

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

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності  
банку АТ «ПУМБ» на засадах інноваційного розвитку»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0720-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування, освітня програма  
фінанси і кредит

Т.В. Зайцева

Керівник д.е.н., доцент Огренич Ю.О.

Рецензент к.е.н., професор, зав. каф. Кущик А.П.

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

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Зайцевій Тетяні Володимирівні

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності банку АТ «ПУМБ» на засадах інноваційного розвитку»  
керівник роботи: Огренич Юлія Олександрівна, д.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 30 червня 2021 р. № 967-с.
2. Строк подання студентом роботи: 16 листопада 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «ПУМБ», Державної служби статистики України, Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): з'ясувати сутність категорії конкурентоспроможності банку; розкрити сутність банківських інновацій та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків; охарактеризувати організацію інноваційного розвитку банків як передумови забезпечення конкурентоспроможності; провести оцінку фінансового стану АТ «ПУМБ»; здійснити оцінку конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ»; проаналізувати ефективність інноваційного розвитку АТ «ПУМБ»; провести оцінку конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» з використанням матричних методів; розробити основні положення механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного

розвитку; описати та обґрунтувати перспективи інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» та напрями підвищення конкурентоспроможності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 13 рис., 27 табл.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Огренич Ю.О., доцент	5.07.2021 р.	5.07.2021 р.
2	Огренич Ю.О., доцент	12.09.2021 р.	12.09.2021 р.
3	Огренич Ю.О., доцент	03.10.2021 р.	03.10.2021 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2021 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2021 р. – 30.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2021 р. – 08.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2021 р. – 12.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2021 р. – 1.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2021 р. – 16.10.2021 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	17.10.2021 р. – 1.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	1.11.2021 р. – 15.12.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.12.2021 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Т.В. Зайцева  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ю.О. Огренич  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.Ю. Кисільова

( підпис )

( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 124 с., 13 рис., 27 табл., 71 джерело, 3 додатка.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності банку шляхом його інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів інноваційного розвитку банку як основа конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо механізму забезпечення конкурентоспроможності банку на засадах інноваційної діяльності.

Завдання:

Методи дослідження: метод аналізу та синтезу, узагальнення та порівняння, системний підхід, статистичні методи, метод інтегральної оцінки, матричні моделі.

Одержані результати: виділено класифікаційні ознаки банківських інновацій, уточнено та конкретизовано класифікацію банківських інновацій, що забезпечують конкурентоспроможність банку; розроблено модель організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності банку шляхом інноваційного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані банками, зокрема, методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності, концептуальні підходи механізму забезпечення конкурентоспроможності банку шляхом інноваційного розвитку.

БАНКІВСЬКА ІННОВАЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ,  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА, МЕХАНІЗМ,  
ТЕХНОЛОГІЇ, МАТРИЧНА МОДЕЛЬ, ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ,  
ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ

SUMMARY

Qualifying work of the master: 124 pages, 13 figures, 27 tables, 71 sources, 3 appendices.

The object of research is the process of ensuring the competitiveness of the bank through its innovative development.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of innovative development of the bank as a basis for competitiveness.

The purpose of the master's qualification work is the development of theoretical and methodological and organizational provisions and the development of practical recommendations for the mechanism of ensuring the competitiveness of the bank on the basis of innovation.

Research methods: method of analysis and synthesis, generalization and comparison, system approach, statistical methods, method of integrated estimation, matrix models.

The obtained results: the classification features of banking innovations are highlighted, the classification of banking innovations that ensure the bank's competitiveness is specified and specified; a model of organizational and economic mechanism for ensuring the bank's competitiveness through innovative development has been developed.

The results of the study can be applied by banks, in particular, the method of integrated assessment of competitiveness, conceptual approaches to the mechanism of ensuring the competitiveness of the bank through innovative development.

BANKING INNOVATION, COMPETITIVE ADVANTAGES,  
COMPETITIVENESS, INTEGRATED EVALUATION, MECHANISM,  
TECHNOLOGIES, MATRIX MODEL, PORTRAIT,

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 Теоретико-методичне обґрунтування конкурентоспроможності на засадах інноваційної діяльності.....	10
1.1 Сутність категорії конкурентоспроможності банку.....	10
1.2 Сутність банківських інновацій та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків.....	20
1.3 Організація інноваційного розвитку банків як передумова забезпечення конкурентоспроможності .....	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	40
2 Комплексна оцінка інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» як основа його конкурентоспроможності .....	42
2.1 Оцінка фінансового стану АТ «ПУМБ».....	42
2.2 Аналіз конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ».....	52
2.3 Аналіз ефективності інноваційного розвитку АТ «ПУМБ».....	70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	83
3 Інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ».....	84
3.1 Використання матричних методів для оцінки конкурентоспроможності та конкурентних позицій АТ «ПУМБ» .....	84
3.2 Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку.....	95
3.3 Перспективи інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» та напрями підвищення конкурентоспроможності.....	103
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	115
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121
ДОДАТКИ.....	127

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному банківському секторі можна спостерігати два явища: розширений процес дерегуляції та зміна стратегій розширення, прийнятих банками. Деретуляція проявилася насамперед у скасуванні контролю за процентними ставками та комісіями, скасуванні критеріїв спеціалізації у банківській діяльності, усуненні бар'єрів, що не дозволяють компаніям пропонувати конкретні послуги, та підкоренні системи іноземній конкуренції, що сприяє інноваційним процесам. Усі ці плани значно зміцнюють довіру до ринкових механізмів регулювання фінансового ринку.

Зростання масштабів діяльності банків є наслідком появи конкуренції та еволюції методів та інструментів конкуренції. В результаті банки обрали нові стратегії розвитку. Нині, як і у 1990-х роках, мета українського банківського сектору – покращити конкурентоспроможність. Поточні реалії банківського бізнесу дозволяють явно виділити три основних каталізатора банківської інноваційної діяльності: глобалізацію світових фінансових ринків і ринків банківських послуг, зростаючу конкуренцію з боку банківського та небанківського секторів, світова фінансова криза. Описувані явища мають значний вплив на якісний і кількісний склад гравців ринку банківських послуг і призводять до ключових змін в поведінці споживачів, таким чином залишаючи банкам єдину можливість зберегти і збільшити свої конкурентні переваги завдяки впровадженню інновацій, напрямок яких і визначає стратегію розвитку банківського сектора в середньостроковій перспективі.

Питання дослідження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності банку набувають особливої актуальності на сучасному етапі економічного розвитку. Підхід до проблеми конкуренції та конкурентоспроможності вимагає використання широкої дослідницької перспективи, яка впливає із сутності конкуренції. Важливість конкуренції та конкурентоспроможності у фінансовому секторі є предметом дослідження банківських аналітиків, оскільки рівень конкуренції у фінансовому секторі може вплинути на ефективність фінансування



та доступність фінансових послуг для компаній та домогосподарств, а також вплинути на якість продукції.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо механізму забезпечення конкурентоспроможності банку на засадах інноваційної діяльності. Для досягнення поставленої мети було вирішено виконати наступні дослідницькі завдання:

- з'ясувати сутність категорії конкурентоспроможності банку;
- розкрити сутність банківських інновацій та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків;
- охарактеризувати організацію інноваційного розвитку банків як передумови забезпечення конкурентоспроможності;
- провести оцінку фінансового стану АТ «ПУМБ»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ»;
- проаналізувати ефективність інноваційного розвитку АТ «ПУМБ»;
- провести оцінку конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» з використанням матричних методів;
- розробити основні положення механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку;
- описати та обґрунтувати перспективи інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» та напрями підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності банку шляхом його інноваційного розвитку.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів інноваційного розвитку банку як основа конкурентоспроможності.

Методи дослідження: для виконання завдань кваліфікаційної роботи було використано метод аналізу та синтезу для визначення сутності конкурентоспроможності банку та банківських інновацій; узагальнення та порівняння для дослідження інноваційних технологій в управлінні банком;

системний підхід для визначення взаємообумовленості ефективного впровадження інноваційного управління у вітчизняних банках з підвищення конкурентоспроможності; статистичні методи: ряди динаміки, коефіцієнтний аналіз, горизонтальний та вертикальний аналіз при оцінці фінансового стану банку; міжнародна рейтингова система CAMELSO та метод інтегральної оцінки при оцінці конкурентоспроможності та інноваційного розвитку; матричні моделі для визначення конкурентоспроможних банківських послуг та операцій, для позиціонування банку АТ «ПУМБ» на ринку банківських послуг за найбільш конкурентоспроможними послугами (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, матриця BCG, SPACE-аналіз).

Використані законодавчо-нормативні та теоретичні джерела (інформаційна база). В дослідженні використано роботи науковців, які зробили найбільший внесок у розробку досліджуваної проблеми. Концепції конкуренції розробили такі класики економіки, як Д. Річард, І.С. Мілл, Т. Мальтус, А. Сміт. У зарубіжній літературі є чимало публікацій, присвячених дослідженням рівня конкуренції і її детермінант в рамках окремих секторів економіки [60; 65; 69]. У наукових дослідженнях українських та закордонних дослідників проводиться відмінність між концепціями конкуренції та конкурентоспроможністю [11; 16; 30; 68; 70]. Велика увага приділяється факторам конкурентоспроможності [46; 55], ролі держави в процесах конкуренції [10; 11; 59], формам конкуренції або заходам конкуренції [30; 35; 56; 58]. Через складність питань в дисертації обговорювалися тільки окремі питання, які потім були переведені в умови банківського сектора.

Проблема конкурентоспроможності в економічних дослідженнях дуже важлива. Вона аналізується як в макро, так і в мікрмасштабі. Огляд літератури показує, що ці питання також важливі для банків як фінансових посередників. Аналізуючи дослідження конкурентоспроможності банків, слід зазначити, що вони в основному розглядають ефективність як один з вимірів конкурентоспроможності [13; 16; 34]. Як і раніше існують проблеми з визначенням концепції конкурентоспроможності та її вимірювання при дослідженні банків. Проблема конкурентоспроможності банків також була

розглянута у зв'язку з тим, що існує висока мінливість детермінант конкурентоспроможності банків в часі і просторі [38; 40; 42; 45]. Вищезазначене обумовлює актуальність та доцільність подальшого дослідження проблемних питань удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності банку на засадах інноваційного розвитку за сучасних умов ринкової економіки.

Наукова новизна:

– поглиблено та деталізовано види конкуренції у банківському секторі та чинники конкурентоспроможності банку;

– доповнено теоретичні засади організації інноваційного розвитку банків як передумови забезпечення конкурентоспроможності та ефекту від реалізації інновацій в банківській установі;

– виділено класифікаційні ознаки банківських інновацій, уточнено та конкретизовано класифікацію банківських інновацій, що забезпечують конкурентоспроможність банку;

– розроблено модель організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку, яка враховує мікро- і макроекономічні показники середовища банку, зберігає і максимізує стійкі конкурентні переваги банку в цілому, розробляючи і впроваджуючи в діяльність різні стратегії розвитку банку з перспективою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Практичне значення одержаних результатів: визначені особливості формування механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку та основних проблем у сфері інноваційної діяльності, а також розроблені рекомендації щодо формування інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані в діяльності АТ «ПУМБ» та інших комерційних банках.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1 Сутність категорії конкурентоспроможності банку

Впровадження ринкових форм господарювання зумовлює розвиток конкуренції, невід'ємного елементу ринку, і забезпечує поліпшення якості товарів, розширення асортименту, зниження ціни з метою збільшення кола споживачів і, відповідно, прибутку від реалізації товарів. У перекладі з латинської «конкуренція» означає «зіткнення», тобто суперництво в боротьбі за досягнення результатів будь-якої діяльності [51, с. 119].

Предметом конкуренції є товар, за допомогою якого суперники прагнуть завоювати споживача. Об'єктом конкуренції є споживач і покупець, за розташування якого на ринку борються протилежні сторони. Сутність конкуренції проявляється через її функції, а саме:

1) регулюючу, яка полягає у встановленні таких правил господарювання, які забезпечують виробництво необхідних для суспільства товарів, робіт, послуг;

2) стимулюючу, що проявляється у спонуканні учасників конкуренції вдосконалювати виробництво (щодо якості, ціни, кількості, асортименту, впровадження новітніх технологій) з метою збереження або збільшення частки на ринку;

3) контрольно-сигналізаційного, основний напрямок якої полягає в здійсненні контролю над виробництвом, його ефективністю і діяльністю своїх потенційних контрагентів [20, с. 35].

Відсутність попиту на власну послугу сигналізує про необхідність вдосконалення діяльності, а відсутність попиту на послугу потенційних контрагентів – про недоцільність встановлення договірної зв'язку [43, с. 32].

Конкуреноспроможність в економіці – одне з найбільш часто використовуваних, але недостатньо точно пояснене на цей час поняття. Категорія «конкуреноспроможність» була заснований в 1970-х роках. Конкуренційні дослідження популярні вже понад 50 років. Однак в останні роки спостерігається їх справжній бум через часте зведення оцінки багатьох економічних явищ до назви конкурентних або неконкурентних.

Особливість банку в порівнянні з іншими фінансовими установами полягає в наступному, а саме:

1) банки мають можливість проводити масштабне фінансування економіки на відміну від небанківського фінансового сектора, який не володіє такою ресурсною базою;

2) банк здійснює широкий спектр фінансових послуг, на відміну від спеціалізованих установ, які виконують лише обмежене коло фінансових послуг, що залежить від їх правового статусу та наявності ліцензій;

3) банки забезпечують захист інтересів клієнтів через Фонд гарантування вкладів фізичних осіб [25, с. 277].

Конкуренція між банками виглядає дещо ослабленою, оскільки необхідно підтримувати постійну співпрацю з іншими партнерами в області взаєморозрахунків. Також вважається, що на банківську діяльність сильно впливає ступінь стабільності і довіри до банківського сектору. Незважаючи на те, що з мікроекономічної точки зору банки розглядаються як обслуговуючі підприємства, які підпорядковуються класичним економічним законам і, в першу чергу, прагнуть максимізувати прибуток за рахунок залучення коштів для їх розподілу на прибуткові банківські продукти, у той же час вони сприймаються як інститути суспільної довіри. Таким чином, конкуренція в банківському секторі не може спиратися на жорстку, руйнівну конкуренцію, а конкуренти не можуть вдаватися до радикальних форм дій і не можуть привести до знищення своїх партнерів. Необхідність підтримувати постійну співпрацю з іншими партнерами, які повинні вважатися конкурентами на інших ринках, а також необхідність діяти

в умовах економічної стабілізації і загальної довіри до банківського сектору, змушує помірну форму конкуренції в банківському секторі.

Завдяки механізму конкуренції, перемога в банківському секторі вимагає від банків вжиття заходів щодо підвищення своєї привабливості. Перемога можлива тільки в тому випадку, якщо банки мають здібності і володіють потенціалом для досягнення конкурентної переваги. Конкурентоспроможність банків виявляється шляхом порівняння декількох банків або співвіднесення певних характеристик з прийнятими стандартами порівняння.

Золотарьова О. В. та Гура С. О. вважають, що для прискорення реалізації інноваційних трансформацій в діяльності комерційних банків, необхідно забезпечити, перш за все, певний рівень його конкурентоспроможності, що, відповідно, полегшить залучення нових джерел фінансування розробки інновацій, які надалі, в свою чергу, сприятимуть її зміцненню [20, с. 36]. Крім того, конкурентоспроможній банківській установі легше швидко впровадити інновації та отримати від них віддачу.

Конкурентоспроможність – це теоретичне, багатовимірне поняття, що відноситься до ринкового методу регулювання. При аналізі визначень конкурентоспроможності слід вказати, що вони належать до країн, регіонів, секторів, галузей або підприємств. Як правило, ми можемо визначити їх як об'єкти. Визначення конкурентоспроможності дуже часто націлені на кращі об'єкти, які можуть витримати конкуренцію. Тим часом на ринку ми можемо виділити високо конкурентні, середньо конкурентні або низько конкурентні об'єкти, тому здається, що визначення конкурентоспроможності має трохи відрізнятися. Це поняття слід визначати як сукупність ознак і властивостей досліджуваного об'єкта на тлі ознак і властивостей інших об'єктів, що діють на ринку.

Сфера банківської конкуренції вкрай специфічна і різноманітна. Слід зазначити, що поняття банківської конкуренції досить умовне, так як конкурують на ринку банківських продуктів не тільки банки. Для ринку банківських послуг характерні три типи конкуренції, що показано на рис. 1.1.

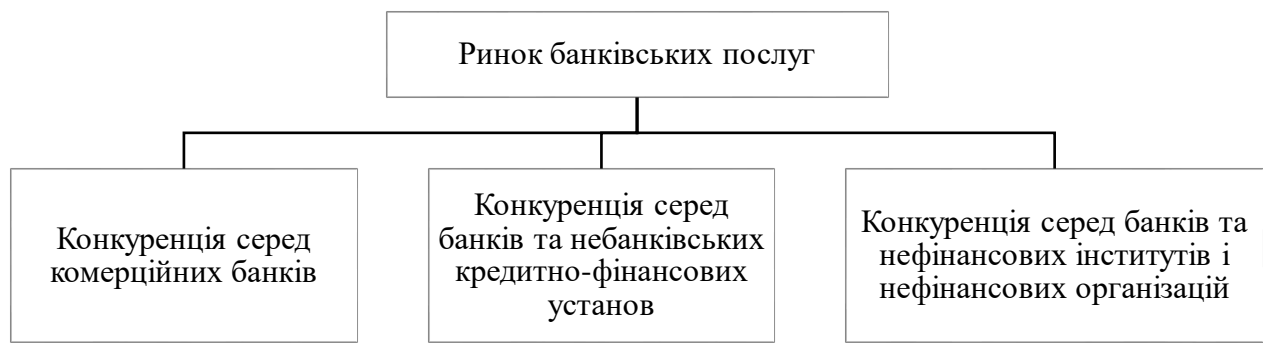


Рисунок 1.1 – Види конкуренції на ринку банківських послуг

Джерело: складено за даними [10, с. 238; 11, с. 9]

Отже, можна виділити три рівні банківської конкуренції у залежності від складу суб'єктів, що конкурують між собою. На першому рівні банки конкурують між собою, де рівень конкуренції між банками і гострота визначаються насамперед співвідношенням між універсальними і спеціалізованими банками. Спеціалізовані банки обмежують свою діяльність невеликим колом операцій або функціонують у вузькому секторі ринку, обслуговують окремі сфери економіки (ощадні, іпотечні, банки споживчого кредиту, банки підтримки, гарантійні та інші). Функціонує обернена залежність: чим вищий рівень спеціалізації в банківській сфері, тим нижчий рівень конкуренції. Оскільки визначальною тенденцією в банківській сфері є ріст універсалізації банків, то цілком логічним буде висновок про загострення конкуренції на цьому рівні. Визначення конкуренції між банками завжди вимагає співпраці і стабільності фінансової системи. Проте конкуренція між банками відбувається, тому що конкуренція є основою добре функціонуючої економічної системи, включаючи фінансові ринки. Однак твердження про те, що конкуренція між фірмами є рушійною силою ринкової економіки, обмежена в банківській сфері. Конкурентна боротьба в банківському секторі не така агресивна, як це спостерігається в інших секторах економіки. Така ситуація є наслідком погроз, які сильна конкуренція може створити для стабільності фінансової системи країни.

Другий рівень характеризується конкуренцією комерційних банків з небанківськими кредитно-фінансовими установами, до яких належать ломбарди, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, установи кредитної кооперації тощо.

Третій рівень визначається конкуренцією комерційних банків з нефінансовими організаціями (з відділеннями зв'язку у сфері грошових переказів, з торговими підприємствами, що реалізують товари в кредит, з структурами, що емітують і обслуговують платіжні картки тощо).

Таким чином, на кожному з цих рівнів банки виступають у ролі безпосередніх учасників ринкових відносин (покупців або продавців різноманітних товарів і послуг), однак основною сферою їхньої діяльності служить фінансовий ринок.

Для того щоб зрозуміти, що таке конкурентоспроможність банку, слід визначити, що конкурентоспроможності з латинської «conspiro» означає зіткнення, змагання, та розглянути підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність», які наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «конкурентоспроможність банку»

Автор	Визначення
Коваленко А. І. [24, с. 72]	Можливість і динаміка пристосування до умов ринкової конкуренції
Примостка Л. О. [44, с. 335]	Визначається рівнем і ступенем використання своїх конкурентних переваг і можливістю адаптуватися до мінливих умов зовнішнього й внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому в будь-який момент часу прибутковість
Волощук П. І. [11, с. 11]	Інтегральна рейтингова оцінка, яка припускає економічно найбільш доцільне й комплексне використання всіх видів потенціалів, кожний з яких має узагальнену числову оцінку
Медведев М.В. [34, с. 38]	Єдність конкурентних позицій та конкурентного потенціалу, які формують конкурентні переваги банківської установи
Мирошніченко О.В. [35, с. 43]	Показник успішності 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



## Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення
Флейтерскі С. [69, с. 9]	Здатність проектувати та продавати банківські послуги, ціни, якість та інші значення яких є більш привабливими, ніж відповідні риси послуг, пропонувані конкурентами
Чао-Хунг В., Лі-Чан Х. [66, с. 564]	Економічна сила банківської організації проти її конкурентів у глобальній ринковій економіці, де послуги, люди, навички та ідеї вільно переміщуються незалежно від географічних кордонів

Очевидно, що конкурентоспроможність у всіх випадках є категорією динамічної. Її зміна в часі обумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів. Крім того, конкурентоспроможність відображає ефективність використання економічного потенціалу банківської установи й по суті формує комплексну рейтингову оцінку її позиції на даному ринку. Отже, конкурентоспроможність банківської установи – це і здатність дивитися в перспективу; досягнення конкурентоспроможності банківською установою означає перехід на кращі лекала управління й функціонування, оцінки бізнесу банку та рівня його ризиків [52, с. 280].

Таким чином, можна зробити висновок, що сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» полягає в здатності суб'єкта купувати або володіти якостями і властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання. Під конкурентоспроможністю банку слід розуміти можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку.

Огляд іноземної літератури показує, що дослідження конкурентоспроможності банків стосувалися багатьох сфер їх діяльності. Деякі з них були присвячені визначенню ступеня конкурентоспроможності цих банків. Інші визначили структурні та інституційні чинники конкурентоспроможності банків або банківських секторів в різних країнах протягом багатьох років. Треті намагалися визначити вплив конкуренції на ефективність банків, їх стабільність і розвиток. Так, Девід Бесанко і Анжан Тхакор [64] вивчали наслідки ослаблення бар'єрів для входу в фінансовий сектор. На підставі отриманих результатів вони прийшли до висновку, що ослаблення вхідних бар'єрів призвело до зниження

процентних ставок за кредитами з одночасним збільшенням процентних ставок по банківських депозитах [63, с. 910-911].

Аллен Бергер і Тімоті Ханнан [63] вивчали взаємозв'язок між концентрацією ринку і прибутковістю банків. В ході емпіричних досліджень вони довели, що банки з великою часткою ринку більше ефективні і проводять політику неконкурентного ціноутворення [63, с. 297].

Ст. Класенс, Г. Добос, Д. Кінгебіль і Л. Лавен [68] провели огляд літератури за конкурентоспроможністю банків і спробували визначити напрямки її змін в країнах, що розвиваються. Дослідники виявили, що конкурентоспроможна банківська система може поліпшити розподіл споживчих позик, розширити корпоративний доступ до кредитів і знизити ризик економічних криз [68, с. 129]. За їх словами, на відкритому ринку фінансові установи можуть краще реагувати на сигнали ринку і пропонувати більш широкий спектр своїх продуктів і послуг [68, с. 132].

Ст. Кліссенс, А. Демиргуч-Кунт, Г.Хейзинга [67] досліджували зміни в фінансовому секторі, викликані виходом на внутрішній ринок великих банків з іноземним капіталом. Вони показали, що така ситуація змусила вітчизняні банки підвищити свою ефективність і знизити процентну маржу в вітчизняних банках [67, с. 908].

Дж. Барт, Дж. Капріо і Р. Левін [62] досліджували вплив правових норм на функціонування банків в 107 країнах. Вони заявили, що правові норми, що збільшують бар'єри для входу в банківський сектор, негативно впливають на ефективність банків, призводять до більш високої процентної маржі і збільшення операційних витрат. Відсутність участі у внутрішньому фінансовому секторі банків з іноземним капіталом призводить до ослаблення конкурентоспроможності вітчизняних банків [62, с. 232].

М. Станкевич [71] заявив, що якість є основним джерелом конкурентної переваги, але в банках вона не визначає постійної конкурентної переваги. У банківському секторі характеристики продукту, його властивості та ціна становлять лише тимчасову конкурентну перевагу банку [71, с. 79].

За словами Агати Йонас [70], стійку конкурентну перевагу може бути отримано тільки шляхом надання високоякісних послуг завдяки позитивному іміджу і дуже хорошій репутації банку. Банки, покращуючи характеристики своїх продуктів, постійно конкурують один з одним з метою домінувати в обраній галузі ринку [70, с. 59].

Аджітабх Амбастха і Кіранкумар Мома [61] виявили, що джерела конкурентоспроможності банків – це ресурси і процеси, які збільшують їх конкурентну перевагу. Вони мають матеріальну і нематеріальну природу. Дослідники визначили як очікувані стратегічні дії наступні: стратегія, навички проектування і реалізації, інновації, якість і управління взаємовідносинами. За їх словами, в банківській сфері під виробництвом розуміється здатність створювати такі банківські продукти, як позики або депозити. В якості операційної діяльності вони включали такі: сила переконання, гнучкість і адаптованість, маркетинг та IT-рішення [61, с. 47].

Слід розглянути основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку. Фактори конкурентоспроможності банку – це явища зовнішнього середовища або процеси банківської діяльності (кредитної, інвестиційної та ін.) Наявність яких необхідна і досить для зміни критеріїв його конкурентоспроможності (надійність, ефективність банку, привабливість банківських послуг та інші), а, отже, і рівня конкурентоспроможності банку в цілому [36, с. 84].

Внутрішні чинники формуються безпосередньо в банку, а інтенсивність і характер прояву залежить від управління ними. З точки зору конкурентоспроможності, саме ці чинники характеризують можливість і ефективність адаптації банку до умов зовнішнього середовища і є об'єктом управлінського впливу в системі забезпечення конкурентоспроможності банку. По можливості управління внутрішні чинники конкурентоспроможності – керовані.

Виникнення і інтенсивність прояву зовнішніх факторів (можливість або загроза) не залежить від діяльності банку, оскільки мають різні джерела

походження і результатом впливу різного рівня [24, с. 76]. Фактори, якими банк не здатний управляти ми пропонуємо об'єднати в одну категорію. Зовнішні фактори: глобальні, національні, і регіональні це чинники макрооточення організації. Макрооточення створює загальні умови перебування в зовнішньому середовищі [31].

Головними параметрами конкурентоспроможності банку, на думку Золотарьової О. В. та Гура С. О., слід вважати наступні: імідж банку; величина статутного капіталу та активів; стійка клієнтура; спектр і якість послуг; наявність філіальної мережі, її розташування і перспективи її розширення; дієва реклама; кваліфікація працівників, грамотний менеджмент, накопичений досвід роботи; фінансовий стан банку; розмір статутного та акціонерного капіталу; рівень автоматизації; вартість послуг; біографічні дані директорів і керівного персоналу [21, с. 35]. До цих параметрів доцільно додати ще й рівень інноваційності послуг та механізму надання послуг. Сучасні комерційні банки не тільки постійно впроваджують нові технології, пов'язані з автоматизацією ряду традиційних банківських операцій, але і освоюють широкий спектр нових продуктів і послуг. Це викликано загостренням боротьби за клієнтуру і затвердженням нового підходу до клієнтам.

Емпіричні дослідження вітчизняних науковців показали, що при виборі банку клієнти керуються: ціною, довірою до банку, фінансовим становищем, зручним розташуванням відділень і повнотою пропозиції [41; 46, с. 70]. Думка інших людей (рідних і близьких) про банк має велике значення. Ієрархія критеріїв вибору банку багато в чому залежить від продуктів, які клієнт має намір використовувати. Клієнти, що бажають відкрити особовий рахунок, звертають особливу увагу на зручне розташування відділення, довіру до банку і широку мережу відділень.

Для більшості клієнтів, які бажають відкрити вклад, найбільш важливими є рівень їх відсоткових ставок і фінансовий стан банку. Рівень процентних ставок також є фактором, що визначає вибір банку для клієнтів, які звертаються за кредитом. Критерії вибору банку трохи розрізняються для окремих клієнтських

сегментів. Наприклад, молоді люди, особливо з великих міст, надають більше значення іміджу банку, ніж інші групи клієнтів, і менше – віддаленості відділення. У свою чергу люди середнього та похилого віку звертають увагу на країну походження і форму власності банку. При виборі банку чинники, пов'язані з якістю обслуговування, не мають великого значення, але їх значення виразно зростає після того, як зробив цей вибір при використанні послуг банку. Серед характеристик банків, які найбільше цінувалися клієнтами, найбільш часто згадувалися: швидкість і ефективність обслуговування, професіоналізм і компетентність персоналу, дружелюбність і ввічливість, спрощена документація, гарне інформаційне обслуговування і гнучкість співробітників в роботі з клієнтами. Клієнти менше звертали увагу на вигідне розташування банку, зручні дні та години роботи, комплексну пропозицію, конфіденційність фінансових операцій, наявність автостоянки і естетику оформлення банку.

Науковці [20, с. 36] також визначають проблем, які породжують не конкурентоспроможність вітчизняних банків, зокрема серед них виділяють:

- 1) невеликі розміри власних капіталів порівняно із зарубіжними банками;
- 2) наявність значної питомої ваги проблемних активів;
- 3) недостатня ліквідність активів;
- 4) відставання від міжнародних стандартів якості обслуговування клієнтів;
- 5) вузький спектр операцій у порівнянні з їх іноземними аналогами;
- 6) брак дешевих і довгострокових пасивів;
- 7) слабкий ризик-менеджмент;
- 8) відсутність акцій переважної більшості банків на відкритому ринку;
- 9) недостатня за міжнародними нормами прозорість операцій;
- 10) відсутність мотивації до виходу на міжнародні ринки і ряд інших.

Всі разом вони підкреслюють системну слабкість і схильність до криз українських банків. Відсутність запасу міцності у банківської системи, її низька капіталізація підкреслюють її неконкурентоспроможність у цілому.

## 1.2 Сутність банківських інновацій та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків

У сучасний період економічної нестабільності банкам дуже важливо знайти спосіб утримання наявних клієнтів і залучення нових. В умовах жорсткої конкуренції це зробити удвічі складніше. Важливу роль відіграє оптимізація внутрішніх процесів, спрямована на скорочення витрат. У всіх цих областях найважливішу роль починає грати процес впровадження інновацій. Інновація в даний час не просто одне з явищ, що визначають економічне зростання, розвиток і структурні зрушення. Інновації стали характерною особливістю і суттю сучасного розвитку в усіх сферах економіки, в тому числі і в банківській справі.

Класичними є визначення інновації, дані П. Друкер і Б. Санто. Так, на думку П. Друкера, інновація – особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс здійснити новий вид бізнесу або послуг [15, с. 33]. Санто Б. визначає інновацію як громадський, технічний, економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і в разі, якщо інновація орієнтується на економічну вигоду, на прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід [53, с. 54].

Поняття «банківська інновація» має свої особливості. На думку проф. І.Т. Балабанової, «банківська інновація – це реалізований у формі нового банківського продукту або операції кінцевий результат інноваційної діяльності банку», а під інноваційною діяльністю розуміється при цьому «системний процес створення і реалізації інновацій» [4, с. 27]. Приблизно таку ж точку зору поділяють в своїх роботах і інші дослідники: В. С. Вікулов [8, с. 107], П. В. Семікова [55, с. 44]. На думку О. І. Лаврушина, банківська інновація, або сукупність нових банківських продуктів і послуг, – це синтетичне поняття про діяльність банку, спрямовану на отримання додаткових доходів в процесі створення сприятливих умов формування і розміщення ресурсного потенціалу за

допомогою впровадження нововведень, що сприяють клієнтам в отриманні прибутку [5, с. 47].

Отже, банківська інновація – це кінцевий результат науково-технічної діяльності банку, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, або послуги, спрямований на краще задоволення наявних потреб клієнтів або формування нових в процесі управління ресурсним потенціалом банку.

Інновація є ринковою реалізацією нової ідеї. У банківській галузі інноваціями можна вважати економічну реалізацію нового банківського продукту або послуги, значне поліпшення вже існуючого, а також введення нового технологічного, маркетингового, управлінського або організаційного методу ділової практики ведення бізнесу.

