

Київський національний торговельно-економічний  
університет

Кафедра банківської справи

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Оцінювання конкурентної позиції банку**

Студента 2 курсу бм групи  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
спеціалізації «Управління банківським  
бізнесом»

Дикуна Ігоря  
Олеговича

Науковий керівник  
канд. екон. наук  
ст. викладач

Белянко Лідія  
Леонідівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Шульга Наталія  
Петрівна

**Київ – 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 .....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2 .....</b>	<b>19</b>
<b>АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ .....</b>	<b>19</b>
2.1. Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції банку на ринку	19
2.2. Інтегральна оцінка конкурентної позиції банку на ринку.....	31
<b>РОЗДІЛ 3 .....</b>	<b>38</b>
<b>ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ .....</b>	<b>38</b>
3.1. Світовий досвід оцінювання конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг .....	38
3.2. Оновлена методика оцінювання конкурентної позиції банку на ринку та її практична апробація .....	43
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>52</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасною тенденцією розвитку банківської системи України є регіональна експансія банків, об'єктивним наслідком якої виступає посилення регіональної міжбанківської конкуренції в результаті перерозподілу клієнтів і часток у обсягах залучення та розміщення ресурсів. Посилення конкуренції супроводжується підвищенням вимог клієнтів до якості обслуговування та банківських продуктів і послуг та волатильністю у макроекономічному становищі в країні.

Ринок банківських послуг сьогодні є найбільш динамічним, із стійкою тенденцією до зростання. Висока конкуренція у цій сфері привела до існування широкого асортименту банківських продуктів. Сутність конкурентної позиції на ринку банківських послуг, на нашу думку, повинна розглядатися не лише як економічне суперництво банків та інших фінансових установ – суб'єктів ринку банківських послуг за вигідні позиції на ньому, а, перш за все, як їх суперництво у сфері мінімізації ризиків та завоювання довіри людей.

Важливе місце серед них належить посиленню ринкової орієнтації процесів акумулювання і використання банками фінансових ресурсів, що виступає вагомим фактором розширення фінансових можливостей банківських структур для зміцнення їх конкурентної позиції. У той же час, послаблення конкурентної позиції банків, викликане намаганням зменшити витрати, ігноруванням потреб споживачів призводить до скорочення у перспективі клієнтської бази та погіршення фінансового результату банків. Це зумовлює актуальність теоретичного і практичного дослідження питань, пов'язаних із підвищенням спроможності українських банків виступати активними учасниками конкурентного ринку та підтримувати стійку конкурентну позицію.

Достовірна оцінка конкурентної позиції банку має важливе загальноекономічне значення, зокрема, для підвищення довіри вкладників до банків.

Значні розробки у вивченні особливостей оцінки конкурентної позиції серед банківських інститутів здійснили такі економісти як Мірошніченко О. В., - виокремлення сутності та особливостей банківської конкуренції [36], Науменкова С.В., що займалася розробкою методологій та підходів до діагностики стратегічної конкурентноспроможності банку [37], Пелепецький В. І., що розглядав організаційно-економічні аспекти конкурентноспроможності банків та стійкості фінансової системи України в умовах глобалізації в цілому [44], Паляничко К.О. – дослідження в області формування та управління ресурсної бази банків [42], Соцька Ю.І. – формування інтегральної оцінки конкурентноспроможності банку [52], Коваленко В. В. – розгляд впливу асиметрії інформації на банківський сегмент [24], Якушева О. В., що розглядала конкуренцію банків на ринку як мотив їх інноваційної діяльності [56] та інші.

**Мета дослідження.** Дослідження теоретичних та практичних засад оцінювання конкурентної позиції банку, а також розробка пропозицій щодо її удосконалення.

**Об’єкт дослідження.** Конкурентна позиція банку АТ «Південний»

**Предмет дослідження.** Процес оцінювання конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація (при дослідженні сутності понять «конкуренція», «банківська конкуренція», «конкурентна позиція банку»; визначенні видів та форм банківської конкуренції; виділенні факторів, що впливають на конкурентну позицію банку); спостереження (під час дослідження стану банківської системи України та інтенсивності конкуренції в ній); порівняння (у процесі виявлення

спільних і відмінних рис методик оцінки конкурентної позиції банку); системного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Національного банку України, Незалежної Асоціації Банків України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, статистичні дані досліджуваних банків.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що отримані результати можуть використовуватись банківськими установами при формуванні та вдосконаленні механізму управління конкурентною позицією, а також у збільшенні довіри громадськості до банків

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження було підготовлену наукову статтю на тему «Оцінювання конкурентної позиції банку» та опубліковано в збірнику наукових праць студентів КНТЕУ. *Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів*: зб. наук. ст. студ. / відп. ред. Н. П. Шульга. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 64-68.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Загальний обсяг роботи складає 68 сторінок, у тому числі 14 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 61 найменування, 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ

Конкурентне середовище в банківській сфері є одним із складових глобального економічного простору, оскільки таким чином впливає на вартість надання банківських послуг, доступність фінансових ресурсів, ефективність та швидкість трансформації заощаджень в капітальні вкладення через банківську систему, визначає її надійність та стійкість.

Погляди на суть конкуренції як на один із найвпливовіших факторів формування конкурентної позиції в процесі еволюції зазнали певних змін. Відповідно до змін які відбувались протягом певних етапів розвитку, науковці виділяють три наукові підходи до трактування терміну “конкуренція”, зокрема: поведінковий, структурний та функціональний (рис. 1.1) [12].

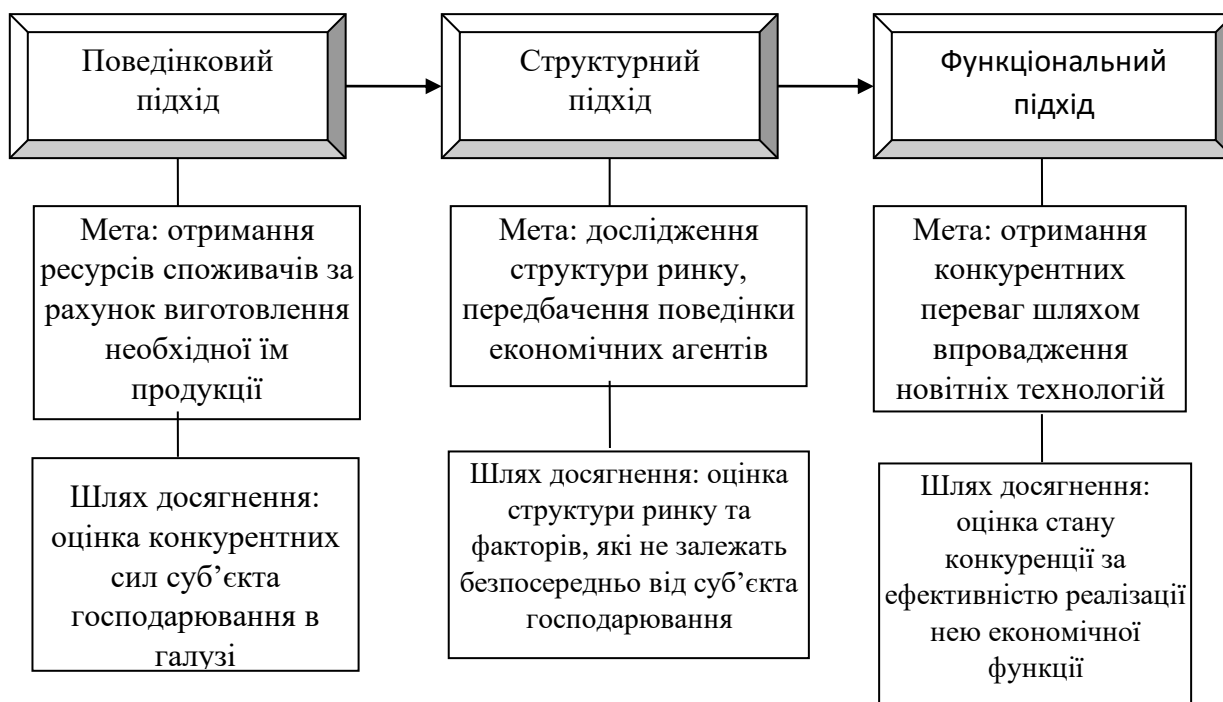


Рис. 1.1. Підходи до розуміння сутності конкурентних відносин\*

\* Примітка: складено автором на основі джерела [12]

При структурному підході акцент дослідження – на аналізі структури ринку та тих умов, які сформовані на ньому. Функціональний підхід описує роль конкуренції в економіці. При поведінковому підході увага акцентується на суперництві, боротьбі суб'єктів ринку [17, с.54].

Під банківською конкуренцією розуміють динамічний процес конкуренції між банками та іншими небанківськими фінансовими та нефінансовими установами, направлений на досягнення мети з розробки продукції, що буде забезпечувати задоволення попиту ринку та забезпечення стійкої особистої конкурентної позиції.

Щоб зрозуміти сутність банківської конкуренції, з нашої точки зору, необхідно визначити її об'єкт та призначення.

Предметом банківської конкуренції є продукція, що конкуренти пропонують на ринку банківських послуг для залучення нових клієнтів та утримання вже існуючих. У процесі розвитку банківської конкуренції об'єктами виступають клієнти, які є користувачами банківських послуг. Суб'єктами є банківські установи, фінансові небанківські установи та частково нефінансові установи. Виходячи з об'єкту, суб'єкту та предмету, розрізняють декілька рівнів банківської конкуренції (рис. 1.2).

Першу групу суб'єктів банківської конкуренції представляють безпосередньо банки, які продають продукти в рамках розробленої стратегії згідно законодавствчих вимог. Відповідно до Закону «Про банки та банківські операції» банки де-факто мають право здійснювати лише три банківські операції:

- прийом вкладів (вкладів) від юридичних та фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів та банків-кореспондентів, у тому числі перерахування коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів;

– розміщення коштів, зібраних від власного імені [13].

Ці операції за законом вважаються виключно банківськими і можуть здійснюватися лише юридичними особами, що мають банківську ліцензію.

Національний банк України не бере участі в банківському конкурсі.



Рис. 1.2. Основні рівні банківської конкуренції\*

\* Примітка: складено автором на основі джерела [7]

Друга група суб'єктів банківської конкуренції — небанківські фінансові інститути, основним видом діяльності яких є надання фінансових послуг,



пов'язаних із банківською діяльністю. В Україні їх діяльність регулюється Законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» – наразі вносяться зміни до закону (Про фінансові послуги та фінансові підприємства). Участь у конкуренції на ринку кредитних послуг приймають банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові та факторингові компанії. В частині отримання тимчасово вільних ресурсів – довірчі компанії, страхові компанії, накопичувальні пенсійні фонди, інвестиційні фонди та компанії, недержавні пенсійні фонди, інститути спільного інвестування. Банки мають значну кількість конкурентів у наданні брокерських послуг з цінними паперами, де конкуренцію представляють реєстратори, зберігачі та депозитарії цінних паперів.

До складу третьої групи суб'єктів банківської конкуренції входять – нефінансові компанії: пошта, універмаги, супермаркети, тощо.

Відповідно до розглянутих суб'єктів банківська конкуренція поділяється на окремі види. На галузевому рівні прийнято розрізняти внутрішньогалузеву конкуренцію (конкуренція між банками при реалізації банківських продуктів, що задовільняють одну потребу, але з різними ціновими та неціновими характеристиками) і міжгалузеву конкуренцію (конкуренція між банками та іншими компаніями за капітал і споживача при реалізації продуктів-субститутів) [6, с.48]

Вхідними бар'єрами на ринку банківських послуг є:

- вимоги банківського регулювання та контролю, спрямовані на забезпечення стабільності банківської системи та захист інтересів вкладників і кредиторів;
- обмежений доступ до кредитних коштів;
- індивідуалізація банківських продуктів, які не сприймаються споживачами як товари-замінники;

– значні витрати на переорієнтацію споживачів [9].

