

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

( повне найменування вищого навчального закладу )

ФАКУЛЬТЕТ ФІНАНСІВ І ОБЛІКУ

( повне найменування структурного підрозділу )

КАФЕДРА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ І ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

( повна назва кафедри )

# Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТРА

( освітній ступінь )

на тему

«УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ»

Виконала: студентка 2-го року навчання,

( рік навчання )

групи 8.02.072.050.20.1, спеціальності

( номер академічної групи )

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

( шифр та назва спеціальності )

ОП «Банківська справа»

( освітня програма )

Легка І. В.

( прізвище, ініціали )

Керівник к. е. н., доцент

( науковий ступінь, вчене звання )

С. М. Киркач

( ініціали, прізвище )

Рецензент С. М. Харченко

( ініціали, прізвище )

Харків – 2021 рік

## АНОТАЦІЯ

Легка І.В. Управління конкурентоспроможністю банку. – Рукопис.

Магістерська дипломна робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – Харків, 2021. – 108 с.

Магістерська дипломна робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних положень оцінки та управління конкурентоспроможністю банку. Розкрито економічну сутність і особливості банківської конкуренції та конкурентоспроможності банків, охарактеризовано методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності банку, розкрито особливості конкурентоспроможності банку. Проаналізовано динаміку та конкурентоспроможність системно важливих банків України. Досліджено роль інноваційної діяльності у формуванні конкурентних переваг банку на прикладі АТ «Альфа-Банк». Удосконалено методи управління конкурентоспроможністю банку та організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності банку. Результати розробок можуть бути використані в практичній діяльності банківських установ.

Ключові слова: банківська конкуренція; конкурентоспроможність банку; управління конкурентоспроможністю банку.

## ABSTRACT

Lehka I.V. Bank competitiveness management. – Manuscript.

Master's degree diploma work on the speciality 072 «Finance, Banking and Insurance». – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. – Kharkiv, 2021. – 108 p.

Master's thesis is devoted to the study of theoretical principles and practical provisions of assessment and management of bank competitiveness. The economic nature and characteristics of banking competition and competitiveness of banks are revealed, the methods of analysis and assessment of bank competitiveness are characterized, the peculiarities of bank competitiveness are revealed. The dynamics and competitiveness of systemically important banks of Ukraine are analyzed. The role of innovative activity in the formation of competitive advantages of the bank on the example of JSC «Alfa-Bank» is investigated. The methods of bank competitiveness management and organizational and economic aspects of increasing the bank 's competitiveness have been improved. The results of developments can be drawn on in practical activity of bank institutions.

Keywords: banking competition; competitiveness of the bank; competitiveness management of the bank.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Роль конкуренції у розвитку банківської системи України	10
1.2. Поняття конкурентоспроможності як основного з основних критеріїв ефективності діяльності банку	19
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності банку	26
1.4. Фінансово-економічна характеристика АТ «Альфа-Банк»	35
II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «АЛЬФА-БАНК»	45
2.1. Таксономічний аналіз конкурентоспроможності банку	45
2.2. Кластерний аналіз конкурентоспроможності вітчизняних банків	52
2.3. Оцінка інноваційної діяльності АТ «Альфа-Банк»	61
III. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ	72
3.1. Використання матричного методу в управлінні конкурентоспроможністю банку	72
3.2. SWOT- та STEP-аналіз як інструменти стратегічного аналізу управління конкурентоспроможністю банку	81
3.3. Модель управління конкурентоспроможністю банку	88
ВИСНОВКИ	97
ЛІТЕРАТУРА	100
ДОДАТКИ	108

## ВСТУП

Стратегічним завданням для вітчизняної економіки є створення та підтримка конкурентоспроможної банківської системи. З одного боку, це забезпечує фінансову платформу для розвитку національного господарства, а з іншого – індикатором ефективності функціонування економічної системи. Досягнення поставленої мети можливе за наявності потужного механізму управління, який передбачає організацію і проведення комплексу заходів щодо збереження та покращення конкурентних позицій. Одним з елементів цього механізму є аналіз та оцінка конкурентоспроможності, що дозволяє ідентифікувати фактори позитивного та негативного впливу, та відповідно до них розробити стратегії оптимізації діяльності.

Банки вразливі до нестабільності внаслідок своїх спеціальних функцій у фінансовій системі, чим робляться схильними до жорстких регуляторних норм, нагляду та державного втручання. Вони проміжні між інвесторами і позичальниками шляхом трансформації заощаджень у банківські рахунки. Хоча панічна ситуація в банках і системні кризи створюють джерело банківської нестабільності з боку зобов'язань, ризикова поведінка банків генерує ще одне джерело нестабільності з боку активів. Стабільність банківської індустрії є дуже важливою, оскільки будь-яка нестабільність може поширюватися на всю економіку, спотворюючи ринок міжбанківського кредитування та доступність кредитів, і в кінцевому результаті може призвести до спаду.

Стандартна парадигма конкуренції на користь конкуренції щодо мінімізації витрат та ефективності розподілу коштів не є цілком справедливою для банківської справи, оскільки багато невдач на ринку спотворюють характер конкуренції та її результати. Особливості розвитку українських банків викликають потребу наукового дослідження можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності, якими можливо підсилити обрану стратегію щодо підвищення стабільності та надійності банківських установ.

Фундаментальну теоретичну базу для комплексного дослідження поняття конкурентоспроможності розробили такі науковці як Д. Берницька [7], В.Я. Вовк [9], В.В. Гірняк [12], Т.Д. Гірченко [13], Ю.О. Заруба [21], О.В. Золотарьова [23], Ю.Б. Іванов [24], О.М. Колодізев [29], О.В. Крухмаль [35]. П. Друкер [81], М. Портер [83], Г. Хаббард [84].

В сучасних умовах розвиток банківської системи України є каталізатором розвитку національної економіки, адже діяльність інститутів банківського сектору зумовлює перерозподіл фінансових ресурсів та створює умови для стимулювання інвестицій. У зв'язку з цим особливого значення набуває інституційний розвиток банківської системи, а також формування сприятливого інституційного середовища на ринку банківських послуг, що дозволить підвищити конкурентоспроможність банківської системи. Однак через відсутність ефективного інституційного розвитку, позитивних змін в інституційній системі банківська система України не може реалізувати свій потенціал у частині стимулювання впровадження інновацій, поліпшення діяльності окремих інститутів чи розширення їхніх функцій, створення принципово нових інститутів банківського сектору, що підвищило б його конкурентоспроможність і сприяло економічному розвитку країни.

Проблемним полем наукового пошуку є залишаються методичні розробки щодо управління конкурентоспроможністю банків. Недостатньо розвинені наукові тези щодо підвищення ефективності стратегічних методів управління. Використання наявних методик оцінки конкурентоспроможності банків, можуть мати відмінні результати, що знижує доцільність їх використання на практиці. Таким чином, дослідження методів аналізу, оцінки та управління конкурентоспроможністю банківських установ є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Метою магістерської дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю банківської установи.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- визначити роль конкуренції на ринку банківських послуг;
- проаналізувати стан банківської конкуренції на вітчизняному ринку;
- дослідити поняття конкурентоспроможності банку в працях науковців та сформулювати узагальнене визначення категорії;
- визначити чинники впливу на рівень конкурентоспроможності банку;
- охарактеризувати методологію оцінки та аналізу рівня конкурентоспроможності банківської установи;
- навести фінансово-економічну характеристику АТ «Альфа-Банк»;
- розрахувати інтегральні показники конкурентоспроможності для системно важливих банків України;

дослідити динаміку рівня конкурентоспроможності системно важливих банків за 2018-2020 рр.;

провести кластерний аналіз вітчизняних банків у динаміці;

охарактеризувати результати кластеризації українських банків;

надати практичні рекомендації для кожної з груп банків для підвищення конкурентних позицій на ринку банківських послуг України;

дослідити інноваційну діяльність АТ «Альфа-Банк» за 2019-2021 рр.;

оцінити вплив інновацій на рівень залучення коштів, кредитний портфель та прибуток банку;

дослідити конкурентну позицію АТ «Альфа-Банк» на банківському ринку за допомогою матриці БКГ у розрізі залучених коштів, наданих кредитів та отриманого прибутку;

розробити рекомендації щодо покращення конкурентної позиції банку;

визначити особливості внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності АТ «Альфа-Банк»;

надати критичну оцінку рівня конкурентоспроможності банку на вітчизняному банківському ринку;

розробити комплексну модель управління конкурентоспроможністю банку.

Об'єктом дослідження є рівень конкурентоспроможності банку.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні положення, методичні підходи до аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності банку в умовах ринкової конкуренції.

В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод спостереження, графічний метод, матрицю Бостонської консалтингової групи, здійснено морфологічний, коефіцієнтний, таксономічний, кластерний, SWOT-, STER- та стратегічний аналіз.

Інформаційно-методичним забезпеченням для написання магістерської дипломної роботи були фінансова та інша звітність, одержана під час переддипломної практики, нормативно-законодавчі акти, наукові, навчально-методичні та періодичні видання, наукові праці вітчизняних та закордонних учених.

Практична цінність роботи полягає в ґрунтовному дослідженні поняття конкурентоспроможності банку, систематизації показників діяльності українських банків для аналізу конкуренції на ринку банківських послуг,

здійсненні інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності системно важливих банків, використанні стратегічного аналізу для виявлення тенденцій зміни рівня конкурентоспроможності банківських установ. На основі всього вищезазначеного розроблено модель управління конкурентоспроможністю банку та надано рекомендації щодо стратегії підвищення конкурентних позицій українських банків.

Матеріали дослідження щодо впливу інноваційної діяльності на рівень конкурентоспроможності банку та оцінки конкурентоспроможності українських банків за допомогою інтегрального показника опубліковано в науковому журналі «Молодіжний вісник ХНЕУ».

# I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

## 1.1. Роль конкуренції у розвитку банківської системи України

Банківська система України, попри труднощі, зумовлені політичною ситуацією у країні, нестабільністю валютного та фінансового ринків, за останні роки демонструвала динамічніший розвиток, порівняно з іншими сегментами економіки. Українські банки зіштовхнулись з новою хвилею конкуренції, обумовленою перерозподілом капіталу та клієнтської бази. Проте на ринку спостерігається нестача стабільних джерел постачання ресурсів, відсутність будь-яких бар'єрів проти інтервенцій нових учасників ринку, нестабільний попит з боку юридичних та фізичних осіб, який би гарантував отримання банками адекватної маржі [60, с.283].

Дворівнева банківська система, яка як і в більшості країн світу існує в Україні, передбачає на першому рівні центральний банк – Національний банк України (далі – НБУ), на другому – комерційні банки. Національний банк України є органом державного управління, що не підпорядковується Уряду. Основні функції, які виконує НБУ, це формування грошово-кредитної політики, емісія національної валюти, збереження стабільності гривні, управління державним золотовалютним запасом, регулювання та нагляд за діяльністю банків. Отримання прибутку не є головною метою діяльності НБУ, але його виникнення в процесі не виключається. Національний банк України кредитує банки, здійснює управління касовими залишками та формує систему розрахунків між ними. НБУ не володіє їхніми акціями (державні банки в Україні належать Уряду), а також не займається кредитуванням та не приймає депозити фізичних осіб та підприємств. [35]. Щодо банків другого рівня, то їхнє завдання в умовах досконалої конкуренції задовольняти потреби як населення країни, так і народного господарства в контексті надання банківських послуг, чим і буде створено умови для подальшої стабілізації та розвитку національної економіки [2]. А. Сміт у 1776 р. наголошував на тому, що «вільна конкуренція рівним чином примушує всіх банкірів проявляти більшу передбачливість в їх операціях зі своїми клієнтами, щоб їх суперники не відвернули цих останніх до себе». Саме тому проблема банківської конкуренції зайняла помітну роль, лише



після переходу вітчизняної банківської системи з одно- до дворівневої, тобто зміни державної монополії ринковою конкуренцією. [65, с.243].

Термін «конкуренція» перекладається з латинської мови *concurrere*, як «зіштовхуюсь». Конкуренція – це суперництво між учасниками ринку за вигідні умови виробництва, продажу та купівлі товарів/послуг, з метою отримання якнайбільшого прибутку. Такі економічні відносини виникають тоді, коли виробники товарів є самостійними незалежними суб'єктами, які підлаштовуються під кон'юнктуру ринку та мають за мету встановити високі конкурентні позиції у виробництві та реалізації свого продукту. Логічно розглядати явище конкуренції як ринкового закону товарного господарства. Для товаровиробників конкуренція є зовнішнім стимулом підвищення продуктивності праці на підприємствах, збільшення масштабів виробництва, підвищення темпу науково-технічного прогресу, запровадження нових організаційних форм виробництва і систем оплати праці [26, с.446].

В ринковій економіці конкуренція відіграє позитивну роль, що виражається через її основні функції, адже має вплив на ефективність виробництва, технічний рівень, якість та номенклатуру продукції (табл. 1.1) [25, с.32].

Таблиця 1.1

### Функції конкуренції в ринковій економіці

Функція	Суть	Результат
Збалансованості	Охоплюючи сфери і виробництва, і споживання урівноважує обсяги потреб і виробництва.	Баланс попиту і пропозиції.
Кооперації	Через поділ праці, забезпечує узгодження взаємних інтересів товаровиробників.	Задоволення суспільних інтересів.
Вдосконалення	Для підтримання належного рівня якості продукції, зниження собівартості виробництва відбувається завдяки впровадженню нових технологічних рішень.	Удосконалені технології, знижена собівартість.
Розширення	Під впливом зміни потреб та вподобань споживача, стимулює розширення та удосконалення асортименту.	Якість та різноманітність продукції.
Ціноутворення	Породжує ринкові закони цінової політики.	Оптимальна ціна.

Світовий досвід показує, що конкуренція охоплює як виробничі зв'язки, так і споживання, через це являється єдиним засобом досягнення збалансованості попиту і пропозиції, тобто суспільних потреб та виробництва.

По-друге, через функцію спілкування (кооперації) забезпечується узгодження інтересів різних виробників. Поділ праці пов'язує інтерес одного з інтересами інших товаровиробників, а через ринковий механізм індивідуальні цілі суб'єктів господарювання підпорядковані суспільним інтересам. По-третє, конкуренція вимагає від виробника зниження виробничих витрат, що неможливо без постійного оновлення технічної бази, економії сировинних, матеріальних, паливно-енергетичних та трудових ресурсів. Однією з найголовніших функцій також є здатність конкуренції стимулювати підвищення рівня якості продукції та/або послуг. Теперішній рівень розвитку науки і техніки надає кожному виробнику можливість покращувати споживчі якості кінцевого продукту, до рівня зростаючих потреб й зміни смаків споживача. Конкуренція спонукає виробника розширювати номенклатуру та розробляти різні модифікації основного продукту. П'ятою, історично сформованою функцією конкуренції залишається установлення ринкової ціни. Саме конкуренція зберігає збалансованість між суспільними потребами та виробничими можливостями.

Банківська конкуренція – це суперництво між учасниками ринку банківських послуг, який являє собою складне утворення, що охоплює майже всі елементи ринкової системи (засоби виробництва, предмети споживання, ринок праці, інформаційні продукти, нерухомість, фінанси та ін.). Ринок банківських послуг демонструє високий рівень конкуренції, яка виникла одночасно з банківською сферою [25, с.112].

На рис. 1.1 відображена характеристика банківської конкуренції в розрізі її видів, особливостей, факторів конкурентної боротьби.

Категорія «банківська конкуренція» є досить умовною, адже суб'єктами на ринку банківських послуг виступають не лише банки. Тому у фінансовому секторі виділяють три рівні конкурентної боротьби, залежно від складу конкуруючих суб'єктів [21, с.22]:

1. Рівень та гострота міжбанківської конкуренції визначаються співвідношенням універсальних і спеціалізованих банків з оберненим напрямком залежності: чим вищий рівень спеціалізації банківської сфери, тим нижчий рівень конкуренції. Тенденція універсалізації банків в Україні спричиняє загострення конкуренції на даному рівні.

2. Останні роки в фінансовому секторі конкуренцію банкам складають небанківські кредитно-фінансові установи, до яких відносяться ломбарди,

пенсійні фонди, інвестиційні фонди, установи кредитної кооперації тощо.



Рис. 1.1. Характеристика поняття «банківська конкуренція»

3. Активно вступивши на фінансовий ринок, конкурентами банківських установ стали нефінансові організації, зокрема відділення зв'язку у сфері переказів коштів, торгові підприємства у напрямку кредитування, структури, що емітують і обслуговують платіжні картки тощо.

Кожен з рівнів банківської конкуренції можна розмежувати на два підрівні: індивідуальна (конкурують окремі фінансові інститути) та групова (конкуренція між групами кредитних інститутів); конкуренція продавців (боротьба за кращі умови продажу) та конкуренція покупців (суперництво клієнтів, як діючих так і потенційних, за вигідніші умови отримання банківських продуктів та послуг). На різних ринках банки можуть мати різні ролі залежно від пріоритету діяльності, однак основною сферою залишається фінансовий ринок [25, с.109]. Останні два види конкуренції відрізняються співвідношенням в рамках одного суб'єкту. За умови виникнення дефіциту

(незадоволеного попиту) формується ринок продавців, де банки мають можливість в значною мірою диктувати клієнтам свої умови, подібно до монопольного ринку. В такому випадку переважати буде конкуренція покупців. І навпаки, на ринку покупців домінує конкуренція продавців. Однозначної відповіді на питання до якого підрівня відносити сучасний ринок банківських послуг немає, оскільки він дуже динамічний і неоднорідний. Крім того, більшість учасників ринку водночас є і продавцями, і покупцями [58, с.60].

Аналіз економічної літератури та досвіду банківської діяльності в Україні дають можливість виділити наступні особливості банківської конкуренції: банк на ринку може виступати як у ролі продавця, так і покупця; незалежно від способів реалізації, банківські продукти та послуги є відносно стандартними та мають мінімальні відмінності; об'єктом конкурентної боротьби банківських установ є кредитні ресурси, їх джерела та клієнтська база; конкурентами банків на ринку банківських послуг є також небанківські установи (фінансові і нефінансові); високі бар'єри входу на ринки банківських продуктів/послуг; відсутність патентного захисту банківських інновацій [51, с.151].

Серед чинників загострення конкуренції між банками варто виділити формування певної однорідності банківських продуктів (витікає з такої особливості банківської конкуренції, як стандартизованість продукту), боротьба за дешеві ресурси, що передбачає необхідність підтримки певного рівня конкурентоспроможності, зростання ролі конкуренції в ціноутворенні на банківському ринку [10, с.91].

Сутність банківської конкуренції знаходить своє відображення в найважливішій характеристиці банківських послуг на ринку, а саме на конкурентоспроможності. Процес вивчення та оцінювання даної категорії потребує не тільки розуміння сутності та природи цього поняття, але й вивчення факторів, які впливають або певним чином можуть вплинути [19, с. 307]. Нижче наведено фактори, згруповані за суб'єктами ринку, діяльність яких створює умови для конкуренції:

- банки, які вступаючи на ринок, загострюють конкуренцію;
- держава та державна конкурентна стратегія;
- споживачі банківських послуг, які впливають на банки;
- постачальники фінансового капіталу на галузевому ринку;
- дія субститутів банківських продуктів, які є частиною галузевого ринку;
- безпосередньо фінансові організації [13, с.124].

На рис. 1.2 відображена зміна чисельності діючих банків в Україні за 2007-2021 рр. [90]

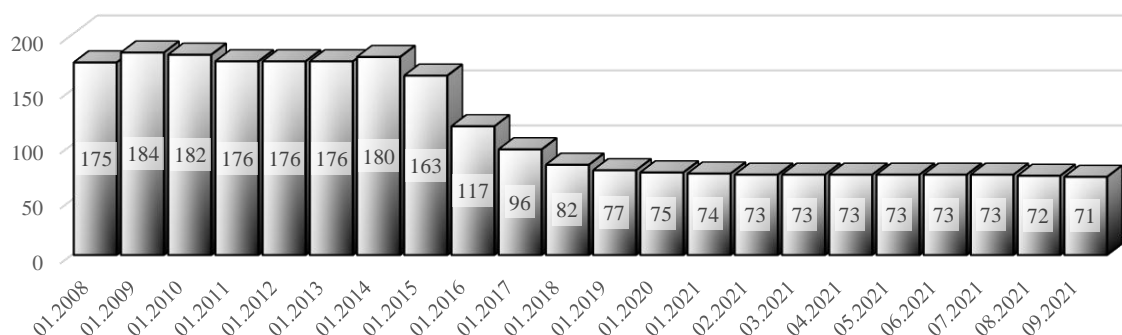


Рис. 1.2. Кількість діючих банків в Україні за 2007-2021 рр.

На українському ринку банківських послуг станом на сьогодні діє 71 банк. Проте до 2015 р. кількість банків була майже вдвічі більша. Отже, ринок є потенційно конкурентним. Але на сьогоднішній день надання банківських послуг в окремих сегментах здійснюється лише державними банками, для акціонерних товариств існують бар'єри. Варто зазначити, що Україна має зобов'язання щодо зменшення присутності держави у сферах банківського обслуговування. Аналіз європейського досвіду свідчить, що державним органам варто втручатись у розвиток банківських послуг у тому випадку, коли надання цих послуг на вільному ринку є неефективним, або коли таке втручання сприяє економічному розвитку і досягнення суспільних цілей [91].

Антимонопольним комітетом України (далі – Комітет) у 2020 р. проведено дослідження ринку банківських послуг щодо дотримання принципу конкурентного нейтралітету. Ключовим об'єктом дослідження стала обґрунтованість надання виключних повноважень банкам державного сектору в сфері обслуговування окремих сегментів ринку. Поточна ситуація виявилася не достатньо сприятливою. Основними категоріями споживачів, щодо яких встановлено обмеження, являються військові пенсіонери, переселенці, субсидіати, бюджетні установи, суб'єкти, що отримують бюджетні виплати, суб'єкти господарювання, що користуються спеціальними рахунками (наприклад учасники ринку електричної енергії), тощо. Загалом нараховується близько 15 сегментів. Більшість вищезгаданих бар'єрів встановлено ще 10-20 років тому наразі сприймаються як звичайна практика. Наприклад, військовий

пенсіонер з 1992 року може отримати пенсію тільки в АТ «Ощадбанк», незважаючи на те в якому банку він сам хотів би обслуговуватись. Бібліотеки та музеї України зобов'язані відкривати рахунки виключно у банках державного сектору ще з 1995 року, а з 2010 р. заклади культури, з 2015 р. також і наукові установи. Останні роки законодавство встановлювало і нові обмеження (виплата житлових субсидій на оплату житлово-комунальних послуг, виплата грошових компенсацій для отримання житла окремими категоріями осіб, грошова компенсація за «пакунок малюка», обслуговування депозитних рахунків для зарахування коштів, пов'язаних із примусовим виконанням рішень). Діючий підхід до регулювання ринку банківських послуг стримує розвиток ефективної конкуренції банків та веде до обмеження можливостей приватних банків у наданні послуг на рівних та конкурентних умовах. В свою чергу споживач не має змоги отримати послугу за принципом «ціна/якість». Подібного роду скарги незадоволених споживачів неодноразово надходили до Комітету [92].

З огляду на вищесказане, логічним є висновок про те, що конкуренцію на ринку банківських послуг потрібно розвивати. Існує необхідність формування умов, які б сприяли розвитку конкуренції між банками всіх форм власності, залежно від їхніх власних досягнень у банківському бізнесі. Тобто бар'єри вступу на сегменти ринку, які наразі закриті, варто піддати критичному аналізу, особливо з точки зору доцільності їх встановлення. А отже, вони можуть бути переглянуті. За конкурентні умови для всіх банків виступає і НБУ [91].

Прагнучи підвищити рівень конкуренції між банками, Національний банк України, зокрема, виступає за створення незалежних рейтингових агенцій. Їх завдання – збільшити прозорість українських банків, створивши засади для суворої конкуренції між ними за ресурси населення та підприємств, посилити боротьбу за вартість коштів, що залучаються, оскільки банки з високою рейтинговою оцінкою зможуть залучати кошти за нижчою вартістю, ніж менш рейтингові банки [10, с.91].

Незалежна асоціація банків України також зазначає, що обґрунтовані підстави надання державним банкам виключних прав відсутні. Хоча, звісно, існують і протилежні думки, як у органів державної влади так і у самих учасників ринку. Для оцінки конкурентного потенціалу Антимонопольним комітетом України досліджувався рівень зацікавленості банків, у яких відсутня державна частка, в обслуговуванні закритих сегментів ринку банківських

послуг. Результати опитування показали, що певні сегменти є дуже привабливими для приватних банків, але в той же час залишаються і ті сфери, щодо яких не спостерігається достатнього рівня зацікавленості. Одночасно, спростовано думку про те, що надання виключних прав банкам державного сектору обумовлене їхніми унікальними технологіями надання послуг. Дослідження зарубіжного досвіду не підтвердили тезу про розповсюдженість такої практики в провідних країнах світу [91].

В ринковій економічній системі захист конкуренції гарантує держава. Відповідно до ст. 42 Конституції України «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція» [1]. З метою запобігання порушення принципу конкурентного нейтралітету щодо регулювання ринку банківських послуг, ще в 2020 р. Комітет направив пропозиції Кабінету Міністрів України. Сутність та мета наданих пропозицій наведені на рис. 1.3 [91].



Рис. 1.3. План співпраці Антимонопольного комітету з Кабінетом міністрів України щодо регулювання ринку банківських послуг

Ще однією проблемою банківського бізнесу є посилення ринкової дисципліни. З першого погляду, це поняття асоціюється з централізованою економікою, проте учасникам ринку необхідне розуміння того, що порушення

нормативів та/або інших засад банківництва може призвести до відчутних негативних наслідків. Основні принципи Базельського комітету з банківського нагляду засновані на думці, що ринкова дисципліна є передумовою для здійснення ефективного банківського нагляду. Отже, вимоги щодо посилення ринкової дисципліни є виправданими вимогами інституту конкуренції. Підвищення рівня конкуренції банківського сектору, означає для менеджерів отримання змоги стимулювати банки збільшувати власний капітал. А посилення конкуренції передбачає для банків необхідність підвищення якості капіталу, що може забезпечуватися шляхом покращення якості активів, або збільшення обсягу капіталу в абсолютному вираженні [10, с.91].

Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що на сучасному етапі розвитку ринок банківських послуг у будь-якій країні з ринковою економікою діє в умовах жорсткої конкуренції. Ще в минулому столітті ситуація кардинально відрізнялася, адже ринок був не настільки насиченим, тому банкіри не мали за необхідність вести за нього боротьбу між собою. Такий стан ринку мав своє відображення в низькому рівні розвитку банківського сектору, а методи його роботи залишалися незмінними ще кілька десятиліть. Різкі зміни та активізація використання безготівкового обігу відбулися лише після Першої світової війни, що дозволяло розширити клієнтську базу банків. Це слугувало головною причиною концентрації банківського капіталу та розвитку конкуренції на ринку банківських послуг. Розвиток конкуренції у банківському бізнесі сприяв активному розвитку методів роботи, впровадженню нових технологій та розробці новітніх банківських продуктів та послуг [10, с.92].

Сучасний український банківський ринок зараз переживає схожий період, адже наступив час активної конкурентної боротьби. Раніше, не відчуваючи гострої конкуренції, українські банки отримували високі прибутки, демонструючи низькі показники ефективності. Причиною виявився незначний рівень конкуренції на внутрішньобанківському ринку. Активізація розвитку місцевих банків, поява в українському банківському бізнесі значної частки іноземного капіталу із досвідом конкурентної боротьби, змусило банківські установи підвищувати власну ефективність, відкривати нові сфери діяльності, котрі раніше були недосяжними невисокою прибутковістю та значні ризику [10, с.92].