Інновації є результат інтелектуальної праці і технологічних розробок, які спрямовані на вдосконалення діяльності кредитної організації [29, с. 2]. Чи не кожне нововведення можна по праву вважати інновацією [8, с. 106]. Проте для інновації необхідна наявність ряду обов'язкових властивостей, серед яких: певна ступінь новизни, здатність задовольнити ринковий попит і комерційна реалізованість. Іншими словами, інноваційні банківські продукти і послуги повинні володіти більш високими споживчими якостями в порівнянні з наявними аналогами, бути в більшій мірі привабливими для клієнтів банку та задовольняти потенційний попит нових споживачів. Також характерними рисами банківських інновацій є їх взаємозумовленість, подвійна природа і наявність певного життєвого циклу.

Інноваційні технології в банківській галузі в значній мірі залежать від науково-технічного прогресу в інших індустріях економіки, особливо в ІТ-сфері. Журнал «The Banker» щорічно публікує рейтинг технологічних інновацій в банківській сфері: примітно, що серед переможців немає жодного рішення, яке не було б раніше використано в будь-якій іншій індустрії. Подвійна природа банківських інновацій пов'язана зі специфікою фінансового ринку: впровадження принципово нових фінансових продуктів не вимагає значних капітальних

вкладень, що, однак, не скасовує значних ризиків їх реалізації і необхідності проведення попередніх масштабних маркетингових досліджень [65, с. 47].

Банківська інновація являє собою результат інноваційного процесу, тобто послідовного ланцюга дій і подій в рамках інноваційної стратегії розвитку банку. Ведення інноваційної політики і створення в її результаті банківських інновацій спрямовані на досягнення певного позитивного економічного або стратегічного ефекту, до якого можна віднести: збільшення фінансового доходу банку, залучення нових клієнтів, розширення ринкової частки банку, скорочення витрат роботи кредитної організації та інше.

Проведення інноваційної політики в кредитній організації не повинно протікати стихійно. Тільки за умови вивчення інновацій можна домогтися позитивного ефекту від їх впровадження в діяльність кредитної організації. В першу чергу, необхідно розрізняти інновації і видозміни в продуктах і послугах кредитних організацій, технічних і технологічних процесах. Для того щоб дати більш точну оцінку ефективності проведених інноваційних перетворень в кредитних організаціях необхідно чітко розмежовувати види інновацій. Для цього авторами дається детальна класифікація банківських інновацій. Так, дослідники розрізняють кілька ключових типів банківських інновацій, які можна назвати універсальними для більшості галузей (табл. 1.2).

Подальша систематизація усього розмаїття нововведень вимагає виділення класифікаційної ознаки [30, с. 3]. Множинністю класифікаційних ознак пояснюється в тому числі деякий перетин класифікаційних підмножин між собою.

Таблиця 1.2 – Типи інновацій

Тип інновації	Опис, приклад
Продуктова	Реалізація нового продукту на вже існуючому ринку
Технологічна (процесна)	Впровадження нового методу виробництва, технології, операції або процесу з метою скорочення витрат або зменшення собівартості
Ринкова	Створення принципово нового ринку товарів і послуг
Маркетингова	Освоєння нових ресурсів, методів роботи на ринку, нових форм бізнесу
Управлінська	Зміна структури управління організацією або процесом для досягнення більшої ефективності бізнесу

Джерело: складено за [45, с. 56]



По-перше, розрізняють стратегічні і реактивні інновації в залежності від причини їх зародження. Основна мета стратегічних інновацій полягає в отриманні конкурентних переваг з метою випередження ринку. Реактивні інновації, навпаки, відповідають оборонну політику банків, іншими словами, являють собою реакції на дію інших гравців ринку. Зазначені інновації розрізняються характером витрат. При впровадженні реактивних інновацій банк змушений нести певні витрати для досягнення нового стандарту ефективності, заданого його конкурентами, в той час як при стратегічних інноваціях самостійно вводиться нового стандарту ефективності можна досягти при значно менших витратах.

По-друге, по глибині внесених змін інновації поділяють на радикальні, функціональні і модифікаційні (адаптивні). Радикальні інновації відповідають введенню на ринок якісно нового продукту, технології або методу управління, нової бізнес-концепції, тоді як функціональні – лише модифікують характеристики вже наявного продукту або характер його реалізації з метою максимально повного задоволення потреб клієнтів, або технологію його виробництва шляхом комбінування і поліпшення існуючих [22, с. 107].

Модифікаційні інновації також змінюють будь-які властивості продукту, проте в набагато меншому ступені і за умови незмінності споживчої поведінки і переваг, і часто направлені на збільшення життєвого циклу нововведення.

Особлива важливість функціональних і модифікаційних інновацій полягає в тому, що вони покликані вносити коригування в уже наявні продукти для досягнення найбільшої ефективності їх використання в динамічно мінливій ринковому середовищі. Радикальні інновації пов'язані з глобальними структурними змінами в банківській системі або технологічні прориви в інших галузях економіки. Вони є досить капіталомісткими і тягнуть за собою інновації інших типів, найчастіше – технологічні або управлінські.

Говорячи про інновації, які базуються на вже наявних продуктах, в першу чергу слід відзначити їх відносну дешевизну, а також низькі ризики невдач з огляду на вже наявний позитивний досвід впровадження попередніх продуктів або послуг. Хорошим прикладом є використання перехресних продуктів,

наприклад факторингу або лізингу, що є варіантами звичайного кредитування з додатковими послугами. Такі інновації часом називають комбінаторними, маючи на увазі об'єднання різних технологій в єдиний комплексний пакет.

По-третє, за ступенем ринкової новизни виділяють інновації на світовому ринку (трансконтинентальні, транснаціональні), на національному або локальному ринку (регіональні), а також інновації, які є такими для конкретної організації. Впровадження банком нового для себе продукту або внутрішнього процесу є для даної конкретної організації інновацією, незважаючи на існування даної розробки на ринку. Нововведення можуть впроваджуватися в окремому регіоні, тобто на локальному ринку, або в відокремленій банківській системі країни, іншими словами, на національному ринку. Вища ступінь являє собою інновації на світовому ринку і має на увазі створення продукту, послуги або технології, які принципово не мають аналогів у всьому світі. Завдяки процесам глобалізації та дифузії, більшість інноваційних розробок, які є інноваціями для національних ринків, вже існують в міжнародній практиці.

По-четверте, в залежності від механізму поширення інновації бувають поодинокими (вихідними) і дифузними. Поодинокі інновації виникають самостійно і часто відповідають стратегічним інноваціям, що вперше з'явилися на світовому ринку, в той час як дифузні – є реакцією на перший тип інновацій і поширюються за допомогою процесу дифузії і передачі досвіду. Поодинокі інновації є в своєму роді інноваціями-лідерами, яким притаманні абсолютна новизна і великі ризики. Подібні нововведення можуть дати банку незаперечні конкурентні переваги або, навпаки, привести до значних втрат. Інновації-послідовники виникають в результаті дифузії інновацій-лідерів з певним часовим лагом, мають набагато меншими ризиками і вимагають менших витрат на впровадження в порівнянні з першими. Інновації-послідовники спрямовані на збереження ринкової частки і є аналогом реактивних інновацій [22, с. 108].

По-п'яте, за місцем у виробничому циклі банківські інновації поділяють на продуктові, технологічні (процесні) і сировинні (ресурсні). Продуктові інновації мають на увазі впровадження нових банківських продуктів, які можуть бути

пов'язані як з новими операціями, так і з традиційними в період їх розвитку і трансформації. Таким чином, наприклад, магнітні банківські карти поступово трансформувалися в чіпові. Технологічні, або інфотехнологічні, банківські інновації пов'язані з використанням нових методів отримання, обробки, зберігання та обміну даними. До таких інновацій можна віднести безготівкові перекази і більшість послуг з використанням інформаційних компонент і мережі Інтернет. У свою чергу, ресурсні банківські інновації є необхідною передумовою впровадження всіх інших інновацій за рахунок націленості на формування принципово нової ресурсної бази.

По-шосте, за масштабом впливу інновації можна розділити на два класи: точкові та системні. Точкові інновації спрямовані на вдосконалення певної сфери діяльності і не вимагають великих витрат, адже вони пов'язані з поліпшенням невеликої кількості властивостей і не роблять значного впливу на загальний стан банківської системи. Системні інновації націлені на зміну структури системи в цілому. Наприклад, подібною системною інновацією для банківської галузі стали комп'ютери і локальні обчислювальні системи, що докорінно змінило роботу банків і принципи побудови взаємовідносин між ними [22, с. 109].

По-сьоме, за спрямованістю на ринок інновації мають основною метою задоволення потреб вже наявних споживачів або, навпаки, створення ринку нових клієнтів. Чітка ідентифікація потреб власних клієнтів спонукає банк покращувати і модифікувати вже наявні у нього продукти, розробляти нові можливості і покращувати технологію обслуговування клієнтів.

У той же час для стратегічного розвитку і розширення необхідним є формування принципово нового ринку і класу клієнтів, які можливо ще не розуміють своїх потреб, банк повинен мати певний творчим та інвестиційним потенціалом – в сукупності, інноваційним потенціалом. Незважаючи на значні витрати, серйозність опрацювання і масштабність проведення маркетингових досліджень, ризику їх впровадження на ринок досить великі – недостатність повноти даних дослідження і невірне управлінське рішення можуть призвести до краху всієї інноваційної стратегії.

По-восьме, банківські інновації поділяють на безпосередньо банківські та зовнішні для галузі (замовні). Подібне розділення пов'язано з тим, що в даний час навіть інноваційну діяльність можна віддати на аутсорсинг. Професійні фірми пропонують свої послуги з аналізу ринку і генерації ідей створення нових банківських продуктів і послуг, впровадження нових бізнес-процесів. Більш того, сильна взаємозумовленість банківських інновацій призводить до того, що супровід більшості революційних ІТ-розробок в банківському середовищі виробляється компаніями з інших секторів економіки, які часто ці технології спочатку і створювали.

Базисні інновації вже сформували сучасний технологічний уклад початку 21 століття в найбільш розвинених країнах світу. В основі – мікроелектроніка та інформатика, складові його ядра, яке, в свою чергу, утворили взаємопов'язані технології виробництва. Для того щоб завоювати довіру клієнтів, кредитним організаціям недостатньо надавати їм тільки традиційний спектр послуг. Необхідно міняти форми і методи обслуговування, розширювати сервісні можливості, надавати комплексний банківський сервіс.

Згадані категорії інновацій не розглядають такі їх характеристики, як інтенсивність впливу і ефективність впровадження в банківську галузь, проте відображають найбільш істотні властивості банківських інновацій (рис. 1.2) і дозволяють структурувати інноваційні процеси з метою виділення об'єкта і характеру змін, прогнозування можливого результату.

На відміну від універсальної класифікації інновацій стосовно до будь-яких галузей економіки класифікація банківських інновацій є більш вузькою, проте вона дозволяє розглядати певні закономірності виникнення інноваційної активності і впровадження інновацій в банках, виділяючи напрямок інноваційної стратегії в залежності від переважання певного типу інновацій.

В даний час банківські інновації мають велику роль в забезпеченні ефективної діяльності банків, адже одним з основних факторів успішної банківської діяльності виступає політика постійних нововведень. Дане

твердження впливає з ряду передумов, які характеризують існуюче на сьогоднішній день стан економіки [59, с. 9].



Рисунок 1.2 – Класифікація банківських інновацій

Джерело: складено за [22]

По-перше, відносини банків з клієнтами засновані на принципах партнерства. Це, зокрема, означає, що банки виявляють постійну турботу не тільки про збереження, а й про примноження капіталу своїх клієнтів, пропонуючи їм нові послуги, які сприяють розширенню фінансово-господарської діяльності, зниження витрат, розвитку ділової активності та підвищенню її прибутковості.

Другою причиною появи нових видів банківських послуг є конкуренція між банківськими інститутами в умовах ринкових відносин. Для того щоб вижити в умовах ринку необхідна багатоваріантність і нестандартність ділових рішень, неординарність господарських операцій, впровадження інновацій у всіх сферах діяльності банку.

Третьою причиною є розвиток нових дорогих банківських технологій. Саме науково-технічний прогрес, визнаний у всьому світі як найважливіший фактор

економічного розвитку, все частіше зараз пов'язується з поняттям інноваційного процесу. Однак, нововведення в банківській сфері включають в себе не тільки технічні або технологічні розробки, а й впровадження нових форм бізнесу, нових методів роботи на ринку, нових продуктів і послуг, нових фінансових інструментів. Вони характеризуються більш високим технологічним рівнем, більш високими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попереднім продуктом [46, с. 69].

Банківські інновації відіграють велику роль в забезпеченні ефективної діяльності банків, а сам ефект інноваційної діяльності є багатоаспектним (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Види ефекту від реалізації інновацій в банківській установі

Вид ефекту	Фактори, показники
Економічний	Показники враховують у вартісному вираженні всі види результатів і витрат, обумовлених реалізацією інновацій
Науково-технічний	Новизна, простота, корисність, естетичність, компактність
Фінансовий	Розрахунок показників базується на фінансових показниках
Ресурсний	Показники відображають вплив інновації на обсяг виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсу
Соціальний	Показники враховують соціальні результати реалізації інновацій
Екологічний	Шум, електромагнітне поле, освітлення (зоровий комфорт), вібрація. Показники враховують вплив інновацій на навколишнє середовище

Джерело: складено за даними [44, с. 57]

Розмір ефекту від реалізації інновацій безпосередньо визначається їх очікуваною ефективністю, що виявляється:

- 1) в продуктовому сенсі (поліпшення якості і зростання товарних асортиментів);
- 2) в технологічному сенсі (зростання продуктивності праці і поліпшення його умов);
- 3) у функціональному сенсі (зростання ефективності управління);
- 4) в соціальному сенсі (поліпшення якості життя) [36, с. 87].

Але можна застосувати більш детальну класифікацію інновацій та ефекту від їх впровадження, проте вона вимагає виділення множин класифікаційних ознак.

Спектр фінансових послуг щорічно розширюється, на ринку постійно з'являються нові види продуктів і послуг. Даний фактор є загостренням конкурентної боротьби між кредитними організаціями за клієнта. Тому банк будує свої відносини з клієнтом, спираючись на принципи партнерства. Таким чином, кредитні організації не тільки дбають про збереження, але також і про примноження капіталу своїх клієнтів, шляхом постійного пропозиції нових продуктів і послуг, які сприяють розвитку ділової активності населення.

Під впливом багатьох економічних і соціальних факторів відбувається еволюція банківських продуктів і послуг. Ринок постійно висуває нові вимоги до роботи кредитних організацій, тим самим змушуючи банки освоювати нові операції, в яких зацікавлений клієнт. Але, незважаючи на це, інноваційна політика банків повинна містити допустимий рівень ризиків і максимальну прибутковість.

Зародження і подальший розвиток інновації передбачає поєднання новаторської ідеї і процесу її впровадження в життя, причому обидва аспекти в рівній мірі важливі. Таким чином, доцільно визначити інновацію як кінцевий результат науково-технічної діяльності, одержав втілення у вигляді нової чи удосконаленої продукції (або в вигляді нового технологічного процесу), спрямованої на краще задоволення наявних потреб або формування нових.

### 1.3 Організація інноваційного розвитку банків як передумова забезпечення конкурентоспроможності

Можна з упевненістю стверджувати, що в цілому економіка розвинених країн в даний час перейшла до інноваційного типу розвитку, і банківська сфера – не виняток. Під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів відбуваються такі

інноваційні зміни, які кардинально змінюють структуру, вигляд банків і в цілому банківської системи.

Ураховуючи те, що сучасний етап розвитку світової банківської системи протікає в умовах загострення конкуренції і кризових явищ на фінансових ринках, одним з основних факторів успішного розвитку банківської діяльності виступає політика постійних нововведень. В даний час інновації вважає важливими чинниками стабільності, конкурентоспроможності та сталого економічного зростання банків.

Поточні реалії банківського бізнесу дозволяють явно виділити три основних каталізатора банківської інноваційної діяльності:

- 1) глобалізацію світових фінансових ринків і ринків банківських послуг;
- 2) зростаючу конкуренцію з боку банківського і не банківського секторів;
- 3) світова фінансова криза [55, с. 43].

Впровадження інноваційних процесів у діяльність банку – складний і суперечливий процес. Проте, конкурентоспроможність банківської установи багато в чому залежить від впровадження нововведень в її діяльність, оскільки вони сприяють прискоренню, підвищенню якості обслуговування клієнтів, налагоджують внутрішню роботу банку.

Організація інноваційного розвитку банків як передумова забезпечення конкурентоспроможності має відбуватись шляхом реалізації інноваційної політики банку, яка передбачає напрями інноваційного розвитку банку.

Інноваційна політика – це сукупність управлінських, організаційних, економічних і технологічних рішень, прийомів і методів, що забезпечують пошук і впровадження результатів наукових досліджень і розробок в банківську діяльність.

Інноваційна політика встановлює черговість впровадження інновацій в залежності від наявних ресурсів і поставлених завдань. Інноваційна політика покликана забезпечити успішну реалізацію напрямів банківської діяльності стосовно продажу банківських продуктів та надання банківських послуг за



рахунок забезпечення взаємозв'язку між поточною та інноваційною діяльністю банківської установи [34, с. 38].

Реалізація інноваційної політики здійснюється через систему техніко-економічних і фінансових можливостей банку:

- 1) використання науково-дослідної та експериментальної бази для створення конкурентоспроможних послуг;
- 2) залучення грошових коштів для пошуку, розробки та впровадження нововведень.

Інноваційний комплекс банку повинен розглядатися невід'ємним елементом всього банку як системи поряд з такими елементами:

- підсистема інвестиційного розвитку банку;
- підсистема управління ризиками банку;
- підсистема управління активами і пасивами [30, с. 26].

До складу інноваційного комплексу включається планування і бюджетування інноваційного розвитку, стимулювання і мотивація персоналу, контроль за впровадженням інновацій, інформаційне забезпечення інноваційного процесу.

Найважливішою складовою загального інноваційного комплексу є підсистема організаційно-економічного розвитку, особливість якої є те, що, з одного боку, організаційно-економічні умови є необхідною передумовою для впровадження самих інновацій, а з іншого боку, організаційно-економічна складова є окремим об'єктом інноваційної політики. Таким чином, потенціал інновацій являє собою реальну або ймовірну здатність всього інноваційного комплексу використовувати ресурси банку для організації безперервного інноваційного процесу.

У сукупному потенціалі інноваційного розвитку слід виділити три рівня по відношенню до інноваційного процесу: прихований, базовий і використовуваний. На основі базового потенціалу створюються нові ринки банківських послуг. Прихований потенціал є наслідком поганої організації інноваційного процесу або результатом нестачі ресурсів. За результатами проведеного дослідження, в

середньому по всій банківській системі використовується потенціал становить не більше 15% від прихованого і базового потенціалу [21, с. 114]. При накопиченні достатнього обсягу внутрішніх ресурсів для інноваційної діяльності у інноваційного комплексу виникає необхідність взаємодії із зовнішнім середовищем: фінансовими інститутами, державними законодавчими і нормовстановлюючими органами в особі, в першу чергу, Національного банку України Банку, який є головним регулятором інноваційної активності банків на фінансових ринках.

Результатом функціонування інноваційного комплексу є нові банківські технології, організаційно-економічні рішення, послуги, що надаються клієнтам, а також інші інновації, які мають корисність для зовнішнього середовища (наприклад, універсальні методики для 10 інших банків, інформація, зростання репутації, рівень ділової активності).

Функціонування інноваційного комплексу банку може вважатися ефективним, коли відношення сукупного доходу від використання інновацій до обсягу ресурсів на інноваційний розвиток буде величиною позитивною. При цьому повинні враховуватися витрати на створення самого інноваційного комплексу [37]. Це можна представити наступним вираженням:

$$E = \frac{D}{B} > 1, \quad (1.1)$$

де  $E$  – ефективність інноваційного комплексу в системі інноваційного розвитку банку;

$D$  – значення сукупного доходу від використання інновацій;

$B$  – значення витрат (обсяг ресурсів) на інноваційний розвиток банку.

Інноваційний комплекс залишається в стабільному стані до тих пір, поки він здатний трансформувати вхідні ресурси в обсязі, що не перевищує потужності інноваційного комплексу. В іншому випадку відбувається затримка у впровадженні інновацій, погіршення інвестиційної привабливості нововведень і зростання «прихованого» потенціалу інновацій.

Ефективний організаційно-економічний розвиток банку неможливо забезпечити на рівні оперативного управління. Без продуманої стратегії та ефективного механізму її реалізації організаційно-економічні інновації перетворюються в окремі заходи щодо вдосконалення управління, які часом більше шкодять в силу того, що не пов'язані з глибинними процесами зміни банківських технологій і фінансових ринків. Необхідно вже на стадії реєстрації банку передбачити в бізнес-плані можливі варіанти організаційно-економічного розвитку на перспективу.

Інноваційна діяльність виділяється як специфічний об'єкт банку, відокремлений від звичайних банківських процесів. У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує процес вибору індивідуальної інноваційної стратегії для кожного банку, від якого залежить, в яке русло буде направлено розвиток інноваційної діяльності даної банківської установи.

Крім того, у кожного окремо взятого банку різна якість аналізу навколишнього середовища і визначеність його результатів, відкриває додаткові можливості для подальшого закріплення і розширення своїх позицій на ринку. Саме це і визначає індивідуальні підходи кожної фінансової установи до визначення власних стратегій.

Будь-яка організація, в тому числі і комерційний банк, усвідомлює необхідність формалізації інноваційного процесу і поступово здійснює її. За будь-яких обставинах банк повинен активізувати діяльність і використовувати новітні досягнення науково-технічного прогресу. Тому варто зробити такі уточнення: тій чи іншій фазі інноваційного процесу повинен відповідати певний набір організаційних умов. Однак на стадіях від реалізації до комерціалізації нововведення доцільні жорстке управління і постійний контроль за виконанням.

Організація ефективного інноваційного процесу вкрай потрібна українським банкам. Для ініціювання інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток і успішне функціонування банку, створення умов для ефективного її здійснення, необхідно керуватися такими принципами:

1) створення стимулів для виявлення тенденцій і виділення ідей, які є передумовами для інновацій;

2) свідоме недовантаження інтелектуального потенціалу банку в розрахунку на спонтанне виникнення ідей і пропозицій, які можуть позитивно впливати на розвиток продуктової лінійки банку;

3) оптимізація рівнів управління (в бік скорочення) для прискорення циклу будь-якого інноваційного процесу;

4) мінімізація термінів розробки і впровадження банківських продуктів;

5) орієнтування всієї інноваційної діяльності банку на споживача продуктів з можливістю контролю за першими результатами впровадження інновацій [19, с. 215].

Після визначення перспективних ідей і формування моделі нової банківської послуги розробляється бізнес процесів. До речі, при впровадженні нового продукту (в разі поліпшеною інновації) не обов'язково починати з нуля, досить модифікувати один з вже існуючих бізнес процесів і розробити для нього технологічну карту процесу.

При проникненні на нові ринки, як правило, банк підтримує наявні продукти, одночасно завойовуючи нові сфери ринку, що означає пошук нових сегментів, використання нових методів в просуванні продуктів і послуг або завоювання нових регіональних ринків.

Організацію інноваційної діяльності комерційних банків слід проводити комплексно, одночасно з різними організаційно-економічними напрямками, підлеглими єдиному стратегічному задуму, що орієнтується на задоволення потреб клієнта в інноваціях, а також на успішну реалізацію банківської інноваційної політики.

Комплексний підхід до управління банківською інноваційною діяльністю включає:

1) SWOT-аналіз інноваційних можливостей банку (визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз);

2) вдосконалення планування інноваційної діяльності;

- 3) вивчення існуючих і потенційних ринків для здійснення інновацій;
- 4) оптимізацію організаційної структури банку;
- 5) розробку нових і вдосконалення існуючих товарів і послуг банку;
- 6) пропозиція продуктів і послуг таким чином, щоб привернути увагу до інноваційної діяльності банку якомога більшої кількості клієнтів;
- 7) активізації роботи по залученню нових клієнтів;
- 8) постійний контроль за підвищенням якості обслуговування клієнтів.

Щоб поліпшити менеджмент інноваційної діяльності комерційних банків доцільним буде використання так званого управління по цілям, що являє собою процес, який складається з чотирьох етапів:

- 1) розробка чітких цілей інноваційної діяльності;
- 2) розробка реалістичних планів їх досягнення (стратегій);
- 3) систематичний контроль і оцінка результатів інноваційної діяльності;
- 4) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів [6, с. 99].

Головною метою вдосконалення управління банківською інноваційною діяльністю є оптимальне збільшення прибутку, це може бути досягнуто тільки при ефективній координації роботи всіх головних служб банку: маркетингової, технологічної, кадрової, фінансової.

Ринкову позицію на ринку, як проміжний показник конкурентоспроможності, визначають за формулою [35, с. 48]:

$$R = \varphi (X_1, X_2, \dots, X_n), \quad (1.2)$$

де  $R$  – ринкова позиція банку на фінансовому ринку;

$X_n$  – фактори конкурентоспроможності банку, у тому числі інноваційні.

У загальному вигляді конкурентоспроможність банку доцільно розглядати на основі функції [35, с. 48]:

$$K = f(\varphi_1 (X_1, \dots, X_n), \varphi_2 (X_1, \dots, X_n), \dots, \varphi_n (X_1, \dots, X_n), T, \Omega), \quad (1.3)$$

де  $K$  – конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку країни;

$(X_1, \dots, X_n)$  – ринкові позиції банку в  $i$ -му регіоні;

$T$  – тимчасова компонента;

$\Omega$  – система ендогенних (внутрішніх) факторів.

Доцільно розглянути сучасні тенденції розвитку банківських інновацій. Досвід розробки нових банківських продуктів, послуг та технологій на українському ринку в основному спирається на світову практику. Український банківський сектор в своєму розвитку проходить всі ті ж етапи, що і банківські системи розвинутих країн.

Величина тимчасового лага визначається характером дифузії інновацій. Варто зазначити, що через відсутність процедури оформлення патентів на банківські продукти і послуги будь-які види банківських інновацій по закінченні досить невеликого періоду часу інноваціями в повній мірі бути не зможуть, оскільки отримають широке поширення на ринку і в середовищі конкурентів [17, с. 128].

Примітний той факт, що українські банки переймають не тільки успішні західні практики впровадження нових продуктових лінійок, а й інформаційні технології, а також ключові методичні аспекти управління банком, технологічні аспекти відповідних бізнес-процесів. Проте доцільно почати розгляд саме з реорганізації банківської діяльності щодо формування принципово нових видів продуктів і послуг, багато з яких спричинили розвиток нових ринків зі своїми типами споживачів. Однак не завжди інноваційні західні продукти і послуги отримували в Україні настільки ж широке поширення і демонстрували бурхливі темпи зростання і розвитку в силу певних законодавчих обмежень і психологічних особливостей споживачів. Зважаючи на значні відмінності банківських систем сліпе слідування прикладу впровадження інновацій на розвинутих ринках не завжди дає очікуваний результат. Більш того, методи, що ефективні для Європи або США кінця XX століття, очевидно, не є такими для України початку XXI століття.

Історія становлення і розвитку банківського сектора демонструє, що до 80-х рр. минулого століття норма прибутку при традиційному кредитуванні залишалася на високому рівні, проте з часом її значення стало стрімко знижуватися. У спробах розширити бази прибутковості і вийти за рамки ролі фінансового посередника банки переключили свою увагу з маркетингу продукту на маркетинг споживача і впровадили стратегію швидкого реагування на будь-які зміни споживчого попиту, що призвело до виникнення нових банківських продуктів, послуг та видів діяльності. Перерозподіл ресурсів з традиційних видів діяльності і відхід з ринку позикового капіталу стали причинами того, що вже в кінці 90-х рр. ХХ століття орієнтація на розробку нетрадиційних продуктів і послуг стала основою інноваційного розвитку світових банківських систем [8, с. 107].

Серед основних тенденцій розвитку банківських інновацій необхідно в першу чергу відзначити зміщення акценту з цінових і кількісних характеристик фінансових продуктів на сервісні та якісні характеристики, такі, як індивідуальний підхід до клієнта, швидкість і якість його обслуговування. Основна маса запитів клієнтів спрямована на екстериторіальність і безперервність роботи систем, що змушує банки фокусуватися на засобах управління незалежно від місцезнаходження і часу доби, загальнодоступності, множинності каналів доступу та інтерактивності обслуговування, проведення операцій в режимі реального часу і мінімізації ручної обробки операцій.

Інновації в зазначених областях зумовлені як мінливим клієнтським попитом, так і широким розвитком інформаційних технологій. В даний час фінансовий ринок і ринок ІТ-технологій тісно переплетені, і ця взаємодія носить двосторонній характер. З одного боку, розвиток нових інформаційних технологій пропонує інноваційні рішення для банківського бізнесу, що дозволяють значно збільшити ефективність роботи фінансової організації і підвищити якість наданих клієнтам послуг, що стимулює появу певних нововведень і в наборі пропонованих банківських продуктів і послуг. У той же час і бурхливий розвиток банківського сектора призводить до прискорення інформаційних розробок в інших галузях

економіки, адже ІТ-компанії намагаються задовольнити зростаючий попит на інноваційні рішення з боку фінансових організацій [21, с. 115].

Таким чином, сьогодні банківські інновації стають одним з найважливіших чинників успіху в банківській діяльності поряд з ефективним менеджментом, маркетингом і новітніми технологіями. Завданням вітчизняних банків є використання досвіду, який вже є в розвинених країнах.

В сучасних умовах запорукою успішної роботи банківських установ і передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності стає розробка і реалізація інноваційних стратегій, які орієнтовані на створення максимальної споживчої цінності для клієнтів, що дозволяють забезпечувати і утримувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Банківські інновації стали основними ресурсами інтенсифікації діяльності кредитних установ завдяки розширенню спектра каналів продажів продуктів і послуг за рахунок телекомунікаційних можливостей, в першу чергу - глобальної мережі Інтернет.

Повертаючись до питань розвитку інновацій в українському банківському секторі, не можна обійти стороною особливості його законодавчого регулювання. Українське законодавство в галузі регулювання діяльності банків в значному ступені відстає від західного, що перешкоджає масштабному поширенню нових фінансових продуктів і послуг на українському ринку, але в той же час відкриває горизонт великих можливостей. З появою окремих прецедентів в українському банківському секторі розвивається і його законодавча база. Наприклад, прийняття законів про сек'юритизацію, про кліринг, про ліквідаційному нетингу, що дозволяють істотно знизити ризики інвестиційних і фінансових компаній на ринку. Однак необхідно розуміти, що протягом останніх років основна законотворчість була зосереджена на напрямках вирішення проблеми нестачі ліквідності, зміцнення довіри вкладників і підвищення капіталізації банків – боротьбі з наслідками світової фінансової кризи. Слід зазначити також таку особливість розвитку інновацій в українському банківському секторі, як



задоволення вимог НБУ – регулятора, чийм основним завданням є підтримка стабільності і безпеки функціонування галузі.

За підсумками першого розділу згорблено наступні висновки. Банківська конкуренція – це відносини, що складаються не тільки виключно між банками: кожен окремо взятий банк функціонує на ринку з неоднорідною масою конкуруючих із ним продавців банківських послуг (кредитних спілок, ломбардів, страхових, лізингових, факторингових компаній тощо), а також з іншими банками.

Конкурентоспроможність банків визначається такими факторами, як стан, ринок і потенціал установ. Держава за допомогою нормативних актів визначає порядок і правила конкуренції. Ринок, і перш за все кількість учасників, визначає силу конкуренції, а потенціал банківської установи (її активи і процеси) визначає її конкурентні позиції.

Сфера банківської конкуренції вкрай специфічна і різноманітна. Слід зазначити, що поняття банківської конкуренції досить умовне, так як конкурують на ринку банківських продуктів і послуг не тільки банки. Банківську конкуренцію можна визначити як процес суперництва, здійснюваний в динаміці між суб'єктами банківського ринку, одночасно зацікавлених в досягненні однієї мети. У свою чергу інновації є найважливішим фактором конкурентоспроможності банків і забезпечують їх економічне зростання. Апробація і впровадження інновацій, які отримали визнання в інших країнах або розроблених самостійно, істотно підвищить потенціал вітчизняних банків.

У процесі управління конкурентоспроможністю банку значна роль відведена визначенню факторів, що впливають на неї. Фактори макросередовища (зовнішні) необхідно враховувати в процесі діяльності банку, внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність банк може регулювати для досягнення потрібного результату в процесі своєї діяльності.

Огляд емпіричних досліджень показує, що основними факторами конкурентоспроможності банків є: частка ринку, технологічний розвиток, продуктивність, інноваційний потенціал, якість продукції, рівень цін, навички

проектування і впровадження, створення цінності, маркетинг, бренд, репутація, організаційна культура, гнучкість, адаптивність і стратегія.

