскільки обсяги експорту товарів та послуг у реальному вираженні зросли на 3,5% рік до року [4]. Реальний ВВП України у першому кварталі 2019 року порівняно з відповідним кварталом 2018 року зріс на 2,5%.

Зростання реального ВВП у другому кварталі 2019 року на 4,6% порівняно з відповідним кварталом торік відбулося завдяки збереженню інвестиційної активності, що стимулювало розвиток будівництва, а також збільшенню виробництва у сільському господарстві та металургійному комплексі. У II кварталі 2019 року реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) України зріс на 4,6% р/р, що є найкращим результатом за всю посткризову історію відновлення економіки (минулого разу реальний ВВП збільшився також на 4,6% р/р у IV кв. 2016 року). Кумулятивне зростання економіки за останні 4 роки перевищило 13%. Далі ретельно розглянемо залежність між макроекономічними показниками та показниками банківської системи .

Отже, в сучасних умовах нестабільності національної економічної системи, загострення політичної ситуації, глобалізації бізнес-процесів, особливого значення набуває вплив монетарних інструментів на показники діяльності банків, а також дослідження основних показників банківської

системи та їх прогнозування. Проведений аналіз впливу макроекономічних чинників на банківську систему довів, що існує досить сильні зв'язки між певними чинниками та показниками банківського ринку.

Розрахуємо індекс Херфінделя-Хіршмана на кредитному ринку банківських послуг України станом на 01.01.2021 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати розрахунку індексу Херфінделя-Хіршмана на кредитному ринку банківських послуг станом на 01.01.2021 р. *

Банк	Портфель, млн грн	r	r ²
Приватбанк	154919,69	40,27	1621,66
Укрсоцбанк	29827,62	7,75	60,11
Райффайзен Банк Аваль	30029,78	7,81	60,93
ОТП Банк	16225,05	4,22	17,79
Альфа-Банк	29754,06	7,73	59,82
Ощадбанк	103168,94	26,82	719,19
Універсал (UniversalBank)	4890,41	1,27	1,62
Ідея банк	2075,42	0,54	0,29
Правекс-банк	1038,85	0,27	0,07
ТАСКОМБАНК	12774,66	3,32	11,03
Всього	384704,48	100,00	2552,51

*складено автором за джерелом [6], [19], [22]

Як видно з табл. 2.3, ринок кредитних послуг України станом на 01.01.2021 р. був висококонцентрованим (індекс Х-Х становив 2552,51 од.), оскільки значення індексу становить більше 1800 од., присутні монополістичні тенденції. Даний тип ринку: монополія ($r_1=40,27\%$), оскільки r_1 більше умови 31%.

Далі розрахуємо аналогічний показник для банківського ринку

депозитних послуг України для порівняння з кредитним ринком та зробимо висновки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати розрахунку індексу Херфінделя-Хіршмана на депозитному ринку України банківських послуг станом на 01.01.2021 р. *

Банк	Портфель, млн грн	r, %	r ²
Ощадбанк	74502,54	32,45	1053,08
Приватбанк	38117,63	16,60	275,66
Райффайзен Банк Аваль	37795,07	16,46	271,01
Альфа-Банк	28223,62	12,29	151,13
ОТП Bank	17420,99	7,59	57,58
Укрсоцбанк	15323,34	6,67	44,55
ТАСКОМБАНК	8767,13	3,82	14,58
Універсал (UniversalBank)	4248,74	1,85	3,42
Ідея банк	3864,12	1,68	2,83
Правэкс-банк	1320,04	0,57	0,33
Всього	229583,22	100,00	1874,18

*складено автором за джерелом [6], [19]

Як видно з табл. 2.4, ринок депозитних послуг станом н 01.01.2021 р. був висококонцентрованим (індекс Х-Х становив 1874,18 од.), оскільки значення індексу становить більше 1800 од., присутні монополістичні тенденції. Даний тип ринку: монополія ($r_1=32,45\%$), оскільки r_1 більше умови 31%, тобто це говорить про сильний вплив домінуючого банку на ринку.

Банківська система України зараз знаходиться у процесі реформування, який має суттєвий вплив на розвиток всіх її суб'єктів, в тому числі й на досліджуваний АТ «ТАСКОМБАНК». Ефективність роботи банківської системи розкривається в повній мірі у основних зв'язку показників її діяльності з макропоказниками, основним з яких є ВВП (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні показники розвитку банківського сектору України
за період 2016 –2021 рр. до ВВП (станом на 01.01), % ***

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Активи	96,8	97,1	79,4	72,9	67,2	68,1
Капітал балансовий	13,2	9,4	5,2	5,2	6,0	6,3
Кредити в економіку	48,0	51,2	42,0	35,5	31,7	30,3
Кредити, надані фізичним особам	11,5	11,4	7,7	6,6	6,2	6,2
Кошти фізичних осіб населення	29,8	26,6	20,3	18,3	17,4	18,4
Кошти суб'єктів господарювання	16,1	16,7	16,1	15,5	14,7	13,7

*складено автором за джерелом [4], [5], [23]

З таблиці 2.5. видно, що частка коштів фізичних осіб до ВВП за період 2016-2021 рр. скорочується майже у 2 рази (з 11,5% до 6,2%), а частка кредитів, наданих фізичним особам більш ніж на третину (з 29,8% до 18,%). Це впливає на потенціальну потужність економіки та сталість грошової одиниці, яка підкріплюється завдяки обслуговуванню реального сектору економіки. Також, зміни відбуваються і у структурі кредитно-депозитних портфелів фізичних осіб. Особливо це відбувається на ринку споживчих кредитів, яке почало відновлюватися у 2020 року після кризи 2014 року, але його вплив на рівень та динаміку споживчих витрат домогосподарств залишається незначним.

Отже, здійснивши ретельний аналіз стану різних секторів ринку банківських послуг України, треба сказати, що сьогодні в основному спостерігається монополізація та домінування банків-лідерів. Проведений аналіз впливу макроекономічних чинників на банківську систему довів, що існує досить сильні зв'язки між певними чинниками та показниками банківського ринку. Це також має суттєвий вплив на діяльність АТ «ТАСКОМБАНК».

2.2. Аналіз конкурентної позиції АТ "ТАСКОМБАНК"

АТ «ТАСКОМБАНК» був заснований в 1989 році під назвою «Тавридабанк». У грудні 1999 року банк змінив назву на АБ «Муніципальний», а в 2005 після прийняття рішення про приєднання до групи «ТАС» назву банку було змінено на «ТАС-Бізнесбанк». Пізніше назва банку була змінена на «Бізнес Стандарт», а в 2011 році з'явилася нинішня назва — «ТАСКОМБАНК». Банк став п'ятим українським банком, що запровадив для своїх клієнтів підтримку Google Pay у лютому 2018-го року і 11-м, що запусив підтримку Apple Pay в травні 2019-го. У липні 2019 року визначено системно важливим банком.

Таблиця 2.6.