## 1.2. Поняття конкурентоспроможності як основного з основних критеріїв ефективності діяльності банку

Головним показником ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, у тому числі і банківської установи, справедливо вважати рівень конкурентоспроможності. Банк може демонструвати високі показники надійності та ліквідності, але низький рівень залучення коштів клієнтів. Або значний обсяг кредитного портфелю, який натомість матиме низьку якість. Можливим є варіант задовільного рівня рентабельності, при відсутності орієнтирів інноваційного розвитку. Всі згадані ситуації підтверджують другорядність економічних показників діяльності, як окремо взятого елемента аналізу. Конкурентоспроможність, включаючи в себе набір факторів, є основним критерієм оцінки банківського бізнесу. Сучасні тенденції функціонування ринку банківських послуг характеризуються підвищенням банківських ризиків, падінням довіри населення до банків, відпливу грошових коштів із банківського сектору, збільшення частки проблемної заборгованості. Тому ефективність банківської системи виражається у її спроможності управляти своєю конкурентною позицією, враховуючи мінливість зовнішнього середовища. Вплинути на показники власної конкурентоспроможності банки можуть завдяки гнучкості на зміни ринкових умов, впровадження нових продуктів та послуг, забезпеченню поточних потреб споживачів. Тому, конкурентоспроможність банку можна вважати узагальненим показником фінансової стабільності, стійкості, позиції банківської установи в ринковому середовищі [61, с.182].

Конкурентоспроможність вважається комплексною порівняльною економічною категорією, яка характеризує переваги переліку показників-критеріїв, які свідчать про успішність суб'єкта на певному ринку за деякий часовий проміжок, порівняно з показниками конкурентів. Особливість банківської конкурентоспроможності пояснюється специфікою банківського продукту та/або послуги, яка не має аналогів, проте може надаватися небанківськими фінансовими установами [61, с.182].

Дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців вказує

на розбіжності в думках авторів, щодо визначення економічної категорії, але дотримання ними схожих позицій, щодо сутності її дефініції. Недостатня увага приділяється дослідженню процесу управління конкурентоспроможністю, що є елементом банківської стратегії.

Для формування узагальненого визначення дефініції «конкурентоспроможність банку» проведено аналіз наукових праць вітчизняних вчених (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Визначення поняття «конкурентоспроможність банку»

Автори	Визначення
Заруба Ю.О. [21, с.22]	«відображає успішність його функціонування 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»
Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. [27]	«являє собою найважливіший елемент стратегічного управління діяльності банку, а результати її оцінки виступають передумовою як планування, так і цілей, що визначаються у результаті здійснення процесу стратегічного планування»
Котковський В.С., Коваленко Д.В. [96]	«здатність витримувати конкуренцію на ринку банківських продуктів та послуг, при цьому забезпечуючи фінансову стійкість, з урахуванням політичних, економічних та соціальних факторів впливу»
Лютій І.О., Солодка О.О. [42, с.19]	«рівень їх готовності ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціальне-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам»
Мірошніченко О.В. [46, с.359]	«процес суперництва, що здійснюється в динаміці між суб'єктами банківського ринку (тобто чи між продавцями банківських послуг в особі банків, небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових установ, чи між їх покупцями в особі підприємств та домогосподарств), одночасно зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети, в ході якого дані суб'єкти прагнуть забезпечити своє положення на цьому ринку»
Пржанова А.Е. [53, с.11]	«совершающийся в динамике процесс соперничества коммерческих банков и прочих кредитных институтов по поводу установления цен и объемов предложения банковских услуг, а также по поводу формирования цен и объема спроса на кредитные ресурсы, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке кредитов и банковских услуг»
Федулова Л., Волощук І. [73, с.33]	«це здатність банку витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку»

Дослідники різних періодів та напрямів надають несхожий, проте повний, чіткий та зрозумілий опис основної сутності категорії «конкурентоспроможність». Морфологічна класифікація сутності дослідженої дефініції наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Морфологічний аналіз поняття «конкурентоспроможність банку»

Ключове слово	Визначення в межах ключового слова	Конкретизація визначення	Мета в межах поняття
здатність	забезпечувати	відповідність власних послуг запитам споживачів	в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій
	витримувати	конкуренцію на ринку	забезпечуючи фінансову стійкість задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку
елемент	стратегічного управління	планування і цілей	результати визначаються у результаті здійснення процесу стратегічного планування
рівень	готовності	надавати конкурентні послуги, забезпечувати фінансову стійкість і розвиватися	враховуючи загальноекономічне і соціально-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам
процес	суперництва між суб'єктами банківського ринку	прагнуть забезпечити своє положення на цьому ринку	досягнення однієї і тієї ж мети
		установлення цін и об'ємів предложения банковских услуг	по поводу формирования цін и об'єма спроса на кредитные ресурсы

Як видно з табл. 1.3, конкурентоспроможність визначається як здатність, елемент, рівень або процес. Найточнішою буде характеристика конкурентоспроможності банку як здатності його до суперництва в конкурентних умовах ринку, з метою досягнення поставлених цілей та встановлення бажаного положення на ринку. Таке тлумачення не є єдино правильним, може мати варіації та уточнення, проте воно лаконічно відображає основну сутність досліджуваного поняття, без урахування його функціональних особливостей.

Зауважимо, що зміст поняття може змінюватися, залежно від обраного

критерію порівняння банків. Рівень конкурентоспроможності визначається серед групи суб'єктів однієї галузі, та є відносним показником. Аналіз здійснюється на основі показників єдиної функціональної групи, за спрямованістю діяльності або за продуктом/послугою, які ця група реалізує.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю банку має бути заснована на своєчасній та об'єктивній оцінці факторів від яких залежить рівень конкурентоспроможності банку. На рис. 1.4 відображена система факторів впливу на конкурентоспроможність банківської установи [45, с.85].



Рис. 1.4. Фактори формування конкурентоспроможності

Безумовно конкурентна позиція окремого банку на світовій арені першочергово визначається місцем держави в світовому просторі та рівнем розвитку вітчизняної банківської системи. Ці чинники є зовнішніми, банк може на них впливати лише опосередковано, і сила цього впливу набагато менша, тому банки мають завдання адаптуватися до сформованих умов. Рівень конкурентоспроможності банківської установи зазвичай визначається сімома основними факторами, наведених на рис. 1.4. Фінансовий менеджмент передбачає формування пасивів та розподіл активів банку таким чином, щоб відповідати нормативним показникам надійності, ліквідності, рентабельності банку. Маркетингова стратегія банку вирішує питання цінової політики банку,

розширення клієнтської бази, розробку інноваційних технологій. Щодо якості стратегічного управління, то на конкурентні переваги банку впливає як початкова робоча стратегія, так і процес контролю реалізації цієї стратегії. Не менш важливою складовою конкурентоспроможності є персонал, а саме його кваліфікація, корпоративна культура, розподіл відповідальності, умови праці, адже співробітники – перші, хто знайомить клієнта з банком, та викликають початкові враження. Організація функціональної структури банку, мережі філій та відділень покликана задовольнити потреби клієнта незалежно від його місцезнаходження та обмеженості по часу – швидкість та простота у наданні послуг для клієнта завжди залишатиметься пріоритетною характеристикою. Технологічне та інформаційне забезпечення необхідне для підтримки неперервного, безперебійного та повноцінного надання банківських послуг. Всі внутрішні фактори повністю керовані банком та в сукупності безпосередньо впливають на конкурентоспроможність окремих банківських продуктів.

Конкурентоспроможність банку неоднозначна категорія, адже її рівень можна виміряти у кількісному вираженні, але за врахуванням експертної оцінки якісних показників. На рис. 1.5 наведено основні складові поняття конкурентоспроможності [62, с.186].

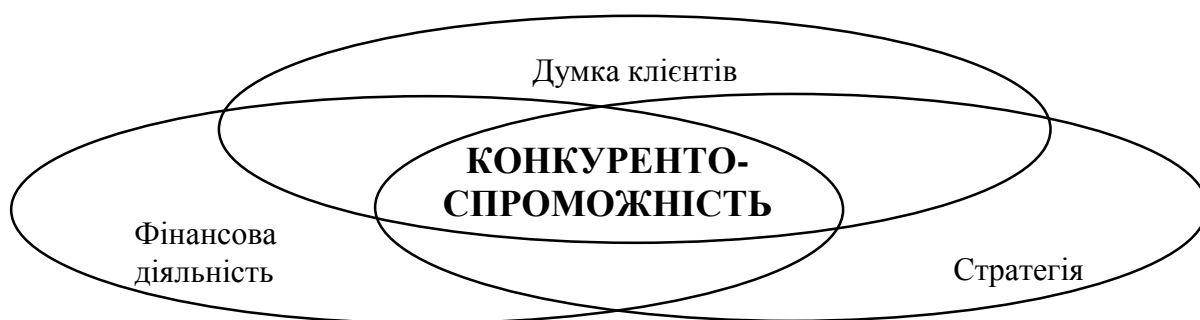


Рис. 1.5. Формування показника конкурентоспроможності

Порівнюючи рис. 1.4 та рис. 1.5 помітна поява додаткового, але не менш важливого чинника, що впливає на конкурентні позиції банку – довіра клієнта. Основним джерелом формування ресурсної бази банку, за рахунок якої банк отримує прибуток, видаючи кредити, залишаються клієнтські кошти на поточних та строкових ресурсах. Важливим завданням для банку є утримання та посилення довіри клієнтів до банку. Шляхи вирішення цього питання можуть бути різні, але всі вони засновані на понятті якості: якість наданих

послуг, якість управління ресурсним потенціалом, якість банківської установи (рис. 1.6).

Система менеджменту якості банку – це передумова для донесення до клієнта, сформованих конкурентних переваг. Ефективність інформування клієнтів щодо доцільності вибору послуг конкретного банку знаходить своє відображення у показниках плинності клієнтської бази, адже навіть діючі клієнти можуть змінити обслуговуючий банк, якщо будуть запропоновані вигідніші та цікавіші послуги [5, с.56].

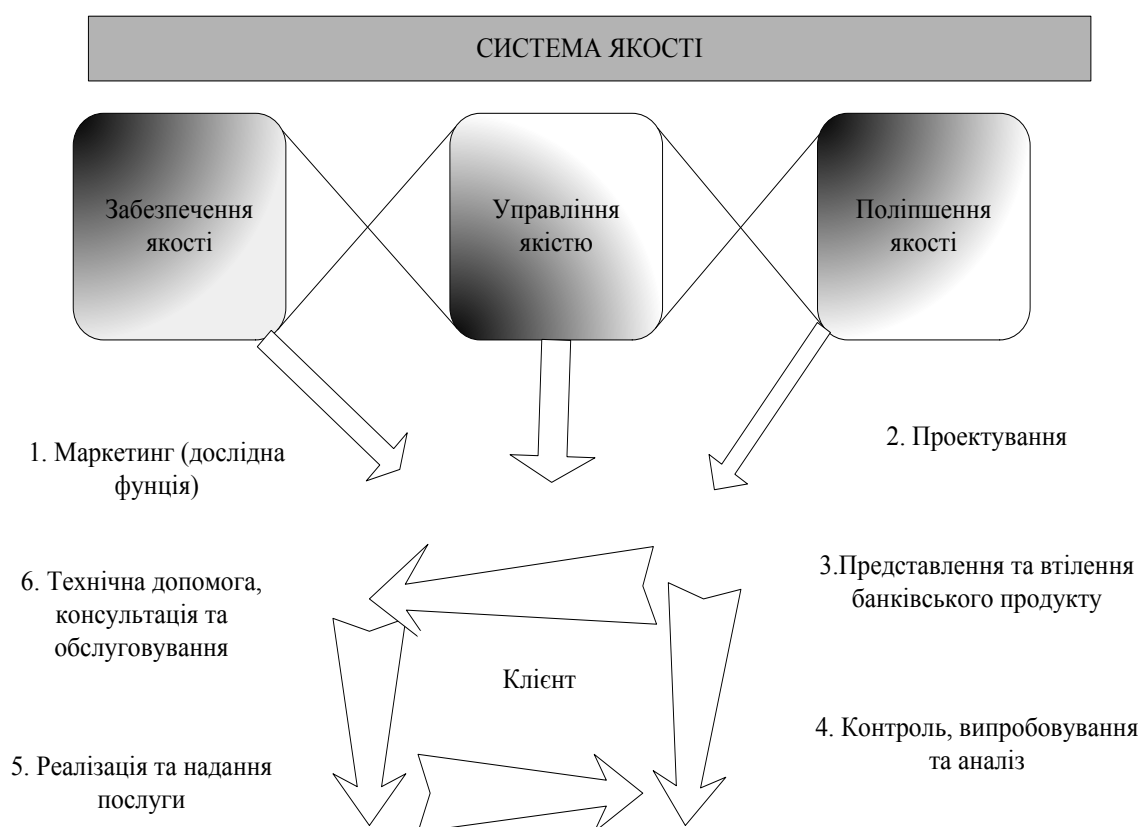


Рис. 1.6. Система менеджменту якості банку

Світовий досвід ведення банківського бізнесу підтверджує думку про те, що нематеріальний характер банківських послуг слугує причиною додаткових складнощів в процесі їхньої реалізації.

Європейські банківські установи зорієнтовані на адаптацію до нових потреб клієнтів та оптимізацію процесу розподілу та збуту банківських продуктів і послуг. Яскравим результатом стало автоматизоване обладнання банківських відділень, впровадження та популяризація нових форм дистанційного обслуговування. Однак вищезгадані зміни часто залишаються

непоміченими, адже мається на увазі технологія управління взаємодії з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM). Для персоналу, який безпосередньо спілкується з клієнтами, вона відіграє особливу роль, адже дозволяє децентралізувати функції банківського маркетингу та відкриває доступ до використання баз даних клієнтів [31, с.215; 37, с.67]. Сутність реорганізації та переоснащення робочих місць працівників полягає отриманні доступу до історії відносин клієнту з банком, що сприяє формуванню у консультанта повної картини про потенційні потреби та можливості надання тих чи інших послуг клієнту. Таким чином, співробітник при веденні діалогу з клієнтом може автоматично здійснювати необхідні банківські операції, а отже реалізуючи просування рекламної кампанії, розробленої американськими маркетингологами, в рамках підходу «one to one» – «кожному клієнту – окремий продукт» [12, с.273].

Ключову та невід'ємну роль в процесі залучення та утримання клієнтів має співвідношення ціни та якості банківських послуг. Підвищення продуктивності зарубіжні банки досягають завдяки спрямованості на зменшення витрат і оптимізацію банківських операцій, іноді ігноруючи раціональність цінової політики, усвідомлюючи що саме вони найбільше впливають на прибутковість діяльності. Особливістю іноземних банків сьогодні є складна структура ціни банківських продуктів, адже крім традиційного відсотка в неї включаються ще й комісії, витрати на продукт та ін. [12, с.274]

Сучасна практика закордонних колег відрізняється активізацією процесу впровадження «віддаленого доступу», який може стати заміною електронного банкінгу. Про повне витіснення з банківського ринку електронного банкінгу мови не йдеться, проте як альтернативний варіант він має право на існування. Сутність нового методу полягає в можливості проведення необхідних операцій завдяки з'єднання з сервером через мобільний телефон, факс чи комп'ютер. Раніше система віддаленого доступу не отримала визнання, коли була спроба впровадження її як комплексу домашніх послуг. Проаналізувавши можливі причини поразки, тоді було констатовано нераціонально високі витрати на установку програмного забезпечення, неготовність та недосвідченість клієнтів в переході на нові стандарти обслуговування, обмеженість у використанні (діє лише для операцій в межах одного банку) [12, с.275].

Європейські банки задають тенденції та тренди щодо розвитку співробітництва банківських установ з іншими сферами національного

господарства. В Європі широко відомі приклади співпраці банків з туристичними фірмами, агентствами з нерухомості, які використовують спільні пункти продажу та розробляють спільні послуги. Ефективність такого партнерства залежить від взаємодоповнюваності послуг партнерів, обсягом потенційної економії та економічної вигоди, а також відкриває нові можливості щодо випуску продукції під спільним брендом [8].

### 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності банку

На сучасному етапі розвитку економіки України, який детерміновано негативним впливом політичної та економічної криз, диспропорціями у розвитку окремих галузей, збитковістю багатьох підприємств, спостерігається низький рівень капіталізації банків, звужується асортимент банківських продуктів та послуг, підвищується рівень банківських ризиків, збільшуються обсяги резервів під можливі збитки від неякісних активних операцій, знижується прибутковість банківської діяльності. Нівелювати вплив кризи на діяльність української банківської системи можливо формуючи нові системи управління, впроваджуючи методи стратегічного управління та посилюючи конкурентоспроможність банків. Тому актуальним завданням сьогодні є пошук ефективного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності банків [71, с.1189].

Досі не існує єдиної методики оцінювання конкурентоспроможності банку, через різноманітність і багатогранність банківських продуктів та послуг. Методи, які сьогодні застосовуються для визначення рівня конкурентоспроможності банків, запозичені з інших сфер економіки. Отже, в табл. 1.4 наведено сукупність методів оцінки конкурентоспроможності банку та/або банківських послуг [39, с.159].

Таблиця 1.4

#### Методи оцінки конкурентоспроможності банку

Група	Перелік методів	Сутність
1	2	3



Матричні	Матриця БКГ, Матриця Ансоффа, Матриця McKinsey, Матриця конкурентних стратегій Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз	Базуються на використанні матриці. Не дають змоги оцінити рівень конкурентоспроможності банку, однак дають можливість проаналізувати окремі аспекти діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію, визначити основні напрями подальшого розвитку.
Графічні	Радар конкурентоспроможності, метод, що базується на теорії життєвого циклу, дослідження кривої досвіду, метод семантичного диференціалу, карта стратегічних груп, метод «профілів», метод конкурентних стратегій Ламбена	Дають змогу отримати загальні висновки в динаміці. Перевагою є їх простота та наочність. Однак використання вказаних методів не позбавлене недоліків, зокрема, вони не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності, а також здійснити прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Індексні	Інтегральні методи, методи самооцінки, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, метод, що базується на аналізі конкурентних переваг конкурентів	Більш комплексні, адже оцінка проводиться у кілька етапів. Базою порівняння можуть виступати галузеві показники, показники банку, що є лідером ринку, чи ретроспективні показники оцінюваного банку.
Аналітичні	Показник концентрації CR4, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблюда, індекс Лінда, індекс Лернера, індекс Джині, метод різниць	Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій зі вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і складні розрахунки.
Комплексні	Таксономічний метод, метод Радара, метод бенчмаркінгу, метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу	Вітчизняні науковці вважають їх найбільш ґрунтовними методами оцінювання. Орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування банку. Перевагою є отримання достовірної та найточнішої інформації про конкурентоспроможність банку, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.
Експертні	Кредитні рейтинги, рейтингова методика RATE, методика CAMELS	Якісні методи, що мають низький ступінь математичної формалізації, пов'язані з експертними оцінками, їм властива умовність і суб'єктивність. Достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

При виборі методу оцінки конкурентоспроможності банку варто в першу чергу спиратися на цілі аналізу, а також обсяги доступної інформації, період аналізу (попередній, поточний, підсумковий) [54, с.789]. Далі наведена більш детальна характеристика вищезгаданих методів.

Яскравим прикладом портфельного (матричного) методу, який останнім

часом набуває популярності серед аналітиків, є Матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group). Це матриця розвитку, яка за показниками темпів зростання обраного показника та відносної частки на ринку дає можливість оцінити позиції об'єкта дослідження [4, с.559]. Матриця БКГ має вигляд координатної площини, поділеної на 4 сегменти (квадранти). На осях координат позначають відносну долю ринку та темпи приросту показників. Кожен із сегментів має свою назву, властивості та оптимальні рішення. На рис. 1.7 подано графічний вигляд матриці БКГ, її основні сегменти та напрямки розвитку на ринку [36, с.283].

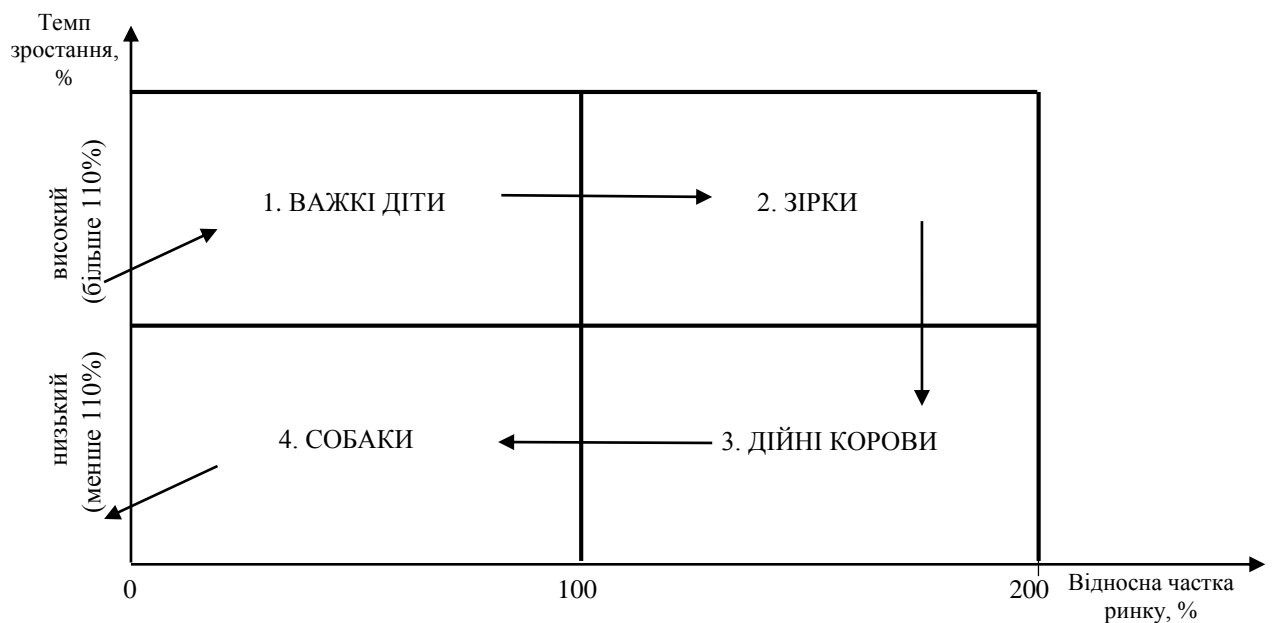


Рис. 1.7. Графічний вигляд матриці БКГ

Важкі діти – є перспективними, але займають малу частку ринку; потребуючи значних фінансових ресурсів, вони відносяться до категорії проблемних; якщо фінансові ресурси для їх розвитку наявні, то вони можуть перейти до квадранту «Зірки», а потім «Дійні корови» та приносити стабільний прибуток; якщо ж ресурсів недостатньо, то з часом відбудеться перехід до сегменту «Собаки», де найвигіднішим варіантом є вихід з ринку; рекомендована для цього квадранта стратегія – збільшення відносної частки на ринку.

Зірки – потребують значних витрат, проте рівень доходів також знаходиться на високому рівні; для цього квадранта важливо підтримувати темпи приросту збуту – в іншому випадку неминучим є перехід до сегменту

«Дійні корови»; правильним рішенням для досягнення успіху є боротьба за збереження поточної частки.

Дійні корови – займаючи високу долю ринку, навіть за невеликого приросту обсягів збуту, приносять доходу більше, ніж в них інвестовано; за їх рахунок підтримуються проблемні квадранти; за умов жорсткої конкуренції легко потрапляють до сегменту «Собаки»; прийнятною стратегією для елементів сегменту вважається максимальне використання поточного становища.

Собаки – не приносять доходу, для утримання потребують значних витрат; за відсутності шляхів підвищення їхньої долі на ринку або темпів приросту рекомендується вилучати їх з ринку.

Приклад графічного методу – радар конкурентоспроможності. Метод запропонований вперше в 1981 р. Ж.-М. де Лієршнайдером, Р. Урсе і А. Ван Блоксталем для багатокритеріальної оцінки КСП підприємства [18]. Застосування методу полягає у побудові багатокутника (радару), вершинами якого є значення оціночних показників об'єкта дослідження, всередині оціночного круга (рис. 1.8).

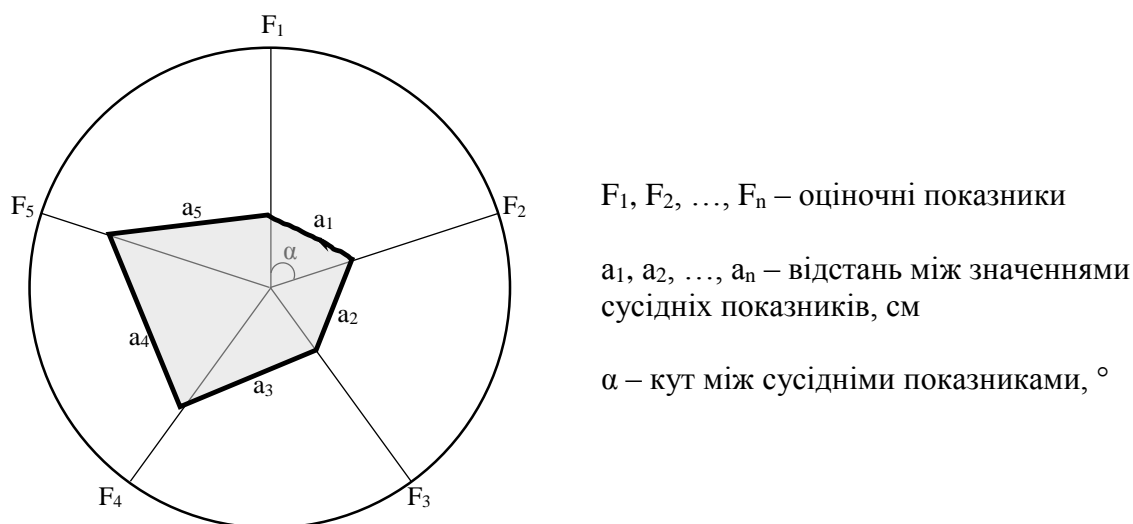


Рис. 1.8. Радар конкурентоспроможності

За інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності банку пропонується відношення площі радара до площі оціночного круга, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони з-поміж оціночних показників [24].

Принципи побудови радара конкурентоспроможності полягають в

наступному:

- всі  $F_i$  мають однакову «вагу»; тому коло розподілене на рівні сектори радіальними оцінними шкалами;  $\alpha = 360^\circ/n$ , де  $n$  – число оціночних показників;
- якщо показник є стимулятором, то його значення поліпшується у напрямку віддалення від центру; якщо дестимулятором – навпаки, у напрямку наближення;
- шкала на радіальній прямій градуйована так, що всі значення показників лежать усередині оціночного круга [72, с.133].

Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності за даним методом коливається у межах одиниці, причому чим більша площа радара, тим ближча вона до одиниці, і тим вищий рівень конкурентоспроможності банку. У радар може бути включена будь-яка кількість оціночних параметрів, до того ж чим їх більше, тим вища точність і повнота аналізу. До переваг методу радара конкурентоспроможності також можна віднести наочність і комплексність при порівнянні неоднорідних показників. Серед недоліків найважливішими є неможливість врахування впливу зовнішніх факторів, а також використання принципу рівнозначності обраних показників діяльності [72, с.134].

Серед індексних методів заслуговує на увагу застосування теорії ефективної конкуренції. В її основу покладено якнайповніше вивчення інформаційного фінансового ресурсу банку за тими показниками, які мають прямий вплив на побудову реалістичної картини для прийняття управлінських рішень. Перевагою теорії ефективної конкуренції можна вважати широкий список наявних алгоритмів, які сприяють більш ґрунтовному оцінюванню всієї діяльності банку або окремих структурних підрозділів. Варто відмітити простоту використання та доступність інформаційного ресурсу, а саме фінансової звітності, що надає можливість, за необхідності, оцінювати дії дійсних конкурентів [32, с.201].