За методами ведення конкурентної боротьби виділяють цінову та нецінову конкуренцію, активність застосування яких визначається впливом зовнішнього середовища та ситуацією на конкурентному ринку.

Таким чином, видами банківської конкуренції, що формують конкурентну позицію банку є внутрішньогалузева (у предметній та видовій формах) та міжгалузева (у функціональній формі та формі переливу капіталу); індивідуальна та групова; цінова та нецінова.

В банківській діяльності конкурентна позиція розглядається як система, яка пов'язана з конкурентною позицією продукту та установи, відповідно виділяючи конкурентну позицію банківської системи та конкурентну позицію банківського продукту та банку (рис. 1.3).

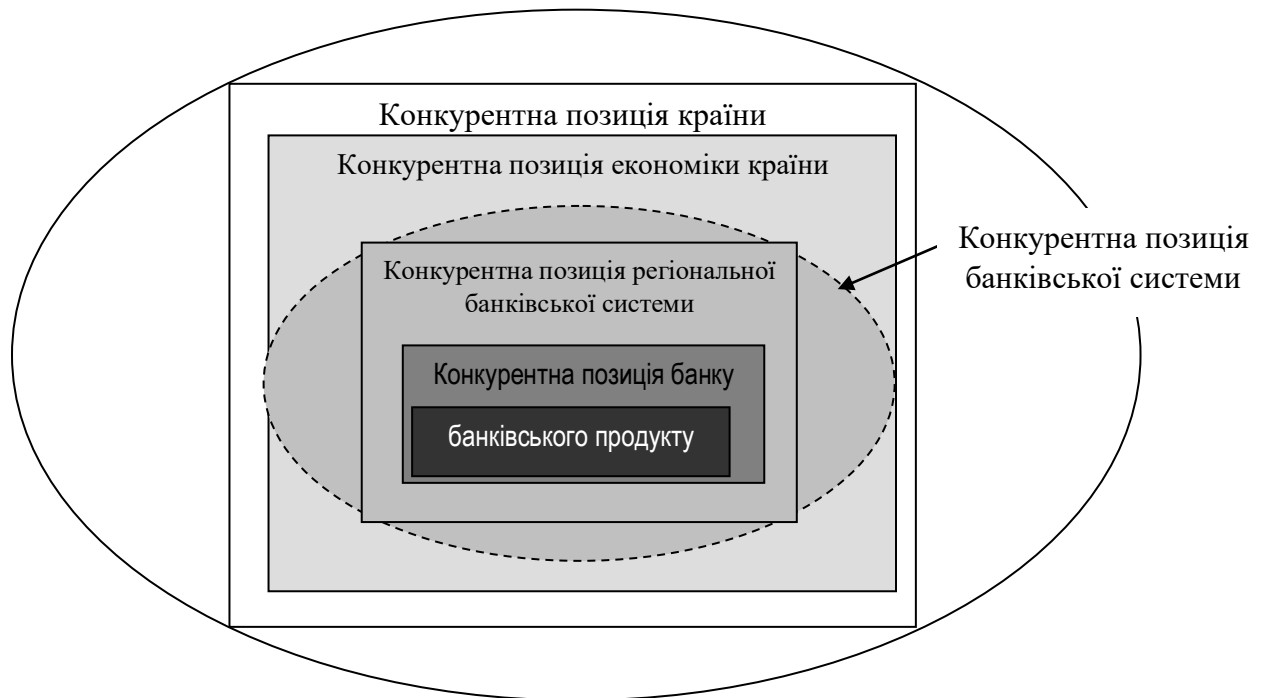


Рис.1.3. Сукупність понять “конкурентна позиція банку”\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [8]

Досліджуючи сутність конкурентної позиції банку, базовим елементом є конкурентна позиція банківського продукту.

В умовах загострення конкурентної боротьби в банківській сфері слід приділяти увагу саме неціновим факторам конкурентної позиції, оскільки різкі зміни цін мають негативний вплив на діяльність банківських установ. Застосовуючи нецінові методи необхідним є проведення маркетингових досліджень ринку, на якому відбувається обслуговування клієнтів, а також розроблення нових продуктів.

Взаємозв'язок конкурентної позиції банківського продукту подано на рис. 1.4.

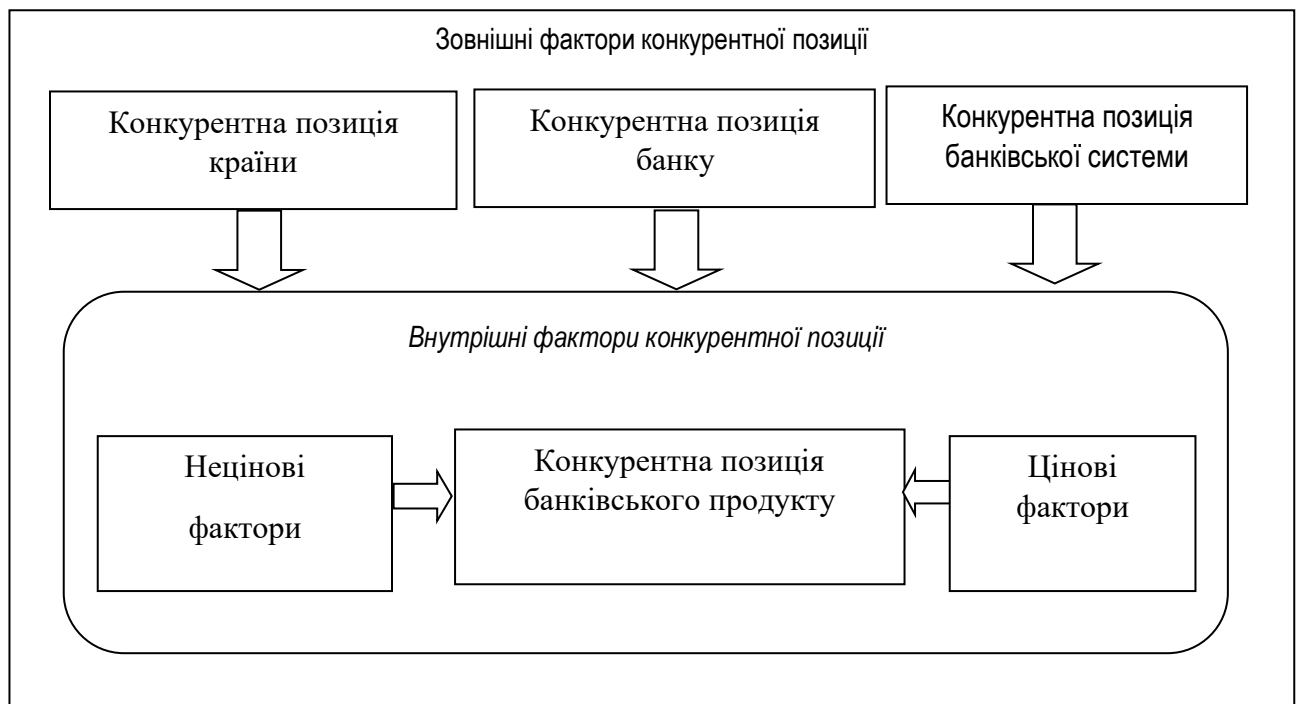


Рис. 1. 4. Фактори конкурентної позиції банківського продукту\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [5]

Відповідно до вище розглянутої класифікації необхідним є розгляд конкурентної позиції банку, яка напряду залежить від конкурентної позиції

банківського продукту та впливає на неї. Сукупність зовнішніх факторів конкурентної позиції поділяється на наступні групи:

- ефективність державно-правового механізму – політична стабільність, дієвість законів, правове та нормативне забезпечення, банківське регулювання та нагляд в державі;
- загальноекономічна ситуація – стан суспільного виробництва, ринкова кон'юнктура, інвестиційний клімат, конкурентна позиція вітчизняних товарів, обсяг зовнішнього товарообороту, рівень доходів населення, податкова політика, інфляція;
- стан фінансового ринку – динаміка процентних ставок, доходність фінансових ринків, політика центрального банку, методи та інтенсивність конкуренції між банками країни, попит на банківські послуги, ємкість фінансового ринку;
- розвиток світової економіки – кон'юнктура світових фінансових ринків, динаміка валютних курсів, напрями міжнародного руху капіталу, рівень інтеграції банківської системи у світові фінансові зв'язки [12].

Внутрішні фактори конкурентної позиції банківської системи можна представити у вигляді рис. 1.5.



Рис. 1.5. Внутрішні фактори конкурентної позиції банківської системи\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [12]

Відповідно до факторів конкурентної позиції банківської системи вагомим є ефективне здійснення регулювання та нагляду Національним банком України. В процесі своєї діяльності вагому функцію займає створення конкурентного середовища у банківській сфері.

Узагальнюючи зазначене вище, конкурентну позицію банку та фактори, що її визначають можна зобразити на рис. 1.6.

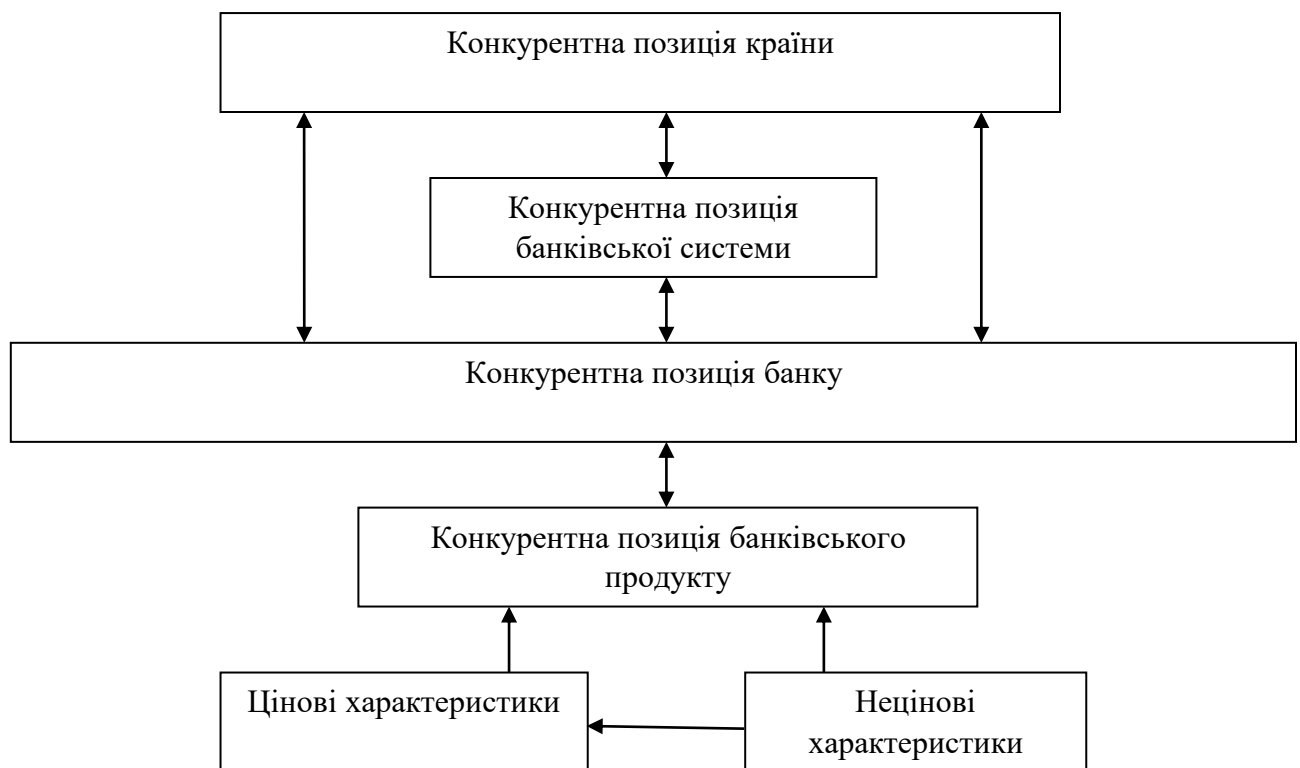


Рис. 1.6. Взаємозв'язок між рівнями конкурентної позиції\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [12]

Таким чином, конкурентна позиція у банківській справі розглядається як система, яка включає конкурентну позицію банківського продукту, банку, банківської системи в цілому.

