

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему: «Діагностика і обґрунтування конкурентних переваг
АТ «КРЕДОБАНК»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0728-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування

освітньої програми фінанси і кредит
спеціалізації Корпоративні фінанси

А. О. Гармаш

Керівник к.е.н., професор Кущик А. П.

Рецензент к.е.н., професор Бугай В. З.

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит
Спеціалізація Корпоративні фінанси

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А. П. Кущик

«___» _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Гармаш Анастасії Олександрівні

1. Тема роботи: «Діагностика і обґрунтування конкурентних переваг АТ «КРЕДОБАНК»
керівник роботи: Кущик Анатолій Петрович, к.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року №1111-с
2. Строк подання студентки роботи: 2 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «Кредобанк», АТ «Приватбанк», АТ «Укрсиббанк», Національного банку України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити конкурентні переваги банків; визначити поняття «діагностика», вказати методи діагностики; охарактеризувати інтегральний метод діагностики конкурентних переваг; надати характеристику АТ «Кредобанк», а також його конкурентів – АТ «Приватбанк», АТ «Укрсиббанк»; визначити конкурентні переваги АТ «Кредобанк» за допомогою інтегрально методу; проаналізувати шляхи покращення конкурентних позицій в іноземних банках; розробити напрямки вдосконалення конкурентних переваг АТ «Кредобанк».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 6 рис., 16 табл. і 9 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кущик А. П., професор	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Кущик А. П., професор	06.09.2019 р.	06.09.2019 р.
3	Кущик А. П., професор	04.10.2019 р.	04.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 05.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	06.09.2019 р. – 03.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	04.10.2019 р. – 07.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	08.11.2019 р. – 21.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	22.11.2019 р. – 29.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2019 р.	виконано

Студентка _____ А. О. Гармаш
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А. П. Кущик
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.В. Линенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 107 с., 6 рис., 16 табл., 61 джерел, 5 додатків.

Об'єктом дослідження є процес діагности конкурентних переваг АТ «Кредобанк».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки та удосконалення методу діагностики конкурентних переваг банку АТ «Кредобанк».

Для досягнення поставленої мети вирішувались завдання: 1) визначити фактори, які впливають на конкурентні переваги банку та методи, якими можна діагностувати конкурентні переваги; 2) вибрати метод, який найбільш підходить для аналізу; 3) провести діагностику конкурентних переваг АТ «Кредобанк» щодо його конкурентів; 4) визначити конкурентні переваги об'єкта дослідження; 5) розробити шляхи покращення конкурентних переваг АТ «Кредобанк».

Методи дослідження: узагальнення, порівняння, експертної оцінки, аналітичний, дедуктивний, фінансово-економічного та статистичного аналізу, зведення, інтегрального аналізу та ін.

Одержані результати та їх новизна: 1) набуло подальшого розвитку тлумачення категорії «конкурентні переваги банку»; 2) удосконалено методика інтегральної оцінки конкурентних переваг; 3) виявлено ступінь впливу фінансового стану, іміджу банку, якості послуг та цінової політики банку на конкурентоспроможність; 4) систематизовано проблеми та виявлено можливості покращення конкурентних переваг банку.

Результати дослідження можуть бути застосовані комерційними банками, зокрема, методика інтегральної оцінки конкурентних переваг, шляхи вдосконалення конкурентоспроможності банків.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ДІАГНОСТИКА, ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ, SWOT-АНАЛІЗ.

SUMMARY

Qualifying work: 107 pp., 6 fig., 16 tab., 5 annex, 61 references.

The object of the research is the process of diagnostics of competitive advantages of PLC «Credobank».

The purpose of the master's qualification work is to substantiate theoretical provisions and to develop practical recommendations for the development and improvement of the method of diagnostics of competitive advantages of the bank PLC «Credobank».

To achieve this goal the following tasks were solved:

- 1) identifying factors that affect the competitive advantage of the bank and methods that can diagnose competitive advantages;
- 2) choosing the method that is most suitable for analysis ;
- 3) diagnostic of competitive advantages of PLC «Credobank» in comparison to its competitors
- 4) determination of competitive advantages of the research object;
- 5) developing ways of improving competitive advantages of PLC «Credobank».

The Research methods are generalization, comparison, peer review, analytical, deductive, financial–economic and statistical analysis, summary, integrated analysis, etc.

The obtained results and their novelty:

- 1) interpretation of the category «competitive advantages of the bank» has been further developed;
- 2) the method of integral evaluation of competitive advantages has been improved;
- 3) revealed the degree of influence of financial condition, image of the bank, quality of services and price policy of the bank on competitiveness;
- 4) systematized the problems and identified opportunities to improve the competitive advantages of the bank.

The results of the research can be applied by commercial banks (in particular the method of integral assessment of competitive advantages, ways to improve the competitiveness of banks).

COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGES, DIAGNOSTICS,
INTEGRAL ASSESSMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES, SWOT
ANALYSIS.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
1 ДІАГНОСТИКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БАНКУ.....	11
1.1 Теоретичні основи конкуренції у банківській сфері.....	11
1.2 Конкурентні переваги та їх класифікація.....	16
1.3 Діагностика конкурентних переваг банку.....	24
Висновки до розділу 1.....	39
2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «КРЕДОБАНК» ІНТЕГРАЛЬНИМ МЕТОДОМ.....	41
2.1 Характеристика АТ «Кредобанк».....	41
2.2 Характеристика конкурентів АТ «Кредобанк».....	49
2.3 Аналіз фінансових переваг банків.....	51
2.4 Аналіз іміджу банків.....	55
2.5 Аналіз якості послуг та цінова політика банків.....	57
2.6 Оцінка конкурентоспроможності банків за допомогою інтегрального показника.....	62
2.7 SWOT-аналіз АТ «Кредобанк».....	64
Висновки до розділу 2.....	67
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ«КРЕДОБАНК».....	69
3.1 Досвід іноземних банків щодо покращення конкурентоспроможності.....	69
3.2 Шляхи підвищення конкурентних переваг АТ «Кредобанк».....	81
Висновки до розділу 3.....	92
Висновки.....	95
Список використаних джерел	101
Додатки.....	108

ВСТУП

В сучасних умовах ведення банківського бізнесу особливої уваги потребують питання підвищення конкурентних позицій вітчизняних банків, які через специфіку своєї діяльності найбільш сильно відчували на собі негативні наслідки фінансової кризи, що проявилася в знеціненні національної грошової одиниці, відпливі коштів з банківських рахунків, проблемах з ліквідністю тощо.

Дестабілізуючи фактори зовнішнього середовища та жорсткі умови конкуренції на ринку банківських послуг вимагають оперативного реагування на зміни умов функціонування, пристосування до них і формування відповідного портфеля конкурентних переваг, здатних забезпечити сталий розвиток банківської установи, виокремити її в загальному переліку прямих та потенційних конкурентів на ринку банківських послуг у цілому, або у його сегментах.

В умовах ринкових перетворень, характерних для нинішнього етапу розвитку вітчизняної економіки, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є найважливішим завданням, на розв'язання якого спрямовані зусилля управлінського менеджменту. За таких умов актуальним є дослідження методологічних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності банків як складової їх розвитку.

Загальні підходи до визначення конкурентних переваг намічені в роботах Ю.Б.Іванова, П.А.Орлова, А.В.Войчакова, Н.А.Задорожної, Р.П.Камишнікова, Р.М.Богачова, С.П.Гаврилюка, Л.В.Фатхутдинова, Л.В.Балабанової.

Що стосується конкурентної позиції банків і банківських продуктів, це питання вивчене меншою мірою. У вітчизняній літературі є спроби визначення сутності конкурентоспроможності банку й банківських продуктів у роботах І.О.Лютого, О.О. Солодкої, Ю.О. Заруби, І.О. Фоміна, Л.В. Федулової, С.А.Козьменка. Безпосередньо аналізу конкурентної позиції

банківських послуг присвячені роботи І.Б.Андрєєва, що мають важливе прикладне значення, але недостатньо розкривають теорію питання. Теоретичні аспекти конкурентної позиції найбільше глибоко досліджені в роботах Ю.І.Коробова.

Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо діагностики конкурентних переваг. Розглядом економічної діагностики займалися вчені І.О.Гуторова, В.Л.Дикань, Р.І.Жовновач, О.Є.Кузьмін, Д.О.Рибницький, В.В.Яцура, О.О.Адлер. Комплексні методики конкурентної оцінки ролі банків як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці досить не розроблені.

Об'єктом дослідження є процес діагностики конкурентних переваг АТ «Кредобанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів діагностики конкурентних переваг банку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки та удосконалення методу діагностики конкурентних переваг банку.

Для досягнення поставленої мети вирішувались завдання:

- визначити фактори, які впливають на конкурентні переваги банку та методи, якими можна діагностувати конкурентні переваги банку;
- вибрати метод, який найбільш підходить для аналізу;
- провести діагностику конкурентних переваг АТ «Кредобанк» щодо його конкурентів;
- визначити конкурентні переваги об'єкта дослідження;
- розробити шляхи покращення конкурентних переваг АТ «Кредобанк».

Методи дослідження: узагальнення, порівняння, експертної оцінки, аналітичний, дедуктивний, фінансово-економічного та статистичного аналізу, зведення, інтегральний метод та ін.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-

правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані фінансової звітності АТ «Кредобанк», АТ «Приватбанк», АТ «Укрсиббанк», статистичні дані Національного банку України, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Одержані результати та їх новизна:

- удосконалено методику інтегральної оцінки конкурентних переваг комерційних банків;
- набуло подальшого розвитку тлумачення категорії «конкурентні переваги банку»;
- виявлено ступінь впливу фінансового стану, іміджу банку, якості послуг та цінової політики банку на конкурентоспроможність;
- систематизовано проблеми та виявлено можливості покращення конкурентних переваг банку.

Результати дослідження можуть бути застосовані комерційними банками та навчальними закладами, зокрема, методика інтегральної оцінки конкурентних переваг, шляхи вдосконалення конкурентоспроможності банків.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці у матеріалах 5 Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» та у збірнику наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених «Нова економіка».

1 ДІАГНОСТИКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БАНКУ

1.1 Теоретичні основи конкуренції у банківській сфері

Посилення банківської конкуренції відбувається в умовах фінансової нестабільності, а також значного зниження рівня довіри клієнтів до банківських установ. Саме конкуренція у банківському секторі спонукає до розширення спектру банківських продуктів та їх послуг вищої якості за доступними цінами. Без підвищення рівня конкурентоспроможності банку та його послуг неможливо досягнути ефективної діяльності банку, що дозволяє отримати прибуток та утримувати стійке положення на ринку.

За останні роки банки України зазнають впливу значної кількості змін на ринку фінансових послуг, що характеризується збільшенням асортименту банківських продуктів, впровадженням сучасних інформаційних технологій в управління банками, консолідацією або скороченням кількості банків. Розширення напрямів діяльності банків у сфері банківських послуг, зокрема послуг населенню, та впровадження нових послуг – один з шляхів вирішення завдання з адаптації банків до мінливих умов ринку, розробки пріоритетних ринкових ніш і сегментів.

Економіст Майкл Портер вважає, що конкурентоспроможність – це властивість суб'єкту ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами [40, с. 26].

Заслужений діяч науки Р.Фатхутдінов надає наступне визначення конкурентоспроможності – це здатність до досягнення власних цілей організації в умовах протидії конкурентів і задоволення потреб споживачів через пропозицію на ринку товарів, кращих, ніж у конкурентів [48, с. 51].

Конкурентоспроможність у загальному вигляді Р.А.Фатхутдінов визначає як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або

потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначається здатністю витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку [49, с. 142].

Благодетелева-Вовк С.Л. зазначає, що рівень конкурентоспроможності продукції існує в двох формах формальній і ринковій. При цьому, формальна конкурентоспроможність товару досягається за умови його відповідності галузевим стандартам якості (наявності на товар сертифікату відповідності), а ринкова конкурентоспроможність продукції характеризується зростаючим або сталим попитом та обсягами реалізації при умові відповідності за основними параметрами та рівнем якості аналогічним продуктам конкурентів. Якщо для певного виду продукції співпадають формальна і ринкова конкурентоспроможність, то потрібно констатувати факт повної конкурентоспроможності товару [4, с. 75].

Низку робіт вітчизняних та закордонних вчених присвячено розробці теоретико-методичних положень забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ринку, серед них такі автори як Т.Чечетова А.Терашвілі [54], Ю.Гарачук [11], В.Горбатов [15], тощо.

Отже, конкурентоспроможність це здатність витримувати конкуренцію з іншими суб'єктами господарювання, які задовольняють потреби, що є на споживчому цільовому ринку.

Конкуренти – це фізичні і юридичні особи-суперники, які виробляють продукти-аналоги, продукти-замінники або здійснюють свою діяльність на одному і тому ж ринку, що й інші виробники. Іншими словами, банки є конкурентами, коли надають однаковий набір банківських продуктів на одному і тому ж ринку на схожих умовах. Звідси банківська конкуренція – динамічний процес суперництва банків та інших кредитних інститутів, в рамках якого вони прагнуть забезпечити собі міцне становище на ринку банківських послуг.

Банківська конкуренція є одним з різновидів ринкової конкуренції. Її

специфіка визначається багатьма моментами, але основних – два: по-перше, суб'єктами виступають банки, що беруть участь у здійсненні банківської діяльності; по-друге, середовище, у якому здійснюється банківська конкуренція є специфічним і відрізняється від середовища інших суб'єктів господарювання.

У вітчизняній літературі є спроби визначення сутності конкурентоспроможності банку й банківських продуктів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «конкурентоспроможність банків» в українській літературі

Автор	Визначення поняття конкурентоспроможність банку
Лютий І.О. [31, с. 19]	це рівень готовності банку ефективно надавати конкурентні банківські послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість, враховуючи загальноекономічне і соціальне-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам
Солодка О.О. [31, 71]	сукупність певних параметрів, які можуть бути виокремлені клієнтом, вигідно відрізнити його від аналогічних послуг у заданий проміжок часу. Конкурентоспроможність банківських послуг визначається такими агрегованими групами факторів: споживчі властивості послуг даного банку; споживчі властивості послуг банків-конкурентів; маркетингова стратегія даного банку; маркетингові стратегії банків-конкурентів.
Заруба Ю.О. [25, с. 120].	відображає успішність функціонування банку в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища
Фомін І.О. [53, с. 12]	ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах
Федулова Л.В. [52, с. 34].	здатність витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку
Козьменко С.А. [29, с. 26]	можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної довідкової реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку; потенційні і реальні можливості кредитної організації створювати і просувати на ринок конкурентоспроможні продукти та послуги, формувати позитивний імідж

Конкурентоспроможність банківської послуги не можна розглядати як характеристику окремих напрямків діяльності банку, оскільки дане поняття є комплексним поняттям. Цей комплекс несе в собі набір відмінних

характеристик, які і можуть надати послугі здатність конкурувати з іншими на ринку. Основними факторами впливу на конкурентоспроможність банківської послуги також можна вважати ціну та якість послуг, які банк пропонує своїм клієнтам.

Виходячи з того, що банк працює в умовах постійно змінюваного середовища, його керівництво для забезпечення стабільної конкурентної позиції у сфері банківської діяльності повинно постійно пристосовуватися до вимог та побажань клієнтів, підтримувати адекватну цінову політику, швидко реагувати на появу нових банківських продуктів та послуг, забезпечувати їх впровадження в практичну діяльність банку, враховувати та швидко реагувати на зміни економічної та політичної ситуації в країні. Адже стан економіки та політичні зміни призводять до змін в усіх сферах життя суспільства, які в свою чергу можуть спровокувати як покращення, так і погіршення роботи банківської системи країни [8; с. 37].

Факторами конкурентоспроможності банку є:

- прибутковість банку (прибутковість активів, капіталу та маржа прибутку в доходах);
- частка банку в активах і пасивах банківської системи;
- динаміка основних показників діяльності банку (абсолютних і відносних);
- адекватність і структура капіталу;
- структура і якість активів;
- процентна маржа;
- здатність підтримувати ліквідність;
- частка непроцентних доходів у загальному прибутку банку;
- конкурентоспроможність клієнтів;
- диверсифікація клієнтської бази;
- масштаб філіальної мережі;
- акціонери банку (прозорість та стратегія);
- менеджери банку;

- персонал банку;
- лобіювання інтересів банку на рівні регіону або країни в цілому.

Усі ці фактори між собою тісно пов'язані. У результаті вони впливають на уявлення ринку про конкретний банк.

Основою для конкурентоспроможності банку є показники конкурентоспроможності окремих банківських продуктів.

Конкурентоспроможність банківських продуктів – це їхня здатність бути реалізованими на ринку завдяки привабливішим кількісним характеристикам та виконанню нормативного стандарту обов'язкових параметрів.

Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг визначається певною кількістю факторів, які можна класифікувати і подати у вигляді таких агрегованих груп:

- споживчі властивості продуктів і послуг певного банку;
- споживчі властивості продуктів і послуг банків-конкурентів;
- маркетингова стратегія даного банку;
- маркетингові стратегії банків-конкурентів;
- характеристики цільових ринкових сегментів певного банку;
- характеристики цільових ринкових сегментів банків-конкурентів [31, с. 45].

Оцінюючи конкурентоспроможність окремого конкретного банку, необхідно перш за все брати до уваги основні її чинники, а саме: здатність вчасно і адекватно реагувати на зміни в економічній ситуації; наявність заходів по зміцненню вузьких місць банку в порівнянні з конкурентами; імідж та репутацію банку; можливість надання комплексу банківських послуг; відкритість банку для клієнтів (як існуючих, так і потенційних); впровадження інноваційних видів послуг; оновлення існуючих технічних потужностей; удосконалення менеджменту, управлінської та організаційної структури; розвиток філіальної мережі; рівень навичок та професіоналізм персоналу, можливість швидко вирішувати проблемні питання.

1.2 Конкурентні переваги та їх класифікація

Визначальною складовою конкурентоспроможності є наявність конкурентних переваг, які дозволили б виокремити банк на ринку у цілому чи в його ключових сегментах у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами та дозволили успішно конкурувати на ринку банківських послуг. Конкуренція виступає стимулятором суб'єктів конкурентної боротьби до постійного вдосконалення, впровадження новітніх розробок в діяльності та орієнтації на потреби зовнішнього середовища функціонування.

Першочерговим завданням для банків в контексті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку банківських послуг є забезпечення високого рівня конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами на підставі розширення спектру банківських продуктів та послуг відповідно до потреб клієнтів, запровадження інноваційних банківських продуктів, підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізації вартості залучення та розміщення банківських ресурсів тощо.

Конкурентні переваги формуються при виникненні і розвитку конкуренції: чим більш всеохоплюючого характеру набуває конкуренція, тим більш значущими для комерційного успіху є конкурентні переваги.

Конкурентна перевага – виняткова, особлива цінність, якою володіє суб'єкт господарювання та використання якої надає цьому суб'єкту перевагу в конкурентній боротьбі [8, с. 37].

Ю.Б.Іванов, П.А.Орлов та О.Ю.Іванова в роботі, присвяченій конкурентним перевагам суб'єктів господарювання, стверджують, що конкурентна перевага виступає основою забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, а також складовою частиною його конкурентного потенціалу; саме конкурентна перевага визначає характер його конкурентної стратегії [27, с. 57].

За А.В.Войчаком, Р.П.Камишніковим конкурентні переваги – це характеристики або властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [9, с. 50].

У Н.Задорожної конкурентні переваги розглядаються як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм [24, с. 100].

На думку С.П.Гаврилюка, це ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі [9, с. 77].

Р.А.Фатхутдинов зазначає, що конкурентні переваги – будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [50, с. 200].

Значна увага виявленню конкурентних переваг приділяється у дослідженнях Л.В.Балабанової, яка цю категорію розуміє як сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є важливими для цільового ринку. Автор виділяє три основні сфери конкурентних переваг: організаційні, функціональні та засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, акцентуючи визначальну роль маркетингу у їх формуванні. Організаційні переваги охоплюють: досвід маркетингової діяльності; організаційну структуру управління; умови ефективної взаємодії підсистем управління тощо. Функціональні переваги охоплюють показники діяльності в розрізі функцій маркетингу, а переваги, засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем можуть бути отримані, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії з чинниками макро- і мікросередовища [2, с. 282-284].

Інші автори розглядають конкурентні переваги як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів та поділяють їх на зовнішні (базуються на відмітних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (основані на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів).

З поданого огляду видно, що єдиного підходу до визначення категорії немає, а кожен автор трактує поняття, виходячи зі сфери діяльності підприємства.

В свою чергу під конкурентними перевагами банківської установи слід розуміти позитивні відмінності банку у порівнянні з іншими банками та спеціалізованими небанківськими фінансово-кредитними інститутами за всіма або окремими бізнес-напрямами або видами діяльності, які вимірюються кількісними та якісними показниками і забезпечують досягнення запланованого рівня позиціонування на ринку за рахунок їх постійної адаптації до змін конкурентного середовища [26, с. 164].

Конкурентні переваги банку, як і будь якої іншої юридичної особи, проявляються у певних результатах підприємницької діяльності, а саме: спектрі банківських операцій та послуг, ступені їх корисності, спроможності задовольняти потреби клієнтів за своїм складом; рівні якості запропонованих операцій та послуг; рівні обслуговування клієнтів; переліку мінімальних послуг та рівні їх диверсифікації відповідно до потреб клієнтів; ступені надійності та стійкості банківської установи; ціновій політиці; масштабності маркетингової політики; зацікавленості банку у клієнтах (гнучкість цінової політики, орієнтація на задоволення індивідуальних потреб крупних корпоративних клієнтів) тощо. Розглянуті результати підприємницької діяльності перетворюються на конкурентні переваги лише у тому випадку, якщо їх рівень буде вищим ніж у прямих або потенційних конкурентів [45, с. 78]. Різний рівень конкурентних переваг банку дозволяє визначити окремі конкурентні переваги та систему конкурентних переваг банку на ринку або певному сегменті ринку.

Конкурентні переваги банку є результатом ефективного банківського менеджменту, здатності його керівництва до оперативного реагування на зміну потреб ринку та оперативної адаптації до них. Відповідно, рівень конкурентних переваг банку залежить від певної комбінації численних внутрішніх (ефективність організаційної культури, кваліфікація персоналу

банку, високий рівень його капіталізації тощо) та зовнішніх факторів (інтенсивність конкуренції на ринку банківських послуг, стабільність на фінансових ринках, рівень держаної підтримки банківського сектору економіки, наявність платоспроможного попиту на банківські продукти та послуги, тощо), зміна яких обумовлює зміну рівня конкурентних переваг банківської установи.

Є дві групи факторів, які забезпечують конкурентні переваги суб'єкта господарювання – це переваги в діяльності та переваги в ресурсах. Банківські установи володіють обмеженою кількістю фінансових, матеріальних, інформаційних, трудових та інших ресурсів [13, с. 153]. Складові переваг в ресурсах та умінні указані в наступній схемі (рис.1.1).