Стратегічні показники АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку банківських послуг у 2019-2021 рр. станом на 01.01*

Показник	Значення			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
Обсяг депозитів фізичних осіб, млн.грн.	7 280	7 164	7 741	-116	577
Частка банку на ринку депозитів фізичних осіб,%	1,66	1,51	1,56	- 0,15	0,05
Обсяг депозитів юридичних осіб, млн.грн.	4 059	3 876	4 768	-183	892
Частка депозитів банку на ринку юридичних осіб, %	0,91	0,86	0,79	-0,05	-0,07
Обсяг кредитів юридичним особам, млн.грн.	12 506	12 689	13 499	183	810
Частка банку на ринку кредитів для юридичних осіб,%	1,4	1,5	1,64	0,1	0,14
Обсяг кредитів фізичним особам, млн.грн.	1 809	1 954	2 159	145	205

Частка банку на ринку кредитів для фізичних осіб, %	0,92	0,94	1,02	0,02	0,08
---	------	------	------	------	------

*складено автором за джерелом [6], [19], [22]

Як видно з таблиці 2.6, орієнтиром для банку на сьогоднішній день є кредити для юридичних осіб, адже їх частка на ринку кредитів для юридичних осіб склала станом 01.01 2021 року 1,64% (приватні банки займають взагалі 29% ринку кредитів юридичних осіб), проте дана тенденція прослідковується лише у 2021 році. У порівнянні з 2020 роком приріст склав 0,14% у частці ринку або 810 млн.грн. по банку, а у 2019 році обсяг кредитів юридичним особам складав лише 12 506 млн.грн. Взагалі бізнес активно бере кредити для свого розвитку, тому не дивно, що частка АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку кредитів юридичних осіб зростає. Зараз діє державна програма компенсації відсотків за кредитом, ставки становлять від 5 до 9 % і саме ці доступні кредити для бізнесу і активізують зацікавленість юридичних осіб у кредитуванні своїх проектів.

На другому місці знаходяться депозити фізичних осіб, які займали найбільшу частку у 2019 році, а саме 1,66%, та були орієнтиром для банку. Проте спостерігається тенденція до зростання їх частки на ринку депозитів фізичних осіб у 2021 році порівняно з 2020 роком позиції на ринку зросли на 0,05% (577 млн.грн.), що може свідчити про зміну орієнтирів АТ «ТАСКОМБАНК» та зацікавленість банку в розширенні своїх позицій. Проте коронавірусна криза може завадити або й взагалі звести нанівець будь-які стратегічні плани як даного банку, так і українських банків загалом. Проте в цілому на ринку депозитів фізичних осіб спостерігається збільшення обсягів депозитів, незважаючи на падіння ставок НБУ, така динаміка вона пояснюється послабленням девальваційних очікувань.

Третє місце посідають кредити фізичним особам, частка яких з кожним роком зростає і якщо у 2018 році становила 0,92 % (1 809 млн.грн), то на 2020 рік це значення склало 1,02% (2 159 млн.грн.). Більше 50%

становлять кредити до 1 року, також значну частину займають кредити від 2-5 років та автокредити.

Темпи приросту кредитів фізичних осіб будуть повільно зростати – це пов'язано з тим, що попит на них залишається високим завдяки зростанню доходів населення (з 1 січня 2021 року планується зростання мінімальної заробітної плати до 6 тисяч гривень, а з 1 липня 2021 року до 6 500 гривень) та значній споживацькій упевненості, проте свої корективи може внести ситуація, яка на сьогоднішній склалася в світі та Україні.

Четверте місце посідають депозити юридичних осіб частка яких на ринку депозитів юридичних осіб з кожним роком зменшується, якщо у 2019 році даний показник становив 0,91% (4 059 млн.грн.), то станом на 2021 рік його значення складає 0,79 % (4 768 млн.грн.). Така тенденція говорить про зниження позицій АТ «ТАСКОМБАНК» саме на ринку депозитів юридичних осіб, а також може свідчити про загальну ситуацію на ринку, бізнес стає менше довіряти свої кошти банкам та не залишає їх на депозитних рахунках, а спрямовує в оборот.

Отже, для АТ «ТАСКОМБАНК» орієнтиром політики є кредити юридичних осіб, що проаналізовано в таблиці, а також зростають позиції банку на ринку депозитів фізичних осіб та кредитів фізичних осіб. Проте спостерігається негативна тенденція до скорочення позицій банку на ринку депозитів юридичних осіб, особливо у 2021 році порівняно з 2020 аж на 0,07 %.

Станом на 1 травня 2021 року мав 110 відділень у всіх регіонах України. За розмірами чистих активів входить до двадцятки найбільших банків України. За підсумками 2020 року увійшов до двадцятки найприбутковіших банків в Україні, отримавши чистий дохід в 422 мільйони гривень. З 2004 року ТАСКОМБАНК входить до складу фінансово-промислової групи «ТАС» Сергія Тігіпка. З метою визначення конкурентних позицій банку та оцінювання його конкурентоспроможності проведемо

порівняння показників та рейтингових позицій з його найбільшими конкурентами у станом на 01.01.2021 р. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Порівняння показників та рейтингових позицій АТ "ТАСКОМБАНК"
з його найбільшими конкурентами у станом на 01.01.2021 р.***

Показники	ТАСКОМ- БАНК	УНІВЕРСАЛ БАНК	ПроКредит банк	Відхилення відносно ТАСКОМБАНК	
				УНІВЕРСАЛ БАНК	ПроКредит банку
1. Частка ринку, %**:					
-кредити фізичних осіб	6,11	5,83	8,20	0,28	-2,09
-депозити фізичних осіб	1,35	2,48	1,16	-1,13	1,32
2. Обсяги діяльності, тис. грн.:					
-активів	22 229 375	26 056 085	25 355 424	-3 826 710	-3 126 049
-капіталу	2 832 662	2 390 057	4 199 638	442 605	-1 366 976
-зобов'язання	19 396 713	23 666 028	21 155 786	-4 269 315	-1 759 073
-фінансовий результат	271 418	120 612	258 389	150 806	13 029
3. Рейтингові позиції:					
-кредити фізичних осіб	10	14	11	-4	-1
-депозити фізичних осіб	13	12	14	1	-1
-обсяги активів	18	15	16	3	2
-обсяги капіталу	14	16	11	-2	3
-обсяги зобов'язання	19	11	15	8	4
-фінансовий результат	23	27	25	-4	-2

*складено автором за джерелом [20], [21], [22]

Аналізуючи обчислення з таблиці 2.7. можна зробити висновки, що лідером, в частині банківських кредитів наданих фізичним особам, з поміж обраних 3 банків є АТ «ТАСКОМБАНК», що належить до групи банків з приватним капіталом.

Станом на 30 вересня 2020 року банк займає 6,11 відсотків ринку по надані кредитів фізичним особам, що на 0,28% більше ніж у конкурента АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», та на (-2,09) менше ніж у ПроКредит банку. Натомість частка депозитів, наданих фізичним особам, становить 1,35%. Банк займає на 1,32% більшу частку ніж АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та на (-1,13) менше ніж ПроКредит банк.

Щодо обсягів діяльності банку порівняно з конкурентами можна сказати, що обсяг активів банку, які становлять 22 229 375 тис. грн, менші на (-3 826 710) тис. грн. за банк АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та на (-3 126 049) тис. грн. менше порівняно з ПроКредит банком.

Аналізуючи капітал банку, ми бачимо, що обсяг капіталу банку на 442 605 тис. грн. більше ніж в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», який в свою чергу становить 2 832 662 тис. грн., та на (-1 366 976) тис. грн. менше ніж обсяг капіталу ПроКредит банку.

Зобов'язання банку становлять 19 396 713 тис. грн., що на (-4 269 315) тис. грн. менше ніж у банку-конкурента АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та менше на (-1 759 073) тис. грн. ніж у ПроКредит банку.

Обсяги фінансового результату банку більші ніж у банків-конкурентів, а саме: на 150 806 тис. грн. більше ніж АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та на 13 029 тис. грн більше ніж обсяги ПроКредит банку.