Згідно теорії ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможним є банк, де краще організована робота. На основі розрахунку показників ефективності діяльності банку, фінансового положення визначають коефіцієнт конкурентоспроможності. Показники розраховуються за даними поточного і минулого періоду. Після розрахунку вищевказаних показників їх переводять у відносні величини (бали). Переведення показників у відносні величини здійснюється шляхом порівняння з базовими показниками, якими є значення за минулий період. Використовується 15-бальна шкала., при цьому значення «5

балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника, вищого за базовий. Цей метод має явні переваги – зручний у використанні в контексті доступності інформації, охоплює основні напрями діяльності банку [35].

Серед недоліків теорії ефективної конкуренції можна виділити те, що він є трудомістким та потребує обробки великого масиву інформації, його групування та математичного опрацювання. Компенсується це можливістю отримання оцінки конкурентних позицій банку у розрізі витрат, рентабельності, продуктивності праці, платоспроможності, ліквідності [59, с.82].

Аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності банку – Індекс Херфіндаля-Хіршмана. Індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index (HHI)) використовується для оцінки рівня монополізації галузі. Індекс рекомендований Керівництвом з розрахунку показників фінансової стійкості МВФ як індикатора рівня концентрації в банківській сфері. Розраховується як сума квадратів часток окремого показника діяльності банку за формулою (1.1):

$$I = \sum_{k=1}^N \left( \frac{P_k}{P} \right)^2 \quad (1.1)$$

$$P = \sum_{k=1}^N P_k \quad (1.2)$$

де  $I$  – значення індекса Херфіндаля-Хіршмана;

$P_k$  – показник діяльності  $k$ -го банку, за яким здійснюється оцінка рівня монополізації ринку;

$P$  – значення відповідного показника для всієї банківської системи;

$N$  – кількість банків у банківській системі.

Рівень концентрації в банківській діяльності досліджують за показниками власного капіталу, активів, кредитного портфелю, обсягу залучених коштів тощо. Значення індекса Херфіндаля-Хіршмана коливається від 0 до 1. Загальноприйнятою є наступна інтерпретація індексу:

- 1) 0 – мінімальна концентрація;
- 2) від 0 до 0,1 – низький рівень концентрації;
- 3) від 0,10 до 0,18 – середній рівень концентрації;
- 4) понад 0,18 – високий рівень концентрації.

Теоретично, якщо на ринку повна монополія, тобто один банк – значення

індексу буде дорівнювати 1. На практиці використовуються й інші види градації – від 0 до 1000 або до 10000 [11].

Основним недоліком індексу Херфіндаля-Хіршмана є те, що розрахунки потребують наявності великого масиву даних, масштабної аналітичної бази про всіх учасників ринку, збір якої є проблематичним [49, с.86].

Сьогодні найпоширенішим комплексним методом оцінки конкурентоспроможності банку є таксономічний аналіз. Метод таксономії вважається досить ефективним інструментом оцінки латентних ознак в економіці. Таксономія є методом ранжування багатовимірних об'єктів, що базується на використанні поняття відстані (подібності) досліджуваних показників до еталонного його значення (або антиеталона, якщо мова йде про дестимулятори). Еталон – точка, що характеризується оптимальними значеннями, кожного з досліджуваних критеріїв, високий рівень латентного показника, якого прагнуть всі об'єкти дослідження. Головна ідея методу полягає у розрахунку інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності [64, с.205].

Методика розрахунку таксономічного показника конкурентоспроможності банку наведена на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Етапи розрахунку інтегрального показника

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

передбачає побудову первинної матриці показників, яка складається з  $m$  рядків, що відповідає кількості досліджуваних банків, та  $n$  стовпців за кількістю обраних показників. На якість оцінки суттєво впливає вибір об'єктів порівняння. Інформативнішим буде результат порівняння прямих конкурентів або лідерів ринку.

Приведення різнорідних показників до єдиної системи виміру здійснюється шляхом стандартизації, внаслідок чого первинна матриця коефіцієнтів трансформується у матрицю стандартизованих показників. На наступному етапі визначається вплив кожної ознаки порівняння на рівень конкурентоспроможності банку: стимулятором є ознака, зростання якої позитивно впливає на конкурентоспроможність банку, а дестимулятором – збільшення якої призводить до втрати конкурентних переваг. Кожен банк порівнюється за всіма факторами з точкою-еталоном, яка відображає найкращий рівень конкурентоспроможності, шляхом розрахунку відстаней між ними. Точка-еталон також може визначатися через оптимальні значення кожного з факторів.

Завершальним етапом оцінки конкурентоспроможності є розрахунок модифікованого таксономічного показника. Всі об'єкти дослідження ранжуються за зменшенням значення розрахованого інтегрального показника, що означає розташування банків від найкращих до найгірших [41, с.176].

Серед експертних методів досліджено кредитні рейтинги. Кредитно-рейтингові оцінки набули поширення давно, особливо для таких фінансових установ як банки, адже саме банківські установи потребують рейтингування для того, щоб надати змогу клієнтам, інвесторам, регуляторам та іншим зацікавленим особам оцінити ступінь надійності банку та фінансовий стан.

У розвинених країнах світу рейтинги є елементом інформаційної інфраструктури фінансового ринку. Причиною є необхідність дослідження показників своїх конкурентів для визначення свого конкурентного положення на ринку. Висока рейтингова позиція надає певні конкурентні переваги: можливість розширення своєї частки на ринку; підвищення довіри клієнтів; підвищення рентабельності діяльності. Методики провідних рейтингових агенств «Fitch», «Standart&Poor's», «Moody's», «Bank-rates», «Markswebb Rank&Report», банку «Retail Bank Rank», консалтингових компаній «Boston Consulting Group», «Frank Research Group» включають не лише фінансові показники (наприклад достатність капіталу, ліквідність, якість активів,

структура пасивів, ризику та прибутковості), але й характеристики ринкових позицій банку (імідж, частка ринку, клієнтська база, географічна структура, спеціалізація) та якість банківського менеджменту, що дозволяє враховувати і кількісні, і якісні характеристики банківської діяльності [48, с.41-42].

На думку Терещенко О.О., кредитний рейтинг – це незалежна експертна оцінка спеціалізованого рейтингового агентства щодо ступеню кредитного ризику боргового зобов'язання, яка вказує на ймовірність невиконання цього зобов'язання (імовірність дефолту) [68]. Існує два підходи до визначення кредитного рейтингу: оцінка відносної кредитоспроможності, що полягає в порівнянні двох або більше емітентів між собою; оцінка ризику невиконання власних зобов'язань, шляхом присвоєння відповідної рейтингової оцінки для кожного суб'єкта. Другий підхід до рейтингування базується на отриманні банками балів, залежно від значення коефіцієнтів (критеріїв оцінки) і їх відповідності нормативному (оптимальному). Сума балів за всіма коефіцієнтами є основою для формування рейтингу, яка дає підставу відношення банку до того чи іншого класу [69, с.54].

Фінансові коефіцієнти, які використовуються для визначення рейтингового показника, характеризують основні характеристики фінансового стану банку: структуру капіталу, прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність [68, с.55]. Кредитні рейтинги формуються шляхом поєднання впливу трьох складових, кожна з яких має певну міру впливу на загальний рейтинг:

- ринкові позиції банку (15%);
- фінансовий аналіз (73%);
- управління та ризик-менеджмент (12%) [8].

Такий розподіл впливу аналізу кількісних (фінансових) даних та якісної складової ведення банківського бізнесу є суттєвим та обґрунтованим. Тому високі показники фінансової діяльності банків однозначно свідчать про відповідний рівень менеджменту банку взагалі [69, с.55].

Нині існує численна кількість методів оцінювання конкурентоспроможності банків. Кожна група методів має недоліки, зокрема закриту методіку, недостатньо комплексний аналіз діяльності банку, відсутність повної та достовірної інформації щодо оцінювання показників та обмежені можливості стосовно їх розрахунку [71, с.1196]. Тому для ефективного дослідження варто комбінувати різні підходи, аналізуючи не лише



кількісні, а й якісні фактори банківської діяльності.

Специфіка оцінки рівня конкурентоспроможності банківських послуг пояснюється складністю визначення факторів конкурентоспроможності та їх зв'язку з клієнтськими потребами. Сьогодні актуальним питанням є дослідження існуючих методів оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняних банків та удосконалення методології підвищення рівня конкурентоздатності банківських продуктів на ринку фінансових послуг [50, с.134].

#### 1.4. Фінансово-економічна характеристика АТ «Альфа-Банк»

АТ «Альфа-Банк» є одним з системно важливих українських банків. Він належить до приватної інвестиційної холдингової компанії АВН Holdings SA (АВНН), яка має інвестиції у фінансові установи України, Білорусі, Казахстану, Нідерландів та Росії, а також свої представництва на Кіпрі та у Великобританії. Заснований у 1992 році, банк з 2001 року здійснює діяльність під брендом Альфа-Банк Україна. Сьогодні він займає провідні позиції у всіх сегментах банківського бізнесу, визнаний одним з найбільш стійких і надійних банків України, входить до Топ-10 фінустанов за обсягом активів, відповідно до звітності Національного банку України. АТ «Альфа-Банк» пропонує сучасні банківські рішення клієнтам всіх сегментів, як приватних осіб, так і великих компаній. Банк являється лідером у впровадженні нових технологій [97].

АТ «Альфа-Банк» заснований у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю, починав свою діяльність як Комерційний Банк Сприяння Споживачам «Віто» з головним офісом в Києві. У 1995 році його реорганізовано в ТОВ «Київінвестбанк», який пізніше став Акціонерним Комерційним Банком «Київський Інвестиційний Банк». Під назвою АТ «Альфа-Банк» провадить діяльність з січня 2001 року [97].

В 2014 р. АТ «Альфа-Банк» стає банком-агентом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб для здійснення виплат грошових коштів вкладникам ліквідованих банків. Дане рішення прийнято Фондом у липні за результатами

конкурсного відбору, де банк проходив перевірку за показниками надійності, дотримання економічних нормативів НБУ та лімітів відкритої валютної позиції за останній рік, а також розгалуженості мережі відділень та ін. [97].

ABN Holdings SA, яка фактично володіє 100% акцій Альфа-Банку Україна, і UniCredit Group 11 січня 2016 року оголосили про підписання угоди про передачу банку 99,8% акцій ПАТ «Укрсоцбанк». АТ «Альфа-Банк» з метою сприяння отриманню студентами практичних навичок роботи в банківських установах, залучення їх до реальних бізнес-проектів у 2019 році запустив освітній проект – #Школа\_на\_мільйон. В рамках загострення проблеми поширення вірусу COVID-19 АТ «Альфа-Банк» виділив близько 2 млн грн. для потреб пацієнтів Національного інституту серцево-судинної хірургії ім. М. Амосова, проявивши себе як соціально відповідальна компанія. Банк є учасником системи BankID Національного банку України, що відкриває його клієнтам можливість використання спрощеної системи ідентифікації на порталах державних послуг і сервісів [97].

В 2020 р. АТ «Альфа-Банк» отримав наступні нагороди:

1) перемога в номінаціях «Краща рекламна кампанія», «Краща програма лояльності», «Народний банк» і «Кращий кредит готівкою» за версією премії FinAwards 2020;

2) згідно даних Державної фіскальної служби, опублікованих в журналі «Рейтинг», банк піднявся на 55-ту позицію в рейтингу найбільших платників податків у 2019 році та посів шосте місце за обсягом перерахувань до бюджету;

3) Головний фінансовий директор і член Правління АТ «Альфа-Банк» Дмитро Серьожин увійшов у число 30-ти кращих за версією журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших» та порталу Delo.ua;

4) міжнародне видання Euromoney визнало А-Клуб АТ «Альфа-Банк» сервісом приватного банкінгу №1 в Україні; це п'ята поспіль нагорода за дослідженням Private Banking and Wealth Management 2020;

5) відзначений нагородами у номінаціях «Роздрібний банк», «Ощадний банк для населення» і «Ощадний банк для бізнесу» за рейтингом «Банки 2020 року» інформаційного агентства «Фінансовий клуб».

24 березня 1993 року АТ «Альфа-Банк» зареєстровано Національним банком України за реєстраційним номером 158. Банківську ліцензію повторно видано 5 жовтня 2011 року. В рамках чинного законодавства, на підставі наявних ліцензій НБУ, банк має право на надання всіх видів банківських

послуг. На підставі ліцензії, виданих Національною комісією з цінних паперів і фондового ринку банком може здійснюватися професійна діяльність на фондовому ринку, включаючи депозитарну, діяльність із зберігання активів, діяльність з торгівлі цінними паперами: брокерська, андеррайтинг, дилерська [97].

Організаційна структура – важливий аспект функціонування будь-якої установи, особливо якщо вона пов'язана з наданням послуг. Банк для отримання позитивного фінансового результату має функціонувати як цілісний механізм, об'єднаний певними принципами. Керуючі органи банку складають його управлінський апарат, що здійснює всебічний контроль та управління діяльністю банку. В табл. 1.5 відображено систему управління банком – склад та функції керуючих органів [97].

Таблиця 1.5

## Система управління АТ «Альфа-Банк»

Керуючий орган	Функції керуючого органу
Збори акціонерів	Основний орган управління, здійснює загальне керівництво банком, вносить зміни до статуту, затверджує щорічний звіт, визначає основні напрями діяльності, обирає голову та Раду банку, голову правління
Наглядова рада	Вищий орган управління банку, відповідальний за стратегію і політику управління ризиками, ефективність системи внутрішнього контролю
Ревізійна комісія	Контролюючий орган із представників акціонерів, затверджений зборами акціонерів, що керує фінансово-господарською діяльністю банку
Служба внутрішнього аудиту	Орган оперативного контролю наглядової ради банку, здійснює нагляд за поточною діяльністю банку
Голова правління	Голова виконавчого органу, керує всією діяльністю банку, представляє банк в інших організаціях, підписує договори, несе відповідальність
Правління банку	Виконавчий орган, що керує поточною діяльністю банку

Проте організаційна структура складається не лише з управлінського апарату, а й зі спеціалізованих функціональних підрозділів (департаментів), що тісно взаємодіють з метою побудови цілісного механізму, який забезпечує безперебійну роботу та розвиток банку. На рис. 1.10 наведено схему організаційної структури АТ «Альфа-Банк» [97].

Постійні зміни, що відбуваються на фінансовому ринку, передбачають необхідність аналізу діяльності банку, який має практичну цінність для

партнерів, клієнтів, акціонерів, держави та самого банку. Регулярна аналітична діяльність сприяє підвищенню ефективності управління активними та пасивними операціями, для максимізації прибутку та гарантії стабільності фінансового стану. В табл. 1.6 наведено результати експрес-аналізу балансу АТ «Альфа-Банк» [98]. В 2019 та 2020 рр. найбільша питома вага в структурі активів належала кредитам та заборгованості клієнтів, які склали 39 199 834 тис. грн. та 47 838 898 тис. грн. відповідно. Найменшу долю складала дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток, сума якої не змінилася в абсолютному виразі і за останні два роки не перевищувала 0,003% від загальної суми активів банку. В структурі зобов'язань в обох роках переважали кошти клієнтів, темп приросту яких складав 23,68%. Найменшу частку зобов'язань склали похідні фінансові зобов'язання в 2019 р. (0,002%) та боргові цінні папери, емітовані банком, у 2020 р. (0,01%).

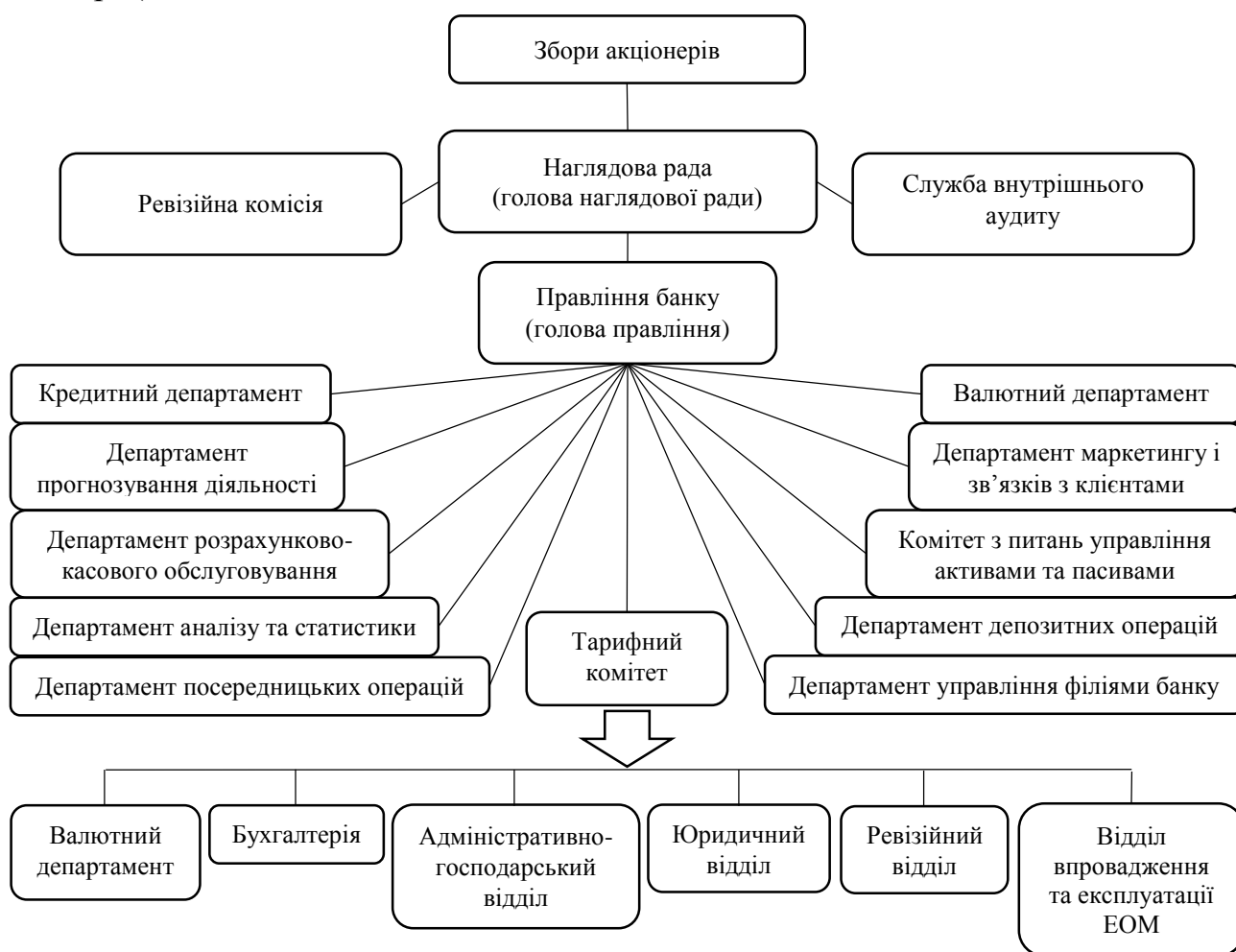


Рис. 1.10. Організаційна структура АТ «Альфа-Банк»

Головну роль у формуванні власного капіталу відігравав статутний капітал, але в 2020 р. на 38,67% зменшилася його доля, завдяки скороченню непокритого збитку на 981 766 тис. грн. Розподіл пасивів у контексті власного капіталу та зобов'язань характеризує не лише фінансову стійкість банку, але і рівень його ділової активності. Оптимальна частка власного капіталу у пасивах складає 10-20%. Якщо ж вона перевищує це значення, то банк можна вважати більш фінансово стійким. Проте так як банк має на меті отримання прибутку від розміщення залучених коштів, то в такому випадку знижується рівень ділової активності [30, с.56]. За 2016-2020 рр. структура пасивів банку знаходилася в рамках оптимальних значень лише в 2019 р., коли власний капітал складав 11,85%. В усіх інших періодах рівень фінансової стійкості був низьким, причиною чого є низька частка власного капіталу в структурі пасивів – менше 10%. Проте ділова активність банку знаходилася на високому рівні, що через численні ризики негативним чином впливала на стійкість та надійність банку.

Таблиця 1.6

## Експрес-аналіз балансу АТ «Альфа-Банк» у 2019-2020 рр.

Статті балансу	Абсолютна величина, тис. грн.		Питома вага %		Зміни за період			
	2019	2020	2019	2020	в	у	темп	у % до
					абсолютній величині, тис. грн	питомій вазі, %	приросту, %	зміни підсумку балансу
<b>АКТИВИ</b>	71 909 379	97 592 962	100,00	100,00	25 683 583		35,72	100,00
Грошові кошти та їх еквіваленти	13 473 472	24 264 327	18,74	24,86	10 790 855	6,13	80,09	42,01
Кредити та заборгованість банків	548 304	200 628	0,76	0,21	-347 676	-0,56	-63,41	-1,35
Кредити та заборгованість клієнтів	39 199 834	47 838 898	54,51	49,02	8 639 064	-5,49	22,04	33,64
Інвестиції в цінні папери	9 211 129	12 286 826	12,81	12,59	3 075 697	-0,22	33,39	11,98
Похідні фінансові активи	742 349	329 058	1,03	0,34	-413 291	-0,70	-55,67	-1,61
Інвестиційна нерухомість	2 104 157	899 502	2,93	0,92	-1 204 655	-2,00	-57,25	-4,69
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	1 981	1 981	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Відстрочений податковий актив	858 374	852 369	1,19	0,87	-6 005	-0,32	-0,70	-0,02
Основні засоби та нематеріальні активи	3 692 290	3 617 050	5,13	3,71	-75 240	-1,43	-2,04	-0,29
Інші активи	1 679 815	6 360 900	2,34	6,52	4 681 085	4,18	278,67	18,23
Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	397 674	941 423	0,55	0,96	543 749	0,41	136,73	2,12
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	63 389 966	87 969 991	100,00	100,00	24 580 025		38,78	95,70
Кошти, що отримані від Національного банку України	-	9 914 846	-	11,27	9 914 846	11,27	100,00	38,60
Кошти банків	50 335	106 366	0,08	0,12	56 031	0,04	111,32	0,22
Кошти клієнтів	59 276 880	73 315 858	93,51	83,34	14 038 978	-10,17	23,68	54,66
Похідні фінансові зобов'язання	1 285	125 466	0,00	0,14	124 181	0,14	9663,89	0,48
Боргові цінні папери, емітовані банком	6 902	8 456	0,01	0,01	1 554	0,00	22,52	0,01
Резерви за зобов'язання	89 459	145 415	0,14	0,17	55 956	0,02	62,55	0,22
Інші зобов'язання	2 768 892	2 928 111	4,37	3,33	159 219	-1,04	5,75	0,62
Субординований борг	1 184 309	1 413 730	1,87	1,61	229 421	-0,26	19,37	0,89
Зобов'язання групи вибуття	11 904	11 743	0,02	0,01	-161	-0,01	-1,35	0,00
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	8 519 413	9 622 971	100,00	100,00	1 103 558		12,95	4,30
Статутний капітал	28 726 248	28 726 248	337,19	298,52	0	-38,67	0,00	0,00
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	2 367 572	2 367 572	27,79	24,60	0	-3,19	0,00	0,00
Резерви та інші фонди банку	1 228 425	1 421 007	14,42	14,77	192 582	0,35	15,68	0,75
Резерви переоцінки	136 032	65 242	1,60	0,68	-70 790	-0,92	-52,04	-0,28
Нерозподілений прибуток / непокритий збиток	-23 938 864	-22 957 098	-280,99	-238,57	981 766	42,43	-4,10	3,82

Важливою особливістю аналізу балансу банку є дослідження співвідношення складових активів та пасивів. На рис. 1.11 наведено динаміку зобов'язань, власного капіталу та активів банку за 2016-2020 рр. [98].

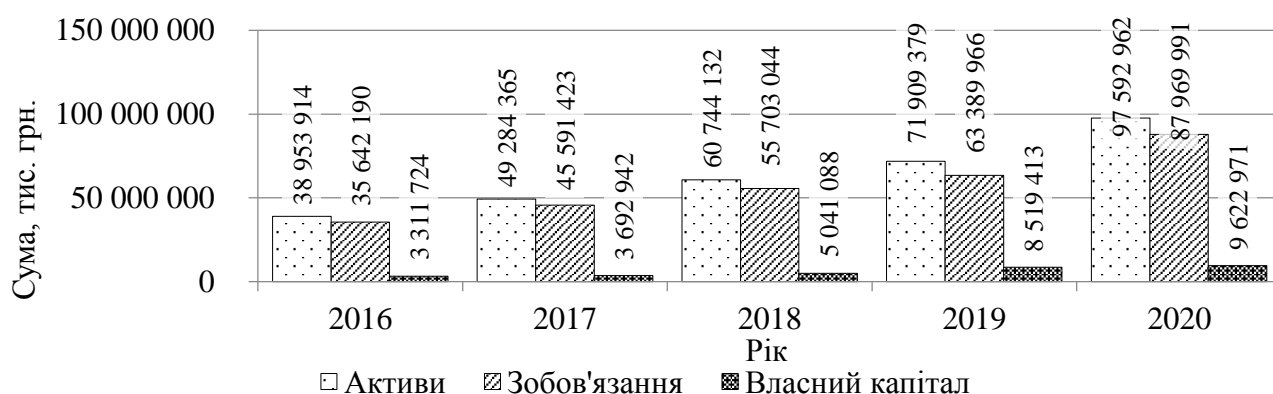


Рис. 1.11. Динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «Альфа-Банк» за 2016-2020 рр.

З рис. 1.11 видно, що з 2016 по 2020 рр. спостерігалось стабільне зростання обсягу зобов'язань банку, і до 2020 р. вони зросли до 87 969 991 тис. грн. Таку саму тенденцію до зростання мали власний капітал та активи. За весь розглянутий період вищезгадані показники збільшились з 3 311 724 тис. грн. та 38 953 914 тис. грн. в 2016 р. до 9 622 971 тис. грн. та 97 592 962 тис. грн. відповідно у 2020 р.

Обсяги та структура активів банку характеризують його фінансовий потенціал. Оптимальний склад активних операцій банку є одним з головних принципів, що забезпечує платоспроможність та ліквідність банку. До того ж саме активні операції є джерелом доходів банку, а отже оптимальний їх склад є передумовою отримання банком позитивного фінансового результату. Структура активів банку у 2020 р. наведена на рис. 1.12 [98].

З рис. 1.12 видно, що основну частку активів банку в 2020 р. склали кредити та заборгованість клієнтів (49,02%), сума яких становила 47 838 898 тис. грн. Майже вповнину меншою була сума грошових коштів та їх еквівалентів (24,86%). Частка інвестицій в цінні папери склала 12,59%, що лише на 0,22 п.п. менше за їхню питому вагу в активах за підсумками 2019 р. Невелика доля в структурі активів належить основним засобам та нематеріальним активам – їхня доля в загальній структурі займає 3,71%. Найменша частка активів – необоротні активи утримувані для продажу та групи

вибуття та інвестиційна нерухомість.



Рис. 1.12. Структура активів АТ «Альфа-Банк» в 2020 р.

Основу активів АТ «Альфа-Банк», традиційно для будь-якого банку, займає кредитний портфель. Аналіз кредитних операцій банку здійснюється на основі їх динаміки та структури. Горизонтальний та вертикальний аналіз обсягу кредитних операцій за видом клієнтів наведено на рис. 1.13 [98].