Механізм управління конкурентною позицією визначається як сукупність елементів, взаємодія яких повинна забезпечити вплив на фактори конкурентної позиції банку, і бути направлена на створення та забезпечення стійкої та конкурентноспроможної позиції банку на ринку.

В даному контексті виділяють наступні рівні управління конкурентною позицією (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Характеристика системи управління конкурентною позицією банку\***

Рівень	Мета	Об'єкт	Критерії
Оперативний	забезпечення здатності виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможні продукти	внутрішні фактори, що визначають конкурентну позиція продукту	показники конкурентної позиції банків
Тактичний	забезпечення здатності здійснювати прибуткову діяльність за прийняттого рівня ризику в умовах конкурентного ринку	внутрішні фактори, що визначають конкурентну позиція банку	показники, що характеризують фінансовий стан та результати діяльності банку
Стратегічний	забезпечення здатності банку ефективно використовувати ресурси та збільшувати ринкову частку у довгостроковому періоді	конкурентний потенціал	показники, що визначають можливість збільшення ринкової частки банку

\*Примітка: складено автором на основі джерела [25]

Для функціонування внутрішнього середовища, з метою досягнення конкурентної позиції необхідним є створення інформаційної, кадрової, технологічної та нормативної складових.

Відповідно, під інформаційним забезпеченням управління конкурентною позицією банку слід розуміти сукупність повної, достовірної, співставної

інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідної для ефективного застосування функцій управління [14, с.75].

Внутрішнє нормативне забезпечення - управління конкурентною позицією банку, включає - меморандуми, політики, внутрішні положення, інструкції, технологічні картки, що регулюють основні аспекти діяльності банку в цілому, так і спеціальні програмні документи, що забезпечують внутрішньобанківське регулювання конкурентної позиції банку [18].

Кадрове забезпечення – це сукупність необхідного персоналу, що відповідає встановленим вимогам, та науково-обґрунтованих методів відбору, навчання, виховання та стимулювання кадрів.

Технологічне забезпечення – це сукупність найбільш активних елементів процесу надання банківських послуг, які визначають технологічний спосіб надання послуг за допомогою комп'ютерної техніки, обладнання, різноманітних передавальних та інформаційних засобів, які організовані у технологічну систему банку [18].

Отже, варто зауважити, що діяльність банків в умовах сьогодення характеризується жорсткою конкуренцією як зі сторони банківських установ, так і небанківських інститутів. При здійсненні планування діяльності та формуванні підходу до оцінювання банківської конкурентної позиції необхідним є врахування особливостей банківської конкуренції, звертаючи увагу на формування системи управління конкурентною позицією банку, з метою врахування власних конкурентних переваг та умов зовнішнього середовища.

Як приклад, банківські фінансові послуги збігаються з фінансовими послугами деяких небанківських посередників. Для кредитних спілок характерні також такі операції, як залучення коштів, надання позик, надання гарантій і поручительств.

Крім того, існують певні види операцій, характерні як для банків, так і для страхових компаній, недержавних пенсійних фондів та інших фінансових установ. На основі нормативних документів, що регулюють діяльність різних фінансових посередників, у Додатку А подано порівняльну характеристику фінансових послуг, що надаються банками та небанківськими фінансовими установами.

У контексті підприємницької діяльності у грошових посередників може виникати конкуренція на основі взаємовідносин із споживачами їх послуг. Від характеру таких взаємовідносин та якості співпраці з ними формуватиметься конкурентна позиція установи.

Тим не менше, необхідно також, виокремити, що конкуренція може розрізнятися також і за напрямками діяльності, незалежно від типу установи. Як приклад, конкуренція між банківськими установами відбувається окремо для універсальних банків та окремо для спеціалізованих, де фактори впливу на конкурентну позицію можуть відрізнятися.

Конкуренцію між банками можна також враховувати через рівень наявних активів, тобто між великими, середніми та малими банками. Малі та середні банки конкурують із великими банками в певних сегментах обслуговування клієнтів, таких як споживчі кредити, іпотечні кредити та послуги для окремих груп населення. Конкуренція між банками та небанківськими посередниками на фінансовому ринку відбувається через характер їх бізнесу та сектор фінансового ринку, на якому вони працюють [6, с.52]. Очевидно, що різні типи небанківських установ конкурують між собою залежно від їх можливостей надавати фінансові послуги одного типу. Найважливіші класифікаційні ознаки конкуренції на ринку фінансових послуг представлені на рис. 1.7.

Між різними фінансовими посередниками існує конкуренція в усіх сегментах вітчизняного фінансового ринку, де позиковий капітал збирається та



перерозподіляється відповідно до цілей погашення, строків погашення, повернення та використання, позики надаються у формі грошових коштів, фінансових активів та основних засобів.



Рис. 1.7. Схематичне зображення конкуренції на ринку фінансових послуг\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [49]

Кредити є доступними для будь-яких суб'єктів господарювання незалежно від статусу, форми власності та сфери діяльності. Суб'єкти господарювання, залучаючи кошти у вигляді банківських кредитів, вирішують проблеми поповнення оборотних коштів, фінансують дебіторську заборгованість, розширюють та диверсифікують господарську діяльність, покращують якісні показники основних засобів тощо. Таким чином найстійкішою буде конкурентна позиція, тих установ, що найоптимальніше задовільнять потреби

суб'єктів господарювання і розроблять найефективнішу та найрентабельнішу стратегію щодо повернення залучених коштів.

Банківське кредитування та кредитування окремих небанківських грошових посередників, хоча й здійснюється за однаковими принципами, має певні особливості. Такого роду особливості це фактори, що повинні особливо детально розглядатись під час оцінення конкурентної позиції банку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції банку на ринку

Методи оцінки конкурентної позиції банку включають як відносно прості, засновані на недостатньому фінансуванні та обмеженій інформації, так і складні, що потребують значних витрат з боку банківських установ та високого професіоналізму персоналу, залученого до перевірки конкурентної позиції. Перевага українських банків у тому, що, з одного боку, вони можуть використовувати досить великий вітчизняний досвід у дослідженні цієї проблеми, а з іншого – зарубіжні методи.

Серед них такі:

– Метод різниць. Суть якого це точне виділення переваг та недоліків установи за окремими порівнянними показниками (суб'єктами оцінки).

– Методологія розрахунку «індексу мікроекономічної конкурентоспроможності», розроблена групою вчених Інституту стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу (США) під керівництвом М. Портера, базується на концепції конкурентоспроможності, відносно якої вирішальним моментом при формуванні конкурентних переваг установи є ступінь опрацьованості конкурентної стратегії та безпосередньо якість бізнес-середовища .

– Метод балів. Його використання дає змогу визначити загальну кількісну оцінку позиції установи в конкурентній боротьбі за наявності кількох конкурентів (методика розроблена Дреботом Н.П.)

– Метод Еталону (графічний метод). Метод застосовується для візуального відображення сфер конкурентних переваг та недоліків установи (алгоритм розроблено І.А.Тарасенком та В.Д. Рожком).

Також слід зазначити, що конкретний стан конкурентної позиції банку в будь-який момент часу визначається впливом взаємопов'язаних факторів. З точки зору системного підходу, тут найбільше уваги заслуговує їх класифікація за джерелом походження. За цим критерієм всі фактори впливу можна розділити на дві групи: фактори зовнішнього середовища та внутрішнього [19, с.306].

Причому в міру розвитку економічної системи може змінюватися не тільки кількість і структура факторів, а й ступінь впливу кожного з них. Для практичної реалізації визначених методів доцільно буде провести оцінювання конкурентної позиції конкретної банківської установи.

Слід зазначити, що єдиної методики оцінки конкурентної позиції банку та банківських послуг поки що не розроблено, що пов'язано зі складністю та різноманітністю продуктової лінії більшості банків, сфери в якій вони функціонують, їх структури, тощо

Для здійснення оцінки насамперед необхідно визначити конкурентоспроможність банку, оцінити його стан на ринку, та сферу його впливу на фінансово-кредитний ринок. Отже, на основі вивчення наявних наукових підходів до групування досліджуваних методів усю сукупність наявних методів оцінки конкурентоспроможності банку можна систематизувати таким чином (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

## Система методів оцінювання конкурентоспроможності банку\*[22]

Методи оцінювання конкурентоспроможності	Основні положення
Рейтингові	Дає можливість розрахувати конкурентну позицію банку на кредитному ринку у вигляді кількісного значення результативного параметру на основі фінансових показників
Матричні	Матриця БКГ, Матриця І. Ансоффа, Матриця McKinsey, Матриця конкурентних стратегій М. Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз
Графічні	Радар конкурентоспроможності, метод, що базується на теорії життєвого циклу, дослідження кривої досвіду, метод семантичного диференціалу, карта стратегічних груп, метод «профілів», метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена
Індексні	Інтегральні методи, методи самооцінки, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств конкурентів
Аналітичні	Показник концентрації CR4, індекс Херфіндала-Хіршмана, індекс Розенблюда, індекс Лінда, індекс Лернера, індекс Джині, метод різниць
Комплексні	Таксономічний метод, метод Радара, метод бенчмаркінгу, метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства
Експертні	Кредитні рейтинги, рейтингова методика RATE, методика CAMELSO, SREP

\*Примітка: складено автором на основі джерела [21]

Рейтингові методи оцінки полягають в упорядкуванні об'єктів оцінювання за відповідним критеріями. Як приклад це може бути оцінювання конкурентної позиції банку відносно інших на основі абсолютних чи відносних

фінансових показників (прибутковості, частки активів, доходів (за видами), тощо)

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності банку засновані на використанні матриці, тобто масиву елементів, розташованих за рядками і стовпцями. Вони не надають можливість повноцінно оцінити рівень конкурентоспроможності банку, але дозволяють аналізувати окремі аспекти його діяльності, операційного середовища, ринкової позиції, а також визначати основні напрямки подальшого розвитку.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства також прийнято використовувати графічні методи. Графічні процеси дозволяють використовувати графічні об'єкти (наприклад, діаграми, графіки, малюнки) для отримання достатньо високого рівня загальної інформації про динаміку. Загалом перевагою використання графічних методів при оцінці конкурентоспроможності банків є їх відносна простота та прозорість, але у використанні цих методів є й недоліки. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дозволяють визначити загальне значення індексу конкурентоспроможності підприємства та прогнозувати майбутні зміни, що взагалом вплинуть на конкурентну позицію банку.

Індексні методи більш складні в оцінці конкурентоспроможності підприємств. Індексні методи зазвичай реалізуються в кілька етапів. Основою для порівняння можуть бути галузеві показники, показники лідируючих на ринку банків або ретроспективні показники оцінюваного банку. Найточніші методи оцінки конкурентоспроможності компанії вітчизняні вчені називають комплексними, оскільки вони зосереджені на аналізі повного спектру найважливіших параметрів діяльності компанії. Перевагою таких методів є отримання достовірної та точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, переваги та його «вузькі» місця відповідно до найширшого

переліку порівняльних переваг, що дає змогу отримати краще розуміння відносно критичних елементів, що формують конкурентну позицію банку.