Велику роль у досягненні ефективності діяльності банку а також підвищення конкурентоспроможності банку відіграє банківська інновація. Банківська інновація є процесом модернізації діяльності банку, що полягає в удосконаленні надаваних продуктів, операцій, послуг, бізнес-процесів або створення нових, спрямований, з одного боку, на краще задоволення наявних потреб клієнтів або формування нових, з іншого – на розширення спектру послуг, що продуктів і послуг і отримання додаткового прибутку.

При оцінці конкурентоспроможності банків слід використовувати багатовимірні синтетичні показники, оскільки поняття конкурентоспроможності охоплює багато аспектів і області діяльності. Великою проблемою при вивченні конкурентоспроможності є відсутність сумісності результатів через різних змінних (характеристик), які використовуються дослідниками.

## 2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ПУМБ» ЯК ОСНОВА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### 2.1 Оцінка фінансового стану АТ «ПУМБ»

Акціонерне товариство «Перший український міжнародний банк» зареєстровано 23 грудня 1991. АТ «Перший Український Міжнародний Банк» є частиною бізнесу SCM, що є міжнародним брендом, представленим в 7 країнах Європи і Північної Америки. Компанії і підприємства, що відносяться до SCM, працюють в гірничо-металургійній, енергетичній, банківській, телекомунікаційній, мас-медійній, транспортній, сільськогосподарській, страховій і інших сферах.

Коротка назва – АТ «ПУМБ». Головний офіс знаходиться в Києві. Всеукраїнська мережа відділень банку нараховує 172 відділення в усіх областях України. АТ «ПУМБ» є одним із небагатьох банків, який під час кризи 2014-2015 рр. не лише не закривав відділення, а й відкривав нові. Станом на 1 січня 2020 р. банк обслуговує 1,2 млн. приватних та більше 40 тисяч корпоративних клієнтів.

АТ «ПУМБ» – найбільший український банк з приватним капіталом, що надає всі види банківських послуг; відноситься до системно важливих банків. Його діяльність зосереджена на комерційних, роздрібних та інвестиційно-банківських операціях.

АТ «ПУМБ» входить в ТОП-8 найбільших банків України за версією рейтингу «Financial club» «50 провідних банків України».

АТ «ПУМБ» входить у десятку найбільших банків України за ключовими фінансовими показниками. АТ «ПУМБ» є універсальним банком, діяльність якого зосереджена на комерційних, роздрібних та інвестиційно-банківських операціях.

Універсальність АТ «ПУМБ» обумовлена різноманітністю банківських послуг, які надаються клієнта. Банк за посовує клієнтоорієнтований підхід; з точки зору захисту споживачів – чіткість та прозорість умов надання послуг, задля

чого створено низку нормативних актів щодо інформаційних зобов'язань, покладених на банк щодо клієнтів, особливо споживачів. Такий підхід є безсумнівно важливим, оскільки сприяє правильному виконанню зобов'язань банку щодо надання послуг клієнтам та дозволяє споживачам контролювати, чи правильно банк виконують свої зобов'язання перед ними.

В обслуговуванні мікро та малого бізнесу банк фокусувався на спрощенні бізнес-процесів та зручності вибору клієнтами продуктів та послуг банку.

За допомогою автоматизації кредитного процесу банк швидко приймає рішення і надає кредитні кошти. Для агросектору банк впровадив швидкі цільові продукти та партнерські програми на купівлю сільськогосподарської техніки. Вони мають просту процедуру оформлення та знижену ціну кредиту. У 2019 р. банк впровадив чат-бот для корпоративних клієнтів, де вони можуть отримати 24/7 всю необхідну інформацію, економлячи свій дорогоцінний час.

АТ «ПУМБ» своєю діяльністю Перший Український забезпечує не лише стійкі фінансові результати, але й здійснює внесок у соціальне та економічне зростання України.

Головний акціонер банку – ТОВ «СКМ Фінанс» (92,24% акціонерного капіталу). Найвищим органом управління ПУМБ є Загальні збори акціонерів. Наглядова рада банку, яка обирається Загальними зборами акціонерів і є йому підзвітною, забезпечує захист прав акціонерів банку, контролює та регулює діяльність Правління банку. Очолює правління голова правління.

Розглянемо фінансово-економічний стан АТ «ПУМБ» у 2017-2019 рр. Основним джерелом аналізу виступає Звіт про фінансовий стан (або баланс банку), що представлений в Додатку А, адже він займає центральне місце серед фінансових звітів. В табл. 2.1 розглянемо структуру активів АТ «ПУМБ» та визначимо їх основні складові.

Таблиця 2.1 – Динаміка складу та структури активів АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр., млн. грн.

Найменування показника	2018		2019		2020		Відхилення		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	у структурі, у %	темп приросту, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	9045,5	17,68	9678,9	17,19	14541,1	19,12	5495,6	1,44	60,76
Заборгованість інших банків	1520,7	2,97	1195,2	2,12	1591,7	2,09	71	-0,88	4,67
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	207,7	0,41	40,7	0,07	72,9	0,10	-134,8	-0,31	-64,90
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9448,8	18,47	8968,6	15,93	18455,4	24,26	9006,6	5,79	95,32
Кредити, надані клієнтам	27378,8	53,52	32896,4	58,43	37567,1	49,39	10188,3	-4,13	37,21
Поточний актив з податку на прибуток	0,03	0,00	0,002	0,00	0,002	0,00	-0,028	0,00	-93,33
Інші активи	1337,3	2,61	1183,9	2,10	1410,3	1,85	73	-0,76	5,46
Основні засоби	1581,6	3,09	1699,3	3,02	1801,4	2,37	219,8	-0,72	13,90
Інвестиційна власність	71,9	0,14	94,3	0,17	71,3	0,09	-0,6	-0,05	-0,83
Нематеріальні активи	324,3	0,63	282,6	0,50	267,4	0,35	-56,9	-0,28	-17,55
Право на користування активами	246,5	0,48	264,7	0,47	294,4	0,39	47,9	-0,09	19,43
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00	2,2	0,00	2,2	0,00	0,00
Усього активів	51160,1	100	56304,5	100	76065,4	100	24905,3	0,00	48,68

Джерело: складено за даними Додатку А

В табл. 2.1 активи перераховані відповідно до їх ліквідності – від найбільш ліквідних до найменш ліквідних. Загальні активи станом на 31.12.2020 р. зросли на 24905,3 млн. грн. або на 48,68% порівняно до 2018 р. Таке збільшення активів відбулось переважно за рахунок зростання обсягів кредитування клієнтів (на 10188,3 млн. грн. або на 37,21%), цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (на 9006,6 млн. грн. або на 95,32%) й грошових коштів та їх еквіваленти (на 5495,6 млн. грн. або на 60,76%).

АТ «ПУМБ», як окрема фінансова організація, займається наданням позик, депозитів, купівлею цінних паперів, прийомом депозитів і наданням численних банківських послуг, які виконуються за запитом клієнтів. Різноманітність банківських операцій тягне за собою необхідність прийняття повсякденних рішень щодо можливості інвестування в банк. У такій ситуації важливим питанням є поділ активів банку на прибуткові і нерентабельні.

Найбільшу питому вагу у активах банку мають кредити, надані клієнтам, з часткою у 53,52% (на 31.12.2018 р.), 58,43% (на 31.12.2019 р.) та 49,39% (на 31.12.2020 р.). Переважний напрям кредитування досліджуваного банку – кредити корпоративним клієнтам. Серед кредитування фізичних осіб переважним є споживче кредитування, кредитні картки та овердрафти. На другому місці за питоною вагою у складі активів банківської установи перебувають цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (державні боргові цінні папери, депозитні сертифікати НБУ, корпоративні облігації): відповідно до аналізованого періоду їх частка складає 18,47%, 15,93%, 24,26%. Підсумок цих двох статей активу – кредити клієнтам та цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід – складають 71,99% (на 31.12.2018 р.), 74,35% (на 31.12.2019 р.) та 73,65% (на 31.12.2020 р.). Це свідчить про наявність диверсифікованості активів банку.

Позитивним є зростання грошових коштів та рахунків в НБУ за аналізований період – на 5495,6 млн. грн. або на 60,76%. У структурі ця стаття активу зросла на 1,44 відсоткових пунктів та на 31.12.2020 р. складає 19,12% від загальної величини активів. Таким чином, тенденція зростання питокої ваги

високоліквідних активів сприяє покращенню рівня ліквідності банку в аналізованому періоді.

В табл. 2.2 проаналізовано склад та структуру пасивів за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка складу та структури пасивів АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр., млн. грн.

Найменування показника	2018		2019		2020		Відхилення		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	у структурі, %	темп приросту, %
Зобов'язання перед НБУ	0,1	0,0002	0	0,00	4201	5,52	4200,9	5,52	у 42010 раз
Заборгованість перед іншими банками	697,5	1,36	934,3	1,66	1356,7	1,78	659,2	0,42	94,51
Кошти клієнтів	39759,3	77,7	42717	75,87	57455,7	75,53	17696,4	-2,18	44,51
Випущені депозитні сертифікати	832,5	1,63	0	0,00	0	0,00	-832,5	-1,63	-100,0
Зобов'язання з оренди	267,4	0,52	294,6	0,52	328,7	0,43	61,3	-0,09	22,92
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	83,2	0,16	153,5	0,27	146,7	0,19	63,5	0,03	76,32
Відстрочене податкове зобов'язання	25,3	0,05	38,2	0,07	11,8	0,02	-13,5	-0,03	-53,36
Інші зобов'язання	2303,5	4,50	2910,8	5,17	2726,5	3,58	423	-0,92	18,36
Субординований борг	488,1	0,95	0	0,00	0	0,00	-488,1	-0,95	-100,0
Разом зобов'язання	44457,8	86,9	47048,3	83,56	66226,5	87,07	21768,7	0,17	48,96
Акціонерний капітал	3539,9	6,92	3512,5	6,24	4998,6	6,57	1458,7	-0,35	41,21
Емісійний дохід	101,7	0,20	101,7	0,18	101,7	0,13	0	-0,07	0,00
Резерв переоцінки ОЗ	634,4	1,24	523,3	0,93	612,4	0,81	-22	-0,43	-3,47
Резерв переоцінки ЦП	-41,2	-0,08	104,3	0,19	118,7	0,16	159,9	0,24	-388,11

Резервний фон	1479,8	2,89	1479,8	2,63	1610,2	2,12	130,4	-0,78	8,81
Нерозподілений прибуток	987,7	1,93	3434,6	6,10	2397,4	3,15	1409,7	1,22	142,73
Всього капіталу	6702,3	13,1	9256,2	16,44	9839	12,93	3136,7	-0,17	46,80
Усього пасивів	51160,1	100	56304,5	100	76065,4	100	24905,3	0,00	48,68

Джерело: складено за даними Додатку А

Отже, в ресурсній базі переважають зобов'язання, частка яких складає 86,9% (на 31.12.2018 р.), 83,56% (на 31.12.2019 р.) та 87,07% (на 31.12.2020 р.). загальна величина зобов'язань банку зросла на 21768,1 млн. грн. (або на 48,96%) порівняно до кінця 2018 р. за рахунок збільшення рахунків клієнтів, зобов'язань перед НБУ та іншими банками, інших зобов'язань та відстрочених податкових зобов'язань.

У складі зобов'язань банку рахунки клієнтів є переважним ресурсом для здійснення банком своїх активних операцій, адже їх частка в складі пасивів перевищує 70 відсотків та складає 77,7% (на 31.12.2018 р.), 75,87% (на 31.12.2019 р.) та 75,53% (на 31.12.2020 р.). За аналізований період рахунки клієнтів зростають на 17696,4 млн. грн. або на 44,51% у порівнянні з 2018 роком. Це говорить, що банк активно здійснює залучення коштів клієнтів, проводячи депозитну політику.

Позитивним є зменшення суми субординованого боргу банку у складі зобов'язань, як у абсолютній величині (на 488,1 млн. грн. або на 87,26% порівняно до 2017 р.). так і в структурі – на 0,95 відсоткових пунктів.

За даними табл. 2.3 динаміка розміру власного капіталу АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр. є позитивною та вказує на збільшення його розміру у 2020 р. на 3136,7 млн. грн. (або на 46,8%), тобто з 6702,3 млн. грн. до 9839 млн. грн. Зростання власного капіталу АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр. відбулось за рахунок збільшення акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку.

Зростання нерозподіленого прибутку, величина якого за аналізований період зросла з 987,7 млн. грн. до 2397,4 млн. грн., є свідченням успішного розміщення власних ресурсів, відображенням чого є позитивні результати роботи банку в цілому.



Отже, структуру власної ресурсної бази АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр. можна визначити оптимальною, адже в цей період власні ресурси мають тенденцію до зростання, що переважно зумовлено значним приростом нерозподіленого прибутку (на 142,73%).

Далі проаналізовано економічні нормативи діяльності банку АТ «ПУМБ» у 2017-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Економічні нормативи АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр.

Найменування	Ум. позн.	Нормативне значення	2018	2019	2020	Відхилення
Норматив мін. розміру рег. капіталу	Н1	> 200 млн. грн.	5282,3	7914,9	8589,5	3307,20
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	Н2	> 10%	16,34	21,21	18,39	2,05
Норматив миттєвої ліквідності	Н4	> 20%	68,66	79,92	77,95	9,29
Норматив поточної ліквідності	Н5	> 40%	77,91	86,12	84,26	6,35
Норматив короткострокової ліквідності	Н6	> 60%	101,33	107,75	98,28	-3,05
Норматив макс. розміру кредитного ризику на одного контрагента	Н7	не більше 25 %	15,3	11,10	9,86	-5,44
Норматив великих кредитних ризиків	Н8	(не більше 8-кратного розміру регул. кап.)	135,26	44,39	0	-135,26
Норматив макс. розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	Н9	(не більше 25 %)	83,16	33,22	6,06	-77,10

Джерело: складено за даними [9; 10; 17]

Проаналізовано отримані показники. У вітчизняній банківській системі перед національними комерційними банками встановлені два ключові нормативи, що відносяться до бази власних ресурсів [9, с. 218]:

1) Н1 – регулятивний капітал, не менше 200 млн. грн.;

2) Н2 – норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу, не менше 10 відсотків.

Регулятивний капітал банку включає: основний капітал; додатковий капітал [37, с. 128]. Також норматив регулятивного капіталу коригується на відвернення та згідно із чинним законодавством визначає мінімальний обсяг регулятивного капіталу (Н1) – не менше 200 млн. грн. З метою відповідності власної капітальної бази досліджуваного банку станом на кінець 2018-2020 рр. проаналізовано нормативи власного капіталу у відповідності рівням економічним нормативам НБУ. У досліджуваній банківській установи АТ «ПУМБ» норматив регулятивного капіталу (Н1) складає 8589,5 млн. грн. на кінець 2020 р., що на 3307,2 млн. грн. більше за величину на 31.12.2018 р. Тобто, власні ресурси банку значно перевищують встановлений НБУ нормативний розмір, тому можна зробити такий висновок, що норматив Н1 АТ «ПУМБ» повністю відповідає нормативам НБУ.

Нормативне значення показника Н2 повинно бути не менше 10 відсотків (>10%). У АТ «ПУМБ» норматив Н2 на 31.12.2020 складає 18,39%, що на 2,05% більше за величину на 31.12.2018 р. Можемо підсумувати, що і норматив власних ресурсів Н2 для досліджуваного комерційного банку перевищує нормативне значення та свідчить про достатність власної ресурсної бази досліджуваної банківської установи.

Отже, на базі табл. 2.3 визначено, що регулятивний капітал (Н1) являється одним із базових показників функціонування комерційного банку, ключовою метою якого є забезпечення нівелювання несприятливих впливів різного роду ризиків, яким піддається будь-яка банківська установа під час функціонування на ринку, та виконує захисну функцію вкладів, забезпечує високий рівень фінансової стійкості та стабільності банківської діяльності.

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2), що запроваджений задля нівелювання надмірного перевищення передачі комерційним банком ризику кредитування та ризику неповернення банківських активів на кредиторів і вкладників комерційного банку. Тобто, можна зробити

такий висновок, що нормативи достатності капіталу Н1 та Н2 досліджуваної кредитної установи АТ «ПУМБ» відповідають нормативам НБУ.

Слід зазначити, що статистичні дані за останні 2018-2020 рр., наведені в таблиці 2.3, засвідчують дотримання досліджуваним банком усіх нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6). Порівняння отриманих значень нормативів ліквідності АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр. із нормативними значеннями показали, що вони значно перевищують їх. У зв'язку із цим слід звернути увагу на те, що значне перевищення фактичних даних над нормативними говорить про надлишок ліквідності та відсутність ефективного менеджменту активів та пасивів банку. У випадках, коли банки відчувають надлишок ліквідності, менеджментом банку, як правило, проводяться досить ризикові кредитні вкладення.

Надлишкова ліквідність у банківському секторі може з'являтися у разі відсутності розвиненого фінансового ринку в державі або макроекономічної нестабільності, тоді накопичені заощадження не трансформуються в інвестиції, а власники вільних фінансових ресурсів, прагнучи отримати «швидкі» прибутки та не втратити свої гроші, розміщують їх у короткострокові банківські вклади, які вони готові вилучити при перших ознаках погіршення економічної ситуації. Ще однією з причин надлишку банківської ліквідності є некоректно визначені орієнтири грошово-кредитної політики центрального банку, коли «політика дешевих грошей» призводить до невиправданого розширення кредитування. У такому випадку банки пом'якшують вимоги до позичальників, приймаючи на себе більший ризик неповернення коштів, який зрештою буде реалізований. Таким чином, рівень ліквідності банківської системи здатний істотно впливати на макроекономічну динаміку. Дефіцит ліквідності спричиняє проблеми щодо своєчасного здійснення платежів та виконання зобов'язань. Надлишок ліквідності може призвести до небезпечного збільшення обсягів кредитування через недооцінку ризиків неповернення коштів.

Далі проаналізовано нормативи кредитного ризику (credit risk limits) є економічними нормативами, які встановив Національний банк України з метою зменшення банківських ризиків, та недотримання яких може призвести до

фінансових труднощів у діяльності банку [18, с. 180]. До них належать норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), норматив великих кредитних ризиків (Н8) та норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9).

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) встановлюється з метою обмеження кредитного ризику і за цим показником АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр. показує відповідність вимогам регулятора. Норматив Н7 перебуває в межах нормативного значення, та не перевищує 25%, але має різке коливання з 2018 р. по 2020 р. з тенденцією до зменшення. Така ситуація, насамперед, пов'язана із кризою у фінансовому секторі. Збільшення кількості простроченої та сумнівної заборгованості клієнтів перед банками призвело до зростання рівня кредитного ризику у середньому на одного контрагента. Позитивним моментом є поступове зменшення значення цього показника, величина якого скоротилась з 11,1% до 9,86% у 2020 р.

Аналізуючи норматив «великих» кредитних ризиків (Н8) можна зробити висновок, що АТ «ПУМБ» у 2017-2019 рр. має надійний рівень кредитного ризику за окремим контрагентом, або групою пов'язаних контрагентів.

Аналізуючи норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами, тобто ризику кредитів, гарантій та поручительства, наданих одному інсайдеру (Н9), помітно, що цей показник за аналізований період перевищує нормативне значення у 2018-2019 рр. та становить 83,16% та 33,22% відповідно. Отже ризик у цей період є зависоким. Показник знижується до 6,06% у 2020 р. Це означає, що АТ «ПУМБ» у цьому періоді не має великих ризиків, що виникають під час здійснення операцій з інсайдерами, і ці операції не призводять до прямого та непрямого впливу на діяльність банку. Дані свідчать, що цей вид ризику практично не загрожує банку. До того ж низхідна тенденція, що спостерігалася за останні роки за нормативами Н8 та Н9, є позитивним явищем.

Таким чином, встановлено, що досліджувана банківська установа має задовільний фінансовий стан, дотримується нормативів ліквідності та капіталу,

питома вага власного капіталу збільшується у активах банку, що забезпечено якісним контролінгом та менеджментом з боку банківського управління.

## 2.2 Аналіз конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ»

Будь-яка банківська установа прагне підвищити свою конкурентоспроможність, конкурентоспроможність своїх продуктів і послуг, з метою залучення клієнтів. Потреба в аналізі конкурентоспроможності банку виникає у всіх учасників господарського процесу; діяльність яких пов'язана з банками: клієнти банку, інвестори, власники та акціонери банку; органи нагляду та контролю, міжнародні фінансові установи та банки, засоби масової інформації, менеджмент та персонал банку, конкуренти банку.

Сучасна система управління банками повинна бути в змозі розробити і реалізувати новітні методики оцінки їх конкурентоспроможності. Необхідним є обґрунтований вибір адекватного методу її оцінювання та періодичний моніторинг даного показника з метою своєчасного впровадження, у випадку його зменшення, певних заходів, націлених на підвищення ефективності роботи банку. В роботі здійснена спроба застосувати методики оцінки конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ», які опираються на наступне:

- 1) проведення оцінки складу та структур доходів та витрат банку;
- 2) дослідження темпів зростання основних показників розвитку банку: активів, капіталу та депозитної бази;
- 3) аналіз показників операційної діяльності банку;
- 4) аналіз показників ринкової позиції банку за активами, капіталом та депозитами;
- 5) оцінка рейтингу банку за конкурентними перевагами порівняно до інших банків;

б) оцінка конкурентоспроможності за міжнародною рейтинговою системою CAMELSO.

За наведеними напрямками проведено оцінку конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ», адже така система методів оцінки тісно пов'язана з ефективністю інноваційної діяльності банків. Далі представлено дослідження за окресленою вище етапністю застосування різних методик оцінки конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ».

1) Проведення оцінки складу та структур доходів та витрат банку АТ «ПУМБ». Складним завданням для українських банків в умовах економічної та політичної нестабільності є забезпечувати фінансову стабільність, достатній рівень рентабельності та проводити ефективну інноваційну діяльність. Економічна ефективність функціонування будь-якого банку насамперед залежить від доходів і витрат банків. В табл. 2.4 представлено аналіз структури доходів АТ «ПУМБ» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка складу та структури доходів АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр., млн. грн.

Найменування показника	2018		2019		2020		Відхилення (2020 р. від 2018 р.)		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	у структурі, %	темп приросту, %
Процентні доходи	6362,34	66,68	7697,77	70,19	9243,26	73,22	2880,92	6,55	1,45
Комісійні доходи	1788,41	18,74	1946,78	17,75	2080,26	16,48	291,85	-2,26	1,16
Торговий дохід	325,26	3,41	331,52	3,02	281,59	2,23	-43,67	-1,18	0,87
Інші операційні доходи	911,25	9,55	808,48	7,37	892,19	7,07	-19,06	-2,48	0,98
Інший дохід	155,06	1,62	182,62	1,67	126,05	1,00	-29,01	-0,63	0,81
Разом операційний дохід	9542,32	100,00	10967,20	100,00	12623,40	100,00	3081,03	0,00	1,32

Джерело: складено за даними Додатку А

Серед доходів АТ «ПУМБ» найбільшу частку мають процентні доходи. Їх частка перевищує 70 відсотків у структурі доходів банку. Вони отримані від надання кредитів клієнтам банку, іншим банкам, процентний дохід від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, та депозитні сертифікати, класифіковані як грошові кошти та їх еквіваленти й процентний дохід від фінансового лізингу корпоративним клієнтам. Децю знижується питома вага комісійних доходів (на 2,26 відсоткових пункту), торгових доходів (на 1,18 в.п.), інших операційних доходів (на 2,48 в.п.) та інших доходів (на 0,63 в.п.). В абсолютному вимірі зростає обсяг процентних доходів – на 2880,92 млн. грн. або на 1,45% порівняно до 2018 р. Комісійні доходи зросли на 291,85 млн. грн. або на 1,16%. Інші види доходів скоротились.

В табл. 2.5 представлено аналіз структури витрат АТ «ПУМБ» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Динаміка складу та структури витрат АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр., млн. грн.

Найменування показника	2018		2019		2020		Відхилення (2020 р. від 2018 р.)		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	у структурі, %	темп приросту, %
Процентні витрати	2445,67	32,86	2486,18	29,00	2384,73	23,66	-60,94	-9,20	0,98
Комісійні витрати	483,18	6,49	536	6,25	742,22	7,36	259,04	0,87	1,54
Інші операційні витрати	3824,06	51,38	4585,53	53,48	5165,33	51,25	1341,27	-0,14	1,35
Загальні адміністративні витрати	63,4	0,85	109,39	1,28	40,87	0,41	-22,53	-0,45	0,64
Відрахування в резерви	253,31	3,40	255,48	2,98	1142,85	11,34	889,54	7,93	4,51
Податок на прибуток	372,58	5,01	601,47	7,02	603,3	5,99	230,72	0,98	1,62
Разом	7442,2	100,0	8574,05	100,0	10079,3	100,0	2637,1	0,00	1,35

Джерело: складено за даними Додатку А

Процентні витрати банку скорочуються, дещо зростають комісійні витрати. Значно збільшилася величина та частка інших операційних доходів порівняно з 2018 роком, це відбулося як за рахунок впровадження систем дистанційного банкінгу, так і за рахунок надання банком нових послуг, а в основному пов'язано з реструктуризацією проблемних активів.

Отже, структура доходів є занадто залежною від процентних ставок та процентного ризику. Процентні доходи банку становлять більше 70%, тоді як комісійні доходи – лише 16%. Значною є частка та величина інших операційних витрат, що може бути пов'язано з впровадженням інноваційних систем дистанційного банкінгу.

2) Дослідження темпів зростання основних показників розвитку банку АТ «ПУМБ»: активів, капіталу та депозитної бази. Ефективність інноваційної діяльності насамперед має сприяти прогресивному розвитку та зростанню банку, зміцненню ринкової позиції банку на ринку банківських послуг. В табл. 2.6 представлено темпи зростання основних показників розвитку АТ «ПУМБ» та розрахований на їх підставі узагальнюючий показник розвитку, як середня геометрична темпів зростання активів, капіталу та депозитної бази.

Таблиця 2.6 – Темпи зростання основних показників розвитку АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр.

Найменування показника	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	Відхилення (2020 р. від 2018 р.)
Активи	1,0742	1,3510	1,1006	0,0264
Кошти юридичних та фізичних осіб	1,0705	1,2001	1,3450	0,2745
Капітал	1,3150	1,3810	1,0629	-0,2521
Узагальнюючий показник розвитку ( $I_1$ )	1,1532	1,3107	1,1695	0,0163

Джерело: складено за даними Додатку А

Наочно темпи зростання основних показників розвитку АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр. представлено графічно (рис. 2.1).



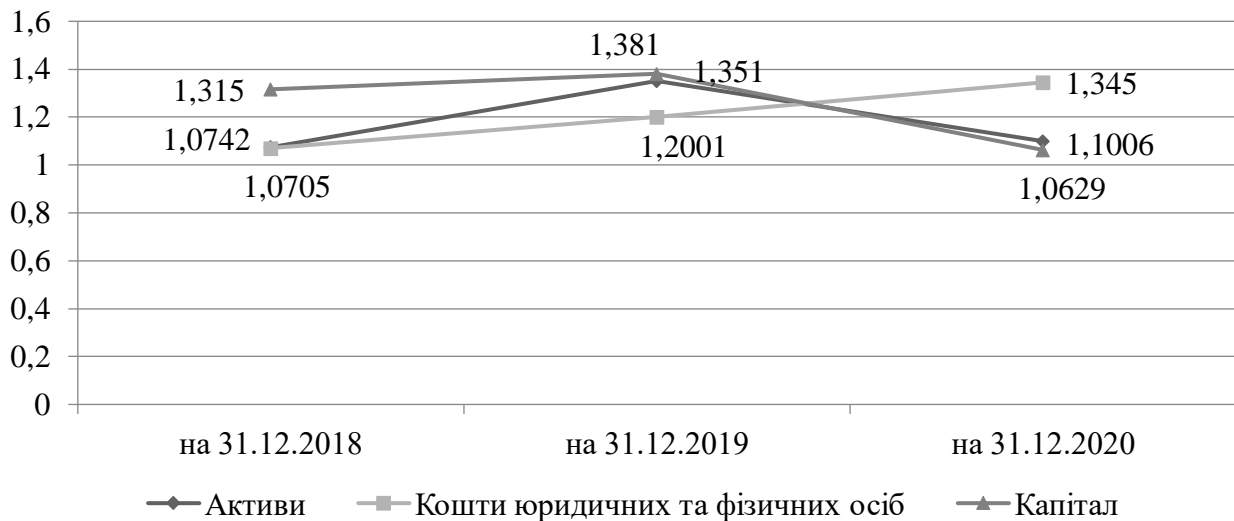


Рисунок 2.1 – Темпи зростання основних показників розвитку АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено за даними Додатку А

Найбільш високі темпи зростання основних показників розвитку АТ «ПУМБ» відмічено за підсумками 2019 р. У цей період в порівнянні з 2018 роком активи переважно зросли за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, заборгованості інших банків та кредитів, наданих клієнтам.

Кошти юридичних осіб та фізичних осіб показують стійкий тренд; щорічно темп зростання збільшується. Темп зростання капіталу банку за підсумками 2020 р. уповільнюється за рахунок скорочення резервного фонду та нерозподіленого прибутку. Узагальнюючий показник розвитку у зв'язку їх цим дещо знижується за підсумками 2020 р. Отже, високі показники динаміки для АТ «ПУМБ» були забезпечені здебільшого за рахунок збільшення коштів юридичних та фізичних осіб.

3) Аналіз показників операційної діяльності банку АТ «ПУМБ». Ефективність інноваційної діяльності банків пов'язана з операційною ефективністю, для вимірювання якої визначені такі показники як чиста процентна маржа, рентабельність активів, відношення валового чистого доходу до активів. Обрані показники операційної ефективності є важливими показниками для оцінки

результативності діяльності банків. Інноваційна діяльність має сприяти підвищенню операційної ефективності банків, покращенню результативних показників їх діяльності – чистої процентної маржі (ЧПМ), рентабельності активів (ROA), доходності активів.

В табл. 2.7 представлено динаміку показників операційної ефективності АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7 – Показники операційної ефективності АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр.

Найменування показника	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	Відхилення (2020 р. від 2018 р.)
Чиста процентна маржа	0,08	0,001	0,10	0,02
Рентабельності активів (ROA)	0,04	0,04	0,05	0,00
Валовий чистий дохід до середніх активів	0,05	0,05	0,06	0,01
Узагальнюючий показник розвитку (I <sub>2</sub> )	0,06	0,027	0,07	0,01
Довідково:				
Середні активи	49393,90	66184,95	53732,30	4338,40

Джерело: складено за даними Додатку А

Отже, операційні показники АТ «ПУМБ» мають не високі значення. Банку вдається підтримувати узагальнюючий показник операційної ефективності на додатному рівні. Основна причина низьких показників є високий кредитний ризик, криза в економіці, недостатнього впровадження інновацій в управління ризиками, зокрема використання недосконалих скорингових моделей, а з іншого – недостатнє впровадження інноваційних послуг, які б дозволили отримати додаткові доходи і покращити результативні показники діяльності банків.

4) Аналіз показників ринкової позиції банку АТ «ПУМБ» за активами, капіталом та депозитами. Конкуреноспроможність включає такі показники банків, що характеризують їх конкурентну позицію, як: активи, що характеризують долю банку на ринку банківських послуг; капітал, який характеризує наскільки банк є захищеним від ризиків; депозити юридичних і

фізичних осіб, що характеризують розвиток клієнтської бази, рівень довіри до банку, його імідж (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ринкової позиції банку за активами, капіталом та депозитами АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр., млн. грн.

Найменування показника	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020
Капітал банківської системи	154960	199921	209460
Капітал банку	6702,3	9256,2	9839
Ринкова позиція за капіталом, %	4,33	4,63	4,70
Загальні активи банківської системи	1359703	1493298	1822841
Загальні активи банку	51160,1	56304,5	76065,4
Ринкова позиція за активами, %	3,76	3,77	4,17
Кошти юридичних та фізичних осіб по банківській системі	938618	1077157	1366087
Кошти юридичних та фізичних осіб банку	39759,3	42717	57455,7
Ринкова позиція за депозитами юридичних та фізичних осіб	4,24	3,97	4,21
Узагальнюючий показник (I <sub>3</sub> )	4,11	4,12	4,36

Джерело: складено за даними [42], Додатку А

За інтегральними оцінками темпів зростання основних показників розвитку банку (I<sub>1</sub>), показників операційної діяльності банку (I<sub>2</sub>) та показників ринкової позиції банку за активами, капіталом та депозитами (I<sub>3</sub>) визначено інтегральні показники ефективності інноваційної діяльності АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр. із застосування формули:

$$I = \sqrt[3]{I_1 + I_2 + I_3} \quad (2.1)$$

де I<sub>1</sub> – показники розвитку банку;

I<sub>2</sub> – показників операційної діяльності банку;

$I_3$  – показники ринкової позиції банку за активами, капіталом та депозитами.

$$I_{2018} = \sqrt[3]{1,1532 + 0,06 + 4,11} = 1,70.$$

$$I_{2019} = \sqrt[3]{1,3107 + 0,027 + 4,32} = 1,78.$$

$$I_{2020} = \sqrt[3]{1,1695 + 0,07 + 4,36} = 1,77.$$

В дисертаційній роботі Карчевої І.Я. проведено розрахунок інтегрального показника для АТ «ПриватБанк» та АТ «Райффайзенбанк Аваль», які складають 2,37 та 1,25 [24]. Отже АТ «ПУМБ» поступається цим банкам за розрахованим показником інтегральної оцінки конкурентоспроможності та ефективності розвитку.