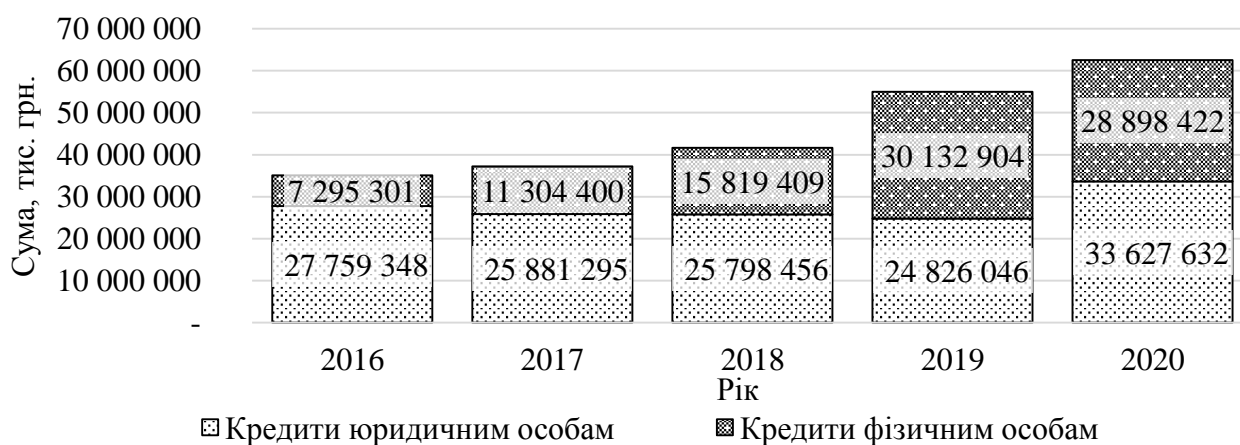


Рис. 1.13. Динаміка кредитів АТ «Альфа-Банк» в 2016-2020 рр.

Як видно з рис. 1.13 кредитні операції банку умовно розподіляються на кредити юридичним особам та кредити фізичним особам. За 2016-2020 рр. суми та співвідношення цих категорій кредитів дещо змінилися. В 2016 р. кредити юридичним особам склали 27 759 348 тис. грн. (79,19%). В 2017 р. спостерігався зменшення суми кредитування юридичних осіб на 6,77% та зростання кредитування фізичних осіб на 54,95%. Доля кредитів юридичним



особам скоротилася на 9,59 п.п. В 2018 р. знову повторився ріст кредитів фізичних осіб на 39,94% (4 515 009 тис. грн.) та скорочення іншої групи на 0,32% (82 839 тис. грн.). В 2019 р. кредити юридичним особам склали лише 45,17% – 24 826 046 тис. грн., а сума кредитування фізичних осіб зросла майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Ситуація 2020 р. була протилежною, адже загальний обсяг кредитного портфелю зріс на 13,77%, а саме за рахунок збільшення на 8 801 586 тис. грн. заборгованості юридичних осіб, попри скорочення на 1 234 482 тис. грн. кредитів фізичним особам.

Аналіз пасивних операцій банку доцільно здійснювати на основі динаміки та структури коштів клієнтів банку, які займають найбільш вагому частку зобов'язань банку (рис. 1.14) [98].

Загальний обсяг депозитів має тенденцію до зростання, але щороку з різними темпами: 33,04% в 2017 р., 25,27% в 2018 р., 12,93% в 2019 р. та 23,68% в 2020 р. Обсяги депозитів фізичних осіб у 2017 р. збільшились на 5 775 755 тис. грн., в 2018 р. ще на 35,71%.

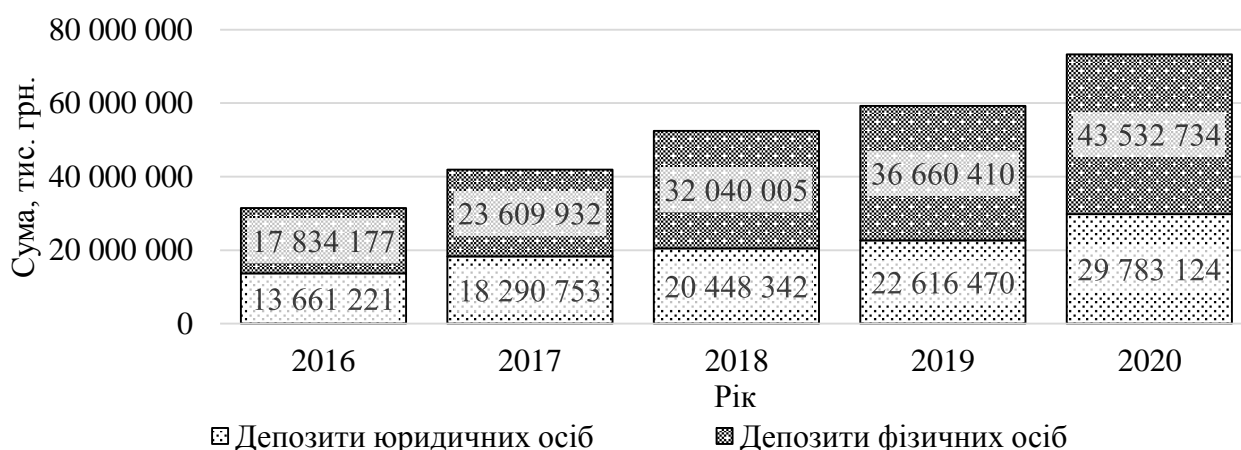


Рис. 1.14. Динаміка вкладів АТ «Альфа-Банк» в 2016-2020 рр.

Вже в 2019 р. вдалося збільшити їх на 14,42%, досягнувши суми 36 660 440 тис. грн., яка в 2020 р. зросла ще на 18,75%. Щодо вкладів юридичних осіб то в 2017 р. їх обсяг збільшився на 4 629 532 тис. грн. (33,89%), а от в 2018р. лише на 11,79%. В 2019-2020 рр. депозити юридичних осіб знову зростали, але різними темпами – 10,60% та 31,69% відповідно.

Завершальним етапом оцінки фінансово-економічного стану банку є характеристика ефективності управління. В табл. 1.7 наведено основні показники, що описують результативність управлінських процесів банку в

2016-2020 рр.

Таблиця 1.7

## Динаміка показників ефективності управління АТ «Альфа-Банк»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Рентабельність на 1 000 грн активів	-105,12	12,12	21,58	26,78	11,83
Рентабельність на 1 000 грн капіталу	-1236,45	161,72	259,92	226,05	120,00

З табл. 1.7 видно, що в 2016 р. на 1 000 грн. активів у банку було 105,12 грн. збитків. Щодо рентабельності капіталу, то вона була ще нижчою – 1 236,45 грн. збитку на 1 000 грн. власного капіталу банку. В 2017-2020 рр. ситуація змінилася, завдяки тому, що банк отримував прибуток. Рентабельність активів на 1 000 грн. складала 12,12 грн. у 2017 р., зросла на 78% в 2018 р. та ще на 24,16% у 2019 р., але скоротилася на 14,95 грн. у 2020 р. На 1 000 грн. власного капіталу банк у 2017 р. отримав 161,72 грн. прибутку і на 98,20 грн. більше у 2018 р. Проте станом на 2019 р. рентабельність власного капіталу зменшилась на 13,03%, а в 2020 р. ще на 46,91% відносно показника попереднього періоду.

Отже, фінансово-економічна характеристика банку дає можливість вважати його надійним, стійким, з високим рівнем ділової активності та достатньою прибутковістю. Банк надає широкий спектр вибору продуктів та послуг, доступних різним категоріям населення та бізнес-структурам.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Сьогодні вітчизняні банки опинилися на новій хвилі конкуренції, спричиненої перерозподілом капіталу та клієнтської бази. Через нестабільність джерел ресурсів банку, можливість появи на ринку нових конкурентів, мінливість попиту на банківські продукти та послуги виникають ризики недоотримання маржі. Через це актуальності набула тема управління конкурентоспроможності банку.

В свою чергу економічну категорію «конкурентоспроможність банку» тлумачать як здатність його до суперництва в конкурентних умовах ринку, з метою досягнення поставлених цілей та встановлення бажаної позиції на ринку. Рівень конкурентоспроможності – це відносний показник, що визначається серед суб'єктів однієї галузі. Аналізуються показники єдиної функціональної групи або за напрямком діяльності або за конкретним продуктом/послугою.

Наразі не сформована універсальна методика аналізу та оцінки конкурентоспроможності банку, що пояснюється різноманітністю та багатогранністю банківських продуктів та послуг. Методи дослідження за даною тематикою поділяють на матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні та експертні.

Фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Альфа-Банк» підтверджує його надійність та ефективність системи управління банком. Експрес-аналіз балансових показників банку демонструє стабільний ріст обсягу активів, зобов'язань та капіталу протягом останніх п'яти звітних років. Основу активних операцій банку складають надання кредитів, що характеризує високий рівень ділової активності. В структурі кредитного портфелю переважають позики фізичних осіб, на що і був орієнтований банк. Залучені кошти складають основу ресурсної бази та в основному сформовані за рахунок вкладів населення, проте обсяг вкладів юридичних осіб також має позитивну тенденцію. Прибутковість банку збільшувалася з 2016 р. по 2019 р., а в 2020 р. зменшився через вплив пандемії.

## II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «АЛЬФА-БАНК»

### 2.1. Таксономічний аналіз конкурентоспроможності банку

Банківська система України сьогодні налічує 71 банк. Серед них банки з державною часткою, банки з іноземним та приватним капіталом. Всі вони відрізняються за обсягом активів та власного капіталу, незалежно від приналежності до тієї чи іншої групи. З метою дослідження конкурентоспроможності вітчизняних банків, з використанням методу таксономії, обрано 9 банків з найбільшим обсягом активів: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК» – банки з державною часткою; АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Альфа-Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК» – банки з іноземним капіталом; АТ «ПУМБ» – банк з приватним капіталом (Додаток Б). Період дослідження 2018-2020 рр.

В табл. 2.1 наведено показники діяльності банку, які були використанні для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності [30].

Таблиця 2.1

#### Коефіцієнти для таксономічного аналізу

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Оптимальне значення
Мультиплікатор капіталу	$M_K = \text{Активи} / \text{Статутний капітал}$	12-15
К. активності залучення строкових депозитів	$K_{\text{сд}} = \text{Строкові депозити} / \text{Пасиви}$	0,4-0,5
К. дохідних активів	$K_{\text{да}} = \text{Дохідні активи} / \text{Активи}$	0,7-0,8
Норматив миттєвої ліквідності	$H_4 = (\text{Каса} + \text{Корраунки}) / \text{Депозити}$	>0,2
Рентабельність активів	$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} * 100\%$	-

Конкурентоспроможність банку – складна категорія, що включає в себе велику кількість характеристик діяльності банку, починаючи з обсягу активів і закінчуючи чисельністю персоналу. Справедливо аналізувати конкурентоспроможність не лише за кількісними показниками (як абсолютними, так і відносними), а і за якісними ознаками, наприклад якість обслуговування або кваліфікація персоналу. Варто зазначити, що останні

зазвичай вимірюються експертними оцінками, через те що не мають конкретного кількісного вираження. Тому для таксономічного аналізу обрано п'ять коефіцієнтів, що стосуються достатності капіталу, ліквідності, ділової активності та рентабельності банку. В табл. 2.1 наведено також оптимальні значення обраних відносних показників. Вони ґрунтуються на економічних дослідженнях та вимогах регулятора (НБУ). Проте для останнього коефіцієнту – рентабельності активів – вирішено не вказувати нормативне значення. Причиною цього є економічна сутність показника рентабельності: частка активів, яку займає чистий прибуток банку. Різні джерела та науковці надають різні рекомендації щодо оптимального значення рентабельності активів – від 1% до 10%. На нашу думку, чим вищий прибуток, тим вищі конкурентні позиції банку, тому оптимального значення в даному дослідженні не вказано.

В табл. 2.2 наведено розрахункові значення коефіцієнтів, що характеризують діяльність об'єктів дослідження, визначені на основі статистичних даних Національного банку України за 2018-2020 рр. [90]

Досліджуючи матрицю вхідних значень, варто відмітити, що більшість банків мала ризиковану структуру балансу, через невідповідність мультиплікатора капіталу рекомендованим значенням. Ділова активність банків, зокрема з точки зору залучення коштів та видачі кредитів, була знижена. Жодним банком не виконано норматив НБУ, щодо рівня миттєвої ліквідності. Причинами такого стану банківської системи в Україні стало поширення епідемії COVID-19, через що знизилася зацікавленість населення у кредитних продуктах та депозитних пропозиціях. Фактично клієнти не мали що вкладати та чим погашати можливі кредитні зобов'язання, проте ще однією суттєвою причиною став недостатній рівень розвитку онлайн-банкінгу в Україні – банківська сфера не була готова до повного переходу на онлайн обслуговування. АТ «Укрексімбанк» у 2020 р. отримав значні збитки, через що рентабельність активів приймала від'ємне значення та очевидно суттєво вплине на інтегральний показник конкурентоспроможності банку.

Проміжним, але важливим етапом дослідження є визначення інформаційної цінності обраних факторів порівняння. Таксономія для вирішення цієї задачі передбачає використання коефіцієнта варіації, що розраховується як відношення середнього значення по вибірці до середньостатистичного відхилення (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

## Стандартизація фактичних значень показників банківської діяльності

Рік	2018					2019					2020					
ФАКТИЧНІ ЗНАЧЕННЯ КОЕФІЦІЄНТІВ																
Показник Банк	МК	К <sub>сд</sub>	К <sub>да</sub>	Н4	ROA	МК	К <sub>сд</sub>	К <sub>да</sub>	Н4	ROA	МК	К <sub>сд</sub>	К <sub>да</sub>	Н4	ROA	
АТ КБ «ПриватБанк»	1,88	0,32	0,15	0,10	3,31	1,52	0,35	0,19	0,12	10,38	1,88	0,30	0,15	0,09	6,28	
АТ «Ощадбанк»	4,76	0,43	0,33	0,07	0,07	5,07	0,42	0,26	0,18	0,10	4,76	0,44	0,27	0,08	1,18	
АТ «Укрексімбанк»	4,98	0,20	0,45	0,05	0,44	3,62	0,29	0,38	0,07	0,05	4,23	0,35	0,25	0,04	-2,91	
АБ «УКРГАЗБАНК»	10,72	0,26	0,37	0,06	0,54	8,96	0,33	0,33	0,11	1,08	10,72	0,41	0,33	0,06	0,29	
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	18,13	0,13	0,46	0,17	4,56	14,98	0,17	0,52	0,16	5,15	18,12	0,08	0,41	0,16	3,65	
АТ «Альфа-Банк»	8,01	0,31	0,48	0,04	1,34	2,50	0,44	0,55	0,09	2,68	3,40	0,29	0,49	0,10	1,18	
АТ «УКРСИББАНК»	14,27	0,08	0,53	0,12	3,68	10,51	0,11	0,40	0,12	4,84	14,27	0,05	0,29	0,11	1,81	
АТ «ОТП БАНК»	9,53	0,07	0,41	0,09	3,35	7,26	0,12	0,57	0,09	5,65	9,53	0,09	0,47	0,07	2,94	
АТ «ПУМБ»	22,85	0,24	0,44	0,07	2,67	16,83	0,32	0,59	0,09	4,70	15,74	0,25	0,50	0,07	3,47	
<b>Оптимальне значення</b>	13,5	0,45	0,75	0,20	4,56	13,5	0,45	0,75	0,20	10,38	13,5	0,45	0,75	0,20	6,28	
СТАНДАРТИЗОВАНІ ПОКАЗНИКИ																
Показник Банк	МК	К <sub>сд</sub>	К <sub>да</sub>	Н4	ROA	МК	К <sub>сд</sub>	К <sub>да</sub>	Н4	ROA	МК	К <sub>сд</sub>	К <sub>да</sub>	Н4	ROA	
АТ КБ «ПриватБанк»	-1,27871	0,74142	-2,25265	0,34866	0,66275	-1,18144	0,55023	-1,57705	0,23626	1,98300	-1,23021	0,36975	-1,65944	0,04640	1,67605	
АТ «Ощадбанк»	-0,85400	1,71358	-0,64983	-0,35675	-1,30597	-0,52614	1,09419	-1,12295	1,84392	-1,13669	-0,74413	1,27618	-0,67523	-0,09009	-0,31656	
АТ «Укрексімбанк»	-0,82247	-0,22960	0,43677	-0,78664	-1,07914	-0,79356	0,06164	-0,28711	-1,19873	-1,15380	-0,83388	0,68507	-0,80768	-1,45287	-1,91129	
АБ «УКРГАЗБАНК»	0,02220	0,25023	-0,30824	-0,71237	-1,02054	0,19253	0,38628	-0,65669	-0,20170	-0,83976	0,25865	1,07886	-0,15271	-0,74296	-0,66406	
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	1,11197	-0,79290	0,49813	2,13172	1,42480	1,30556	-0,94222	0,69038	1,26246	0,39517	1,50532	-1,21308	0,49686	2,11770	0,64998	
АТ «Альфа-Банк»	-0,37615	0,73422	0,71788	-1,09016	-0,53170	-1,00056	1,29165	0,86836	-0,71549	-0,35481	-0,97436	0,27609	1,12324	0,34897	-0,31442	
АТ «УКРСИББАНК»	0,54376	-1,24624	1,16440	0,82998	0,88799	0,47967	-1,41088	-0,13830	0,14379	0,30170	0,85557	-1,37103	-0,48888	0,60226	-0,06801	
АТ «ОТП БАНК»	-0,15261	-1,28979	0,09491	0,07943	0,68746	-0,12225	-1,31197	1,02005	-0,66334	0,54742	0,05859	-1,08330	0,96786	-0,33170	0,37164	
АТ «ПУМБ»	1,80601	0,11908	0,29864	-0,44387	0,27436	1,64618	0,28109	1,20330	-0,70717	0,25777	1,10444	-0,01856	1,19597	-0,49772	0,57668	
<b>Оптимальне значення</b>	0,43113	1,85491	3,07370	2,78768	1,42480	1,03139	1,35669	2,29738	2,24593	1,98300	0,72667	1,38013	3,22837	3,38922	1,67605	

Таблиця 2.3

## Розрахунок коефіцієнта варіації

Проміжний показник	Рік	МК	К <sub>сд</sub>	К <sub>да</sub>	Н4	ROA
Середнє значення	2018	10,57	0,23	0,40	0,08	2,22
	2019	7,92	0,28	0,42	0,11	3,85
	2020	9,18	0,25	0,35	0,09	1,99
Стандартне відхилення	2018	6,80	0,12	0,11	0,04	1,65
	2019	5,41	0,12	0,14	0,04	3,30
	2020	5,94	0,14	0,12	0,03	2,56
Коефіцієнт варіації	2018	0,64	0,53	0,28	0,49	0,74
	2019	0,68	0,43	0,34	0,33	0,86
	2020	0,65	0,57	0,35	0,39	1,29

Коефіцієнт варіації характеризує наскільки значення вибірки відрізняються між собою. Так як одним з можливих варіантів інтерпретації результатів таксономічного аналізу є рейтингування досліджуваних об'єктів, то всі обрані фактори мають демонструвати явні розбіжності між цими об'єктами. Тому інформаційну цінність має той показник, значення якого для вибірки варіюються не менш ніж на 10%. Як видно з табл. 2.3, всі коефіцієнти за весь досліджуваний період залишалися інформаційно важливими. Також в табл. 2.3 відображено зміну середнього значення кожного фактору для аналізованої вибірки.

Інтегральний показник базується на відстані фактичних значень від точки-еталону. Еталонні значення зазвичай визначають на основі рекомендованих значень факторів дослідження або за принципом стимулятора/дестимулятора. Еталон для показника конкурентоспроможності банку визначено наступним чином:

- банк вважається достатньо забезпеченим капіталом, якщо активи банку в 12-15 разів перевищують власний капітал; тоді еталонне значення мультиплікатора капіталу приймемо за 13,5, щоб показники 12 і 15 характеризували однаковий рівень конкурентоспроможності, а віддалення від верхньої та нижньої межі було однаково негативним варіантом для банку;

- коефіцієнту активності залучення строкових депозитів та частці дохідних активів визначено еталонні значення за вищевказаним принципом;

- норматив миттєвої ліквідності за вимогами НБУ має складати не менше 20%; проте варто пам'ятати, що надлишок високоліквідних коштів рівноцінно з його нестачею загрожує банку недоотриманням потенційного прибутку; для

нього еталонне значення залишається на тому ж рівні, який визначив НБУ, без поправок на математичну сутність розрахунків;

- рентабельність активів, як зазначалося раніше, чим вища, тим більший рівень конкурентоспроможності демонструє, тому її еталонне значення визначалося за принципом стимулятора – максимальне значення у вибірці.

Таким чином, точка-еталон  $P_{2018}(13,5; 0,45; 0,75; 0,20; 4,56)$ ,  $P_{2019}(13,5; 0,45; 0,75; 0,20; 10,38)$ ,  $P_{2020}(13,5; 0,45; 0,75; 0,20; 6,28)$ .

На наступному кроці дані вхідної матриці стандартизуються. Стандартизація – це процедура зведення всіх одиниць виміру до єдиної безвимірної величини, в результаті чого вирівнюються фактичні значення кожного з факторів. Стандартизовані дані можна порівнювати між собою, незалежно від того в чому вимірюється той чи інший показник – тисячах гривень чи відсотках. Значення факторів впливу стандартизовано за формулою (2.1) [64]:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{d_j} \quad (2.1)$$

де  $x_{ij}$  – значення  $j$ -го коефіцієнту для  $i$ -го банку;

$\bar{x}_j$  – середнє значення  $j$ -го коефіцієнту;

$d_j$  – середньоквадратичне відхилення  $j$ -го коефіцієнту.

Важливо відмітити, що стандартизації потребують не лише показники діяльності кожного з банків – об'єктів дослідження – а й еталонні значення (табл. 2.2), адже подальший аналіз ґрунтується на порівнянні з еталоном.

Як було згадано раніше, таксономічний аналіз зводиться до порівняння відстаней між фактичними значеннями факторних показників та точкою-еталоном. Саме через це даний метод ще називають «методом центру тяжіння». Тому наступним етапом аналізу є визначення еталонів розвитку  $C_{i0}$  за формулою (2.2) [64].

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad (2.2)$$

де  $z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го коефіцієнту для  $i$ -го банку;

$z_{0j}$  – стандартизоване еталонне значення  $j$ -го коефіцієнту;



$m$  – кількість коефіцієнтів.

Отримані розрахункові дані використовуються для визначення інтегрального таксономічного показника  $d_i$  конкурентоспроможності банку, на основі якого можна провести рейтингування банків, та який розраховується за формулами (2.3)-(2.6) [64].

$$d_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0} \quad (2.3)$$

$$c_0 = \bar{c}_0 + 2\sigma_0 \quad (2.4)$$

$$\bar{c}_0 = \frac{\sum_{i=1}^m c_{i0}}{m} \quad (2.5)$$

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (c_{i0} - \bar{c}_0)^2}{m}} \quad (2.6)$$

Характерною особливістю інтегрального показника є те, що його значення коливаються від 0 до 1. Економічна інтерпретація полягає в тому, що чим ближче коефіцієнт таксономії до одиниці, тим ближче об'єкт дослідження до еталону, тобто тим вищий рівень конкурентоспроможності банку. Результати таксономічного аналізу конкурентоспроможності дев'яти найбільших банків України за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Інтегральні показники конкурентоспроможності українських банків

Банк \ Рік	2018	2019	2020
АТ КБ «ПриватБанк»	0,05987	0,16107	0,14675
АТ «Ощадбанк»	0,13747	0,16981	0,21846
АТ «Укрексімбанк»	0,15022	0,02252	-0,00634
АБ «УКРГАЗБАНК»	0,14366	0,16562	0,20913
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	0,42646	0,42809	0,43565
АТ «Альфа-Банк»	0,22826	0,23579	0,37016
АТ «УКРСИББАНК»	0,37262	0,22222	0,23349
АТ «ОТП БАНК»	0,21866	0,23209	0,29602
АТ «ПУМБ»	0,25743	0,35745	0,35872

З табл. 2.4 видно, що інтегральні показники всіх банків значно менші за

одиницю. Ситуація була б іншою, якби точка-еталон була побудована за принципом стимуляторів/дестимуляторів, адже в такому разі відстані до еталону для більшості банків були б значно менші. Проте, для отримання реальної картини стану банківської системи України, вважаємо за доцільне проводити розрахунки саме з урахуванням оптимальних значень факторних коефіцієнтів. Як бачимо, абсолютним лідером є АТ «Райффайзен банк Аваль», який за весь розглянутий період мав достатній обсяг власного капіталу та високі показники рентабельності активів. АТ «Альфа-Банк» демонстрував ріст інтегрального показника, а отже рівня конкурентоспроможності. Такий результат досягнуто завдяки щорічному покращенню показників, особливо в порівнянні з банками-конкурентами.

В табл. 2.5 наведено рейтинги конкурентоспроможності банків за результатами таксономічного аналізу та зміну рейтингових позицій кожного за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5

## Рейтинг конкурентоспроможності банків України

Показник		Рейтингова позиція			Зміна рейтингової позиції	
Банк	Рік	2018	2019	2020	2019	2020
АТ КБ «ПриватБанк»		9	8	8	↑ 1	-
АТ «Ощадбанк»		8	6	6	↑ 2	-
АТ «Укрексімбанк»		6	9	9	↓ 3	-
АБ «УКРГАЗБАНК»		7	7	7	-	-
АТ «Райффайзен Банк Аваль»		1	1	1	-	-
АТ «Альфа-Банк»		4	3	2	↑ 1	↑ 1
АТ «УКРСИББАНК»		2	5	5	↓ 3	-
АТ «ОТП БАНК»		5	4	4	↑ 1	-
АТ «ПУМБ»		3	4	3	↑ 1	↓ 1

Основною тенденцією, яка простежується в отриманих рейтингах, є те, що перші позиції займають банки з іноземним та приватним капіталом, а останні – з державною часткою. Найстабільнішими є АТ «Райффайзен Банк Аваль», що за 3 роки утримував лідируючу позицію в рейтингу конкурентоспроможності. АБ «УКРГАЗБАНК» в 2018-2020 рр. стабільно залишався на 7 позиції. Попри те, що за весь досліджуваний період, мультиплікатор капіталу банку, один з небагатьох, залишався на оптимальному рівні, антилідером банк залишався через недостатню частку строкових

депозитів та низький рівень дохідних активів, а отже і рентабельності активів. Прогрес за весь період спостерігається у АТ «Альфа-Банк». Незважаючи на спад показників у 2020 р., банк піднявся у рейтингу на 1 сходинку завдяки тому, що темп спаду був нижчим за конкурентів. АТ «ПУМБ» у 2020 р. повернувся до рейтингової позиції 2018 р. Особливостями цього банку є понаднормовий показник мультиплікатора капіталу, що свідчить про недостатність депозитних коштів у банку. Проте низькі показники ділової активності та ліквідності банку не заважали йому отримувати достатнього обсягу прибутку. АТ «УКРСИББАНК» та АТ «Укресімбанк» у 2019 р. опустились аж на 3 позиції, в результаті перший покинув лідируючу другу позицію, а другий – став абсолютним антилідером, до того ж ситуація залишилася ідентичною в 2020 р. Головною проблемою АТ «УКРСИББАНК» стала низька частка строкових депозитів, але всі інші показники були достатньо високими. Щодо АТ «Укресімбанк», то поряд з недостатністю капіталу, в банку була низька рентабельність активів, а в 2020 р. банк взагалі отримав збиток у розмірі 5 603 999 тис. грн., що і зробило його неконкурентоспроможним. Завдяки високій рентабельності активів АТ «ОТП БАНК» з середини рейтингу перемістився на 4 місце у 2019 р. та зберіг позицію у 2020 р. Державні банки АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» хоч і піднялися на 1 та 2 сходинки в рейтингу в 2019 р. (де залишилися і в 2020 р.), та їхні позиції залишалися одними з останніх. Причиною ситуації, що склалася для АТ КБ «ПриватБанк», є недостатність статутного капіталу, а для АТ «Ощадбанк» – низька рентабельність активів.