Порівнюючи рейтингові позиції банку та банків-конкурентів, можна прийти до такого висновку: серед трьох банків, АТ «ТАСКОМБАНК» займає найвищу позицію в рейтингу по кредитах наданим фізичним особам, а саме 10 рейтингове місце. Банки-конкуренти займають 14 і 11 місця відповідно. Щодо депозитів, наданих фізичним особам, ми спостерігаємо відповідну ситуацію: банк займає 13 позицію, у той час, коли АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»- 12 позицію, а ПроКредит банк- 14 позицію.

Рейтингові позиції банку стосовно обсягів діяльності дещо різняться, порівнюючи з АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та ПроКредит банком. Так АТ «ТАСКОМБАНК» займає лише 18 місце за обсягом активів, у той час як АТ

«УНІВЕРСАЛ БАНК» займає 15 місце а ПроКредит банк - 16. Банк посів на 14 сходинці рейтингу обсягів капіталу, що в свою чергу менше на (-2) позиції ніж банк АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та на 3 більше ніж ПроКредит банк. Стосовно обсягу зобов'язань, можна сказати, що АТ «ТАСКОМБАНК» займає всього 19 рейтингове місце, це на 8 позицій більше ніж АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та на 4 більше ніж ПроКредит банк. Рейтингова позиція банку за обсягом фінансового результату становить 23, що на (-4) менше ніж у банку АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та на (-2) менше ніж у ПроКредит банку. АТ «ТАСКОМБАНК» притаманні спільні ризики для банківської системи. Разом з тим, уразливість банківської установи до окремих ризиків розцінюється на індивідуальній основі, виходячи із моделі внутрішньої організації, активності Банку на окремих ринках, управління активними та пасивними операціями, а також якості вкладень і стабільності пасивної бази.

Таблиця 2.8

**Розрахунок показників оцінки конкурентної позиції АТ
«ТАСКОМБАНК» та його найближчих конкурентів***

№	Показник	Таском-банк	УНІВЕРСАЛ БАНК	ПроКредит банк
1	Імідж та надійність банку	90	90	90
2.1	Частка банку на ринку депозитних послуг	10	5	5
2.2	Частка банку на ринку еквайрингу платіжних карток	10	5	5
2.3	Територіальна експансія	15	15	15
3.1	Приріст довгострокових депозитів	8	8	8
3.2	Приріст середньострокових депозитів	14	7	14
4.1	Юридичні особи	3,5	10,5	7
4.2	Фізичні особи	7	3,5	7
5.1	Широта асортименту	12	8	8
5.2	Унікальні властивості продукту	3	3	3
5.3	Наявність інновацій, ноу-хау	3	3	3
6.1	Швидкість реагування банку на зміну цін	30	20	20
7.1	Якість обслуговування	4	4	4
7.2	Додаткові послуги	6	6	2
8	Технологічна оснащеність	30	10	10
9.1	Спільні проекти	6	6	6

9.2	Агентська мережа	8	4	4
9.3	Оцінка рекламної кампанії	8	4	4
10	Оцінка рекламної кампанії	8	4	4
11.1	Прибуток та рентабельність	12	12	12
12	Людський фактор	15	15	15
	<i>Загальна кількість балів</i>	<i>294,5</i>	<i>239</i>	<i>242</i>

*складено автором за джерелом [20], [21], [22]

Як видно з таблиці 2.8, найвищу конкурентну позицію за кількістю набраних балів займає АТ «ТАСКОМБАНК», далі відповідно йдуть АТ «ПроКредит банк», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк». На основі результату можна припустити, що АТ «Укрексімбанк» та АТ «Ощадбанк» займають останні місця оскільки є державними банками, що ймовірно стримує можливості у їх розвитку.

Отже, можна сказати, що банк займає відносно передові позиції. Керівництво стежить за станом розвитку поточної ситуації і вживає заходів, за необхідності, для мінімізації будь-яких негативних наслідків наскільки це можливо. Негативний розвиток подій у політичній ситуації, макроекономічних умовах та/або умовах зовнішньої торгівлі є можливим і може негативно впливати на фінансовий стан та результати діяльності Банку у майбутньому у такий спосіб, що наразі не може бути визначений.

Так, за показником іміджу та надійності всі банки отримали максимальну оцінку – 90 балів. Що до масштабів діяльності банку на ринку депозитних послуг, то значна перевага належить ТАСКОМБАНК – 10 балів, всі інші банки отримали оцінку в 5 балів. За приростом довгострокових депозитів всі банки отримали однакові оцінки – 8. Щодо приросту середньострокових депозитів, то АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «Укрексімбанк», та АТ «ПроКредит банк» отримали по 14 балів, АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та АТ «Ощадбанк» вдвічі менше – 7. Необхідно зазначити, що лідер банківської системи України АТ «ТАСКОМБАНК» поступається лідируючою позицією лише за якісною оцінкою клієнтської бази, а саме за юридичними особами – 3,5 бали

порівняно з максимальним значенням у цій групі 10,5 бали у АТ «Ощадбанк» і АТ «ПроКредит банк». Це пояснюється тим фактом, що АТ «ТАСКОМБАНК» завжди позиціонує себе як роздрібний банк. Також, конкурентні переваги банків залежать від сили їх корпоративних брендів (Додаток А)

Отже, конкурентні переваги та конкурентні позиції банку залежать від багатьох факторів та його потенціалу, який реалізується на визначеному ринку банківських послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА РИНКУ

3.1. Напрями посилення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку банківських послуг України

З метою визначення напрямів посилення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» та банків конкурентів здійснено ретельний аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Порівняльна таблиця діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» та його банків-конкурентів станом на 01.07.2021 р.*

Фактори	АТ "ПроКредит банк"	АТ "ТАСКОМБАНК"	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	Макс
Прибутковість	5	4	6	9
Клієнтура	7	7	10	10
Репутація	8	7	8	10
Продуктивність	5	4	6	9
Продукти/послуги	8	7	8	10
Грошові ресурси	8	4	7	9
Якість сервісу	9	9	8	9
Організація	6	7	8	9
Кадри	8	8	8	8
Усього	64	57	69	75

*складено автором на основі [20], [21], [22]

Виходячи з отриманих результатів щодо загальної діяльності банків конкурентів отримали, що АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» отримав найвищий бал-75, Наступним розмістився по порядку спадання АТ "ПроКредит банк" і на останньому місці АТ "ТАСКОМБАНК". В загальному обсязі банків по величині зобов'язань АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ "ПроКредит банк", АТ "ТАСКОМБАНК" - займають 12, 14, 16 – позиції.

З рисунку 3.1, безперечно, бачимо що АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» переважає по кількості клієнтської бази та організації, в той час як АТ «ПроКредит банк» займає найвищі позиції по всіх пунктах, крім клієнтури

серед цих 3-х конкурентів, АТ «ТАСКОМБАНК» займає переважно нижчі позиції по всіх пунктах порівняння.



Рис. 3.1. Конкурентний профіль АТ "ТАСКОМБАНК" та банків-конкурентів за результатами експертної оцінки станом на 01.07.2021 р.*, бали *

*складено автором на основі [20], [21], [22]

Отримані результати свідчать, що конкурентоспроможність банків великою мірою залежить від їх частки на ринку по обсягу залучених ресурсів, хоча якісні показники такі як кваліфікація персоналу, якість надання послуг та репутація мають не менш важливе значення.

Таблиця 3.2.