5) Оцінка рейтингу банку АТ «ПУМБ» за конкурентними перевагами порівняно до інших банків. За допомогою методики оцінки конкурентоспроможності банківських організацій, яка базується на конкурентних перевагах банків, або на ключових факторах їх успіху або конкурентоспроможності, проведена оцінка конкурентоспроможності АТ «ПУМБ». Застосування даної методики передбачає необхідність з'ясування фактичного стану наявності найбільш впливових конкурентів на ринку банківських послуг. Виходячи з наведеного оцінка конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» виконана порівняно до інших системно важливих банків, перелік станом на 1 березня 2021 р. опублікував НБУ [42] та налічує 13 банків. Для дослідження обрано наступні, які на думку експертів, є найбільш популярними на ринку банківських послуг серед населення на корпоративного сектору [32; 47]: АТ «Альфа-банк», АТ «ПриватБанк», АТ «ОТП банк» та АТ «Укресімбанк».

У табл. 2.9 представлений рейтинг банків за такими конкурентними перевагами як: кредитний портфель (за абсолютним приростом кредитів), клієнтська база, цінова політика банку, імідж, наявність та рівень використання інтернет-банкінгу. Варіанти рівнів оцінювання банків виконані за п'ятибальною шкалою та представлені наступним чином: 5 – висока оцінка розвитку; 4 – оцінка «добре», стабільний розвиток; 3 – задовільний розвиток; 2 – слабкі позиції; 1 – жахливий стан, дуже низький варіант розвитку.

Таблиця 2.9 – Рейтинг банківських установ за рівнем конкурентоспроможності

№ з/п	Місто рейтингу	Назва банківської установи	Конкурентні переваги					Середня експертна оцінка
			Кредитний портфель	Клієнтська база	Цінова політика	Імідж	Наявність та рівень використання інтернет-банкінгу	
1	4	АТ «Альфа-банк»	3	3	5	4	3	3,6
2	1	АТ «ПриватБанк»	4	5	5	5	5	4,8
3	2	АТ «ПУМП»	4	4	4	5	3	4
4	5	АТ «ОТП банк»	4	3	4	4	3	3,6
5	3	АТ «Укрексімбанк»	4	4	4	4	4	4

Джерело: складено за даними [42], Додатку А

Розглянемо більш детально характеристики банків у розрізі їх конкурентних переваг. Всі вищенаведені банківські установи не мають вищу оцінку за такою конкурентною перевагою як стан формування кредитного портфелю. Відомо, що дана конкурентна перевага означає сукупність кредитів наданих банком з метою отримання доходів. Не високий рівень оцінки кредитного портфелю свідчить про недостатню забезпеченість банків фінансовими ресурсами. Окрім того, даний показник визначає ще й ступінь розвитку та доходність банку. Так, дещо краще за інших, в сенсі більш вдалого управління кредитним портфелем, в Україні за показниками табл. 2.4 функціонував АТ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ». Слід зазначити, що найбільшу питому вагу у загальному обсязі кредитного портфелю АТ «ПУМБ» мають стандартні кредити (69 %). Це є позитивною тенденцією, оскільки проценти та суми боргу сплачуються вчасно, що значно зменшує ризики. Найбільшу частку нестандартних кредитів становлять кредити «під контролем» – 23 %. Позитивною тенденцією є й те, що найбільш ризикові кредити, а саме: сумнівні та безнадійні складають незначну питому вагу, відповідно – 6 та 3 % [57]. Для ефективного управління кредитним портфелем, а отже і для забезпечення конкурентоспроможності банку необхідно контролювати та упереджувати ризики, які можуть бути як у банків, так і у реальних споживачів банківських

послуг, що фігурують на фінансовому ринку з приводу здійснення кредитних операцій. Керівництву банків потрібно регулярно проводити аналіз стану кредитного портфелю та значно покращувати перебіг операцій, особливо, з проблемними кредитами.

Наступним етапом застосування методики оцінки конкурентоспроможності банків є аналіз такої конкурентної переваги як стан розвитку клієнтської бази, що визначається якістю обслуговування та ступенем задоволення потреб споживачів послугами та фінансовою стійкістю, тобто станом банку, який характеризується можливістю пристосуватися до будь-яких фінансових змін бізнес-середовища та достатністю майна для погашення зобов'язань. За даними табл. 2.4 з'ясовано, що найпотужнішу клієнтську базу має АТ «ПриватБанк», менш потужнішу – АТ «ПУМБ». Проте відсутній уніфікований підхід щодо аналізу системи показників стосовно даної категорії переваг. Отже, аналіз вище зазначеної конкурентної переваги доцільно проводити за такими основними критеріями, як: надійність депозитних вкладів, кількість банкоматів та клієнтів, частка ринку. Саме ці категорії найбільшою мірою і відзначатимуть потужність клієнтської бази. Слід зазначити, що найбільшою мірою оцінка клієнтської бази може бути представлена шляхом детального вивчення її за допомогою проведення соціологічних обстежень, бо саме вони сприятимуть забезпеченню отримання більш вірогідних даних.

Особливої уваги потребує дослідження такої складової конкурентоспроможності банку, як цінова політика банку стосовно його клієнтів. Еволюція структури банківського сектора від структури олігополії до структури монополістичної конкуренції проявилася, зокрема, у виникненні змін в конкурентній поведінці банків. Цінова політика стала одним з напрямів конкурентної боротьби. У банківському секторі конкурентна поведінка включає політику підвищення процентних ставок по депозитах при одночасному зниженні процентних ставок по кредитах, вартість кредитної політики і політику вартості посередницьких операцій. Робота в умовах конкуренції, коли існує ризик втрати

клієнтів, привела до тенденції з стандартизації процентних ставок і комісійних ставок на всьому ринку.

Цінова політика займає визначальне місце в системі комплексу маркетингу АТ «ПУМБ» займає, та представляє собою комплекс заходів щодо формування та управління цінами на банківські продукти та послуги, вибору цінової стратегії з урахуванням поточного стану та перспектив розвитку ринку банківських послуг. Об'єктами цінової політики АТ «ПУМБ» є процентні ставки, тарифи, комісійна винагорода банку, курси валют, знижки, премії та надбавки та мінімальний розмір вкладу. Цілі цінової політики АТ «ПУМБ»: максимізація прибутку, розширення частки ринку та лідерство у якості. Мета маркетингової цінової політики АТ «ПУМБ» полягає в тому, щоб установлювати такі відсотки і тарифи й так ними варіювати, щоб утримати лідируючі позиції на ринку, володіючи максимальною його часткою, і забезпечити найбільший обсяг прибутку. У послугі АТ «ПУМБ» цінова політика виражається у комісійній винагороді банку за надавані послуги, причому за кожену послугу є свій відсоток. Отже, цінова політика АТ «ПУМБ» полягає у комісійній винагороді від операції. При ціноутворенні банк використовує метод «сприйнятої цінності» та орієнтується на те, яку операцію виконує клієнт, і встановлює певні комісійні.

АТ «ПУМБ» незначно програє у ціновому позиціонуванні своїх послуг для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців в порівнянні з іншими банками (Альфа-банк та Приватбанк), проте цінова політика по відношенню до фізичних осіб є більш лояльною і в результаті є найбільш конкурентоздатною у даному сегменті серед інших банків. АТ «ПУМБ» використовує у своїй діяльності дієві методи маркетингу, за рахунок чого утримує існуючих клієнтів, а також залучає нових за допомогою реклами, пропаганди, стимулюванню збуту, прямого маркетингу, а також особистих продаж. Усі ці складові допомагають банку просувати свої продукти та послуги і мати високі позиції в банківській сфері.

Наступним етапом аналізу конкурентоспроможності є вивчення та дослідження конкурентних переваг за яким банк АТ «ПУМБ» разом з АТ «ПриватБанк» отримав найвищі оцінки у загальному рейтингу, зокрема це

імідж банку. Вищевказана конкурентна перевага може бути сформована завдяки наявності ефективної системи управління банківської установи, яка має забезпечувати можливості виконання керівниками на високому професійному рівні таких універсальних функцій управління як: планування, організація, контроль, мотивація. Основою діяльності вище вказаних банківських установ є Кодекс корпоративної етики працівників банку. Кожен співробітник має виконувати правила, що представлені у даному організаційно-розпорядчому документі.

Ще один фактор конкурентоспроможності, який досліджено, – це наявність та рівень використання інтернет-банкінгу. Цільова аудиторія АТ «ПУМБ» – середні та великі корпоративні клієнти. Тому для просування своїх послуг та взагалі у маркетинговій комунікаційній політиці АТ «ПУМБ» важливим є застосовування мобільного банкінгу та банк-клієнт для корпоративних клієнтів. За сучасних умов у тому числі при пандемії стратегія банку має бути спрямована на перехід від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню дистанційних інструментів банківського обслуговування. За оцінками експертів за організацією інтернет-банкінгу АТ «ПУМБ» значно поступається АТ «ПриватБанк». У результаті проведених досліджень, щодо конкурентів було виявлено, що лідерами ринку є «ПриватБанк», його Інтернет-банкінгом користується 9 млн чоловік. На другому місці ПУМБ – 911 тис. користувачів, далі йде Укрексімбанк – 851 тис., Альфа банк – 560 тис. і замикає п'ятірку ОТП Банк – 437 тис. клієнтів (рис. Б.1, Додаток Б).

Інтернет-банкінг значно скорочує собівартість банківської операції, що дозволяє банкам надавати клієнтам послуги дистанційно. Конфіденційність даних по каналах Інтернет-банкінгу гарантується завдяки використанню при обміні інформацією сертифікованих засобів криптографічного захисту, механізму аутентифікації клієнтів, а також постійному контролю за цілісністю інформації.

Отримані результати щодо рівня конкурентоспроможності банків представлено графічно (рис. 2.2).



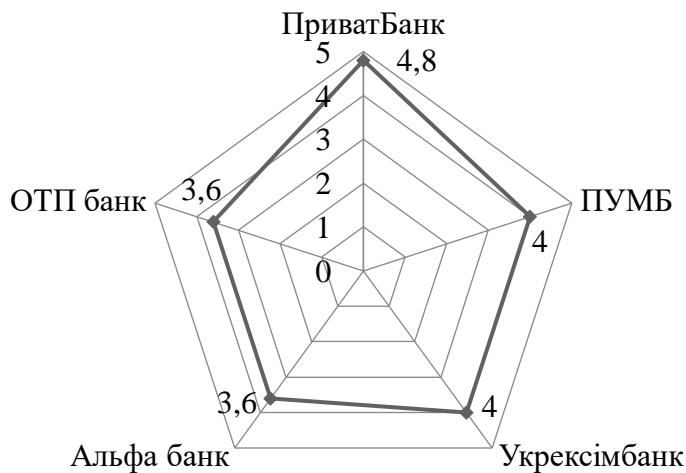


Рисунок 2.2 – Середня експертна оцінка рівня конкурентоспроможності банків

Джерело: складено за даними табл. 2.9

Таким чином, згідно даних табл. 2.4, найкращі позиції посідають АТ «Приватбанк» з оцінкою у 4,8 балів та АТ «ПУМБ» й АТ «Укресімбанк» з оцінкою по 4 бали. Зазначені банки змогли не лише забезпечити ефективність управління, але й реалізувати на практиці свої стратегічні наміри, оскільки оцінки їх позицій за більшістю конкурентних переваг. Поруч із внутрішніми чинниками зовнішні детермінанти також мали значний вплив на конкурентоспроможність української банківської справи. Так, ринкова трансформація української економіки, приплив іноземних інвесторів, інтеграція України з Європейським Союзом, глобалізація фінансових ринків дестабілюють функції і умови роботи комерційних банків. Конкурентоспроможність банку забезпечується також і приналежністю банку до державного або наявністю іноземного капіталу у банку.

Обговорювані фактори конкурентоспроможності банків складають основу теоретичного аналізу банківських перетворень в Україні. Банківська справа в Україні, як і в усьому світі в останнє десятиліття двадцятого століття і на початку двадцять першого століття, зазнавала підвищений тиск конкуренції. Можливості, пропоновані глобальним ринком, тобто розмір, диверсифікація діяльності, сегментація та інновації, спонукають банки постійно підвищувати свою

конкурентоспроможність. У літературі з цієї теми найбільш важливими факторами конкурентоспроможності є: розмір банку, операційна ефективність і широко розуміюча здатність змінювати умови навколишнього середовища. Тому банки в Україні, як і в світі, досить часто вживають заходи, спрямовані на підвищення своєї конкурентоспроможності. Злиття, поглинання та угоди здаються підходящими засобами розширення на фінансових ринках. Звичайно, це не єдина можлива стратегія, хоча, якщо вона відповідає відповідній стратегії сегментації, у банку є шанс на успіх.

б) Оцінка конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» за міжнародною рейтинговою системою CAMELSO. Конкурентоспроможність банку є характеристикою ефективності його роботи. Основними показниками, які характеризують ефективність банківської діяльності, є фінансовий результат, рентабельність капіталу, рентабельність активів, адекватність регулятивного капіталу. Більшість дослідників при розробці критеріїв складання кредитних рейтингів банків вибирають в якості методу системний підхід, який передбачає вивчення окремих елементів даного об'єкту, що існують між ними елементами зв'язків. Найвідоміші методики рейтингування банків (наприклад, CAMEL, Standard&Poor's та інші) оцінюють фінансову стійкість банку, його платоспроможність і кредитоспроможність. Так, для оцінки конкурентоспроможності використано рейтингову систему CAMELSO, яка дозволяє оцінити загальний стан та стабільність банку, а також рівень ефективності функціонування АТ «ПУМБ». Сутність методики показана на рис. 2.3.

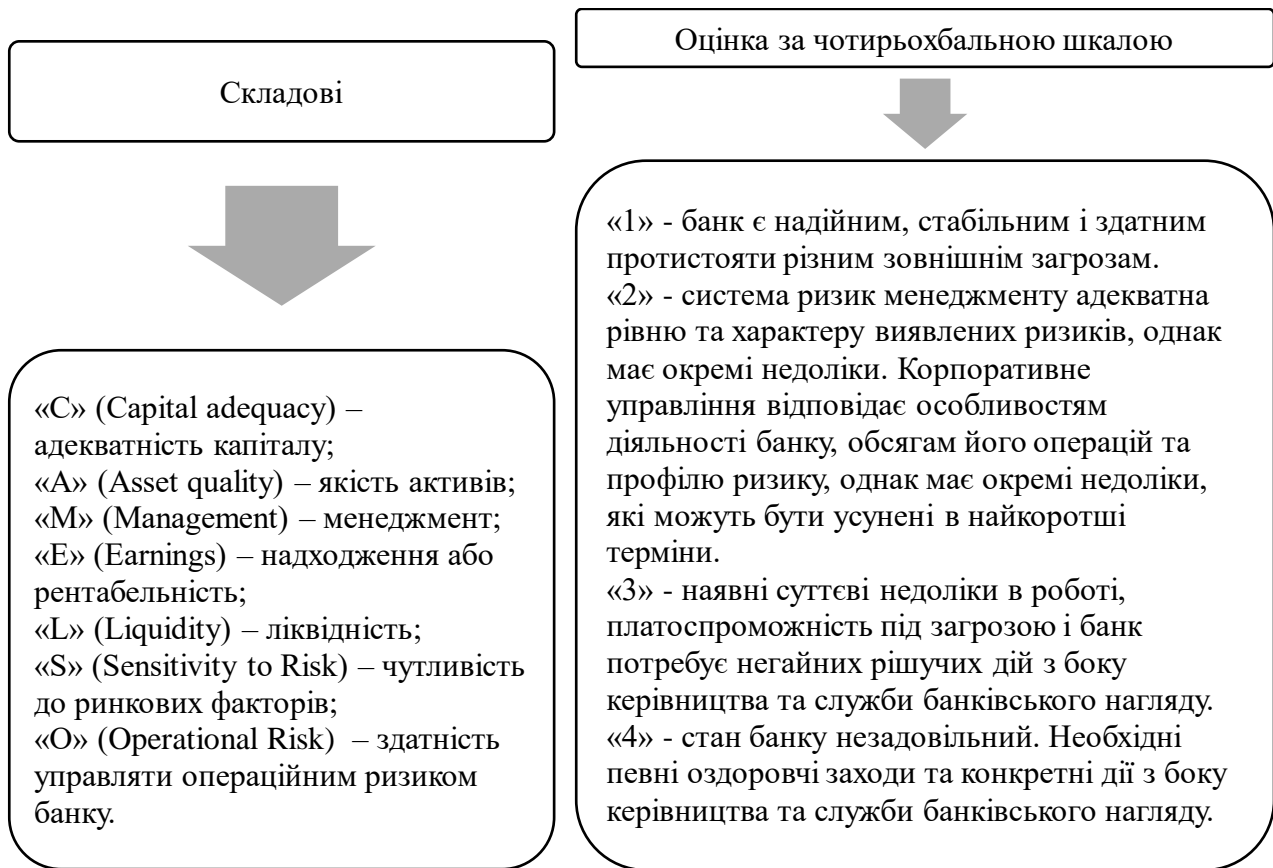


Рисунок 2.3 – Сутність методики CAMELSO для оцінки конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» щодо ефективності функціонування  
Джерело: складено за даними [28; 32]

Далі за наведеними на рис. 2.3 складовими проведено оцінку рівня конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ».

I. Адекватність капіталу. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням № 290, за даними АТ КБ «Приват Банк» вже проведено в попередньому в табл. 2.3. Та встановлено достатність (адекватність) капіталу досліджуваного банку, що свідчить про спроможність АТ «ПУМБ» захистити кредиторів або вкладників від непередбачуваних збитків, яких може зазнати банк в процесі своєї діяльності залежно від розміру різноманітних збитків. Отже, дані табл. 2.3 свідчать про відповідність показників головним вимогам достатності капіталу. За рейтинговою системою CAMELSO такому рівню показників

адекватності капіталу АТ «ПУМБ» можна поставити оцінку «2», оскільки вони відображають задовільну ситуацію в банку.

II. Якість активів. В незалежному аудиторському висновку щодо фінансового стану АТ «ПУМБ» представлено якість активів банку за 2018-2020 рр. [57]. Отже, у 2019 р. зростають активи з високим рівнем ризику. Коефіцієнт якості активів дещо знижується. За рейтинговою системою CAMELSO якості активам АТ «ПУМБ» поставлено оцінку «3», оскільки вони відображають не зовсім задовільну ситуацію через зростання активів з високою часткою ризику.

III. Менеджмент. Цю складову аналізу також часто називають рівнем управління банку. Для нього не існує коефіцієнтів. Він визначається експертами суб'єктивно, найчастіше за бальною методикою (табл. В.1 Додаток В). Інтегральний показник менеджменту АТ «ПУМБ» склав 4,3 з 5-и балів, тобто показник досить високий. За рейтинговою системою CAMELSO менеджменту АТ «ПУМБ» поставлено оцінку «2», оскільки вони відображають задовільну управлінську ситуацію в банку.

IV. Рентабельність. Одними з основних є показник рентабельності активів (ROA) та капіталу банку (ROE). Значення показників рентабельності на базі даних фінансових звітів за 2018-2020 рр. та аудиторських висновків показано на рис. 2.4. Загалом простежувалась позитивна динаміка зміни показників. ROE (рентабельності капіталу), адже станом на 31.12.2020 р. показник ROE підвищився до 10,27%.

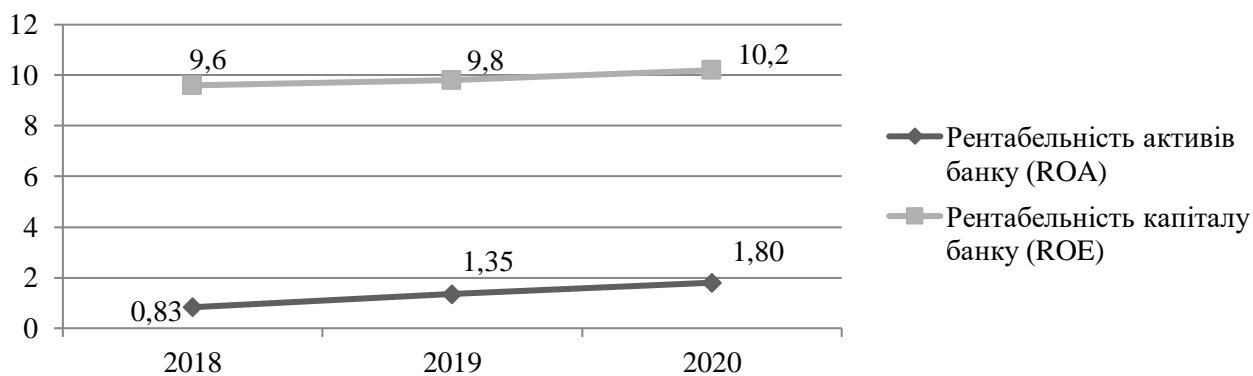


Рисунок 2.4 – Показники рентабельності АТ «ПУМБ» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено за даними [42], Додатку А

Банк працює ефективно тоді, коли показник становить не менше 15%. Щодо показника ROA (рентабельності активів), то банк ефективно використовує наявні ресурси тоді, коли значення показника не менше 1%. Показник ROE перевищує показник ROA, що свідчить про незначний розмір частки власного капіталу в загальному обсязі капіталу. Показник рентабельності капіталу є не достатнім, тому за рейтинговою системою CAMELSO поставлено оцінку «2».

V. Ліквідність. Аналіз ліквідності проводять для з'ясування рівня спроможності банку покрити свої зобов'язання, що представлено в табл. 2.3. Норматив короткострокової ліквідності (Н6) дещо знижуються за підсумками 2020 р., але в цілому показники відповідають нормативним значенням. За рейтинговою системою CAMELSO такому рівню показників ліквідності АТ «ПУМБ» можна поставити оцінку «2», оскільки вони відображають задовільну ситуацію в банку.

VI. Чутливість до ринкових ризиків свідчить про ступінь реагування банку на зміну ситуації на ринку. Для оцінки чутливості банку до ринкових змін проводять аналіз його діяльності з урахуванням певних факторів (табл. В.2, Додаток В). Інтегральний показник чутливості до ринкових ризиків АТ «ПУМБ» склав 4,13 з 5-и балів, тобто показник досить високий. За рейтинговою системою CAMELSO поставлено оцінку «2».

VII. Здатність управляти операційним ризиком. Оцінка ефективно управляти операційним та інформаційним ризиком з урахуванням певних факторів представлена в табл. Б.3 Додатку Б. Інтегральний показник чутливості до операційних ризиків КБ «ПУМБ» склав 3,53 з 5-и балів, тобто показник не високий. За рейтинговою системою CAMELSO поставлено оцінку «2».

Отримані значення за методикою CAMELSO представлені на рис. 2.5.

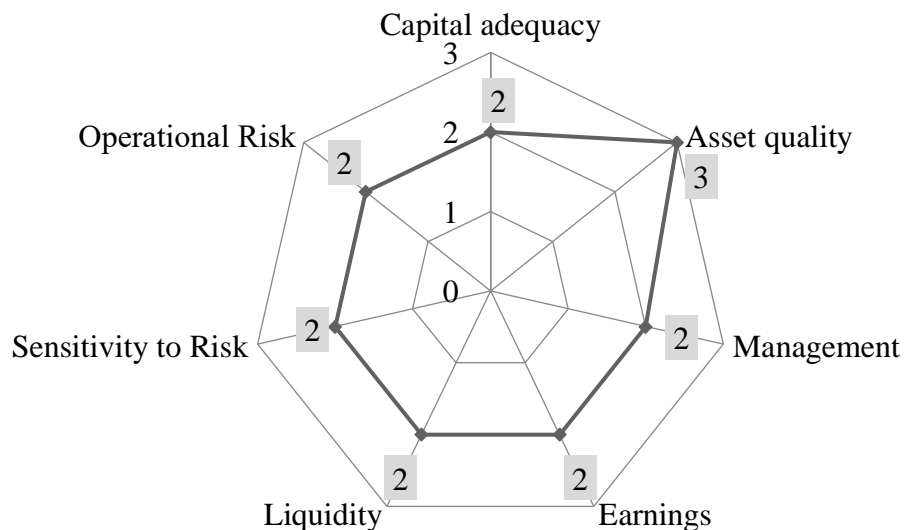


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності та ефективності функціонування АТ «ПУМБ» за рейтингом CAMELSO

Джерело: складено автором самостійно

Отже, в рамках використаної методики оцінки конкурентоспроможності та ефективності функціонування передбачений комплексний аналіз кількісних і якісних показників діяльності банку, що відображають його конкурентоспроможність на ринку банківських послуг. Для цього на основі статистичної та іншої інформації створено «образ» банку АТ «ПУМБ» в світлі сучасних тенденцій, який може обслуговувати потоки капіталу. Передбачається, що на міжнародному рівні проблема платоспроможності та кредитоспроможності банку повинна вирішуватися за замовчуванням, що показують, наскільки банк відповідає вимоги глобальних фінансових ринків.

### 2.3 Аналіз ефективності інноваційного розвитку АТ «ПУМБ»

АТ «ПУМБ» є системно важливим банком. Тому досліджуючи рівень інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» слід встановити певні тенденції інноваційного розвитку банківського сектору України на даному етапі та

визначити відповідність рівня інноваційного розвитку досліджуваного банку, а також його економічну ефективність. У українській банківській системі є шанси стати однією з найбільш передових у світі. На горизонті до 2030 р. цільове бачення банківського сектора експерти представляють таким чином:

1) Бізнес. Цифровізація допоможе скоротити витрати банків на 10-15%; технології великих даних дозволять максимально точно оцінювати клієнта при видачі кредиту; значна частка доходу припадатиме на небанківські послуги.

2) Клієнти. В рамках екосистем споживачі отримуватимуть крім фінансових телекомунікаційні, роздрібні та інші послуги; банківські операції будуть проводитися майже миттєво; клієнти будуть отримувати тільки персоналізовані пропозиції.

3) Галузь в цілому. Банки є локомотив впровадження інновацій і постачальник кадрів для інших галузей; ІТ-компанії стануть повноцінними постачальниками фінансових послуг і конкурентами банків; великі банки стануть центрами екосистем, що пропонують широкий спектр послуг; невеликі банки стануть нішевими гравцями.

4) Основні тенденції розвитку інновацій. Зараз банківський сектор України оживає після стагнації 2015-2016 рр. Одночасно поява нових гравців – фінтех-компаній, необанків і небанківських компаній – змінює структуру конкуренції, знижує рентабельність традиційної банківської діяльності, а значить, змушує шукати нові джерела доходу. Два найперспективніших напрямки тут – нові банківські продукти на основі цифрових технологій і небанківські продукти, створені в партнерстві зі сторонніми фірмами.

У цифровій трансформації банківської галузі України є хороша база. Все більше громадян використовують дистанційні канали обслуговування, при цьому рівень їх поширення відстає від рівня проникнення інтернету, що говорить про потенціал зростання. Мобільні додатки українських банків мають зараз в півтора-два рази більше функцій, ніж аналогічні програми провідних банків Європи. Переважно це пояснюється тим, що в Україні галузь формувалася вже в цифрову

епоху, відразу переймаючи кращі практики. У 2018 р. Україна увійшла в топ-5 країн Європи з розвитку цифрового банкінгу.

Складові інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» показано на рис. 2.6.

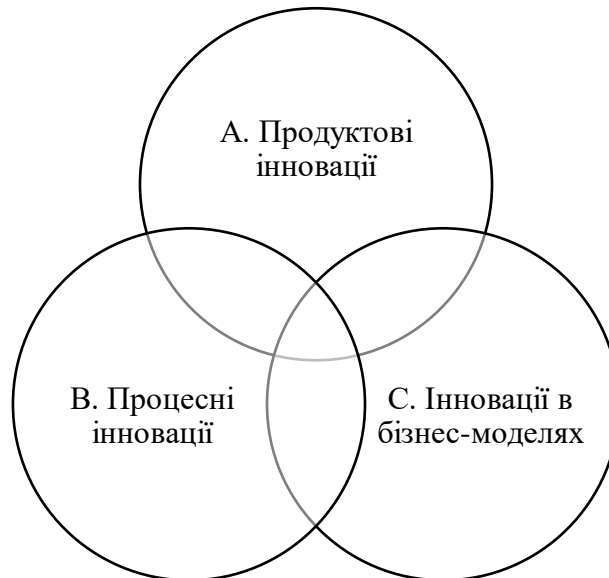


Рисунок 2.6 – Основні складові інноваційного розвитку АТ «ПУМБ»

Джерело: складено за даними [55]

Розглянемо більш характерно основні складові інноваційного розвитку АТ «ПУМБ».

1) Продуктові інновації. Драйвером продуктивних інновацій в банківській галузі взагалі та у АТ «ПУМБ» зокрема є аналіз великих масивів даних, машинне навчання, поглиблена аналітика, штучний інтелект, робоедвайзінг, а також блокчейн, що дозволяють здійснювати операції без посередників. На основі цих технологій створюються принципово нові продукти, сервіси та можливості, наприклад послуги, раніше вимагали особистої присутності клієнта в банку, а тепер перейшли в онлайн.

Головний стимул для банків до запуску продуктивних інновацій – бажання утримати клієнтів і більш точно відповідати їх потребам. Один із способів є запуск принципово нових продуктів на основі цифрових технологій. Наприклад, це онлайн-сервіс іпотечного брокера або ідентифікація користувача по фотографії



при здійсненні переказів. Біометрична ідентифікація в подальшому буде набирати популярність не тільки для ідентифікації клієнта, а й, скажімо, для віддаленого укладення договору.

Все більше банків пропонують персоналізовані кешбек-сервіси з можливістю вибору категорій покупок, а деякі (ПриватБанк, Альфа банк) використовують інтелектуальну аналітику для створення індивідуальних пропозицій. Кількість взаємодій з клієнтом скорочується, при цьому вони стають більш ефективними. Крім персоналізації пропозицій банкам необхідно розвивати омніканальність обслуговування: не просто по різних каналах, а інтеграцію цих каналів в єдину систему.

Для запуску продуктових інновацій АТ «ПУМБ» необхідно безперервно створювати нові ідеї. Постійне відстеження трендів і розуміння потреб клієнтів - вирішальні чинники для появи актуальних ідей, що володіють комерційним потенціалом. Важлива тут і швидкість виведення нових продуктів на ринок: чим швидше банк запускає нові якісні продукти, тим більше конкурентних переваг він отримує.

2) Процесні інновації. Основні вигоди від цифрової трансформації для традиційних гравців складаються в кратному скороченні витрат і прискоренні банківських операцій. Як показує досвід McKinsey, наскрізна цифровізація ключових процесів в традиційному банку, будь то продажі нових продуктів або сервісне обслуговування у відділеннях, дозволяє скоротити їх вартість на 40-60%. І якщо великі гравці, маючи необхідні ресурси і компетенції, можуть проводити повномасштабну цифрову трансформацію, невеликим банкам треба знайти свою нішу.

Масштабні фінансові вкладення в цифрові реформи для невеликих банків ризиковані: умінь може не вистачити, а втрати від невдалої трансформації загрожують довести до банкрутства компанію. Тому важливо знаходити нішевий сегмент і розвиватися в ньому: наприклад, Монобанк орієнтований на молодіжну аудиторію, і всі його пропозиції і акції в основному спрямовані на цей сегмент споживачів. Нестача коштів на цифрову трансформацію не повинна зупиняти

малих гравців, які хотіли б провести цифровізацію процесів в своїй компанії: можна зосередитися на точковому розвитку ключових технологічних компетенцій або використовувати чужі платформи для аутсорсингу окремих функцій.

І великі, і малі гравці можуть використовувати технології аналізу великих даних для створення моделей прогнозування кредитних ризиків. Це дозволить формувати індивідуальні пропозиції клієнтам і ефективно розподіляти ресурси. Як приклад тут можна навести метод оптимізації покриття території мережею відділень або банкоматів на основі динамічного моделювання та аналізу клієнтських потоків.

3) Інновації в бізнес-моделях. Говорячи про бізнес-моделях, основні напрямки трансформації наступні: створення екосистеми, розвиток партнерських відносин з іншими компаніями, надання банківських послуг під чужим брендом, створення принципово нових напрямків бізнесу.