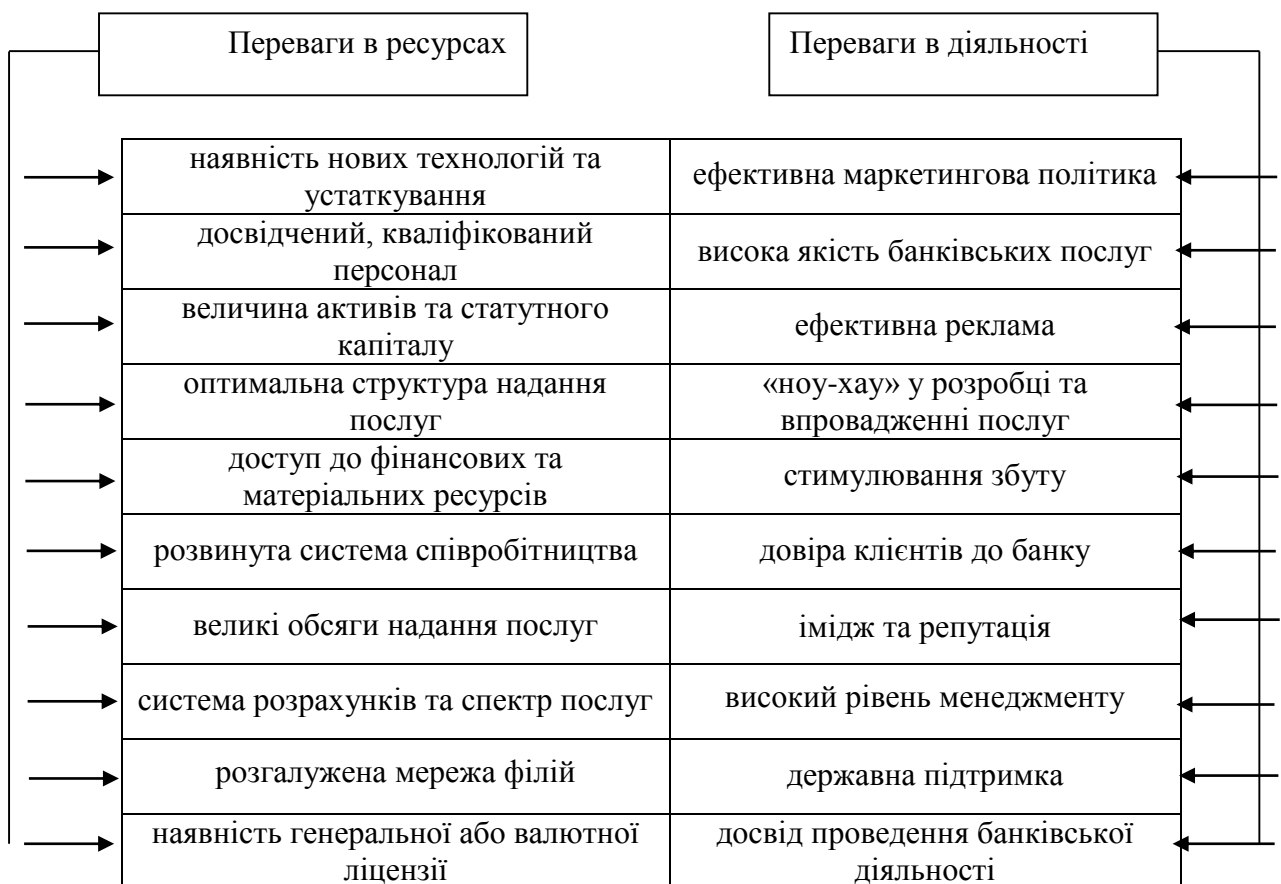


Рис. 1.1 – Складові переваг в ресурсах та діяльності

В сучасних умовах ринкових відносин конкурентні переваги в банківському секторі напряду залежать від довіри з боку клієнтів. Якщо

певний банк має високий рівень довіри з боку клієнтів, то це означає, що банк займає досить стабільну позицію відносно своїх конкурентів.

Класифікувати переваги можна за різними параметрами. Найчастіше дослідники виділяють цінові та нецінові конкурентні переваги комерційних банків.

Так, до факторів цінових конкурентних переваг відносять: ціну банківського продукту; умови його оплати; витрати, пов'язані з використанням послуги.

Особливістю банківської цінової конкуренції є відсутність чіткого взаємозв'язку споживчої вартості банківської послуги та її ціни. Цінова конкуренція на ринку банківських послуг має обмежений характер. У якості основних обмежувальних факторів цінової конкуренції можна розглядати: прямі і непрямі методи державного впливу; наявність крайніх (верхньої і нижньої) меж зміни ціни.

Державний вплив на ринок банківських послуг і діяльність банків на ньому здійснюється заходами грошово-кредитної та бюджетно-фіскальної політики і може бути реалізований як економічними (непрямими), так і неекономічними (прямими) методами.

Рівень нижньої межі зміни ціни визначається обсягом затрат банку на здійснення пропозиції тих чи інших видів послуг. Визначити верхню межу ціни дещо складніше, оскільки вона визначається наявністю достатнього попиту на банківські послуги. Методами цінової конкуренції банків є:

- надання знижок за заявленими тарифами;
- надання більшого обсягу послуг за діючими тарифами;
- безкоштовне надання частини послуг;
- залучення більш дешевих фінансових ресурсів;
- цінова дискримінація (пільгові умови надання послуг окремим категоріям клієнтів, більш високі ставки за депозитами для окремих категорій населення) та ін.

У кризових та посткризових умовах банки активно використовували

дані методи конкурентних переваг. Так, з метою залучення грошових ресурсів клієнтів, як основного джерела поповнення ліквідності, середня відсоткова ставка за депозитами у національній валюті зросла до 19,3% (з 16,4%). Подальше збільшення ставки стає вже економічно необґрунтованим, а отже використання цінових конкурентних переваг виявилось обмеженим.

У таких умовах банки почали активно застосовувати нецінові методи конкурентної боротьби. Нецінова конкуренція базується на покращенні якісних характеристик банківських продуктів і проведенні активної комунікаційної політики.

Серед основних факторів нецінових конкурентних переваг відзначимо наступні:

- якість банківських послуг;
- організаційно-комерційні умови;
- пропозиція вигідних умов депозитних або кредитних угод з банком.

Наприклад, під час кризи банки пропонували короткострокові депозити терміном до одного місяця з можливістю подовження строку;

- імідж банку.

Розрізняють критерії якості банківських продуктів з точки зору клієнта і з точки зору банку. Такими критеріями з точки зору клієнта є: швидкість обслуговування; термін доставки продукту; якість і характер консультацій; характер особистих відносин; час обслуговування; помилки і упущення. Рівень якості клієнт зіставляє з цінами.

Для банку критеріями якості його послуг можна вважати: швидкість обігу документів і інформації; продуктивність праці; ступінь ризиків; мотивація праці персоналу; витрати на виправлення помилок. Зазначені критерії банк зіставляє із своїми затратами.

Необхідно говорити про взаємозв'язок між ціновими та неціновими факторами конкурентних переваг, оскільки банківський продукт володіє двома основними характеристиками: вартість та споживча вартість. Ціна є грошовим еквівалентом вартості продукту на ринку, а якість послуги банку

обумовлює споживчу вартість.

Розглянемо фактори конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Як уже зазначалося, існує багато точок зору на їх класифікацію. Деякі дослідники розділяють конкурентні переваги залежно від стадій життєвого циклу, методів конкурентної боротьби, інші пов'язують їх з факторами виробництва та ін.

За класифікацією Р.М.Богачова, виділяються чотири типи конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські [5, с. 31].

С.П.Гаврилюк розглядає конкурентні переваги:

- залежно від подібності конкурентних переваг (абсолютні, порівняльні);
- за характером походження (природні, створені штучно);
- за ступенем зв'язку з господарською діяльністю (вищого і нижчого рівня);
- за характером прояву у часі (тимчасові, довготривалі, постійні);
- за видами об'єктів (країни, підприємства, окремого виду діяльності);
- за характером використання у господарському процесі (використовуються і не використовуються);
- за стадіями життєвого циклу (на стадії становлення, прискореного зростання, обмеженого зростання, зрілості, спаду) [10, с. 77].

Конкурентні переваги за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні (табл. 1.2). Внутрішні характеризують аспекти діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції.

Таблиця 1.2 – Характеристика внутрішніх та зовнішніх переваг суб'єктів господарювання

Внутрішні переваги		Зовнішні переваги	
виробничі	продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних засобів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	поведінкові	ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів
технологічні	сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу	кон'юнктурні	ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції)
кваліфікаційні	професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень	збутові	портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції
організаційні	сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;	цінові	рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін
управлінські	ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу	інформаційні	діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дія сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінка споживачів, конкурентів
інноваційні	системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау"	комунікаційні	канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність зворотного зв'язку
спадкові	ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку	якісні	рівень якості продукції за оцінками споживачів
економічні	платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність	сервісні	рівень та якість послуг, що надаються підприємством
географічні	розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів	іміджеві	загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

Отже, існують різні підходи до визначення суті та оцінки конкурентоспроможності організацій, тобто відсутня їх уніфікація. Кожна галузь економіки формує свою власну базу показників, які і визначатимуть

конкурентоспроможність. До того ж, проблема щодо оцінки конкурентоспроможності зумовлена ще й тим, що в українських банках майже відсутні системність та комплексність стосовно визначення стану конкурентоспроможності та набору показників (критеріїв) її оцінки.

1.3 Діагностика конкурентних переваг банку

Термін «діагностика» запозичений з медицини. Слово «діагноз» означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкта діагнозу з метою одержання результату – діагнозу – висновку про стан об'єкта.

На думку О.О.Гетьман і В.М.Шаповала, економічна діагностика підприємства – це оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень [12, с. 41].

О.О.Адлер вважає, що економічна діагностика – це процес розпізнавання й визначення кризових явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, установлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності [1, с. 15].

Діагностичний аналіз – визначення об'єктивного стану обраних параметрів у діяльності підприємства щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій [13].

Таким чином, узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що діагностика – це комплексний аналіз поточного стану і перспектив розвитку підприємства з метою розв'язання проблем і використання переваг, що виникають і створюються в процесі його діяльності.

Предмет економічної діагностики – поточний стан підприємства і перспективи його розвитку, а мета – аналіз стану і перспектив розвитку підприємства для підвищення ефективності його діяльності та досягнення інших цілей.

Економічна діагностика близька до економічного аналізу, але це не те саме. Вони розрізняються за цілями, завданнями, інструментарієм. Аналіз встановлює кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми. Діагностика, яка орієнтована на пізнання економічних протиріч, основну увагу приділяє інтерпретації тих або інших економічних результатів діяльності підприємства. Процес діагностування, безумовно, містить у собі процедури аналізу [14, с. 28].

Економічна діагностика дозволяє вирішувати наступний комплекс аналітичних задач:

- оцінка стану господарської системи в умовах обмеженої інформації;
- оцінка режиму функціонування, ефективності і на цій основі стабільності роботи підприємства;
- оцінка можливих наслідків, пов'язаних з реалізацією управлінських рішень;
- системне оцінювання результативності господарської діяльності за кілька періодів;
- виявлення факторів, які позитивно чи негативно вплинули на неї;
- визначення реальної фінансової стійкості підприємства в цілому чи окремих аспектів його платоспроможності, кредитоспроможності, інвестиційної привабливості тощо.

На основі названих завдань доцільно визначити загальні принципи економічної діагностики: інтегрованість у загальну систему аналізу; науковий характер досліджень; комплексність; системність; об'єктивність; конкретність; точність; активність; своєчасність; ефективність [1, с. 16].

Загальний порядок проведення діагностичного дослідження складається з наведених нижче етапів:

- формулювання мети проведення діагностики, визначення об'єкта діагностики, предмета дослідження;
- визначення й обґрунтування системи показників (критеріїв), на основі яких проводиться діагностування;
- оцінювання стану підприємства виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур;
- кількісна й якісна ідентифікація стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв);
- застосування отриманої інформації у процесі управління;
- перевірка результатів впровадження прийнятих рішень [22, с. 108].

В економічній діагностиці використовуються різні методи, прийоми та способи діагностики. Широкого застосування набув SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони банку, а також потенційні можливості і загрози. Зовнішнє середовище визначає можливості та загрози для банку. Внутрішнє середовище банку складається за характеристиками сильних та слабких сторін [18, с. 64].

Методи експертних оцінок (Делфі, круглий стіл, інтерв'ю, експертне опитування, мозковий штурм, метод сценаріїв, метод середньозважених оцінок, ділова гра) застосовують у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами неможливо [16, с. 82].

Метод порівнянь (або аналогій) дає можливість охарактеризувати одне явище через інше, дозволяє оцінити роботу банку, визначити відхилення від планових показників, установити їхні причини й виявити резерви.

Бенчмаркінг – метод, за яким порівнюються характеристики конкретного об'єкта і еталонного. Порівняння може проводитися як за кількісно визначеними параметрами (якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажів, частка ринку), так і за якісними параметрами (якість керування, ділова репутація, імідж та ін.).

Економіко-математичні методи, що дозволяють вирішити завдання економічного оцінювання досліджуваного об'єкта на основі теорії ймовірності

та математичної статистики. До розрахункових методів оцінки конкурентних переваг відносяться методи, що вказані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Економіко-математичні методи оцінки конкурентних переваг [56, с. 147]

Назва методу	Характеристика методу
Метод оцінки конкурентоспроможності продукції	Рівень конкурентоспроможності оцінюється виходячи із споживчої цінності виробленої продукції на основі співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик.
Метод аналізу порівняльних переваг конкурентів	Завоювання стійких конкурентних позицій забезпечується порівняльними перевагами, що дають можливість знизити витрати виробництва у порівнянні з конкурентами. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не тільки виробничих витрат, а також обсягів та норми прибутку, обсягів продажів та ринкових часток.
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Використовується співставлення показників стану з показниками конкурентів та з середньогалузевими показниками. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи залежить від використання ресурсів.
Інтегральний метод	Включає в себе два елементи: показник, що відображає ступінь задоволення потреб споживача і показник ефективності виробництва (в його якості, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або рентабельність виробництва). Інтегральні показники банку порівнюють з тими, що визначені для конкурентів.
Метод самооцінки діяльності	Метод передбачає експертну оцінку показників діяльності за заздалегідь визначеними критеріями. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на значущість критерію та підсумовують, виводячи загальну оцінку діяльності. Далі отримане значення порівнюється з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності конкурентів.

Для діагностики конкурентних переваг в даній кваліфікаційній роботі вибрано: метод аналогій, бенчмаркінг, інтегральний метод, або метод рангів, SWOT-аналіз.

Метод аналогій та бенчмаркінг дадуть змогу порівняти переваги АТ «Кредобанк» з його головними конкурентами – еталонами в банківській сфері України. При порівнянні характеристик банків буде використовуватися інтегральний метод.

Інтегральний метод визначає сильні та слабкі сторони оцінюваного

банку в боротьбі з конкурентами. Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця конкурентів за кожним об'єктом оцінювання шляхом ранжування досягнутих значень показників. Найкращий стан оцінюється максимальним рангом. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівнюваними критеріями оцінювання банк випереджає конкурентів, а за якими відстає (кількісне оцінювання відставання (випередження) в цьому разі не проводиться) [44, с. 228].

На основі рангів та коефіцієнтів, присвоєних цим рангам визначається інтегральний показник оцінки конкурентних переваг банку, що дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможний банк (1.1).

$$K_{\text{кп}} = \sum_{i=1}^n a_i * P_i, \quad (1.1)$$

де $K_{\text{кп}}$ – інтегральний показник оцінки конкурентних переваг банку;

a_i – вагомість переваги;

P_i – присвоєний ранг.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінювання як кількісних, так і якісних показників. У той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Рейтинги банків в Україні розраховуються саме таким методом. Наприклад, Національний банк України робить рейтинг банків окремо за активами та зобов'язаннями (включається розмір активів, власного капіталу та зобов'язань), за кредитно-інвестиційним портфелем (розмір кредитного портфелю, міжбанківських кредитів, комерційних кредитів, цінних паперів), за капіталом та фінансовим результатом (вартість капіталу, фінансового результату, статутного капіталу), за депозитами юридичних осіб та фізичних осіб (до запитання та строкові) [38].

ТОВ «Мінфінмедіа» обчислює рейтинг стійкості банків за методом рангів. В нього включаються наступні групи показників: стресостійкість,

лояльність вкладників, оцінка аналітиків, місце в рейтингу по депозитам фізичних осіб. Вкінці обчислюється загальний середній бал з поміж усіх показників. Показники стресостійкості включають: залежність від вкладів фізичних осіб, якість фондування, прибутковість, ліквідність, достатність капіталу, масштаб діяльності банку. Лояльність вкладників обчислюється на основі: частки банку на ринку роздрібних депозитів, абсолютного зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал, відносного зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал, досвіду роботи на ринку, платіжної репутації банку[39].

Онлайн- видання Mind.Ua формує рейтинг життєздатності банків, який враховує найважливіші фактори фінансової стійкості (розмір активів, миттєву ліквідність, проблемні кредити). Кожному фактору, перед тим як визначити його важливість, присвоюється бал від 1 до 4. Бали залежать від діапазону, в який потрапляє значення показника, що відображає кількісний вміст фактора. Наприклад, якщо фактор «ефективність діяльності банку», виражений показником «рентабельність середньорічного власного капіталу», перевищує 5%, такому банку присвоюється найбільша сума балів – 4. Згодом отриманий бал помножується на вагу фактора. Сума загального заліку для банку розраховується шляхом додавання чисел, отриманих від множення балів на вагу кожного фактора. Чим більше значення загального заліку, тим вищі шанси у банку вистояти в кризові часи.

Основними напрямками, за якими буде проведена діагностика є фінансові показники, імідж банку, якість послуг та цінова політика.

За основу перевірки фінансової сторони узяті економічні нормативи Національного банку України та показники фінансової стійкості.

З метою забезпечення стабільної діяльності банків та своєчасного виконання ними зобов'язань перед вкладниками, а також запобіганню неправильному розподілу ресурсів і втрат капіталу через ризики, що притаманні банківській діяльності, НБУ установлює порядок визначення економічних нормативи, що є обов'язковими до виконання всіма банками.

Економічні нормативи діяльності банків – показники, встановлені Національним банком України з метою регулювання банківської діяльності на основі безвиїзного нагляду для здійснення моніторингу діяльності окремих банків і банківської системи в цілому. Ці нормативи мають забезпечувати здійснення контролю за ризиками, пов'язаними з капіталом, ліквідністю, наданням кредитів, інвестиціями капіталу, а також за відсотковим та валютним ризиком [42].

Національний банк України встановлює наступні економічні нормативи, що є обов'язковими до виконання всіма банками [41].

Нормативи капіталу: мінімального розміру регулятивного капіталу – Н1 (мінімум 500 млн. грн.); достатності (адекватності) регулятивного капіталу – Н2 (не менше 10%).

Нормативи ліквідності: миттєва ліквідність – Н4 (не менше 20%); поточна ліквідність – Н5 (не менше 40%); короткострокова ліквідність – Н6 (не менше 60%). Національний банк України з 2 вересня скасовує для банків економічні нормативи миттєвої та поточної ліквідності Н4 та Н5.

Нормативи кредитного ризику: максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента – Н7 (не більше 25%); великих кредитних ризиків – Н8 (не більше 8-ми кратного розміру регулятивного капіталу); максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру – Н9 (не більше 5%).

Нормативи інвестування: інвестування в цінні папери окремо за кожною установою – Н11 (не більше 15%); загальної суми інвестування – Н12 (не більше 60%).

Формули економічних нормативів представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Формули розрахунку економічних нормативів діяльності банків [42]

Економічний норматив	Формула розрахунку	Значення показників
----------------------	--------------------	---------------------

Мінімального розміру регулятивного капіталу	$H1 = OK + ДК - В$	OK - основний капітал (капітал 1-го рівня); ДК - додатковий капітал (капітал 2-го рівня); В - відвернення.
Достатності (адекватності) регулятивного капіталу	$H2 = \frac{H1}{A_p + C_{вп} + НКР} * 100\%$	A _p - активи, зменшені на суму створених відповідних резервів за активними операціями; C _{вп} - сукупна сума відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами; НКР – непокритий кредитний ризик.
Достатності основного капіталу	$H3 = \frac{OK}{A + ПЗ - K_{кр}} * 100\%$	ПЗ – позабалансові зобов'язання; K _{кр} – коефіцієнти кредитного ризику
Короткострокової ліквідності	$H6 = \frac{A_l}{31} * 100\%$	A _л - ліквідні активи з кінцевим строком погашення до одного року; 31 - зобов'язання банку з кінцевим строком погашення до одного року
Максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	$H7 = \frac{Зс}{РК} * 100\%$	Зс - сукупна заборгованість банку одним контрагентом; РК - регулятивний капітал банку
Великих кредитних ризиків	$H8 = \frac{Зв}{РК} * 100\%$	Зв - сукупна заборгованість за всіма великими кредитними ризиками, наданими банком щодо всіх контрагентів
Максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	$H9 = \frac{Зін}{РК} * 100\%$	Зін – сукупна заборгованість пов'язаних з банком осіб
Інвестування в цінні папери окремо за кожною установою	$H11 = \frac{Кін}{СТ} * 100\%$	Кін - кошти банку, що інвестуються на придбання акцій (часток/паїв) та інвестиційних сертифікатів окремо за кожною установою; СТ - статутний капітал банку
Загальної суми інвестування	$H12 = \frac{СКін}{СТ}$	СКін - кошти банку, що інвестуються з метою придбання акцій (часток/паїв) та інвестиційних сертифікатів будь-яких юридичних осіб

Поміж цих нормативів встановлено ліміти загальної відкритої валютної позиції банку та нормативи коефіцієнта покриття ліквідністю.

Ліміти загальної відкритої валютної позиції банку – встановлене Національним банком України кількісне обмеження (не більше 5 %) щоденної величини відкритих банком валютних позицій, а саме: загальної (довгої,

короткої) валютної позиції в іноземних валютах і банківських металах і окремо за групами відповідних іноземних валют і банківськими металами, а також за відповідною валютою чи банківським металом, окремими активними операціями з валютними цінностями до регулятивного капіталу банку. Метою встановлення таких лімітів є забезпечення стабільності на валютному ринку та обмеження негативного впливу на його стан операцій з купівлі-продажу іноземних валют і банківських металів, що здійснюються уповноваженими банками.

Ліміт загальної довгої відкритої валютної позиції банку (Л13-1) – співвідношення величини перевищення обсягу вимог за іноземною валютою та банківськими металами над обсягом зобов'язань у гривневому еквіваленті до регулятивного капіталу банку.

Ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції банку (Л13-2) – співвідношення величини перевищення обсягу зобов'язань за іноземною валютою та банківськими металами над обсягом вимог у гривневому еквіваленті до регулятивного капіталу банку.

Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) установлює мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відтоку коштів з банку протягом 30 днів з урахуванням стрес-сценарію. Він встановлений з 1 грудня 2018 року. Згідно з рішенням Правління, на початку мінімальне значення нормативу LCR встановлено на рівні 90% з поетапним його доведенням до рівня 100% у грудні 2019 року. Розроблений Національним банком графік дасть змогу банкам у комфортному режимі завершити підготовку до роботи в умовах нових вимог до ліквідності.

Норматив покриття ліквідності LCR_{вв} встановлено за всіма валютами, а також окремо за групою іноземних валют LCR_{ів}. Банки також будуть розраховувати коефіцієнт у гривні, проте Національний банк не визначає його обов'язкове мінімальне значення. Значення нормативів LCR буде визначатися як 30-денна середньоарифметична ковзна величина [39].

Заради об'єктивності слід зазначити, що на думку окремих фахівців, незважаючи на наявність певних позитивних оцінок, більшість індикаторів, запропонованих Міжнародним Валютним Фондом та поширених у розвинених країнах світу, неспроможні адекватно відображати таку складну і внутрішньо суперечливу категорію як стабільність фінансового сектору в Україні. Це спричинено довільним використанням фінансових показників без урахування конкретних умов розвитку економічних процесів і взаємозв'язків між окремими показниками.

Дослідження стану та аналіз показників діяльності банківського сектору економіки України дозволяють дійти висновку, що пріоритетне значення у забезпеченні стабільного розвитку та фінансової стійкості має капітал банків, який лежить в основі коефіцієнтного методу оцінки показників їх фінансової стійкості.