Конкурентоспроможність АТ "ТАСКОМБАНК" та його найближчих конкурентів на ринку депозитних послуг юридичним особам станом на 01.07.2021 р.

Показник	Коеф. значущості	Експертна оцінка, бал			Відносна привабливість		
		АТ "ПроКредит банк"	АТ "Таскомбанк"	АТ "Універсал Банк"	АТ "ПроКредит банк"	АТ "Таскомбанк"	АТ "Універсал Банк"
Якість надання послуг	2	9	9	9	18	18	18
Привабливість асортименту	1,5	8	9	8	12	13,5	12
Відносна частка ринку	1,5	8	7	8	12	10,5	12
Розширення асортименту	1,5	8	10	9	12	15	13,5
Регіональна мережа	2	4	8	5	8	16	10
Кваліфікація персоналу	1,5	8	8	8	12	12	12
Разом	10	-	-	-	74	85	77,5

*складено автором на основі [20], [21], [22]

Досліджуючи конкурентоспроможність на ринку депозитних послуг юридичним особам отримав є АТ "ТАСКОМБАНК" (85 балів) – корпоративний банк, який отримав такі лідируючі позиції не так за розміром на ринку, як за асортиментом запропонованих послуг в кількості депозитних програм. Наступним розмістився АТ "ПроКредит банк", і заключне місце в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», що є логічним, оскільки даний банк орієнтується на фізичних осіб.

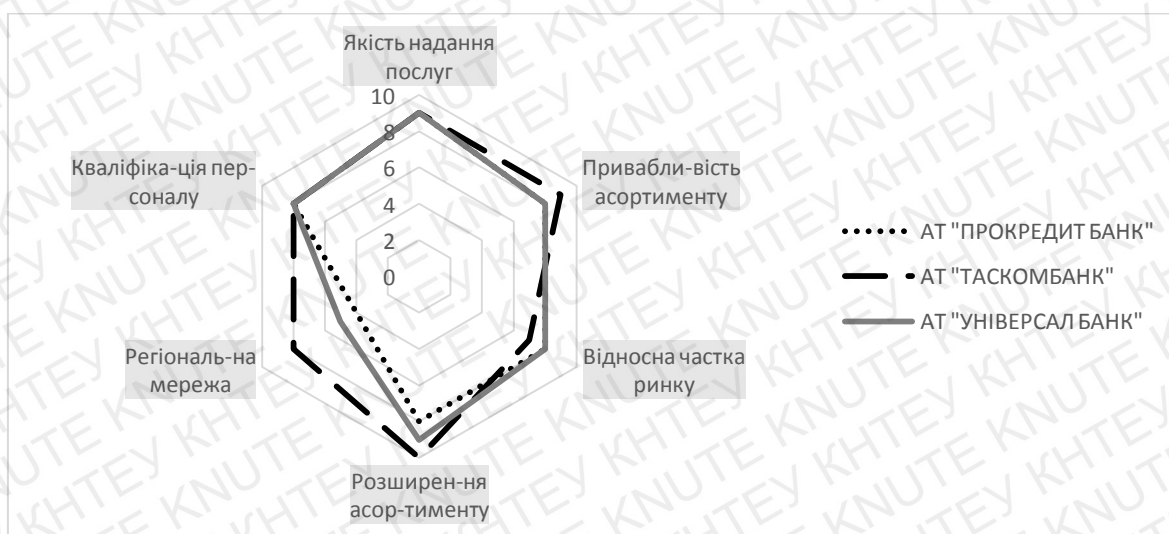


Рис. 3.2 Граф за результатами оцінки конкурентоспроможності АТ «ТАСКОМБАНК» та банків конкурентів на ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам станом на 01.07.2021 р. *, бали

*складено автором на основі [20], [21], [22]

З рисунку 3.2, безперечно, бачимо що АТ "ТАСКОМБАНК" переважає по практично всіх позиціях крім відносної частки ринку, що свідчить про його фінансову силу та достатньо високу конкурентоспроможність на ринку депозитних послуг юридичним особам.

Наступним кроком є оцінка привабливості ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам на банківському ринку України (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Привабливість ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам АТ
«ТАСКОМБАНК» порівняння з конкурентами станом на 01.07.2021 р.***

Показник	Коеф. значущості	Експертна оцінка, бал			Відносна привабливість		
		АТ "ПроКредит банк"	АТ "Таскомбанк"	АТ "Універсал Банк"	АТ "ПроКредит банк"	АТ "Таскомбанк"	АТ "Універсал Банк"
Ємність ринку	1,5	8	7	7	12	10,5	10,5
Темпи зростання ринку	1,3	6	8	7	7,8	10,4	15
Рівень конкуренції	2	8	8	6	16	16	12
Фінансовий стан клієнтів	1,1	8	8	9	8,8	8,8	9,9
Рівень насичення попиту	1	4	7	5	4	7	5
Доступ до ресурсів	1,3	7	8	6	9,1	10,4	7,8
Прибутковість	1	5	4	6	5	4	6
Державне регулювання	0,8	8	8	8	6,4	6,4	6,4
Разом	10	-	-	-	69,1	73,5	72,6

*складено автором на основі [20], [21], [22]

Відповідно до привабливості ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам АТ "ТАСКОМБАНК" виявився самим конкурентоспроможним. В даній методиці найбільший вплив мали частка ринку по депозитному портфелю корпоративних клієнтів, який виражений в конкурентоспроможності. Залучення коштів від юридичних осіб зазвичай дає можливість банкам отримувати більші обсяги ресурсів, хоча часто короткострокових. Минулий рік позначився тим, що банки значно наростили обсяги коштів корпоративних клієнтів на 30-50%, що в результаті показує як більше кредитування та і залучення коштів завдяки поступовому відновленню ділової активності підприємств.



Рис. 3.3. Граф за результатами оцінки привабливості АТ «ТАСКОМБАНК» та банків конкурентів на ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам станом на 01.07.2021 р.*, бали

*складено автором на основі [20], [21], [22]

На основі проведених експертних оцінок конкурентоспроможності та привабливості АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ "ПроКредит банк" відповідно до отриманих результатів мають ще нарощувати свої позиції для посилення конкурентоспроможності та привабливості свої послуг на депозитному ринку корпоративних клієнтів, але АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК" має стратегію щодо залучення коштів від фізичних осіб, тому його позиції зрозумілі, а от АТ "ПроКредит банк" для посилення своїх позицій має нарощувати частку ринку, цього можливо досягнути завдяки розширенню асортименту запропонованих депозитних послуг корпоративним клієнтам та впровадженню дистанційних послуг у плані інтернет-банкінгу для корпоративних клієнтів. АТ «Таскомбанк» стратегічним напрямком розвитку має комплексну роботу з корпоративними та приватними клієнтами. Квадрант, в якому опинився АТ «Таскомбанк» свідчить, що банк має вірну стратегію та має рухатися далі в обраному напрямку.

Привабливість ринку	100	Висока		<ul style="list-style-type: none"> ▪ АТ «ТАСКОМБАНК» 				
	80	Середня		<ul style="list-style-type: none"> ▪ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» ▪ АТ "ПроКредит банк" 				
	60	Низька						
	0		Низька	60	Середня	80	Висока	100
	Конкурентоспроможність							

Рис. 3.3. Визначення конкурентоспроможності АТ «ТАСКОМБАНК» та конкурентів на ринку депозитів юридичним особам за допомогою матриці Мак-Кінсі*

*складено автором на основі [20], [21], [22]

Для оцінки конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг юридичним особам доцільно використовувати метод балів. Застосування методу балів дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища банку в конкурентній боротьбі за наявності кількох конкурентів.