Останніми роками АТ «ПУМБ» реалізовує перехід від класичного формату банку до фінансової екосистеми для обслуговування як приватних, так і корпоративних клієнтів на увазі посилення уваги до споживача і його запитам, а також вибудовування партнерських відносин з іншими компаніями. Тут слід зауважити те, що послуги, що надаються партнерами, повинні відповідати широкому колу повсякденних потреб клієнтів, що дозволить власнику екосистеми обслуговувати їх за принципом «одного вікна». Необхідність застосування та розвитку нових умінь таїть в собі ризики, але в перспективі власник екосистеми отримує право на частку доходів партнерів.

Важливим фактором інноваційного розвитку є вміння взаємодіяти з технологічними компаніями при спільній розробці та впровадженні інноваційних рішень, аутсорсингу інновацій та інших формах співробітництва. Стратегічними партнерами АТ «ПУМБ» стають агрегатори користувальницької інформації (наприклад, соціальні мережі і оператори зв'язку), що надають доступ до зовнішніх даних про клієнтів. Невеликі фінансові організації, які не в змозі дозволити собі модернізацію власної ІТ-системи, можуть скористатися послугами

компаній на аутсорс – від послуг з хмарного зберігання і обробки даних до застосування методів поглибленої аналітики та аналізу великих масивів даних.

Одним з найбільш розвинених видів електронних банківських послуг є дистанційне обслуговування клієнтів. Технологія дистанційного банківського обслуговування «домашній банкінг», або «віддалений банкінг», що дає можливість клієнту користуватись банківськими послугами, не будучи фізично присутнім в офісі установи, виник приблизно тридцять років тому.

Оцінка інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» проведена в розрізі цифрових банківських продуктів та послуг. Для цього проведено аналіз цифрових банківських продуктів і послуг в банківській системі. Найбільш успішними і технологічними учасники ринку вважають інтернет-сервіси АТ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Альфа банк», АТ «ПУМБ» та інші (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Характеристика найбільш технологічних інтернет-сервісів банків

Назва банківської установи	Електронні банківські послуги з дистанційного обслуговування клієнтів
АТ «Альфа-банк»	Інтернет-банкінг SMS-банкінг e-mail-банкінг пакет послуг «Альфа-Престиж»
АТ «ПриватБанк»	Клієнт-банк Інтернет-Клієнт-банк мобільний банкінг Приват-24 Сдля фізичних осіб Приват-24 Corporate
Ощадбанк	Інтернет-банкінг Мобільний банкінг Термінали для здійснення платежів
АТ «ПУМП»	Банкомати, термінали для здійснення платежів GSM-банкінг, Інтернет-банкінг ПУМБ Online
Райффайзен Банк Аваль	Інтернет банкінг Мобільний банкінг Аваль-телефойс
УкрСиббанк	Комбінація «Інтернет-банкінг – SMS-банкінг – e-mail-банкінг»
Укрсоцбанк	Інтернет-банкінг UkrsozbankOnline Мобільний банкінг SMSбанкінг Контакт-центр

Джерело: складено за даними [42; 55]

Сьогодні дистанційне банківське обслуговування в Україні надають багато фінансових установ. Варто зазначити, що банківські установи України почали активно втілювати в реальність переваги Інтернет-банкінгу в свою практику надання банківських послуг відносно нещодавно. Основною причиною даного стану є проблематичність технічної реалізації системи Інтернет-банкінгу, що пов'язане передусім, зі складністю та високою ціною захисту інформації, що передається.

Далі проведено порівняння мобільного банкінгу. В табл. 2.11 представлено Перелік послуг Інтернет-банкінгу, що пропонують найбільші банки України.

Таблиця 2.11 – Послуги Інтернет-банкінгу найбільших банків України

Назва банківської установи	Назва системи Інтернет-банкінгу	Основні можливості
АТ «ПриватБанк»	Приват24	перегляд виписок за рахунками; - оформлення депозиту; - оформлення страхового полісу; - погашення кредиту; - купівля квитків на всі види транспорту; - купівля квитків на спортивні змагання; - обмін валюти; - будь-які види платежів; - переказ коштів; - замовлення додаткових платіжних карт
АТ «Ощадбанк»	WEB-банкінг «Ощад 24/7»	- перегляд виписок за рахунками; - будь-які види платежів; - оформлення депозиту; - переказ коштів; - погашення кредиту; - замовлення додаткових платіжних карт
АТ «Укрсоцбанк»	UniCredit Online	- перегляд виписок за рахунками; - оформлення депозиту; - обмін валюти; - переказ коштів;
АТ «ПУМБ»	ПУМБ Online	- перегляд залишку на рахунку; - оформлення депозиту, управління депозитом; - оплата комунальних рахунків; - погашення та управління кредитом; - проведення розрахунків для корпоративних клієнтів, виплата заробітної плати, операції з цінними паперами, лізинг, факторинг тощо.

Джерело: складено за даними [42; 55]

Отже, популярність онлайн-розрахунків в Україні щороку зростає. За даними консалтингової компанії McKinsey & Company, сьогодні за допомогою комп'ютерів і гаджетів українці проводять близько 40% розрахунків. У Польщі ж, наприклад, через цифрові канали проходить 96% роздрібних платежів і переказів коштів.

Мережа Інтернет є відкритим середовищем, тому питання захисту банківської таємниці завжди на часі. Внаслідок цього, банки не можуть пропонувати клієнтурі банку достатній рівень перевірки платоспроможності клієнтів задля уникнення ризику шахрайства чи недотримання банківської таємниці.

Найбільш інноваційним банком в Україні є ПАТ «Приватбанк», визнаний не тільки в Україні, а й за її межами. Найбільш поширеною інновацією серед населення є «Приват24». Щодо інноваційного розвитку досліджуваного АТ «ПУМБ» слід навести наступне. Останніми роками АТ «ПУМБ» розвиває цифровий банкінг. Для цього має відповідний потенціал:

- 1) клієнтами банку є велика кількість приватних осіб та підприємств різних галузей економіки;
- 2) вагому роль у розширенні клієнтської бази відіграє картковий бізнес;
- 3) банк є принциповим членом міжнародних платіжних систем Visa і MasterCard та працює на власному процесинговому центрі, який є одним із найбільших операторів послуг у сфері емісії та обслуговування комплексних банківських послуг (обслуговує понад 2600 банкоматів АТ «ПУМБ» і понад 20 банків-партнерів, об'єднаних загальним брендом «Радіус»).

АТ «ПУМБ» увійшов до переліку двадцяти найінноваційніших фінансових організацій («Most Innovative Banks») країн СНД та Кавказу, що відзначились практичними та актуальними інноваціями в сегменті МСБ за результатами 2019 р.

Добре розвинена інфраструктура обслуговування комплексних банківських послуг, а також приналежність банку АТ «ПУМБ» до фінансово-промислової

групи сприяють залученню великої кількості підприємств на обслуговування за зарплатними проектами. Процесинговий центр АТ «ПУМБ» має власний сайт, який забезпечує комфортну взаємодію з партнерами та клієнтами. У 2017 р. банк оновив систему інтернет-банкінгу «ПУМБ Online 2.0», зробив її більш зручною для клієнта. Додані нові можливості для клієнтів: переказ з рахунку на карту і з карти на рахунок, погашення кредитів картою, самостійне скидання пароля/розблокування запису та ін.

АТ «ПУМБ» безперервно працює над спрощенням доступу клієнтів до банківських продуктів, а чи не найголовніший його пріоритет у роботі з МСБ сьогодні – це переведення максимальної кількості послуг в онлайн.

Постійний розвиток та вдосконалення функціоналу «ПУМБ Online Для Підприємців», електронний документообіг з клієнтами, додавання документів з мобільного пристрою через QR-код, використання кваліфікованого електронного підпису – комплекс цих розробок відкриває перед АТ «ПУМБ» нові можливості для дистанційного обслуговування клієнтів та дозволяє утримувати почесний статус Digital-банку не тільки на українському ринку, але і за його межами.

АТ «ПУМБ» вивчає задоволеність клієнтів за допомогою різних інструментів: зовнішніх досліджень, програми «Таємний покупець», внутрішніх спеціалізованих опитувань, скарг та пропозицій. Таким чином, банк має у своєму розпорядженні максимально повну інформацію про відгуки та поведінку клієнтів при взаємодії з банком. Зібрана і проаналізована інформація допомагає зрозуміти, чи правильні наші стандарти, чи задовольняють вони сьогодні потреби українського ринку та клієнтів. З 2017 р. банк щомісяця збирає понад 30 000 оцінок лояльності в різних точках контакту і на різних етапах життя наших клієнтів. Для повноцінного аналізу причин виставлених оцінок і розробки необхідних дій для покращення клієнтського досвіду банк проводить понад тисячу глибинних інтерв'ю зі своїми клієнтами.

Враховуючи структуру квартальної та річної звітності АТ «ПУМБ» здійснити аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності фактично є не можливим за такими показниками, які сума вихідного фінансового потоку після

впровадження інновацій в банку, сукупна вартість інновації з прямими та непрямими витратами, сума вхідного фінансового потоку до впровадження, адже зовнішній користувач немає доступу до внутрішніх даних декількох відділів банку. Однак, аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності банків України є актуальним завданням, адже дає змогу отримати відповідь на питання лідерства банків на тому чи іншому сегменті ринку банківських послуг.

Враховуючи доступні статистичні дані про діяльність банківських установ, проаналізувано окремі елементи ефективності інноваційної діяльності АТ «ПУМБ» та його найближчих банків-конкурентів через представлення динаміки платіжних карток, емітованих банками та активних карток, а також коефіцієнті ефективності використання платіжних карток як інноваційних інструментів українських банків, який розраховано за наступною формулою:

$$Eф. = \frac{Какт.}{Кем.} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де  $Какт.$  – обсяг активних карток банку, од.;

$Кем.$  – обсяг емітованих карток банку, од.

Платіжна картка сьогодні обов'язково «прив'язана» до технологій дистанційного і безготівкового обслуговування клієнтів, що на ринку банківських послуг України вважається інноваціями.

Так, проаналізуємо основні показники економічної ефективності інноваційної діяльності десяти найбільших банків-емітентів платіжних карток України (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Дані для розрахунку економічної ефективності використання платіжних карток як інноваційних інструментів українських банків, тис. шт.

Назва банківської установи	на 31.12.2018		на 31.12.2019		на 31.12.2020		Приріст, %	
	в Картки обігу	Активні картки	в Картки обігу	Активні картки	в Картки обігу	Активні картки	в карток обігу	активних карток
АТ «ПриватБанк»	29585	17082	30049	19582	29673	21417	0,30	25,38
АТ «Ощадбанк»	9825	5414	10656	5627	13441	6332	36,80	16,96
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	4957	2115	4879	2176	3389	2234	-31,63	5,63
АТ «ПУМБ»	1972	667	2194	727	2530	829	28,30	24,29
АТ «Альфа-банк»	1246	1146	1819	1646	2147	1068	72,31	-6,81
АТ «УкрСиббанк»	2122	1046	2222	1028	2107	1029	-0,71	-1,63

Джерело: розраховано за даними НБУ [42]

За досліджуваний період зростає обсяг емітованих карток майже у всіх банках, окрім АТ «Райффайзен Банк Аваль», який скоротив обсяг імітування у 2019 р. на 31,63% порівняно до 2017 р. АТ «Райффайзен банк Аваль» є одним з найстаріших іноземних комерційних банків, що працює на українському ринку банківських послуг, але наразі він не відзначається високою ефективністю карткового бізнесу. Це може бути пов'язано із неефективністю і складністю в користуванні інтернет-банкінгом «Райффайзен-онлайн», який через складність використання паролю не сприяє утриманні клієнтів, а також його функціонал значно поступається інтернет-банкінгу інших популярних банків, які до також останнім часом проводять ребрендинг (АТ «ПриватБанк», АТ «Альфа банк», АТ «Ощадбанку» та ін.).

Темп приросту активних карток є меншим за темп приросту карток в обігу у всіх банках, окрім АТ «ПриватБанк», що свідчить про низьку ефективність використання платіжних карток.

За формулою (2.2) розраховано для всіх банків за досліджуваний період коефіцієнті ефективності використання платіжних карток (рис. 2.7).



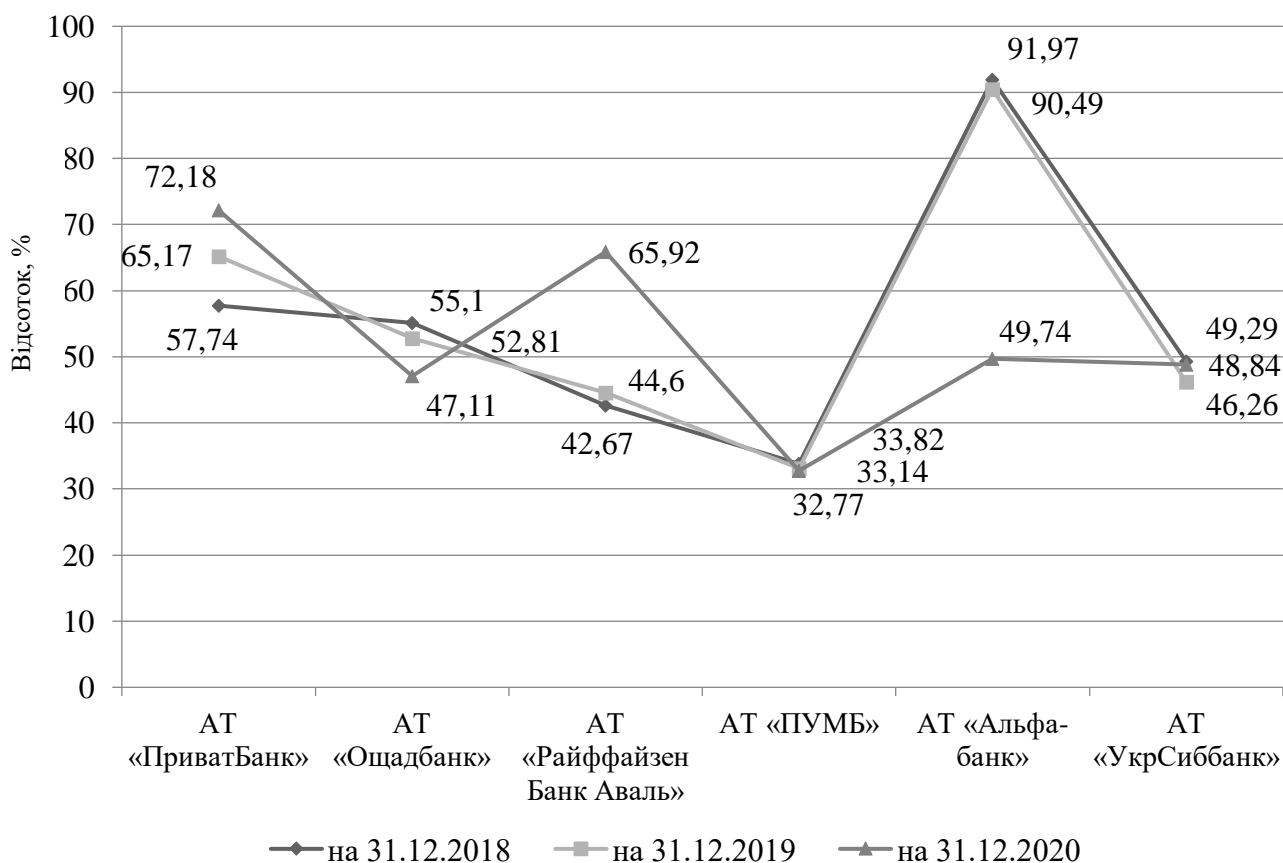


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнту економічної ефективності використання платіжних карток як інноваційних інструментів українських банків у 2018-2020 рр., %

Джерело: розраховано за даними [42]

Найефективнішу динаміку зростання кількості емітованих платіжних карток та приросту активних карток варто відмітити у АТ «ПриватБанк», в якого коефіцієнт ефективності щорічно зростав: 57,74% (у 2018 р.), 65,17% (у 2019 р.) та 72,18% (у 2020 р.). Такі тенденції ефективності використання платіжних карток як інноваційних інструментів свідчить, що основою ефективності інновацій є функціональні мобільні додатки та Інтернет-банкінг, які через свою привабливість і зручність дозволяють залучати більше клієнтів.

Аналіз ефективності банківських інновацій з огляду їх впливу на ті фінансові показники, які відображають ефективність діяльності банку в цілому (темпи приросту процентного і комісійного доходів, рентабельність активів), можна здійснивши шляхом порівняння динаміки кількості активних банківських

карток та коефіцієнту ефективності їх використання з показниками прибутковості та рентабельності банку. У табл. 2.13 проаналізовано окреслені вище тенденції у АТ «ПУМБ» за кількістю емітованих платіжних карток станом на 01.04.2019 р.

Таблиця 2.13 – Динаміка показників економічної ефективності банківських інновацій в АТ «ПУМБ»

Найменування показника	на 01.31.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	Абсол. відх.
Кількість активних карток, тис. шт.	667	727	829	162
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	33,82	33,14	32,77	-1,06
Темп приросту процентного доходу, %	13,17	12,34	19,89	6,72
Темп приросту комісійного доходу, %	28,58	-1,02	17,28	-11,3
ROA, %	0,83	1,35	1,8	0,97

Джерело: розраховано за даними [42; 58]

Порівнюючи динаміку активних платіжних карток за кількістю емітованих платіжних карток з темпами приросту процентного та комісійного доходу АТ «ПУМБ» зауважимо, що зважаючи на кризові тенденції у вітчизняній економіці та банківській системі зокрема однозначний висновок про їх взаємозв'язок зробити досить важко. Однак, тенденції показують, що зростання кількості активних платіжних карток супроводжується вищими темпами приросту комісійного доходу. Така тенденція є цілком логічною, адже використання платіжних карток передбачає стягнення банком різноманітних комісій за поповнення карткового рахунку, зняття готівки з картки, проведення безготівкових платежів. Одним із найвищих комісійних доходів, які отримують банки є доходи від комісій за користуванням кредитними коштами на кредитних картках.

Разом з тим потрібно зауважити, що збільшення кількості активних платіжних карток супроводжується зростанням показника рентабельності активів АТ «ПУМБ», а також відображає зростання кількості клієнтів банків. Сьогодні, банківська практика доводить, що фактично всі банківські клієнти отримують ту чи іншу платіжну картку, а отже динаміка зростання кількості активних платіжних

карток свідчить про зростанні кількості клієнтів, які користуються банківськими послугами конкретного банку.

Отже, інноваційний розвиток АТ «ПУМБ», як чинник забезпечення його конкурентоспроможності, порівняно з іншими банками значно поступається такому банку-конкуренту, як АТ «ПриватБанк», але є більш ефективним порівняно з іншим державним банком – АТ «Ощадбанк» – та банком з іноземним капіталом – АТ «Райфайзен Банк Аваль». Банки вибірки проведеного аналізу вже давно працюють на ринку банківських послуг України, маючи відповідну клієнтську базу та відомі карткові продукти, які пов'язані із сервісами дистанційного банківського обслуговування. Тому для отримання більшого ефекту впливу банківських інновацій на ефективність діяльності самого банку АТ «ПУМБ» є можливим лише в тому випадку, коли буде впроваджено новий інноваційний продукт в сферу як платіжних карток, так і дистанційного банківського обслуговування.

За підсумками другого розділу зроблено наступні висновки. Банківські послуги АТ «ПУМБ» характеризується великою різноманітністю, залежно від різних критеріїв, технологічних можливостей та конкретних уподобань окремих сегментів клієнтів. Для оцінки конкурентоспроможності послуг банку та банку взагалі був набутий досвід апробації методики, що заснована на теорії конкурентних переваг і яка передбачає порівняння характеристик діяльності ефективно функціонуючих банків. Конкурентні переваги, які стали основою у визначенні стану конкурентоспроможності представлено у вигляді ключових факторів успіху банку, орієнтація на які і забезпечуватиме високі результати його діяльності.

Аналіз конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» та інших провідних банків України на поточному етапі розвитку економіки показав, що майже всі провідні позиції займають або державні банки, або банки з іноземним капіталом. Лідуючі позиції державних банків пов'язані з тим, що переважно вони працюють на гривневому ресурсі та мають підтримку уряду. Банки з іноземним

капіталом активно підтримує «материнська» група, що забезпечує їм більш сприятливі умови та сприяє формуванню їх стійкості.

ПАТ «ПУМБ» активно застосовує політику розвитку цифрового банкінгу, постійно доповнюючи та оновлюючи доступні можливості онлайн-обслуговування. Велика кількість операцій, здійснювана в особистому інтернет-кабінеті, оформлення та здійснення платежів – без додаткових комісії, що означає економічну вигідність користування цифровим банкінгом.

Порівняльний аналіз інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» показав його недостатній рівень порівняно з іншими банками-конкурентами та дозволяє зробити висновок, що позитивний ефект від впровадження банківських інновацій можна отримати лише в тому випадку коли впроваджено повністю новий продукт, оскільки система дистанційного обслуговування та система платіжних карток вже не може вважатися інновацією, оскільки ІТ-продукція швидко застаріває і клієнти швидко до неї привикають.

### 3 ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ПУМБ»

#### 3.1 Використання матричних методів для оцінки конкурентоспроможності та конкурентних позицій АТ «ПУМБ»

Проблема визначення чинників підвищення конкурентоспроможності банку та реалізація заходів щодо покращення конкурентних позицій банку на ринку банківських послуг стає основним інструментом конкурентної боротьби в умовах постійних змін на ринку. Тому доцільним є визначення найбільш ефективного методу формування конкурентних позицій АТ «ПУМБ» на ринку, що буде враховувати позицію банку на ринку, прогнози щодо зміни зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності та конкурентної позиції АТ «ПУМБ» використано систему матричних методів з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища банку. Використаних інструментарій представлено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Матричні моделі для оцінки конкурентоспроможності та конкурентної позиції АТ «ПУМБ»

Джерело: складено автором

PEST-аналіз є експертним аналізом зовнішнього середовища, у якому виділяють чотири основні групи факторів впливу, а саме політичні (політична ситуація в країні, зміни в законодавстві, державне регулювання в галузі тощо), економічні (підйоми, або спади в економіці, рівень інфляції, співвідношення курсу гривні до інших валют, експортно-імпортна політика), соціальні (зміни в базових цінностях, стилі життя, демографічні зміни, зміни в структурі доходів тощо), технологічні (державна технологічна політика, нові патенти, нова продукція, зміни технологій в окремих галузях) [46, с. 69]. Після проведення такого аналізу банк може чітко визначити, які з наявних факторів зовнішнього середовища мають істотний позитивний та негативний вплив на поточну та майбутню його діяльність. Матриця для проведення PEST-аналізу представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця PEST-аналізу для АТ «ПУМБ»

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні фактори	Державне регулювання конкуренції в банківському секторі. Антимонопольне законодавство.	Податкова політика держави щодо банківського сектору, зміни в законодавстві щодо банківських установ, бюрократизація та рівень корупції. Нестабільність уряду.
Економічні фактори	Зміни облікової ставки НБУ	Рівень інфляції. Високий рівень безробіття. Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банківської установи. Курси валют.
Соціальні фактори	Активність споживачів. Соціальна мобільність населення. Вимоги до якості банківських продуктів та рівня сервісу.	Зниження матеріального благополуччя населення. Погіршення демографічної ситуації в країні. Неосвіченість населення щодо фінансових послуг.
Технологічні фактори	Розвиток технологій. Активне використання інноваційного потенціалу.	Великі витрати на впровадження інноваційних технологій. Низький рівень інформаційної безпеки банківських установ.

Джерело: складено автором

Після визначення основних можливостей та загроз зовнішнього середовища банку проведено оцінку значимість кожного з факторів шляхом присвоєння

кожному з факторів певної ваги від одиниці до нуля, але загальна сума показника ваги повинна дорівнювати 1, та виставлення за п'ятибальною шкалою оцінку фактору на конкурентну позицію банку. Сумарна оцінка визначена шляхом множення ваги фактору на силу його впливу та вказує на ступінь готовності банку реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища. Проведені розрахунки значимості факторів для конкурентної позиції АТ «ПУМБ» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз впливу зовнішніх факторів на конкурентну позицію АТ «ПУМБ»

Зовнішні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Загрози</b>			
Податкова політика держави щодо банківського сектору, зміни в законодавстві щодо банківських установ	0,08	4	0,32
Бюрократизація та рівень корупції.	0,1	4	0,4
Нестабільність уряду.	0,1	4	0,4
Високий рівень інфляції	0,12	5	0,6
Високий рівень безробіття.	0,06	4	0,24
Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банківської установи.	0,06	2	0,12
Курси валют.	0,1	5	0,5
Зниження матеріального благополуччя населення.	0,06	4	0,24
Погіршення демографічної ситуації в країні.	0,05	4	0,2
Неосвіченість населення щодо фінансових послуг.	0,07	3	0,21
Великі витрати на впровадження інноваційних технологій	0,1	4	0,4
Низький рівень інформаційної безпеки банківських установ.	0,1	4	0,4
Разом	1	x	4,03
<b>Можливості</b>			
Державне регулювання конкуренції в банківському секторі.	0,12	4	0,48
Антимонопольне законодавство.	0,1	4	0,4
Зміни облікової ставки НБУ	0,13	5	0,65
Активність споживачів.	0,12	5	0,6
Соціальна мобільність населення.	0,1	4	0,4
Вимоги до якості банківських продуктів та рівня сервісу.	0,12	4	0,48
Розвиток технологій.	0,15	4	0,6
Активне використання інноваційного потенціалу.	0,16	4	0,64
Разом	1	x	4,25

Джерело: складено автором

За отриманими даними PEST-аналізу, що представлені в табл. 3.2, зроблено висновок, що АТ «ПУМБ» загалом готовий до впливу позитивних та негативних факторів зовнішнього середовища. Дослідження визначених в табл. 3.2 факторів в майбутньому можна застосовувати для ефективного управління цими факторами для підтримки конкурентної позиції на ринку банківських послуг.

Матрична модель SWOT-аналізу використана для пошуку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для конкурентної позиції АТ «ПУМБ», а після цього дозволяє встановити зв'язки між цими сторонами, які в подальшому можуть бути використані для формулювання конкурентоспроможності банку.

Оцінивши діяльність АТ «ПУМБ», складено порівняльну характеристику сторін для SWOT-аналізу, завдяки чому визначено рівень значимості кожної зі сторін. Всі оцінки виставлені за результатами проведеного автором експертного опитування працівників філії Запорізького обласного управління АТ «ПУМБ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика сторін для SWOT-аналізу АТ «ПУМБ»

Сильні сторони	Оцінка (+)	Слабкі сторони	Оцінка (-)
1	2	3	4
Достатня кількість відділень банку та банкоматів	4	Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами	3
Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб	4	Недосконала система самообслуговування	3
Можливість надання кредитних канікул	2	Надмірний документообіг	2
Репутація надійного банку	4	Плинність кадрів	3
Разом	+14	Разом	-11
Можливості	Оцінка (+)	Загрози	Оцінка (-)
Розширення асортименту банківських послуг	4	Політична та економічна нестабільність у країні	4
Покращення якості сервісу ПУМБ Online	4	Різка зміна курсу валют	4
Покращення якості сервісу SMS-інформування	3	Інфляційні процеси	4



1	2	3	4
Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення (наприклад, для студентів – сплата меншої комісії під час здійснення операцій).	4	Велика кількість конкурентів з подібними послугами	3
		Загроза хакерських атак	4
		Ризики неповернення наданих банком кредитів	4
Разом	+15		-23

Джерело: складено автором

Після визначення значимості факторів середовищ здійснено зіставлення слабких та сильних сторін банку АТ «ПУМБ» з можливостями та загрозами ринку банківських послуг. Для відповідності можливостей банку АТ «ПУМБ» умовам ринку та узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця SWOT-аналізу для АТ «ПУМБ»

Поле СІМ (Сильні сторони – Можливості)	Поле СІЗ (Сильні сторони – Загрози)
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів дасть змогу розширити асортимент банківських послуг (С.1-М.1). 2. За рахунок репутації надійного банку існує можливість розширення спектру послуг для окремих сегментів населення (С.4-М.4).	1. За можливості надання кредитних канікул зменшиться ризик неповернення наданих банком кредитів (С.3-3.6). 2. Репутація надійного банку дасть змогу збільшити конкурентоспроможність банку порівняно з іншими банками-конкурентами, що надають подібні послуги (С.4-3.4). 3. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб зменшить вплив політичних та економічних дестабілізуючих факторів (С.2-3.1).
Разом: + 30	Разом: +4
Поле СлМ (Слабкі сторони – Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони – Загрози)
1. Покращення якості сервісу «Ощад24» та SMS-інформування може привести до усунення недоліку швидкості роботи працівників банку з клієнтами та недосконалої системи самообслуговування, а також зменшення документообігу в банку (Сл.2, Сл.3, Сл.4-М.2, М.3).	1. Недосконала система самообслуговування підвищує загрозу хакерських атак (Сл.2-3.5). 2. Недостатньо швидка робота працівників банку призведе до переходу клієнтів до банків-конкурентів з подібними послугами (Сл.1-3.4). 3. Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть пришвидшити плинність кадрів (Сл.4-3.3, 3.4).
Разом: +4	Разом: -34

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження SWOT-аналізу банк АТ «ПУМБ» для утримання своїх конкурентних позицій на ринку банківських послуг повинен вибрати напрямок подальшого розвитку, який буде спрямований на мінімізацію слабких сторін банку та уникнення зовнішніх загроз для більш ефективного управління власною діяльністю та утримання конкурентних переваг, зокрема: надавати кредитні канікули корпоративному сектору під час локдаунів, покращити якість сервісу «Ощад24» та SMS-інформування.

Матриця розвитку товару (послуги) та ринку Ансоффа допоможе банку АТ «ПУМБ» знайти перспективні напрями для подальшого розвитку та розвитку конкурентних переваг. Слід зазначити, що у процесі діяльності АТ «ПУМБ» може проводити аналіз власних ринкових можливостей як на загальнодержавному, так і на територіальному рівнях для розширення власного впливу на ринок банківських послуг. На основі вище проведених досліджень сформована матриця Ансоффа для АТ «ПУМБ» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця Ансоффа для АТ «ПУМБ»

	Послуги наявні	Послуги нові
Ринки наявні	1) зниження комісійних за надання банківських послуг; 2) пільги для студентів та пенсіонерів; 3) встановлення терміналів у кожному житловому будинку; 4) активна розробка нової реклами та рекламної продукції.	1) зменшення відсотків за кредитами; 2) збільшення відсотків за депозитами; 3) збільшення кредитних канікул та строків погашення кредитів; 4) надання швидких онлайн-кредитів; 5) підтримка малого та середнього бізнесу, а також сприяння його розвитку.
Ринки нові	1) відкриття нових відділень; 2) перерозподіл послуг між різними групами населення.	1) онлайн-система навчання для наявних та майбутніх підприємців; 2) онлайн-система навчання фінансової грамотності для населення. 3) онлайн-практика для студентів.

Джерело: складено автором

Відповідно до складеної матриці Ансоффа АТ «ПУМБ» може вибрати найприйнятніший стратегічний напрям для розвитку. Зокрема для формування конкурентних переваг доцільно переглянути ставки за кредитами та депозитами

для корпоративного сектору, оновити он-лайн обслуговування корпоративного сектору (кредитування он-лайн під час локдаунів) тощо.

Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи). Ця методика також використовується для планування маркетингу та проведення стратегічного аналізу. Вона найчастіше використовується на основі даних специфічної матриці, яка ґрунтується на порівнянні двох показників, а саме відносної частки ринку (співвідношення частки ринку, яку займає кожна послуга банку, й загального обсягу ринку, на якому вона представлена) та темпів зростання ринку (річний темп зростання продукції цієї галузі, можливість подальшого розширення ринку) [60, с. 61].

Матриця BCG визначає чотири основні позиції, в яких можуть перебувати послуги банку (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви:

- 1) «знак питання» («важкі діти») – високе зростання, низька частка ринку;
- 2) «зірка» – високий темп зростання, висока частка ринку;
- 3) «дійна корова» – низький темп зростання, висока частка ринку;
- 4) «собака» – низький темп зростання, низька частка ринку [5, с. 293].

Для розрахунку наведених вище показників необхідно використати такі дані (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для побудови матриці BCG АТ «ПУМБ» на 31.12.2021 р.

Вид послуги	Позиція АТ «ПУМБ» на ринку		Позиція найсильнішого в галузі конкурента (АТ КБ «ПриватБанк»)		Місткість ринку, млн. грн.	Темп зростання ринку
	Обсяг продажів, млн. грн.	Ринкова частка, %	Обсяг продажів, млн. грн.	Ринкова частка, %		
Депозити (Д)	157,5	10,43	220,6	14,61	1371,9	1,52
Кредити (К)	137,4	8,22	225,9	13,51	1049,6	1,63
Лізинг (Л)	121,4	29,18	165,1	39,69	416	0,7
Розрахунково-касове обслуговування (РКО)	104	9,89	110,6	10,51	1052	0,94

Для визначення приналежності кожної з послуг АТ «ПУМБ» до однієї з маркетингових груп побудовано схема (рис. 3.2).