Крім економічних нормативів для повного аналізу фінансового стану для банків будуть визначені наступні показники, які розписані у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Коефіцієнти стабільності суб'єктів господарювання, їх оптимальне значення та формула розрахунку [17, с. 81]

Найменування показника	Алгоритм розрахунку	Значення показників	Оптимальне значення
Коефіцієнт надійності	$K_n = \frac{BK}{PK} * 100\%$	BK – власний капітал; PK – позикові кошти.	Не менше 5 %
Коефіцієнт «фінансового важеля»	$K_{fv} = \frac{PK}{BK} * 100\%$	BK – власний капітал; PK – позикові кошти.	1–20%
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	$K_{dk} = \frac{BK}{A} * 100\%$	BK – власний капітал; A – активи.	Не менше 10%
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	$K_{mk} = \frac{A}{BK}$	A- активи; BK – власний капітал.	12–15%

Коефіцієнт надійності показує співвідношення власного капіталу до залучених коштів, або рівень залежності банку від залучених коштів. Здатність

банку залучати кошти на фінансовому ринку показує коефіцієнт фінансового важеля. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів означає достатність сформованого власного капіталу в активізації та покритті різних ризиків. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу показує ступінь покриття активів капіталом.

Далі в діагностиці конкурентних переваг буде йти оцінка іміджу банку. Імідж банку – це відносно стійкий образ, уявлення про нього серед персоналу банку, його клієнтури, у фінансових колах, різних контактних аудиторіях і в широких шарах суспільства [34, с. 530].

Розглядати імідж банківської установи найбільш доцільно, використовуючи функціональний підхід, а саме як єдиного цілого, тобто як корпоративного іміджу. Корпоративний імідж або імідж організації має на меті підвищення конкурентоспроможності комерційного банку, його престижу, збільшення зворотного ефекту засобів просування; спрощення бар'єрів на шляху введення нових послуг на ринок.

Корпоративний імідж комерційного банку формується по-різному для різних груп населення. Інакше кажучи, той самий банк може по-різному сприйматися клієнтами, державними органами влади та контролю, місцевою та міжнародною громадськістю. Для широкої національної громадськості кращою є цивільна позиція комерційного банку. Для партнерів важливі надійність та конструктивність. Крім того, існує уявлення про банківську установу та її керівництво [6, с. 31].

Для аналізу іміджу можна використати оцінку частки банку на ринку роздрібних депозитів, якість фондування, прибутковість. Також на імідж банку впливає досвід роботи на ринку, популярність, уявлення клієнтів про заявлену місію і стратегії, фірмовий стиль, рівень престижності, інформаційна відкритість, проведені соціальні акції.

Частка банку на ринку роздрібних депозитів визначається як відношення депозитів банку на сукупність усіх вкладень в українські банки (1.2). Позитивною є тенденція до збільшення [17, с. 65].

$$\text{ЧБРРД} = \frac{Дб}{Др}, \quad (1.2)$$

де Дб – сума депозитів в одному банку;

Др – сукупність усіх вкладень в банки.

Рентабельність, або прибутковість — відносний показник економічної ефективності. Рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, а також природних багатств. Коефіцієнт рентабельності розраховується як відношення прибутку до активів, ресурсів або потоків, що її формують (1.3).

$$R = \frac{\text{ЧП}}{A}, \quad (1.3)$$

де ЧП – чистий прибуток;

A – активи.

Якість фондування залежить від іміджу акціонерів банку. Банки з мажоритарними іноземними власниками з країн інвестиційним суверенним рейтингом матимуть найбільшу кількість балів. Банки з мажоритарними іноземними власниками країн з спекулятивним суверенним рейтингом та банки з державним капіталом матимуть середню кількість балів у ранзі. Найменшу кількість балів матимуть іноземні банки з великими політичними ризиками, або вітчизняні банки.

Оцінка конкурентних переваг неможлива без характеристики якості послуги. Під якістю банківських продуктів (послуг) будемо розуміти фінансову частину продукту (тарифи), договірну частину (умови договору), характеристики продуктової лінійки (наявність продуктів, їх здатність адаптуватися під потреби клієнтів).

Головними цільовими настановами, що формують поняття якості роботи банку є:

– для клієнта: одержання послуги з бажаними характеристиками, із припустимим для себе ризиком і прийнятною якістю обслуговування;

– для інвестора, або акціонера: стійкість і абсолютний обсяг темпів збільшення ринкової вартості (капіталізації) бізнесу;

– для менеджменту банку: довгострокова конкурентоспроможність і стабільність розвитку банку (якість продукції через ефективність прийняття управлінських рішень);

– для органів державного нагляду та регулювання: дотримання інтересів суспільства та держави [31, с. 127].

Фактори, що визначають якість банківського продукту:

– лояльність споживача (якість – важлива складова задоволення попиту);

– частка ринку (якість – здатність до охоплення банком споживачів);

– вищі дивіденди для інвесторів (якість – передумова більше заробляти);

– лояльні службовці (якість – рівень віддачі службовців банку, ставлення до своєї роботи);

– нижчі витрати (якість – уникнення помилок і непередбачуваних витрат);

– менша вразливість до цінової конкуренції (якість – рівень ціни як оцінки – висока якість – висока ціна (менші витрати, висока продуктивність);

– сприйняття строків обслуговування (якість – привабливість і відповідність декларованим строкам надання послуги).

Оцінка якості продуктів (фінансова та договірні частини) здійснюється в банку засобами вивчення нормативних документів за продуктами і розробкою спеціальних переліків питань для клієнтів.

Чинниками, які знижують привабливість послуг можуть виступати:

– некомпетентність та неввічливість персоналу;

– висока плата за надані послуги;

- незручний графік роботи банківських відділень,
- черги у відділенні банку;
- затримки через відсутність працівників на місці;
- погана репутація установи;
- незручно облаштоване приміщення тощо.

Цінова політика банку є дуже важливим інструментом комплексу банківського маркетингу, оскільки від її грамотної побудови залежить гармонічне поєднання інтересів комерційного банку і його клієнтів, розширення клієнтської бази банку. Об'єктами цінової політики банку є:

- процентні ставки (перш за все ставки позичкового і депозитного процентів);
- ставки комісійної винагороди і тарифи за різноманітними банківськими послугами;
- величина і рівень торговельної маржі (для операцій торгівлі фінансовими інструментами – валютою, цінними паперами, банківськими металами);
- надбавки і знижки до діючих цін (особливо на етапі зрілості банківських продуктів) тощо [33, с. 165].

Розповсюдженням є підхід, коли об'єктом цінової політики вважають встановлення банком мінімального розміру внеску на депозитний рахунок клієнта. Величина мінімального внеску є об'єктом більше клієнтської, ніж цінової політики. Дійсно, мінімально допустимий розмір внеску на депозитні банківські рахунки свідчить про те, з якими категоріями клієнтів банк бажає співпрацювати.

Основними завданнями, що вирішує тактика ціноутворення, є: аналіз попиту та пропозиції, аналіз витрат та наявності ресурсів, аналіз цінової політики конкурентів.

Знижка є ефективним інструментом залучення додаткової кількості клієнтів у випадку високої цінової чутливості споживача. Але слід враховувати, що знижка є тимчасовим інструментом, оскільки клієнти,

залучені за рахунок такого інструменту ціноутворення, так само легко перейдуть до іншого банку, який запропонує більші знижки.

Цінова стратегія банку – це обґрунтований вибір з декількох варіантів певних банківських послуг і цін на них, що узагальнює модель дій щодо встановлення та змін цін, а також набір правил для прийняття цінових рішень, які забезпечують реалізацію цінової політики [7, с. 277].

Цінові стратегії є складовими загальної стратегії розвитку банку, які класифікуються за такими ознаками: обрання пріоритетного напрямку діяльності та функціонального спрямування.

Етапи розробки цінової стратегії банку та взаємозв'язок між ними схематично відображено на рис. 1.2.

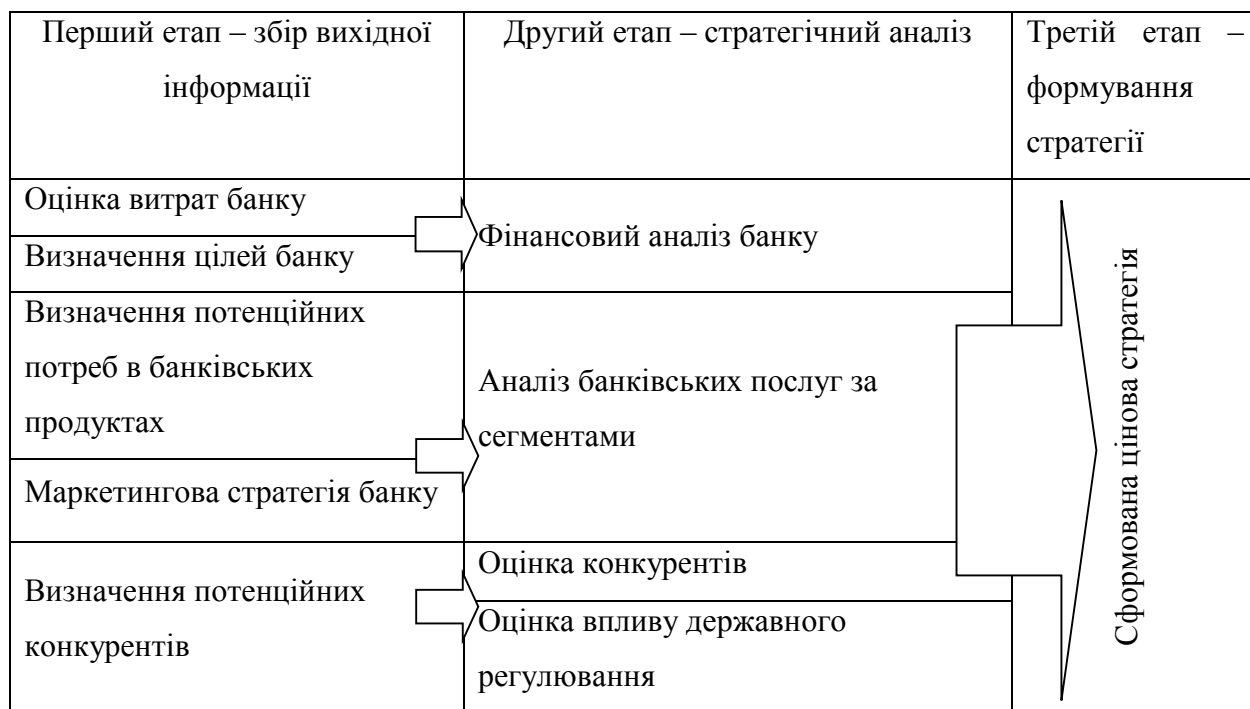


Рис. 1.2 – Етапи розробки цінової стратегії банку

В залежності від обрання пріоритетного напрямку діяльності банку виділяють стратегії: універсалізації – розвиток усіх напрямків банківської діяльності, створення фінансових супермаркетів; спеціалізації банку на певних сегментах ринку, продуктах, послугах, клієнтах тощо.

Цінова стратегія банку може базуватися:

- на витратах виробництва банківських продуктів та послуг (структура витрат, вплив обсягів діяльності банку на величину витрат, цілі маркетингової стратегії);
- на попиті з боку клієнтів банку (цінність окремих властивостей продукту або послуг, еластичність попиту);
- на конкуренції (концентрація банківського капіталу, конкурентоспроможність банку, міжгалузєва конкуренція).

Висновки до розділу 1

Конкуренція виступає стимулятором суб'єктів конкурентної боротьби до постійного вдосконалення, впровадження новітніх розробок в діяльності та орієнтації на потреби зовнішнього середовища функціонування. Сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» різними авторами розуміється в цілому однаково і зводиться до здатності суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання.

Конкурентоспроможність банківської установи неможлива без конкурентних переваг. Під конкурентними перевагами банківської установи слід розуміти позитивні відмінності банку у порівнянні з іншими банками та спеціалізованими небанківськими фінансово-кредитними інститутами за всіма або окремими бізнес-напрямами або видами діяльності, які вимірюються кількісними та якісними показниками і забезпечують досягнення запланованого рівня позиціонування на ринку за рахунок їх постійної адаптації до змін конкурентного середовища.

Наразі немає єдиного підходу до діагностики конкурентних переваг банків. Проблема щодо оцінки конкурентоспроможності зумовлена тим, що в українських банках майже відсутні системність та комплексність стосовно визначення стану конкурентоспроможності та набору показників її оцінки.

Проаналізувавши методи, запропоновані вітчизняними авторами щодо діагностики конкурентних переваг для даної кваліфікаційної роботи було вибрано інтегральний метод та SWOT-аналіз.

Інтегральний метод визначає сильні та слабкі сторони оцінюваного банку в боротьбі з конкурентами. Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця конкурентів за кожним об'єктом оцінювання шляхом ранжування досягнутих значень показників. Найкращий стан оцінюється максимальним рангом. На основі рангів та коефіцієнтів, присвоєних цим рангам визначається інтегральний показник оцінки конкурентних переваг банку, що дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможний банк. Основними напрямками, за якими буде проведена діагностика є фінансові показники, імідж банку, якість послуг та цінова політика.

SWOT-аналіз дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості і загрози. Зовнішнє середовище визначає можливості та загрози для банку. Внутрішнє середовище банку складається за характеристиками сильних та слабких сторін.

2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «КРЕДОБАНК» ІНТЕГРАЛЬНИМ МЕТОДОМ

2.1 Характеристика АТ «Кредобанк»

Акціонерне товариство АТ «Кредобанк» віднесений до групи «Банки іноземних банківських груп» за класифікацією Національного банку України. Регіональна мережа АТ «Кредобанк» нараховує 84 відділення й охоплює більшість областей України. Крім того, банк активно розвиває свій картковий бізнес та встановив 272 власних банкоматів. Клієнтами банку є майже 56 тис. юридичних осіб та 535 тис. фізичних осіб. Здійснюючи свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, АТ «Кредобанк» в той же час залишається регіональним лідером на території Львівської області та Західної України [35].

Банк є стабільним та прозорим фінансовим партнером як для українських, так і для європейських фінансових кіл.

АТ «Кредобанк» – український банк, заснований в 1990 році, з головним офісом у Львові. На 100% належить найбільшому польському банку РКО Bank Polski.

До 2002 року банк був відомий як АТ «Західно-Український Комерційний Банк». У 2002 році назву банку було змінено на АТ «Кредит Банк».

У 2004 році завершився процес зміни стратегічного інвестора АТ «Кредит Банк». У Варшаві відбувся продаж акцій (увесь пакет – 66,65%), які належали Kredyt Bank SA (Варшава), на користь найбільшого польського банку РКО Bank Polski. У результаті 17 листопада 2005 року відбулися позачергові збори акціонерів АТ «Кредит Банк», на яких акціонери затвердили зміну назви банку на відкрите акціонерне товариство «Кредобанк». З 26 листопада 2009 року банк став публічним акціонерним товариством.

Динамічні темпи розвитку «Кредобанку», вихід на нові географічні ринки, розширення спектру послуг, застосування нових банківських технологій зумовлюють необхідність постійних змін в організаційній структурі банку та побудову такої, яка б давала змогу оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [35].

Станом на 1 липня 2019 року у АТ «Кредобанк» працює близько 2000 осіб, переважно це люди з вищою фінансово-економічною освітою. При цьому домінує молодь віком до 35 років. Бізнес-тренінги персоналу здійснюються з залученням міжнародних установ: Британського фонду Ноу Хау (Know How Fund), Західно-Української ініціативи Agriculture Co-operative Development International (ACDI/VOCA). Значну допомогу у навчанні надає РКО Bank Polski SA, у якому персонал проходить стажування і знайомиться з досвідом роботи на польському фінансовому ринку.

РКО Bank Polski SA – найбільший польський банк за величиною активів. Є лідером на ринку депозитно-розрахункових рахунків, іпотечного кредитування, платіжних карток, обслуговування малих та середніх підприємств, обслуговування за допомогою електронних каналів. РКО Bank Polski SA належить 100% акцій АТ «Кредобанк» і він є єдиним акціонером банку.

РКО Bank Polski SA має найрозгалуженішу серед польських банків мережу філій і відділень, яка нараховує 1 155 установ, а також 3 133 банкоматів. У системі банку зайнято більше 27 тис. працівників.

Станом на 01 січня 2019 року РКО Bank Polski SA обслуговує близько 7,4 млн. рахунків клієнтів та випустив майже 8,9 млн. платіжних карток. РКО Bank Polski SA є найбільшим польським банком, що орієнтований на масове обслуговування фізичних осіб та обслуговування корпоративних клієнтів.

На сьогодні 29,43% акцій РКО Bank Polski SA належить польській державі в особі Державного Казначейства.

У 2018 році активи групи РКО Bank Polski SA становили 324,3 млрд. польських злотих. Прибуток групи склав 3,7 млрд. польських злотих. Капітал

групи PKO Bank Polski SA склав 39,1 млрд. злотих. Показник віддачі на капітал (ROE) групи PKO Bank Polski SA за підсумками 2018 року становив 10,0%.

Іноземні інвестиції забезпечили стабільність розвитку АТ «Кредобанк», стали гарантіями захищеності для клієнтів, відкрили доступ до фінансових ресурсів, досвіду і технологій європейських банків та додатково зміцнили позиції банку на українському та світовому фінансовому ринках.

АТ «Кредобанк» є одним з двох польських банків (інший – «Ідея Банк») який має право приймати оплату сервісного збору за подачу документів в пунктах прийому візових анкет до Польщі.

Стратегічною метою банку є забезпечення цільового рівня віддачі на капітал (більше 20%), місце в топ-7 банків у роздрібному кредитуванні, та підтримка темпів зростання, як вдвічі вищі за середні у банківському секторі, а також уніфікована якість обслуговування у всіх відділеннях та дистанційних каналах.

Місія банку – бути надійним фінансовим партнером для клієнтів і привабливим роботодавцем для працівників. Завдяки спеціалізації та концентрації ресурсів банк прагне досягти і підтримувати довгострокову стабільність бізнесу, забезпечуючи тим самим рентабельність інвестицій своїх акціонерів. Цінності банку: надійність, задоволеність клієнта, постійне вдосконалення, підприємливість [35].

Використовуючи переваги професійності працівників і всебічної підтримки потужного акціонера, найбільшого банку Польщі, банк зосередив увагу на обслуговуванні роздрібних клієнтів та підприємств малого і середнього бізнесу.

АТ «Кредобанк» здійснює свою діяльність як універсальний комерційний банк відповідно до Банківської ліцензії №43 від 11.10.2011 р. та Генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій від 11.10.2011 р. № 43 із додатком до неї, виданих Національним Банком України [35]. На підставі ліцензії банк здійснює операції, вказані у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика операцій АТ «Кредобанк»

Назва групи операцій	Перелік операцій, що надає банк
банківські операції	залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від юридичних і фізичних осіб
	відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах
	розміщення залучених у вклади коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик
валютні операції	неторговельні операції з валютними цінностями
	операції з готівковою іноземною валютою та чеками
	ведення рахунків клієнтів (резидентів і нерезидентів) в іноземній валюті та клієнтів-нерезидентів у грошовій одиниці України
	ведення кореспондентських рахунків банків в іноземній валюті та банків (нерезидентів) у грошовій одиниці України
	відкриття кореспондентських рахунків в уповноважених банках України та у банках (нерезидентах) в іноземній валюті та здійснення операцій за ними
	залучення та розміщення іноземної валюти на валютному ринку України та на міжнародних ринках
	торгівля іноземною валютою на валютному ринку України та на міжнародних ринках
	залучення та розміщення банківських металів на валютному ринку України та на міжнародних ринках
	торгівля банківськими металами на валютному ринку України та на міжнародних ринках
операції з цінними паперами	брокерську діяльність
	дилерську діяльність
	андерайтинг
	депозитарну діяльність зберігача цінних паперів
інші операції	інвестиції
	випуску власних цінних паперів
	зберігання цінностей або надання в оренду індивідуальних банківських сейфів
	інкасації коштів та перевезення валютних цінностей
	надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг

АТ «Кредобанк» активно впроваджує нові банківські технології, європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, розширює спектр фінансових послуг, динамічно реагує на ринкову кон'юнктуру та прагне налагодити довгострокові, взаємовигідні ділові відносини зі своїми клієнтами.

Рейтинг банку у 2019 році:

- 5-те місце у рейтингу стійкості українських банків від фінансового порталу «Мінфін» за підсумками 1 кварталу 2019 р.;
- 9-те місце в рейтингу надійності українських банків від онлайн-видання Mind.Ua;
- 6-те місце у рейтингу надійності великих роздрібних банків від журналу «Гроші»;
- 4-те місце у рейтингу надійності депозитів від РА «Стандарт Рейтинг»;
- 1-ше місце в рейтингу «Банки 2019 року» у номінації «Чистий банк» серед банків іноземних банківських груп за версією агентства «Фінансовий клуб».

Згідно рейтингу Національного банку України станом на 01.07.2019р. АТ «Кредобанк» займає позиції, вказані в табл. 2.2 [35].

Таблиця 2.2 – Рейтинг Національного банку України АТ «Кредобанк»

Місце серед усіх банків	Характеристика	Величина, млн. грн.
16	за величиною активів	17 511,6
13	за обсягом кредитів наданих фізичним особам	11 454,0
14	за обсягом коштів фізичних осіб	6 278,9
15	за обсягом коштів юридичних осіб	6 329,5
16	за величиною статутного капіталу	2 248,8
15	за величиною прибутку	235, 0

Серед 77-ми українських банків за підсумками 2018 року АТ «Кредобанк» став 10-м за приростом роздрібною кредитного портфелю в абсолютному вимірі, що дозволило йому збільшити ринкову частку за роздрібними кредитами (брутто) до 2,21%. За роздрібними кредитами (нетто) частка банку за підсумками 2018 року досягла 3,51%, що дозволило йому піднятися з 10-ї на 9-ту позицію в банківському секторі, просуваючись в реалізації стратегічної цілі щодо входження у ТОП-7 банків на ринку роздрібною кредитування.

Дотримуючись збалансованого та консервативного підходу до управління активами і пасивами, АТ «Кредобанк» протягом звітного періоду утримував співвідношення виданих кредитів до залучених коштів клієнтів нижче 100%.

Завдяки активному продажу банківських продуктів, успішній реалізації бізнес-ініціатив та позитивним тенденціям в економіці України, операційний дохід АТ «Кредобанк» за підсумками 2018 року помітно перевищив показник аналогічного періоду минулого року. Ріст операційного доходу відбувся за рахунок зростання чистого процентного доходу на 20% та зростання чистого комісійного доходу на 12%. Чистий прибуток банку за підсумками 2018 року склав 509,8 млн. грн., що на 27% перевищує прибуток, зароблений банком у 2017 році.

Зростання бізнес-показників банку було забезпечено як за рахунок розширення співпраці з існуючою клієнтською базою, перехресного продажу (крос-селлінгу) додаткових банківських продуктів наявним клієнтам, так і за рахунок залучення на обслуговування нових клієнтів з усіх ключових сегментів. Незважаючи на фактичне припинення впливу у 2018 році такого чинника зростання клієнтської бази як виведення з ринку неплатоспроможних банків, кількість клієнтів-суб'єктів підприємницької діяльності в акціонерному товаристві зросла на 2,0 тис. осіб до 53,5 тисяч. В роздрібному сегменті кількість клієнтів акціонерного товариства у 2018 році зросла на 11% до 514 тисяч осіб.