Як видно з таблиці 3.3, орієнтиром для банку на сьогоднішній день є кредити для юридичних осіб, адже їх частка на ринку кредитів для юридичних осіб склала станом на третій квартал 2020 року 1,64% (приватні банки займають взагалі 29% ринку кредитів юридичних осіб). У порівнянні з 2019 роком приріст склав 0,28% у частці ринку або 2 339,2 млн. грн. по банку, а у 2018 році обсяг кредитів юридичним особам складав лише 11 159,5 млн. грн, що є навіть меншим значенням порівняно з 2018 роком, проте частка ринку зросла на 0,1%, що покращує позиції банку на ринку кредитів юридичних осіб. Взагалі бізнес активно бере кредити для свого розвитку,

тому не дивно, що частка АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку кредитів юридичних осіб зростає.

Таблиця 3.4

Орієнтири політики АТ «ТАСКОМБАНК» у 2018-2021 рр.

(станом на 31.12), млн.грн.*

Показник	Значення				Відхилення		
	2018	2019	2020	2021*	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021
Обсяг депозитів фізичних осіб	7 280,36	7 163,66	7 740,85	8 085,42	-116,7	577,19	344,57
Частка банку на ринку депозитів фізичних осіб, %	1,66	1,51	1,56	1,61	- 0,15	0,05	0,05
Обсяг депозитів юридичних осіб	4 058,52	3 876,35	4 767,96	5 384,5	-	891,61	616,54
Частка депозитів банку на ринку юридичних осіб, %	0,91	0,86	0,79	0,89	-0,05	-0,07	0,1
Обсяг кредитів юридичним особам	11 594,3	11 159,5	13 498,7	15 946,8	-434,8	2 339,2	2448,1
Частка банку на ринку кредитів для юридичних осіб, %	1,26	1,36	1,64	1,94	0,1	0,28	0,3
Обсяг кредитів фізичним особам	1 809,25	1 953,67	2 159,39	2 365,54	144,42	205,72	206,15
Частка банку на ринку кредитів для фізичних осіб, %	0,92	0,94	1,02	1,1	0,02	0,08	0,08

*складено автором на основі [6], [19], [22]

**прогнозні значення

Зараз діє державна програма компенсації відсотків за кредитами юридичних осіб, ставки становлять від 5 до 9 % і саме ці доступні кредити для бізнесу і активізують зацікавленість юридичних осіб у кредитуванні своїх проектів. Також слід відзначити, що ключовою стратегічною ціллю АТ «ТАСКОМБАНК» є саме кредитування реального сектору економіки. Тому, якщо дана тенденція збережеться, то у 2021 році можна очікувати приріст частки банку на ринку кредитів юридичних осіб на 0,3% або на 2 448,1 млн.грн.

На другому місці знаходяться депозити фізичних осіб за обсягами яких банк у 2018 році займав значну частку на ринку депозитів фізичних осіб ,а

саме 1,66%. У 2019 році відбувається зниження позицій банку на 0,15% порівняно з попереднім роком, але вже у 2020 році спостерігається тенденція до зростання їх частки на ринку депозитів фізичних осіб позиції банку зросли на 0,05% (577 млн.грн.), що може свідчити про зміну орієнтирів АТ «ТАСКОМБАНК» та зацікавленість банку в депозитному обслуговуванні фізичних осіб. Проте коронавірусна криза може завадити або й взагалі звести нанівець будь-які стратегічні плани як даного банку, так і українських банків загалом. В цілому на ринку депозитів фізичних осіб спостерігається збільшення обсягів депозитів, незважаючи на падіння ставок НБУ, така динаміка вона пояснюється послабленням девальваційних очікувань. За результатами дослідження можна припустити, що у 2021 році частка банку на ринку депозитів фізичних осіб становитиме 1,61%.

Третє місце посідають кредити фізичним особам, частка яких з кожним роком зростає і якщо у 2018 році становила 0,92 % (1 809,25 млн.грн), то на 2020 рік це значення склало 1,02% (2 159,39 млн.грн.). Більше 50% становлять кредити до 1 року, також значну частину займають кредити від 2-5 років та автокредити. Темпи приросту кредитів фізичних осіб зростають – це пов'язано з тим, що попит на них залишається високим завдяки зростанню доходів населення (з 1 січня 2021 року планується зростання мінімальної заробітної плати до 6 тисяч гривень, а з 1 липня 2021 року до 6 500 гривень) та значній споживацькій упевненості. Якщо дана тенденція буде зберігатися, то у 2021 році слід очікувати зростання частки АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку кредитів фізичних осіб до 1,1%, що принесе банку додаткові прибутки.

Четверте місце посідають депозити юридичних осіб частка яких на ринку депозитів юридичних осіб з кожним роком зменшується, якщо у 2018 році даний показник становив 0,91% (4 059 млн.грн.), то станом на 2020 рік його значення складає 0,79 % (4 768 млн.грн.). Така тенденція говорить про зниження позицій АТ «ТАСКОМБАНК» саме на ринку депозитів юридичних осіб, а також може свідчити про загальну ситуацію на ринку, бізнес стає

менше довіряти свої кошти банкам та не залишає їх на депозитних рахунках, а спрямовує в оборот. Проте банк має оптимістичні стратегічні плани та очікує на збільшення попиту юридичних осіб на депозитні продукти, тому можна припустити, що частка на ринку зросте на 0,1% у порівнянні показником на 30.09.2020 року і складе 0,89%.

Пропонуємо банку далі продовжувати ініціативу новаторства, який він активно підтримував у 2021 році, а саме:

1. Private banking ТАСКОМБАНК спільно з Mastercard запроваджує освітній проєкт для дітей з фінансової грамотності — «Курс молодого майстра фінансів».
2. АТ «ТАСКОМБАНК» долучився до Всеукраїнської інформаційної кампанії НБУ з популяризації безготівкових розрахунків #Cashless. Мета кампанії – проінформувати українців про переваги і зручність безготівкових розрахунків.

Пропонуємо банку долучитись до розвитку окремого необанка у власній структурі, що в умовах пандемії є повністю виправданим та своєчасним. Також, підтримаємо ініціативу банку щодо створення Першого флагманський офіс на Майдані Незалежності, який працюють за типом фінансового супермаркету, а також розвиток концепції фінансового маркетплейса.

Отже, для посилення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку, на нашу думку, треба обрати орієнтиром конкурентної політики підвищення частки на сегменті кредитів юридичних осіб, а також зростання позицій банку на ринку депозитів фізичних осіб. Проте спостерігається негативна тенденція до скорочення позицій банку на ринку депозитів юридичних осіб, але за позитивними прогнозами частка ринку у 2021 році становитиме 0,89%, що також сприятиме посиленню діяльності банку.

3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення методики оцінювання конкурентної позиції банку на ринку та її зміцнення

Детальний аналіз підходів до оцінки діяльності банків України дозволяє виділити наступні фактори, що справляють вирішальний вплив на ефективність роботи та їхню конкурентоспроможність (в т.ч. конкурентні позиції), і, передусім, в умовах економічної нестабільності:

— 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;

— людські ресурси (доступність і кваліфікація) і менеджмент (якість управління, поєднання економічних і соціальних цілей).

— інфраструктура фінансового ринку (обслуговувати бізнес);

— фінансовий потенціал.