Отже, серед дев'яти найбільших українських банків саме АТ «Альфа-Банк» демонструє свій розвиток та направленість на підвищення рівня конкурентоспроможності. Вектор діяльності банку спрямований на збалансований розвиток як у залученні коштів, так і у підвищенні ділової активності. При цьому банк пильнує за дотриманням належного рівня фінансової стійкості та рентабельності. Проте нестабільна ситуація в країні та світі, що склалася за останні 2-3 роки, створює перешкоди не тільки для сталого розвитку, а й для можливості банків залишатися «на плаву».

## 2.2. Кластерний аналіз конкурентоспроможності вітчизняних банків

Кластерний аналіз як метод дослідження конкуренції на ринку банківських послуг є одним з фундаментальних в сучасному аналізі банківської діяльності. Термін «кластерний аналіз» вперше запропоновано у 1939 році К. Трионом. Перші публікації з методологією кластерного аналізу з'явилися в ХХ ст. [44]. Активне використання кластерного аналізу серед науковців-теоретиків та практиків відбулося в ХХІ ст. Стимулятором стала поява новітніх комп'ютерних технологій, потужної обчислювальної техніки, поширення в науці використання статистично-математичних методів аналізу, постійним збільшенням кількості факторних ознак, які використовуються в моделях тощо. Кластерний аналіз як засіб угруповання багатовимірних об'єктів, заснований на представленні результатів спостережень точками відповідного геометричного простору та подальшим виділенням груп найближчих точок [44].

Кластерний аналіз – це багатовимірна статистична процедура, що за вихідними даними, які містять інформацію про вибірку об'єктів дослідження, дозволяє упорядкувати об'єкти в порівняно однорідні групи. Головне призначення – розбиття досліджуваних об'єктів і ознак на однорідні у відповідному розумінні групи або кластери. Таким чином вирішується завдання групування даних і виявлення відповідної структури в ній [34].

З метою формування рівнів конкурентоспроможності вітчизняних банків проведено кластерний аналіз дев'яти об'єктів: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Альфа-Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «ПУМБ». Факторними ознаками для групування обрано відносні показники банківської діяльності (табл. 2.2) за період 2018-2020 рр. [90]

Найпоширенішими методами кластерного аналізу є ієрархічний та неієрархічний (а саме метод k-середніх), які засновано на понятті Евклідової відстані між значеннями факторних ознак для кожного об'єкта дослідження. Евклідова відстань – це відстань в просторі між двома точками, координатами яких є стандартизовані значення факторних ознак.

Засобами ППП STATISTIKA, з попередньою стандартизацією матриць вхідних значень за 2018-2020 рр., для візуалізації процесу групування банків у кластери, проведено ієрархічну кластеризацію та побудовано дендрограми (рис. 2.1).

Формування кластерів за ієрархічним способом полягає в наступному: для кожного об'єкта дослідження визначається точка в евклідовому просторі;

найближчі точки об'єднуються в кластер, до якого приєднують наступні за наближеністю точки; процес триває доти, доки всі об'єкти не будуть поєднані.

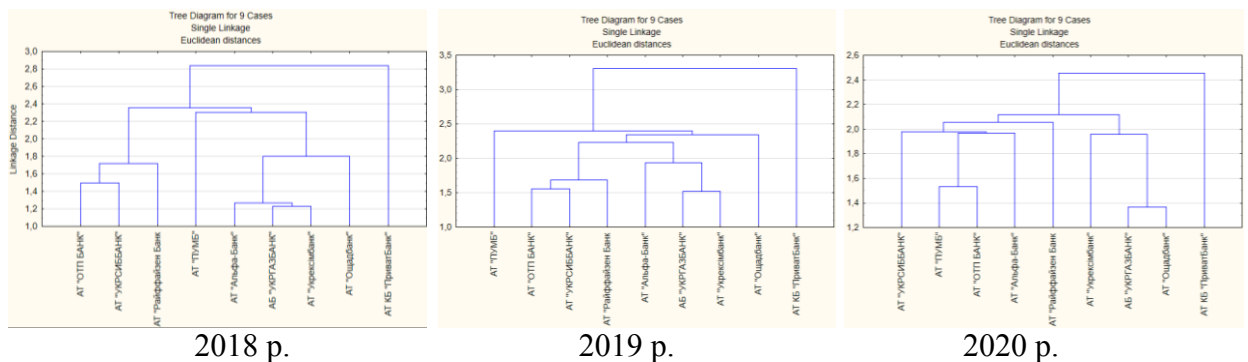


Рис. 2.1. Результати побудови ієрархічного алгоритму у вигляді вертикальної дендрограми

В результаті отримано дендрограму, в якій візуально виділяються групи. На рис. 2.1 спостерігається по 3 сформованих кластери в кожному дослідженому періоді.

Ієрархічна кластеризація є ефективною у разі необхідності визначення числа сформованих кластерів та елементів, які до них входять. Проте для вирішення завдання опису кластерних груп важливим є наявність аналітичних розрахунків, на основі яких можна сформувавши рекомендації для пересування між кластерами. Для цього використовуються неієрархічні методи (або ітераційні). Прикладом є метод *k*-середніх, де на основі міжкластерних Евклідових відстаней та внутрішньокластерних (відстаней між кожним з елементів та центром) сформовано групи подібних елементів. Важливо відмітити, що чим більша відстань між центрами кластерів та менша між елементами в межах одного кластеру, тим якіснішим є розподіл. Якість групування впливає на коректність подальших висновків та рекомендацій щодо покращення конкурентних позицій.

В табл. 2.6 наведено результати кластерного аналізу дев'яти найбільших вітчизняних банків за 2018-2020 рр., проведеного методом *k*-середніх. Також в таблиці наведено банки-елементи кожного з кластерів.

Якість проведеної кластеризації визначається за матрицею Евклідових відстаней між кластерами та всередині їх. З табл. 2.6 видно, що відстані між кластерами в кожному періоді перевищують відстані кожного з елементів від центру кластера. Отримане групування банків, які є подібними всередині

сформованих кластерів, та відрізняються від елементів інших кластерів, свідчить про якість результату та доцільність його подальшого дослідження.

Таблиця 2.6

Результати кластерного аналізу конкурентоспроможності вітчизняних банків за 2018-2020 рр.

Рік	2018			2019			2020		
МІЖКЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ									
Кластер	№1	№2	№3	№1	№2	№3	№1	№2	№3
№1	0,000000	1,836883	2,917590	0,000000	1,364843	1,875412	0,000000	1,589568	2,565944
№2	1,355316	0,000000	1,959751	1,168265	0,000000	0,969636	1,260781	0,000000	1,881517
№3	1,708096	1,399911	0,000000	1,369457	0,984701	0,000000	1,601856	1,371684	0,000000
ВНУТРІШНЬОКЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ									
Кластер 1	АТ «Райффайзен Банк Аваль» АТ «УКРСИББАНК» АТ «ОТП БАНК» АТ «ПУМБ»	0,727508 0,384125 0,585719 0,817905	АТ КБ «ПриватБанк» АТ «Ощадбанк» АТ «Укрексімбанк» АБ «УКРГАЗБАНК» АТ «Альфа-Банк»	1,149230 0,963421 0,723288 0,480292 0,777647	АТ «Райффайзен Банк Аваль» АТ «УКРСИББАНК» АТ «ОТП БАНК» АТ «ПУМБ»	0,806810 0,545389 0,553198 0,673933			
Кластер 2	АТ «Ощадбанк» АТ «Укрексімбанк» АБ «УКРГАЗБАНК» АТ «Альфа-Банк»	0,641631 0,442225 0,330124 0,402036	АТ «Райффайзен Банк Аваль» АТ «УКРСИББАНК» АТ «ОТП БАНК»	0,583161 0,317376 0,558463	АТ «Ощадбанк» АТ «Укрексімбанк» АБ «УКРГАЗБАНК» АТ «Альфа-Банк»	0,428724 0,737577 0,410175 0,769923			
Кластер 3	АТ КБ «ПриватБанк»	0,00	АТ «ПУМБ»	0,00	АТ КБ «ПриватБанк»	0,00			

Для наочного порівняння та подальшої інтерпретації результатів кластеризації засобами ППП STATISTIKA сформовано графіки середніх нормованих значень кожного з вхідних факторів для кластерів. На рис. 2.2 наведено графік середніх значень факторних ознак для 9 досліджуваних українських банків в 2018 р.

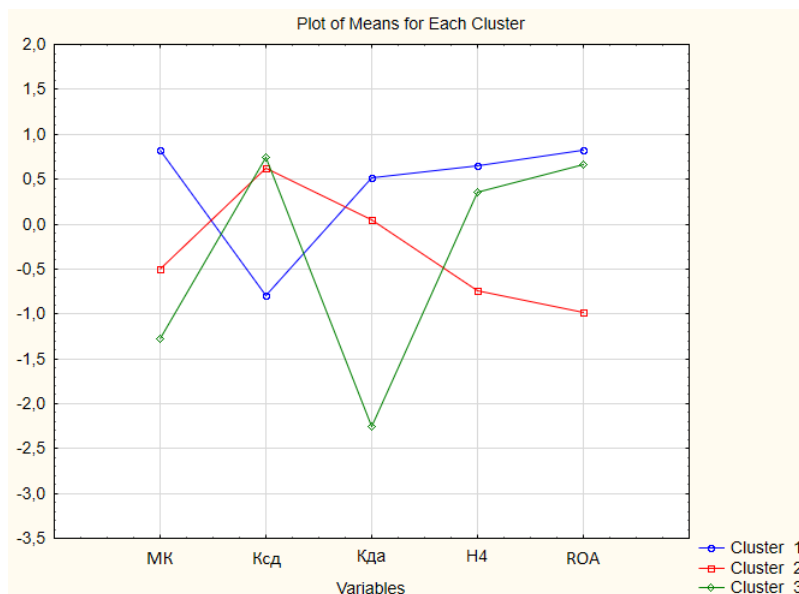


Рис. 2.2. Графік середніх значень 2018 р.

З рис. 2.2 видно, що два кластери можуть мати подібні значення одного з факторних показників, проте кластеризація проводилася за п'ятьма показниками, що зумовило неоднозначні результати. Основними тенденціями можна виділити наступне: для першого кластеру високі значення всіх факторних ознак, окрім коефіцієнта строкових депозитів; для другого кластеру недостатній рівень миттєвої ліквідності та прибутковості активів; для третього кластеру критично низький рівень дохідних активів. Більш детальну характеристику утворених кластерів конкурентоспроможності українських банків в 2018 р. наведено в табл. 2.7.

За даними табл. 2.7 можна умовно розподілити досліджувані банки на три групи за рівнем конкурентоспроможності: кластер банків-лідерів; кластер прямих конкурентів та кластер потенційних конкурентів. До банків-лідерів віднесено кластер 1, так як саме в цьому кластері банки мають найкращі показники банківської діяльності, які обрано факторними для дослідження.



Таблиця 2.7

## Загальна характеристика кластерів у 2018 р.

Кластер	Значення факторних ознак (Оптимальні: $M_K=12-15$ ; $K_{сд}=0,4-0,5$ ; $K_{да}=0,7-0,8$ ; $H_4>0,2$ ; $ROA>0$ )	Загальна характеристика кластеру	Рекомендації
1	$M_K = 9-23$ $K_{сд} = 0,07-0,24$ $K_{да} = 0,41-0,53$ $H_4 = 0,07-0,17$ $ROA = 2,67-4,56$	Найбільший мультиплікатор капіталу, частка дохідних активів та прибутковість активів; середній рівень миттєвої ліквідності; низька частка строкових депозитів.	Заходи щодо активізації залучення строкових депозитів та стабілізації рівня миттєвої ліквідності.
2	$M_K = 5-11$ $K_{сд} = 0,20-0,43$ $K_{да} = 0,33-0,48$ $H_4 = 0,04-0,07$ $ROA = 0,07-1,34$	Середній мультиплікатор капіталу, частка строкових депозитів, частка дохідних активів; низький рівень ліквідності та дохідності активів.	Удосконалення структури кредитного портфелю та залучених коштів.
3	$M_K = 1-2$ $K_{сд} = 0,30-0,40$ $K_{да} = 0,10-0,20$ $H_4 = 0,10$ $ROA = 3,00-4,00$	Найнижчий мультиплікатор капіталу та частка дохідних активів; достатня частка строкових депозитів; середній рівень миттєвої ліквідності; високі показники прибутковості.	Збільшення частки дохідних активів, підвищення захищеності активів власним капіталом банку.

Проте для збереження своїх позицій банкам варто було збільшити частку строкових депозитів в активах та звернути увагу на недостатність миттєвої ліквідності, що між іншим є нормативом НБУ. Банки прямі конкуренти – кластер 3. Такий висновок може бути суперечливим, через низький показник мультиплікатора капіталу та частки дохідних активів, що впливає на фінансову стійкість банку. Проте основним показником конкурентоспроможності є прибутковість діяльності, а саме цей показник у елемента кластеру 3 – АТ КБ «ПриватБанк» – є найбільшим серед усіх досліджених об'єктів. Потенційні конкуренти – банки-елементи кластеру 2 – в 2018 р. демонстрували середні показники, проте більшість з них не досягали оптимального рівня. Така тенденція отримала своє відображення в найнижчих показниках прибутковості, що і сприяло віднесенню банків до групи найменш конкурентоспроможних (серед об'єктів дослідження). Варто зауважити, що АТ «Альфа-Банк» потрапив у кластер 3, проте всередині кластеру саме він демонстрував найвищі показники, що було передумовою переходу його до групи банків прямих конкурентів.

Динаміку конкурентних позицій банків об'єктів дослідження розглянуто через кластеризацію за тими ж факторними ознаками, але за наступні періоди

(2019 р. та 2020 р.). На рис. 2.3 наведено середні значення факторних ознак для кожного кластеру за результатами 2019 р.

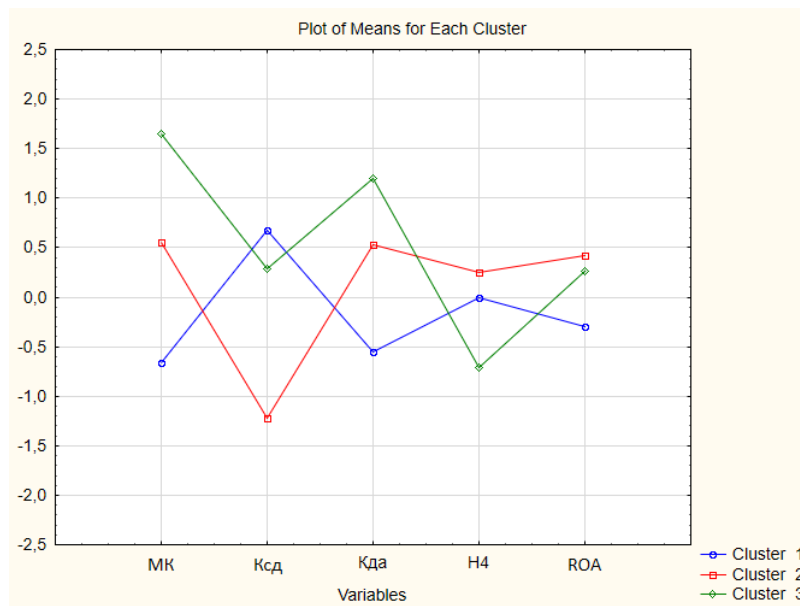


Рис. 2.3. Графік середніх значень 2019 р.

З рис. 2.2 та рис. 2.3 видно, що утворені в різні роки кластери мають зовсім різні значення факторних ознак, що зумовлено, по-перше, зміною банків-елементів кожного кластера, по-друге, змінами відносних показників їхньої діяльності.

Графічне відображення характеристик кластерів не дає можливості коректної оцінки конкурентних позицій тієї чи іншої групи банків. Через те, що кластеризація проводиться на основі стандартизованих показників, аналіз оптимальності значень факторних коефіцієнтів може бути виконано лише в разі стандартизації нормативних значень. В процесі дослідження вищезгадана процедура не виконувалася, тому в табл. 2.8 наведено характеристику утворених в 2019 р. кластерів конкурентоспроможності, за результатами дослідження 9-ти найбільших банків України.

Варто відмітити, що в 2019 р. спостерігається незначна зміна елементів кластерів. Якщо в 2018 р. в окремому кластері з низьким мультиплікатором капіталу та високою прибутковістю був АТ КБ «ПриватБанк», то в 2019 р. в окремий кластер віднесено АТ «ПУМБ», головною відмінністю якого стало значне перевищення всіх показників, окрім нормативу миттєвої ліквідності, порівняно з іншими банками.

Таблиця 2.8

## Загальна характеристика кластерів у 2019 р.

Кластер	Значення факторних ознак (Оптимальні: $M_K=12-15$ ; $K_{сд}=0,4-0,5$ ; $K_{да}=0,7-0,8$ ; $H_4>0,2$ ; $ROA>0$ )	Загальна характеристика кластеру	Рекомендації
1	$M_K = 1-9$ $K_{сд} = 0,29-0,44$ $K_{да} = 0,19-0,55$ $H_4 = 0,07-0,18$ $ROA = 0-11,00$	Найменший мультиплікатор капіталу, частка дохідних активів та прибутковість активів; середній рівень миттєвої ліквідності та частка строкових депозитів.	Збільшення частки дохідних активів, підвищення захищеності активів власним капіталом банку.
2	$M_K = 7-15$ $K_{сд} = 0,11-0,17$ $K_{да} = 0,40-0,57$ $H_4 = 0,09-0,16$ $ROA = 4,00-6,00$	Оптимальний мультиплікатор капіталу; низька частка строкових депозитів; достатня частка дохідних активів; середній рівень ліквідності та висока прибутковість активів.	Заходи щодо активізації залучення строкових депозитів.
3	$M_K = 16-17$ $K_{сд} = 0,30-0,40$ $K_{да} = 0,50-0,60$ $H_4 = 0,09$ $ROA = 4,00-5,00$	Найбільший мультиплікатор капіталу, частка дохідних активів та високі показники прибутковості; достатня частка строкових депозитів; низький рівень миттєвої ліквідності.	Стабілізація рівня миттєвої ліквідності.

З одного боку це свідчить про високий рівень ділової активності, з іншого – про ризикованість діяльності. Але серед інших кластерів кластер 2 характеризується найкращими конкурентними перевагами та є банками-лідерами, а кластер 3 (АТ «ПУМБ») – прямий конкурент. Мультиплікатор капіталу свідчить про достатність капіталу банку, зважаючи на обсяг активів (нормативне значення в діапазоні від 12 до 15). Надлишок і недостатність капіталу загрожує банку зниженням конкурентних позицій, тому за мультиплікатором капіталу «виграє» кластер 2. До кластеру 1, який виявився групою банків потенційних конкурентів, віднесено банки з державною часткою та АТ «Альфа-Банк», який знову характеризується найкращими внутрішньокластерними показниками. Отже, 2019 р. став показовим для АТ «ПУМБ» з огляду на той факт, що з банків-лідерів він перейшов до групи прямих конкурентів, а отже послабив свої конкурентні позиції.

На рис. 2.4 наведено середні значення коефіцієнтів, що характеризують конкурентоспроможність вітчизняних банків, для кластерів утворених за показниками банківської діяльності України в 2020 р.

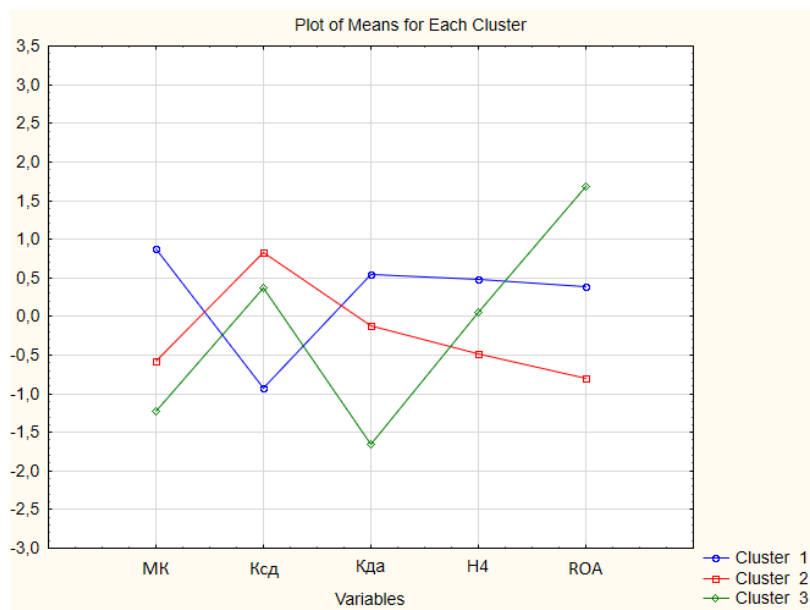


Рис. 2.4. Графік середніх значень 2019 р.

Порівнюючи рис. 2.2 та рис. 2.4 можна дійти висновку, що кластери дуже подібні за середніми значеннями факторних ознак. Табл. 2.2 є підтвердженням даної тези, разом з тим елементи кластерів 2018 р. є елементами утворених в 2020 р. кластерів. Отже, можна стверджувати що розподіл банків 2020 р. в контексті конкурентоспроможності найкраще характеризує ситуацію на банківському ринку.

В табл. 2.9 наведено детальну характеристику результатів кластеризації 2020 р. Станом на 2020 р. банками-лідерами на ринку є елементи кластеру 1 – АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «ПУМБ». Проблема зниження прибутковості активів у вищезгаданих банків, яка виникла у 2020 р. порівняно з 2018 р., може бути вирішена завдяки виконанню рекомендацій активізації діяльності щодо залучення строкових коштів, які є основним джерелом доходів банку (зокрема процентних). Прямим конкурентом є АТ КБ «ПриватБанк» (кластер 3), що попри низьку частку кредитного портфелю в активах (порівняно з іншими об'єктами дослідження) щороку демонструє найвищу прибутковість активів. Також варто відмітити недостатню захищеність активів банку власним капіталом, що має безпосередній вплив на фінансову надійність банку. Кластер 2 – банки потенційні конкуренти – в 2020 р. мали деяку внутрішньокластерну неоднорідність, що свідчить про доцільність відокремлення четвертого кластеру, куди очевидно було би віднесено АТ «Укрексімбанк», який єдиним з

досліджених банків мав збитки.

Таблиця 2.9

## Загальна характеристика кластерів у 2020 р.

Кластер	Значення факторних ознак (Оптимальні: $M_K=12-15$ ; $K_{сд}=0,4-0,5$ ; $K_{да}=0,7-0,8$ ; $H_4>0,2$ ; $ROA>0$ )	Загальна характеристика кластеру	Рекомендації
1	$M_K = 9-18$ $K_{сд} = 0,08-0,25$ $K_{да} = 0,29-0,50$ $H_4 = 0,07-0,16$ $ROA = 1,81-3,65$	Найбільший мультиплікатор капіталу та частка дохідних активів; середній рівень миттєвої ліквідності та прибутковості активів; низька частка строкових депозитів.	Заходи щодо активізації залучення строкових депозитів.
2	$M_K = 3-11$ $K_{сд} = 0,29-0,44$ $K_{да} = 0,25-0,49$ $H_4 = 0,04-0,10$ $ROA = 0-1,18$	Достатня частка строкових депозитів; середній мультиплікатор капіталу та частка дохідних активів; низький рівень ліквідності та дохідності активів.	Удосконалення структури кредитного портфелю.
3	$M_K = 1-2$ $K_{сд} = 0,30$ $K_{да} = 0,10-0,20$ $H_4 = 0,09$ $ROA = 6,00-7,00$	Найнижчий мультиплікатор капіталу та частка дохідних активів; достатня частка строкових депозитів; середній рівень миттєвої ліквідності; високі показники прибутковості.	Збільшення частки дохідних активів, підвищення захищеності активів власним капіталом банку.

Щодо АТ «Альфа-Банк», то його перехід до кластеру прямих конкурентів був би можливий за умови збільшення частки строкових депозитів, що підвищило би прибутковість активів, чим і характеризувався в 2020 р. кластер 2.

Отже, кластерний аналіз, як інструмент оцінки конкурентоспроможності учасників ринку банківських послуг, дає можливість групування банків за ознакою подібності декількох факторних показників. Метод кластеризації спрощує створення описової характеристики рівнів конкурентоспроможності та надання рекомендацій для елементів кластерів щодо покращення їхніх конкурентних позицій. Важливо, що АТ «Альфа-Банк» за весь досліджений період залишався на рівні банків потенційних конкурентів, хоча з явними передумовами переходу на рівень потенційного конкурента.

### 2.3. Оцінка інноваційної діяльності АТ «Альфа-Банк»

Сучасний світ, який постійно розвивається, важко уявити без інновацій,

що стали рушійною силою соціального та економічного розвитку. Інноваційна діяльність допомогла суспільству досягти вищого ступеню. Проте інноваційний процес залишається складним явищем, яке потребує постійних досліджень для оптимізації прийнятих на кожному його етапі рішень, та досягнення успіху під час впровадження його результатів в повсякденне життя. Банківська сфера вважається найбільш стабільною складовою економіки, проте основою її розвитку в умовах глобалізації також становлять інновації. Активне формування глобальної фінансової системи спричиняє високий рівень конкуренції, а нові потреби сучасного споживача фінансових послуг вимагають пошуку нових рішень щодо взаємодії банків зі своїми клієнтами [78].

Сьогодні керівники банківських установ усвідомлюють, що успішний розвиток бізнесу залежить від активності його впливу на зовнішній світ. Проявом цього є переосмислення підходів до інноваційної діяльності. Головне місце в інноваційних процесах сьогодення відводиться створенню філософії постійного оновлення, до якої залучені продукти, технологічні процеси, використання простору, система управління, мотивація праці, мислення співробітників [43].

Поточний рівень розвитку національної економіки, з урахуванням її фінансових проблем та невирішених питань, свідчить про нагальну необхідність вирішення питання недосконалого управління банківським сектором, зокрема за допомогою сучасних методичних підходів до планування інноваційної банківської діяльності. Збільшення ризиків та конкурентного тиску вимагають від вітчизняних банків захисних диверсифікаційних процесів та впровадження матричних методів планування [4].

В умовах глобалізації запорукою успішної роботи банківських установ стає розробка та реалізація інноваційних стратегій, які б спрямовувалися на створення максимальної споживчої цінності, дозволили створити та утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Ситуація фінансово-економічної кризи актуалізує цю закономірність. Інновації стають більш необхідними, оскільки після економічних спадів конкурентне середовище суттєво змінюється, з'являються нові лідери, які ставили інновації в основу своєї діяльності [20].

АТ «Альфа-Банк» має на меті бути одним із найбільш якісних банків і з точки зору портфеля запозичень, і з точки зору клієнтського обслуговування. Для реалізації своєї стратегії банк провадить активну інноваційну діяльність,

результати якої визнані в Україні та відмічені нагородами.

В табл. 2.10 наведено основні досягнення банку в сфері інноваційної діяльності [97].

Таблиця 2.10

## Досягнення АТ «Альфа-Банку» в сфері інновацій

Рік	Досягнення
2013	Онлайн-сервіс «My Alfa-Bank» переможець номінації «Кращий Інтернет-банкінг» в рамках міжнародного конкурсу «Професійна премія в сфері банківських технологій, обладнання та послуг-2013», організатором якого виступило видання «Банкир».
2014	Друга позиція рейтингу ІТ/телеком зрілості компаній за версією українського видання Delo.UA. Журі рейтингу оцінювало учасників за п'ятьма параметрами: інноваційність, гнучкість, адаптивність, масштабування і захищеність.
2015	Друге місце в ТОП-5 найбільш інноваційних банків в рейтингу UKRAINIAN BANKER AWARDS від Ekonomika Communication Hub.
2017	Інтернет-сервіс банку отримав срібло рейтингу ТОП-50 провідних банків України.
2018	ТОП-3 у номінаціях «Кращий інтернет-банкінг в Україні» і «Кращий мобільний додаток банку» престижної премії в області FinTech і e-commerce – PSM Awards 2018.
2019	Журнал БІЗНЕС відзначив банк як фінансову установу, яка динамічно рухається у бік fintech і діджиталізації. Банк увійшов в ТОП-50 інноваційних компаній України.
2020	У рамках проекту «Фінансовий Оскар» ділового медіа БІЗНЕС банк увійшов до ТОП-3 банків з найкращим мобільним банкінгом.
2021	Третє місце у щорічній премії FinAwards 2021, що проводять фінансові портали «Мінфін» і Finance.ua в номінації передові технології та інновації.