Серед основних напрямків розвитку та ініціатив, скерованих на забезпечення високої ефективності банку, підвищення рівня якості обслуговування, нарощення обсягів продажу слід відзначити:

- продовження успішного розвитку бізнес-лінії готівкового кредитування, що дозволило збільшити обсяг продажу готівкових кредитів у 2018 р. на 65% р/р;

- укладання ще 2-х угод з придбання портфелів кредитів, виданих іншими банками,

- на аукціонах Фонду гарантування вкладів придбано 12 270 споживчих кредитів та 24 235 кредитів ;
- розвиток нового каналу продажу готівкових кредитів через Контакт-Центр;
- початок реалізації стратегічного проекту у співпраці з товариствами, який передбачає розробку та надання системи онлайн банкінгу для фізичних осіб, корпоративних клієнтів;
- впровадження нової фронт-офісної системи Jet B2 для обслуговування клієнтів з зручними web-інтерфейсом та оптимізованими операційними процесами;
- початок співпраці з Європейським Фондом Південно-Східної Європи (EFSE) та отримання фінансування на суму 10 млн. євро;
- приєднання банку до державної програми підтримки тваринництва та підписання меморандуму з Міністерством аграрної політики;
- інтеграція систем банку з державними реєстрами, в т.ч. Єдиним Державним Реєстром;
- приєднання банку до системи електронної ідентифікації громадян BankID від Національного банку України;
- розробка та пропозиція клієнтам нової послуги з відкриття і обслуговування рахунків умовного зберігання, або ескроу-рахунків;
- оптимізація мережі відділень з урахуванням бізнес-результатів та потенціалу окремих відділень;
- успішне продовження реалізації програми обладнання терміналами самообслуговування відділень банку;
- реалізацію комплексу заходів, спрямованих на формування іміджу акціонерного товариства, як солідного банку із польським капіталом та соціально-відповідальної фінансової установи загальнонаціонального рівня.

АТ «Кредобанк» є членом Незалежної асоціації банків України, Асоціації банків Львівщини, Європейської Бізнес Асоціації, Асоціації платників податків України, Львівської торгово-промислової палати,

професійної Асоціації Реєстраторів та Депозитаріїв, Асоціації «Українські фондові торговці», Асоціації «УкрСВІФТ», Асоціації «ЄМА», а також міжнародних платіжних систем Europay International і Visa International, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Ключовим показником ефективності діяльності є рівень віддачі на капітал (ROE). За підсумками 2018 року значення показника ROE згідно обраної методики підрахунку склало 29%, що засвідчує високу ефективність діяльності. За значенням показника віддачі на капітал банк займає 12-ту позицію серед 77-ми українських банків. Таким чином, акціонерне товариство за підсумками 2018 року забезпечило перевиконання в 1,5 рази основного цільового показника ефективності, передбаченого стратегією, – очікуваного акціонерами рівня віддачі на капітал на рівні понад 20%.

За рахунок перевиконання планових показників за чистим прибутком банк досягнув істотного зменшення непокритих збитків минулих періодів, що створює передумови для досягнення стратегічної цілі на рік раніше, ніж передбачено у стратегії.

Незважаючи на рівень інфляції в Україні, що перевищує прогнози та цільовий рівень, оголошений Національним банком, протягом звітного періоду АТ «Кредобанк» обмежував ріст операційних витрат, що забезпечило утримання показника рівні 61% станом 01.01.2019 р.

Важливими показниками, що засвідчують успішність реалізації банком обраної стратегії, є зростання ринкової частки та посилення ринкових позицій. Цьому сприяла як вища бізнес-активність акціонерного товариства, скерована на реалізацію обраної стратегії, так і висока довіра клієнтів. Хоча у 2018 році активність банків-конкурентів значно посилилась, особливо в роздрібному кредитуванні, але за підсумками звітного року в цілому динаміка основних бізнес-показників АТ «Кредобанк» була вищою за динаміку більшості конкурентів. Це дозволило досягнути зростання ринкової частки банку за всіма основними показниками (табл.2.3) [35].

Таблиця 2.3 – Показники ринкової частки АТ «Кредобанк»

Показники	Ринкова частка банку		Зміна за рік
	2017 рік	2018 рік	
Чисті активи	1,07%	1,23%	+ 0,16 п.п.
Кредити юридичним особам	0,58%	0,64%	+0,06 п.п.
Кредити фізичним особам (брутто)	2,14%	2,21%	+ 0,07 п.п.
Кредити фізичним особам (нетто)	3,45%	3,51%	+0,06 п.п.
Кошти юридичних осіб	1,29%	1,39%	+ 0,10 п.п.
Кошти фізичних осіб	1,03%	1,13%	+ 0,10 п.п.
Статутний капітал	0,46%	0,48%	+ 0,02 п.п.
Балансовий капітал	0,92%	1,32%	+0,40 п.п.

Висока динаміка розвитку бізнесу банку дозволила посилити свої рейтингові позиції в секторі. АТ «Кредобанк» міцно закріпився в ТОП-16 провідних українських банків за всіма основними бізнес-показниками (крім кредитів корпоративним клієнтам, за якими піднявся з 23-ї на 22-гу позицію).

Акціонерне товариство планує у 2019-2020 рр. продовжувати розвиток всіх напрямків свого бізнесу, активно залучати нових клієнтів та досягти темпів росту основних показників вище середньоринкового рівня.

2.2 Характеристика конкурентів АТ «Кредобанк»

Для аналізу переваг АТ «Кредобанк» за конкурентів було взято АТ «Приватбанк» – один з найбільших банків України та АТ «Укрсиббанк» – банк, який має 100% іноземного капіталу, як і АТ «Кредобанк».

АТ «Приватбанк» є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GfK Ukraine у II кварталі 2019 року з ним співпрацюють 55,3% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 46,9% користувачів банківських послуг [36].

Серед корпоративних клієнтів у 2019 році цей показник для АТ

«Приватбанк» становить:

- юридичні особи: 63,7% співпрацюють, а 42,2% вважають своїм основним банком;

- суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи: 73,8% співпрацюють, 65,9% вважають своїм основним банком.

АТ «Приватбанк» володіє другою за чисельністю мережею відділень та найбільшою мережею банкоматів і терміналів серед банків України.

Національна мережа банківського обслуговування АТ «Приватбанк» включає в себе близько 2240 відділень. АТ «Приватбанк» є найбільшим емітентом і еквайром платіжних карток в Україні. На початок 2018 року, банком емітовано понад 30 мільйонів карток, що становить більше половини від усієї кількості випущених українськими банками платіжних карток. Банку належить система грошових переказів «PrivatMoney» та найпопулярніший в Україні інтернет-банкінг і платіжна система «Приват24». Також банк виступає еквайром електронної платіжної системи LiqPay [36].

18 грудня 2016 року, через проблеми з платоспроможністю, була проведена націоналізація АТ «Приватбанк». Відтоді установа на 100 % перебуває у державній власності. Внаслідок вливання з Державного бюджету України величезних коштів в статутний капітал банку для підтримання його платоспроможності після націоналізації, установа у 2016 році зафіксувала збитки в розмірі 135 мільярдів гривень (61,5% від розміру усіх її активів на кінець того року) – найбільші за усю історію банківської системи України. В наступному році вливання продовжувалися хоч і в менших масштабах, збитки у 2017 сягнули майже 23 млрд. грн.

АТ «Укрсиббанк» – український банк, заснований у 1990 році, входить в десятку найбільших банків України. Станом на 30 вересня 2019 року загальні активи банку становили 51,090 млрд. грн. Банк обслуговує близько 1,9 млн. клієнтів, 165 тис. компаній та 2,2 тис. великих корпоративних компаній. Мережа банку нараховує близько 300 відділень та 1000 банкоматів. 60% акцій банку належать французькій фінансовій групі BNP Paribas, решта 40% –

Європейському банку реконструкції та розвитку [37].

BNP Paribas «Кращий банк світу для сталого фінансування» 2018 року, за версією Euromoney. BNP Paribas – №1 європейський банк у списку «Global 100 Most Sustainable Corporations», який журнал «Corporate Knights» щороку публікує з нагоди відкриття Всесвітнього економічного форуму в Давосі. BNP Paribas – кращий роботодавець в Європі – 2018 Top Employers Europe.

2.3 Аналіз фінансових переваг банків

Як було зазначено у першому розділі кваліфікаційної роботи для діагностики переваг банку був вибраний інтегральний метод. Оскільки банків усього три, то, в залежності від отриманих показників, їм будуть надаватися бали від 1 до 3, причому 3 бали означатиме кращий результат, 1 бал означатиме гірший результат. Після кожного виду аналізу ранги підсумовуються та визначається кращий банк. Банк, який матиме кращі показники матиме найбільшу кількість балів.

У табл. 2.4 проаналізовано економічні нормативи Національного банку України, які є діючими на сьогодні, серед банків АТ «Кредобанк», АТ «Приватбанк», АТ «Укрсиббанк» станом за три квартали 2019 року.

Розглянемо більш детально кожен економічний норматив. Норматив мінімального регулятивного капіталу Н1 повинен бути більше 500 млн. грн. Найбільшим він є у АТ «Приватбанк» – 19 605 млн. грн., на другому місці за розміром посідає АТ «Укрсиббанк» – 11 837 млн. грн., найменший у АТ «Кредобанк» – 1 905 млн. грн.

Норматив достатності регулятивного капіталу Н2 має бути більше 10%. За ним банки отримали значення: АТ «Укрсиббанк» 15,53%, АТ «Кредобанк» 14,85%, АТ «Приватбанк» 14,38%.

Норматив достатності основного капіталу Н3 має бути більшим за 7%. АТ «Приватбанк» майже вдається подолати цю норму, за три квартали 2019

року значення цього нормативу дорівнює 7,24%. Кращою ситуація є у АТ «Укрсиббанк» – 9,53%, та найкращою у АТ «Кредобанк» – 13,56%.

Таблиця 2.4 – Економічні нормативи АТ «Кредобанк», АТ «Приватбанк», АТ «Укрсиббанк» станом на 01.10.2019

Нормативи	АТ "Кредобанк" (КБ),%	АТ "Приватбанк" (ПБ), %	АТ "Укрсиббанк" (УБ), %	Ранги балів		
				КБ	ПБ	УБ
Н1, тис.грн	1 905 179	19 605 130	11 837 177	1	3	2
Н2	14,85	14,38	15,53	2	1	3
Н3	13,56	7,24	9,53	3	1	2
Н6	69,36	96,99	115,70	1	2	3
Н7	4,84	5,71	25,49	3	2	1
Н8	0,00	0,00	324,06	3	3	1
Н9	0,38	0,49	0,49	3	2	2
Н11	0,00	0,06	0,03	3	1	2
Н12	0,00	0,07	0,22	3	2	1
Л13-1	2,29	247,03	3,88	3	1	2
Л13-2	0,00	0,32	0,36	3	2	1
LCR _{ВВ}	108,46	208,92	521,22	1	2	3
LCR _{ів}	94,3	162,97	352,37	1	2	3
Сума балів				30	24	26

Норматив короткострокової ліквідності Н6 має бути не менше 60%. Найменший відсоток отримав АТ «Кредобанк» – 69,36%, середній АТ «Приватбанк» – 96,99%, найбільший АТ «Укрсиббанк» – 115,7%.

Норматив максимального ризику на одного контрагента Н7 повинен бути не більше 25%. АТ «Укрсиббанк» не вдається дотриматися цього нормативу, його значення 25,49%, АТ «Приватбанк» отримав 5,7%, АТ «Кредобанк» – 4,84%.

Норматив великих кредитних ризиків Н8 повинен бути не більше восьмикратного розміру регулятивного капіталу. Усі банки його дотрималися, але АТ «Кредобанк» та АТ «Приватбанк» отримали показники менше

відсотка, а АТ «Укрсиббанк» – 324,06%.

Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами Н9 дотрималися усі та отримали значення менше 1%.

За нормативами інвестування Н11 і Н12 три банки отримали дуже низькі показники, найбільшу кількість балів має АТ «Кредобанк».

Норматив ризику загальної відкритої валютної позиції відповідає нормам у аналізованих банках, окрім АТ «Приватбанк» за довгою відкритою валютною позицією. АТ «Укрсиббанк» набрав меншу кількість балів за короткою відкритою валютною позицією, тому за цими показниками кращим є АТ «Кредобанк».

За нормативами коефіцієнта покриття ліквідністю за валютами найменшу кількість набрав АТ «Кредобанк», найбільшу АТ «Укрсиббанк».

Кожен банк за усіма нормативами відповідає нормам, але кращі показники має АТ «Кредобанк» – 30 бали, 24 балів має АТ «Приватбанк» та АТ «Укрсиббанк» – 26 балів.

Але за одними нормативами фінансову стійкість банку не визначиш. Тому для банків визначено показники: коефіцієнт надійності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів, коефіцієнт мультиплікатора капіталу. Для їх визначення були узяті балансові показники банків за перші три квартали 2019 року, що зазначені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники звітності банків за 3 квартали 2019 року, у тис.грн.

Показники	АТ "Кредобанк"	АТ "ПриватБанк"	АТ "Укрксиббанк"
Активи	18 340 888	284 312 000	51 050 791
Власний капітал	2 384 409	47 196 000	6 304 554
Позиковий капітал	15 956 479	237 116 000	44 746 237
Чистий прибуток	388 135	27 427 000	2 062 097

Найбільшими показниками є показники АТ «Приватбанку», середніми – АТ «Укрсоцбанк», найменшими – АТ «Кредобанк». Але не зважаючи на це фінансово стійкішим може виявитися банк з найменшими показниками. Розраховані показники представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти фінансової стійкості банків станом на 01.10.2019

Найменування показника	Кредобанк (КБ)	ПриватБанк (ПБ)	Укрсиббанк (УБ)	Ранги балів		
				КБ	ПБ	УБ
Коефіцієнт надійності	14,94	19,90	14,09	2	3	1
Коефіцієнт «фінансового важеля»	6,69	5,02	7,10	2	3	1
Коефіцієнт участі власного капіталу у формування активів	13,00	16,60	12,35	2	3	1
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	7,69	6,02	8,10	2	1	3
Сумма балів				8	10	6

За показниками фінансової стійкості найбільшу кількість балів набрав АТ «Приватбанк» – 10 балів (має по 3 бали серед усіх показників, крім мультиплікатора капіталу), на другому місті АТ «Кредобанк» – 8 балів (завжди займав середню позицію та отримував по 2 бали), на третьому АТ «Укрсиббанк» – 6 балів (найкращий результат тільки у мультиплікатора капіталу – 3 бали, за іншими показниками отримав по 1 балу). Усі коефіцієнти по банкам мають задовільні значення, окрім коефіцієнта мультиплікатора, який варто підвищити всім трьом банкам.

Загалом за рангами балів з фінансової точки зору найбільшу кількість набрали АТ «Кредобанк» – 30 балів та АТ «Приватбанк» – 30 балів, АТ «Укрсиббанк» набрав 26 балів. Але усі три банки відповідають нормам нормативів НБУ та мають фінансову стійкість за перші три квартали 2019 року.

2.4 Аналіз іміджу банків

Діагностика іміджу банків буде проводитися за такими показниками: частка банку на ринку роздрібних депозитів, рентабельність банку, популярність, репутація, рівень престижності, якість фондування доступність банку.

За три квартали 2019 року депозити суб'єктів господарювання серед усіх банків України склали 951731 млн. грн. Частка банку на ринку роздрібних депозитів АТ «Кредобанк» визначена нижче (2.1)

$$ЧБк = \frac{12202}{951731} * 100\% = 1,28\% \quad (2.1)$$

Частка банку на ринку роздрібних депозитів АТ «Приватбанк» розрахована нижче (2.2)

$$ЧБп = \frac{221834}{951731} * 100\% = 23,31\% \quad (2.2)$$

Частка банку на ринку роздрібних депозитів АТ «Укрсиббанк» обчислена нижче (2.3)

$$ЧБу = \frac{41342}{951731} * 100\% = 4,34\% \quad (2.3)$$

За клієнтською базою та депозитами АТ «Кредобанк» займає останнє місце серед АТ «Приватбанк» та АТ «Укрсиббанк».

Рентабельність за активами банків визначена нижче (2.4, 2.5, 2.6). АТ «Кредобанк» має 2,11%, АТ «Приватбанк» 9,65%, АТ «Укрсиббанк» 4,04%.

$$Rк = \frac{388\ 135}{18\ 340\ 888} * 100\% = 2,11\%, \quad (2.4)$$

$$R_{\text{п}} = \frac{27\,427}{284\,312} * 100\% = 9.65\%, \quad (2.5)$$

$$R_{\text{у}} = \frac{2\,062\,097}{51\,050\,791} * 100\% = 4.04\%, \quad (2.6)$$

Найкращу рентабельність за активами за 9 місяців 2019 року має АТ «Приватбанк», на другому місці АТ «Укрсиббанк», на третьому АТ «Кредобанк».

Найбільшу популярність за кількістю клієнтів має АТ «Приватбанк» та АТ «Укрсиббанк», АТ «Кредобанк» є популярним на заході України.

АТ «Укрсиббанк» є найбільш престижним, оскільки його власниками є стійкі фінансові установи Європи. Однакову кількість балів мають АТ «Приватбанк» та АТ «Кредобанк».

Серед якості фондування по 3 бали отримують АТ «Кредобанк» та АТ «Укрсиббанк» оскільки їх власниками є іноземні компанії. АТ «Приватбанк» отримав найменшу кількість балів.

Найбільшу доступність за кількістю відділень для клієнтів має АТ «Приватбанк», на другому місці – АТ «Укрсиббанк», на третьому – АТ «Кредобанк». Для порівняння у місті Запоріжжі АТ «Приватбанк» має 20 відділень, АТ «Укрсиббанк» 7 відділень, АТ «Кредобанк» 2 відділення.

За репутацією банку АТ «Укрсиббанк» та АТ «Кредобанк» отримують по 3 бали, АТ «Приватбанк» отримав 1 бал. Під час та після фінансової кризи 2014-2015 років АТ «Приватбанк» був замішаний у скандалах щодо видачі кредитів на фінансування бізнесу групи «Приват». Тобто банк виступав своєрідним «пилососом» для залучення ресурсів у бізнеси його співвласників. Це підсилювало монополізацію та олігархізацію української економіки, а також збільшувало ймовірність банкрутства установи, оскільки її доля потрапляла у залежність лише від 2-3 осіб. За даними сайту «Наші гроші», влітку 2014 року АТ «Приватбанк» вивів закордон сумнівними шляхами 1,8 млрд. доларів США, що вплинуло на обвал курсу гривні. Таким чином банк втрачав свою стійкість та в 2016 році не міг відповідати економічним

нормативам НБУ, через що було прийняте рішення про націоналізацію банку та поповнення його капіталу.

На основі проаналізованих показників іміджу банкам було надано ранги балів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники іміджу АТ «Кредобанк», АТ «Приватбанк», АТ «Укрсиббанк»

Показник	Ранги балів		
	АТ "Кредобанк"	АТ "ПриватБанк"	АТ "Укрсиббанк"
Частка банку на ринку депозитів	1	3	2
Рентабельність	1	3	2
Популярність	1	3	2
Рівень престижності	2	2	3
Репутація	3	1	3
Якість фондування	3	1	3
Доступність банку	1	3	2
Сума балів	12	16	17

За показниками, які визначають імідж банку АТ «Кредобанк» займає останнє місце, отримавши 12 балів. Такий результат склався через непопулярність банку та отриманням через це невисокого рівня рентабельності. Найбільшу кількість балів набрав АТ «Укрсиббанк» – 17 балів.

2.5 Аналіз якості послуг та цінова політика банків

Перш ніж аналізувати цінову політику банків необхідно визначити яким клієнтам вони віддають перевагу. За розмірами наданих кредитів у 2018 році АТ «Кредобанк» фізичним особам надав 42%, юридичним особам 58%. АТ «Укрсиббанк» надає перевагу юридичним особам – 78%, фізичним особам – 22%. АТ «Приватбанк» надав 96% усіх кредитів фізичним особам, 4% – юридичним особам (рис. 2.1).

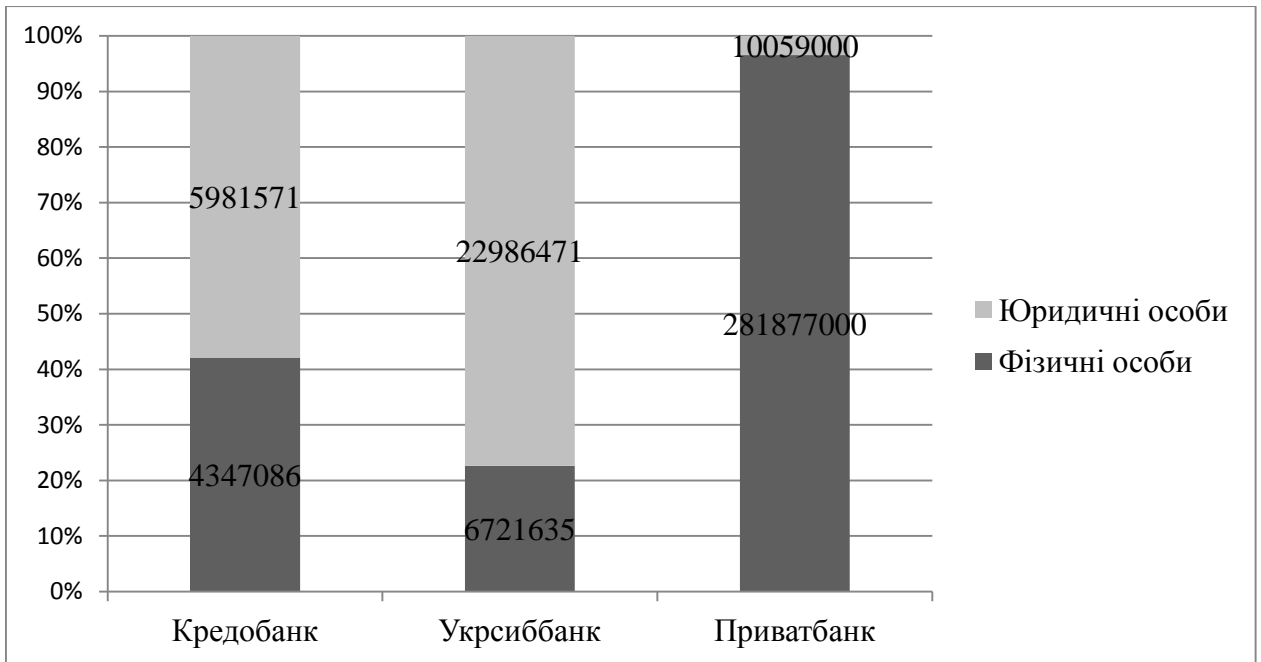


Рис. 2.1 – Структура наданих кредитів за 2018 рік, у тис. грн.

За узятими депозитами у 2018 році АТ «Кредобанк» надав перевагу фізичним особам – 52% наданих послуг, підприємства мали 48% депозитів. У АТ «Укрсиббанк» фізичні особи мали 36%, юридичні – 64%. АТ «Приватбанк» брав під депозити грошові кошти 79% фізичних осіб, 21% юридичних осіб (рис.2.2).