У научній літературі існують підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку. Такими підходами до оцінки конкурентної позиції послуг є:

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

— комплексний метод — відрізняється від попереднього використання 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 конкурентної позиції банку є наступні:

— методика RATE — являє собою рейтингову оцінку банків і дозволяє ранжувати їх та виявляти найбільш конкурентоспроможний банк.

Щодо методики CAMELSO, то методика такого аналізу являє собою перевірку на відповідність стандартизованим вимогам до банків і є доволі ефективним методом. Однак він має і певні недоліки, а саме: низький рівень формалізації, й сильну залежність від об'єктивності та компетенції аналітиків;

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

— метод банківського скорингу — передбачає побудову скорингових систем базуючись на показниках. Отже, кожен із зазначених методів має як свої переваги, так і недоліки. Саме тому для найбільш точних результатів доцільно все-таки поєднувати декілька методик [11, с. 322; 12, с. 205].

Вітчизняні вчені надають ряд методів, основні з яких передбачають проведення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності 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, та може активно застосовуватися в банківській практиці.

Головними параметрами для оцінки конкурентної позиції, 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.

Сьогодні існує ціла низка наявних проблем щодо об'єктивної оцінки конкурентної позиції банків на ринку, що передбачає винахід новітніх підходів до оцінювання. Тому, нами було досліджено методики, які пропонують вітчизняні рейтингові компанії і визначено, що найбільш вдалим є ринковий скоринг банків від YouControl на базі композитного індексу MarketScore. Bank_MarketScore скоринговий індекс ринкової потужності банку, розрахований аналітичним відділом компанії YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку банку, його місце в секторі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами.

Індекс використовується насамперед для порівняння з конкурентами на банківському ринку України, тому він не чутливий до ринкової частки на міжнародному ринку. Індекс відображає ринкову потужність банку відносно інших у секторі. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів банку.

Мета створення індексу – швидко і всебічно відобразити величину досліджуваного банку в процесі оцінки контрагентів, а також показати її динаміку за тривалий період.

Компоненти індексу Bank_MarketScore:

1. Ринкова частка в активах

2. Місце банку за активами
3. Сукупний середньорічний темп зростання активів
4. Ринкова частка в депозитах
5. Місце банку за депозитами
6. Сукупний середньорічний темп зростання депозитів
7. Ринкова частка в корпоративних кредитах
8. Місце банку за корпоративними кредитами
9. Частка за коштами в інших банках
10. Частка за отриманими коштами банків

На основі попередніх вичислень здійснено розрахунок індексу *Bank_MarketScore*. Значення кожного з індикаторів, що входять до складу індексу *Bank_MarketScore*, автоматично переводяться у бали від 1 до 4 у залежності від розташування відносно емпіричних квантилів розподілу значень відповідного індикатора для решти банків. Якщо значення індикатора банку тяжіє до максимально позитивного з точки зору ринкової потужності значення, він отримує 4 бали за даним показником. Банки із гіршими значеннями показника отримують нижчі бали (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Значення індексу *Bank_MarketScore**

Значення	A	B	C	D
Характеристика	Високий рівень ринкової потужності	Достатній рівень ринкової потужності	Середній рівень ринкової потужності	Незначний рівень ринкової потужності

*складено автором на основі сайту компанії [48]

Отже, припустимо, що емпіричні квантилі розподілу показника Ринкова частка в активах (a_MkS) за досліджуваний рік по банківській системі становили $[0,3\%, 5\%, 10\%]$. Відтак бал за даним індикатором для банку розраховуються так: якщо ринкова частка активів банку дуже висока ($a_MkS > 10\%$), банк отримує 4 бали. Якщо $5 < a_MkS < 10\%$, банк отримує 3 бали. Якщо $0,3\% < a_MkS < 5\%$, банк отримує 2 бали. Якщо $a_MkS < 0,3\%$, банк отримує лише 1 бал. Аналогічно розраховуються бали решті індикаторів-

компонентів індексу Bank_MarketScore. Загальний індекс Bank_MarketScore розраховується за формулою:

$$\text{Bank_MarketScore Index} = \sum_{i=1}^n F_i \times w_i$$

F_i бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором i .

Обмеження: $1 \leq F_i \leq 4$.

W_i – вага фактору F_i – Обмеження: $0 < w_i < 1$; $\sum_{i=1}^n w_i = 1$.

n – кількість складових індексу. $n = 10$.

На основі даних розраховано індекс для АТ «ТАСКОМБАНК» (табл 3.6).

Таблиця 3.6

**Результати розрахунку Індексу Bank_MarketScore для АТ
«ТАСКОМБАНК» за 2017-2021 рр. (станом на 01.01)***

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Результат розрахунку	3,9	A/3,8	A/3,8	A/3,8	A/3,7
Значення	A	A	A	A	A
Характеристика	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності

складено автором на основі сайту компанії [22], [48]

Отже, як видно з таблиці 3.6. банк всі досліджувані роки мав високий позитивний індекс, але саме у 2021 р. він почав знижуватись, що вимагає постійного моніторингу. Для банків конкурентів була відсутня можливість розрахувати повний перелік індикаторів-складових індексу Bank_MarketScore, але станом на 2021 рік за даними компанії YouControl показники були нижчі, ніж у досліджуваного банку.

Сучасні тенденції щодо підходів до оцінки конкуренції між банками також повинно враховувати показники їх взаємовідносин з клієнтами - заохочення існуючих та залучення нових. Конкурентна структура банківської системи визначає рівень ефективності діяльності його економічних агентів.

Так, поведінка окремих банків на ринку впливає на формування того чи іншого типу конкурентної структури, а, отже, й на вид конкуренції.

Таким чином, аналіз конкуренції в банківській системі здійснюється на основі дослідження поведінки банків як елементів ринку банківських послуг. Оцінка рівня конкуренції обумовлена необхідністю визначення її особливостей та напрямків з метою удосконалення діяльності банків, підвищення рівня капіталізації.

Вітчизняний ринок банківських послуг характеризується наявністю великої кількості банків. Проте, більшість з них не мають значного впливу на конкурентне становище в банківській сфері, що частково пов'язано лідерством великих та державних банків.

У такій ситуації можна стверджувати про сегментованість ринку банківських послуг в результаті різних рівнів капіталізації банків, різного ступеня насиченості ринків банківськими продуктами тощо. Таким чином, характер конкуренції в таких умовах неможливо описати з допомогою простого статистичного або математичного аналізу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження теоретичних та методичних положень щодо оцінювання конкурентної позиції банку на ринку були зроблені наступні висновки і запропоновані пропозиції щодо його удосконалення:

1. Банкам необхідно правильно оцінити ситуацію на ринку банківських послуг та власні можливості щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Визначення власної конкурентної позиції являє собою вихідну дію конкурентного аналізу.

2. На нашу думку, конкурентна позиція банку – це певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів. Бажанням кожного банку в сучасних умовах є забезпечення сталої конкурентної позиції.

3. Домінуючою вважається конкурентна позиція, що забезпечує можливість впливу на ринок в цілому, де певний банк займає більшу частину. Сильна позиція банків в сучасних умовах полягає в можливості диктувати свої умови ринку і впливати на конкурентне середовище.

4. Сприятлива конкурентна позиція створює передумови для банків в отриманні вигідних умов реалізації власної продукції. Надійною можна вважати позицію банків в сучасних умовах, забезпечену фінансовими ресурсами і стійкою зміною до кон'юнктури ринку. Слабка позиція банків в конкуренції - звичайно невелика частка ринку, що має до того ж тенденцію до скорочення, у банків не має ні конкурентоспроможної продукції, ні надійного способу реалізації.