Головною платформою для розвитку банківських інновацій є фінтех та діджиталізація. Розвиток інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу сприяє популяризації банківських послуг. Варто відмітити, що для споживача найважливішими були і залишаються простота, зрозумілість та прозорість. Популяризація банківських послуг серед старшого покоління, на нашу думку, має стати викликом та одним із завдань для банків сьогодення. Адже саме цей сегмент споживачів, маючи недовіру до банківських установ, тримають гроші готівкою та неактивно використовують кредитні пропозиції. Ця проблема пов'язана ще із недостатнім рівнем фінансової грамотності населення, а його підвищення також може стати перспективним напрямком для банків на шляху до популяризації своїх послуг серед всіх верств та вікових категорій населення.

У 2020 рік банк увійшов з чітким планом роботи над трансформацією внутрішніх процесів, які впливають на якість продуктів і сервісів. 26 листопада

2020 р. АТ «Альфа-Банк» презентував новітню розробку – новий цифровий банк Sense SuperApp.

На рис. 2.5 наведено переваги додатку – те, що зробило Sense SuperApp особливим в Україні, а АТ «Альфа-Банк» новим [99].



Рис. 2.5. Особливості додатку Sense SuperApp від АТ «Альфа-Банк»

Sense надає новий досвід використання цифрового банку завдяки інноваційній технології здійснення платежів drag'n'drop/«тягни та кидай». Створивши шаблони на робочому столі додатку, клієнт має можливість здійснити операцію простим перетягуванням іконки свого рахунку на один із шаблонів. Для прихильників класики залишився і стандартний шлях за допомогою розділів і пунктів меню – «Створити», «Сплатити».

Додаток містить сервісний центр з найтоншими налаштуваннями – для редагування доступні фото профілю, назви рахунків, дизайн ярликів, їхнє розташування, можливе створення папки з популярними платежами, вибір теми, фону робочого столу, звуків, мови та стилю спілкування.

Донедавна ФОП-клієнти АТ «Альфа-Банк» змушені були одночасно користуватися двома додатками. У Sense об'єднано цифровий банкінг для фізичних осіб та ФОП-клієнтів. Тепер клієнти-підприємці можуть управляти своїми особистими і бізнес-рахунками в одному додатку.



АТ «Альфа-Банк» першим в Україні запустив повноцінну відеоідентифікацію. Процес, за допомогою якого можна стати клієнтом банку і відкрити картковий рахунок через відеочат. Для користувачів застосунку Дія є можливість стати клієнтом банку просто передавши цифрові копії документів.

Банк не стоїть на місці, після запуску додатку – Sense SuperApp періодично оновлюється, удосконалюючи як сам інтерфейс, так і лінійку банківських продуктів.

Розділ Now – нетипова для банківських додатків стрічка новин зі статтями нові функції банківського додатку та технології, рекомендації щодо подій у місті, огляди фільмів, фан-публікації, лайфхаки тощо.

Центр контролю допомагає керувати наявними продуктами та оформлювати нові, містить інформацію про баланс на карті, історію операцій, формування виписок та квитанцій.

Серед вищевказаних переваг Sense SuperApp неможливо не відмітити улюблений фінансовий тренд сучасності – кешбек. Програма винагород Cash'U CLUB дозволяє обирати серед 7 категорій з кешбеком до 10% та додатково 0,5% за всі платежі з Apple Pay або Google Pay. Cash'U CLUB має декілька рівнів, залежно від кількості накопичених бонусів. Бонуси можливо вивести в грошовому еквіваленті на рахунок, або використати для покупки «шансів» у розіграшах та акціях.

В березні 2021 р. АТ «Альфа-Банк» повідомив про колаборацію з найбільшим українським оператором зв'язку – компанією «Київстар». Таке об'єднання в Україні відбувається вперше. Обидві компанії ось уже понад 20 років утримують топ-позиції в своїх сегментах, а тепер стали партнерами з однією метою – дати своїм клієнтам ще більшу швидкість операцій і простоту обслуговування через єдину точку доступу. Абоненти компанії «Київстар» мають можливість об'єднати доступ до свого банківського і телефонного рахунку у Sense. Новий унікальний для України функціонал має вагомі переваги: легкий перегляд балансу за обидвома рахунками; поповнення мобільного телефону та домашнього інтернету в один дотик за допомогою технології drag'n'drop; оплати без комісій; відстежування статистики послуг і витрат; інформація про тарифний план, пакети послуг, історію дзвінків. Важливо, що всі персональні дані користувачів програми надійно захищені. Планується розширення можливості єдиного доступу і для корпоративних клієнтів мобільного оператора [94].

В серпні 2021 р. АТ «Альфа-Банк» вперше в Україні презентував картку з нескінченним пільговим періодом – Sense Caméléon. Унікальна для українського ринку банківських послуг карта Caméléon може бути кредитною або дебетовою, та має низку переваг, як над своїми попередниками в банку, так і серед конкурентів. Порівняльна характеристика найпопулярніших банківських карток в Україні (станом на 12.08.2021) наведена в табл. 2.11 [89, 93,100].

Таблиця 2.11

## Порівняльна характеристика банківських карток в Україні

Критерій	Банк, картка	АТ КБ «ПриватБанк» Універсальна	АТ «Альфа-Банк» Caméléon	Monobank Чорна
Пільговий період		до 55 днів	–	до 62 днів
Відсоткова ставка на місяць		3,5%	0,01% на покупки карткою 3,08% на зняття готівки та перекази	3,1%
Мінімальний платіж на місяць		5%	10%	4%
Тарифи на зняття готівки		1% власні кошти 4% кредитні кошти	0% власні кошти 4% кредитні кошти	0,5% власні кошти 4% кредитні кошти
Кешбек за поповнення		–	1%	–
Відсоток на залишок власних коштів		–	5,5%	5%
Кешбек за розрахунки карткою		до 20% у магазинах-партнерах	до 10% до 7 категорій до 1 000 грн на міс.	до 20% 2 категорії до 500 грн на міс.

Зважаючи на унікальність картки Sense Caméléon, наразі вона не має конкурентів в Україні за критерієм пільгового періоду та відсоткової ставки за використані кошти кредитного ліміту. Варто відзначити, що кредитний ліміт встановлюється банком на основі кредитної історії клієнта, може бути збільшений, проте максимальна сума кредитного ліміту становить 30 000 грн. Кешбек по новій картці від АТ «Альфа-Банк» повертається за всіма операціями, що проводяться – поповнення, зберігання коштів, розрахунки. Тарифи на зняття кредитних коштів однакові у всіх трьох банках, проте зняття власних коштів є безкоштовним лише у АТ «Альфа-Банк», до того ж у банкоматах всіх українських банків. Єдиним критерієм, за яким картка Caméléon поступається, є мінімальний місячний платіж за користування кредитними коштами. Пояснюється це тим, що пропонуючи надзвичайно вигідні умови для клієнтів, банк наражається на ризики виникнення проблемної заборгованості. Хоча

кредитний ліміт по картці не досить високий (до того ж не всім клієнтам доступна максимальна сума кредитного ліміту), проте банк таким чином попереджує необдумані дії клієнтів, щодо користування кредитними коштами.

На початку вересня було завершено пілотний етап співпраці АТ «Альфа-Банк» та компанії «Київстар», і розпочато новий – спільне просування послуг в Sense SuperApp. Для абонентів національного мобільного оператора-партнера пропонуються індивідуальні кредитні ліміти. Нові клієнти можуть дізнатися свій ліміт в додатку «Мій Київстар». В будь-якому з 530 фірмових магазинів «Київстар» по всій країні співробітники допоможуть пройти реєстрацію в цифровому банку (через відео-чат або застосунок Дія). Крім того, абоненти отримують наступні переваги:

- додаткові бонуси при реєстрації, якщо це новий клієнт банку: 50 бонусів на мобільний рахунок та 50 бонусів на рахунок програми лояльності Cash'U CLUB;

- можливість кожні 7 днів замовити безкоштовний и безлімітний мобільний інтернет на добу, завдяки акції «Щасливий день».

Це черговий етап співробітництва двох брендів, аналогів якого на ринку банківських послуг не існує. Картку можна використовувати в цифровому форматі, або замовити безкоштовне виготовлення та доставку пластикової іменної копії [95].

Абсолютними показниками конкурентоспроможності банку можна назвати надані кредити, які є головним джерелом доходів банку, кошти клієнтів, що формують основу ресурсної бази, та чистий прибуток, що характеризує ефективність діяльності банку. Для оцінки впливу інноваційної діяльності АТ «Альфа-Банк» на рівень конкурентоспроможності досліджено динаміку кредитів, депозитів та фінансових результатів банку, за 2020-2021 рр. (період впровадження вищезгаданих інноваційних рішень) в поквартальному розрізі. На рис. 2.6 наведено динаміку наданих банком кредитів приватним особам та корпоративним клієнтам [98].

Протягом 2020 р. спостерігалось скорочення наданих фізичним особам кредитів з 32 528 004 тис. грн. до 28 898 422 тис грн. Якщо в II кварталі скоротилося кредитування ще й юридичних осіб на 6,40%, то до кінця року воно нарощувалося банком темпами 12,11% та 15,77% відповідно в III та IV кварталах. Після запуску Sense SuperApp вже за перший квартал 2021 р. вдалося збільшити кредитний портфель на 145 097 тис. грн. за рахунок позик

фізичних осіб, проте кредитування корпоративних клієнтів зменшилось аж на 3 894 470 тис. грн.

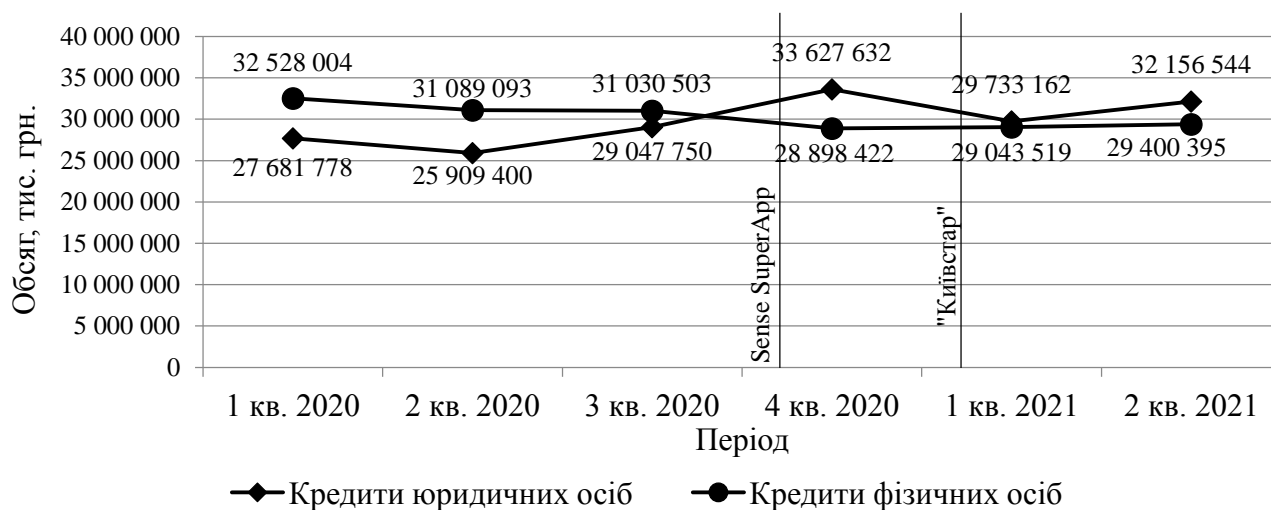


Рис. 2.6. Динаміка наданих кредитів АТ «Альфа-Банк»

А от після запуску пілотного етапу співпраці з компанією «Київстар», за рахунок залучення нових клієнтів, кредити юридичних осіб зросли на 8,15%, а фізичних – на 1,22%.

Отже, інновації у сфері мобільного банкінгу не завжди є стимуляторами ділової активності банку з точки зору розширення кредитного портфелю. А от нові канали залучення клієнтів працюють ефективно саме в цьому напрямку, особливо якщо банк пропонує клієнту ефективну систему управління власними позиками (мова йдеться про удосконалений мобільний додаток).

Ще однією, не менш важливою, причиною необхідності впровадження інновацій в банківській сфері є пошук нових джерел розширення ресурсної бази. Аналіз структури та динаміки коштів клієнтів АТ «Альфа-Банк» (рис. 2.7) свідчить про успішну стратегію банку в контексті залучення коштів клієнтів [98].

Строкові кошти юридичних осіб в 2020 р. мали тенденцію до скорочення як їхніх обсягів, так і частки у структурі залучених коштів: з 9,83% у I кварталі до 5,58% за підсумками 2020 р. Запуск нового цифрового банку Sense SuperApp сприяв скороченню темпів зменшення їх обсягу, а вже в II кварталі 2021 р. вдалося досягти їх збільшення на 28,44%. Щодо строкових коштів фізичних осіб, то їх обсяги за весь досліджений період стрімко зменшувалися, що спричинило скорочення їхньої питомої ваги з 41,53% у I кварталі 2020 р. до 27,73% за підсумками II кварталу 2021 р. Причиною цього стали в тому числі і

інноваційний додаток, об'єднаний з особистим кабінетом мобільного зв'язку: старі і нові клієнти вважали вигіднішим використовувати переваги нових технологій, які більше орієнтовані на поточні рахунки потенційних вкладників.

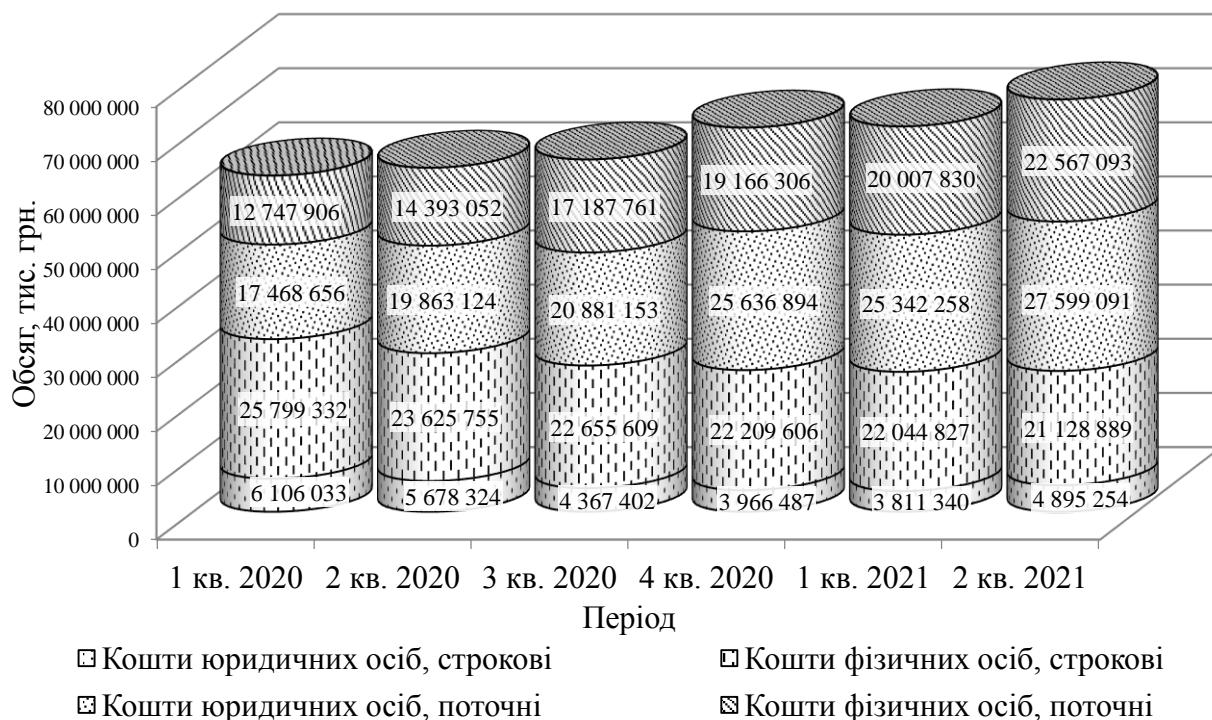


Рис. 2.7. Структура та динаміка коштів клієнтів АТ «Альфа-Банк»

Нові інноваційні продукти та пропозиції значно активізували використання поточних рахунків АТ «Альфа-Банк» як фізичними, так і юридичними особами. Поточні рахунки юридичних осіб з I кварталу 2020 р. до I кварталу 2021 р. збільшувалися як в грошовому вираженні, так і за темпами приросту (13,70%, 5,12% та 22,78% відповідно). Проте за підсумками I кварталу 2021 р. їх обсяг скоротився (так само як і строкові кошти) на 294 636 тис. грн. На противагу їм, кошти на поточних рахунках фізичних осіб за весь досліджений період зростали, щоправда різними темпами. При цьому питома вага їх в загальній сумі коштів клієнтів банку зростала помірними темпами, досягла 29,61% за результатами II кварталу 2021 р., з 12 747 906 тис. грн. до 22 567 093 тис. грн. Пов'язано це насамперед з вигідними умовами зберігання та використання власних коштів (кешбек, відсотки на залишки власних коштів).

Відображенням ефективності кредитної та депозитної діяльності банку є процентні доходи і витрати, а ефективність управління банком знаходить своє відображення в чистому прибутку/збитку [98]. На рис. 2.8 наведено динаміку процентних доходів та витрат, чистого прибутку/збитку. Процентні доходи та

витрати протягом року зростають рівномірно: в другому кварталі обсяги зростають майже вдвічі, в третьому – темп зростання становить половину минулого, в четвертому – темп приросту втричі менший за попередній квартал.

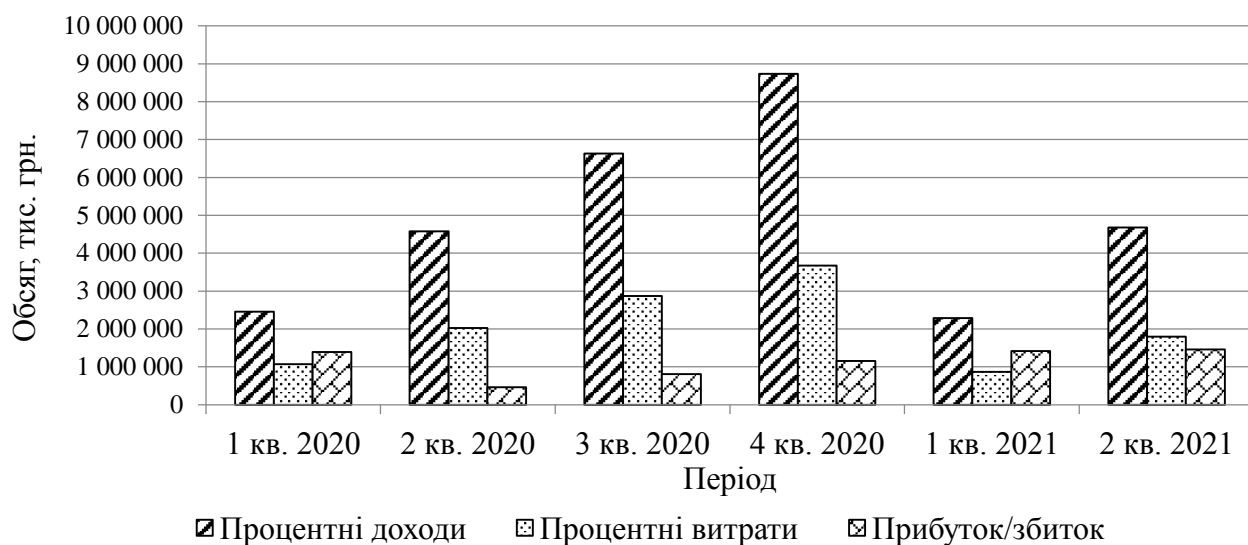


Рис. 2.8. Динаміка процентних доходів та витрат, чистого прибутку

З рис. 2.8 видно, що процентні доходи та витрати протягом року зростають рівномірно: в другому кварталі обсяги зростають майже вдвічі, в третьому кварталі темп зростання становить половину попереднього, в четвертому – темп приросту втричі менший за попередній квартал. Варто зауважити, що на початку року темпи приросту процентних доходів нижчі за темпи зростання процентних витрат, а ближче до кінця року ситуація змінюється в протилежний бік. Динаміка прибутку, після спаду в II кварталі 2020 р., стала позитивною – 75,33%, 42,49%, 22,58%, 3,16% відповідно з III кварталу 2020 р. до II кварталу 2021 р. Такі позитивні зміни відбувалися після впровадження нового цифрового банку та початку співпраці новим партнером.

Отже, інноваційна діяльність банку стимулює розширення ресурсної бази. АТ «Альфа-Банк» активно працює в напрямку розробки інноваційних продуктів та послуг, які б дозволили залишати стабільні темпи зростання як депозитів, так і кредитного портфелю. Проте, створюючи сприятливі для залучення нових клієнтів умови, важливо пам'ятати про прибуток, який напряму залежить від вартості кредитних та залучених коштів. Конкурентоспроможними є лише ті інновації, які забезпечують достатній рівень прибутковості банку, забезпечують розширення клієнтської бази та покращення якості послуг та обслуговування клієнтів.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Проведено таксономічний аналіз дев'яти системно важливих українських банків за критерієм конкурентоспроможності. За інтегральним показником створено рейтинг за 2018-2020 рр. та досліджено зміни рейтингових позицій банків. АТ «Альфа-Банк» спрямовує вектор свого розвитку збалансований розвиток як у залученні коштів, так і у підвищенні ділової активності. Важливим пріоритетом для банку залишається дотримання належного рівня фінансової стійкості та рентабельності.

За допомогою кластерного аналізу згрупувано банки за подібністю факторних показників. Метод кластеризації сприяє формуванню описової характеристики різних рівнів конкурентоспроможності. Варто зауважити, що АТ «Альфа-Банк» за весь досліджений період займав місце серед банків потенційних конкурентів, маючи передумовами переходу на рівень потенційного конкурента. Також для кожного з кластерів розроблено рекомендації щодо усунення недоліків.

Інноваційна діяльність АТ «Альфа-Банк» спрямована на розширення ресурсної бази банку. Пріоритетом є розробка інноваційних продуктів та послуг, які б забезпечували стабільність темпів зростання депозитів та кредитного портфелю. Проте, створення вигідних для клієнтів умов, загрожує недоотриманням банком прибутку, обсяг якого залежить від доходів за кредитними операціями та витратами на залучення коштів. Конкурентоспроможність інновації визначається гарантією забезпечення прибутку, розширення клієнтської бази, а також покращення рівня якості обслуговування клієнтів.

### III. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

#### 3.1. Використання матричного методу в управлінні конкурентоспроможністю банку

Конкурентоспроможність банківських установ забезпечується за допомогою вдосконалення лінійки продуктів і послуг, принципів роботи, впровадження інноваційних технологій банківського сервісу. Найбільші зміни відбуваються через використання сучасних інформаційних технологій в системі розподілу банківських продуктів і послуг. Враховуючи сучасні підходи маркетингу та стратегічної логістики, питання ефективного управління конкурентоспроможністю банківської установи потребує постійної актуалізації і розгляду. З цього випливає необхідність детального розгляду існуючих інструментів оцінки фінансової діяльності банку й факторів, що на неї впливають, та розроблення його стратегії [80].

Для формування стратегії розвитку банку необхідно визначити цільові конкурентні позиції, а також принципи організації функціонування банку, методи прийняття рішень, способи ведення конкурентної боротьби. Рівень конкурентоспроможності оцінюється можливістю досягнення цільових конкурентних позицій та їх утримання в мінливих умовах зовнішнього економічного середовища.

Серед основних стратегічних методів для банків – графічного, індексного, матричного – саме матриці визнаються сучасними дослідниками найбільш дієвою методикою, оскільки дозволяють здійснити деталізовану оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, при цьому враховуючи низку факторів впливу (залежно від розмірності матриці). Графічна інтерпретація дає можливість наглядного порівняння стратегічних альтернатив. Крім того, при формуванні певного типу стратегії цей метод робить можливим вибір саме тих груп факторів, які найбільше з ним пов'язані [80].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності банків засновані на розгляді стану конкуренції в динаміці, а при наявності достовірної інформації дають можливість здійснити якісний аналіз конкурентних позицій. Найбільш



популярними у стратегічному управлінні вважаються двомірні матриці, квадранти яких утворені співвідношенням двох показників, а саме:

- «продукт – ринок» І. Ансоффа, за якою визначають продуктову стратегію залежно від комбінації нового або існуючого ринку та продукту [3];

- «частка ринку – джерело конкурентних переваг» М. Портера для визначення базових стратегій лідерства за витратами, диференціації, фокусування [83];

- «темпи зростання ринку – відносна частка ринку» Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ), згідно з якою стратегічні рішення приймаються залежно від становища банку за конкретним показником та спрямовані на вибір певної траєкторії розвитку [36];

- «конкурентна позиція – привабливість виду діяльності» (матриця «GE-McKinsey»), яка дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямів: зростання та розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» та ліквідація [77];

- «темпи зростання ринку – конкурентна позиція» А. Томпсона, А. Стрікланда, у якій пропонуються різновиди стратегій диверсифікації, концентрації, інтеграції, скорочення витрат, виходу з ринку [70];

- «перспективи ринку – конкурентоспроможність організації» (матриця Shell/DPM), на основі якої формуються стратегії: лідера бізнесу, посилення активності, посилення конкурентних переваг, обмеженого продовження, генератора готівки та акумулювання прибутку, повільного або часткового згорання, виходу з ринку [14];

- «життєвий цикл галузі (продукту) – конкурентна позиція» (матриця балансу життєвих циклів Hofer/A.D. Little), яка разом із загальноконкурентними стратегіями передбачає формування уточненого набору стратегічних рішень щодо продуктового ряду організації або напряму її діяльності [87].

Одним з найпоширеніших методів портфельного аналізу та планування є матриця БКГ, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консалтинговою групою. Згідно моделі БКГ конкурентна позиція суб'єкта дослідження (банку, його продукту чи показника) визначається за двома чинниками: відносна частка ринку і темп зростання обраного показника. Матриця складається з чотирьох основних позицій для стратегічних об'єктів: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки». Як і будь-який метод дослідження матриця БКГ має свої переваги й недоліки, що визначають характер її застосування (рис. 3.1) [76].



Рис. 3.1. Переваги та недоліки матриці БКГ в стратегічному аналізі

До переваг цієї матриці можна віднести наступні: швидкість визначення стратегічних цілей банку; раціональність розподілу наявних фінансових ресурсів; порівняльний аналіз досліджуваних показників і формування стратегій їх подальшого розвитку; об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку).

До недоліків матриці БКГ належать: ігнорування важливих якісних стратегічних показників, які також впливають на конкурентні позиції; зосередженість на абсолютних показниках, в той час як для банку не менш важливим показником є ефективність; матриця не враховує стратегії диференціації і залишає поза увагою можливості оздоровлення банківського бізнесу.

Отже, матриця БКГ була вагомим внеском в інструментарій стратегічного управління, який синтезує місце банку на ринку з темпами його розвитку. Рішення, що допускає модель Бостонської консалтингової групи, залежать від становища конкретного банку у стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями [63].

Побудова матриці БКГ починається з вибору елементів діяльності банку, які будуть досліджуватися. Як зазначалося раніше, конкурентоспроможним можна вважати банк, який за рахунок залучених від клієнтів коштів, формує якісний кредитний портфель, що забезпечує собі отримання прибутку. Абсолютними показниками, які можуть характеризувати конкурентну позицію банку, обрано депозитні кошти клієнтів (як поточні рахунки, так і строкові депозити), кредитний портфель, прибуток/збиток банку. Для простеження просування банку по матриці використано показники 2018-2020 рр.