Жоден із визнаних світовим науковим співтовариством показників не здатний адекватно виміряти рівень конкуренції на фінансових ринках. Характерною рисою сучасного розвитку банківської системи України є зміцнення позицій провідних світових банків та інших міжнародних фінансових компаній на ринку фінансових послуг. Серед них виділяються потужні вітчизняні гравці, такі як Raiffeisen International, BNP Paribas, Citigroup та UniCredit Group. Ця особливість є проявом тенденції до глобалізації фінансових ринків в Україні, що підтверджує потенційні можливості та відносно високу прибутковість банківської діяльності в Україні та в, свою чергу, сприяє залученню зарубіжного досвіду у сфері оцінки ризиків, потенціалу, стабільності та конкурентноспроможності банку.

Також для здійснення більш точного оцінювання конкурентної позиції банку потрібно проаналізувати сам банківський ринок.

Першочергово необхідно звернути увагу на рівень концентрації банківської системи та визначити індекс концентрації, який, в свою чергу, показує частку найбільших банків на ринку за певними показниками. Формулою для розрахунку рівня концентрації є:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k Y_i \quad (2.1)$$

де  $CR_k$  - рівень концентрації банківської системи;  $k$  - кількість найбільших банків, для яких ми вираховуємо концентрацію;  $Y$  - доля кожного з цих банків [61]

Якщо значення індексу становить менше 45% – ринок вважається не концентрованим, між 45-70% – середньоконцентрованим, понад 70% – високо концентрованим.

Для розрахунку були обрані загальноприйняті показники концентрації CR3 та CR5. Індекс концентрації розраховується для активів, зобов'язань, чистих кредитів, депозитів та капіталу за 2018-2020 рр. (табл. 2.2 та 2.3). Для вирахування індексів була використані дані зазначені у Додатку Е.

Таблиця 2.2

**CR3 показників банків України за період 2018-2020рр. (станом на 31.12)\*\***

<b>Рік</b>	<b>CR3 активів усіх банків, %</b>	<b>CR3 зобов'язань усіх банків, %</b>	<b>CR3 чистих кредитів усіх банків, %</b>	<b>CR3 депозитів* усіх банків, %</b>	<b>CR3 капіталів усіх банків, %</b>
2018	54.18	49.42	32.33	47.39	42.29
2019	53.94	48.12	31.93	48.65	43.57
2020	48.99	45.27	28.30	45.08	41.85

\*Депозити у таблиці зазначені як вклади ф.о, суб'єктів господарювання та небанківських фін. установ

\*\*Примітка: складено автором на основі джерела [40]

Таблиця 2.3

**CR5 показників банків України за період 2018-2020рр. (станом на 31.12)\*\***

<b>Рік</b>	<b>CR5 активів усіх банків, %</b>	<b>CR5 зобов'язань усіх банків, %</b>	<b>CR5 чистих кредитів усіх банків, %</b>	<b>CR5 депозитів* усіх банків, %</b>	<b>CR5 капіталів усіх банків, %</b>
2018	63.28	61.22	47.96	60.20	52.69
2019	65.18	62.83	47.42	61.59	52.56
2020	61.01	59.71	44.30	59.81	51.40

\* Депозити у таблиці зазначені як вклади ф.о, суб'єктів господарювання та небанківських фін. установ

\*\*Примітка: складено автором на основі джерела [40]



Аналізуючи отримані результати, можемо побачити, що за індикатором CR5 ринок є середньоконцентрованим за усіма обраними показниками у всіх трьох періодах, окрім CR5 кредитів у 2020 році, де індекс вже вказував на неконцентрованість ринку.

В той же час беручи до уваги індикатор CR3, бачимо, що тут вже рівень концентрованості дещо падає, залишаючи середньоконцентрованими лише депозити, активи та зобов'язання

Отримані результати аналізу вказують на те, що на ринку відсутня монополізація, проте п'ять найбільших банків (серед існуючих, станом на 01.01.2021, 74) за основними показниками, мають досить значну частку на ринку у діапазоні 40-60%.

Також у практиці для визначення концентрації ринку застосовують індекс Херфіндаля-Хіршмана, що дозволяє проаналізувати ситуацію у всій галузі. Його називають повноінформаційним індексом ("full information index"), оскільки він враховує особливості розподілу розмірів фінансово-кредитних структур. Індекс Херфіндаля-Хіршмана найчастіше використовується в банківському нагляді для оцінки рівня банківської концентрації та конкуренції, а також для аналізу структури банківського ринку [5, с.240].

Банківська система є низькоконцентрованою, якщо індекс Герфіндаля-Гіршмана менше 0,1; помірно концентрований, якщо  $0,1 < NNI < 0,18$ ; висококонцентрований, якщо  $NNI > 0,18$ .

Незважаючи на позитивні тенденції до зростання індексу Херфіндаля-Хіршмана за останні роки, рівень концентрації українського банківського ринку все ще залишається досить низьким. За період з 01.01.2008 по 01.01.2021 кількість банків в Україні зменшилась зі 175 до 74 [60], а рівень концентрації за індексом Херфіндаля-Хіршмана поступово збільшується. Цей факт свідчить про те, що процес концентрації в банківській системі характеризується зменшенням

кількості банків. Аналізуючи індекс Херфіндаля-Хіршмана для окремих секторів ринку, ми бачимо, що до 2017 року цей індекс був меншим за 0,1. Банківська система була низько концентрованою в усіх секторах.

На початку 2017 року відбулося позжавлення, банківська система за коефіцієнтами капіталу, кредитними портфелями фізичних та юридичних осіб та депозитним портфелем фізичних осіб була помірно сконцентрована за ННІ. Станом на 1 липня 2018 року рівень концентрації банківської системи досяг помірного рівня лише у секторі кредитів та депозитів фізичних осіб. Загалом, чим вище значення індексу Херфіндаля-Хіршмана, тим більша концентрація продавців на банківському ринку, а чим нижче значення індексу Герфіндаля-Гіршмана, тим сильніша конкуренція на ринку і нижча концентрація. Формально коефіцієнти концентрації та індекс Херфіндаля-Хіршмана свідчать про конкурентний характер відносин між банківськими установами, оскільки частка перших трьох, п'яти, десяти банків цілком прийнятна, щоб не вважати цей ринок монополізованим.

Окрім концентрації, для отримання ширшого бачення ринку проаналізуємо також його структуру.

Сьогодні простежується тенденція до збільшення іноземного банківського капіталу у вітчизняній банківській системі, їх частка до загальної кількості банківських установ становила 44.6% станом на 1 вересня 2021 року. Станом на 1 вересня 2021 року з 74 діючого банку 33 банків мають іноземний капітал

*Таблиця 2.4*

**Динаміка участі іноземного капіталу в банківській системі України у 2015-2020 рр.\***

Найменування	Станом на 01.01. 2016	Станом на 01.01. 2017	Станом на 01.01. 2018	Станом на 01.01. 2019	Станом на 01.01. 2020	Станом на 01.01. 2021

Продовження  
табл. 2.4

Кількість діючих банків	96	82	82	77	75	74
З них банків з іноземним капіталом	38	38	38	37	35	33
У т.ч. зі 100% іноз.капіталом	18	17	18	23	23	23
Частка банків з іноз.капіталом %	39,6	46,3	46,3	48,0	46,7	44,6

\*Примітка: складено автором на основі джерела [60]

Отже, за аналізований період кількість банків з вітчизняним капіталом скорочується. У 2020 році, в порівнянні з 2015, частка банків зі 100% іноземним капіталом збільшилась на 12%. Цей факт свідчить про те, що вітчизняні банки втрачають власні конкурентні позиції на ринку банківських послуг.

Досліджуючи дані основних фінансових показників діяльності банків України в динаміці, зазначимо, що активи державних банків станом на 01.01.2021 склали 52.5% активів всієї системи (рис.2.1.), загалом це відбулося внаслідок поживлення кредитування та з капіталізацією «Приватбанку». Щодо частки активів іноземних банків, то вони складають 30.2% від загальної кількості активів банківської системи. Найменшу частку складають банки з приватним капіталом, а саме 17,3% [60] (див наст. ст.).

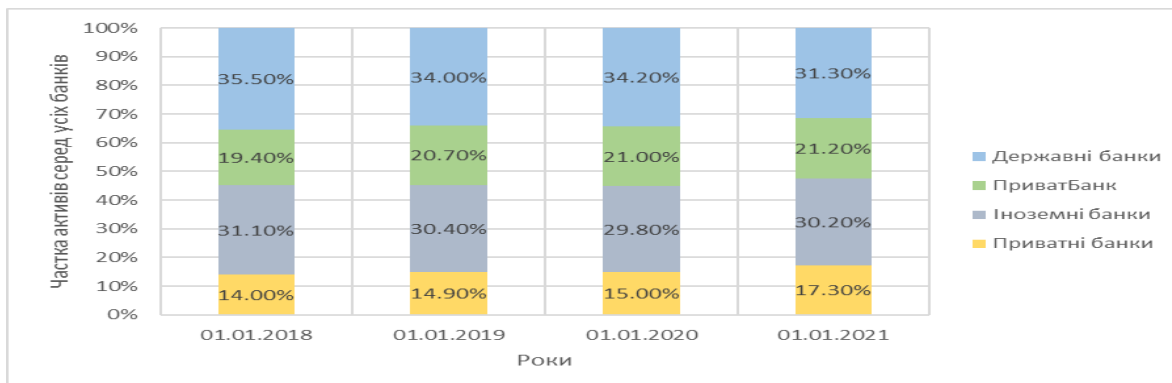


Рис.2.1. Розподіл чистих активів за групами банків України у 2017-2020 рр.\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [60]

Щодо депозитів населення, то частка державних банків на кінець 2020 року становила до 60,2% (рис.2.2.). Частка депозитів фізичних осіб в іноземних банках сягнула 23,4%, а в банках з приватним капіталом – лише 16,4%. Це свідчить про втрату довіри чи зацікавленості клієнтів у вкладеннях, що знову ж таки свідчить про поступові втрати вітчизняних банків своїх конкурентних позиції на ринку.

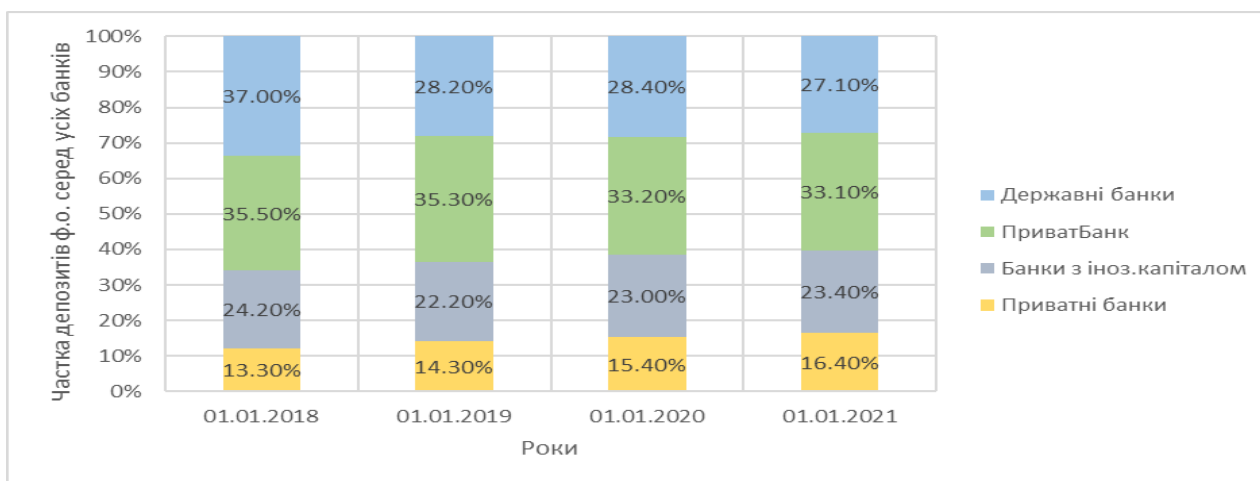


Рис. 2.2. Розподіл депозитів фізичних осіб банків України за групами у 2017 -2020, %\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [60]