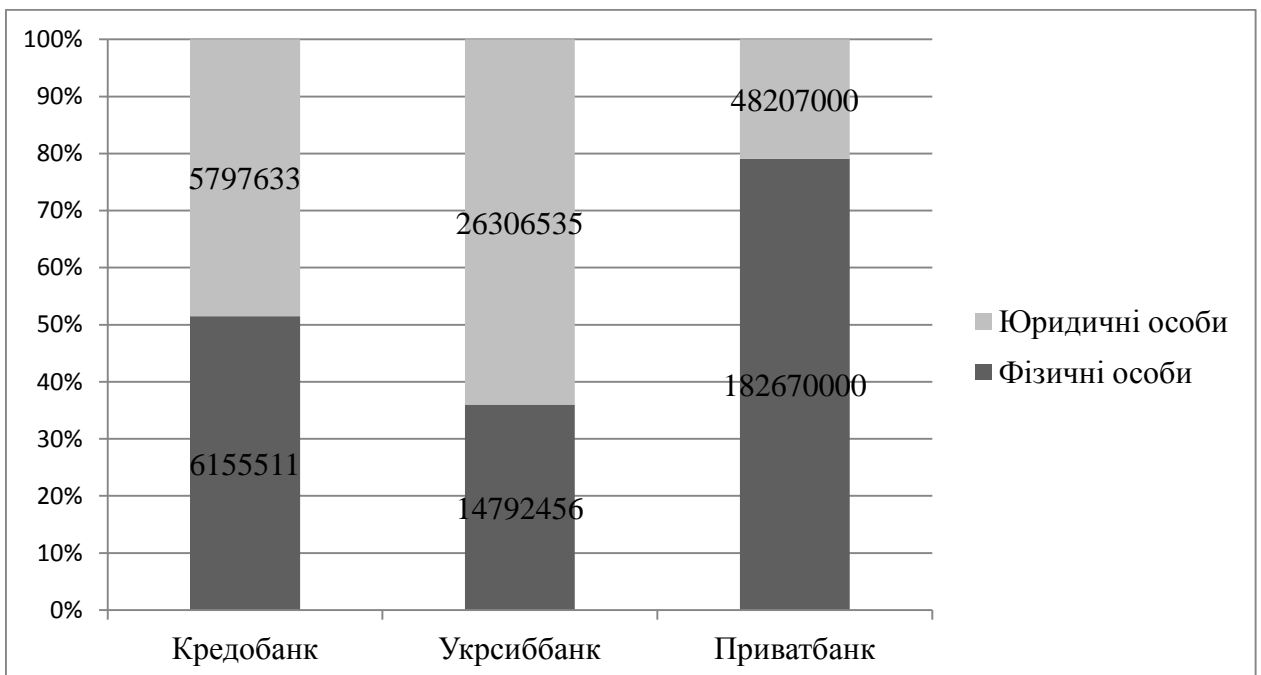


Рис. 2.2 – Структура узятих депозитів за 2018 рік, у тис. грн.

Якість послуг банків можна проаналізувати за відгуками клієнтів цих банків. На сайті ТОВ «Мінфінмедіа» є народний рейтинг банків, який формується завдяки відгукам користувачів Інтернету. На початок листопада 2019 року АТ «Кредобанк» знаходиться в рейтингу на 8 місці, АТ «Укрсиббанк» – на 19 місці, АТ «Приватбанк» – на 20 місці.

Проаналізуємо послуги та тарифи на послуги, які надають банки.

АТ «Кредобанк» надає депозити фізичним особам за чотирма видами: прибутковий (з найвищими ставками), накопичувальний (стабільне зростання коштів), оптимальний (стабільний дохід по вкладу щомісяця або вкінці терміну), «Family&Friends» (передбачений для клієнтів, що бажають отримувати ще більше доходу разом із своїми близькими та друзями, або ж отримувати бонус від розміщення своїх власних додаткових коштів). Річні ставки за депозитами різняться за терміном вкладу: мінімальна – 10%, максимальна – 15,5%. Мінімальний вклад в депозиті накопичувальному – 100 грн., прибутковому та оптимальному – 500 грн., Family&Friends – 500000 грн. Також за цими депозитами можна вкластися в іноземній валюті.

АТ «Укрсиббанк» пропонує фізичним особам депозити: гарантований капітал (ставка 5,7% річних, мінімальний вклад 1000 грн.), надійний статок (ставка 5%, мінімальний вклад 1000 грн.), щасливий вік (ставка 5,25%, мінімальна сума 100 грн.), персональний план збагачення (ставка – 5%, мінімальна сума 100 грн.). Нарахування за вказаними ставками можливо за умови, що кожен з депозитів буде знаходитися у банку мінімум 12 місяців.

АТ «Приватбанк» розробив різноманітну кількість депозитів, крім того в мобільному додатку є послуга скарбничка за річною ставкою 11% з можливістю зняття грошей в будь-який момент. Ставки за депозитами варіюються від 7% до 16,5% річних. Терміни вкладень від 1-24 місяців.

Для клієнтів – фізичних осіб привабливішими депозитами є депозити в АТ «Приватбанк» та АТ «Кредобанк», але АТ «Укрсиббанк» є більш стабільним банком з іноземним капіталом, тому він пропонує депозити з найменшими ставками.

АТ «Кредобанк» надає кредити фізичним особам на іпотеку, авто, готівку, лізинг. За кредитами готівкою можливо отримати суму до 500000 грн. з виплатою необхідної суми від 6 до 60 місяців, вид погашення – ануїтет. Вік клієнтів від 21 до 75 років. Також є послуга овердрафт на заробітну картку за ставкою 30% з максимальним кредитом у розмірі 100000 грн. Ставки за іпотеками варіюються від 20% до 40%, але можливі акційні ставки у розмірі 18% і 19%.

АТ «Укрсиббанк» пропонує кредити готівкою фізичним особам за ставкою від 58%, сумою до 1500000 грн., строком виплати до 60 місяців, вік позичальника повинен бути від 21 до 65 років. Кредити на товари надаються у розмірі до 50000 грн., до 48 місяців строк виплати. Також можливі кредити на автомобіль, купівлю товарів через інтернет-магазини, на енергоефективні товари. Картка з кредитним лімітом надається у розмірі до 50000 грн, за ставкою 55%.

АТ «Приватбанк» пропонує кредити фізичним особам на авто, житло, кредити під заставу, кредити готівкою. Кредити на житло даються за ставками до 20%. Швидкі кредити готівкою надаються за ставкою до 60%. Кредити під заставу надаються до 60 місяців, за 50% вартістю майна, за ставкою 22,9% річних.

Банком, в якому найліберальніші умови кредитування є АТ «Кредобанк», але різноманітніші пропозиції є у АТ «Приватбанк» та АТ «Укрсиббанк», тому фізичним особам варто орієнтуватися на цілі за якими вони беруть кредит та вибрати кредит, який за умовами їм найбільш підходить.

Для корпоративних клієнтів АТ «Кредобанк» поділяє свої послуги на малий та середній бізнес, корпоративних клієнтів та українсько-польський бізнес. Види кредитування, які надаються малому та середньому бізнесу: траншева кредитна лінія «Актив», кредитна лінія, кредит на поповнення обігових коштів, кредит під депозит, овердрафт, автоматичний овердрафт, інвестиційний кредит, кредит на купівлю транспортних засобів, кредитування соціальних підприємств в рамках співпраці з WNISEF, кредитування

інвестиційних проектів від Львівської ОДА. Депозити можна покласти на строк від 2 днів до 36 місяців, а ставка залежить від строку вкладу. Послуги українсько-польському бізнесу надаються за спеціальним пільговим пакетом.

АТ «Укрсиббанк» теж поділяє послуги для клієнтів малого та середнього бізнесу і корпоративних клієнтів. Кредити для малого та середнього бізнесу поділяються на: кредит для агробізнесу, легкий овердрафт, овердрафт на кредитування, кредит на поповнення обігових коштів, на придбання нового обладнання, на придбання комерційної нерухомості, на придбання транспортних засобів та спецтехніки, смарт гроші, кредит під заставу депозиту, кредитна лінія на поповнення обігових коштів, авалування векселів. Депозити надаються від 1 дня до 24 місяців.

АТ «Приватбанк» надає кредити на поповнення обігових коштів, гарантовані платежі, агросезон, кредит під депозит, зворотній лізинг, капітальні інвестиції, лізинг техніки, інвестиційний кредит, бізнес-іпотеку, на теплі кредити для ОСББ і ЖБК, кредитний ліміт. Також є можливість оформлення кредитної лінії. Депозити надаються строком від 3 днів і понад 1 рік.

У табл. 2.8 визначені однакові послуги серед трьох банків та вказані ставки за цими послугами. Ставки за депозитами вказані для юридичних осіб з мінімальної до максимальної.

Таблиця 2.8 – Розмір ставок за однаковими послугами банків для юридичних осіб

Вид операції	АТ "Кредобанк"	АТ "Приватбанк"	АТ "Укрсиббанк"
Овердрафт на малий бізнес	18,5%	19%	18%
Кредит на поповнення обігових коштів	21%	19%	15,9%
Кредит на купівлю транспортних засобів	18,5%	19%	15%
Депозити	1-15,5%	5-14%	2-6%

Таким чином АТ «Укрсиббанк» більш орієнтований на юридичних осіб, тому в ньому є вигідніші умови для таких клієнтів. АТ «Кредобанк» є більш

привабливішим для фізичних осіб. АТ «Приватбанк» має середні ставки як для фізичних, так і для юридичних осіб.

На основі наведених даних у цьому пункті складена таблиця 2.9, яка визначає конкурентні переваги банків за якістю наданих послуг. У вартості послуг найбільший бал має банк з меншими ставками. Серед набору послуг найбільший бал має банк, в якому є різноманітніші послуги.

Таблиця 2.9 – Ранжування за показниками наданих послуг банками

Показник	АТ «Кредобанк»	АТ «Приватбанк»	АТ «Укрсиббанк»
Вартість депозитів	2	3	1
Вартість кредитів	3	2	1
Набір послуг для фізичних осіб	2	3	1
Набір послуг для юридичних осіб	1	3	2
Сума балів	8	11	5

За показниками наданих послуг найбільшу кількість балів набрав АТ «Приватбанк» – 11, на другому місці – АТ «Кредобанк» 8 балів, на третьому – АТ «Укрсиббанк» – 5 балів.

2.6 Оцінка конкурентоспроможності банків за допомогою інтегрального показника

Після того, як розрахованим показникам фінансової стійкості, іміджу, якості послуг банку було присвоєно ранги, можна визначити інтегральний показник конкурентоспроможності банку. Показник розраховується на основі суми добутку усіх балів на відповідний коефіцієнт рангу. Максимально за інтегральним показником можна отримати 10 балів. У ньому у відсотковому співвідношенні 40% оцінки займає фінансова група показників, по 30% займають показники іміджу та якості послуг банку.

Інтегральні показники АТ «Кредобанк», АТ «Приватбанк» та АТ

«Укрсиббанк» розраховані у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз інтегральним показником конкурентоспроможності банків

Показники	Коефіцієнт рангу	Ранги			Добуток коефіцієнта та рангу		
		КБ	ПБ	УБ	КБ	ПБ	УБ
H1	0,08	1	3	2	0,08	0,24	0,16
H2	0,08	2	1	3	0,16	0,08	0,24
H3	0,08	3	1	2	0,24	0,08	0,16
H6	0,08	1	2	3	0,08	0,16	0,24
H7	0,08	3	2	1	0,24	0,16	0,08
H8	0,08	3	3	1	0,24	0,24	0,08
H9	0,08	3	2	2	0,24	0,16	0,16
H11	0,07	3	1	2	0,21	0,07	0,14
H12	0,08	3	2	1	0,24	0,16	0,08
ЛІ3-1	0,08	3	1	2	0,24	0,08	0,16
ЛІ3-2	0,07	3	2	1	0,21	0,14	0,07
LCR _{ВВ}	0,07	1	2	3	0,07	0,14	0,21
LCR _{ІВ}	0,08	1	2	3	0,08	0,16	0,24
Коефіцієнт надійності	0,08	2	3	1	0,16	0,24	0,08
Коефіцієнт «фінансового важеля»	0,08	2	3	1	0,16	0,24	0,08
Коефіцієнт участі власного капіталу у формування активів	0,08	2	3	1	0,16	0,24	0,08
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	0,08	2	1	3	0,16	0,08	0,24
Частка банку на ринку депозитів	0,13	1	3	2	0,13	0,39	0,26
Рентабельність	0,18	1	3	2	0,18	0,54	0,36
Популярність	0,13	1	3	2	0,13	0,39	0,26
Рівень престижності	0,13	2	2	3	0,26	0,26	0,39
Репутація	0,17	3	1	3	0,51	0,17	0,51
Якість фондування	0,13	3	1	3	0,39	0,13	0,39
Доступність банку	0,13	1	3	2	0,13	0,39	0,26
Вартість депозитів	0,33	2	3	1	0,66	0,99	0,33
Вартість кредитів	0,33	3	2	1	0,99	0,66	0,33
Набір послуг для фізичних осіб	0,17	2	3	1	0,34	0,51	0,17
Набір послуг для юридичних осіб	0,17	1	3	2	0,17	0,51	0,34
Значення інтегрального показника	-	-	-	-	6,86	7,61	6,1

За отриманими даними найбільш конкурентоспроможним є АТ «Приватбанк» – 7,61 балів, на другому місці АТ «Кредобанк» – 6,86 балів, на третьому АТ «Укрсиббанк» – 6,10 балів. Серед інтегрального показника АТ «Кредобанк» 43% набраного балу мають фінансові показники, 32% мають

показники якості наданих послуг, 25% – показники іміджу банку.

2.7 SWOT-аналіз АТ «Кредобанк»

За дослідженням у попередніх пунктах цього розділу можна сформуванати позитивні та негативні фактори конкурентних позицій АТ «Кредобанк» за допомогою SWOT-аналізу. Метою аналізу є отримання інформації про нові ринкові можливості, а також потенційні проблеми і загрози, з якими може зіткнутися банк. Тому необхідно зробити аналіз зовнішнього середовища.

Зважаючи на збереження окремих несприятливих факторів зовнішнього середовища, а також внаслідок традиційно низького рівня захисту прав кредиторів, неефективної роботи судової системи та недоліків нормативно-правового регулювання діяльності банківського сектору, впродовж 2018 року операційне середовище діяльності АТ «Кредобанк» та інших українських банків залишалося складним. Серед основних ризиків зовнішнього середовища залишається суттєва невизначеність щодо проведення макроекономічної політики та структурних реформ новою владою. Крім цього значні ризики для стабільності банківського сектору пов'язані, насамперед, з із загрозою продовження воєнної агресії Російської федерації щодо України.

Як і раніше, значний вплив на діяльність банківського сектору України має валютна та монетарна політика Національного банку України. У разі суттєвої девальвації національної валюти або відновлення дефіциту гривневої ліквідності на ринку, це матиме негативний вплив на результати діяльності АТ «Кредобанк» та інших українських банків.

Основними макроекономічними ризиками для діяльності банківського сектору України залишаються наступні:

– недостатньо високі темпи відновлення економічної активності в економіці та неподолані наслідки глибокої рецесії, яку пережила економіка у 2014–2015 рр.;

– банківська система залишається вразливою до операційного та регуляторного ризиків внаслідок низького рівня захисту прав кредиторів в Україні, недосконалої нормативно-правової бази, частих змін регуляторних вимог з боку Національного банку України;

– національна валюта України не є вільно конвертованою за межами України, у сфері валютних операцій встановлений обмежувальний контроль, лібералізація валютних обмежень відбувається повільними темпами;

– банківська система залишається вразливою до валютно-курсової політики держави, що зумовлено значною часткою валютних кредитів у кредитних портфелях банків, при цьому відсутність чітких орієнтирів валютно-курсової політики Національного банку України вносить елемент невизначеності при плануванні валютної структури активів та пасивів українських банків;

– кризові явища в економіці у попередні роки негативно вплинули на українських позичальників та на їхню спроможність повернути отримані ними кредити. Оскільки значна частина кредитів була надана в іноземних валютах, девальвація гривні відносно цих валют суттєво вплинула на спроможність позичальників обслуговувати кредити;

– військові дії на Сході України, окупація АР Крим, нестабільна ситуація на національному фінансовому ринку у попередніх роках негативно вплинули на ринок багатьох видів застави, особливо нерухомого майна, що стало причиною падіння ліквідності окремих категорій активів. У результаті, фактична вартість реалізації застави, після звернення стягнення на предмет застави у майбутньому, може відрізнятись від оціночної вартості;

– для значної частини банків не вирішеною залишається проблема дефіциту довгострокової ліквідності у національній валюті, що обумовлює їх залежність від механізмів рефінансування з боку Національного банку України у разі несприятливого розвитку ситуації на грошово-кредитному ринку та банківської паніки.

На основі проведеної діагностики внутрішніх факторів у попередніх

підпунктах та аналізу зовнішнього середовища можна виділити сильні та слабкі сторони банку, а також його можливості та загрози (табл. 2.11).

Таблиця 2.11– SWOT-аналіз АТ «Кредобанк»

	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення частки ринку; – Позитивні оцінки національних та міжнародних рейтингових агентств; – Досвід роботи на ринку; – Прозора структура власності банку - 100% іноземний капітал; – Широкий асортимент запропонованих послуг; – Система підвищення кваліфікації персоналу; – Порівняно низька вартість надаваних послуг; – Фінансова стійкість банку; – Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб. 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення клієнтів та доступність банку завдяки мережі Інтернет; – Стабілізація економічного зростання в Україні; – Зростання інвестиційної активності; – Збільшення долі ринку; – Збільшення платоспроможності позичальників; – Збільшення частки юридичних осіб, які є клієнтами банку.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> – Низька конкурентна позиція; – Мала популярність банку; – Мала мережа відділень; – Низький рівень рентабельності, порівняно з головними конкурентами; – Висока плинність кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання інфляції, посилення фінансової кризи; – Низька платоспроможність населення; – Поліпшення на ринку позицій конкурентів, висока конкуренція; – Підвищення вартості і зменшення попиту на банківські послуги; – Брак якісних позичальників; – Низька привабливість населення до кредитування. – Недовіра клієнтів до непопулярних банківських установ.

АТ «Кредобанк» є фінансово стійким банком з ліберальною ціновою політикою для своїх клієнтів. Але через недовіру населення України до банківського сектору та низький рівень фінансової грамотності більшу популярність мають великі банки, такі як АТ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк», чії активи є у власності держави. Акцент банку лише на захід України знижує частку його потенційних клієнтів. Незважаючи на слабкі сторони АТ «Кредобанк» має великий потенціал до збільшення конкурентних

позицій. При правильній стратегії, що включає цінову політику, позитивний імідж, маркетингову позицію, збільшення відділень банк розшире коло своїх клієнтів та зміцнить конкурентні позиції.

Висновки до розділу 2

АТ «Кредобанк» – український банк, заснований в 1990 році, з головним офісом у Львові. На 100% належить найбільшому польському банку РКО Bank Polski. Регіональна мережа АТ «Кредобанк» нараховує 84 відділення й охоплює більшість областей України та має 272 власних банкоматів. Клієнтами банку є майже 56 тис. юридичних осіб та 535 тис. фізичних осіб. Здійснюючи свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, АТ «Кредобанк» в той же час залишається регіональним лідером на території Львівської області та Західної України.

Стратегічною метою банку є забезпечення цільового рівня віддачі на капітал (більше 20%), місце в топ-7 банків у роздрібному кредитуванні, та підтримка темпів зростання, як вдвічі вищі за середні у банківському секторі, а також уніфікована якість обслуговування у всіх відділеннях та дистанційних каналах.

Для аналізу конкурентних переваг банку було обрано конкурентів: АТ «Приватбанк» – один з найбільших банків України, АТ «Укрсиббанк» – банк, який має 100% іноземного капіталу, як і АТ «Кредобанк».

За показниками фінансової стійкості АТ «Кредобанк» набрав найбільшу кількість балів. За показниками іміджу банку було набрано найменшу кількість балів серед конкурентів. Така ситуація склалася через малу популярність банку в Україні, окрім західних областей. За показниками якості наданих послуг та цінової політики банку об'єктом дослідження було набрано середню кількість балів. АТ «Кредобанк» надає більшу перевагу фізичним клієнтам банку, тому для них є вигідна цінова політика та широке коло

пропонованих послуг. Що стосується послуг юридичним особам, то тут АТ «Кредобанк» поступається АТ «Приватбанк».

Інтегральний показник конкурентоспроможності дав змогу визначити банк з найбільшими перевагами. Ним став АТ «Приватбанк» – 7,61 балів, на другому місці АТ «Кредобанк» – 6,86 балів, на третьому АТ «Укрсиббанк» – 6,10 балів. Серед інтегрального показника АТ «Кредобанк» 43% набраного балу мають фінансові показники, 32% мають показники якості наданих послуг, 25% – показники іміджу банку.

SWOT-аналіз АТ «Кредобанк» дав згрупувати сильні та слабкі сторони банку, а також можливості та загрози. Сильними сторонами банку є фінансова стійкість, привабливі ціни на послуги, широкий асортимент послуг для фізичних осіб, позитивна тенденція до зростання частки ринку. Слабкими сторонами є мала популярність банків, мала мережа відділень. Можливостями є вихід держави з кризи, збільшення долі ринку через мережу Інтернет, зростання платоспроможності населення та фінансової грамотності. Загрозами є зростання інфляції, низька платоспроможність населення, поліпшення на ринку позицій конкурентів, підвищення вартості і зменшення попиту на банківські послуги, брак якісних позичальників.

Таким чином АТ «Кредобанк» має багато переваг та великий потенціал до зміцнення конкурентних позицій. При правильній стратегії, що включає цінову політику, позитивний імідж, маркетингову позицію, збільшення відділень банк розшире коло своїх клієнтів та покращить конкурентні позиції.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

АТ «КРЕДОБАНК»

3.1 Досвід іноземних банків щодо покращення конкурентоспроможності

Конкуренція і глобалізація ринку вимагають здійснення відповідних змін у поведінці банків. Сьогодні більшу увагу іноземні банки стали приділяти маркетинговій концепції ведення банківського бізнесу. Посилення конкуренції на ринку банківських послуг змушує зарубіжні банки активно впроваджувати інновації при застосовуванні класичних інструментів маркетингу, а також знаходити нові концепції та інструменти.

Сьогодні банківські установи як ніколи відчують гостру необхідність у вдосконаленні клієнтської політики та актуалізації маркетингових стратегій. Наслідки економічної кризи та суттєве падіння рівня довіри до банківських установ з боку клієнтів змушують банки шукати ефективні шляхи залучення клієнтів та їх подальшого утримання. На утримання роздрібних клієнтів банківських установ, згідно даних дослідження найбільший вплив мають такі фактори: якість послуг та персональне обслуговування [57, с. 8].

Сьогодні належне обслуговування клієнтів банку дозволяє збільшити ступінь їхньої лояльності до банку, а це обґрунтовано результатами фундаментальних досліджень [51]:

- збільшення частини постійних покупців на 5% збільшує обсяги продажу на 25%;
- витрати на залучення нового клієнта на обслуговування до банку є більшими приблизно в 5–10 разів, аніж на утримання наявного;
- зменшення відпливу клієнтів на 5–10% забезпечує банку до 75% додаткового прибутку;
- збільшення утримання клієнтів на 5% сприяє підвищенню прибутку банку на 85%;

- задоволений клієнт повідомить про вдалу купівлю в середньому п'яти своїм знайомим, незадоволений – мінімум 10-ти;

- система Customer Relationship Management (CRM) – управління відносинами з клієнтами – підвищує якість обслуговування до 40%;

- витрати на залучення кожного нового клієнта до банку з підвищенням насичення ринку зростають, а витрати на збереження клієнтів залишаються невисокими;

- стійка клієнтська база забезпечує стабільність діяльності банку та сприяє зміцненню його конкурентоспроможності.

У сучасних умовах при формуванні інноваційних стратегій банки країн з розвинутою ринковою економікою враховують такі фактори зовнішнього середовища:

- розвиток економіки, заснованої на знаннях, коли інтелект і інноваційні рішення визначають темпи і перспективи економічного розвитку, а людина стає не тільки рушійною силою, а й результатом виробництва, націленого на збільшення його здібностей і нарощування набору його потреб;

- глобалізація, яка створює принципово нові умови для функціонування фінансово-кредитних інститутів, що виявляється у створенні закордонної мережі підрозділів банків, загостренні конкуренції на міжнародних фінансових ринках, збільшенні мобільності клієнтів, яка вимагає створення єдиних глобальних стандартів обслуговування, необхідності розробки нових продуктів і послуг;

- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та на їх основі формування так званої мережевої економіки, в якій особливе значення набуває спільне виробництво знань шляхом спільних проектів, науково-технічних альянсів, формується концепція відкритої інновації;

- зміни в регулюванні банківської діяльності та у функціонуванні фінансових ринків, які створюють певні рамки для розгортання інноваційної діяльності банківських організацій.