На наступному етапі визначається пропорційна доля кожного показника в

загальному підсумку по банківській системі України. Після визначення абсолютних часток розраховуються відносні частки ВЧ за формулою (3.1):

$$ВЧ = \frac{АЧ}{АЧК} * 100\%, \quad (3.1)$$

де АЧ – абсолютна частка банку,

АЧК – абсолютна частка найбільш конкурентного банку.

Якщо ВЧ > 100%, то банк є лідером на ринку; якщо ВЧ = 100%, то він має таку ж позицію на ринку як і конкурент; якщо ВЧ < 100% – має слабші позиції на ринку. Останнім кроком, перед побудовою матриці БКГ, є визначення темпів зростання кожного з показників для банку [36].

В табл. 3.1 наведено розрахунки абсолютних та відносних часток АТ «Альфа-Банк», за кожним з обраних для дослідження рівня конкурентоспроможності показників, та темпи зростання [98].

Таблиця 3.1

## Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Показники діяльності		Кошти клієнтів	Кредитний портфель	Прибуток/збиток
1	2	3	4	5
2017 р.	Обсяг банку, тис. грн.	41 366 440	28 223 618	654 723
2018 р.	Обсяг по всій банківській системі, тис. грн.	963 044 776	594 003 221	17 079 998
	Обсяг банку, тис. грн.	52 288 562	32 400 033	1 310 260
	Обсяг найбільшого конкурента, тис. грн.	224 951 854	72 478 932	12 798 275
	АЧ, %	5,43	5,45	7,67
	АЧК, %	23,36	12,20	74,93
	ВЧ, %	23,24	44,70	10,24
	Тзр, %	126,40	114,80	200,12
2019 р.	Обсяг по всій банківській системі, тис. грн.	1 097 080 800	562 161 450	58 356 215
	Обсяг банку, тис. грн.	59 281 063	39 199 682	1 925 820
	Обсяг найбільшого конкурента, тис. грн.	231 386 432	65 168 344	32 609 220
	АЧ, %	5,40	6,97	3,30
	АЧК, %	21,09	11,59	55,88
	ВЧ, %	25,62	60,15	5,91
	Тзр, %	113,37	120,99	146,98

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
2020 р.	Обсяг по всій банківській системі, тис. грн.	1 377 386 326	595 881 425	39 726 654
	Обсяг банку, тис. грн.	74 122 065	47 837 448	1 154 786
	Обсяг найбільшого конкурента, тис. грн.	309 536 166	63 226 077	24 302 225
	АЧ, %	5,38	8,03	2,91
	АЧК, %	22,47	10,61	61,17
	ВЧ, %	23,95	75,66	4,75
	Тзр, %	125,03	122,04	59,96

За даними НБУ найбільшим конкурентом за всіма показниками є АТ КБ «ПриватБанк», проте варто зауважити, що частка його кредитного портфелю займає не набагато більше, аніж частка АТ «Альфа-Банк». Щодо коштів клієнтів та прибутку, то частка конкурента значно відрізняється – більша в 4-5 та 10-30 разів. Проте враховуючи показники найбільшого конкурента та чисельність банків в банківській системі загалом, то можна висунути гіпотезу, що АТ «Альфа-Банк» має сприятливу конкурентну позицію, за рахунок чого може забезпечити собі підвищення ефективності діяльності.

Традиційно основними видами банківських операцій, які напряму впливають на фінансові результати, є кредитні та депозитні операції. Вони займають найбільшу питому вагу по розміщенню та залученню ресурсів відповідно. Тому аналіз конкурентоспроможності депозитної та кредитної політики визначає поточну конкурентну стратегію банку та можливі напрями її удосконалення.

Депозитна політика банку зазвичай спрямована на залучення строкових депозитів з якнайдовшими термінами. Очевидно банківські установи більш зацікавлені у вкладах без можливості поповнення та/або часткового зняття, з виплатою відсотків наприкінці терміну. Однак клієнтам необхідно презентувати повний спектр продуктів, щоб після користування одним з них, співробітники мали змогу заохотити до використання іншого [57]. Найнижчі відсотки банки виплачують на залишки на поточних рахунках, оскільки вони є нестабільним ресурсом. Але занадто низька ставка на залишки власних коштів клієнтів стимулює власників поточних рахунків інвестувати у більш прибуткові операції, що для банків не вигідно. Попри необхідність збереження стабільної частки поточних депозитів у загальній сумі коштів клієнтів, дохід за ними набагато нижчий, ніж за строковими вкладками, що дозволяє банкам

балансувати з нарахуванням і сплатою простих чи складних процентів [56].

На рис. 3.2 наведено конкурентну позицію АТ «Альфа-Банк» за загальним обсягом коштів клієнтів банку, що також характеризує здатність банку до залучення коштів [98].

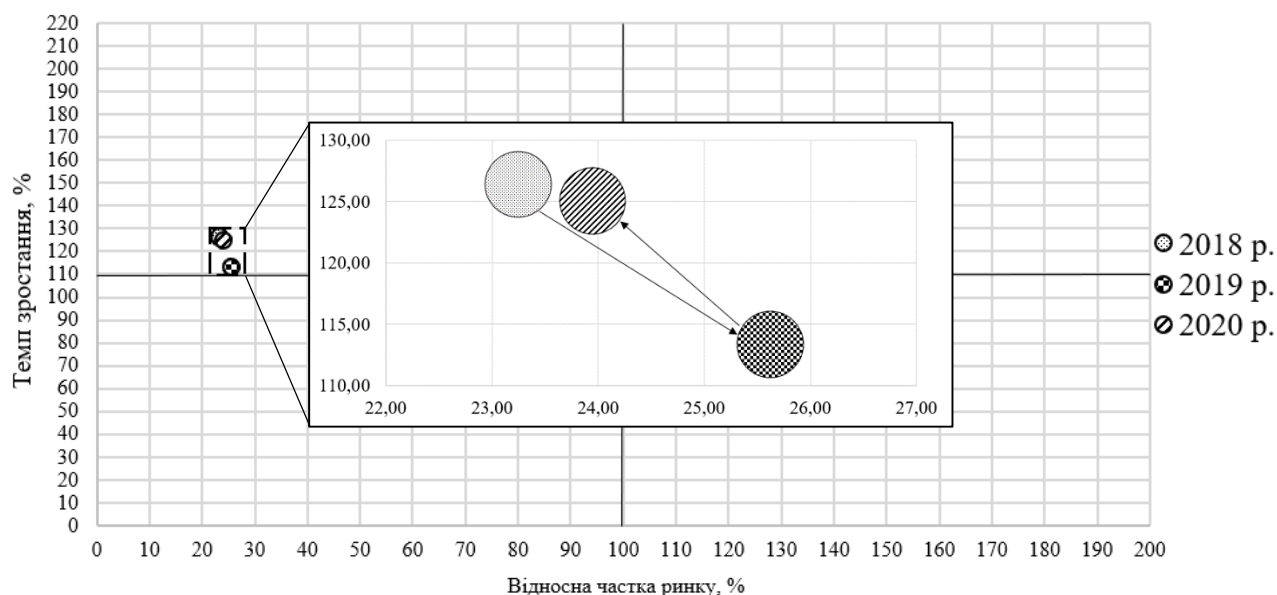


Рис. 3.2. Матриця БКГ АТ «Альфа-Банк» за залученими коштами клієнтів

За три досліджені роки позиція АТ «Альфа-Банк» змінювалася у межах квадранту «Важкі діти». Траєкторія змін свідчить про нестабільність розвитку банку з точки зору покращення стратегії залучення ресурсів. В 2018 р. та 2020 р. темп зростання обсягу коштів клієнтів досягав рівня 125%, що в поєднанні з долею ринку 24-25% характеризує банк як «молодого» проте перспективного гравця на ринку. Позиція 2019 р. є дещо неоднозначною, адже підвищення відносної частки на ринку було досягнуто не збільшенням абсолютної частки коштів клієнтів АТ «Альфа-Банк» (хоча темп приросту більше за рекомендовані 110%), а завдяки зменшенню абсолютної частки конкурента. А так як абсолютні суми по всій банківській системі, найбільшого конкурента та досліджуваного банку зросли, то вірогідно нові перспективи відкрились у інших банків. Конкурентні переваги можливо створити, забезпечуючи відмінну якість послуг, що надаються, бо задоволеність клієнтів є головним індикатором ефективності банківського менеджменту. Якість депозитних продуктів в сучасних умовах визначається зручністю та зрозумілістю продукту та сервісів, за допомогою яких продукт

використовується. Наприклад, можливість клієнту самостійно обрати параметри вкладу (термін розміщення, спосіб виплати банком відсотків та ін.) свідчить про пріоритетність для банку взаємовигідного стратегічного партнерства, якісного надання додаткових послуг, врахування інтересів клієнтів.

Депозитна політика тісно взаємопов'язана з кредитною політикою, забезпечує її реалізацію. Ліквідність, фінансова стійкість і прибутковість банку гарантуються лише за умови узгодженості політики залучення та розміщення коштів. Якість кредитного портфеля визначає стабільність діяльності банку, його імідж, конкурентоспроможність, фінансові результати, адже саме кредитний портфель як головне джерело доходів банку передбачає виникнення цілого спектру ризиків для банку, а управління ними є центральним завданням банківського менеджменту [57].

На рис. 3.3 наведено динаміку позиції АТ «Альфа-Банк» на кредитному ринку, що також вказує на ефективність кредитної політики [98].

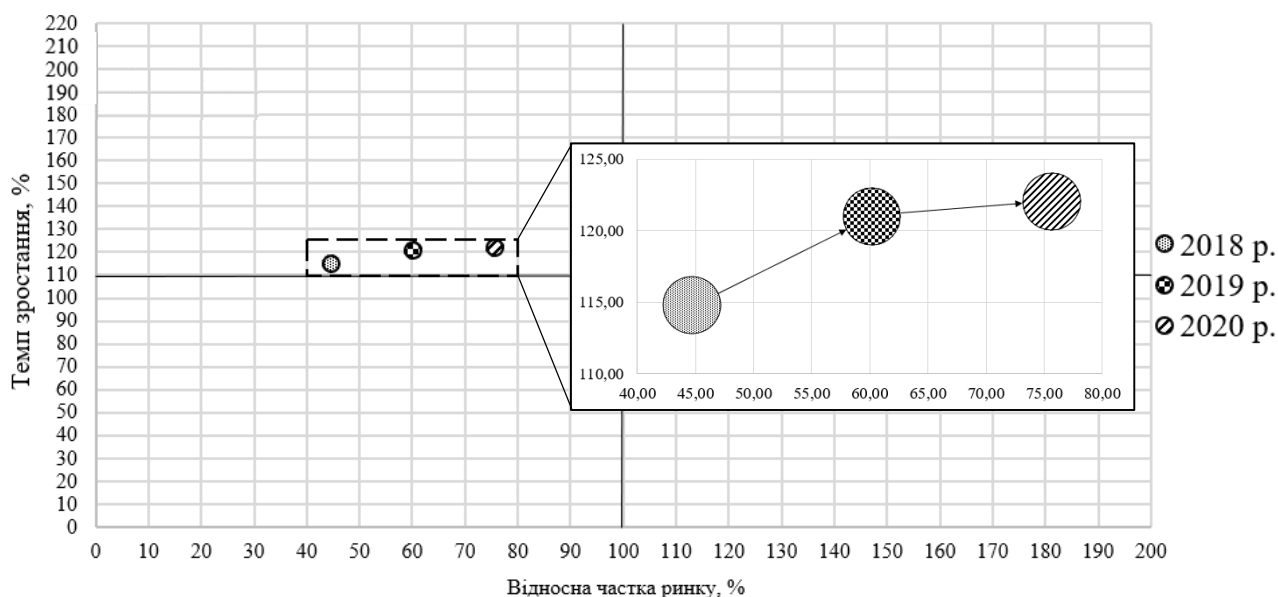


Рис. 3.3. Матриця БКГ АТ «Альфа-Банк» за обсягом кредитного портфеля

З рис. 3.3 видно, що АТ «Альфа-Банк» провадить активну діяльність з розміщення коштів клієнтів. Щороку обсяг виданих кредитів зростає, так як і темп цього зростання. Відносна частка ринку щороку збільшувалася на 15%. Такі результати досягнуто певною мірою за рахунок зниження абсолютної частки виданих кредитів найбільшим конкурентом (АТ КБ «ПриватБанк»),

проте абсолютна частка виданих кредитів АТ «Альфа-Банк» з 2018 р. по 2020 р. зростала з 5,45% до 8,03%. Отже, удосконалення кредитної політики банку мали позитивний результат у вигляді підвищення конкурентних позицій банку на кредитному ринку. Спостерігається переміщення банку по сегменту «Важкі діти» у напрямку сегменту «Зірки», який містить лідерів ринку. Правильною стратегією для банку наразі є збільшення своєї долі на ринку, зберігаючи поточні темпи росту обсягів кредитування. При цьому варто звернути увагу на якість кредитного портфелю, від якої напряду залежить прибуток від кредитної діяльності банку. Розробка механізму управління якістю кредитного портфеля банку має базуватися на наступних принципах:

комплексність – всебічний аналіз кредитної діяльності банку для отримання реальної картини стану кредитного портфеля;

повнота аналізу – врахування як економічних, так і неекономічних показників кредитоспроможності позичальника для встановлення ступеню кредитного ризику як критерію якості кредитного портфеля;

відкритість – незахищеність якості кредитного портфеля від змін внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності банку;

безперервність – необхідність постійного моніторингу якості кредиту протягом всього терміну дії кредитного договору;

послідовність – підтримання функціонального та організаційного взаємозв'язку кожного етапу кредитного процесу;

динамізм – аналіз та прогнозування впливу зовнішніх факторів [57].

Управління якістю кредитного портфелю забезпечує отримання оптимального доходу при мінімальному кредитному ризику. Завдяки цьому можливо досягнути підвищення довіри економічних суб'єктів до банку, динамічний розвиток та фінансову стійкість банківської установи.

Конкурентоспроможність банку, як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання, також характеризують його здатністю досягнення поставлених цілей. Головною метою банківської діяльності є одержання прибутку, отже критерій прибутковості (як абсолютний показник розміру прибутку, так і відносний показник рентабельності) доцільно використовувати для оцінки конкурентної позиції банку на ринку. На рис. 3.4 наведено позицію АТ «Альфа-Банк» в банківській системі України за обсягом прибутку [98].

За результатами матричного методу визначення конкурентної позиції банку, з використанням такого критерію як обсяг прибутку, АТ «Альфа-Банк»

характеризується як «слабкий» гравець на ринку.

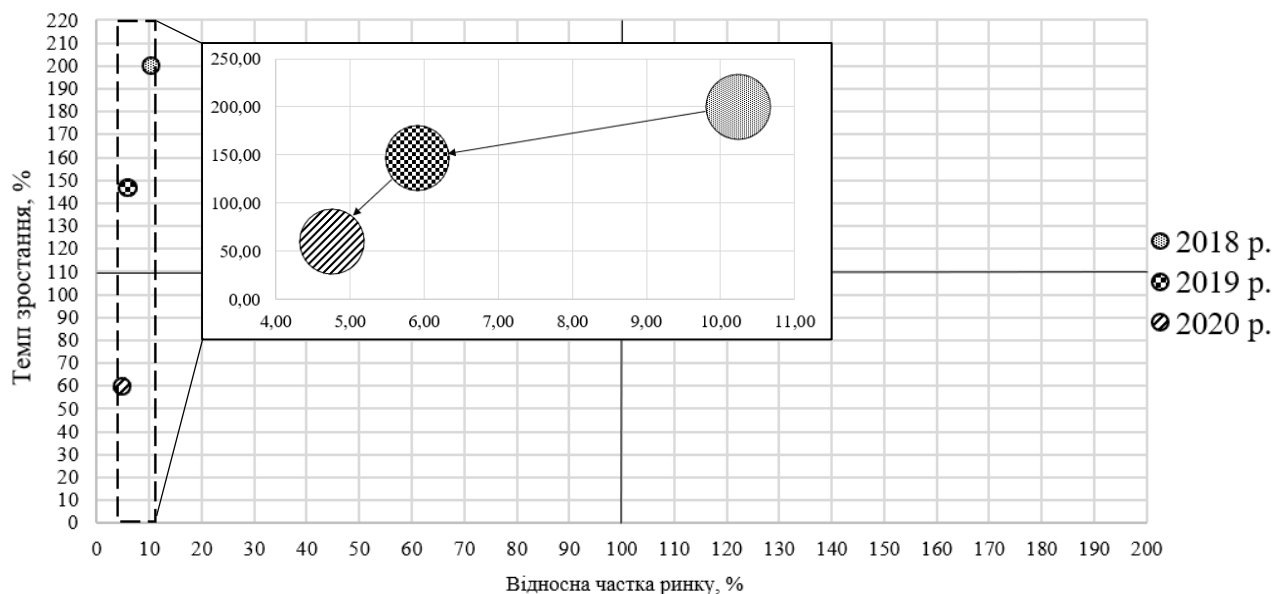


Рис. 3.4. Матриця БКГ АТ «Альфа-Банк» за обсягом прибутку

Аргументовано це послідовним переходом його з верхньої частини квадранта «Важкі діти» до квадранта «Собаки». За принципами матриці БКГ сегмент «Собаки» потребує або радикальних рішень щодо підвищення темпів зростання аналізованого показника чи збільшення його частки на ринку, або вилучення з ринку. В даному випадку, коли мова йде про прибуток/рентабельність, варто зважати на наступну особливість: ефективність діяльності банку визначається не стільки обсягом прибутку, скільки його фактичною наявністю. Якщо один банк отримав прибуток, а інший – збиток, то більш конкурентоспроможним є перший банк. Якщо перший банк отримав прибуток, і його рентабельність вища за показник другого банку, то варто проаналізувати передумови виникнення такого сценарію, адже не можна ігнорувати варіант того, що другий банк змінив стратегію чи впровадив інновації, ефективність реалізації яких може проявитися через декілька років. Також в економіці цілком прийнятним є сценарій, коли перші роки після нововведень бізнес є збитковим, і лише через деякий час отримує прибуток, досягнувши бажаного рівня конкурентоспроможності завдяки покращенню тих аспектів, на які було направлено зміни. Таким чином, враховуючи конкурентну позицію банку за попередніми двома показниками, можна стверджувати про високий потенціал АТ «Альфа-Банк» на ринку банківських послуг.

Отже, матриця БКГ є ефективним методом оцінки та управління



конкуренстоспроможністю банку, а також розробки рекомендацій щодо удосконалення банківської діяльності з метою покращення конкурентних позицій. Проте варто враховувати недоліки цього методу та використовувати його в комплексі з іншими інструментами. Важливим аспектом використання матричного методу є підбір вхідних даних, які мають бути доцільними та співставними. АТ «Альфа-Банк» за показниками депозитної та кредитної діяльності за 2018-2020 р. можна охарактеризувати як конкурентоспроможний банк, що за допомогою інноваційного та клієнтоорієнтованого підходу отримав довіру з боку населення, що і сприяє отриманню ним позитивного фінансового результату. Проте особливої уваги потребує аналіз та контроль джерел доходів та витрат, що дозволить своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та соціально-політичних умов, які сьогодні мають суттєвий вплив на діяльність вітчизняних банків.

### 3.2. SWOT- та STEP-аналіз як інструменти стратегічного аналізу управління конкурентоспроможністю банку

Дисбаланс макроекономічних показників, недостатність ресурсної бази, пошук нових джерел фінансування негативно впливають на банківський бізнес, який у макросередовищі знаходить своє відображення у слабких сторонах банку. Тому, потенційні шляхи забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки банку є результатом синтезу позитивних факторів зовнішнього середовища та сильних сторін в моделі управління фінансово-економічною безпекою. Комбінації впливу загроз та можливостей, які мають позитивне та негативне відображення на діяльності банку, фактично існують у його зовнішньому середовищі і суб'єктивно оцінені менеджментом, з урахуванням переваг та слабких сторін банку, найбільше проявляються при використанні методу SWOT-аналізу [52].

Головною перевагою SWOT-аналізу є систематизація інформації про внутрішні та зовнішні фактори впливу, від яких безпосередньо залежить направленість процесу стратегічного управління, детермінація конкурентних переваг банку, дослідження ринку. Простота та зручність матриці – властивості, завдяки яким вона стала одним із стратегічних завдань керівної ланки банківської установи. Проте варто зауважити, що фінансово-економічна

безпеку банку має досліджуватися навіть при стабільній економічній ситуації. А кризові явища спричиняють незавершеність та недосконалість управлінських процесів, які стають перешкодою для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, хоча і дозволяють практично виявити можливості та загрози необхідних стратегічних змін. Банківська діяльність в Україні має специфічні характеристики, тому апробація світових методик застосування SWOT-аналізу викликає труднощі. Через це банкіри змушені зважати лише на свої стратегічні ідеї та власну інтуїцію [22].

На рис. 3.2 наведено матрицю SWOT-аналізу діяльності АТ «Альфа-Банк», включаючи найголовніші фактори, які характерні для конкурентної позиції банку за підсумками 2020-2021 рр. [63]

З табл. 3.2 видно, що рівень конкурентоспроможності банку залежить від величезної кількості факторів, адже наведений перелік не є вичерпним.

Переваги банку серед інших учасників банківського ринку формує широкий спектр продуктів та послуг. Банк активно працює над задоволенням потреб клієнтів, тому періодично покращує та розширює функціонал мобільних додатків, урізноманітнює умови платіжних карток, кредитних та депозитних пропозицій, що дозволяє кожному знайти саме, те що необхідно. 19-річний досвід на ринку фінансових послуг України, пережиті фінансові та економічні кризи свідчать про ефективність управління конкурентоспроможністю в мінливих умовах зовнішнього середовища. Висока якість обслуговування в банку досягається завдяки клієнтоорієнтованому вектору розвитку. Всі вищевказані особливості дозволили досягти статусу системно важливого, що підтверджує його високий рівень конкуренції, але без постійного удосконалення внутрішньобанківських процесів неможливе втримання поточних позицій.

З огляду на можливості банку щодо підвищення рівня конкурентоспроможності в поєднанні з наявними сильними сторонами, стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки має починатися з впровадження інновацій. Раніше розглядалася інноваційна діяльність банку і доведена її ефективність та прогресивність, а отже це є однією з головних передумов збільшення ринкової частки банку та розширення клієнтської бази, що значною мірою впливає на підвищення рівня конкурентоспроможності банку. Важливим аспектом діяльності банківської системи України та навіть проблемою останніх років є тотальна недовіра населення до банків.

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк»

<p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони (Strengths)</b></p> <p>1. Широкий асортимент банківських продуктів та послуг 2. Досвід роботи на вітчизняному банківському ринку 3. Високий рівень якості надання послуг 4. Банк входить до групи системно важливих банків України</p>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b></p> <p>1. Плинність кадрів на посадах операційно-касових відділів 2. Низький рівень зовнішньоекономічної діяльності 3. Відсутність концентрації на окремих послугах</p>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості (Opportunities)</b></p> <p>1. Збільшення долі ринку 2. Залучення нових клієнтів 3. Підвищення рівня довіри населення до банку 4. Наявність маркетингової стратегії</p>	<p style="text-align: center;"><i>SO-стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки</i></p> <p>1. Впровадження інноваційних рішень щодо надання банківських послуг 2. Підвищення кваліфікації персоналу в системі ризик-менеджменту 3. Контроль витрат банку 4. Експансія на міжнародні ринки</p>	<p style="text-align: center;"><i>WO-стратегія мінімізації фінансово-економічного ризику</i></p> <p>1. Активізація діяльності маркетингового відділу щодо ознайомлення потенційних клієнтів з послугами банку 2. Мінімізація кредитних ризиків шляхом диверсифікації кредитного портфелю 3. Низька вивченість потреб потенційних клієнтів</p>
<p style="text-align: center;"><b>Загрози (Threats)</b></p> <p>1. Нестабільність економічної активності споживачів фінансових послуг 2. Дефіцит якісних позичальників 3. Зниження попиту на окремі види банківських послуг 4. Постійні зміни банківського законодавства</p>	<p style="text-align: center;"><i>ST-стратегія уникнення фінансово-економічної загрози</i></p> <p>1. Зниження ризикованості операцій 2. Постійний контроль проблемних активів 3. Навчання та мотивація персоналу 4. Нівелювання політичного та економічного тиску</p>	<p style="text-align: center;"><i>WT-стратегія захисту від фінансово-економічної небезпеки</i></p> <p>1. Посилення конкурентних переваг щодо інших банків 2. Залучення нових перевірених клієнтів та утримання діючих добросовісних клієнтів 3. Підвищення рівня конкурентоспроможності банку</p>

Задля вирішення даного питання банк піклується про кваліфікацію своїх працівників, забезпечує можливості для підвищення професійної компетентності, особливо у сфері ризик-менеджменту банку. Це також є одним з елементів маркетингової стратегії банку, проте особливої уваги також потребує контроль за витратами, для забезпечення належного рівня прибутковості, та пошук шляхів виходу на міжнародні ринки, що підвищить статус банку та розширить можливості за рахунок обміну досвідом з розвиненими країнами світу.

Пандемія COVID-19 внесла свої корективи, завдавши удару не лише епідеміологічній ситуації в країні, а й фінансово-економічного простору. Карантинні обмеження стали початком кризового періоду для бізнес-середовища та зниження рівня життя населення, адже масові скорочення штатів, відпустки за власний рахунок, зниження заробітних плат змусили людей перейти на режим «виживання». Через це виникли нові загрози для банківської сфери – нестабільна економічна активність споживачів фінансових послуг, недостатність якісних позичальників, зниження попиту на деякі банківські послуги. Всі вищевказані фактори були присутніми раніше, але карантин загострив ситуацію і зробив їх набагато помітнішими, загрози стали реальними проблемами, задля вирішення яких банкам необхідна стратегія уникнення фінансово-економічної загрози. Така стратегія має ґрунтуватися на сильних сторонах банку. АТ «Альфа-Банк» в останні роки приділяє особливу увагу зниженню ризикованості операцій та контролю проблемних активів, особливо після передачі ПАТ «Укрсоцбанк», активи якого суттєво збільшили частку проблемної заборгованості. Попри високий рівень діджиталізації та автоматизованості в банку, людські ресурси залишаються невід'ємною частиною потенціалу банківської установи. Мотивація та навчання персоналу сприяє підвищенню якості кредитного портфелю, адже саме працівники надають першу оцінку позичальника і об'єктивність цієї оцінки визначає подальшу долю кредиту. Так як банківська діяльність регулюється законодавством України, то його зміни так чи інакше залишають свій слід в результатах діяльності. Банк прагне нівелювати тиск політичних змін, проте це завдання досі залишається важко досягненим та потребує детальних досліджень.

Нажаль, внутрішньобанківське середовище АТ «Альфа-Банк» не є досконалим, тому серед слабких сторін варто виділити наступні: плинність

кадрів, недостатня зовнішньоекономічна активність, низький рівень концентрації. На основі недоліків та можливостей, які відкриті перед банком, формується стратегія мінімізації фінансово-економічного ризику. Реалізація цієї стратегії досягається через акцентування уваги на презентації продуктів банку потенційним клієнтам. В даному питанні важливий досвід працівників, адже тривала робота з клієнтами формує у банківського працівника навички з психології, а саме вміння викликати та розвинути інтерес до того чи іншого продукту. Щодо фінансових складових стратегії, то це диверсифікація кредитного портфелю, яка разом з дослідженням реальних потреб клієнта, дозволить підвищити конкурентоспроможність банку, підвищивши рівень довіри до банку.