Динаміка доходів (рис.2.3.) показує, що у 2016-2017 роках існувала тенденція до перевищення витрат над доходами, відповідно, банківська система працювала зі збитком [40]. Така ситуація пов'язана з нестабільним економічним та політичним станом країни, впливом коштів з банківських установ та нерациональним використанням наявних ресурсів (див. с.29)

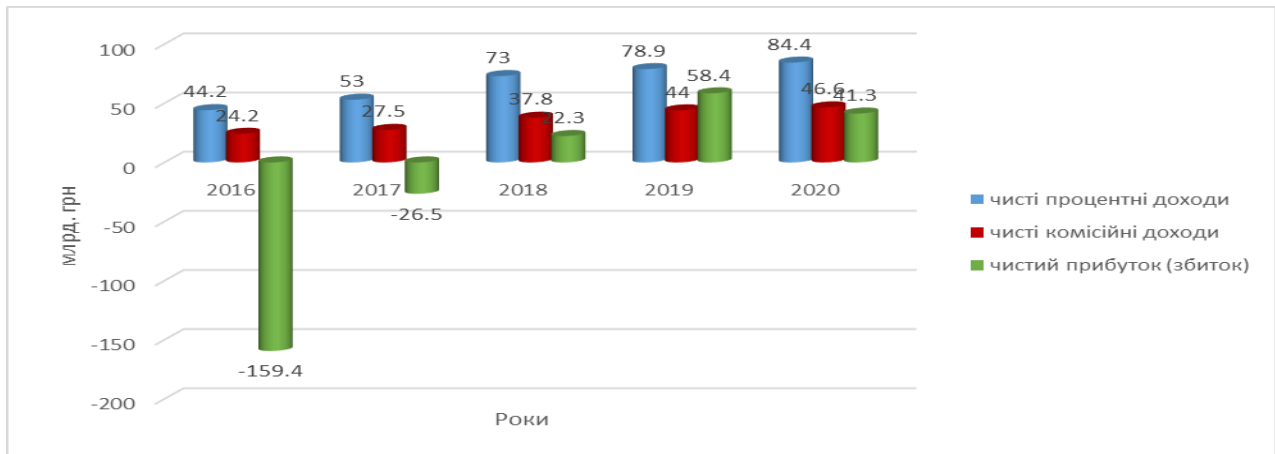


Рис.2.3. Доходи та чистий прибуток (збиток) банківської системи України у 2016-2020 рр, млрд.грн. (станом на 31.12)\*

\*Примітка: складено автором на основі джерела [40]

Тим не менше, станом на 31.12.2018, 31.12.2019, 31.12.2020 доходи перевищують витрати, відповідно, загалом банки отримали чистий прибуток за 2018 рік у розмірі 22,3 млрд. грн., за 2019 рік – у сумі 58,4 млрд. грн., за 2020 рік – у сумі 41,3 млрд.грн, що свідчить про позитивну тенденцію прибутковості банківської системи.

Конкуренентоспроможність банківської системи, як складову конкурентної позиції будь-якого банку, також можна оцінити за показниками рентабельності, оскільки вони відображають ефективність функціонування банківських установ [30, с. 259].

Таблиця 2.5

## Динаміка показників рентабельності банків України у 2016-2020 рр., %\*

Стаття	Станом на 01.01. 2017	Станом на 01.01. 2018	Станом на 01.01. 2019	Станом на 01.01. 2020	Станом на 01.01. 2021
Рентабельність активів, %	-12,60	-1,94	1,65	4,35	2,54
Рентабельність капіталу, %	-116,74	-15,96	10,73	34,18	19,97

\*Примітка: складено автором на основі джерела [40]

Загалом в Україні в період 2016-2017 рр. спостерігалася негативна динаміка зміни показника ROE (рентабельності власного капіталу), але на 01.01.2019 р. показник ROE значно зріс до 10,73%. У 2019 році він зріс до 34,18%, у 2020 закріпився на рівні - 19,97%. Банківська система ефективно працює, коли показник становить не менше 15%. На від'ємне значення рентабельності власного капіталу у 2016-2017 роках в основному вплинув негативний фінансовий результат банківської діяльності, відтік капіталу з банківської системи та складне соціально-політичне становище.

Що стосується показника ROA (Return on Assets), то банківська система ефективно використовує наявні ресурси, коли значення показника становить не менше 1%. Вперше з 2017 року позитивне значення цього показника спостерігається станом на 01.01.2019 - 1,65%, що вище нормативного значення, станом на 01.01.2020 показник зростає до 4,35%, станом на 01.01.2021 становить 2,54% .

Отже, аналіз показників конкурентоспроможності банківських установ України на поточному етапі розвитку економіки показав, що майже всі провідні позиції займають або державні банки, або банки з іноземним капіталом.

Лідуючі позиції державних банків пов'язані з тим, що переважно вони працюють на гривневому ресурсі та мають підтримку уряду. Банки з іноземним капіталом активно підтримує «материнська» група, що забезпечує їм більш сприятливі умови та сприяє формуванню їх стійкості. Також ми визначили, що банківський сектор є помірноконцентрованим, хоч і спостерігаються тенденції до зменшення кількості банківських установ. Даний аналіз дає нам можливість краще зрозуміти загальні макроекономічні тенденції, що впливають на конкурентні позиції банків

Також ми розглянули значну кількість методів оцінювання конкурентоспроможності банків і виявили, що усі мають певні недоліки, зокрема закриту методичку, недостатньо комплексний аналіз діяльності банку, відсутність повної та достовірної інформації щодо оцінювання показників та обмежені можливості стосовно їх розрахунку і для досягнення повного виствітлення усіх факторів впливу на конкурентну позицію банку їх краще застосовувати консолідовано.

## 2.2. Інтегральна оцінка конкурентної позиції банку на ринку

На нашу думку, враховуючи, що реалізація завдань стратегії конкурентного розвитку вимагає об'єктивної оцінки конкурентоспроможності банку, необхідно застосовувати узагальнений комплексний показник, який дозволить використовувати велику кількість показників для оцінки конкурентної позиції банку в банківській сфері ринку і, як наслідок, сприятиме прийняттю менеджментом найбільш оптимальних рішень. Отже, сучасна система оцінки конкурентної позиції банку має базуватися на інтегральних показниках, що визначаються сукупністю індивідуальних показників конкурентоспроможності.

Відповідно до трактування сутності конкурентоспроможності банку як невід'ємної ознаки його конкурентної позиції, методика оцінки конкурентоспроможності банку полягає у використанні інтегрального показника, який можна представити у вигляді складу системи з індивідуальними критеріями. Інтегральний показник, на відміну від окремих показників, дає змогу скласти вичерпну картину конкурентоспроможності банку.

Водночас слід зазначити, що використання індивідуальних показників сприяє визначенню як преференційних, так і критичних позицій банку в конкретних сферах його діяльності, тому їх використання також є необхідним для формування методів стратегічного управління для підвищення ефективності банку. З урахуванням вимог та обмежень щодо можливого використання показників у дослідженні було виділено такі групи показників, які характеризують основні критерії конкурентоспроможності банків (таблиця 2.6):

*Таблиця 2.6*

**Основні критерії конкурентоспроможності банків\***

<b>Критерій</b>	<b>Визначення</b>
Абсолютні показники діяльності банку	Загальна величина активів, що приносять дохід; величина зобов'язань; величина власного капіталу; кошти юридичних осіб; величина депозитів домогосподарств; величина коштів банків; кредитного портфеля; загальний розмір простроченої заборгованості за позиками; прибутку банку;



## Продовження табл. 2.6

Відносні показники ефективності діяльності банку	Показник надійності банку; показник якості активів; показник якості кредитного портфелю; рентабельність активів банку; рентабельність капіталу банку; рівень достатності капіталу банку; коефіцієнт клієнтської бази банку;
Показники, що оцінюють позиції банку на ринку банківських послуг	Питома вага позичок банку в загальному обсязі кредитної заборгованості в регіоні; доля активів банку у ВРП регіону; рівень концентрації; рівень доходності операцій банку; показник вартості послуг;
Коефіцієнти ризику	Ризик незбалансованої стійкості банку; коефіцієнт кредитного ризику банку; коефіцієнт процентного ризику банку.

\*Примітка: складено автором на основі джерела [45]

Враховуючи усе вищезазначене ми дійшли висновку, що для кращого розуміння процесів та методів оцінювання, необхідна їх апробація.

Для нашого дослідження ми вирішили використати рейтинговий метод оцінювання, що базується на ключових показниках банків і визначити конкурентну позицію банку АТ «Південний». В нашому випадку такими показниками стали чисті активи, та капітал банків за 2019-2020 роки.

Об'єктами порівняння були обрані два провідні банки (групи – приватні банки) АТ «Пумб» та АТ «Універсал банк». Для здійснення нашого рейтингування ми використали абсолютні та відносні показники, які дають змогу визначити конкурентне місце банку на ринку

Ми представили результати нашого порівняння у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

**Порівняльна характеристика активів та капіталів банків за 2019-2020рр.  
(станом на 31.12)\***

<b>Показники</b>	<b>Акціонерний банк "Південний"</b>	<b>АТ "Пумб"</b>	<b>АТ "Універсал банк"</b>	<b>Всього у банківській системі</b>
Чисті активи 2020, млн грн	44,791	76,065	33,963	1,822,841
<i>Питома вага %</i>	<i>2.46</i>	<i>4.17</i>	<i>1.86</i>	<i>100</i>
Чисті активи 2019, млн грн	33,977	56,304	17,796	1,493,298
<i>Питома вага %</i>	<i>2.28</i>	<i>3.77</i>	<i>1.19</i>	<i>100</i>
Капітал 2020, млн грн	4,424	9,839	2,660	209,460
<i>Питома вага %</i>	<i>2.11</i>	<i>4.70</i>	<i>1.27</i>	<i>100</i>
Капітал 2019, млн грн	3,758	9,257	1,703	199,921
<i>Питома вага %</i>	<i>1.88</i>	<i>4.63</i>	<i>0.85</i>	<i>100</i>

\*Примітка: складено автором на основі джерел [33], [40], [57] та [59]

Визначивши основні абсолютні і відносні показники, вираховавши питому вагу кожного з них відносно сукупних показників банківської системи було визначено рейтингову позицію кожного з банків відносно один одного (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

**Рейтингова таблиця банків за часткою чистих активів та капіталу  
(станом на 31.12)\***

<b>Банки</b>	<b>Місце в рейтинговій позиції, активи 2020</b>	<b>Місце в рейтинговій позиції, активи 2019</b>	<b>Місце в рейтинговій позиції, капітал 2020</b>	<b>Місце в рейтинговій позиції, капітал 2019</b>
Акціонерний банк "Південний"	2	2	2	2
АТ "Пумб"	1	1	1	1
АТ "Універсал банк"	3	3	3	3

\*Примітка: складено автором на основі джерел [33], [40], [57] та [59]

Після чого, на основі отриманих результатів у таблиці 2.7, ми також проаналізували динаміку зміни цих показників для нашого банку та динаміку змін для банківського сектору в цілому за 2019-2020рр (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9

**Динаміка частки активів і капіталу АТ «Південний» та аналогічних показників у банківському секторі (31.12.2020/31.12.2019)\***

<b>Показник</b>	<b>Активи, 2020/2019</b>	<b>Капітал 2020/2019</b>
Динаміка зміни частки банку, %	+ 0.18	+ 0.23

*Продовження  
табл. 2.9*

Динаміка зміни у банківській сфері усього, %	+ 22.07	+ 4.77
--	---------	--------

\*Примітка: складено автором на основі джерел [33], [40], [57] та [59]

Таким чином ми бачимо, що динаміка зміни частки активів та капіталу банку АТ «Південний» є позитивною, навіть за умови досить стрімкого зростання загальних показників банківської системи в цілому.