5. За розмірами чистих активів АТ "ТАСКОМБАНК" входить до двадцятки найбільших банків України. За підсумками 2020 року він увійшов до двадцятки найприбутковіших банків в Україні, отримавши чистий дохід в 422 мільйони гривень.

6. За результатами оцінки конкурентоспроможності на ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам за балами АТ "ПроКредит банк", АТ "ТАСКОМБАНК", АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», безперечним лідером практично всіх позицій став АТ "ТАСКОМБАНК", крім відносної частки ринку, що свідчить про його фінансову силу та достатньо високу конкурентоспроможність на ринку депозитних послуг юридичним особам. такі лідируючі позиції АТ "ТАСКОМБАНК" отримав не так за розміром на ринку, як за асортиментом запропонованих послуг в кількості депозитних програм.

7. З метою визначення напрямів посилення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» та банків конкурентів нами було здійснено аналіз конкурентного профіля на ринку за такими напрямками: прибутковість, клієнтура, репутація, продуктивність, продукти/послуги, грошові ресурси, якість сервісу, організація, кадри. В результаті ми визначили, що АТ «ТАСКОМБАНК» займає переважно нижчі позиції ніж конкуренти.

8. Досліджуючи конкурентоспроможність на ринку кредитних та депозитних послуг юридичним особам отримав є АТ "ТАСКОМБАНК", що свідчить про його фінансову силу та достатньо високу конкурентоспроможність на ринку депозитних послуг юридичним особам.

9. На основі побудови матриці Мак Кінсі було визначено, що АТ «Таксомбанк» отримав найкращу позицію на ринку депозитів фізичних осіб та посів квадрант «Високий потенціал», що свідчить свідчить, що банк має вірну стратегію.

10. Для посилення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку, на нашу думку, треба обрати орієнтиром конкурентної політики підвищення частки на сегменті кредитів юридичних осіб, а також зростання позицій банку на ринку депозитів фізичних осіб. Проте спостерігається негативна тенденція до скорочення позицій банку на ринку депозитів юридичних осіб, але за позитивними прогнозами частка ринку у 2021 році становитиме 0,89%, що також сприятиме посиленню діяльності банку.

11. Визначивши орієнтири конкурентної політики АТ «ТАСКОМБАНК» свідчать, що він потужно розвивається на ринку кредитів для фізичних осіб, тому що ключовою стратегічною ціллю АТ «ТАСКОМБАНК» є саме кредитування реального сектору економіки (у 2021 році можна очікувати приріст частки банку на ринку кредитів юридичних осіб на 0,3% або на 2 448,1 млн.грн.).

12. Доведено, що банк нарощує частку на ринках депозитів для фізичних осіб, що може свідчити про зміну орієнтирів АТ «ТАСКОМБАНК» та зацікавленість банку в депозитному обслуговуванні фізичних осіб.

12. Рекомендуємо для посилення конкурентної позиції АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку, на нашу думку, треба обрати орієнтиром конкурентної політики підвищення частки на сегменті кредитів юридичних осіб, а також зростання позицій банку на ринку депозитів фізичних осіб. Проте спостерігається негативна тенденція до скорочення позицій банку на ринку депозитів юридичних осіб, але за позитивними прогнозами частка ринку у 2021 році становитиме 0,89%, що також сприятиме посиленню діяльності банку.

13. На основі ретельного дослідження методик оцінювання конкурентоспроможності на основі наукової літератури та практики рейтингових агентств нами визначено, що найбільш вдалим є ринковий скоринг банків від компанії YouControl на базі композитного індексу Bank_MarketScore. Цей скоринговий індекс ринкової потужності банку ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку банку, його місце в секторі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами.

14. Здійнений розрахунок індексу Bank_MarketScore для АТ «ТАСКОМБАНК» довів, що протягом 2017-2021 банк мав високий рівень ринкової потужності (А), а сам індекс коливався від 3,9 до 3,7, що вимагає звернення уваги топ менеджменту на необхідність його підвищення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України/ Онищенко Ю.І. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/27_2020/22.pdf
2. Відновлення довіри до банків — завдання НБУ 15.02.2019 р. Projects: Communication of central banks The impact of international capital flows on the mechanism of money supply formation URL:<https://zn.ua/ukr/finances/vidnovlennya-doviri-do-bankiv-zavdannya-nbu-302948.html>
3. Герасименко В.В. Економічна сутність і особливості банківської конкуренції та конкурентоспроможності банків /В.В. Герасименко// Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / ДВНЗ «УАБС НБУ». – Суми, 2011. – Вип. 32. - С. 6-14.
4. Дані наглядової статистики Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>
5. Дані наглядової статистики НБУ 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>
6. Дані фінансової звітності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>
7. Дзюблюк О. Актуальні проблеми розвитку банківської системи України / О. Дзюблюк // Банківська справа. – 2018. – № 1 (138). – С. 43-52
8. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія д-ра екон. наук / (Г. Т. Карчева, Т. С. Смовженко, В. І. Міщенко та ін.); за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. – Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. – 279 с.
9. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи) Київ, серпень 2020 р. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/20200814%20SOB%20Strategy.pdf>

10. Золотарьова О. В. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання // Інвестиції: практика та досвід № 3/2016. - С. 34-37. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2016/9.pdf
11. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції Банк 3.0 / І. Я. Карчева // Фінансовий простір. – 2015. – № 3 (19). – С. 299–309.
12. Кендюхов О. В. Оцінка ефективності управління клієнтським капіталом / О. В. Кендюхов // Ефективна економіка. – 2017. – № 10.
13. Ключові показники діяльності державних банків станом на 01.07.2020 – URL: https://mof.gov.ua/storage/files/SOB_07_2020.pdf
14. Кривич Я. М. Поняття банківських інновацій та їх класифікація / Я. М. Кривич // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи – 2017. – Вип. 22. – С. 104–111.
15. Міністерство Розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство – постпандемічний розвиток липень 2020 р. URL: [file:///C:/Users/%D0%93%D0%B0%D0%BB\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%93%D0%B0%D0%BB(1).pdf)
16. Національний банк оновив перелік системно важливих банків URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-onoviv-perelik-sistemno-vajlivih-bankiv> (дата звернення 11.11.2021).
17. Онищенко Ю.І., Коробченко М.О. Проблеми формування ресурсної бази банків України. Одеса: Економічні науки, 2018. Випуск.3, С. 89
18. Організація: складено на основі 15 найкомфортніших банків України - Forbes.ua - <https://forbes.ua/ratings/15-naykomfortnishikh-bankiv-ukraini-08092021-2325>
19. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/>
20. Офіційний сайт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». URL: <https://www.universalbank.com.ua/ru>