Слід зазначити, що в провідних зарубіжних банках за останнє десятиліття була створена ефективна система управління і стратегічного планування інноваційної діяльності для підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу.

Так, програма «Дух інновацій» французького банку BNP Paribas націлена на те, щоб інновації увійшли до числа найважливіших активів банківської індустрії, в якій дослідження і розробки починають грати не меншу роль, ніж в інших галузях економіки. Показовим у цьому відношенні є і девіз одного з великих банків світу – іспанського Santander: «Цінності з ідей», який свідчить про його стратегічну спрямованість на всебічне використання інновацій.

Керівництво інноваційною діяльністю відноситься до вищого рівня управління і найчастіше зосереджено в руках топ-менеджера в ранзі віце-президента. У деяких банках, зокрема, в Royal Bank of Canada, створені інноваційні ради, до складу яких входять керівники різних підрозділів банку та на які покладається відповідальність за підтримку та просування інноваційних ініціатив. Поради розглядають питання затвердження стратегій і оцінюють прогрес з в досягненні інноваційних цілей банку [20, с. 157-159].

У сучасних умовах банки використовують різні варіанти організаційної структури та підходи до забезпечення інноваційної діяльності. У банку може бути створено окремий автономний підрозділ, який відноситься до мідл-офісу. Іншим варіантом може бути формування підрозділів з аналогічними завданнями в функціональних службах банку (маркетингу, стратегічного розвитку і т. д.), які в процесі роботи контактують з різними відділами для здійснення певних аспектів процесу створення і впровадження нововведень.

Важливе місце у системі банківського маркетингу інших країн продовжує посідати цінова політика, що передбачає встановлення цін на банківські продукти та їх зміну у відповідності до ринкової ситуації. Основними формами ціни банківських послуг є відсоток, дисконт та комісія. Важливими факторами, що впливають на рівень ціни, є собівартість послуг,

цільова рентабельність, співвідношення попиту та пропозиції на ринку даної послуги. Незважаючи на гостру конкуренцію, комерційні банки і понині мають певну свободу ціноутворення. Це пояснюється тим, що багато цін не оголошуються заздалегідь, а встановлюються за домовленістю, у той же час різноманіття тарифів заважає клієнтам правильно зорієнтуватися на ринку.

Збутова політика комерційного банку спрямована на доведення продукту до потенційного споживача. На сьогоднішній день у розвинених країнах сформувалася надзвичайно розгалужена та міцна мережа фінансово-кредитних інститутів та їх філій. У 80-х роках минулого століття найвища щільність банківської мережі спостерігалася у Бельгії, де на кожну тисячу мешканців було одне відділення банку. З метою залучення нових клієнтів і втримання існуючих Washington Mutual bank, розташований у Сіетлі, навіть ввів для своїх відділень посаду консьєржки, яка просто віталася із клієнтами. Аналогічну позицію підтримують і найбільші американські банки – Wells Fargo, Bank of America [21].

Збутова діяльність комерційного банку неможлива без активної комунікаційної політики, під якою розуміється система засобів взаємодії банку з потенційними споживачами, що спрямована на їх заохочення придбати банківські послуги. Вона включає прямий продаж, рекламу, роботу з громадськістю та інше.

При збільшенні у банків обсягів роздрібного бізнесу все більше значення для них, як комунікаційний засіб, набуває реклама. За сумарним обсягом витрат на рекламу банки провідних країн знаходяться на четвертому місці після виробників автомобілів, торговельних фірм та видавничих груп. Тенденція стрімкого збільшення витрат на рекламу спостерігається і на фінансових ринках, що розвиваються.

Реклама є одним з різновидів соціальної інформації, яка несе в собі активний елемент новизни. Реклама впливає на людську свідомість, тому її методи повинні бути психологічно обґрунтованими. Текст реклами повинен бути яскравим, лаконічним та впадати в очі. Реклама базується на певних

принципах: правдивості (достовірності), конкретності, цілеспрямованості, плановості.

До основних функціональних завдань реклами банківських послуг належать:

- інформування клієнтів про асортимент послуг або конкретну послугу;
- переконання клієнтів в корисності послуги, що рекламується;
- заохочення клієнтів до придбання певної послуги у певного банку.

Банківська реклама – достатньо складний рекламний продукт, оскільки, з точки зору візуального ряду, показувати у роботі банків практично нічого – їх послуги не мають матеріально-речового втілення. Крім того, банки пропонують взагалі однорідні продукти, тому поступово у банківській рекламі спостерігався перехід від реклами банківського продукту до реклами потреби, яку він задовольняє, а в останні часи посилюється акцент на рекламі кредитного інституту як такого, що покликана сформувати сприятливий імідж банку.

Безумовно, імідж як сукупність свідомих і несвідомих образів, що існують у людей про той чи інший банк, формується не тільки рекламою, проте саме вона закріплює у людській пам'яті елементи банківської символіки – фірмовий знак, фірмовий колір та фірмовий девіз – слоган.

Фірмовий знак – це своєрідна візитна картка банку, за якою він відразу упізнається. В його зображенні, а також в оформленні банківських приміщень, рекламних матеріалів, банківської атрибутики, як правило, використовуються один або два кольори, що стають фірмовими. Дуже часто це буває голубий – символ традиції та згуртованості, або зелений – симпатії та прихильності. Нижче наводяться приклади вирішення цих питань у деяких провідних банках світу:

– Citigroup – фірмовий знак голубого і червоного кольорів включає назву банку та зображення парасольки, що, як передбачається, укриває клієнтів від фінансових проблем;

– Deutsche Bank – фірмовий знак синього та сірого кольорів у формі

діагональної лінії, що символізує постійне зростання; девіз: «Жага дій»;

– Resdner Bank – фірмовий знак зеленого кольору у вигляді «стрічки симпатії»; девіз: «Порада, на яку Ви можете покластися»;

– BNP Paribas – фірмовий знак зеленого кольору зображує зірки, що перетворюються у птахів, символ зльоту; девіз «Банк для світу, що змінюється» [21].

Новим каналом комунікацій з клієнтами, який активно використовують зарубіжні фінансові установи, є соціальні мережі. Соціальні медіа визначаються як Інтернет-платформи та технології, які дозволяють користувачам взаємодіяти, і сприяють створенню й обміну із користувачами певним контентом. Зарубіжний досвід доводить, що для успішного просування в соціальних мережах банк повинен правильно обрати цільову аудиторію, створити унікальний і цікавий контент сторінки, постійно оновлювати інформацію, бути чесним із користувачами соціальної мережі, виділяти активних користувачів. Привабливість соціальних мереж у тому, що банки мають можливість:

– анонсувати нові банківські продукти, прес-релізи, інформувати наявних і потенційних клієнтів про проведення заходів, які можуть бути корисними для клієнтів;

– здійснювати моніторинг потенційних клієнтів на стадії підготовки до видання кредиту (оцінити активність, постійність, коло спілкування, характер бізнесу тощо);

– оперативно обмінюватися інформацією між співробітниками банку в режимі он-лайн, передавати інструктажі, проводити навчання;

– підвищити частоту відвідування офіційного сайту банку;

– надавати допомогу клієнтам;

– популяризувати банківський бренд і підвищити ступень впізнання фірмового стилю банку;

– проводити рекламні кампанії;

– підтримувати зворотній зв'язок [47, с. 220].

Соціальні мережі надають банкам унікальні можливості як для розширення клієнтської аудиторії, так і для вивчення її думки про переваги та недоліки пропонованих банком продуктів. Також дуже цінним можуть виявитися пропозиції банківських клієнтів щодо вдосконалення вже наданих послуг і розроблення нових банківських продуктів. За правильного вибору стратегії просування в соціальних мережах формується ядро лояльних клієнтів банку та користувачів його продуктів, які активно рекомендують їх своїм друзям і знайомим.

Останніми роками у практиці зарубіжних банків активно застосовуються канали комунікації всередині банку, в точках продажу банківських продуктів, зокрема Digital Signage, або цифровий мерчандайзинг – сучасний потужний інформаційно-рекламний інструмент, що виходить за межі маркетингових комунікацій і включає логістику в точці продажу та сервіс. Головна перевага Digital Signage перед традиційними видами маркетингових комунікацій полягає в можливості постійного управління контентом. Контент може складатися із відео зображення, анімаційних блоків, текстових повідомлень. У кожному відділенні банку може демонструватися свій контекст, який формується за результатами продажів у даному відділенні або виходячи з маркетингових цілей з урахуванням місцевої специфіки. Інтерактивні пристрої дозволяють приймати інформацію від клієнтів, а програмне забезпечення відразу ж пристосовує контент під конкретні запити в режимі реального часу. При цьому управління системою здійснюється централізовано. Ніякі інші інструменти маркетингу нездатні забезпечити подібне. Digital Signage є одним з найпрогресивніших інструментів маркетингу.

Прикладом успішного запровадження системи Digital Signage можна навести практику іспанського банку Caja Mediterraneo, рекламна комунікація якого базується на соціальній ролі банку. Роздрібна мережа банку складається з 1100 відділень, в кожному з яких функціонують три канали комунікацій. На екранах двох каналів демонструють актуальні для конкретного відділення

погоду, новини, час, оголошення – тобто те, що може бути корисним місцевому співтовариству та малому бізнесу. Завдяки цьому банк стає більш привабливим місцем, ніж просто пункт оплати послуг. Через третій канал рекламуються банківські продукти. Повідомлення на інтерактивних терміналах можуть демонструватися на декількох мовах, що використовуються в Іспанії. Демонстрація повідомлень відображає комерційні результати діяльності кожного конкретного відділення за попередній тиждень. Завдяки запровадженню даної цифрової системи у банку відбулося зростання продажу банківських продуктів з 14 до 26%. Маркетологи отримали можливість спілкуватися з клієнтами інтерактивно на різних мовах, при цьому в управлінні всієї системи Digital Signature в Caja Mediterra задіяний лише один спеціаліст [60].

Щорічно зростає кількість банків, що застосовують даний маркетинговий інструмент. Сам ринок Digital Signature щорічно зростає на 60%.

У боротьбі за клієнта іноземні банки активно використовують різні сучасні маркетингові підходи, зокрема імідж і фірмовий стиль. Прикладом застосування інноваційних підходів щодо оформлення приміщень банку є банк CheBanca (Італія), де немає ніяких перегородок між клієнтом і співробітником банку, що дає відчуття відкритості. Атмосфера банку ототожнюється одночасно з технологічністю та дружньою теплотою. Відкритість простору підкреслює прозорість та етичність банку, який не вводить в оману, але пропонує технологічні та прості рішення на кожен день. Перевага надається великим вікнам до підлоги, через які завжди видно внутрішній інноваційний дизайн, що слугує додатковою рекламою банку і приваблює клієнтів. Особлива увага приділяється технічному оснащенню відділень – всюди присутні Інтернет-термінали для ознайомлення з продуктами банку. Крім того, банк демонструє своє дружнє відношення до клієнта – у відділеннях передбачені дитячі ігрові куточки, зони відпочинку, де

можна випити каву, почитати газети та журнали, періодично проводяться дегустації вина, виставки та невеличкі концерти.

Umpqua Bank (США) є яскравим прикладом того, що зміни у дизайні можуть призвести до зміни бізнес-моделі банку та сприяти його розвитку. Сам банк позиціонує себе як банк без відділень, але з магазинами. Усі пакети послуг, банківські картки та ніші банківські послуги упаковані в коробки, які хочеться взяти з полиці. Популярність банку полягає в тому, що в нього просто хочеться зайти.

Jyske Bank, один з великих банків Данії, і німецький банк Deutsche Bank також всю свою продукцію представляють виключно у вигляді коробок, розташованих на стелажах відділень. Відділення банків мають великі зони відпочинку з диванами, книгами, журналами та кавою. Крім того, поряд із банківськими продуктами, банки пропонують товари, які, з точки зору банків, підходять до стилю життя клієнтів [3].

Іспанський банк Caja Navarra будує свою діяльність на принципах прозорості та соціальної відповідальності, наділивши своїх клієнтів основними правилами, які об'єднують працівників та клієнтів банку. Банк спроектував свої відділення як місця для спілкування, де кожен може запропонувати й організувати концерт, театральну постанову, дитяче свято чи презентацію книги.

Таким чином, одним із ефективних маркетингових інструментів сучасного комерційного банку є правильний підхід до дизайну своїх відділень. Нестандартний та яскравий дизайн відділення є додатковим рекламним каналом для приваблення клієнтів, що дає можливість у майбутньому скоротити витрати на рекламу. Нестандартний дизайн також ефективно приваблює такий потенціальний сегмент клієнтів як молодь. Нові зони відділення, такі як зона відпочинку, дитячих розваг, масових заходів, продажу супутніх товарів, допомагають сформувати навколо відділень прихильників банківського бренду.

Для налагодження та управління взаємовідносинами з клієнтами важливо забезпечити ефективність таких функцій, як планування і контроль виконання плану продажів. З цією метою зарубіжні банки активно використовують CRM систему, яка заснована на використанні передових інформаційних технологій, за допомогою яких банк збирає інформацію про своїх клієнтів, які доступні на мікрорівні в будь-якому банківському інституті [31, с. 45]. Усі зустрічі з клієнтами, проведені менеджерами, повинні бути заплановані та внесені до CRM, що дозволяє максимально ефективно підготуватися до проведення зустрічі та правильно розподілити навантаження. Керівникові банківського відділення інформація дозволяє контролювати кількість й ефективність проведених менеджерами зустрічей з клієнтами.

За допомогою CRM-системи процес продажі послуг у банку можна представити на рис.3.1.

План продажів		
Менеджер	Керівник відділення	Головний офіс банку
<ul style="list-style-type: none"> - Планування зустрічей; - Внесення інформації про здійсненні угоди; - Контроль важливих дат (дні народження, професійні свята клієнтів); - Аналіз наявної клієнтської бази з метою здійснення перехресних продажів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль планування та проведення зустрічей підлеглих співробітників; - Контроль виконання плану продажів; - Розподілення зустрічей між співробітниками. 	<ul style="list-style-type: none"> - Консолідована звітність з проведення зустрічей і здійснених продажів; - Рейтинг менеджерів, відділень і регіонів; - Врахування показників у рамках мотиваційної програми.

Рис. 3.1 – Схема управління процесом продажів за допомогою CRM-системи

Так, з метою виконання планів продажів на рівні відділення слід оптимально використовувати час і ресурси. Усі зустрічі з клієнтами, проведені менеджерами, повинні бути запланованими та внесені до CRM, що дозволяє: максимально ефективно підготуватися до проведення зустрічі та розподілити навантаження (як для одного менеджера, так і для відділення). Керівникові

відділення інформація дозволяє: контролювати кількість та ефективність проведених менеджерами зустрічей із клієнтами і визначати та перерозподіляти навантаження між менеджерами в разі потреби.

Отже, за допомогою CRM-системи управління процесом продажів більш ефективно завдяки можливості: контролювати виконання плану продажів продуктів і розвивати клієнтську базу шляхом перехресних продажів, ураховуючи історію контактів клієнта з банком. Розвиток й удосконалення на основі таких нових технологій баз даних клієнтів викликає істотні зміни в класичній концепції організації й експлуатації інформаційних систем.

Щоб максимально ефективно використовувати інформацію про клієнта, структурована клієнтська база даних постійно аналізується та доповнюється за трьома напрямками: можливості більш глибокого сегментування клієнтів, моделювання структурного профілю клієнта, наприклад, за його соціально-демографічними характеристиками, моделювання майбутньої поведінки клієнта, що дозволяє випередити конкурентів й отримати позитивну відповідь клієнта на пропозицію банку придбати новий банківський продукт чи послугу.

Як показує практика функціонування зарубіжних банків, на сучасному етапі розвитку операцій у сфері електронних банківських послуг переважає «принцип віддаленого доступу», коли клієнт за допомогою мобільного телефону чи комп'ютера має можливість оперативним чином зв'язатись із сервером банку й провести необхідні операції. Прообразом наявної системи електронного доступу був так званий комплекс домашніх послуг, який свого часу не отримав великого поширення внаслідок значних витрат на установку, психологічної невідповідності користувачів до переходу на нові стандарти обслуговування, а також обмеженості використання (тобто обслуговування тільки в одному банку).

Загалом під час роботи зарубіжного банку з клієнтом в режимі реального часу всі способи зв'язку можна розділити на 2 групи: діловий; домашній. Дослідження досвіду західних банків показало, що домашній доступ і діловий доступ проведення операцій через Інтернет незабаром стануть традиційними

електронними послугами повсюди.

Перспективним напрямом щодо розвитку електронних послуг є вдосконалення мережевих технологій та розвиток інтелектуального програмного забезпечення й нового типу маркетингу. На думку вітчизняних економістів, збільшення витрат на розвиток нової технологічної бази привело до появи інтерактивних систем. Так, наприклад, згідно з даними Держдепартаменту США, використання інтерактивних мереж викликало збільшення попиту на відео-послуги банків на 160%.

Для поліпшення обслуговування клієнтів західні банки все частіше поєднують зусилля з партнерами зі збуту, які не належать до банківського сектора. Так, багато європейських банків активно співпрацюють із туристичними фірмами, агентствами з торгівлі нерухомістю, використовуючи пункти продажу їхніх продуктів і навіть розробляючи спільні послуги. Значення схожого партнерства визначається взаємодоповнюваністю клієнтів обох партнерів й обсягом потенційної економії на масштабах.

За даними дослідження іншої компанії McKinsey&Companу, майже 50% клієнтів банків в Нідерландах зовсім не відвідують банківські відділення після оформлення пакету послуг чи одноразової ідентифікації [61, с. 32].

Наведені дані лише в загальному демонструють тенденції розвитку мобільних каналів продажу в банківському секторі. Використання мобільних додатків або онлайн-доступу до багатьох банківських послуг на сьогодні є пріоритетом в розвитку роздрібного бізнесу переважної більшості європейських, американських та азійських банків. В країнах з високо розвинутою інформаційною інфраструктурою (Південна Корея, Нідерланди, Німеччина, КНР) банківські установи активно вкладають кошти у розвиток дистанційних каналів обслуговування як основних і пріоритетних. Банківські відділення все більше використовуються для надання окремих послуг – оформлення іпотечних та інших кредитів, обслуговування юридичних осіб та інших, де все ще велике значення має документообіг та особиста присутність клієнта. Однак передовий досвід деяких банків демонструє можливість

використання онлайн-каналів обслуговування навіть для надання тих послуг, що завжди вимагали особистої присутності клієнта. Так, нідерландський банк ABN Amro нещодавно запровадив можливість оформлення іпотечних кредитів без присутності у відділенні. Ідентифікація клієнта здійснюється уповноваженим працівником з використанням веб-камери. Укладання договору також відбувається в дистанційному режимі. Подальше обслуговування кредиту не вимагає від клієнта здійснювати візити до банку [58, с. 7].

Враховуючи багаторічний досвід західних банків щодо впровадження маркетингу в банківську практику, доцільно використовувати найбільш передовий, прогресивний досвід у цій сфері на вітчизняному ринку банківських послуг. Це дасть їм можливість зберегти існуючих клієнтів, залучити нових і зробити їх постійними. Все це сприятиме розвитку банківської системи країни в цілому як однієї з найважливіших складових інфраструктури ринку.

3.2 Шляхи підвищення конкурентних переваг АТ «Кредобанк»

Оскільки АТ «Кредобанк» є фінансово стійким, має багатий набір послуг та вдалу цінову політику, для покращення конкурентних переваг були запропоновані маркетингові та інноваційні методи для збільшення клієнтів банку.

АТ «Кредобанк» має необхідний рівень власного капіталу, встановлений нормативами НБУ. Але за його розміром він поступається своїм головним конкурентам. Тим паче, що для методів покращення якості послуг банку, написаних у цьому розділі необхідні будуть кошти та інвестиції. Тому потрібно збільшувати банківські активи і капітал та оптимізувати їх структуру шляхом:

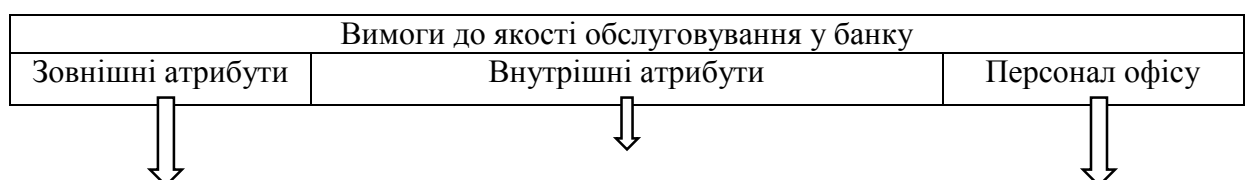
– збільшення розміру власного капіталу банку за рахунок нарощування коштів акціонерів. Цей захід безпосередньо не впливає на ріст обсягу кредитних ресурсів, але підвищить ефективність функціонування банку, тобто дасть змогу зменшити операційні витрати за рахунок ефекту масштабу виробництва, і, як наслідок, це забезпечить можливість зменшувати процентні ставки за наданими кредитами порівняно з банками-конкурентами;

– збільшення розміру залучених ресурсів за рахунок підвищення процентних ставок за депозитами з метою отримання ресурсів для збільшення обсягів кредитної політики;

– оптимізація структури банківського балансу (шляхом збільшення частки власного капіталу, частки залишків на поточних рахунках у структурі залучених ресурсів; якості кредитного портфеля та активів банку тощо).

Якість обслуговування – це сукупність механізмів, заходів, правил і атрибутів, що впливають на задоволеність клієнтів при контакті з банком, але безпосередньо не пов'язаних з виконанням основних банківських бізнес-процесів (реалізацією продуктів і послуг). Важливо відрізнити діяльність із забезпечення і поліпшення якості обслуговування в банку від виконання основних (продуктових) бізнес-процесів банку. Іншими словами, основні бізнес-процеси запускаються після того, як клієнт задоволений якістю обслуговування і він вирішив придбати необхідний продукт.

Розглянемо вимоги до якості обслуговування в банківському офісі, які об'єднуються в наступні три групи: зовнішні атрибути, внутрішні атрибути (оформлення та інтер'єр в офісі, організація роботи в офісі) і персонал офісу (рис.3.2). Кожна група складається з декількох підгруп-вимог, які, в свою чергу, включають конкретні вузькоспеціалізовані вимоги. Дотримання на належному рівні кожної з вимог позитивно вплине на імідж банку та на зростання частки його клієнтів.



	Оформлення та інтер'єр офісу ↓	Організація роботи в офісі ↓	
Зовнішнє оформлення офісу	Загальне оформлення офісу (план відділення)	Наявність черг	Зовнішній вигляд
Розташування у місті	Безпека та охорона відділення	Чистота, тиша, порядок у відділенні	Манера спілкування з клієнтами
Територія, на якій розташоване відділення	Зона очікування та обслуговування клієнтів	Макроклімат у офісі (температура, вологість повітря)	Наявність і доступність консультанта для клієнтів
Графік роботи	Інформаційні стенди та матеріали	Можливість відвідування дітьми	
	Сучасні та інформаційні технології		

Рис.3.2 – Вимоги до якості обслуговування в банківському офісі

З метою підвищення ефективності та якості сфери банківських послуг можна також запропонувати наступні заходи, реалізація яких дозволить збільшити обсяг продажів, призведе до зростання капіталізації банку і отримання прибутку.

В даний час витримати конкуренцію може банк, який постійно розширює перелік послуг, що надаються, знижує їх собівартість, покращує якість депозитного, кредитного та розрахунково-касового обслуговування клієнтів, пропонуючи їм різного роду консультації і додатковий сервіс. Розширення переліку банківських послуг і підвищення якості обслуговування клієнтів дає можливість підвищити їх конкурентоспроможність в залученні ресурсів та нових клієнтів. В умовах жорсткої конкуренції комерційні банки починають пропонувати своїм клієнтам нові послуги (трастові, консультаційні, лізингові, факторингові, валютні, поручительські та інші), задовольняючи потреби клієнтів.