Проаналізувавши усі наведені вище показники, ми бачимо, що протягом двох останніх років, банк стійко утримує свою конкурентну позицію на ринку, не поступаючись своєю часткою.

Тим не менше, для отримання кращого розуміння конкурентної позиції банку, у таблиці 2.10, ми здійснили додатковий аналіз показників, на основі коефіцієнтів рентабельності активів та капіталу за 2020 рік.

*Таблиця 2.10*

#### **Рентабельність активів та капіталу банків станом на 31.12.2020**

<b>Показник</b>	<b>Акціонерний банк "Південний"</b>	<b>АТ "Пумб"</b>	<b>АТ "Універсал банк"</b>
Прибуток до оподаткування 2020, млн грн	362	3 147	686
ROA 2020, %	0.92	4.75	2.65
ROE 2020, %	8.85	32.96	31.45

\*Примітка: складено автором на основі джерел [33], [40], [57] та [59]

Як бачимо з таблиці, порівнявши рентабельність двох показників, банк зайняв останнє місце, що свідчить про слабку прибутковість у порівнянні із

основними конкурентами, не дивлячись, на досить стійку позицію відносно частки на ринку.

Проаналізувавши, усі вищенаведені показники та використовуючи рейтинговий метод оцінювання, ми дійшли висновку, що АТ Південний має середній рівень конкурентноспроможності у порівнянні із провідними банками його групи. Банк демонструє міцну позицію щодо своєї частки на ринку, не поступаючись своїм конкурентам та навіть збільшуючи її в умовах загального зростання показників усієї банківської системи.

Тим не менше, банк показує слабку рентабельність основних показників, що свідчить про низьку прибутковість операцій банку та їх неефективну організацію. Це може викликати труднощі для подальшого розвитку банку і для утримання його позицій на ринку у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ

3.1. Світовий досвід оцінювання конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг

Світові дослідження трактують, що визначення конкурентної позиції банку за різноманітними методами оцінки на ринку банківських послуг співпадає з процесом її оцінювання на ринку відокремлених видів діяльності. Для здійснення процесу оцінювання конкурентної позиції на кредитному ринку держави, вченими запропоновані наступні методи:

- аналіз динаміки складу та структури кредитного портфеля банку у розрізі декількох критеріїв;
- SWOT-аналіз з урахуванням оцінки власного потенціалу та ринкової ситуації [15];
- PEST-аналіз для виявлення політичних, соціальних, економічних, технологічних факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на функціонування та перспективу розвитку [15];
- аналіз п'яти сил Портера, що розкриває зміст загроз і можливостей для подальшого формування відповідних стратегій [11];
- рейтинговий метод [18];
- матричний метод для презентації конкурентної позиції банку щодо інших банків-конкурентів [18];
- метод конкурентних переваг, що базується на визначенні основних конкурентних переваг банку, їх ранжируванні й отриманні інтегрального показника [52].

Кожен із вищезазначених методів описує різні фактори, що чинять вплив на конкурентну позицію та є інструментом для здійснення стратегічного аналізу і у подальшій діяльності виступає базою для формування ефективної кредитної стратегії.

Рейтинговий метод надає змогу вирахувати конкурентну позицію банку на кредитному ринку у кількісному форматі результативного параметру. Використовують різноманітні набори головних показників банку та його кредитної діяльності. Це надає змогу здійснити впорядкування банківських установ одна відносно іншої.

Матричний метод оцінки конкурентної позиції банку заснований на будіванні матриці базуючись на 2-4 показниках. Цей метод надає можливість здійснити порівняння конкурентів на основі різних критеріїв, що формують оцінку позиції банківської установи на кредитному ринку.

Виділення конкурентних переваг банківської установи застосовують для формування довгострокових (стратегічних) цілей щодо подальшого розвитку з урахунок власних резервів чи слабких місць банків-конкурентів.

Для більш точного визначення конкурентної позиції банку, окрім математичних розрахунків, здійснених на основі статистичної інформації, застосовують додатково методи, що дозволяють отримати ширше бачення стосовно місцезнаходження конкурентної позиції банку у соціально-економічному середовищі.

Як вже було описано вище одними з таких є методики SWOT та PEST аналізу. Кожна з методик розглядає банк з різних сторін, даючи можливість краще зрозуміти його слабкості та його сильні сторони

SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) аналіз – метод, що використовує 4 елементи для здійснення оцінки підприємства та визначення усіх чинників, що впливають чи можуть вплинути на економічне становище

компанії. Такі чинники, в свою чергу, поділяються на внутрішні та зовнішні [15].

### Внутрішні чинники

До цієї групи відносять сильні (S) і слабкі (W) сторони підприємства, саме з їх дослідження розпочинається аналіз. Визначення внутрішніх чинників відбувається на основі ресурсів, які є у розпорядженні компанії та процесів, на які безпосередньо впливає організація.

Оцінювання позиції компанії здійснюється за такими критеріями:

- фінансові ресурси: джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції;
- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;
- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія, волонтери;
- доступ до природних ресурсів, патенти, авторські права;
- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів, ієрархічна структура відділів тощо.

### Зовнішні чинники

Після того як внутрішні чинники було досконало досліджені та оцінені, переходять до дослідження можливостей (O) та загроз (T), які прямо або опосередковано мають вплив на бізнес. Ці процеси організація контролювати не може, однак вона зобов'язана знати про них та враховувати у процечі формування своєї стратегії.

До зовнішніх чинників відносять:

- тенденції ринку: поява нових технологій або продуктів, зміни щодо уподобань цільової аудиторії;
- взаємовідносини з постачальниками і клієнтами;



- економічні тенденції: Захист національних виробників чи глобалізація, зміна світового попиту, посилення/послаблення конкуренції;
- зовнішнє фінансування;
- демографічні показники: вік населення та його чисельність, цінності, купівельна спроможність;
- економічні, політичні, екологічні, обмеження і регуляції — квоти, ліцензії та ін.

У випадку коли SWOT-аналіз здійснено правильно, ви зможете зрозуміти та побачити:

- ступінь задіяності ресурсів компанії
- конкурентні переваги притаманні компанії; її сильні сторони, що можуть трансформуватись у переваги і що необхідно для цього зробити;
- можливості, що можуть посприяти розвитку компанії у майбутньому;
- Критичні загрози – теперешні чи майбутні і як їх уникнути [15].

PEST (Political Environment, Economic, Social, Technology) аналіз – методика, що застовується для створення кращого розуміння про вплив зовнішнього середовища на стан компанії та її соціально-економічного положення на ринку [15]

P - політичне середовище (Political Environment). Постанови уряду та юридичні питання, які можуть мати вплив на прибутковість та успішність установи. Необхідні питання, які треба врахувати:

- податкові керівні принципи;
- право власності та авторське право;
- політичну стабільність та стійкість;
- правила торгівлі;

- екологічну та соціальну політику;
- правила техніки безпеки та закони про зайнятість.

E — економіка (Economic). Економічний чинник бере до уваги зовнішні економічні проблеми, що можуть мати вплив на успіх компанії. Тут увагу необхідно звернути на:

- процентні ставки;
- рівень інфляції;
- безробіття;
- валовий внутрішній продукт;
- доступність кредиту.

S — соціум (Social). Дослідження соціально-економічного середовища ринку галузі дає змогу зрозуміти, як саме формуються потреби споживачів і що може слугувати головним факторами для купівлі. Явища, які досліджуються:

- демографія;
- темпи зростання населення;
- Віковий розподіл;
- відношення до роботи;
- тенденції ринку праці.

T — технології (Technology). Технологія грає дуже велику роль у бізнесі, вона може чинити на неї як негативний, так і позитивний вплив. Імплементация нових продуктів, технологій та послуг може зайняти значний час, а також вимагати великих витрат. Через це, бізнес має здійснити оцінку цього фактору з усіх сторін. Конкретні елементи, що досліджуються:

- витрати держави на технологічні дослідження;
- життєвий цикл сучасних технологій;
- роль інтернету та зміни, що можливі в ньому;

- можливий вплив потенційних змін у сфері інформаційних технологій.

#### *Переваги PEST-аналізу*

Серед переваг проведення PEST-аналізу, виділяють:

- більш детальне та глибоке розуміння компанії;
- ефективніше довгострокове стратегічне планування;
- покращення обізнаності відносно потенційних загроз і небезпек та підвищення уваги до них;
- покращення погляду на цінні ділові можливості [15].

Таким чином ми бачимо, що для здійснення комплексної оцінки конкурентної позиції банку існує велика кількість математичних та нематематичних методів. Ми вважаємо, що саме сумісне застосування таких методів оцінювання, надасть змогу отримати ширше бачення відносно місцезнаходження установи в макроекономічному середовищі в цілому.

### 3.2. Оновлена методика оцінювання конкурентної позиції банку на ринку та її практична апробація

Враховуючи зазначені у попередньому розділі теоретичні витяги щодо методів оцінювання конкурентної позиції банку у світовій спільноті та здійснених висновків, відносно їх застосування, необхідно здійснити їх практичну апробацію для отримання кращого розуміння стосовно ефективності їх використання, на конкретному банку.

Для здійснення практичної апробації оновленої методики оцінювання було вирішено здійснити більш детальне оцінювання банку АТ «Південний» на основі рейтингового аналізу кредитного та депозитного портфелів та зважити отримані результати на одну з нематематичних методик, що асистують у процесі оцінювання. Для цього ми вирішили обрати методику SWOT.

У процесі оцінювання, за рейтинговою методикою, ми розрахували частку кредитів та депозитів у загальній сумі аналогічних показників всієї банківської системи для банку АТ «Південний» та його найближчих конкурентів за 2019 та 2020рр. Результати наших розрахунків ми навели у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика кредитів та депозитів\* банків за  
2019-2020рр. (станом на 31.12)\*\***

<b>Показник</b>	<b>Акціонерний банк "Південний"</b>	<b>АТ "Пумб"</b>	<b>АТ "Універсал банк"</b>	<b>Всього у банківській системі</b>
Кредити* 2020, млн грн	21,256	43,026	19,290	960,597
Питома вага %	2.21	4.48	2.01	100
Кредити* 2019, млн грн	16,277	40,556	11,970	1,033,430
Питома вага %	1.58	3.92	1.16	100
Депозити* 2020, млн грн	33,877	57,456	27,380	1,363,087
Питома вага %	2.49	4.22	2.01	100
Депозити* 2019, млн грн	26,171	42,717	14,340	1,077,157
Питома вага %	2.43	3.97	1.33	100

\* Сума кредитів у таблиці зазначена до вирахування резервів. Сума депозитів у таблиці зазначена як вклади ф.о, суб'єктів господарювання та небанківських фін. установ

\*\*Примітка: складено автором на основі джерел [33], [40], [57] та [59]

Далі для кращого візуального відображення ми навели рейтингову таблицю, де зобразили нові місця банків, базуючись на отриманих показниках

*Таблиця 3.2*

**Рейтингова таблиця банків за часткою кредитів та депозитів  
(станом на 31.12)\***

<b>Банк</b>	<b>Місце в рейтинговій позиції, кредити 2020</b>	<b>Місце в рейтинговій позиції, кредити 2019</b>	<b>Місце в рейтинговій позиції, депозити 2020</b>	<b>Місце в рейтинговій позиції, депозити 2019</b>
Акціонерний банк "Південний"	2	2	2	2
АТ "Пумб"	1	1	1	1
АТ "Універсал банк"	3	3	3	3

\*Примітка: складено автором на основі джерел [33], [40], [57] та [59]

Здійснивши наші розрахунки, ми бачимо, що банк залишає за собою друге місце серед банків конкурентів як за депозитами, так і за кредитами, не поступаючись своїми позиціями, ні в 2019, ні в 2020 році. Також для кращого розуміння динаміки змін між роками, ми навели наступне порівняння у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

**Динаміка частки кредитів та депозитів АТ «Південний» та аналогічних показників у банківському секторі (31.12.2020/31.12.2019)\***

<b>Показник</b>	<b>Активи, 2020/2019</b>	<b>Капітал 2020/2019</b>
Динаміка зміни частки банку, %	+0.64	+0.06
Динаміка зміни у банківській сфері усього, %	-7.05	+26.54

\*Примітка: складено автором на основі джерел [33], [40], [57] та [59]

Розглянувши, загальну динаміку ми впевнилися, що навіть при досить помітному зростанні загального банківського капіталу, частка банку не зменшилась і навіть дещо зросла. Також попри негативну динаміку відносно активів усієї банківської системи, активи банку, в свою чергу, також зросли.