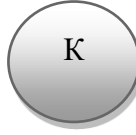



Темпи зростання ринку	2	Зірки	Знаки питання	
	1			
	0	Дійні корови	Собаки	 
		100	50	0

Рисунок 3.2 – Матриця VCG для послуг АТ «ПУМБ»

Джерело: складено автором

Відповідно до складеної матриці послуги банку належать до двох категорій, відповідно до яких обираємо напрями та стратегічні вектору щодо формування конкурентних переваг. Так, для категорії послуг «знаки питання» – кредити та депозити – слід підсилювання конкурентні переваги, що полягає в інтенсифікації маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик послуг або зниження цін. Для категорії послуг «собаки» – лізинг, розрахунково-касове обслуговування – доцільно використовувати стратегію скорочення (елімінування), тобто мінімізувати всі можливі витрати.

За допомогою моделі SPACE визначимо конкурентну позицію банку АТ «ПУМБ». Експертним шляхом були визначені фактори для кожного критерію (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Визначення конкурентної позиції банку АТ «ПУМБ»

Критерії	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
<b>1. Фактори стабільності середовища (ES)</b>			
1.1. Мінливість попиту на банківські продукти та послуги, у тому числі і нові	2	0,17	0,34
1.2. Рівень реальних доходів населення	1	0,17	0,17
1.3. Зміни у зовнішньоекономічному оточенні	2	0,17	0,34
1.4. Темпи інфляції	1	0,17	0,17
1.5. Рівень безробіття в країні	2	0,16	0,32
1.6. Зміна соціальної напруги	2	0,16	0,32
Загальна оцінка критерію			1,66
<b>2. Фактори фінансового ринку (ринкового потенціалу) (IS)</b>			
2.1. Облікова ставка	3	0,25	0,75
2.2. Зміни у попиті та пропозиції на банківський капітал	3	0,2	0,6
2.3. Зміни курсу валют	3	0,2	0,6
2.4. Зміни інвестиційного клімату	2	0,15	0,3
2.5. Норма обов'язкового резервування	4	0,2	0,8
Загальна оцінка критерію			3,05
<b>3. Фактори конкурентних переваг (CA)</b>			
3.1. Частка ринку	2	0,15	0,3
3.2. Якість банківських продуктів і послуг	2	0,25	0,5
3.3. Цінова політика	2	0,2	0,4
3.4. Імідж банку	2	0,2	0,4
3.5. Рівень технологій	1	0,2	0,2
Загальна оцінка критерію			1,8
<b>4. Фактори фінансового потенціалу (FS)</b>			
4.1. Рентабельність активів	4	0,2	0,8
4.2. Рентабельність капіталу	4	0,2	0,8
4.3. Адекватність регулятивного капіталу	6	0,2	1,2
4.4. Коефіцієнт миттєвої ліквідності	5	0,2	1
4.5. Норматив великих кредитних ризиків	5	0,1	0,5
4.6. Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	5	0,1	0,5
Загальна оцінка критерію			4,8

Джерело: складено автором

Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм визначено сумарну оцінку за кожною групою показників за формулою:

Для визначення точки з координатами використовуються формули:

$$X = IS - CA, Y = FS - ES. \quad (3.1)$$

де  $X$  – сумарна оцінка за критерієм привабливості віднімається від сумарної оцінки конкурентних переваг банку;

$Y$  – сумарна оцінка за критерієм фінансових можливостей віднімається від сумарної оцінки ступеню стабільності зовнішнього середовища.

Для банку АТ «ПУМБ» точка з координатами становить  $\{1,25; 3,14\}$  (рис. 3.3).

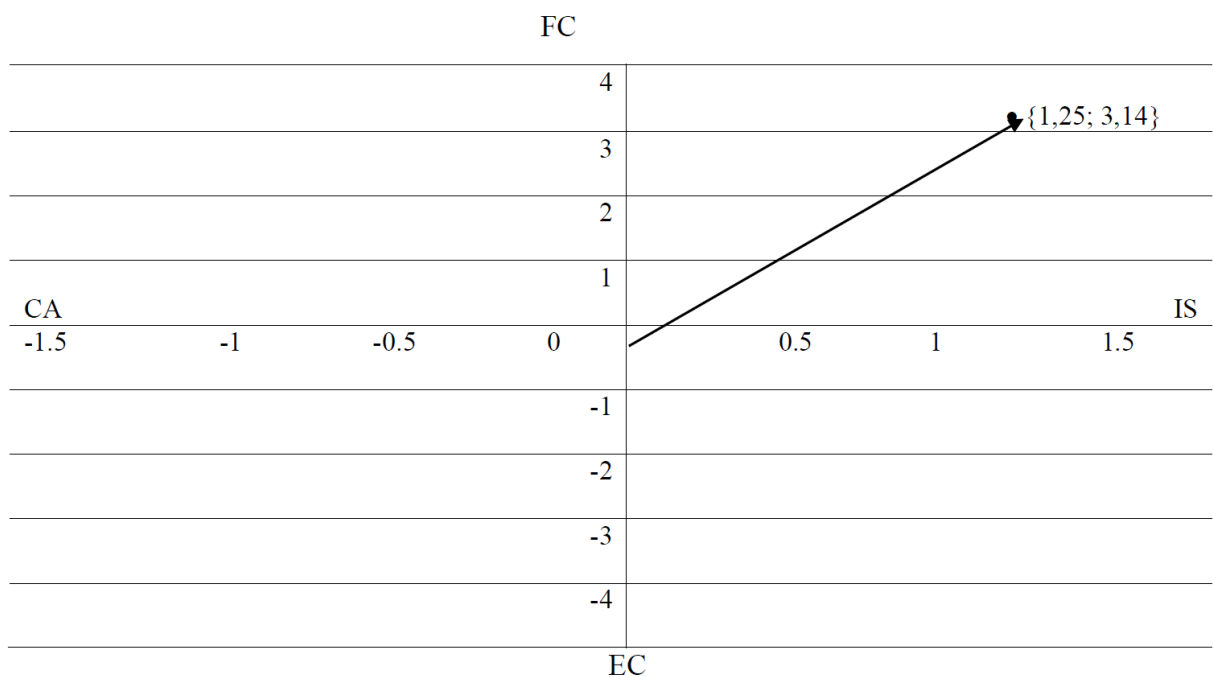


Рисунок 3.3 – Вектор конкурентної позиції банку АТ «ПУМБ»

Джерело: складено автором

Як бачимо з рис. 3.3, для АТ «ПУМБ» характерним є агресивна поведінка на ринку через встановлене агресивне положення вектору конкурентної позиції на осі координат. Таке положення свідчить про великий фінансовий та ринковий потенціал АТ «ПУМБ».

Отже, за допомогою моделі SPACE встановлено, що за рахунок достатнього обсягу фінансових ресурсів ПАТ «ПУМБ» може отримати значні конкурентні переваги та має змогу нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища,

вийти на інші регіональні ринки або на ринки послуг. Поведінка банку – це дослідження альтернатив на ринку банківських послуг, децентралізований контроль, не завжди повне використання ресурсів. Певна особливість агресивної позиції – можливість протистояти появі новим конкурентам.

Таким чином, сукупність застосованих для оцінки конкурентної позиції АТ «ПУМБ» матричних моделей визначає основні напрями для подальшого розвитку банку, враховуючи його конкурентні переваги, сильні та слабкі позиції на ринку банківських послуг та з урахуванням загроз та можливостей зовнішнього середовища. Результати аналізу із застосуванням матричних моделей для оцінки конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» свідчать про значення стратегічного позиціонування і операційної ефективності в підвищенні конкурентоспроможності сформованих сегментів за видами роздрібних банківських послуг, зокрема:

- 1) споживче кредитування: POS-кредитування; кредити готівкою; кредитні картки;
- 2) залучення грошових коштів населення: вклади на певний термін; вклади до запитання (дебетові карти);
- 3) проведення роздрібних платежів: платежі через інтернет-банкінг, мобільний банкінг, автоматизовані пристрої самообслуговування.

Наявність сформованих банком АТ «ПУМБ» сегментів банківських послуг, які розвиваються та показують перспективи розвитку й мають потенціал розвитку, обумовлюють різні види комунікацій з клієнтами, технічні та технологічні процеси, що робить інноваційне позиціонування основним фактором підвищення конкурентоспроможності банку.

### 3.2 Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку

Конкурентоспроможність виступає в ролі основної властивості банківської установи, без наявності якої неможливе існування і ведення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки. Ще М. Портер зазначав, що «жодна країна, жодна

організація не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну необхідність конкуренції. Вони повинні зрозуміти і оволодіти мистецтвом конкурентної боротьби» [17, с. 148]. Будь-який банк в процесі свого функціонування вирішує проблему забезпечення власної конкурентоспроможності.

Конкурентна перевага банку АТ «ПУМБ» складається з ряду позитивних аспектів, що виявляються на ринку шляхом зіставлення з певними показниками банків-конкурентів. Цей процес абсолютно природний, адже в умовах ринкової економіки стратегія підвищення конкурентоспроможності банку має бути орієнтована на досягнення конкурентних переваг, таких як завоювання стійких позицій на ринку за певними сегментами банківських послуг та банківських продуктів. Так, забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ», є вкрай важливим завданням і безпосередньо пов'язано з розробкою і реалізацією ефективного механізму управління конкурентоспроможністю банку. Завдання підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» обумовлено необхідністю негайної реакції на зміни (коливання) ринкового попиту, швидкою адаптацією до змін затребуваною споживачем послуги, впровадження інновацій тощо.

Базисом сучасного механізму підвищення конкурентоспроможності банку АТ «ПУМБ» виступає інноваційна стратегія розвитку банківського сектору економіки України за умов євроінтеграції та глобалізації. Ця стратегія є мультифункціональною комплексною системою взаємодії менеджменту активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, систематичною адаптацією банку до умов зовнішнього середовища, а також підвищенням ефективності експлуатації матеріальних, трудових, інтелектуальних і фінансових ресурсів.

Реалізація забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку передбачає формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.4).

Так, механізм забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку враховує мікро- і макроекономічні показники середовища банку, зберігає і максимізує стійкі конкурентні переваги банку в цілому, розробляючи і впроваджуючи в діяльність різні стратегії розвитку банку з



перспективою підвищення його конкурентоспроможності на ринку з урахуванням тенденцій діджитал-технологій у банківському секторі та за умов цифровізації економіки.

Слід підкреслити, що управління конкурентоспроможністю не обмежується рамками окремого банку, охоплюючи і більш високі рівні організації економіки, зокрема, галузевий. Система управління конкурентоспроможністю галузі включає в якості одного з показників – державне регулювання конкурентоспроможності системно значимих банків.

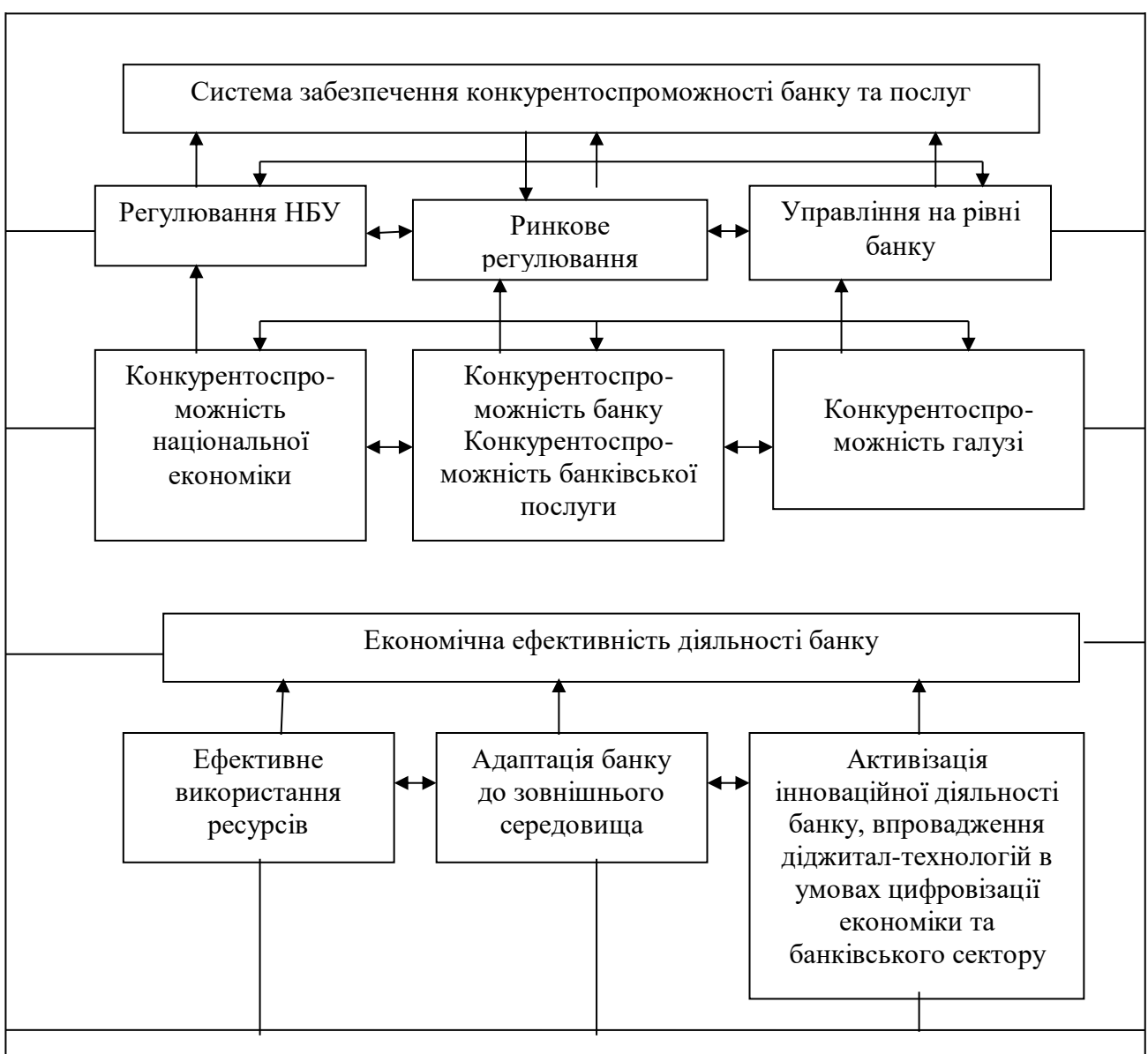


Рисунок 3.4 – Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором

Механізм забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку має враховувати специфіку формування банківського продукту, який починається з прийому грошей від клієнта при відкритті рахунку (банківська операція), відкриття рахунку (банківська послуга), ведення рахунку на заздалегідь встановлених умовах, що стосуються термінів, на які відкрито рахунок, його прибутковості, мінімальної і максимальної суми тощо, з інформуванням клієнта про зарахування грошей і величиною поточного залишку – як кінцевий банківський продукт.

Таким чином, на рівні взаємодії з окремим клієнтом банківська конкурентоспроможність проявляється у вигляді конкурентоспроможності банківського продукту, яка, в свою чергу, спирається на конкурентоспроможність банківської послуги і банківських операцій (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Структура банківської конкурентоспроможності для формування механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ»

Рівень конкурентоспроможності	Зміст
Конкурентоспроможність банку	Надійність. Зручність розташування відділень
Конкурентоспроможність банківського продукту	Продуманий комплекс послуг з характеристиками, відповідними потреб клієнта. Відсутність штучного розщеплення продукту на окремі послуги і операції. Продуманий набір додаткових послуг, що робить споживання продукту максимально комфортним для клієнта.
Конкурентоспроможність банківської послуги	Зручна послідовність виконання операцій в рамках надання послуги. Кваліфікований і добре підготовлений персонал, що вміє ефективно взаємодіяти з клієнтами і дати компетентні відповіді на всі питання
Конкурентоспроможність банківської операції	Налагоджена технологія здійснення операцій, що виключає тривалі черги і затримки в обслуговуванні та побудована на діджитал-технологіях за сучасними тенденціями цифрової економіки

Джерело: складено автором

Якщо клієнт при необхідності придбати будь-який банківський продукт в першу чергу звертається в конкретний банк, навіть не розглядаючи пропозиції конкурентів, то, очевидно, даний банк має досить високу конкурентоздатність, що ґрунтується на його ринковій репутації або на задоволеності клієнта досвідом співпраці з ним щодо інших послуг та продуктів. Якщо ж клієнт об'єктивно розглядає можливість придбання банківського продукту у кількох банків, але після аналізу пропозицій зупиняє свій вибір на одному конкретному, то мова йде про конкурентоспроможність продукту.

Представлену у табл. 3.8 структуру конкурентоспроможності слід брати до уваги при формуванні механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ».

За наведеними в табл. 3.8 рівнями конкурентоспроможності далі представлено наступну сутність основних складових цих рівнів:

1) Банківська операція може трактуватися як одноразова угода з грошовими засобами та іншими фінансовими активами, що здійснюються банком в рамках дій, дозволених йому законодавчо, і спрямована на досягнення цілей його господарської діяльності. Під однократністю розуміється не те, що операція здійснюється один раз за весь період існування банку, а то, що вона елементарне, що не розкладена далі дія над грошовими потоками і іншими фінансовими активами. При цьому банківські операції здійснюються на постійній основі і з великою частотою і забезпечують виконання банком своїх функцій.

2) Банківську послугу доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних банківських операцій, що виконується в інтересах клієнта на платній основі і спрямований на задоволення потреб клієнта в скоєнні необхідних йому дій над фінансовими активами. З точки зору маркетингу банківська послуга являє собою товар без супроводу.

3) Банківський продукт являє собою комплекс банківських послуг, що однозначно виділяється з інших можливих наборів банківських послуг, що володіє чітким позиціонуванням і спрямований на певну цільову аудиторію. Поняття банківського продукту (з урахуванням специфіки банківської діяльності)

відповідає маркетинговому поняттю товару з супроводом. Ми солідарні з авторами, які вважають, що саме банківський продукт лежить в основі конкурентних відносин в банківській сфері [31].

Представлена в табл. 3.8. модель наочно показує механізм формування конкурентоспроможності банку:

1) Якщо банк відомий як надійний, користується гарною репутацією на ринку і забезпечує його широкий географічний обхват, це спрощує первинне залучення клієнтів: підвищення банківської конкурентоспроможності може полягати в зростанні числа філій. Альтернативою цьому теоретично може бути дистанційне надання банківських послуг, але такий підхід пов'язаний зі значними обмеженнями. Якщо інформування клієнта про стан його рахунку або проведення поточних платежів цілком може проводитися дистанційно, то надання кредиту новому клієнтові в такому режимі важко реалізувати, оскільки ускладнює оцінку ризиків і, як наслідок, веде до підвищення ставки відсотка. Іншими словами, банк замість ринку традиційних кредитів виходить на ринок мікрофінансування, і такі позикові продукти краще просувати під окремою торговою маркою, не пов'язаною з брендом банку. Це означає, що сучасний ефективно функціонуючий банк повинен володіти як досить розгалуженою філіальною мережею, в якій пропонується повний набір послуг, так і системою електронного банкінгу з урахуванням специфіки запитів вітчизняних споживачів, які активно використовують свої пластикові карти для зняття готівки коштів, але не для проведення платежів; до вимоги великої філіальної мережі примикає необхідність у великій мережі банкоматів для кредитних організацій, орієнтованих на широку аудиторію.

2) Для формування хорошої репутації на ринку банку слід бути максимально прозорим у взаємодії з клієнтами. Банківські продукти відрізняються комплексним характером, а механізм їх оплати складно зрозуміти непідготовленому позичальникові, через що той може, наприклад, зіткнутися з непередбаченими проблемами при користуванні кредитом. Завдання банку –

якомога повніше інформувати своїх клієнтів про всі характеристики пропонованих продуктів.

3) Банк повинен проявляти лояльність по відношенню до позичальників, які не зуміли вчасно виконати свої зобов'язання по погашенню кредиту. Справа в тому, що банк, який побоюється неповернення позики, нерідко починає тривожитися при найменшій затримці платежів і не схильний розбиратися в її причинах. Найчастіше прострочення виникають через збої в системах грошових переказів, коли гроші не встигли надійти в установлений день, або ж якщо з суми платежу була утримана комісія. На жаль, інформаційна система банку кваліфікує такі випадки як зрив зобов'язань по кредиту, і юридичний відділ або служба безпеки негайно починають тиск на позичальника. Це залишає у клієнта негативні враження про роботу банку. Доцільніше в такій ситуації делікатно повідомити клієнту про виникнення проблеми і попросити роз'яснити її причини.

4) Необхідно детально вивчати запити своєї цільової аудиторії і формувати банківські продукти відповідно до виявлених потреб.

5) Слід навчати персонал грамотному і доброзичливому ставленню до клієнтів на всіх етапах взаємодії з ним. Крім того, співробітники повинні володіти повною інформацією по всіх банківських продуктах, щоб мати можливість відповісти на будь-які питання, що виникають у клієнтів.

6) Навіть якщо маркетингові параметри пропонованого продукту теоретично привабливі для клієнта, неефективне виконання банківських операцій через погано продумані і неякісно організовані технології призведе до втрати конкурентоспроможності. Банківський продукт повинен спиратися на ефективну технологію організації внутрішніх бізнес-процесів. Про це часто забувають, хоча відомі прецеденти, коли потенційні клієнти відмовлялися від співпраці з банком через тривале очікування в черзі, недостатню компетентність співробітника, який не міг грамотно відповісти на питання клієнта, або зриву термінів прийняття рішення по кредитній заявці.

Конкурентоспроможність банку спирається на його надійність, похідну від таких параметрів, як фінансова стійкість, стабільність і сумлінність. Це зайвий раз

підтверджує важливість фінансової стійкості для конкурентоспроможності банку. Надійність банку, в свою чергу, визначається як суб'єктивними, так і об'єктивними параметрами його діяльності. Під суб'єктивними параметрами ми розуміємо ті, які не мають безпосереднього вимірювача і значення яких встановлюються споживачем банківських послуг самостійно. Вони включають в себе відгуки друзів і знайомих клієнта, які раніше скористалися послугами відповідної фінансової установи; рекламний вплив тощо. Іншими словами, ці фактори змушують клієнта повірити в надійність банку без додаткової перевірки реальних показників. Об'єктивні параметри або ті, що безпосередньо вимірюються, або оцінюються професіоналами і ця оцінка доводиться до споживача. До цієї групи параметрів ми відносимо різноманітні показники фінансової і господарської діяльності банку (частка ринку, розмір власного капіталу тощо), а також рейтинги, що складаються професійним співтовариством. Надійність банку є комплексною характеристикою. Вона може бути розкладена на певні елементи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Компоненти надійності банку і інструменти їх формування

Компоненти надійності	Фінансова стійкість	Сумлінність	Стабільність
Зміст компоненти	Впевненість в тому, що зобов'язання банку будуть виконані в строк і в повному обсязі	Впевненість в наданні банком продуктів з очікуваними характеристиками	Впевненість в здатності банку долати негативний вплив зовнішнього середовища
Інструменти формування необхідного значення компоненти	Грамотно продумане довготермінове обґрунтування банку. Участь в державних програмах страхування вкладів. Формування позитивного іміджу банку в ЗМІ. Відмова від введення обмежень на обслуговування споживачів в несприятливій ситуації	Відповідність заявлених характеристик продукту очікуваним. Відсутність прихованих умов, не вигідних для позичальника. Висока прозорість в роботі з клієнтами.	Інформування клієнтів про тривалу успішну історію банку. Використання інформації про наявність престижних акціонерів, здатних служити гарантом стабільності банку в очах клієнтів Створення резервів.

Джерело: складено автором

Таким чином, основа конкурентоспроможності банківського продукту – якісна технологія організації внутрішньобанківських бізнес-процесів. Без неї банківський продукт з теоретично привабливими для цільової аудиторії параметрами конкурентоспроможним на ринку не буде.

Конкурентоспроможність банку спирається на його надійність, похідну від таких параметрів, як фінансова стійкість, стабільність і сумлінність. Це зайвий раз підтверджує важливість фінансової стійкості для інтегральної конкурентоспроможності банку.

Отже, розуміння механізму забезпечення конкурентоспроможності банку, який формується на рівнях регулятора, ринку та банку в напрямках забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, галузі та банку й його послуг, – шлях інноваційного розвитку та сталого розвитку банку, АТ «ПУМБ» забезпеченого конкурентними перевагами.

Узагальнено очікуваний ефект від використання механізму:

- більш ефективне використання ресурсів банку;
- адаптація банку до зовнішнього середовища;
- активізація інноваційної діяльності банку, впровадження діджитал-технологій в умовах цифровізації економіки та банківського сектору.

Зокрема, запропонований механізм забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» робить акцент на інноваційний розвиток, що у свою чергу враховує специфіку формування банківського продукту. В умовах зростаючої конкуренції, посилення вимог регулятора, постійних зовнішніх і внутрішніх загроз, банк АТ «ПУМБ» має реалізовувати стратегію інноваційного розвитку і просування на ринку своїх оновлених продуктів для клієнтів приватного та корпоративного сектору, що передбачає застосування цілого механізму з формування конкурентних переваг. Запропонований механізм формування конкурентних переваг шляхом інноваційного розвитку орієнтовано на гармонізацію інтересів банку, споживачів і суспільства в цілому. Щодо конкуренції, то її прояв на ринку призводить до цілеспрямованості АТ «ПУМБ» створювати новий продукт, що в

свою чергу тягне за собою певні зміни на ринку. Застосування в діяльності сучасних і унікальних досягнень інформатизації є важливим чинником розвитку банківських інновацій.

### 3.3 Перспективи інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» та напрями підвищення конкурентоспроможності

Для підвищення конкурентоспроможності на українському ринку банківських послуг банку АТ «ПУМБ» необхідно урахувати тенденції європейських банків, зокрема доречно звернуть увагу на наступні інноваційні технології, які можна рекомендувати для впровадження АТ «ПУМБ» з метою покращення конкурентної позиції на ринку:

1) роботизація та автоматизація процесів за допомогою інноваційної технології RPA (Robotic Process Automation), за якою роботи беруть на себе рутинну роботу, виснажливі, повторювані завдання в галузі управління персоналом, стягнення боргів, продаж і безпеки. В результаті банк підвищує ефективність діяльності і вивільняє потенціал співробітників банку, які отримують час для участі в проектах, що вимагають їх знань, креативності і творчості. Як відомо, через безліч інформаційних систем, не завжди сумісних між собою, автоматизація обходиться банку занадто дорого. Рішенням проблеми є технологія Robotic Process Automation (RPA), яка активно розвивається в світі. Серед банків одним з «першопрохідців» RPA став Альфа-Банк, який присутній також і на українському ринку. Він успішно роботизував більше 40 бізнес-процесів. За прогнозами дослідницької компанії Gartner, до кінця 2021 р. обсяг світового ринку засобів RPA досягне 1 мільярда доларів. При цьому частка великих компаній, що використовують ті чи інші інструменти RPA, досягне 40% (зараз – менше 10%) [55, с. 44].

Robotic Process Automation (RPA) – це підхід до автоматизації бізнес-процесів, при якому програма імітує дії людини з інформаційними системами.



Спрощено кажучи, RPA-робот – це віртуальний співробітник, «живе» прямо на сервері. У нього є набір софту і RPA-агент, який, відповідно до програми, рухає курсором миші, копіює або вводить новий текст. Якщо вивести картинку на монітор, то дії робота дуже схожі на дії людини-оператора – тільки швидше і без пауз. Роботи вміють переміщатися всередині додатків (ERP, CRM і т.п.), ходити по посиланнях, заповнювати і копіювати форми, емулювати натискання кнопок, завантажувати дані з зовнішніх джерел, порівнювати і перевіряти їх, а також виконувати математичні обчислення, розпізнавати текст, виконувати перевірку даних і інші завдання.

Великі компанії щодня обробляють величезну кількість даних. При цьому вони стикаються з сотнями дрібних завдань – таких, які не вимагають високої кваліфікації, але віднімають багато часу. Особливо актуальна ця проблема для сфери фінансових послуг – страхових компаній і банків з великою базою клієнтів.

Важлива особливість RPA в тому, що нові технології працюють поверх поточної інфраструктури, не змінюючи її, забезпечуючи гнучкість трансформації процесів. Це особливо актуально для банків, які не можуть собі дозволити не тільки припинення бізнес-процесів, але навіть їх уповільнення. У цьому перевага RPA перед класичними автоматизованими системами, під впровадження яких спершу треба адаптувати бізнес-процеси, а потім – довгий час інтегрувати їх між собою [55, с. 45].

Починаючи впровадження RPA в банку АТ «ПУМБ», в першу чергу слід орієнтуватися на зниження трудовитрат на процесах і зниження ризиків. Проект роботизації операційних процесів має включати:

- обробку платежів юридичних осіб і фізичних осіб;
- розбір внутрішньої вхідної пошти;
- зміна даних клієнта за його заявою;
- відповіді на типові запити і ряд інших рутинних операцій.

Отже, існують наступні види робіт, які можна впровадити у роботу банку:

RPA – Robotic Process Automation – це технології автоматизації бізнес-процесів, які полягають в тому, що просту роботу за комп'ютером замість людини виконує програмний комплекс.

IPA – Intelligent Process Automation – технологія інтелектуальної автоматизації бізнес-процесів. У цьому випадку робот не тільки виконує прості дії на кшталт «скопіювати-вставити-порівняти-зберегти», а й наділений функцією прийняття рішень.

Чат-боти – технології, що імітують мовну поведінку людини і призначені для спілкування з живими людьми, наприклад, клієнтами банку.

Когнітивний робот – максимально просунута програмна система, що поєднує всі три перерахованих вище функціоналу і фактично копіює дії людини, в тому числі і в сфері прийняття рішень [21, с. 114].

Застосування штучного інтелекту дозволить заощадити значний обсяг коштів.

2) Пункт обміну валюти для фізичних осіб. Користувачі інтернет-банкінгу легко і швидко купують туристичну страховку для себе і своєї сім'ї перед поїздкою, розплачуються однією картою в будь-якій валюті без комісії за конвертацію валюти, а після повернення оплачують спільні рахунки зі своїми друзями.

3) Використання публічної блокчейн-мережі в ділових цілях. Клієнти банку можуть перевірити справжність документів за допомогою публічної мережі блокчейнів – Ethereum. Це рішення значно скорочує використання паперу. Така пропозиція зацікавить здебільшого корпоративних клієнтів.

4) Використання технології «Нуль візитів»: дистанційне відкриття депозиту, дистанційне отримання кредитної/дебетової картки, дистанційне отримання кредиту.

Ефективним методом налагодження банківської технології як організації послідовності виконання операцій і надання послуг може бути Lean-методика, яка свого часу добре зарекомендувала себе у виробничій діяльності і в даний час впроваджується в роботу банків. На першому етапі її застосування виділяються

кілька ключових процесів, важливих для банку, і оцінюється їх оптимальність. При цьому кожен з них оцінюється на предмет втрат, непостійності і негнучкості. Як відомо з практики, в існуючих банківських процесах містяться численні джерела непродуктивних втрат:

- дублюючі функції (не пов'язані з необхідністю гарантувати більшу безпеку, а породжені неефективною організацією діяльності);
- значний паперовий документообіг при наявності електронних носіїв (обумовлений у тому числі і державними вимогами щодо регулювання банківської діяльності);
- неефективна організація поділу і кооперації праці (особливо це відноситься до кваліфікаційного поділу праці – в ряді випадків працівники банків поєднують обов'язки, пов'язані з різним рівням кваліфікації);
- домінування ручної праці (через необхідність ручного контролю інформації);
- відсутність стандартизації процесів.

Мінливість в принципі властива банківським процесам, як будь-якого виду сервісної діяльності. На практиці вона виражається в наявності великих черг і різний рівень сервісу. Негнучкість полягає у високій тривалості підготовки виходу нових банківських продуктів на ринок. Крім того, ці продукти не завжди задовольняють вимогам клієнтів. Таким чином, для оптимізації банківських процесів за критерієм економічності необхідно усунути виявлені вище джерела втрат, прибрати зайві дії і мінливість, а також підвищити гнучкість основних процесів.

Крім того, необхідно забезпечити орієнтацію цих процесів на задоволення потреб клієнтів. При всій очевидності цієї вимоги в реальному житті воно виконується не завжди. У ряді випадків певні операції, не створюючи ніякої додаткової цінності для клієнта і не підвищуючи ефективність процесу надання банківської послуги, виконуються тільки тому, що це може бути передбачено внутрішніми регламентами. В окремих джерелах вказується, що до 45% робочого

часу середньостатистичного банківського співробітника, що обслуговує клієнта, доводиться на чисті втрати і адміністративну роботу [21, с. 115].