Серед нових видів банківських послуг можна запропонувати консалтингові, інформаційно-аналітичні послуги і недостатньо

використовувані види фінансових послуг, як факторинг, лізинг, дистанційне банківське обслуговування, випуск власних цінних паперів.

Пропозиція і структура банківських послуг повинні визначатися приростом валового регіонального продукту, темпами зростання обсягів виробництва товарів і послуг, інвестиційною активністю господарюючих суб'єктів, змінами в галузевій структурі, динамікою реальних доходів населення, рівнем інфляції та іншими соціально-економічними показниками розвитку.

Впровадження нових банківських послуг супроводжується зростанням банківських ризиків, що вимагає підвищення якості управління активами, забезпечення постійного моніторингу ризиків, ефективного функціонування систем внутрішнього контролю, вдосконалення роботи у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом.

З урахуванням швидких змін у смаках, технологіях і стані конкуренції банк не може покладатися тільки на існуючі банківські продукти. Реальні і потенційні клієнти хочуть і чекають нових і вдосконалених продуктів. І конкуренти докладуть максимум зусиль, щоб забезпечити їх цими новинками. Крім того АТ «Кредобанк» для зростання частки юридичних осіб серед клієнтів банку необхідно розробляти нові послуги.

У кожному відділенні повинна бути своя програма розробки нових форм банківських послуг. Говорячи про таку програму, мається на увазі не розробка абсолютно нових видів кредитів або умов по ним, а скоріше пошук і вдосконалення форм надання вже наявних. Розробка самого банківського продукту – це першочергове завдання вищого рівня управління банку.

Розробка чогось нового завжди починається з пошуку ідей для новинки. Пошуки повинні вестися систематично, а не від випадку до випадку. Також вищим керівництвом і керівництвом самого відділення повинно бути визначено, на які продукти і ринки слід звернути особливу увагу, яку саме мету переслідує банк за допомогою новинок: підвищення рівня якості обслуговування, домінуючого положення на ринку або інші цілі.

Існує багато джерел та ідей для створення новинок. Найбільш потужним стартовим майданчиком в пошуку таких ідей є клієнти банку. За їх потребами можна стежити за допомогою опитувань, що надходять з листів і скарг. Перспективним в цьому плані є вивчення потреб за допомогою телефонного опитування постійних клієнтів.

Крім того, банку необхідно стежити за банківськими продуктами конкурентів – інших комерційних банків, виявляючи серед них найбільш привабливі для клієнтів. Ще одним хорошим джерелом ідей слугує обслуговуючий персонал, що знаходиться в повсякденному контакті з клієнтами.

Мета діяльності щодо формування ідей полягає у виробленні якомога більшої їх кількості. Ціль наступних етапів – скоротити це число шляхом відбору найбільш вдалих і перспективних і надати для узгодження вищого рівня керівництва.

Крім впровадження нових банківських послуг, необхідно покращувати якість вже існуючих послуг. Наприклад, з метою розвитку системи кредитування в можна запропонувати розвивати взаємини банків з торговими компаніями з метою кредитування покупок населення, що динамічно розвивається в інших регіонах, тому що покупці нерідко купують товари тривалого користування (холодильники, пральні машини, комп'ютери та ін.) з розстрочкою платежу. З точки зору клієнта такий вид кредитування важливий тим, що він отримує позику в момент виникнення потреби в ній, і для нього немає необхідності звертатися в банк з проханням про видачу позичок.

Також необхідно вживати заходів, спрямованих на спрощення процедур кредитування малого підприємництва, агропромислового комплексу, на більш інтенсивне іпотечне кредитування.

Для банку важливо чітко визначення стратегії маркетингу, і мова йде не тільки про рекламні підходи і інструменти, які використовуються для залучення клієнта, так як однією рекламою тут не обійтись. Вона лише привертає клієнта в банк, але утримати його в банку не може.

На сьогоднішній день існує безліч різних рекламних методик, тому банк крім рекламних акцій повинен використовувати і стимулюючі заходи. Просування послуг і реклама – це два додаткові інструменти для стимулювання попиту. Програма з просування послуг пропонує додаткові вигоди або понижені ціни протягом обмеженого часу. Типовими прикладами стимулюючих заходів є конкурси та лотереї, організація консультаційних днів.

Існує кілька основних заходів у формуванні образу, що запам'ятовується банку: реклама в Інтернеті, телебачення, преса, радіо, зовнішня реклама. Для збільшення клієнтури банк може проводити безкоштовні семінари з журналістами на банківські теми.

Аспектами, які позитивно впливають на настрій клієнта і його враження від відвідування банку є:

- оформлення офісу (приємні кольори інтер'єру, картини, квіти, акваріум);

- внутрішня зручність та інтер'єр офісу. В офісі повинні бути м'які меблі, столики з діловими журналами, безкоштовна кавоварка, телевізор з трансляцією бізнес-каналів, технічні пристрої для самообслуговування;

- зустріч кожного клієнта співробітником банку (консультантом, менеджером по роботі з клієнтами) і супровід його для отримання необхідного продукту;

Крім того, при відвідуванні банку клієнти можуть отримувати невеликі, але приємні подарунки (фірмові банківські ручки, календарики, прапорці, наклейки з логотипом банку).

Втрату постійних клієнтів через довгі черги можна понизити, переключаючи їх увагу на додаткові послуги. В період пікового попиту додаткові послуги роблять очікування черги обслуговування приємнішим для споживача і збільшують вірогідність того, що клієнт знову повернеться саме в цей банк. Таким чином, стійка бару або кімната відпочинку можуть зберегти постійних відвідувачів.

Черги до кас, банкоматів або терміналів самообслуговування, негативно впливають на ставлення клієнтів до відділень конкретного банку. Стратегії управління попитом на послуги ефективно впливають на діяльність більшості фірм, але не можуть повністю виключити черги. Іншими словами, черги утворюються навіть в дуже добре керованих системах обслуговування. Серед багатьох недоліків черг можна назвати відмову споживачів ставати в чергу, тобто деякі споживачі відмовляються чекати і залишають систему обслуговування. Це означає втрату деяких споживачів; вони можуть прийти ще, але можуть і піти до конкурентів. Зниження часу очікування – важлива складова управління як попитом, так і пропозицією.

Діюча стратегія управління попитом, використовувана багатьма фірмами, полягає в пропозиції своїх послуг за допомогою попередніх замовлень або призначення прийомів. Це схоже на «створення запасів» попиту або на відкладений попит на послуги. Така практика підходить для послуг, які недоступні у великому об'ємі, але високо цінуються споживачами. Попередні замовлення і призначення прийомів зазвичай створюють постійний рівень попиту. Людина, якій не вдалося забронювати отримання послуги на найближчий час, може і не звернутися більше в цей банк. Головна перевага – упевненість в отриманні послуги в призначений час. Крім того, споживач економить час: йому не доведеться чекати в черзі. Споживач може не хвилюватися, чи отримає він послугу і скільки часу доведеться провести в очікуванні, а це позбавляє його від стресу. Недолік системи бронювання – це імовірність нез'явлення клієнтів.

Споживачі можуть бути цінним джерелом робочої сили, і банки можуть їх використовувати. Наприклад, самостійне заповнення бланків клієнтами, це також знижує негативний вплив очікування в черзі. Участь клієнтів в цілому знижує потребу банків в робочій силі і підвищує швидкість обслуговування, а значить, і об'єм діяльності. Проте при цьому є ризик, що через відсутність досвіду споживачі можуть виконувати роботу повільно і викликати тим самим зниження об'єму діяльності.

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

Кадрова політика комерційного банку повинна включати в себе: створення умов для ефективної роботи, навчання персоналу, систему мотивації, вдосконалення та зміцнення корпоративної культури, формування колективу високопрофесійних фахівців. Від фронт офісного підрозділу банку формується перше загальне враження про банк, тому що контактуючий персонал впливає на відношення клієнта до банку. Тому для банків головним завданням при формуванні персоналу є його ретельний відбір, а також запровадження системи мотивації [1].

Крім професійно рівня банківського співробітника, необхідно також викликати у нього особисту зацікавленість в роботі, для чого необхідна мотивація співробітників.

Вельми відчутним засобом матеріальної мотивації може стати:

- турбота про здоров'я співробітників;
- оплата путівок в санаторії;
- абонементів у спортивні центри;
- оплата транспортних витрат для співробітників;
- житлова допомога (позики на пільгових умовах, сприяння в отриманні житла, компенсація квартплати);
- страхування майна (нерухомості, автомобілів і т.п.);
- безкоштовне медичне обслуговування працівників;
- надання коштів мобільного зв'язку, часткова оплата витрат на мобільний зв'язок;
- оплата транспортних витрат (проїзд в громадському транспорті, надання службового транспорту, позики на придбання транспорту, оплата витрат на бензин);

- компенсація витрат на харчування протягом робочого дня (оплата обідів);
- часткова оплата витрат на освіту і підвищення кваліфікації.

В рамках додаткової освіти або підвищення кваліфікації для працівників періодично організовувати курси психологічної підготовки, проводити тренінги по стресовому розвантаженні, конфліктів, навчати основам ділового етикету, культури мовлення і спілкування. Дані заходи необхідні для якісної роботи з клієнтом не тільки в процесі надання інформації про послуги, а й на всіх наступних етапах. Це пом'якшить характер спілкування при консультуванні, знизить кількість конфліктних ситуацій, забезпечить взаєморозуміння і в цілому буде сприяти формуванню позитивно іміджу банку, його співробітників, а значить і послуг.

Ще одним способом мотивації консультуючих працівників є створення стенду клієнтських менеджерів відділення з розміщенням такої інформації: фотографія; дата народження; займана посада; стаж роботи в банку; загальна інформація (захоплення, особливості характеру); кишеня для побажань, рекомендацій від клієнтів.

Стенд повинен бути розміщений в загальнодоступному для клієнтів місці, наприклад в фойє, біля входу до відділу. Щорічно необхідно підводити підсумки роботи клієнтського менеджера за рік з визначенням «Клієнтського менеджера року» і виплатою гідної винагороди. Як аналізу результатів роботи необхідно використовувати не тільки показники, відображені у звітах, а й відгуки клієнтів, зафіксовані відповідним чином на стенді.

Одним з результатів афішування клієнтського менеджера є те, що клієнт відчуває свою винятковість, важливість для банку. Основою мотивації співробітника в цьому випадку є поєднання його внутрішньої потреби – отримання задоволення від виконання роботи, і зовнішньої потреби – забезпечення його більшої популярності серед клієнтів, отримання позитивних оцінок результату своєї праці, отримання винагороди за свою роботу. Класний клієнтський менеджер пов'язує особисте уявлення про себе,

особисті цілі з цілями банку. Також виділення і заохочення клієнтського менеджера надихає його на творчі підходи до виконання своїх обов'язків, що, безумовно, сприяє набуттю банком серйозних конкурентних переваг і, в кінцевому підсумку – отримання прибутку.

Додаткова мотивація до ввічливого спілкування і надання повної, достовірної інформації, не дозволить працівнику проявляти байдужість або грубість, а спонукає його до співпереживання, чуйному і чемному поводженні з клієнтом.

Зміцненню організаційної культури сприяють спільні заходи: банкети, виїзди на пікнік, подарунки до свят і з особливих приводів (день народження, весілля, вихід на пенсію і т.п.). За особливі успіхи окремим співробітникам можна надавати додаткові оплачувані вихідні дні, додавати відпускні дні, наприклад за вислугу років, за великий обсяг роботи, виконаної в надурочний час.

Банку необхідно здійснювати постійний контроль за роботою працівників через дослідження задоволення клієнтів методами телефонного опитування анкетування на сайтах, а також через анонімних клієнтів, що дозволяє перевірити результати роботи персоналу.

У сучасних умовах від стимулювання праці залежить не тільки якість роботи окремого працівника, а й ефективність функціонування, перспектива розвитку банку, його прибуток. Матеріальні стимули підкріплюють морально-психологічний процес виховання працівників і на початковому етапі трудової діяльності співробітника є основними. Якщо працівник не може задовольнити життєво важливі потреби, то він починає шукати шляхи їх заповнення, а робота переходить на другий план.

Важливими факторами в якості обслуговування клієнтів є також кількість відділень банку та зручність їх графіка роботи для клієнтів, зокрема, тривалість робочого дня, робота у вихідні дні, без перерви на обід. Наприклад, в АТ «Приватбанк» кожне друге відділення відкрито для клієнтів у вечірній час та вихідні. Для банків дані фактори вимагають значних витрат, але в

майбутньому це призводить до збільшення кількості клієнтів та підвищення рівня їх задоволеності.

Ще одним кроком у бік підвищення якості обслуговування є оптимізація графіка роботи кредитного відділу і додаткових офісів з урахуванням побажань клієнтів:

- змістити час роботи кредитних відділів на більш пізні години;
- розглянути можливість надання послуг з оформлення та видачі кредитів по суботнім дням (як мінімум до 13:00);
- встановити графік роботи кредитних інспекторів з надання консультацій в торгових точках додатково в суботні та недільні дні.

Основні проблеми сфери банківських послуг необхідно вирішувати шляхом розробки програм, спрямованих на поліпшення якості банківських послуг, що надаються населенню. План роботи відділу повинен включати розробку програми контролю якості. При розробці програми контролю якості відділ з управління якістю повинен керуватися наступними цілями:

- збереження наявних клієнтів і залучення нових клієнтів;
- оцінка заходів, що поліпшують або погіршують якість банківського обслуговування
- постійний контроль за заходами, прийнятими для підвищення якості (маркетинговий план);
- створення основи для навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства процесу продажів із застосуванням традицій якості.

При побудові в банку системи управління якістю обслуговування спочатку оцінюється виконання банком всіх вимог. Потім для тих вимог, які не виконуються, розробляється і реалізується перелік завдань і проектів щодо приведення банку у відповідність з вимогами до якості обслуговування.

Необхідно проводити регулярний аудит якості обслуговування в банку, наприклад за допомогою методу Mystery Shopper («таємний покупець», або «контрольна купівля»). За результатами кожного аудиту розраховується індекс якості обслуговування в банку як середня оцінка задоволення всіх

ВИМОГ.

Висновки до розділу 3

Посилення конкуренції на ринку банківських послуг змушує зарубіжні банки активно впроваджувати інновації при застосовуванні класичних інструментів маркетингу, а також знаходити нові концепції та інструменти.

При збільшенні у банків обсягів роздрібного бізнесу все більше значення для них, як комунікаційний засіб, набуває реклама. За сумарним обсягом витрат на рекламу банки провідних країн знаходяться на четвертому місці після виробників автомобілів, торговельних фірм та видавничих груп.

Банківська реклама – достатньо складний рекламний продукт, оскільки, з точки зору візуального ряду, показувати у роботі банків практично нічого – їх послуги не мають матеріально-речового втілення. Крім того, банки пропонують взагалі однорідні продукти, тому поступово у банківській рекламі спостерігався перехід від реклами банківського продукту до реклами потреби, яку він задовольняє.

Новим каналом комунікацій з клієнтами, який активно використовують зарубіжні фінансові установи, є соціальні мережі. Зарубіжний досвід доводить, що для успішного просування в соціальних мережах банк повинен правильно обрати цільову аудиторію, створити унікальний і цікавий контент сторінки, постійно оновлювати інформацію, бути чесним із користувачами соціальної мережі, виділяти активних користувачів. Соціальні мережі надають банкам унікальні можливості як для розширення клієнтської аудиторії, так і для вивчення її думки про переваги та недоліки пропонованих банком продуктів. Також дуже цінним можуть виявитися пропозиції банківських клієнтів щодо вдосконалення вже наданих послуг і розроблення нових банківських продуктів.

Останніми роками у практиці зарубіжних банків активно

застосовуються канали комунікації всередині банку, в точках продажу банківських продуктів, зокрема Digital Signage, або цифровий мерчандайзинг – сучасний потужний інформаційно-рекламний інструмент, що виходить за межі маркетингових комунікацій і включає логістику в точці продажу та сервіс. Головна перевага Digital Signage перед традиційними видами маркетингових комунікацій полягає в можливості постійного управління контентом. Контент може складатися із відео зображення, анімаційних блоків, текстових повідомлень. У кожному відділенні банку може демонструватися свій контекст, який формується за результатами продажів у даному відділенні або виходячи з маркетингових цілей з урахуванням місцевої специфіки.

У боротьбі за клієнта іноземні банки активно використовують різні сучасні маркетингові підходи, зокрема імідж і фірмовий стиль. Umpqua Bank (США) є яскравим прикладом того, що зміни у дизайні можуть призвести до зміни бізнес-моделі банку та сприяти його розвитку. Сам банк позиціонує себе як банк без відділень, але з магазинами. Усі пакети послуг, банківські картки та ніші банківські послуги упаковані в коробки, які хочеться взяти з полиці. Jyske Bank, один з великих банків Данії, і німецький банк Deutsche Bank також всю свою продукцію представляють виключно у вигляді коробок, розташованих на стелажах відділень. Відділення банків мають великі зони відпочинку з диванами, книгами, журналами та кавою.

CRM-системи управління процесом продажів більш ефективно завдяки можливості: контролювати виконання плану продажів продуктів і розвивати клієнтську базу шляхом перехресних продажів, враховуючи історію контактів клієнта з банком. Розвиток й удосконалення на основі таких нових технологій баз даних клієнтів викликає істотні зміни в класичній концепції організації й експлуатації інформаційних систем.

Як показує практика функціонування зарубіжних банків, на сучасному етапі розвитку операцій у сфері електронних банківських послуг переважає «принцип віддаленого доступу», коли клієнт за допомогою мобільного телефону чи комп'ютера має можливість оперативним чином зв'язатись із

сервером банку й провести необхідні операції.

Оскільки АТ «Кредобанк» є фінансово стійким, має багатий набір послуг та вдалу цінову політику, для покращення конкурентних переваг були запропоновані маркетингові та інноваційні методи для збільшення клієнтів банку.

З метою покращення конкурентних позицій банку необхідно провести наступні заходи:

- збільшення банківських активів і капіталу та оптимізація їх структури;
- підвищення фахового рівня працівників банківської системи; постійне підвищення кваліфікації працівників, підвищення мотивації працівників до ефективної роботи;

- розвиток банківських продуктів шляхом збільшення асортименту банківських продуктів (за рахунок упровадження інновацій та використання досвіду вітчизняних і закордонних банків); підвищення якості банківських послуг шляхом урахування потреб споживачів; підвищення ролі реклами, наукових досліджень, сучасних методів комунікацій при просуванні банківських продуктів; оптимізації цінової політики на банківські продукти; введення в дію гнучкої системи знижок на розрахунково-касове обслуговування аж до рівня собівартості із моментальним реагуванням на запит клієнта;

- поліпшення іміджу банку та підвищення довіри до нього за рахунок створення позитивного образу шляхом реклами;

- удосконалення інтер'єру офісу, графіку роботи відділень, відношення працівників до клієнта.

ВИСНОВКИ

Конкуренція виступає стимулятором суб'єктів конкурентної боротьби до постійного вдосконалення, впровадження новітніх розробок в діяльності та орієнтації на потреби зовнішнього середовища функціонування. Сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» різними авторами розуміється в цілому однаково і зводиться до здатності суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання.

Конкурентоспроможність банківської установи неможлива без конкурентних переваг. Під конкурентними перевагами банківської установи слід розуміти позитивні відмінності банку у порівнянні з іншими банками та спеціалізованими небанківськими фінансово-кредитними інститутами за всіма або окремими бізнес-напрямами або видами діяльності, які вимірюються кількісними та якісними показниками і забезпечують досягнення запланованого рівня позиціонування на ринку за рахунок їх постійної адаптації до змін конкурентного середовища.

Наразі немає єдиного підходу до діагностики конкурентних переваг банків. Проблема щодо оцінки конкурентоспроможності зумовлена тим, що в українських банках майже відсутні системність та комплексність стосовно визначення стану конкурентоспроможності та набору показників її оцінки.

Проаналізувавши методи, запропоновані вітчизняними авторами щодо діагностики конкурентних переваг для даної кваліфікаційної роботи було вибрано інтегральний метод та SWOT-аналіз.

Інтегральний метод визначає сильні та слабкі сторони оцінюваного банку в боротьбі з конкурентами. Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця конкурентів за кожним об'єктом оцінювання шляхом ранжування досягнутих значень показників. Найкращий стан оцінюється максимальним рангом. На основі рангів та коефіцієнтів, присвоєних цим

рангам визначається інтегральний показник оцінки конкурентних переваг банку, що дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможний банк. Основними напрямками, за якими буде проведена діагностика є фінансові показники, імідж банку, якість послуг та цінова політика.

SWOT-аналіз дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості і загрози. Зовнішнє середовище визначає можливості та загрози для банку. Внутрішнє середовище банку складається за характеристиками сильних та слабких сторін.

АТ «Кредобанк» – український банк, заснований в 1990 році, з головним офісом у Львові. На 100% належить найбільшому польському банку РКО Bank Polski. Регіональна мережа АТ «Кредобанк» нараховує 84 відділення й охоплює більшість областей України та має 272 власних банкоматів. Клієнтами банку є майже 56 тис. юридичних осіб та 535 тис. фізичних осіб. Здійснюючи свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, АТ «Кредобанк» в той же час залишається регіональним лідером на території Львівської області та Західної України.

Стратегічною метою банку є забезпечення цільового рівня віддачі на капітал (більше 20%), місце в топ-7 банків у роздрібному кредитуванні, та підтримка темпів зростання, як вдвічі вищі за середні у банківському секторі, а також уніфікована якість обслуговування у всіх відділеннях та дистанційних каналах.

Для аналізу конкурентних переваг банку було обрано конкурентів: АТ «Приватбанк» – один з найбільших банків України, АТ «Укрсиббанк» – банк, який має 100% іноземного капіталу, як і АТ «Кредобанк».

За показниками фінансової стійкості АТ «Кредобанк» набрав найбільшу кількість балів. За показниками іміджу банку було набрано найменшу кількість балів серед конкурентів. Така ситуація склалася через малу популярність банку в Україні, окрім західних областей. За показниками якості наданих послуг та цінової політики банку об'єктом дослідження було набрано середню кількість балів. АТ «Кредобанк» надає більшу перевагу фізичним

клієнтам банку, тому для них є вигідна цінова політика та широке коло пропонованих послуг. Що стосується послуг юридичним особам, то тут АТ «Кредобанк» поступається АТ «Приватбанк».

Інтегральний показник конкурентоспроможності дав змогу визначити банк з найбільшими перевагами. Ним став АТ «Приватбанк» – 7,61 балів, на другому місці АТ «Кредобанк» – 6,86 балів, на третьому АТ «Укрсиббанк» – 6,10 балів. Серед інтегрального показника АТ «Кредобанк» 43% набраного балу мають фінансові показники, 32% мають показники якості наданих послуг, 25% – показники іміджу банку.

SWOT-аналіз АТ «Кредобанк» дав згрупувати сильні та слабкі сторони банку, а також можливості та загрози. Сильними сторонами банку є фінансова стійкість, привабливі ціни на послуги, широкий асортимент послуг для фізичних осіб, позитивна тенденція до зростання частки ринку. Слабкими сторонами є мала популярність банків, мала мережа відділень. Можливостями є вихід держави з кризи, збільшення долі ринку через мережу Інтернет, зростання платоспроможності населення та фінансової грамотності. Загрозами є зростання інфляції, низька платоспроможність населення, поліпшення на ринку позицій конкурентів, підвищення вартості і зменшення попиту на банківські послуги, брак якісних позичальників.