21. Офіційний сайт АТ «ПроКредит банк». URL: <https://www.procreditbank.com.ua/>
22. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». URL: <https://tascombank.ua/>
23. Офіційний сайт Національного банку України – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kreditniy-portfel-bankiv-skorotivsvya-a-pributok-zmenschivsvya-vnaslidok-covid-19-ta-karantinu--oglyad-bankivskogo-sektoru>
24. Пантелєєва Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями банківської системи / Н. М. Пантелєєва // Вісник Університету банківської справи Нац. банку України. – 2018. – № 2 (16). – С. 122–128.
25. Показники діяльності банків України за 2020 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/> (дата звернення 03.11.2021).
26. Прибутковість банків у 2020 році залишається нижчою, ніж 2019 року – результати 9 місяців 29.10.2020 URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pributkovist-bankiv-u-2020-rotsi-zalishayetsya-nijchoyu-nij-2019-roku--rezultati-9-misyatsiv>
27. Прибутковість, продуктивність, грошові ресурси, частка ринку, ємність ринку, рівень конкуренції, доступ до ресурсів оцінено на основі Офіційний сайт НБУ, груповані балансові залишки, відповідно до величини показників по рейтингу банків - <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data->
28. Причини і результати «великого банківського очищення». URL: <https://badbanks.bank.gov.ua> (дата звернення 11.11.2021).
29. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 р. №2171-III (Із змінами і допoлн). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua>
30. Про внесення змін до Господарського кодексу України та Цивільного кодексу України щодо недопущення нарахування штрафних санкцій за кредитами (позиками) у період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України коронавірусної хвороби COVID-19: Закон України від 16.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691>
31. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення

процедури проведення фінансової реструктуризації: Закон України від 19.09.2019 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/112-20#Text>

32. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні: Закон України від 05.07.2018 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-19#Text>

33. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211, Київ URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text>

34. Продукти послуги, репутація – на основі рейтингу стійкості банків за підсумками 2 квартала 2021 <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>

35. Проект USAID «Трансформація фінансового сектору» Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в червень 2019 року URL:http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/06/Financial-Literacy-Survey-Report_June2019_ua.pdf

36. Регіональна мережа за даними НБУ - Кількість структурних підрозділів банків- <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#5>

37. Рейтинг надійності банків за підсумками першої половини 2021 року: як почувається ринок банківських послуг у 2021 році URL: <https://mind.ua/publications/20214379-rejting-nadijnosti-bankiv-za-pidsumkami-pershoyi-polovini-2021-roku>

38. Сонкова О. Л. Конкуренентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг / О. Л. Руда // Економіка та держава. – 2020. - № 4. – С.58-61 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/14.pdf

39. Смолін І. В. Форми прояву та методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Стратегія економічного розвитку України. – 2016. – Випуск 39. – С. 40-51 URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?

40. Солодовнік О.О., Степаненко К.Р. Позиціонування державних банків на ринку банківських послуг України. Харків: Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. С. 114
41. Фінансовий звіт “ФІНТЕХ В УКРАЇНІ” створено спільними зусиллями Проекту USAID “Трансформація фінансового сектору” та інноваційного парку UNIT.City. URL: <https://maanimo.com/ua/rates/banks>
42. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств // Національна економіка Інтелект XXI. – 2017. – № 3. – С. 201-209. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/8.pdf
43. Ханисько Ж.Л. Сутність конкурентоспроможності через вивчення поняття конкуренції/ Крисько Ж.Л.// Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. - №22. – С. 34-46
44. Цудник О.В. Економічна природа понять “конкуренція” та “конкурентоспроможність”/ Дудник О.В., Міненко С.// Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 29(1)
45. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
46. Шевцова, О. Й. Конкурентна позиція банку: оцінка за видами діяльності [Текст]/ Олена Йосипівна Шевцова, Олександра В'ячеславівна Портянова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 1. – С. 212-219.
47. Якість сервісу на основі Народний рейтинг банків: Рейтинг на основі відгуків про банки України. Рейтинг будується на підставі відгуків відвідувачів «Мінфіну» про якість обслуговування в банках. На позицію

банку впливають лише відгуки, перевірені модераторами «Мінфіну».

<https://minfin.com.ua/ua/banks/top/>




48. Сайт рейтингової компанії. URL : <https://youcontrol.com.ua/ru/>





ДОДАТКИ


Додаток А

Таблиця А1

**Корпоративні бренди АТ «ТАСКОМБАНК» та його конкурентів
станом на 01.06.2021 р.**

Назва	Логотип	Слоган	Місія	Цінності
ТАСКОМБАНК		Разом зможемо все!	Працюючи на засадах тривалого партнерства, ми допомагаємо нашим клієнтам знаходити оптимальні рішення для досягнення стабільного фінансового успіху та зростання їхнього добробуту.	<ul style="list-style-type: none"> - Чесність - Відкритість - Ми вітаємо зміни на краще і готові до них. - Прагнення знати більше. - Довгострокові відносини - Використання сучасних технологій
Приватбанк		Банк для тих, хто йде вперед. Беремо і робимо. Ваша точка опори	Допомагати економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості.	<ul style="list-style-type: none"> - Чесність - Банк створює умови для відкритого та своєчасного спілкування. - Якість - Проведення вигідних банківських операцій.
Монобанк		Банк без відділень! Банк у твоєму смартфоні!	Місія – дозволяє забезпечити клієнтів прогресивним інструментом персонального банкінгу надзвичайно вигідним.	<ul style="list-style-type: none"> - Поступливість для клієнтів - Якість - Ефективність - Довіра клієнтів

Ощадбанк		Мій банк. Моя країна	Забезпечення населення найкращим фінансовим інструментом тривалого та гарантованого заощадження, а також підтримка економічного розвитку країни шляхом надання сучасних банківських послуг.	- Збільшення комісійного доходу - Зростаючий сегмент позпільного бізнесу - Підтримка малого і середнього бізнесу
Укрсиббанк		Банк для світу, що змінюється	Ми прагнемо стати прикладом серед європейських банків з глобальним охопленням, кращим довгостроковим партнером для наших клієнтів, сприяючи стабільному розвитку...	Наші цінності спрямовані на вдосконалення наших рішень та послуг банком у мінливому світі.
Райффайзен Банк		Віримо в Україну!	Ми постійно втілюємо інновації задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості.	- Взаємодія - Проактивність - Постійне навчання та розвиток - Відповідальність
Укресімбанк		Ми працюємо для Вас!	Фінансування інвестиційних проєктів підприємств – виробників експорту та імпортозамісної продукції, залучення зовнішніх кредитних ресурсів для поліпшення ефективності економіки України, тощо.	Ефективне виконання функцій фінансового агента Уряду, участь у пріоритетних для держави програмах розвитку експорту, фінансування реального сектору економіки та програм підвищення енергоефективності українського бізнесу і виробництва з високою

				доданою вартістю.
ОТП Банк		<i>Easy to deal with</i> (банк, з яким все просто!)	Робити життя людей легше, щоб вони відчували себе особливими.	<ul style="list-style-type: none"> - Амбіциозність - Відданість - Високі етичні норми - Ефективність

**Формули для розрахунку Bank_MarketScore скоринговий індекс
ринкової потужності банку від компанії YouControl**

Ринкова частка в активах = чисті Активи банку / чисті Активи системи x 100%

Сукупний середньорічний темп зростання активів

CAGR активів = ((Чисті Активи / Чисті Активи 3 роки тому) x (1 / n) – 1) x 100%, де n = 3 + (month/12)

Ринкова частка в депозитах = Депозити банку / Депозити системи x 100%

Сукупний середньорічний темп зростання депозитів

CAGR депозитів = ((Депозити / Депозити 3 роки тому) x (1 / n) – 1) x 100%, де n = 3 + (month/12)

Ринкова частка в корпоративних кредитах = Корпоративні кредити банку / Корпоративні кредити системи x 100%

Частка за коштами в інших банках = Кошти банку в інших банках / Кошти українських банків в інших банках по системі x 100%

Частка за отриманими коштами банків = Кошти від інших банків / Кошти від інших банків по системі x 100%