Як інструменти усунення цих негативних явищ можуть виступати:

1) роботизація рутинних процесів, виснажливих і постійно повторюваних завдань в управлінні персоналом, стягненні боргів тощо, що може бути реалізовано завдяки вищеописаній технології RPA.

2) Вивільнення працівників для здійснення продажів і поліпшення якості обслуговування. Хорошим прикладом служить тактика, обрана європейськими банками при впровадженні технології електронної черги. Для отримання талона клієнту необхідно вибрати в терміналі тип банківської послуги, яку він хоче отримати. Оскільки клієнти не завжди знають, до якого типу належить бажана послуга, великий ризик породити плутанину і, як наслідок, посилити невдоволення споживачів. Для усунення цієї проблеми і допомоги відвідувачам до терміналу приставлений співробітник банку. Зрозуміло, з одного боку, це може виглядати як зайве дублювання функцій і непродуктивна трата ресурсів; з іншого – з урахуванням специфіки цільової аудиторії банку (наприклад, велика кількість людей похилого віку чи пенсіонерів, тобто немолодих людей з вельми віддаленим поданням про інформаційні технології) такий підхід видається цілком виправданим.

3) Більша гнучкість в плануванні розкладу роботи операційних вікон в залежності від очікуваної кількості відвідувачів. Цей інструмент вимагає моделі потоку клієнтів в залежності від тимчасового періоду, на основі якої можна було б планувати графік роботи операціоністів.

4) Підвищення якості організації документообігу. Йдеться про продуману схему проходження документів всередині банку, а також про спрощення для клієнта роботи з тими банківськими документами, які він повинен самостійно підготувати і заповнити. Зрозуміліші для клієнта формуляри скоротять час їх заповнення, звільнять співробітника банку від додаткових питань, знизять кількість помилок і спростять їх обробку. На жаль, банки поки не розглядають

правильну організацію документообігу як невід'ємний елемент якості пропонованого ними банківського продукту.

Для всіх процесів, що безпосередньо впливають на ставлення клієнтів до банку, пріоритетом має бути досягнення високого рівня ефективності та підвищення якості обслуговування. Зростання продуктивності праці не самоціль. В інших процесах, що мають лише непряме відношення до клієнтів, банкам необхідна максимальна стандартизація та усунення всіх непотрібних витрат, приділяючи особливу увагу продуктивності праці.

Використання цього інструментарію дозволяє підняти якість роботи з клієнтами на новий рівень і підвищити їх лояльність при одночасному підвищенні ефективності бізнес-процесів. Ключова умова успіху застосування даної технології – ясне розуміння банком потреб клієнта. Поширена помилка банків при побудові системи управління – недооцінка важливості наявної в їх розпорядженні інформації про клієнтів. У найбільш вигідному становищі опиняються банківські установи, які мають не тільки певний обсяг інформації, а й ефективні засоби її обробки і використання. Тут можливий варіантний підхід, способи реалізації якого визначаються насамперед розмірами і фінансовими можливостями банків. Один із способів – проведення з певною періодичністю внутрішнього моніторингу якості надаваних населенню продуктів в комерційному банку. Такий моніторинг міг би включати в себе:

- анонімні опитування клієнтів для отримання їх думок щодо різних параметрів і характеристик банківських послуг. У відділеннях на операційних вікнах розміщують міні-опитувальники з проханням оцінити якість наданої клієнту послуги;

- внутрішні опитування співробітників банку з метою виявлення проблемних моментів у взаємодії з клієнтами, причин їх виникнення та можливих способів їх усунення. Операціоністи, що працюють безпосередньо зі споживачами банківських продуктів, досить добре уявляють собі подібні проблеми, і їх думка з даного питання є надзвичайно цінною. Також важливо розуміти, що якість надання послуги залежить не тільки від співробітника банку, але і від одержувача

послуги. Однак банки вважають за краще опитувати тільки клієнтів, які з очевидних причин у всіх виникаючих проблемах звинувачують їх працівників. Внутрішні опитування могли б усунути односторонність такого підходу;

- різні форми контролю дій банківського персоналу в рішенні конфліктних ситуацій (відеозапис, таємничий клієнт тощо);

- дослідження, проведені незалежними аналітичними центрами та соціологічними лабораторіями і присвячені питанням задоволеності клієнтів якістю і широтою асортименту банківських послуг.

У розвинених країнах моніторингом користується більшість комерційних банків, тоді як в Україні основна частка замовлень на його проведення доводиться на першу десятку банків за основними фінансовими показниками. Невеликі банківські організації поки користуються подібними дослідженнями порівняно рідко. В результаті такого підходу банк приймає рішення про запуск того чи іншого продукту в значній мірі інтуїтивно, орієнтуючись на поведінку конкурентів. Виходом із ситуації, що склалася, є введення в діяльність комерційних банків певних стандартів якості, які могли б внести корективи в область їх взаємовідносин з клієнтами. Ініціаторами введення таких стандартів можуть бути як держава (шляхом встановлення мінімальних вимог до вивчення запитів споживачів), так і (що набагато логічніше) саморегульовані організації всередині банківського співтовариства.

Повертаючись до портфельного аналізу з використанням матриці БКГ, яка дозволила встановити найбільш конкурентоспроможної послуги АТ «ПУМБ» проведено прогнозування частки ринку за цими послугами. Так, менш конкурентоспроможними є послуги, що увійшли до категорії «Собаки» – лізинг та розрахунково-касове обслуговування. Це послуги з невеликою часткою ринку і слабкої динамікою зростання під час зростання ринку, в результаті чого в поточній ситуації, коли ринок вже дозрів і його зростання обмежений, у цих видів послуг дуже мало шансів на успіх. Вони характеризуються слабкою конкурентною позицією, тобто низька частка ринку, що характеризується

низькою динамікою зростання (або навіть скороченням). Ці види послуг вимагають вкладень в їх розвиток.

Проведемо прогнозування місткості ринку кредитів та депозитів, а також частки АТ «ПУМБ». В табл. 3.10 представлено дані для прогнозу.

Таблиця 3.10 – Дані для прогнозу місткості ринку та частки АТ «ПУМБ», млрд. грн.

Показник	2018	2019	2020	Темп росту, коеф.
Кредитний портфель банків	1194	1098	1049,6	0,87
Депозитний портфель банків	1886,9	2155,1	1371,9	0,72
Кредитний портфель АТ «ПУМБ»	27,4	32,9	37,6	1,37
Депозитний портфель АТ «ПУМБ»	40,6	42,7	57,5	1,41

Джерело: складено автором за [42]

Більш конкурентоспроможними є послуги з кредитування та депозитні послуги. Вони, за матричною моделлю БКГ, віднесені до категорії «Знаки питання». Це послуги, які не мають достатньої частки на ринку, що росте, щоб бути «зірками», але з урахуванням їх дефіцитного характеру і високої динаміки зростання, можуть перетворюватися в «Зірок» або «Собак», і їхнє майбутнє невизначено.

Для розрахунку прогнозних показників використано лінію тренду в Excel та побудовано тренд показників за останні три роки (рис. 3.5).

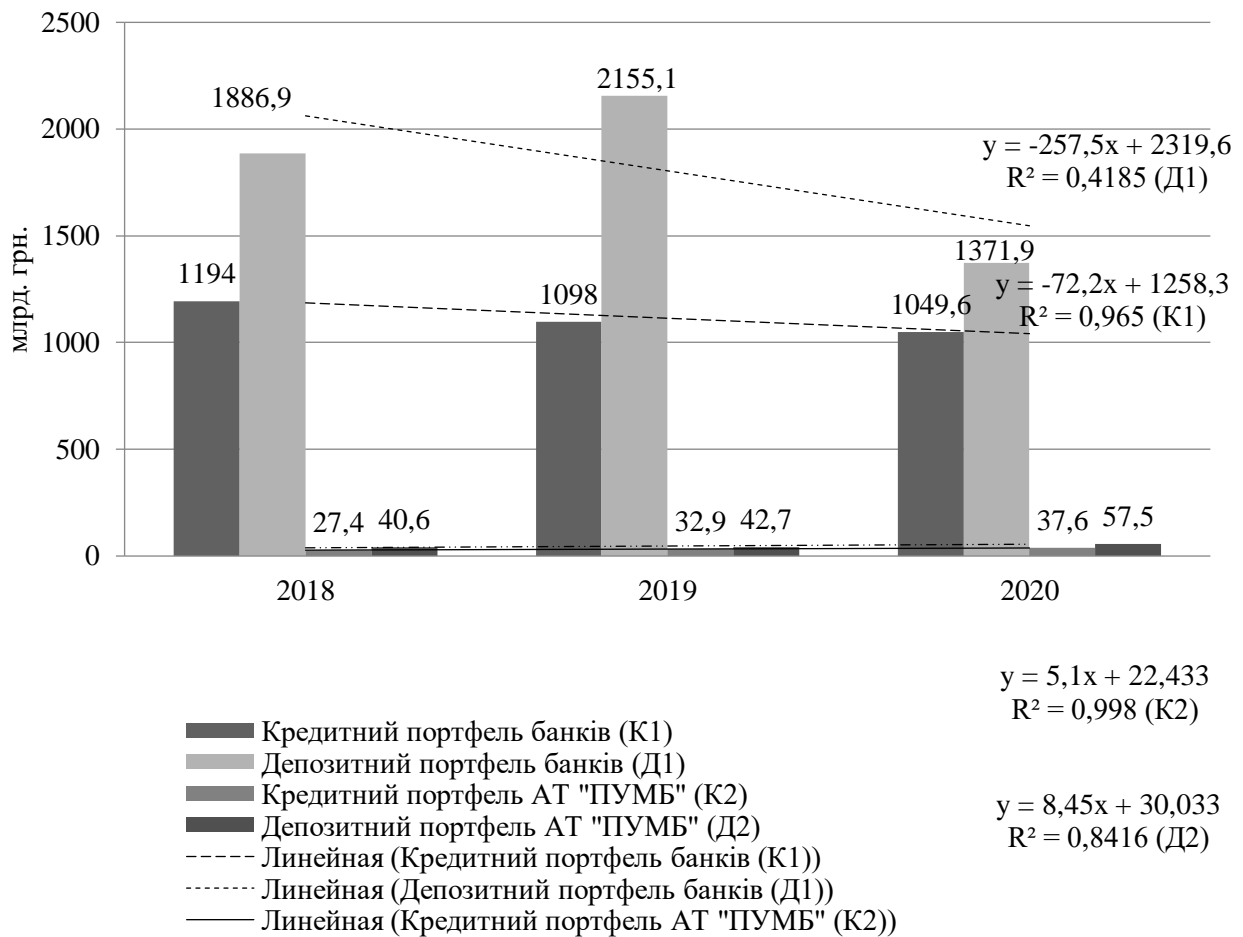


Рисунок 3.5 – Лінії тренду для прогнозу показників

За отриманими лінійними рівняннями знаходимо наступні показники (x дорівнює 4, тобто четвертий прогнозований період після трьох фактичних):

1) місткість ринку за кредитним портфелем:

$$y = -72,2x + 1258,3,$$

$$y = -72,2 \times 4 + 1258,3 = 969,5 \text{ млрд. грн.}$$

2) місткість ринку за депозитним портфелем:

$$y = -257,5x + 2319,6,$$

$$y = -257,5 \times 4 + 2319,6;$$

$$y = 1289,6 \text{ млрд. грн.}$$

3) кредитний портфель АТ «ПУМБ»:

$$y = 5,1 + 22,433,$$



$$y = 5,1 \times 4 + 22,433;$$

$$y = 42,83 \text{ млрд. грн.}$$

4) депозитний портфель АТ «ПУМБ»:

$$y = 8,45x + 30,033,$$

$$y = 8,45 \times 4 + 30,033;$$

$$y = 63,83 \text{ млрд. грн.}$$

Для наочності фактичні і прогнозні дані зведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Прогноз місткості ринку та частки АТ «ПУМБ», млрд. грн.

Показник	2018	2019	2020	Прогноз	Темп росту, коэф.
Кредитний портфель банків	1194	1098	1049,6	969,5	0,92
Депозитний портфель банків	1886,9	2155,1	1371,9	1289,6	0,94
Кредитний портфель АТ «ПУМБ»	27,4	32,9	37,6	42,83	1,14
Частка, %	2,29	3,00	3,58	4,42	1,23
Депозитний портфель АТ «ПУМБ»	40,6	42,7	57,5	63,83	1,11
Частка, %	2,15	1,98	4,19	4,95	1,18

Джерело: складено автором за [42]

Отже, прогнозується скорочення ринку за кредитними та депозитними операціями на ринку банківських послуг. Про те прогноз за кредитними та депозитним операціями суто АТ «ПУМБ» показує зростання кредитного та депозитного портфелів.

На схемі (рис. 3.6) представлено напрямки підвищення конкурентоспроможності з урахуванням результатів прогнозу та перспектив інноваційної діяльності банку АТ «ПУМБ». Для утримання конкретних позицій запропоновано наступну стратегічну поведінку:

- 1) Стратегічний варіант – агресивна стратегія.
- 2) Орієнтація на ринок – збільшення частки ринку.
- 3) Рентабельність – незначна.
- 4) Необхідні вкладення – будуть потрібні істотні вкладення, зокрема на інноваційні технології.
- 5) Можливість створити чистий грошовий потік – існує.

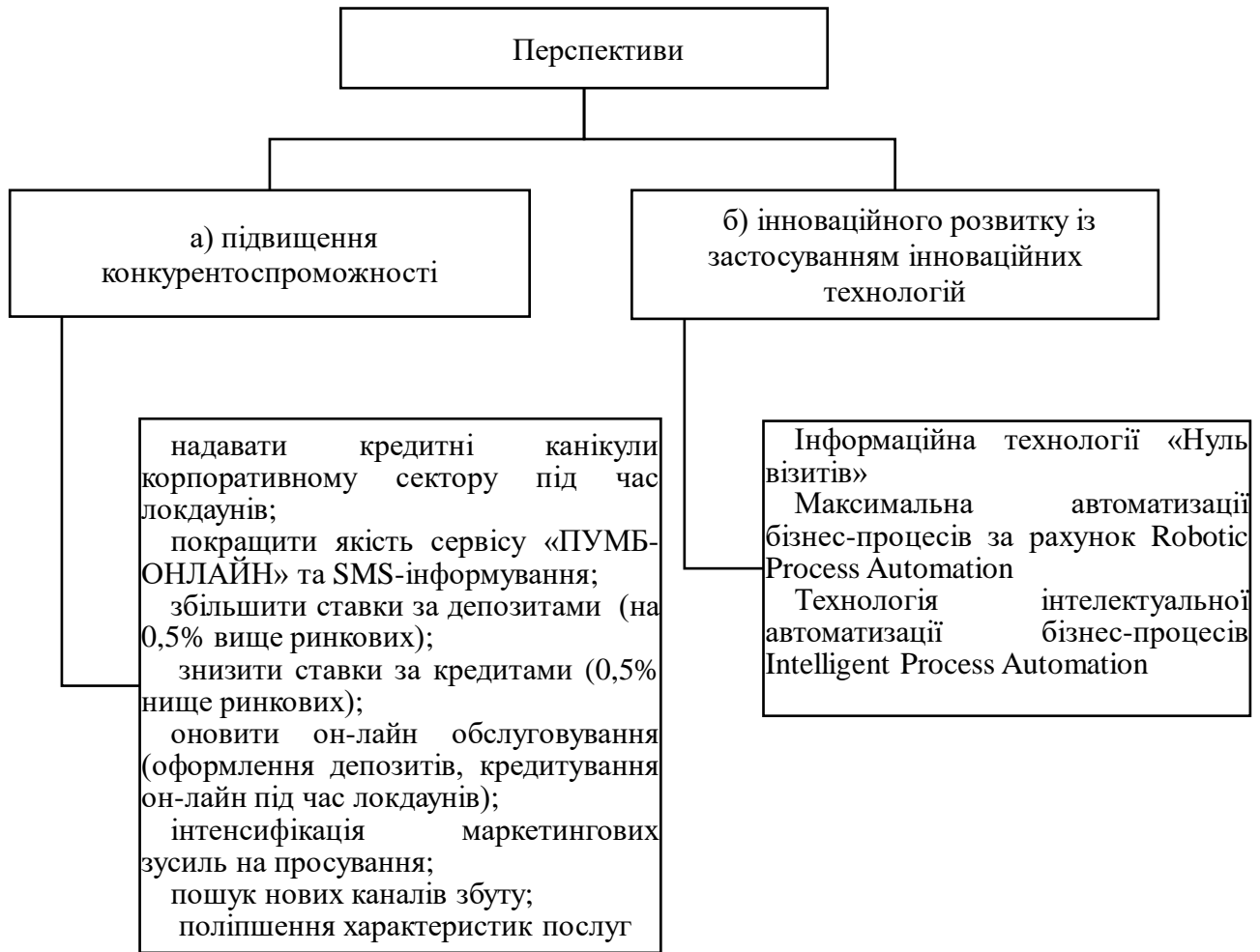


Рисунок 3.6 – Напрямки підвищення конкурентоспроможності з урахуванням результатів прогнозу та перспектив інноваційної діяльності банку АТ «ПУМБ»

Згідно з концепцією моделі VCG, охарактеризуємо ринкові стратегії які запропоновані для кредитних і депозитних послуг АТ «ПУМБ»:

– агресивна стратегія – вжити всіх заходів для збільшення частки ринку; передбачає підтримку нульового (або дуже низького) чистого оборотного капіталу, необхідно зберігати поточну ліквідність. Чисті поточні активи (тобто поточні активи за вирахуванням операційних зобов'язань) фінансуються за рахунок короткострокових кредитів і позик.

Ця стратегія спрямована на підтримання високого рівня короткострокової заборгованості з більш низькими процентними ставками, що сприяє більш високим фінансовим результатам і більш високу вартість для власників. Однак він несе в собі високий ризик втрати платоспроможності. Попит на оборотний капітал задовольняється за рахунок короткострокового чистого фінансування. Ризик втрати ліквідності високий, і керівництво має дуже активно коригувати обсяг короткострокового фінансування відповідно до потреб, що виникають в результаті зміни чистих оборотних активів з плином часу.

– захисна (оборонна) стратегія – застосовувати всі можливі заходи по утриманню своєї частки ринку; може бути прийнята для лізингу та розрахунково-касових операцій.

Отже, для розвитку конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» в секторі надання кредитних і депозитних послуг слід застосувати інноваційні технології, які у свою чергу потребують значних капіталовкладень, ефективність яких визначиться впродовж наступних декількох років, адже кон'юнктура ринку змінюється і важко встановити та прогнозувати рівень прибутковості інновацій.

У підсумку третього розділу зроблено наступні висновки. За результатами оцінки конкурентної позиції АТ «ПУМБ» з використанням матричних методів було встановлено, що АТ «ПУМБ», як на загальнодержавному рівні, так і на рівні територіально відокремлених відділень має спостерігати за змінами у зовнішньому середовищі для підтримки належного рівня внутрішнього середовища, що дасть змогу розширити сферу власного впливу та надавати якісні послуги.

Реалізація забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку передбачає формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності.

Запропонована модель організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку, яка враховує мікро- і макроекономічні показники середовища банку, зберігає і максимізує стійкі конкурентні переваги банку в цілому, розробляючи і

впроваджуючи в діяльність різні стратегії розвитку банку з перспективою підвищення його конкурентоспроможності на ринку з урахуванням тенденцій діджитал-технологій у банківському секторі та за умов цифровізації економіки.

Застосовано матричні методи для визначення найбільш конкурентоспроможних послуг АТ «ПУМБ». За результатами матричних моделей визначено стратегічні напрями розвитку банку та утримання конкурентних переваг. Для підвищення конкурентних позицій необхідні додаткові капітальні вкладення. Інвестування вимагають здебільшого інноваційні технології, зокрема рекомендовано наступні інноваційні технології для розвитку конкурентоспроможності АТ «ПУМБ»: роботизація та автоматизація процесів за допомогою інноваційної технології RPA; обміну валюти для фізичних осіб онлайн без комісії за конвертацію валюти; використання публічної блокчейн-мережі в ділових цілях; використання технології «Нуль візитів»: дистанційне відкриття депозиту, дистанційне отримання кредитної/дебетової картки, дистанційне отримання кредиту.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру:

1. З'ясовано сутність категорії конкурентоспроможності банку та зроблено висновок, що вона визначається такими факторами, як стан, ринок і потенціал установ. Держава за допомогою нормативних актів визначає порядок і правила конкуренції. Ринок, і перш за все кількість учасників, визначає силу конкуренції, а потенціал банківської установи (її активи і процеси) визначає її конкурентні позиції.

Встановлено, що у процесі управління конкурентоспроможністю банку значна роль відведена визначенню факторів, що впливають на неї, основними серед яких є частка ринку, технологічний розвиток, продуктивність, інноваційний потенціал, якість послуг, створення цінності, маркетинг, бренд, репутація, організаційна культура, гнучкість, адаптивність і стратегія.

2. Розкрито сутність банківських інновацій та визначено їх ролі в забезпеченні ефективної діяльності банків дозволило зробити висновок, що інновації є найважливішим фактором конкурентоспроможності банків і забезпечують їх економічне зростання. Апробація і впровадження інновацій, які отримали визнання в інших країнах або розроблених самостійно, істотно підвищують потенціал вітчизняних банків.

3. Встановлено, що інноваційний розвиток банку є передумовою забезпечення його конкурентоспроможності. Банківська інновація відіграє велику роль у досягненні ефективності діяльності банку та є процесом модернізації діяльності банку, що полягає в удосконаленні надаваних продуктів, операцій, послуг, бізнес-процесів або створення нових, спрямований, з одного боку, на краще задоволення наявних потреб клієнтів або формування нових, з іншого – на розширення спектру послуг, що продуктів і послуг і отримання додаткового прибутку.

4. Проведена оцінка фінансового стану АТ «ПУМБ», яка дозволяє зробити висновок про те, що досліджувана банківська установа має задовільний фінансовий стан, дотримується нормативів ліквідності та капіталу, питома вага власного капіталу збільшується у активах банку, що забезпечено якісним контролінгом та менеджментом з боку банківського управління.

5. Здійснено оцінку конкурентоспроможності та проведено аналіз ефективності функціонування АТ «ПУМБ» й встановлено, що наблищими конкурентами для АТ «ПУМБ» є АТ «ПриватБанк» та АТ «Укрексімбанк». Порівняно до АТ «ПУМБ» банк АТ «ПриватБанк» має найбільш потужнішу клієнтську базу. Проте АТ «ПУМБ» має потужний інноваційний потенціал, адже входить до переліку двадцяти найінноваційніших фінансових організацій, що відзначились практичними та актуальними інноваціями в сегменті МСБ за результатами 2019 р.

Добре розвинена інфраструктура обслуговування комплексних банківських послуг, а також приналежність банку АТ «ПУМБ» до фінансово-промислової групи сприяють залученню великої кількості підприємств на обслуговування за зарплатними проектами.

АТ «ПУМБ» безперервно працює над спрощенням доступу клієнтів до банківських продуктів, а чи не найголовніший його пріоритет у роботі з МСБ сьогодні – це переведення максимальної кількості послуг в онлайн.

Постійний розвиток та вдосконалення функціоналу «ПУМБ Online Для Підприємців», електронний документообіг з клієнтами, додавання документів з мобільного пристрою через QR-код, використання кваліфікованого електронного підпису – комплекс цих розробок відкриває перед АТ «ПУМБ» нові можливості для дистанційного обслуговування клієнтів та дозволяє утримувати почесний статус Digital-банку не тільки на українському ринку, але і за його межами.

6. Проаналізовано ефективність інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» і встановлено, що інноваційний розвиток АТ «ПУМБ», як чинник забезпечення його конкурентоспроможності, порівняно з іншими банками значно поступається такому банку-конкуренту, як АТ «ПриватБанк», але є більш ефективним порівняно з іншим державним банком – АТ «Ощадбанк» – та банком з іноземним капіталом – АТ «Райфайзен Банк Аваль». Банки вибірки проведеного аналізу вже давно працюють на ринку банківських послуг України, маючи відповідну клієнтську базу та відомі карткові продукти, які пов'язані із сервісами дистанційного банківського обслуговування. Тому для отримання більшого ефекту впливу банківських інновацій на ефективність діяльності самого банку АТ «ПУМБ» є можливим лише в тому випадку, коли буде впроваджено новий інноваційний продукт в сферу як платіжних карток, так і дистанційного банківського обслуговування.

7. Проведено оцінку конкурентоспроможності та конкурентної позиції АТ «ПУМБ» з використанням матричних методів. Зокрема застосовано матричні моделі для визначення конкурентоспроможних банківських послуг та операцій, для позиціонування банку АТ «ПУМБ» на ринку банківських послуг за найбільш конкурентоспроможними послугами – PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, матриця BCG, SPACE-аналіз.

Результати аналізу свідчать про значення стратегічного позиціонування і операційної ефективності в підвищенні конкурентоспроможності сформованих сегментів за видами роздрібних банківських послуг, зокрема: 1) споживче кредитування: POS-кредитування; кредити готівкою; кредитні картки; 2) залучення грошових коштів населення: вклади на певний термін; вклади до запитання (дебетові карти); 3) проведення роздрібних платежів: платежі через інтернет-банкінг, мобільний банкінг, автоматизовані пристрої самообслуговування.

Сукупність застосованих для оцінки конкурентної позиції АТ «ПУМБ» матричних моделей визначає основні напрями для подальшого розвитку банку, враховуючи його конкурентні переваги, сильні та слабкі позиції на ринку

банківських послуг та з урахуванням загроз та можливостей зовнішнього середовища.

За результатами матричних моделей у подальшому визначено стратегічні напрями розвитку банку та утримання конкурентних переваг за такими видами послуг, як кредитні та депозитні операції, із застосуванням інноваційних технологій.

8. Встановлено, що реалізація забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку передбачає формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності.

Запропонована модель організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» шляхом інноваційного розвитку, яка враховує мікро- і макроекономічні показники середовища банку, зберігає і максимізує стійкі конкурентні переваги банку в цілому, розробляючи і впроваджуючи в діяльність різні стратегії розвитку банку з перспективою підвищення його конкурентоспроможності на ринку з урахуванням тенденцій діджитал-технологій у банківському секторі та за умов цифровізації економіки.

9. Надано рекомендації щодо розвитку конкурентоспроможності банку та обґрунтовано перспективи інноваційного розвитку АТ «ПУМБ» та напрями підвищення конкурентоспроможності за результатами матричних моделей. За умов скорочення ринку для кредитних та депозитних послуг може бути застосована агресивна стратегія. Захисна (оборонна) стратегія – застосовувати всі можливі заходи по утриманню своєї частки ринку; може бути прийнята для лізингу та розрахунково-касових операцій.

Визначено, що для підвищення конкурентних позицій необхідні додаткові капітальні вкладення. Інвестування вимагають здебільшого інноваційні технології, зокрема рекомендовано наступні інноваційні технології для розвитку конкурентоспроможності АТ «ПУМБ»: роботизація та автоматизація процесів за допомогою інноваційної технології RPA; обміну валюти для фізичних осіб онлайн без комісії за конвертацію валюти; використання публічної блокчейн-мережі в ділових цілях; використання технології «Нуль візитів»: дистанційне відкриття



депозиту, дистанційне отримання кредитної/дебетової картки, дистанційне отримання кредиту.

Встановлено, що основа конкурентоспроможності банківського продукту – якісна технологія організації внутрішньобанківських бізнес-процесів. Без неї банківський продукт з теоретично привабливими для цільової аудиторії параметрами конкурентоспроможним на ринку не буде.

Конкурентоспроможність банку спирається на його надійність, похідну від таких параметрів, як фінансова стійкість, стабільність і сумлінність. Це зайвий раз підтверджує важливість фінансової стійкості для інтегральної конкурентоспроможності банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07 грудня 2020 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 02.10.2021).
2. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. С. 266.
3. Про Національний банк України : Закон України від 20 травня 1999 № 679-XIV, в ред. від 10.11.2021р., №1811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 02.10.2021).
4. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. Харьков. 2011. 303 с.
5. Банковский менеджмент : учебник / Под ред. д.э.н., проф. О. И. Лаврушина. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : КноРус, 2009. 396 с.
6. Васильєва Т.А. Банківське інвестування на ринку інновацій : монографія. Суми : СумДУ, 2007. 522 с.
7. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посібник. 6-те вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 318 с.
8. Викулов В.С. Концептуальный подход к разработке инновационных стратегий коммерческого банка. *Финансовый менеджмент*. 2010. № 5. С. 106–108.
9. Вінниченко О.В., Гудзь А.В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. 2020. С. 217–227.
10. Вовк В.Я. Концептуальні засад організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 237–240.
11. Волощук І.П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит». Київ, 2002. 23 с.

12. Вольська С.П. Порівняльна характеристика методів оцінювання фінансової стійкості банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні Науки*. 2015. №10 (1). С. 178–181.

13. Глинский, Е.Г. Методические основы определения целевого уровня конкурентоспособности банковских продуктов. *Актуальные проблемы экономики*. 2015. № 4. С. 221–228.

14. Дзюблюк А. Інноваційні вектори розвитку банківської системи. *Світ фінансів*. 2019. № 3(60). С. 8–25.

15. Друкер П. Бизнес и инновации / Пер. с англ. Москва : ИД «Вильямс», 2009. 432 с.

16. Дубовик О.В., Кузнецова А.Я., Гірченко Т.Д. Формування конкурентоспроможності банку : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 215 с.

17. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. Полтава : ТОВ «АСМІ», 2010. 348 с.

18. Єпіфанов А. О., Маслак Н. Г., Сало І. В. Операції комерційних банків: навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2017. 523 с.

19. Зарипова Г. М. Инновация – неотъемлемая часть конкурентного рынка. *Инновационное развитие современной науки: матер. международ. научно-практич. конференции*. 31 января 2014. Часть 1. Уфа. С. 213–217.

20. Золотарьова О. В., Гура С. О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 34–37.

21. Золотарьова О.В., Чекал А.А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх впровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 16. С. 112–115.

22. Карминский А.М., Жданова О.Р.Современные тенденции банковских инноваций. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 106–118.

23. Карчева І.Я. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків: дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.08 / Карчева Ірина Яківна. К.: 2016. 242 с.

24. Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции конкурентоспособности в научных исследованиях. *Теоретическая конкуренция*. 2013. № 6. С. 72–82.

25. Коваленко В. Проблеми капіталізації та оцінювання достатності капіталу Банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №8 (122). С. 276–285.

26. Коваль О.А., Прищенко І.Р. Управління власним капіталом банку. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/91.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/91.pdf).

27. Козьменко С.М., Васильєва Т.А., Леонов С.В. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 13–28.

28. Коломиец И.В. Модели оценки конкурентоспособности банка. *Управління розвитком*. 2012. № 19 (140). С. 52–54.

29. Кох Л. В. Эффективность инновационной деятельности банка: теория и методология : монография. Санкт Петербург : изд-во Политехн. ун-та. 2008. 24 с.

30. Кох Л. В., Смольянинова Е.Н., Просалова В.С. Инновации в банковском бизнесе. Санкт Петербург : Изд-во Политехн. ун-та. 2009. 49 с.

31. Крухмаль О.В., Барановська О.А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. URL: <http://www.m.nauka.com.ua>.

32. Литовченко М.О., Татяніна С.М. Сутність та значення конкурентоспроможності банку. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. № 35. С. 427–432.

33. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 776 с.

34. Медведєв М.В. Сутність конкурентоспроможності банку. *Управління розвитком*. 2013. №12. С. 38–39.

35. Мірошніченко О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку. *Економіка Крима*. 2009. № 28. С. 42–47.

36. Мірошніченко О.В., Криклій О. А. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. 2012. Випуск 10. Частина 3. С. 83–89.
37. Міщенко В. І. Банківські операції: підручник. 2ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2017. 796 с.
38. Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції: підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 476 с.
39. Мстоян К.В., Тарасенко М.В. Конкурентоспроможність банку: сутність та фактори впливу. *Науковий вісник. Фінанси, банки, інвестиції*. 2014. № 1. С. 28–32.
40. Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 08.10.2021).
41. Неізнана О.В., Гетьманенко А.А. Оцінка та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності українських банків у сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1659> (дата звернення: 28.10.2021).
42. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib>.
43. Пацера М. Міжнародна банківська конкуренція: погляд науковців. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 7. С. 31–33.
44. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с.
45. Прохоров К. Н. Инновации в банковской сфере. *Проблемы учёта и финансов*. 2014. № 4(16). С. 55–58.
46. Рожков М.Н. Разработка модели конкурентоспособности кредитных услуг банка. *Банковское дело*. 2012. №9. С. 68–71.
47. Руда О.Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 58–61.