Посилення конкуренції на ринку банківських послуг змушує зарубіжні банки активно впроваджувати інновації при застосовуванні класичних інструментів маркетингу, а також знаходити нові концепції та інструменти.

При збільшенні у банків обсягів роздрібного бізнесу все більше значення для них, як комунікаційний засіб, набуває реклама. За сумарним обсягом витрат на рекламу банки провідних країн знаходяться на четвертому місці після виробників автомобілів, торговельних фірм та видавничих груп.

Банківська реклама – достатньо складний рекламний продукт, оскільки, з точки зору візуального ряду, показувати у роботі банків практично нічого – їх послуги не мають матеріально-речового втілення. Крім того, банки пропонують взагалі однорідні продукти, тому поступово у банківській рекламі

спостерігався перехід від реклами банківського продукту до реклами потреби, яку він задовольняє.

Новим каналом комунікацій з клієнтами, який активно використовують зарубіжні фінансові установи, є соціальні мережі. Зарубіжний досвід доводить, що для успішного просування в соціальних мережах банк повинен правильно обрати цільову аудиторію, створити унікальний і цікавий контент сторінки, постійно оновлювати інформацію, бути чесним із користувачами соціальної мережі, виділяти активних користувачів. Соціальні мережі надають банкам унікальні можливості як для розширення клієнтської аудиторії, так і для вивчення її думки про переваги та недоліки пропонованих банком продуктів. Також дуже цінним можуть виявитися пропозиції банківських клієнтів щодо вдосконалення вже наданих послуг і розроблення нових банківських продуктів.

Останніми роками у практиці зарубіжних банків активно застосовуються канали комунікації всередині банку, в точках продажу банківських продуктів, зокрема Digital Signage, або цифровий мерчандайзинг – сучасний потужний інформаційно-реklamний інструмент, що виходить за межі маркетингових комунікацій і включає логістику в точці продажу та сервіс. Головна перевага Digital Signage перед традиційними видами маркетингових комунікацій полягає в можливості постійного управління контентом. Контент може складатися із відео зображення, анімаційних блоків, текстових повідомлень. У кожному відділенні банку може демонструватися свій контекст, який формується за результатами продажів у даному відділенні або виходячи з маркетингових цілей з урахуванням місцевої специфіки.

У боротьбі за клієнта іноземні банки активно використовують різні сучасні маркетингові підходи, зокрема імідж і фірмовий стиль. Umpqua Bank (США) є яскравим прикладом того, що зміни у дизайні можуть призвести до зміни бізнес-моделі банку та сприяти його розвитку. Сам банк позиціонує себе як банк без відділень, але з магазинами. Усі пакети послуг, банківські картки та ніші банківські послуги упаковані в коробки, які хочеться взяти з полиці.

Jyske Bank, один з великих банків Данії, і німецький банк Deutsche Bank також всю свою продукцію представляють виключно у вигляді коробок, розташованих на стелажах відділень. Відділення банків мають великі зони відпочинку з диванами, книгами, журналами та кавою.

CRM-системи управління процесом продажів більш ефективно завдяки можливості: контролювати виконання плану продажів продуктів і розвивати клієнтську базу шляхом перехресних продажів, враховуючи історію контактів клієнта з банком. Розвиток й удосконалення на основі таких нових технологій баз даних клієнтів викликає істотні зміни в класичній концепції організації й експлуатації інформаційних систем.

Як показує практика функціонування зарубіжних банків, на сучасному етапі розвитку операцій у сфері електронних банківських послуг переважає «принцип віддаленого доступу», коли клієнт за допомогою мобільного телефону чи комп'ютера має можливість оперативним чином зв'язатись із сервером банку й провести необхідні операції.

Оскільки АТ «Кредобанк» є фінансово стійким, має багатий набір послуг та вдалу цінову політику, для покращення конкурентних переваг були запропоновані маркетингові та інноваційні методи для збільшення клієнтів банку.

З метою покращення конкурентних позицій банку необхідно провести наступні заходи:

- збільшення банківських активів і капіталу та оптимізація їх структури;
- підвищення фахового рівня працівників банківської системи; постійне підвищення кваліфікації працівників, підвищення мотивації працівників до ефективної роботи;
- розвиток банківських продуктів шляхом збільшення асортименту банківських продуктів (за рахунок упровадження інновацій та використання досвіду вітчизняних і закордонних банків); підвищення якості банківських послуг шляхом урахування потреб споживачів; підвищення ролі реклами, наукових досліджень, сучасних методів комунікацій при просуванні

банківських продуктів; оптимізації цінової політики на банківські продукти; введення в дію гнучкої системи знижок на розрахунково-касове обслуговування аж до рівня собівартості із моментальним реагуванням на запит клієнта;

- поліпшення іміджу банку та підвищення довіри до нього за рахунок створення позитивного образу шляхом реклами;

- удосконалення інтер'єру офісу, графіку роботи відділень, відношення працівників до клієнта.

Таким чином АТ «Кредобанк» має багато переваг та великий потенціал до зміцнення конкурентних позицій. При правильній стратегії, що включає цінову політику, позитивний імідж, маркетингову позицію, збільшення відділень банк розшире коло своїх клієнтів та покращить конкурентні позиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О. Економічна діагностика : практикум. Вінниця: ВНТУ, 2012. 91 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. 562 с.
3. Банк в стиле фанк: 5 самых стильных розничных банков в мире. URL: <http://www.sostav.ru/blogs/27523/4456/>. (дата звернення: 21.11.2019).
4. Благодетелева-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2006. 248 с.
5. Богачев Р.М. Конкуренстоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем. *Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»*, 2002. №4. С. 31–40.
6. Бурцева Т. Дослідження корпоративного іміджу. *Маркетинг*, 2015. №23. С. 78–89.
7. Васильєва Т.А., Козьменко С.М., Башлай С.В. Маркетинг у банку : навч. посіб. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 353 с.
8. Вовк В., Махота А. Про оцінку динамічних конкурентних переваг банку. *Економіка України*, 2010. №6. С. 35–42.
9. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2005. №2. С. 50–53.
10. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*, 2001. №4. С. 76–80.
11. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*, 2008. №6. С. 60–65.
12. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб.

для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

13. Гірченко Т.Д. Сучасні тенденції розвитку банківської конкуренції та реалізація банками конкурентних переваг. *Регіональна економіка*, 2012. №3. С.149–155.

14. Глухарєв С.М. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика». Харків: ХНАМГ, 2008. 118с.

15. Горбатов В.М. Теоретичні основи конкурентоспроможності та розвитку інтегрованих структур бізнесу : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01. Харків, 2006. 40 с.

16. Гуторова І.В. Використання рейтингових оцінок для аналізу конкурентоспроможності підприємств. *Вісн. СНАУ*, 2010. № 6/1(41). С. 80-85.

17. Дзюблюк О.В., Михайлюк Р.В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія. Київ: ЦУЛ, 2009. 316 с.

18. Дикань, В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Серія «Економіка», 2011. №36. С. 100–105. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

19. Дубовик О.В., Бойко С.М., Вознюк М.А., Гірченко Т.Д. Маркетинг у банку : навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Алерта, 2007. 275 с.

20. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 206 с.

21. Єгоричева С.Б. Організація діяльності банків у зарубіжних країнах: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

22. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2011. С. 106-113.

23. Завадська Д.В., Жердецька Л.В., Кузнєцова Л.В. Маркетинг у банку:

теорія та методологія. Одеса: Атлант, 2010. 717 с.

24. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*, 2005. №1. С. 100–103.

25. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*, 2010. №2. С. 119–125.

26. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за ред. О.М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

27. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків: «ІНЖЕК», 2008. 352 с.

28. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

29. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. пос. Суми: Університетська книга, 2013. 354 с.

30. Кузьмін О.Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2011. №21.10. С. 159–166.

31. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг: підручн. [для студ. вищ. навч.закл.] Київ: Центр учбової літератури, 2010. 776 с.

32. Мальчик М.В., Гонтаренко Н.А. Удосконалення формування і реалізації цінової політики банку. *Економічний вісник Донбасу*, 2013. № 3. С. 172–179.

33. Махота А.В. Інструментарій комплексної оцінки конкурентних переваг банку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2013. № 2. С. 163–170.

34. Мокляк М.В. Колибельник Ю.В., Стороженко Ю.М. Формування іміджу банківської установи. *Економіка і суспільств*, 2017. №9. С. 529–532.

35. Офіційний сайт АТ «Кредобанк». URL: <https://kredobank.com.ua/>. (дата звернення: 21.11.2019).

36. Офіційний сайт АТ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>. (дата

звернення: 21.11.2019).

37. Офіційний сайт АТ «Укрсиббанк». URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/>. (дата звернення: 21.11.2019).

38. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua/>. (дата звернення: 21.11.2019).

39. Офіційний сайт ТОВ «МінфінМедіа». URL: <https://minfin.com.ua/ua/>. (дата звернення: 21.11.2019).

40. Портер М.Э. Конкуренция : уч. пос. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000. 480 с.

41. Про Національний банк України: Закон України від 13.07.2000 р. №1919-III. Дата оновлення: 19.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14/page>. (дата звернення: 21.11.2019).

42. Про схвалення Методики розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні: Рішення Національного банку України від 15.12.2017 р. №803-рш. Дата оновлення: 02.08.2019». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17>. (дата звернення: 21.11.2019).

43. Рейтинг банків України. URL: <https://mind.ua/banks/rating>. (дата звернення: 21.11.2019).

44. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. № 20.9. С. 227–230.

45. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: підручник. Київ: ЦНЛ, 2004. 344 с.

46. Ткачук В.О. Маркетинг в банку: навч. посіб. Тернопіль: Синтез-Поліграф, 2006. 225 с.

47. Торяник Ж.І., Антимоник К.В. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*, 2013. №1(16). С. 219–224.

48. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Издательско-

книготорговий центр «Маркетинг», 2002 . 892 с.

49. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА, 2000. 312 с.

50. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие. Москва: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.

51. Федірко В.В. Управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Суми, 2009. 236 с.

52. Федулова Л., Волощук І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформації економіки. Київ: Наук. Світ, 2012. 301 с.

53. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності. *Вісник НБУ*, 2002. №4. С. 11–13.

54. Чечетова-Терашвілі Т.М. Формування сталої конкурентної позиції підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2006. 26 с.

55. Юдіна С.В., Ганзюк С.М., Шкарупа К.А. Особливості використання економічних нормативів НБУ комерційними банками. *Молодий вчений*, 2017. №3(43). С 890–894.

56. Яцура В.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 2011. № 2. С. 146-151.

57. Bramulya R., Primiana I., Febrian E., Sari D. Impact of relationship marketing, service quality and customer orientation of service employees on customer satisfaction and behavioral intention and it's impact on customer retention. *International Journal of Economics*. 2016. №5. P.151-163.URL: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/4511.pdf>. (дата звернення: 21.11.2019).

58. Customer Behavior, Experience and Loyalty in Retail Banking. URL: <https://www.bain.com/insights/customer-loyalty-in-retail-banking-2015-global/>.(дата звернення: 21.11.2019).

59. Dahl J., Giudici V., Sengupta J., Kim S. Asia-Pacific Banking Review 2019 Bracing for consolidation: The quest for scale. *McKinsey & Company*. 2019.

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/bracing%20for%20consolidation%20in%20asia%20pacific%20banking%20the%20quest%20for%20scale/asia-pacific-banking-review-2019-vf.ashx>.

(дата звернення: 21.11.2019).

60. Digital Signage - новое в маркетинге финансовой розницы. URL: http://www.reglament.net/bank/retail/2010_4_article_8.htm. (дата звернення: 21.11.2019).

61. Retail banking in Asia. Asia Financial Institutions. *McKinsey & Company*.

https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/financial%20services/latest%20thinking/consumer%20and%20small%20business%20banking/retail_banking_in_asia_actionable_insights_for_new_opportunities.ashx.

(дата звернення: 21.11.2019).

**Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Гармаш Анастасія Олександрівна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти garmashka97@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Діагностика і обґрунтування конкурентних переваг АТ «КРЕДОБАНК» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності* у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

ПІБ (студент) Гармаш А. О.

Дата _____

Підпис _____

ПІБ (науковий керівник) Кущик А. П.

ДОДАТОК А

Окремий проміжний звіт про фінансовий стан АТ «Кредобанк» на 01.10.2019

АТ «КРЕДОБАНК»
Окремий проміжний звіт про фінансовий стан

У тисячах гривень	Прим.	30 вересня 2019 року	31 грудня 2018 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	2 655 908	2 157 346
Заборгованість інших банків	5	5 110	8 436
Кредити та аванси клієнтам	6	11 153 598	9 624 870
Інвестиційні цінні папери	7	2 957 281	3 783 284
Передплата з поточного податку на прибуток		80	150
Відстрочений актив з податку на прибуток		29 138	30 496
Інвестиційна нерухомість		22 170	22 170
Нематеріальні активи		116 027	103 281
Приміщення, вдосконалення орендованого майна та обладнання	8	1 057 453	871 152
Інші фінансові активи	9	195 807	49 384
Інші нефінансові активи	10	148 316	121 281
Всього активів		18 340 888	16 771 850
Зобов'язання			
Заборгованість перед іншими банками	11	2 024 388	2 021 544
Кошти клієнтів	12	13 071 116	11 955 187
Кошти інших фінансових організацій		158 699	160 511
Випущені боргові цінні папери	13	269 074	304 076
Зобов'язання з поточного податку на прибуток		28 200	12 900
Інші фінансові зобов'язання	14	266 737	141 587
Інші нефінансові зобов'язання	15	138 265	137 766
Всього зобов'язань		15 956 479	14 733 571
Капітал			
Статутний капітал		2 248 969	2 248 969
Накопичений дефіцит		(6 999)	(395 134)
Резерв переоцінки основних засобів		108 275	108 275
Резерв переоцінки інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		34 164	76 169
Всього капіталу		2 384 409	2 038 279
Всього зобов'язань та капіталу		18 340 888	16 771 850

Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 30 жовтня 2019 року.



В. Лотоцький
Головний бухгалтер

Виконавець: О. Лісний (т. 032 297 27 82)

ДОДАТОК Б

Окремий проміжний звіт про прибутки, збитки та інший сукупний дохід

АТ «Кредобанк» на 01.10.2019

АТ «КРЕДОБАНК»

Окремий проміжний звіт про прибутки, збитки та інший сукупний дохід

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	31 липня по 30 вересня 2019 року	31 січня по 30 вересня 2019 року	31 липня по 30 вересня 2018 року	31 січня по 30 вересня 2018 року
Процентні доходи, розраховані з використанням методу ефективного відсотка	16	559 100	1 604 962	474 072	1 287 317
Інші процентні доходи	16	34 917	85 854	22 062	50 871
Процентні витрати	16	(208 369)	(597 345)	(142 104)	(382 194)
Чистий процентний дохід		385 648	1 093 471	354 030	955 994
Комісійні доходи	17	160 036	457 076	149 403	412 906
Комісійні витрати	17	(38 836)	(112 548)	(35 765)	(100 323)
Результат від торгових операцій з іноземною валютою		(26 497)	(19 100)	18 891	15 793
Результат від переоцінки іноземної валюти		24 921	29 011	(9 797)	8 823
Результат від припинення визнання інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1 081	2 441	1 513	3 822
Результат від припинення визнання фінансових активів, що оцінюються за амортизованою собівартістю		1 761	4 043	2 321	2 294
Результат оцінки очікуваних кредитних збитків	18	(31 034)	(114 986)	(45 873)	(92 905)
Резерв за іншими нефінансовими активами		1 172	433	(1 123)	(3 824)
Резерв за зобов'язаннями		-	-	227	227
Інші операційні доходи	19	15 459	27 826	4 013	17 721
Витрати на виплати працівникам		(132 016)	(384 158)	(107 069)	(311 983)
Витрати на знос та амортизацію	8	(64 535)	(179 837)	(43 611)	(124 255)
Адміністративні та інші операційні витрати	20	(114 262)	(329 860)	(124 297)	(324 818)
Прибуток до оподаткування		182 898	473 812	162 863	459 472
Витрати з податку на прибуток за звітний період	21	(29 721)	(85 677)	(30 248)	(81 386)
Прибуток за звітний період		153 177	388 135	132 615	378 086
Інший сукупний дохід					
<i>Статті, що можуть бути надалі перекласифіковані до прибутків або збитків</i>					
Інвестиційні цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід					
- Чиста зміна справедливої вартості інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(36 975)	(39 564)	(2 890)	(28 746)
- Чиста зміна справедливої вартості інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в чистий прибуток та збиток		17 704	(2 441)	1 116	5 249
Інший сукупний дохід за звітний період		(19 271)	(42 005)	(1 774)	(23 497)
Всього сукупний дохід за звітний період		133 906	346 130	130 841	354 589
Чистий та скоригований прибуток на акцію, що належить акціонерам на основі консолідованого звіту (у гривнях на акцію)	22	0,0009	0,0020	0,0005	0,0017

Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 30 жовтня 2019 року.



Є.Я. Шугарь
В.о. Голови Правління
Виконавець: О. Лісний (т. 032 297 27 82)

В. Лотоцький
Головний бухгалтер

Прибутки, подані на стор.6 –29, є невід'ємною частиною цієї окремої проміжної скороченої фінансової звітності

ДОДАТОК В

Окремий проміжний звіт про фінансовий стан АТ «Приватбанк» на 01.10.2019

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан

У мільйонах українських гривень	Прим.	30 вересня 2019	31 грудня 2018
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	4	35 787	27 360
Заборгованість банків	5	5 080	-
Кредити та аванси клієнтам	6	58 427	50 140
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	7	86 822	86 244
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	7	67 109	79 299
- за амортизованою собівартістю	7	6 704	14 538
Поточні податкові активи	23	2 257	184
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію		30	30
Інвестиційна нерухомість		3 336	3 340
Активи з права користування	8	1 604	-
Приміщення, вдосконалення орендованого майна, обладнання та нематеріальні активи	9	4 319	3 793
Інші фінансові активи	10	2 332	2 743
Інші активи		9 080	8 899
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 308	1 361
Активи, утримувані для продажу		117	117
ВСЬОГО АКТИВІВ		284 312	278 048
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед НБУ	11	8 083	9 817
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	12	41	195
Кошти клієнтів	13	221 834	231 055
Випущені боргові цінні папери		2	2
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	23	136	136
Інші фінансові зобов'язання	14	1 995	2 247
Зобов'язання орендаря з лізингу	15	1 638	-
Резерви та нефінансові зобов'язання		3 387	3 132
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		237 116	246 584
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал		206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Резерв перецінки приміщень	9	679	687
Нереалізований (збиток)/прибуток від інвестиційних цінних паперів		(3 484)	(3 303)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди		6 850	6 211
Накопичений дефіцит		(175 106)	(190 388)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		47 196	31 464
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		284 312	278 048

Затверджено до випуску та підписано 28 жовтня 2019 року.




В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ДОДАТОК Г

Окремий проміжний звіт про прибутки, збитки та інший сукупний дохід

АТ«Приватбанк» на 01.10.2019

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"			
Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід			
У мільйонах українських гривень	Прим.	9 місяців 2019 року	9 місяців 2018 року
Процентні доходи	16	25 164	21 273
Процентні витрати	16	(10 483)	(10 556)
Чистий процентний дохід		14 681	10 717
Відрахування до резерву на зменшення корисності	17	32	(6 102)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		14 713	4 615
Доходи за виплатами та комісійними	18	17 861	14 788
Витрати за виплатами та комісійними	18	(4 560)	(3 098)
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів	19	1 815	1 298
Прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти	20	5 931	104
Прибутки мінус збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		5	2
Прибутки мінус збитки/(збитки мінус прибутки) від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	7	294	(3 740)
Адміністративні та інші операційні витрати	22	(9 895)	(9 949)
Інші доходи		1 258	1 064
Інші прибутки		5	-
Прибуток до оподаткування		27 427	5 084
Кредит з податку на прибуток	23	-	9
Чистий прибуток за рік		27 427	5 093
Інші сукупні доходи/(витрати):			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів		(166)	(1 278)
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(5)	-
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки		(6)	-
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Приміщення:			
- Податковий ефект		-	5
Інші сукупні витрати		(177)	(1 273)
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА ПЕРІОД		27 250	3 820
Базисний та скоригований дохід на акцію щодо прибутку, який належить акціонеру Банку (у гривнях на акцію)		37,27	6,92

Затверджено до випуску та підписано 28 жовтня 2019 року.



В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ДОДАТОК Г

Окремий проміжний звіт про фінансовий стан АТ «Укрсиббанк» на
01.10.2019

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про фінансовий стан (Баланс)
станом на 30 вересня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	Прим.	30 вересня 2019 року	31 грудня 2018 року
АКТИВИ			
Грошові кошти	7	2 008 575	2 332 174
Кошти в Національному банку України та обов'язкові резерви	7	2 605 912	2 458 291
Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	8	14 543 707	12 312 124
Деривативи		32 969	12 402
Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю	9	21 028 630	26 137 962
Цінні папери та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії	10	7 455 678	5 506 794
Майно та обладнання		1 216 541	1 218 782
Інвестиційна нерухомість		4	172
Нематеріальні активи		524 302	475 095
Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток		733 866	445 227
Інвестиції в асоційовані небанківські фінансові установи, що утримуються з метою продажу	10	-	129 281
Інші фінансові та не фінансові активи		939 984	984 784
УСЬОГО АКТИВІВ		51 090 168	52 013 088
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю		5 045	5 927
Деривативи		100	7 387
Кошти клієнтів	11	41 415 005	41 115 607
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання		678 858	1 091 945
Субординований борг	12	2 677 499	3 066 893
Поточні податкові зобов'язання		42 171	-
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		44 818 678	45 287 759
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	13	5 069 262	5 069 262
Емісійні різниці	13	811 229	811 229
Накопичений прибуток/(непокритий збиток)		390 999	844 838
УСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		6 271 490	6 725 329
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		51 090 168	52 013 088

Затверджено до випуску та підписано:


Ф. Дюмель
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»




О. О. Сівкович
В.о. Головного бухгалтера –
Начальника Управління фінансового та податкового
обліку Департаменту Фінансів
АТ «УКРСИББАНК»

ДОДАТОК Д

Окремий проміжний звіт про прибутки, збитки та інший сукупний дохід АТ«Укрсиббанк» на 01.10.2019

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
(Звіт про фінансові результати) за 9 місяців 2019 року
(у тисячах українських гривень)


	Прим.	За 9 місяців 2019 року	За 9 місяців 2018 року
Процентні доходи	14	3 996 305	3 225 788
Процентні витрати	14	(764 429)	(454 512)
Комісійні доходи	15	1 707 892	1 576 813
Комісійні витрати	15	(436 879)	(394 279)
Результат від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативами		406 351	338 366
Результат від операцій з фінансовими активами банку на продаж			-
Результат від іншої діяльності		(60 439)	(41 862)
Чистий дохід від банківської діяльності		4 848 801	4 250 314
Витрати, пов'язані з персоналом		(1 380 773)	(1 186 283)
Адміністративні та інші операційні витрати	16	(767 287)	(652 929)
Амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів		(255 349)	(190 243)
Сукупний операційний дохід		2 445 392	2 220 859
Резерв під кредитні збитки	9	(172 518)	(2 327)
Чистий операційний дохід		2 272 874	2 218 532
Чистий дохід від необоротних активів		8 914	27 969
Прибуток до оподаткування		2 281 788	2 246 501
Витрати на податок на прибуток		(208 763)	(348 095)
Чистий прибуток за звітний період		2 073 025	1 898 406
Усього сукупного доходу за звітний період		2 073 025	1 898 406

Затверджено до випуску та підписано:



Ф. Дюмель
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»




О. О. Сівкович
Б.о. Головного бухгалтера –
Начальника Управління фінансового та податково
обліку Департаменту Фінансів
АТ «УКРСИББАНК»