Далі для зваження отриманих результатів на вплив зовнішніх факторів ми використали методику SWOT аналізу:

- **Strenghts.** Банк демонструє стійку частку активів, кредитів та депозитів на ринку банківських послуг навіть за умови збільшення показників за усією банківською сферою, утримуючи свою споживчу аудиторію, та не поступаючись конкурентам
- **Weaknesses.** Банк демонструє слабку рентабельність за основними показниками, що свідчить про нераціональне використання ресурсів та неефективність активних операцій банку. Банк має слабку маркетингову компанію та поступається провідним банкам у сфері технологічного забезпечення своєї продукції (онлайн банкінг, оперативність тех. підтримки)

- Opportunities. Банк має змогу залучити до свого кредитного портфелю більшу кількість фізичних осіб, збільшуючи їх невеличку частку, та привертаючи їх увагу, стійкістю банківської позиції на ринку та новітньою продукцією, що зможе підвищити рентабельність банку, при цьому утримуючи основні фінансові показники за рахунок клієнтів - юридичних осіб
- Threats. Низька рентабельність показників банку та відповідно неефективне використання ресурсів, в умовах певного відставання у макретиному та технологічному плані від конкурентів, можуть критично вплинути на конкурентну позицію банку, не даючи, в свою чергу, акумулювати йому у подальшому ресурси для модернізації та оптимізації своєї продукції. Це може призвести до втрати банком своєї частки на ринку та майбутніх збитків.

Отже, використовуючи обрані методи оцінювання, базуючись на багатьох фінансових показниках, оцінюючи нематематичні показники та порівнюючи банк з його найближчими конкурентами, ми дійшли висновку, що АТ «Південний» на даний момент часу демонструє стійкість відносно своєї частки на ринку та має середній рівень конкурентоспроможності серед провідних банків групи приватних банків. Тим не менше, банк має певні проблеми із показниками рентабельності своїх операцій і займає хитку позицію у загальному соціально-політичному становищі, що може призвести до виникнення значних труднощів у майбутній діяльності банку.

Здійснивши, практичну апробацію оновленої методики оцінювання конкурентної позиції банку, ми змогли зробити більш точний аналіз його конкурентоспроможності та потенціалу, впевнюючись в тому, що застосування різних світових методологій разом із порівняльним аналізом фінансових

показників дають чіткіше та достовірніше розуміння стосовно конкурентної позиції банку у загальному макроекономічному середовищі.



## ВИСНОВКИ

Проведений в рамках дослідження, аналіз показав, що для реалізації системного підходу до оцінювання факторів конкурентної позиції банку необхідним є здійснення агрегованого аналізу на основі математичних та нематематичних методів. Одним із завдань даного дослідження було вивчити і обґрунтувати взаємозв'язок окремих складових системи конкурентної позиції. Отже, проаналізувавши теоретичні та практичні аспекти можемо сформулювати наступні висновки:

1. Банківська конкуренція – це суперництво між учасниками ринку банківських послуг. Сфера, де проявляється банківська конкуренція - це ринок банківських послуг, що, в свою, чергу завжди взаємодіє з усіма структурними елементами ринкової системи, у тому числі, із ринками праці, засобів виробництва, нерухомості та фінансовим ринком, предметів споживання, інформаційних продуктів. Банківська конкуренція є однією з різновидів ринкової конкуренції. Її специфіка визначається багатьма моментами, але основних – два: по–перше, суб'єкти, що беруть участь в банківській конкуренції, по–друге, середовище, в якому здійснюється банківська конкуренція.

2. Конкурентоспроможність банку – це здатність фінансової установи утримувати міцну та успішну позицію у банківському середовищі, постійно вдосконалюючи спектр банківської продукції та грамотно розподіляючи свої ресурси для досягнення конкурентної переваги та зміцнення свого становища на ринку, враховуючи макроекономічне становище держави. Конкурентоспроможність банку є ключовим показником, що визначає рівень її ефективності. Так, незважаючи на важливість цього поняття, серед науковців немає єдиної думки про визначення сутності поняття. Серед учених немає

єдиної чіткої економічної інтерпретації цього терміна, що призводить до виникнення суперечностей під час аналізу конкурентоспроможності банківських установ та під час управління нею.

3. Для визначення конкурентоспроможності банку використовується цілий ряд якісних та кількісних методів, більшість із яких заснована на порівнянні та аналітиці показників фінансової звітності, а також дослідженні соціально-політичного становища банку.

4. Сьогодні прослідковується збільшення частки іноземного банківського капіталу до національної банківської системи, частка банків з таким капіталом відносно усієї кількості банківських установ за період з 2016 по 2020 збільшилась на 5%, що може створити дотакові конкурентні труднощі для вітчизняних банків.

5. ПАТ КБ Південний має середній рівень конкурентних переваг позицій банку згідно з рейтинговим показником конкурентоспроможності. У Банку присутня достатня ресурсна база і стійка частка на ринку, що дає можливість банку займатись розробкою нової чи модернізованої банківської продукції, у тому числі, для привернення уваги нової аудиторії, але з іншої сторони також помітня не надто висока ефективність розміщення залучених коштів, що можна побачити аналізуючи рентабельність показників за 2020 рік, і, як було зазначено у SWOT аналізі, це може призвести до послаблення конкурентної позиції відносно конкурентів та спричинити збитки у майбутній діяльності.

6. Здійснений теоретичний та практичний аналіз теми взагалом дав розуміння щодо сутності існуючих математичних та нематематичних методів оцінки конкурентоспроможності банку, методів міжнародної спільноти та їх можливе практичне застосування.

Отже, аналіз конкурентної позиції банківських установ України на поточному етапі розвитку економіки відобразив, що більшість провідних

позицій утримуюються державними банками, або банками у яких присутній іноземний капітал. Лідируючі позиції державних банків пов'язані з тим, що переважно вони працюють на гривневому ресурсі та мають підтримку уряду. Що ж до банків з іноземним капіталом, вони отримують постійну підтримку від «материнської» групи, яка, в свою чергу, надає їм можливість функціонувати у більш сприятливих умовах та яка підтримує їх стійку позиції у банківському середовищі. Ринок банківських послуг є в основному помірноконцентрованим, а місцями і неконцентрованим. Також нині існує значна кількість методів оцінювання конкурентної позиції банків. Однак усі вони мають свої недоліки, зокрема закриту методику, недостатньо комплексний аналіз діяльності банку, недостатньо опрацьовану загальну методологію, відсутність повних та достовірних даних стосовно оцінювання показників та обмеженість результатів оцінювання.

Ми вважаємо, що питання оцінювання конкурентної позиції банків станом на сьогодні є не до кінця розкритим і потребує подальших напрацювань, спільної розробки більш уніфікованих методологій науковою спільнотою спільно із Незалежною Асоціацією Банків України, державними органами та іншими незалежними консультаційними структурами, у тому числі іноземними. Розгляд оцінювання повинен відбуватися не лише зі сторони кількісних показників, кон'юктури ринку та конкурентних стратегій, а також зі сторони положення банку у соціально-політичному просторі (репутаційної, поведінкової позиції, управлінської структури, компетентності менеджменту тощо), адже оцінювання конкурентної позиції є досить комплексним явищем і для отримання чіткого та достовірного результату, необхідно розглядати усі можливі фактори впливу, враховуючи специфіку кожного з них.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121–III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (дата звернення 10.03.2021).
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р., №2110 – III. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення 12.03.2021).
3. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні // Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368.
4. Постанова Правління Національного банку України «Про внесення змін до деяких нормативно–правових актів Національного банку України» від 07 квітня 2017 р. № 242. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 15.03.2021).
5. Азізова К. М. Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку. Бізнес–інформ. 2015. № 1. С. 236–241.
6. Базадзе К. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків (на прикладі банків у харківському регіоні): Соціально–економічні проблеми і держава. 2014. Вип. 1 (8). С. 44–53.
7. Барановський О. І. Природа економічної безпеки комерційного банку. Вісник Національного банку України. 2015. № 7. С. 12– 19.
8. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. Моделювання регіональної економіки. 2015. № 1. С. 310–319.
9. Владимир О. Шляхи зміцнення позицій вітчизняних банків на ринку банківських послуг України. Соціально–економічні проблеми і держава. 2015. № 1 (10). С. 221–232.

10. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. БІЗНЕСІНФОРМ. 2012. № 9. С 237–240.
11. Кулінічев П.К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. Вісник НТУ «ХП», 2013. № 45(1018). С. 69-75.
12. Геселева Н.В., Мельник Н.В., Клименко Ю.І. Фінансова стабільність та стійкість банківських установ в сучасних умовах. Вісник КНУТД. 2016. № 2. С. 22–27.
13. Горох О.В. Проблеми розвитку банківської системи в Україні та шляхи їх подолання. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2015. №7. С.231–237.
14. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком та його функціональні особливості в сучасних умовах. Механізми регулювання соціально–економічним розвитком в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції молодих вчених та студентів (м. Чернівці, 21 березня 2015р.), Чернівці. 2015. С. 73–76.
15. Baker Tilly Ukraine. Official website. URL: <https://bakertilly.ua>
16. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 7 т. 27. С 65– 69.
17. Данилюк Є. Визначення ефективності банківської діяльності. Ринок цінних паперів України. 2012. №. 5–6. С. 53–57.
18. Добровенко О. А. Оцінювання конкурентної позиції банківської установи у процесі стратегічного планування. Фінанси. 2015. №3. С. 258–265.
19. Жарій Я. В. Інструментарій комплексного контролінгу в системі банківського ризик–менеджменту. Проблеми і перспективи розвитку економіки та управління. 2016. № 4. С. 302–309.

20. Завадська Д.В. Якість як основна складова конкурентоспроможності сучасного банку. Молодий вчений. 2015. № 8. С. 100–105.

21. Заславська Н. П. Особливості формування ресурсного потенціалу банків в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. № 1 С. 111–113.

22. Кльоба Л.Г., Кльоба В.Л. Конкуренція як рушійна сила розвитку банківської системи України. Вісник Львівського політехнічного національного університету. 2014. № 3. С. 108–109.

23. Коваленко Ю. М. Етапи інституційних трансформацій у банківській системі на теренах України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2016. Вип. 28. С. 119–124.

24. Коваленко В. В. Вплив асиметрії інформації на банківський сегмент фінансового ринку України. Економіка сьогодення: актуальні питання та аспекти інноваційного розвитку: зб. наукових праць з актуальних проблем економічних наук. Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика». 2016. С. 49–56.

25. Коваленко В. В., Белова Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 20. Ч. 2. С. 149–152.

26. Коваленко В. В., Вербицька Я.Є. Конкуентоспроможність банків України в умовах економічної глобалізації. International Scientific and Practical Conference “World Science”. Joinery, 2017. № 1(50). Vol. 5. P. 35–38.

27. Коваленко В.В. Грошово–кредитна політика та її вплив на подолання структурних дисбалансів економіки України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 12. С. 445–449.

28. Коцюба І. І. Роль фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банку. Наука й економіка. 2016. Вип. 1. С. 31–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2016\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2016_1_7).

29. Офіційний сайт. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Крухмаль О. В. Конкуреноспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. Ефективна економіка. 2015. № 5. С. 35–40.