48. Рыкова И.Н. Проблемы оценки финансовой эффективности и конкурентоспособности филиалов кредитных организаций. *Финансы и кредит*. 2013. №35. С. 8–15.
49. Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції: підручник 3-є вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 608 с.
50. Савлук С. В. Власний капітал як запобіжник втрати ліквідності банку. *Банківська справа*. 2018. № 2. С. 55–62.
51. Савчук В.П., Дудка В. Оптимизация фондового портфеля. URL: <http://www.management.com.ru/finance/fin013.html>.
52. Сало І.В., Мирошниченко О.В. Система управління конкурентоспроможністю банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №5. С. 279–286.
53. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Москва : Прогресс, 1990. 263 с.
54. Световцева Т.А. Методико-организационные подходы к управлению конкурентоспособностью банка на региональном рынке кредитных услуг населению. *Финансы и кредит*. 2014. №29. С. 44–49.
55. Семикова П. Банковские инновации и новый банковский продукт. *Банковские технологии*. 2020. № 11. С. 42–47.
56. Сідельник О.П. Забезпечення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ. *Регіональна економіка*. 2013. С. 177–185.
57. Сушко Н.М. Функціональне призначення конкурентної позиції банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць*. Суми : Мрія ЛТД, 2003. С. 118–123.
58. Фінансова звітність АТ «ПУМБ». Офіційний сайт банку. URL: <https://about.pumb.ua/ru/finance> (дата звернення 09.10.2021).
59. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 4. С. 8–10.

60. Шпиг Ф.І. Конкуренентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць : Наукове видання.* Суми : УАБС НБУ, 2006. Т.16. С. 57–62.
61. Ambastha A, Momaya K. Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*. 2014. № 26(1). P. 45–61.
62. Barth J., Caprio G., Levine R. Bank regulation and supervision: what works best? *World Bank*. 2017. P. 205–248.
63. Berger A., Hannan T. The Price – Concentration Relationship in Banking. *Review of Economics and Statistics*. 2019. № 71. P. 291–299.
64. Besanko D., Thakor A. Banking deregulation: allocational consequences of relaxing entry barriers. *Journal of Banking and Finance*. 2018. №16. P. 909–932.
65. Bhatt V. Financial Innovations and Credit Market Evolution / V. Bhatt // *Economic and Political Weekly*. 1987. Vol. 22. № 22.
66. Chao-Hung W., Li-Chang H. The influence of dynamic capability on performance in the higt technology industry. *African Journal of Business Management*. 2010. №. 4(5). P. 562–577.
67. Claessens S., Demirgüç-Kunt A., Huizinga H. How does foreign entry affect domestic banking markets? *Journal of Banking and Finance*. 2015. №. 25. P. 891–911.
68. Claessens S., Dobos G., Klingebiel D., Laeven L. The growing importance of networks in finance and its effects on competition. *Innovations in financial and economic networks*. 2016. P. 110–135.
69. Flejterski S. Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej. *Gospodarka planowa*. 1984. № 9, P. 8–12.
70. Jonas A. Strategie konkurencji na rynku usług bankowych w Polsce, Wyd. *Menadżera i Bankowca, Warszawa*. 2018. 185 p.
71. Stankiewicz M.J. Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw: sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Toruń. 2016.P. 78–79.

## ДОДАТОК А

## РІЧНА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ АТ «ПУМБ» ЗА 2018-2020 РР.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»  
Консолідований звіт Банківської групи про фінансовий стан на 31 грудня 2018 року

(у тисячах гривень)

	Прим.	2018 рік	2017 рік
<b>Активи</b>			
Грошові кошти в касі та дорозі	6	1 943 515	1 499 269
Кошти на рахунках в Національному банку України	7	743 346	1 178 795
Заборгованість інших банків	8	5 703 839	5 663 885
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	204 710	162 887
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	11 648 821	-
Цінні папери, наявні для продажу	9	-	10 431 455
Кредити клієнтам	10	27 378 815	25 480 252
Поточний актив з податку на прибуток		30	2 441
Інші активи	13	1 312 859	1 301 412
Основні засоби	11	1 581 588	1 427 837
Інвестиційна власність	11	71 876	162 800
Нематеріальні активи	11	324 234	304 252
Право користування активами	12	246 482	-
Відстрочені податкові активи	30	-	12 385
<b>Всього активів</b>		<b>51 160 115</b>	<b>47 627 670</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Заборгованість перед Національним банком України	14	1 002	-
Заборгованість перед іншими банками	15	697 452	865 004
Кошти клієнтів	16	39 759 308	37 139 478
Випущені депозитні сертифікати	17	832 460	187 194
Випущені єврооблігації	18	-	1 915 014
Інші позикові кошти	19	-	11 193
Зобов'язання з оренди	20	267 402	-
Поточне зобов'язання з податку на прибуток		83 199	12 360
Відстрочене податкове зобов'язання	30	25 302	23 100
Інші зобов'язання	21	2 303 523	1 887 992
Субординований борг	22	488 145	489 656
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>44 457 793</b>	<b>42 530 991</b>
<b>Власний капітал</b>	24		
Акціонерний капітал		3 539 953	3 542 211
Емісійний дохід		101 660	101 660
Резерв переоцінки основних засобів		634 386	650 640
Резерв переоцінки цінних паперів		(41 188)	128 726
Резервний фонд		1 479 799	1 480 247
Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток)		987 712	(806 805)
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>6 702 322</b>	<b>5 096 679</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>51 160 115</b>	<b>47 627 670</b>

Підписано від імені Правління 29 травня 2019 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

І.О. Кожевин (Фінансовий директор)

О.О. Полецук (Головний бухгалтер)



## Продовження Додатку А

### АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» Консолідований звіт Банківської групи про фінансові результати за 2018 рік

(у тисячах гривень)

	Прим.	2018 рік	2017 рік
Процентні доходи, розраховані з використанням ефективної процентної ставки	26	6 530 065	5 147 975
Інші процентні доходи		40 922	32 082
Процентні витрати	26	(2 445 669)	(2 145 466)
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>4 125 318</b>	<b>3 034 591</b>
Витрати на формування резерву під кредитні збитки	8, 9, 10, 13, 33	(455 329)	(1 154 972)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки</b>		<b>3 669 989</b>	<b>1 879 619</b>
Комісійні доходи	27	1 778 409	1 442 710
Комісійні витрати	27	(483 180)	(459 645)
<b>Чисті комісійні доходи</b>		<b>1 295 229</b>	<b>983 065</b>
<i>Чисті прибутки/(збитки) від операцій з іноземними валютами:</i>			
- торгові операції		297 466	286 448
- курсові різниці		(48 920)	16 455
<i>Чисті збитки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток:</i>			
- торгові операції		(39)	(5)
- зміна справедливої вартості		(794)	(5 180)
<i>Чисті прибутки/(збитки) від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>			
- торгові операції		27 793	-
- збитки від зменшення корисності		(624)	-
<i>Чисті прибутки/(збитки) від цінних паперів, наявних для продажу:</i>			
- торгові операції		-	7 615
- збитки від зменшення корисності		-	(7 472)
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки інвестиційної власності	11	(10 635)	4 058
Чистий прибуток від похідних фінансових інструментів		137 184	82 303
Результат від реструктуризації іпотечних кредитів наданих фізичним особам в іноземній валюті	10	(2 564)	(5 524)
Доходи, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1 654	-
Дохід від страхової діяльності		930 520	663 654
Результат від припинення визнання фінансових активів, оцінюваних за амортизованою собівартістю		(212)	-
Сторно резерву під зобов'язання, гарантії, акредитиви та інші збитки	33	-	3 475
Інші доходи	28	155 058	375 949
<b>Операційний дохід</b>		<b>6 451 105</b>	<b>4 284 460</b>
Операційні витрати	29	(3 978 405)	(3 324 975)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>2 472 700</b>	<b>959 485</b>
Витрати з податку на прибуток	30	(372 582)	(200 187)
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>		<b>2 100 118</b>	<b>759 298</b>
<b>Прибуток на акцію (виражений в гривнях на акцію)</b>	36	<b>140,22</b>	<b>54,86</b>

Підписано від імені Правління 29 травня 2019 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

І.О. Кожевин (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)

Примітки на стор. 6-79 є невід'ємною частиною цієї консолідованої звітності.

## Продовження Додатку А

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про сукупний дохід за 2018 рік**

(у тисячах гривень)

	2018 рік	2017 рік
<b>Чистий прибуток за рік</b>	<b>2 100 118</b>	<b>759 298</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>		
<i>Інший сукупний дохід, який буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Нереалізовані витрати за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(104 046)	-
Зміни резерву під очікувані кредитні збитки цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(17 130)	-
Нереалізовані доходи за операціями з цінними паперами, наявними для продажу	-	53 049
Реалізовані доходи за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифіковані до звіту про фінансові результати	(27 793)	-
Реалізовані доходи за операціями з цінними паперами, наявними для продажу, рекласифіковані до звіту про фінансові результати	-	(7 615)
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	20 644	(8 178)
<b>Чистий інший сукупний (збиток)/прибуток, що підлягає рекласифікації до складу прибутку або збитку у наступних періодах</b>	<b>(128 325)</b>	<b>37 256</b>
<i>Інший сукупний дохід, який не буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Переоцінка приміщень	(1 090)	13 089
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	387	(2 247)
<b>Чистий інший сукупний (збиток)/прибуток, що не підлягає перекласифікації до складу прибутку або збитку в наступних періодах</b>	<b>(703)</b>	<b>10 842</b>
<b>Інший сукупний (збиток)/дохід, за вирахуванням податків</b>	<b>(129 028)</b>	<b>48 098</b>
<b>Всього сукупний прибуток за рік</b>	<b>1 971 090</b>	<b>807 396</b>

Підписано від імені Правління 29 травня 2019 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

І.О. Кожевин (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)

Продовження Додатку А

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про фінансовий стан на 31 грудня 2019 року**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2019 рік	2018 рік
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	9 678 862	9 045 544
Заборгованість інших банків	7	1 195 152	1 520 741
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	8	40 704	204 710
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	8	8 968 599	9 448 821
Кредити клієнтам	9	32 896 401	27 378 815
Поточний актив з податку на прибуток		2	30
Інші активи	12	1 183 863	1 337 274
Основні засоби	10	1 699 263	1 581 588
Інвестиційна власність	10	94 309	71 876
Нематеріальні активи	10	282 597	324 234
Право користування активами	11	264 713	246 482
<b>Всього активів</b>		<b>56 304 465</b>	<b>51 160 115</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Заборгованість перед Національним банком України	13	–	1 002
Заборгованість перед іншими банками	14	934 276	697 452
Кошти клієнтів	15	42 716 934	39 759 308
Випущені депозитні сертифікати	16	–	832 460
Зобов'язання з оренди	17	294 619	267 402
Поточне зобов'язання з податку на прибуток		153 485	83 199
Відстрочене податкове зобов'язання	26	38 240	25 302
Інші зобов'язання	18	2 910 726	2 303 523
Субординований борг	19	–	488 145
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>47 048 280</b>	<b>44 457 793</b>
<b>Власний капітал</b>			
Акціонерний капітал	21	3 512 473	3 539 953
Емісійний дохід		101 660	101 660
Резерв переоцінки основних засобів		623 286	634 386
Резерв переоцінки цінних паперів		104 324	(41 188)
Резервний фонд		1 479 799	1 479 799
Нерозподілений прибуток		3 434 643	987 712
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>9 256 185</b>	<b>6 702 322</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>56 304 465</b>	<b>51 160 115</b>

Підписано від імені Правління Відповідальною особою Банківської групи 29 травня 2020 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)



## Продовження Додатку А

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про фінансові результати за 2019 рік**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2019 рік	2018 рік
Процентні доходи, розраховані з використанням ефективної процентної ставки	22	7 578 673	6 321 418
Інші процентні доходи		119 009	40 922
Процентні витрати	22	(2 486 175)	(2 445 669)
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>5 211 507</b>	<b>3 916 671</b>
Витрати на формування резерву під кредитні збитки	6, 7, 8, 9, 12, 29	(255 484)	(253 314)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки</b>		<b>4 956 023</b>	<b>3 663 357</b>
Комісійні доходи	23	1 946 783	1 778 409
Комісійні витрати	23	(536 002)	(483 180)
<b>Чисті комісійні доходи</b>		<b>1 410 781</b>	<b>1 295 229</b>
<i>Чисті прибутки/(збитки) від операцій з іноземними валютами:</i>			
- торгові операції		254 742	297 466
- курсові різниці		67 957	(48 920)
<i>Чисті збитки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток:</i>			
- торгові операції		(1 221)	(39)
- зміна справедливої вартості		(3 975)	(1 418)
<i>Чисті прибутки/(збитки) від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>			
- торгові операції		8 823	27 793
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки інвестиційної власності	10	24 458	(10 635)
Чисті (збитки)/прибутки від похідних фінансових інструментів		(67 039)	137 184
Чисті прибутки від кредитів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		2 555	-
Результат від реструктуризації іпотечних кредитів наданих фізичним особам в іноземній валюті		-	(2 564)
Доходи, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		6 384	1 654
Результат від модифікації фінансових активів, яка не призводить до припинення визнання		(37 050)	6 632
Результат від припинення визнання фінансових активів		5 761	(212)
Результат від модифікації оренди		1 937	-
Дохід від страхової діяльності		767 371	902 973
Інші доходи	24	182 620	155 058
<b>Операційний дохід</b>		<b>7 580 127</b>	<b>6 423 558</b>
Операційні витрати	25	(4 585 535)	(3 950 858)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>2 994 592</b>	<b>2 472 700</b>
Витрати з податку на прибуток	26	(601 472)	(372 582)
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>		<b>2 393 120</b>	<b>2 100 118</b>

Підписано від імені Правління Відповідальною особою Банківської групи 29 травня 2020 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)



## Продовження Додатку А

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про сукупний дохід за 2019 рік**

(у тисячах гривень)

	<b>2019 рік</b>	<b>2018 рік</b>
<b>Чистий прибуток за рік</b>	<b>2 393 120</b>	<b>2 100 118</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>		
<i>Інший сукупний дохід, який буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Нереалізовані доходи/(витрати) за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	204 521	(104 046)
Зміни резерву під очікувані кредитні збитки цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(17 906)	(17 130)
Реалізовані доходи за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифіковані до звіту про фінансові результати	(8 823)	(27 793)
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	(32 280)	20 644
<b>Чистий інший сукупний прибуток/(збиток), що підлягає рекласифікації до складу прибутку або збитку у наступних періодах</b>	<b>145 512</b>	<b>(128 325)</b>
<i>Інший сукупний дохід, який не буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Переоцінка приміщень	10 557	(1 090)
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	(2 069)	387
<b>Чистий інший сукупний прибуток/(збиток), що не підлягає перекласифікації до складу прибутку або збитку в наступних періодах</b>	<b>8 488</b>	<b>(703)</b>
<b>Інший сукупний дохід/(збиток), за вирахуванням податків</b>	<b>154 000</b>	<b>(129 028)</b>
<b>Всього сукупний прибуток за рік</b>	<b>2 547 120</b>	<b>1 971 090</b>

Підписано від імені Правління Відповідальною особою Банківської групи 29 травня 2020 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про рух грошових коштів за 2019 рік**

(у тисячах гривень)

	2019 рік	2018 рік
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>		
Процентні доходи отримані	7 232 250	6 174 730
Процентні витрати сплачені	(2 438 539)	(2 357 650)
Комісійні доходи отримані	1 944 039	1 815 087
Комісійні витрати сплачені	(539 683)	(466 961)
Дохід, отриманий від торгівлі іноземною валютою	275 041	297 467
Збиток від операцій з цінними паперами	83	4 774
(Збиток)/прибуток від операцій з фінансовими деривативами	(62 359)	125 276
Дохід від страхової діяльності отриманий	865 723	823 833
Інші доходи отримані	180 472	146 337
Операційні витрати сплачені	(3 941 748)	(3 419 979)
Податок на прибуток сплачений	(552 542)	(250 636)
<b>Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до зміни операційних активів та зобов'язань</b>	<b>2 962 737</b>	<b>2 892 278</b>
Чисте (збільшення)/зменшення операційних активів		
Заборгованість інших банків	146 694	(43 123)
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	67 249	85 543
Кредити клієнтам	(6 978 846)	(2 502 316)
Інші активи	(242 698)	(149 230)
Чисте (зменшення)/збільшення операційних зобов'язань		
Заборгованість перед Національним банком України	(1 000)	1 000
Заборгованість перед іншими банками	424 450	(188 018)
Кошти клієнтів	5 716 457	2 973 274
Випущені/погашені депозитні сертифікати	(801 357)	675 730
Інші зобов'язання	709 649	294 386
<b>Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності</b>	<b>2 003 335</b>	<b>4 039 524</b>
<b>Грошові потоки від інвестиційної діяльності</b>		
Придбання основних засобів та нематеріальних активів	(558 395)	(448 694)
Надходження від продажу основних засобів та нематеріальних активів	92 691	71 039
Придбання цінних паперів	(54 333 617)	(79 314 592)
Продаж/погашення цінних паперів	54 792 150	78 051 566
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>	<b>(7 171)</b>	<b>(1 640 681)</b>
<b>Грошові потоки від фінансової діяльності</b>		
Сплата орендних платежів (Примітка 32)	(163 947)	(76 489)
Надходження єврооблігацій, інших позикових коштів та субординованого боргу	7 500	-
Погашення єврооблігацій, інших позикових коштів та субординованого боргу (Примітка 32)	(489 800)	(1 854 961)
<b>Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності</b>	<b>(646 247)</b>	<b>(1 931 450)</b>
Вплив зміни курсів обміну на грошові кошти та їх еквіваленти	(717 774)	(234 754)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	1 607	(1 987)
<b>Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів</b>	<b>633 750</b>	<b>230 652</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	9 045 544	8 816 703
Вибуття компанії Банківської групи	(432)	(1 811)
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець звітної періоду (Примітка 6)</b>	<b>9 678 862</b>	<b>9 045 544</b>

Підписано від імені Правління Відповідальною особою Банківської групи 29 травня 2020 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2020 рік	2019 рік
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	14 541 054	9 678 862
Заборгованість інших банків	7	1 581 736	1 195 152
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	8	72 959	40 704
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	8	18 455 439	8 968 599
Кредити клієнтам	9	37 587 086	32 896 401
Поточний актив з податку на прибуток		2	2
Інші активи	12	1 410 334	1 183 863
Основні засоби	10	1 801 443	1 699 263
Інвестиційна власність	10	71 330	94 309
Нематеріальні активи	10	267 389	282 597
Право користування активами	11	294 432	264 713
Відстрочені податкові активи	24	2 218	-
<b>Всього активів</b>		<b>76 065 422</b>	<b>56 304 465</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Заборгованість перед Національним банком України	13	4 200 554	-
Заборгованість перед іншими банками	14	1 356 654	934 276
Кошти клієнтів	15	57 455 651	42 716 934
Зобов'язання з оренди	16	328 639	294 619
Поточне зобов'язання з податку на прибуток		146 685	153 485
Відстрочене податкове зобов'язання	24	11 807	38 240
Інші зобов'язання	17	2 726 474	2 910 279
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>66 226 464</b>	<b>47 047 833</b>
<b>Власний капітал</b>			
Акціонерний капітал	19	4 998 576	3 512 473
Емісійний дохід		101 660	101 660
Резерв переоцінки основних засобів		612 414	623 286
Резерв переоцінки цінних паперів		118 639	104 324
Резервний фонд		1 610 231	1 479 799
Нерозподілений прибуток		2 397 438	3 435 090
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>9 838 958</b>	<b>9 256 632</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>76 065 422</b>	<b>56 304 465</b>

Підписано від імені Правління 21 травня 2021 року



С.Г. Черненко (Голова Правління)

К.Ю. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Полющук (Головний бухгалтер)

*(Handwritten signatures in blue ink corresponding to the names above)*

## Продовження Додатку А

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про фінансові результати за 2020 рік**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи, розраховані з використанням ефективною процентної ставки	20	9 053 350	7 578 673
Інші процентні доходи		189 905	119 009
Процентні витрати	20	(2 384 728)	(2 486 175)
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>6 858 527</b>	<b>5 211 507</b>
Витрати на формування резерву під кредитні збитки		(1 142 852)	(255 484)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки</b>		<b>5 715 675</b>	<b>4 956 023</b>
Комісійні доходи	21	2 080 259	1 946 783
Комісійні витрати	21	(742 224)	(536 002)
<b>Чисті комісійні доходи</b>		<b>1 338 035</b>	<b>1 410 781</b>
<i>Чисті прибутки від операцій з іноземними валютами:</i>			
- торгові операції		169 802	311 315
- курсові різниці		84 663	67 957
<i>Чисті збитки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток:</i>			
- торгові операції		(88)	(1 221)
- зміна справедливої вартості		(12 017)	(3 975)
<i>Чисті прибутки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>			
- торгові операції		27 127	8 823
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки інвестиційної власності	10	(1 167)	24 458
Чисті прибутки/(збитки) від похідних фінансових інструментів		4 974	(123 612)
Чисті прибутки від кредитів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		4 381	2 555
Доходи, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		21 618	6 384
Результат від модифікації фінансових активів, яка не призводить до припинення визнання		(27 883)	(37 050)
Результат від припинення визнання фінансових активів		1 713	5 761
Результат від модифікації оренди		-	1 937
Дохід від страхової діяльності		859 805	767 371
Інші доходи	22	126 051	182 620
<b>Операційний дохід</b>		<b>8 312 689</b>	<b>7 580 127</b>
Операційні витрати	23	(5 165 334)	(4 585 535)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>3 147 355</b>	<b>2 994 592</b>
Витрати з податку на прибуток	24	(603 301)	(601 472)
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>		<b>2 544 054</b>	<b>2 393 120</b>

Підписано від імені Правління 21 травня 2021 року





Продовження Додатку А

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банкієської групи про сукупний дохід за 2020 рік**

(у тисячах гривень)

	2020 рік	2019 рік
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>	<b>2 544 054</b>	<b>2 393 120</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>		
<i>Інший сукупний дохід, який буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Нереалізовані доходи за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	101 028	204 521
Зміни резерву під очікувані кредитні збитки цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(57 701)	(17 906)
Реалізовані доходи за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифіковані до звіту про фінансові результати	(27 127)	(8 823)
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	(1 885)	(32 280)
<b>Чистий інший сукупний дохід, що підлягає рекласифікації до складу прибутку або збитку у наступних періодах</b>	<b>14 315</b>	<b>145 512</b>
<i>Інший сукупний дохід, який не буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Переоцінка приміщень	-	10 557
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	-	(2 069)
<b>Чистий інший сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації до складу прибутку або збитку в наступних періодах</b>	<b>-</b>	<b>8 488</b>
<b>Інший сукупний дохід, за вирахуванням податків</b>	<b>14 315</b>	<b>154 000</b>
<b>Всього сукупний прибуток за звітний період</b>	<b>2 558 369</b>	<b>2 547 120</b>

Підписано від імені Правління 21 травня 2021 року

С.П. Школяренко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Подещук (Головний бухгалтер)



Handwritten signatures in blue ink corresponding to the listed officials: S.P. Shkolyarenko, K.O. Shkolyarenko, and O.O. Podeshchuk.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про рух грошових коштів за 2020 рік**

(у тисячах гривень)

	2020 рік	2019 рік
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>		
Процентні доходи отримані	9 243 313	7 232 250
Процентні витрати сплачені	(2 495 052)	(2 438 539)
Комісійні доходи отримані	2 090 306	1 944 039
Комісійні витрати сплачені	(701 067)	(539 683)
Дохід, отриманий від торгівлі іноземною валютою	169 918	275 041
Прибуток від операцій з цінними паперами	344	83
Прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими деривативами	5 830	(62 359)
Дохід від страхової діяльності отриманий	812 326	865 723
Інші доходи отримані	131 927	180 472
Операційні витрати сплачені	(4 476 607)	(3 941 748)
Податок на прибуток сплачений	(640 773)	(552 542)
<b>Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до зміни операційних активів та зобов'язань</b>	<b>4 140 465</b>	<b>2 962 737</b>
<i>Чисте (збільшення)/зменшення операційних активів</i>		
Заборгованість інших банків	(189 168)	146 694
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(28 252)	67 249
Кредити клієнтам	(3 639 312)	(6 978 846)
Інші активи	(413 663)	(242 698)
<i>Чисте (зменшення)/збільшення операційних зобов'язань</i>		
Заборгованість перед Національним банком України	4 200 000	(1 000)
Заборгованість перед іншими банками	(15 530)	424 450
Кошти клієнтів	11 118 473	5 716 457
Випущені/погашені депозитні сертифікати	(1 028)	(801 357)
Інші зобов'язання	(456 939)	709 649
<b>Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності</b>	<b>14 715 046</b>	<b>2 003 335</b>
<b>Грошові потоки від інвестиційної діяльності</b>		
Придбання основних засобів та нематеріальних активів	(475 958)	(558 395)
Надходження від продажу основних засобів та нематеріальних активів	7 964	92 691
Придбання цінних паперів	(160 549 123)	(54 333 617)
Продаж/погашення цінних паперів	151 867 797	54 792 150
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>	<b>(9 149 320)</b>	<b>(7 171)</b>
<b>Грошові потоки від фінансової діяльності</b>		
Виплата дивідендів	(2 000 043)	-
Сплата орендних платежів (Примітка 30)	(143 085)	(163 947)
Надходження сароблігацій, інших позикових коштів та субординованого боргу	500	7 500
Погашення інших позикових коштів та субординованого боргу (Примітка 30)	-	(489 800)
<b>Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності</b>	<b>(2 142 628)</b>	<b>(646 247)</b>
Вплив зміни курсів обміну на грошові кошти та їх еквіваленти	1 439 732	(717 774)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	(638)	1 607
<b>Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів</b>	<b>4 862 192</b>	<b>633 750</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	9 678 862	9 045 544
Вибуття компанії Банківської групи	-	(432)
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець звітної періоду (Примітка 6)</b>	<b>14 541 054</b>	<b>9 678 862</b>

Підписано від імені Правління 21 травня 2021 року



С.В. Черненко (Голова Правління)

В.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Діловець (Головний бухгалтер)

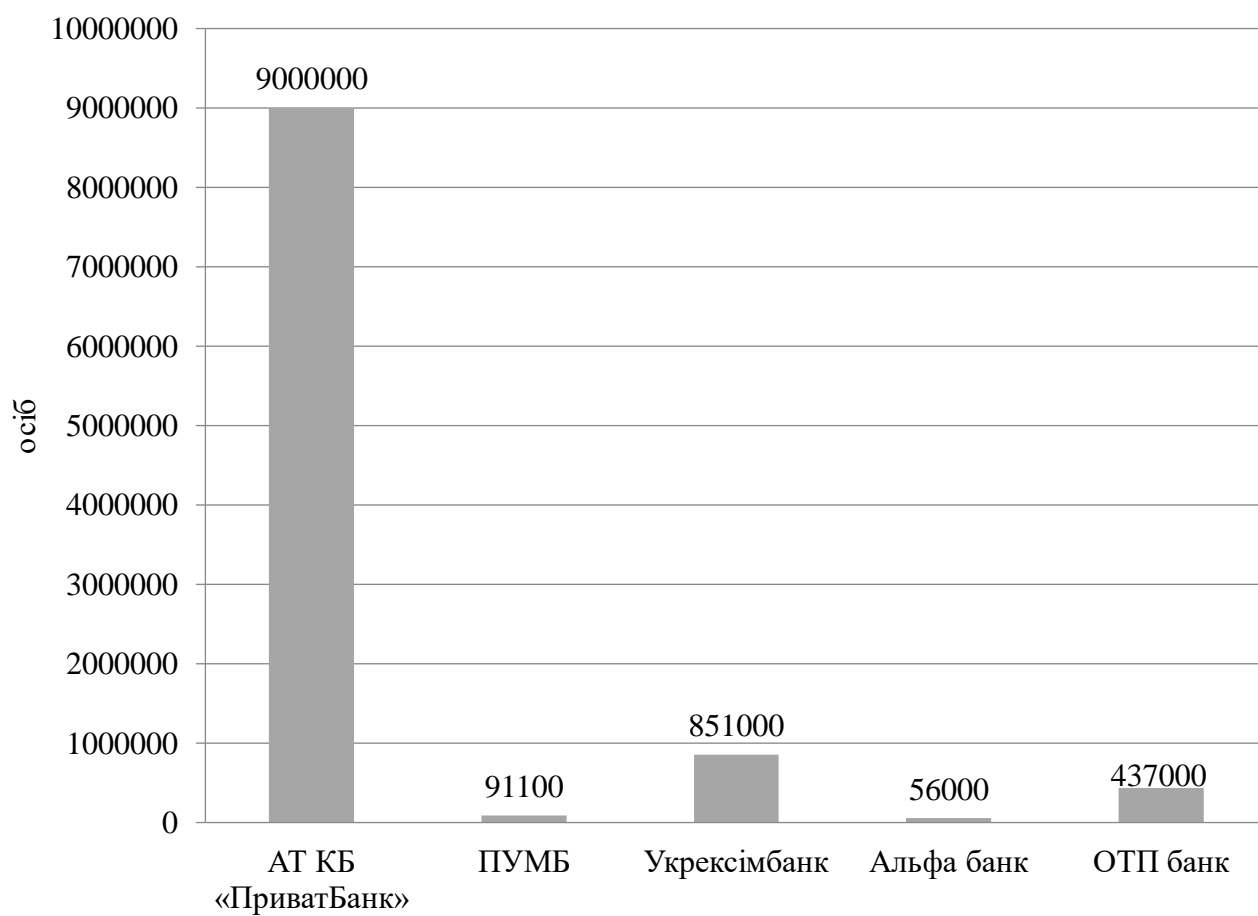


Рисунок Б.1 – Використання Інтернет-банкінгу, кількість осіб (користувачів), станом на 31.12.2020 р.

Джерело: складено за даними [41]

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Бальна оцінка менеджменту АТ «ПУМБ» за 5-ти бальною шкалою

Найменування	Вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середній бал	Зважена оцінка
1. Повне розуміння керівництвом банку ризиків, пов'язаних з діяльністю банку	0,1	4	4	5	4,33	0,43
2. Фінансовий стан банку, а саме достатність капіталу, якість активів, надходження, ліквідність та чутливість до ринкового ризику	0,2	5	4	4	4,33	0,87
3. Підготовка та запровадження планів, достатність внутрішніх положень, процедур та систем внутрішнього контролю на всіх основних напрямках діяльності банку	0,1	4	4	4	4	0,40
4. Наявність внутрішнього аудиту, його незалежність, достатність	0,2	4	4	5	4,33	0,87
5. Належне виконання вимог чинного законодавства України та нормативно-правових актів національного банку	0,2	5	4	4	4,33	0,87
6. Наявність практики і тенденцій щодо кредитування інсайдерів на більш сприятливих умовах, оцінка впливу інсайдерів на діяльність банку	0,1	4	4	5	4,33	0,43
7. Роль і взаємодія правління (ради директорів) та спостережної (наглядової) ради банку, наявність/відсутність конфлікту інтересів	0,1	4	4	5	4,33	0,43
Разом (інтегральний показник)	1					4,30

Джерело: складено автором самостійно

Продовження Додатку В

Таблиця В.2 – Бальна оцінка чутливості до ринкових ризиків АТ «ПУМБ» за 5-ти бальною шкалою

Найменування	Вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середній бал	Зважена оцінка
1. Чутливість надходжень банку	0,1	3	4	3	3,33	0,33
2. Розуміння керівництвом банку ринкових ризиків	0,2	4	4	5	4,33	0,87
3. Характер, складність та обсяги операцій, пов'язаних із ринковим ризиком, на який наражається банк	0,1	3	4	5	4	0,40
4. Наявність, адекватність положень і процедур, інформаційних систем управління щодо управління ринковим ризиком	0,2	4	4	5	4,33	0,87
5. Наявність і ефективність лімітів ринкового ризику	0,2	4	4	4	4	0,80
6. Виконання вимог нормативно-правових актів національного банку щодо обмеження ринкового ризику	0,1	5	4	4	4,33	0,43
7. Ефективність внутрішнього контролю	0,1	5	4	4	4,33	0,43
Разом (інтегральний показник)	1					4,13

Джерело: складено автором самостійно

Таблиця В.3 – Бальна оцінка чутливості до операційних ризиків АТ «ПУМБ» за 5-ти бальною шкалою

Найменування	Вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середній бал	Зважена оцінка
1. Ризик персоналу	0,2	4	4	3	3,67	0,73
2. Ризик процесів	0,2	3	4	3	3,33	0,67
3. Ризик технологій	0,2	3	4	3	3,33	0,67
4. Ризик середовища	0,2	4	4	3	3,67	0,73
5. Ризик фізичного втручання.	0,2	4	4	3	3,67	0,73
Разом (інтегральний показник)	1					3,53

Джерело: складено автором самостійно