31. Крухмаль О. В., Зленко Я. В. Управління конкуреноспроможністю в банку. «Проблеми і перспективи розвитку фінансово–кредитної системи України». II Всеукраїнська науковопрактична online конференція Сумського державного університету від 23.11.2019 року. С.259–261.

32. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкуреноспроможності банків як економічних категорій. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 49–53.

33. Офіційний сайт АТ «Універсал банк». Фінансова звітність АТ «Універсал банк» URL: <https://www.universalbank.com.ua/ru/financial-reports>

34. Марковська Т. Шляхи підвищення конкуреноспроможності банку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015. № 8. С. 147–159.

35. Медведєв М.В. Сутність конкуреноспроможності банку. Управління розвитком. 2014. №12. С. 38–39.

36. Мірошніченко О. В. Банківська конкуренція: сутність та особливості. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2011. № 3. С. 215–219.

37. Науменкова С. В., Ярмак О. М. Діагностика стратегічної конкурентоспроможності банку. Фін.–кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. 2012. Вип. 1, т. 2. С. 27–33.

38. Неізнана О. В. Оцінка та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності українських банків в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2012. № 12. С. 121–130.

39. Огерчук М. О. Теоретичні основи трансформації банківської системи. Соціально–економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір: збірник наукових праць. НАН України. Ін–т регіональних досліджень. Львів, 2014. Вип. 1 (99). С. 368–375.

40. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua> (дата звернення 20.03.2021).

41. Офіційний сайт АТ «Південний». URL: <https://www.pivdennuy.ua> (дата звернення 25.04.2021).

42. Паляничко К. О. Формування ресурсної бази комерційних банків. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 3. С. 285–289.

43. Пасічник І., Базадзе К. Трансформація каналів продажу банківських послуг у контексті забезпечення конкурентоспроможності банків.

44. Пелепецький В. І. Організаційно–економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності українських банків. Фінансова система України в умовах економічної та фінансової глобалізації світу. 2018. Т. 3. С. 203.

45. Радова Н.В. Передумови забезпечення конкурентоспроможності банків України. Економіка і суспільство. 2018. №8. С. 659–665.

46. Рашкован В., Корнилюк Р. Концентрація банківської системи України: міфи та факти. Вісник Національного банку України. 2016. № 234. С. 6–38.



47. Сало, І. В., Мірошніченко О.В. Система управління конкурентоспроможністю банку. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 5. С. 279–285.

48. Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"): Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 20, Вип. 4. С. 209–212. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_20\\_4\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_20_4_50).

49. Сідельник О.П. Система управління конкурентоспроможністю банку. Молодий вчений. 2015. № 6. С. 35–38.

50. Силпагар Э. Ю. Стратегическое управление в коммерческом банке и связанные с ним риски: Научные записки молодых исследователей. 2017. №3. С.59–64.

51. Смовженко Т., Багратян Г., Кравченко І. Макроекономічна політика України в 2015–2019 рр.: банківська і фінансова сфери. Вісник Національного банку України. 2015. № 10. С. 20–24.

52. Соцька Ю.І. Методичні підходи до інтегральної оцінки конкурентоспроможності комерційного банку. Електронне фахове видання «Економіка та суспільство». 2017. № 2. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

53. Стратегія розвитку банківської системи 2017–2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки». URL: <http://www.forum-strategy.com> (дата звернення 04.06.2021).

54. Трудова М.Є. Інноваційні перспективи розвитку банківської системи України. Економіка і суспільство. Мукачевський держуніверситет. 2017. Вип.3. С. 485–489

55. Чмутова І. М. Системні технології фінансового управління банком. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 5. Т. 1 (216). С. 131–137

56. Якушева О. В. Конкуренція на ринку банківських послуг як мотив інноваційної діяльності банків. Економічний аналіз. 2015. Т. 15, №1. С. 284–291.

57. Офіційний сайт АТ «Південний». Фінансова звітність АТ «Південний»  
URL: <https://bank.com.ua/reporting>

58. European Central Bank | Banking Supervision official website. URL: What is the SREP? (europa.eu)

59. Офіційний сайт АТ «Пумб». Фінансова звітність АТ «Пумб». URL:  
[https://about.pumb.ua/ru/finance/annual\\_reports](https://about.pumb.ua/ru/finance/annual_reports)

60. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України. URL:  
<https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/> (дата звернення 14.06.2021)

61. Гасюк М. О. Оцінка індексів концентрації банківської системи України. 2016. В.2. URL: <http://ird.gov.ua>



Купівля і продаж цінних паперів	+	-	-	-	-	-	-
Купівля і продаж банківських металів, дорогоцінних каменів та металів	+	-	-	-	-	+	-
Видача гарантій, поручительств	+	-	-	-	+	-	-

## ДОДАТОК Б

Конкурентні переваги банків, страхових компаній-life, кредитних спілок  
ломбардів на ринку кредитів України [4]

Ознаки	Банки	Страхові компанії life	Кредитні спілки	Ломбарди
Статус позичальника	Юридичні та фізичні особи	Страховальники громадяни (всі кредити не повинні перевищувати 20 % страхових резервів)	Фізичні особи – члени кредитної спілки, а також фермерські господарства та приватні підприємства,	Фізичні особи
Валюта позики	Національна валюта, іноземна валюта (юридичні особи)	Національна валюта	Національна валюта	Національна валюта
Обсяг кредиту	Законодавчо відсутнє обмеження щодо обсягу внесених коштів на строкові депозитні рахунки банків	У межах викупної суми	Розмір кредиту, наданого одному члену кредитної спілки, не може перевищувати 20 % від капіталу кредитної спілки	Не повинен перевищувати суму оцінки предмета застави

## ДОДАТОК В

Динаміка і структура активів АБ «Південний» за 2018 – 2020 роки.

	2018		2019		2020		Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
	Тис.грн	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%
Грошові кошти	2795701	11,2	3918067	14,6	2475841	6,9	1122366	40,1	-1442226	-36,8
Заборгованість інших банків	806248	3,3	605152	2,2	2479919	6,9	-201096	-25,0	1874767	309,8
Кредити та аванси клієнтам	15665416	62,8	13059115	48,9	17405734	48,3	-2606301	-16,6	4346619	33,3
Інвестиційні цінні папери	3402851	13,8	7555038	28,3	12174291	33,7	4152187	122,0	4619253	61,1
Інвест.в дочірні компанії	42423	0,2	42423	0,2	42423	0,2	-	-	-	-
Приміщення і обладнання	825739	3,3	1003534	3,8	1046724	3,0	177795	21,5	43190	4,3
Нематер.активи	49546	0,1	112536	0,3	77141	0,2	62990	127,1	-36395	-31,4
Інвестиційна нерухомість	1101189	4,4	22749	0,1	7731	-	-1078440	-97,9	-15018	-66,0
Необ. активи, утрим.для продажу	33322	0,1	168345	0,6	56823	0,2	135023	405,2	-111522	-66,3
Інші активи	211992	0,8	354434	1,2	195423	0,6	142442	67,2	-159011	-44,9
Усього активів	24934427	100	26682382	100	36121061	100	1747955	7,0	9438679	35,4

## ДОДАТОК Г

Динаміка і структура пасивів АБ «Південний» за 2018 – 2020 роки.

	2018		2019		2020		Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
	Тис.грн	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%
Зобов'язання, всього	22422846	90,0	23845407	89,4	33017821	91,4	1422561	6,4	9172414	38,5
Зобов'яз. перед НБУ	-	-	-	-	2800163	7,8	-	-	2800163	100
Зобов'язання перед іншими банками	1528297	6,1	1020259	3,8	977645	2,7	-508038	-33,3	-42614	-4,2
Кошти клієнтів	17164125	68,8	19615084	73,5	26613846	73,7	2450959	14,3	6998762	35,7
Інші позикові кошти	2383051	9,6	1698876	6,4	1725580	4,8	-684175	-28,7	26704	1,6
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	18591	0,1	14050	0,1	12467	-	-4541	-24,4	-1583	-11,3
Резервні та інші зобов'яз.	704353	2,8	1339189	5,0	710495	2,0	634836	90,1	-628694	-47,0
Відсроч. зоб. з податку на прибуток	37674	0,2	38042	0,2	38406	0,1	368	1,0	364	1,0
Суборд. борг	136755	0,5	119907	0,3	139219	0,4	-16848	-12,3	19312	16,1
Власний капітал, всього	2511581	10,0	2836975	10,6	3103240	8,6	325394	13,0	266265	9,4
Акціонер. капітал	1339051	5,4	1339051	5,0	1639800	4,5	-	-	300749	22,5
Еміс. дохід	335564	1,3	335564	1,3	335564	0,9	-	-	-	-
Резерв переоц. прим.	243821	1,0	238456	0,9	232494	0,7	-5365	-2,2	-5962	-2,5
Резерв переоц. цінних паперів	1366	-	26333	0,1	18296	-	24967	1827	-8037	-30,5
Нерозпод. прибуток	591779	2,4	897571	3,4	877086	2,4	305792	51,7	-20485	-2,3

Усього зобов'язань і власного капіталу	24934427	100	26682382	100	36121061	100	1747955	7,0	9438679	35,4
--	----------	-----	----------	-----	----------	-----	---------	-----	---------	------



## ДОДАТОК Д

## Порівняльний звіт про прибутки і збитки АБ «ПІВДЕННИЙ» за 2018-2020 роки

	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	
	Тис.грн.	Тис.грн.	Тис.грн.	Тис.грн.	%
Процентні доходи	2421438	2569973	2513712	92274	3,8
Процентні витрати	(1158392)	(1374136)	(1025597)	-132795	-11,5
Чистий процентний дохід	1263046	1195837	1488115	225069	17,8
Відрахування до резервів під кредитні збитки	(380483)	(97503)	(268855)	-111628	-29,3
Комісійні доходи	862144	926208	1072416	210272	24,4
Комісійні витрати	(275719)	(332217)	(385405)	109686	39,8
Прибутки мінус збитки від боргових цінних паперів	(554)	16390	15823	16377	2956
Прибутки за вирахуванням збитків від операцій з іноземною валютою	83399	87885	175861	-8515	-59,4
Інші операційні доходи	152371	131363	18076	-134295	-88,1
Адміністративні та інші операційні витрати	(1362284)	(1561143)	(1772321)	410037	30,1
Прибуток до оподаткування	341920	366820	343710	1790	0,5

Витрати з податку на прибуток	(67431)	(66363)	(69597)	2166	3,2
Прибуток за рік	274489	300457	274113	-376	-0,1



2018 Капітал	31,462,233	18,542,715	8,441,247	5,756,015	11,622,970	5,041,088	6,317,869	6,725,328	145,741,248
2019 Капітал	54,528,931	19,551,907	8,905,217	8,254,484	13,015,808	8,519,413	9,067,377	6,778,913	199,920,612
2020 Капітал	52,823,921	21,935,199	10,324,256	8,548,830	12,891,676	9,622,971	9,684,011	8,090,933	209,459,609
2018 Кредити	52,019,975	67,543,176	72,478,932	45,236,844	47,602,787	32,400,033	27,244,297	26,137,962	594,003,221
2019 Кредити	61,033,321	65,168,344	53,278,939	38,985,679	47,878,523	39,199,682	32,886,479	21,371,168	562,161,450
2020 Кредити	56,805,053	63,226,077	48,591,484	47,517,583	46,014,963	47,837,448	37,573,208	21,067,038	595,881,425
2018 Депозити	224,951,854	151,447,721	79,947,267	65,247,563	58,159,939	52,288,562	40,328,419	40,188,680	963,044,776
2019 Депозити	231,386,432	198,808,733	75,339,672	103,552,666	66,615,719	59,281,063	42,553,687	44,355,786	1,097,080,800
2020 Депозити	309,536,166	184,886,207	114,640,732	126,570,817	88,163,376	74,122,065	57,307,480	62,247,489	1,377,386,326