Найважчою в розробці та реалізації є стратегія захисту від фінансово-економічної небезпеки, заснована на недоліках банку та загрозах зовнішнього банківського середовища. Першим завданням стратегії є посилення конкурентних позицій, порівняно з іншими банками. Для вирішення цього завдання, банк крім власної діяльності має постійно проводити моніторинг всього ринку та головних конкурентів. Важливо не повторювати досягнення конкурентів, а генерувати власні унікальні ідеї. Інноваційний процес ємний та багатогранний, потребує постійного моніторингу ринку для формування корисних властивостей нового продукту/послуги, тому унікальність розробок завжди є найбільшою їх цінністю. Другим напрямком стратегії є контроль якості клієнтської бази. Для будь-якого бізнесу важливим є втримання постійних, добросовісних клієнтів, які впливають на формування іміджу банку для залучення нових перевірених клієнтів. Якість клієнтської бази важко виміряти та оцінити, тому кожен банк має самостійно обирати для себе критерії. Останнім пунктом вищезгаданої стратегії є підвищення рівня конкурентоспроможності банку. Фактично кожна із стратегій, згаданих в табл. 3.2 направлена на досягнення цієї мети, але в різних аспектах. А так як необхідність розробки останньої стратегії, викликана наявністю недоліків та загроз для банку, то її реалізація дасть результати лише в разі всеохоплюючого удосконалення банківської діяльності.

Отже, методика SWOT-аналізу заснована на детальному аналізі діяльності банківської установи, динаміки її показників та результатів, дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища. Така деталізація сприяє зміні поглядів на усталені принципи банку для досягнення бажаного рівня

конкурентоспроможності.

Ґрунтовний аналіз зовнішнього середовища здійснюється за допомогою класичного методу STEP (або PEST) аналізу, що є широко застосовуваним та визнаним серед вітчизняних та зарубіжних науковців. В основі цього інструмента аналізу лежить ідентифікація соціальних (S – social), технологічних (T – technological), економічних (E – economic), політичних (P – political) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства [7]. Головним завданням STEP-аналізу є визначення факторів макросередовища, які перешкоджають досягненню довгострокових цілей, або навпаки, сприяють розвитку та збільшенню масштабів діяльності банку.

Результати STEP-аналізу дають уявлення про наступне [88]:

- попит на продукти і послуги банку;
- конкурентні переваги, які потребують особливої уваги;
- готовність до виходу на ринок інших країн;
- майбутні загрози для банку.

STEP-аналіз вирішує проблеми пошуку найвпливовіших чинників макросередовища, прогнозування розвитку в динамічному світі, структурування уявлення про вплив зовнішнього середовища на бізнес.

STEP-аналіз конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк» в 2020-2021 рр. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

STEP-аналіз конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк»

<p style="text-align: center;">S – Соціальні зміни</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість життя населення</li> <li>2. Споживчі потреби</li> <li>3. Система цінностей суспільства</li> <li>4. Екологічний стан</li> <li>5. Епідеміологічна ситуація та охорона здоров'я</li> <li>6. Вплив засобів масової інформації</li> </ol>	<p style="text-align: center;">T – Технологічні інновації</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформаційний простір та медіа-комунікація</li> <li>2. Інноваційні банківські продукти та послуги</li> <li>3. Швидкість імплементації інновацій</li> <li>4. Витрати на маркетингові дослідження</li> </ol>
<p style="text-align: center;">E – Економічний вплив</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічний стан та тенденції</li> <li>2. Платоспроможність населення</li> <li>3. Рівень інфляції</li> <li>4. Зміни вартості ресурсів</li> <li>5. Вартість трудових ресурсів</li> </ol>	<p style="text-align: center;">P – Політичні фактори</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни в законодавстві</li> <li>2. Світові тенденції банківського бізнесу</li> <li>3. Державне регулювання конкуренції</li> <li>4. Карантинні обмеження</li> </ol>

Зміни соціальних параметрів макроекономічного середовища багато в чому пов'язані з іншими категоріями. Рівень життя в Україні станом на сьогодні є недостатнім, порівняно, наприклад, з європейськими країнами, через це і вихід на міжнародний ринок для банку є поки неможливим. Залежно від споживчих потреб та цінностей населення формуються кредитні та депозитні пропозиції, адже успіх їх реалізації залежить від готовності клієнтів вкладати власні кошти в банк, або займати у банку на довготерміновий період. Екологічний стан, епідеміологічна ситуація та рівень охорони здоров'я яскраво проявилися в 2019 р. з початком епідемії COVID-19. Засоби масової інформації вже давно демонструють суттєвий вплив на свідомість та рішення населення, тому медіа-комунікації можна сміливо використовувати для просування інновацій. Технологічні чинники сконцентровані на інноваціях – їх розробці, впровадженні, дослідженні. Маркетинг інновацій сьогодні стає дедалі популярнішим напрямком, адже спеціалістів в цій галузі дуже мало. Економічна ситуація в країні та світі безперечно є головним та найвідчутнішим каталізатором, адже банківська система є складовою частиною економіки. Платоспроможність, інфляція, відсоткові ставки та пропозиція трудових ресурсів є визначниками економічних тенденцій. Проте як суб'єкт економічної діяльності, банк також чинить вплив на загальну ситуацію в країні. Саме від рівня конкурентоспроможності банку залежить сила такого впливу. Зазвичай політичні фактори вважаються для банківської діяльності другорядними. Їх значення більш помітне при детальному аналізі діяльності банку та вивченні чинників, що спричинили отримання певних результатів. Частіше за все політичні зміни негативно впливають на банк, наприклад локдаун 2020 р. став справжньою катастрофою для банківської системи України, яка не була готова до різкого переходу на онлайн обслуговування та потерпіла збитки. Проте АТ «Альфа-Банк», як і більшість інших вітчизняних банків, використав карантинні обмеження в якості платформи для розробки інноваційних рішень.

Отже, АТ «Альфа-Банк» гнучкий до змін макросередовища. Попри неминучість негативного впливу погіршення економічних показників країни та несприятливого політичного середовища, банк пристосовується до соціокультурних та науково-технічних змін, шляхом трансформування їх в конкурентні переваги на ринку банківських послуг.

### 3.3. Модель управління конкурентоспроможністю банку

Нестабільна, динамічна, складна економічна система сучасності передбачає нові виклики для суб'єктів господарювання, в тому числі і для банківських установ. Процеси конкурентної боротьби посилюються, стають більш помітними, підкріплені законодавчими змінами, а станом на сьогодні ще й незадовільною епідеміологічною ситуацією в країні, тим самим зумовлюючи збільшення рівня актуальності стратегічного підходу для удосконалення управління різними аспектами банківської діяльності. Стратегічний підхід забезпечує своєчасну та адекватну реакцію управлінців на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а отже створює конкурентні переваги, впливає на збільшення вартості банку та забезпечує оптимізацію процесів діяльності [16].

Успіх банківської установи багато в чому залежить від розробки та вибору правильної стратегії розвитку, в якій було б узгоджено оперативний менеджмент та стратегічне управління. Проте варто зауважити, що стратегічне планування неможливе без стратегічного аналізу, бо завдяки ньому забезпечується належний рівень ефективності управління [66].

Сучасні умови економічного середовища та нові принципи банківського бізнесу передбачають особливе місце конкурентоспроможності в управлінні банківською установою. Самі ж банки мають змогу управляти рівнем власної конкурентоспроможності, підтримуючи високі та/або оптимальні показники діяльності, а також ефективно використовуючи отримані результати в процесі забезпечення цільової позиції у конкурентному середовищі. В такому разі, перед менеджментом банку постає завдання розробки ефективної моделі управління конкурентоспроможністю банку, з використанням стратегічного аналізу та планування. Формування конкурентної стратегії неможливе без глибокого аналізу, який забезпечує чіткі та репрезентативні результати, залежно від спрямованості даного аналізу на той чи інший фактор діяльності банку. Фактична необхідність використання стратегічного аналізу в процесі управління конкурентоспроможністю є беззаперечним фактом, проте сумніви управлінського апарату виникають щодо низки існуючих методів, ефективність яких є спірним питанням у різних аспектах банківської діяльності [63].

Отже, стратегічний аналіз – важливий елемент банківської діяльності,



який дозволяє здійснити оцінку власної конкурентної позиції та підібрати можливі шляхи її покращення, на основі вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища банку. На цьому базується процес формування здорової конкуренції на банківському ринку та розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності банку.

Аналітична діяльність ефективності функціонування банківської системи є не послідовним процесом, а паралельним: результат кожного етапу безпосередньо впливає на наступний або попередній. Аналіз та управління конкурентоспроможності банку – це взаємопов'язаним та безперервним механізмом, що спрямований на досягнення високого рівня конкурентоспроможності банківської установи. Тому аналіз і управління конкурентоспроможністю банку нерозривно пов'язані з формуванням ефективної стратегії. На рис. 3.5 схематично представлена модель управління конкурентоспроможністю банку [62].

Стратегічне планування банку починається ще на етапі його створення, коли установа формує орієнтири діяльності, такі як власне бачення, місію та цілі. В найбільш узагальненому, глобальному сенсі бачення та місія банку полягають у забезпеченні потреб клієнтів якісними послугами, що покращувало би рівень розвитку цілої країни. Але більш деталізована частина стратегічних орієнтирів – цілі банку – розкриває більш зрозумілу картину: надання необхідних клієнту продуктів та послуг, має забезпечувати банку певний рівень прибутку, при цьому конкурентна стратегія покликана направити вибір клієнта саме в бік цього банку. Варто пам'ятати, що банк є комерційною установою, для якої отримання прибутку є невід'ємною умовою ефективної діяльності.

Першим етапом управління конкурентоспроможністю є діагностика конкурентного середовища. Дослідження банківської системи України демонструють тенденцію до зменшення кількості діючих банківських установ. Головним чином на ліквідацію банків впливає їх неспроможність пристосуватися до нових вимог регулятора та/або змін середовища діяльності. Тому без аналізу умов банківської діяльності неможлива побудова ефективної стратегії.

Внутрішнє середовище повною мірою регулюється управлінським апаратом банку. Завдяки цьому банки можуть створювати базові конкурентні переваги, які підлаштовуючи під вимоги зовнішнього середовища, сформулюють бажаний рівень конкурентоспроможності. Структура внутрішнього середовища

банку традиційно включає наступні елементи:

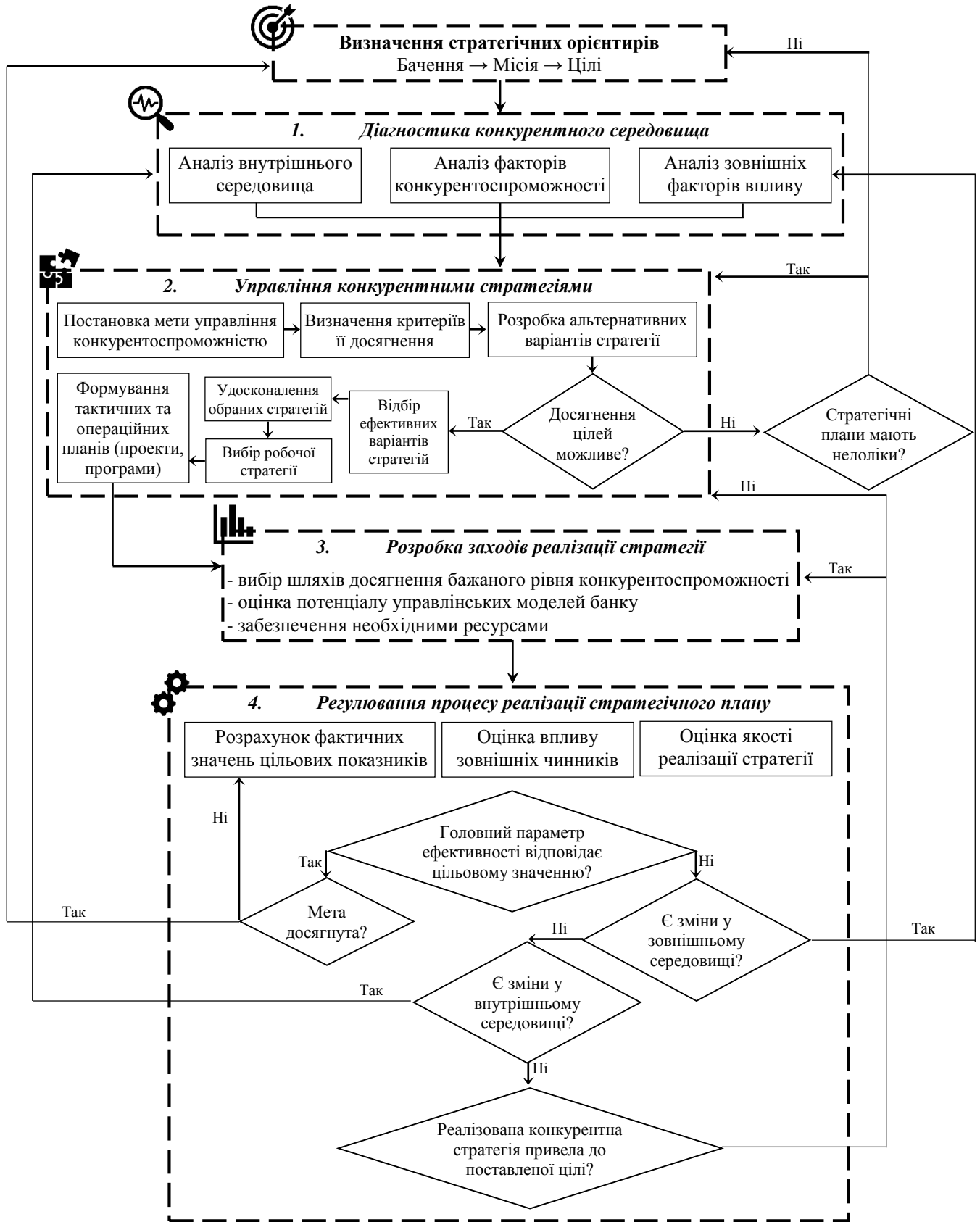


Рис. 3.5. Модель управління конкурентоспроможністю банку

організаційна структура, внутрішня політика, система контролю, ризик-

менеджмент, кодекс поведінки;

кадровий потенціал, корпоративна культура, мотивація персоналу, саморозвиток співробітників;

рівень автоматизації та комп'ютеризації банківських процесів, діджиталізація та інноваційна діяльність, застосування наукових розробок та інше;

продуктова та цінова політика, клієнтоорієнтованість, підходи до просування та збуту;

управління активами, власним капіталом і зобов'язаннями банку, доходами та витратами, фінансовими результатами та прибутком.

Паралельно з дослідженням внутрішньобанківських елементів, проводиться аналіз факторів конкурентоспроможності. Традиційно їх класифікують на фінансові, маркетингові, кадрові, управлінські та конкурентні. Фінансова характеристика банку є тією складовою конкурентоспроможності, яка може гарантувати клієнту надійність, захищеність та прозорість наданої послуги. НБУ, як регулятор та гарант захисту прав споживачів фінансових послуг, проводить моніторинг фінансового стану банківських установ. Джерелами інформації про банки для діючих та потенційних клієнтів можуть бути звіти за дотриманням економічних нормативів банками, рейтингування банків, стрес-тестування і т. п. Маркетингові характеристики, такі як реклама, брендінг, імідж банку, є якісними показниками, які клієнт сприймає більш охоче ніж фінансові. Менталітет української нації визначає схильність населення довіряти словам та порадам, іноді навіть не підкріпленим економічними показниками. Попри те, що в сучасному економічному просторі активно розвивається тема діджиталізації та онлайн-обслуговування у всіх сферах діяльності, досі залишається значна частка населення, яка віддає перевагу оффлайн-комунікації. Тому важливим питанням залишається компетентність персоналу банку. Не всі сфери банківської діяльності можна і необхідно автоматизувати, тому людський фактор завжди залишатиметься актуальною проблемою банківського бізнесу. Управлінські фактори конкурентоспроможності, що характеризують здатність банку до самоорганізації та ефективність взаємозв'язку з клієнтами та контрагентами, мають безпосередній вплив на реалізацію стратегії банку. Управлінський апарат, діяльність якого базується на всебічному контролі банківської установи, забезпечує і формування, і реалізацію конкурентної стратегії, в чому і

вбачається його важливість для кожного банку. Конкурентні переваги банку в основному формуються завдяки синтезу вищезгаданих чинників.

Аналіз зовнішніх факторів впливу варто проводити враховуючи той факт, що є екзогенні чинники на які банк може вплинути (потреби клієнта, кон'юнктура ринку, тенденції розвитку галузі), та ті, на які не може впливати жодним чином і має шукати шляхи пристосування (політична ситуація, надзвичайні ситуації, діяльність конкурентів). Вплив зовнішнього середовища банк може регулювати завдяки впровадженню інновацій, таким чином розширювати клієнтську базу, вносити зміни у систему формування попиту на ті чи інші продукти/послуги, і найголовніше – задавати тенденції, до яких матимуть підлаштовуватися конкуренти. Не можна недооцінювати складність інноваційного процесу, особливо в нашій країні, де науково-технічний прогрес не досяг рівня, наприклад, європейських країн. Проте численні дослідження банківського ринку України свідчать про високий інноваційний потенціал вітчизняних фінансових установ. Щодо другої групи зовнішніх факторів, то їх неможливо ігнорувати, тому важливим є детальний аналіз сили впливу та пошуку методів мінімізації, пов'язаних з ними ризиків.

За результатами діагностичного блоку завдань, здійснюється управління альтернативними конкурентними стратегіями банку. В табл. 3.4 наведено характеристику процесу формування та відбору стратегій банку [63].

Таблиця 3.4

#### Етапи формування конкурентної стратегії банку

Етап	Характеристика
Формулювання мети	Головне стратегічне завдання, що визначає сферу діяльності та продуктивний ряд банку
Визначення критеріїв	Постановка низки цілей, досягнення яких і буде критерієм ефективності обраної стратегії банку
Розробка варіантів	Формування декількох сценаріїв діяльності банку, які би враховували різні підходи банку до досягнення мети
Удосконалення стратегій	Найбільш ефективні стратегії досліджуються більш ґрунтовно, зазнають змін у відповідності до потреб ринку та конкурентних переваг контрагентів
Підготовка стратегічного плану	Формування тактики банку, короткострокових цілей, методів їх досягнення, проєктів та програм реалізації стратегії управління конкурентним становищем банку

Мета банку формується на основі дослідження макросередовища банку та

є узагальненим завданням, на вирішення якого спрямована вся банківська діяльність. Цілі банку поділяють на короткострокові та довгострокові, проте всі вони спрямовані на досягнення бажаних показників діяльності, що передбачає вирішення завдань банку. Розробка різних варіантів стратегій необхідна для полегшення процесу адаптації до мінливих умов середовища діяльності. Кожен зі сценаріїв має свої переваги та недоліки, тому в такому разі банк має змогу забезпечити для себе інструментарій управління конкурентоспроможністю завдяки синтезу різних варіації стратегії. Система оціночних факторів стратегії передбачає виявлення слабких сторін обраної стратегії, які удосконалюються шляхом імплементації прогресивних маркетингових методів. Вибір та удосконалення робочої стратегії є передумовою формування плану тактичної діяльності банку, яка полягає в реалізації програм та проектів, що створюватимуть уявлення клієнтів про банк та викликатимуть інтерес до лінійки товарів і послуг.

Після відбору конкурентної стратегії банку на етапі управління стратегіями, слідує блок розробки заходів реалізації. Інструментарій для реалізації конкурентної стратегії в його найбільш узагальненому варіанті є типовим для всіх банків. Це визначення шляхів досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, оцінка управлінського потенціалу менеджменту банку та забезпечення необхідними ресурсами. Частково всі ці питання попередньо загадуються при розробці стратегій, проте на даному етапі вони конкретизуються, деталізуються та здійснюються. Варто зауважити, що сьогодні в еру діджиталізації головним напрямком, який має найбільший вплив на конкурентні позиції банку, є інноваційна діяльність. Інновації, як головний двигун прогресу, визначають тенденції в банківському бізнесі. На конкурентоспроможність впливають не лише новітні технологічні чи сервісні розробки, а і випуск удосконалених варіантів існуючих продуктів/послуг. Яскравим прикладом є картка Sense Caméléon від АТ «Альфа-Банк», яка сколихнула фінансовий простір цілою низкою нових переваг, які дуже швидко зацікавили та завоювали довіру діючих та нових клієнтів. Особливе місце стратегії банку по підвищенню рівня конкурентоспроможністю відводиться не обслуговуючому, а управлінському апарату банку. Функціями менеджменту є планування, організація, мотивація, контроль. Незбалансованість або недосконалість будь-якої з них ставить під загрозу успішну реалізацію стратегічного плану банку, а отже виникає ризик неуспішної реалізації

стратегії. Щодо забезпеченості ресурсами, то зауважимо, що вони є матеріальними, трудовими, інформаційними та технологічними. Беззаперечно всі вищевказані ресурси необхідні для провадження основної діяльності банку, та коли йдеться про ресурсозабезпеченість конкурентної стратегії, то мається на увазі достатність цих ресурсів та притаманність їм певних особливостей, що і формують конкурентні переваги банку.

Останнім блоком у моделі управління конкурентоспроможністю банку є контроль за реалізацією стратегічного плану. Якщо уважно дослідити модель на рис. 3.5, то можна помітити що всі попередні блоки здебільшого складаються з конкретних послідовних дій, які мають свої результати та відображають плинність процесу управління конкурентоспроможністю банку. А щодо етапу регулювання, то він є циклічною ланкою у розглянутій бізнес-моделі. Отже, регулювання здійснюється за наступними підсумками: фактичні значення цільових показників (критеріїв досягнення цілі, визначених на другому етапі); оцінка впливу зовнішніх факторів (порівнюються з результатами аналітичної діяльності на першому етапі); оцінка якості реалізації стратегії (дослідження результатів реалізації заходів, сформованих на третьому етапі). Узагальнюючи підсумки реалізації конкурентної стратегії банку необхідно відповісти на питання «Чи досягнуте цільове значення головного параметру?», в даному випадку мається на увазі рівень конкурентоспроможності. Якщо стратегія забезпечила досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності та досягнута мета банку, то цикл починається з самого початку – з визначення орієнтирів. Подальший процес може не змінюватись, але точно зміниться головна мета – або підвищиться цільовий рівень конкурентоспроможності, або постане завдання втримати конкурентні позиції на ринку. Варто зауважити, що якщо на етапі формування альтернативних стратегій, жодна з них не дозволяє досягнути поставлених цілей, то банку варто повернутися до блоку визначення орієнтирів та усунути недоліки, які унеможливають створення ефективних стратегічних рішень. Якщо ж рівень конкурентоспроможності не досяг еталонного значення, то корінь проблеми варто почати шукати в факторах ендо- та екзогенного середовища. При виявленні змін в середовищі діяльності банку, коригування стратегії має починатися з діагностичного блоку, де вивчається їхній вплив. В ситуації, коли на результат не впливають зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, причиною є обрана стратегія. На блок схемі рис. 3.5 на даному етапі

управління є шлюз «Чи привела реалізована стратегія до досягнення цілі?». Очевидно, що якщо відповідь на дане питання «Ні», то проблема в самій стратегії, вона не є ефективною в рамках управління рівнем конкурентоспроможністю банку. На даному етапі управлінський апарат має повернутись на етап управління конкурентними стратегіями та згенерувати нові варіанти, які б враховували недоліки попередньої стратегії. Якщо ж цілі досягнуті, а мета – ні, то змін потребує комплекс заходів реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку.

Отже, управління конкурентоспроможністю банку – це комплекс стратегічних прийомів та заходів, які мають на меті підвищення або збереження поточної конкурентної позиції, в умовах динамічного та мінливого економічного середовища, та реалізуються завдяки циклічним процесам діагностики, аналізу, удосконалення та контролю. Стратегічний підхід до управління банку дає можливість всебічного вивчення особливостей діяльності суб'єкта господарювання, визначення його слабких та сильних сторін, пошуку шляхів їх оптимізації.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Для розробки рекомендацій щодо стратегії покращення конкурентних позицій на ринку банківських послуг використано матрицю БКГ. Репрезентативність отриманих результатів залежить від коректного підбору вхідних даних. АТ «Альфа-Банк» за показниками депозитної та кредитної діяльності за 2018-2020 р. охарактеризовано конкурентоспроможним банком, який на основі інноваційного та клієнтоорієнтованого підходу заслужив довіру з боку населення. Проте варто переглянути методику контролю джерел доходів та витрат, що сприяє своєчасному реагуванню на ринкові зміни.

Аналітичні дослідження впливу макро- та мікросередовища банку на його конкурентні позиції дали змогу констатувати гнучкість АТ «Альфа-Банк» до змін незалежно від їх масштабу. Попри несприятливість зовнішнього середовища та слабкі сторони у внутрішній системі, банк демонструє успішну адаптивну політику, засновану на розвитку інновацій, дослідженні та задоволенні потреб клієнтів, використанні стратегічного підходу до управління активами та пасивами.

Стратегія управління конкурентоспроможністю банку має на меті підвищення та/або збереження конкурентної позиції, з урахуванням динамічності та мінливості макроекономічного середовища. Управління здійснюється за допомогою циклічності процесів діагностики, аналізу, удосконалення та контролю. Стратегічний підхід передбачає можливість всеохоплюючого дослідження особливостей діяльності суб'єкта господарювання, визначення його слабких та сильних сторін, пошуку шляхів їх оптимізації.



## ВИСНОВКИ

Опинившись в новій хвилі конкуренції, вітчизняні банки змушені зайнятися пошуком раціональних шляхів перерозподілу капіталу та клієнтської бази. Через нестабільність джерел ресурсів банку, можливість появи на ринку нових конкурентів, мінливість попиту на банківські продукти та послуги виникають ризики недоотримання маржі. Через це актуальності набула тема управління конкурентоспроможності банку.

В дипломній роботі досліджено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю банку, проаналізовано рівень конкурентоспроможності вітчизняних банків, розроблено рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю.

В першому розділі роботи досліджено економічну категорію «конкурентоспроможність банку» як здатність його до суперництва в конкурентних умовах ринку, з метою досягнення поставлених цілей та встановлення бажаної позиції на ринку. Рівень конкурентоспроможності – це відносний показник, що визначається серед суб'єктів однієї галузі. Аналізуються показники єдиної функціональної групи або за напрямком діяльності або за конкретним продуктом/послугою. Наразі не сформована універсальна методика аналізу та оцінки конкурентоспроможності банку, що пояснюється різноманітністю та багатогранністю банківських продуктів та послуг. Методи дослідження за даною тематикою поділяють на матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні та експертні.

Фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Альфа-Банк» підтверджує його надійність та ефективність системи управління банком. Експрес-аналіз балансових показників банку демонструє стабільний ріст обсягу активів, зобов'язань та капіталу протягом останніх п'яти звітних років. Основу активних операцій банку складають надання кредитів, що характеризує високий рівень ділової активності. В структурі кредитного портфелю переважають позики фізичних осіб, на що і був орієнтований банк. Залучені кошти складають основу ресурсної бази та в основному сформовані за рахунок вкладів населення, проте обсяг вкладів юридичних осіб також має позитивну тенденцію. Прибутковість банку збільшувався з 2016 р. по 2019 р., а в 2020 р. зменшився через вплив пандемії.

В другому розділі роботи проведено таксономічний аналіз дев'яти системно важливих українських банків за критерієм конкурентоспроможності. За інтегральним показником створено рейтинг за 2018-2020 рр. та досліджено зміни рейтингових позицій банків. АТ «Альфа-Банк» спрямовує вектор свого розвитку збалансований розвиток як у залученні коштів, так і у підвищенні ділової активності. Важливим пріоритетом для банку залишається дотримання належного рівня фінансової стійкості та рентабельності.

За допомогою кластерного аналізу згрупувано банки за подібністю факторних показників. Метод кластеризації сприяє формуванню описової характеристики різних рівнів конкурентоспроможності. Варто зауважити, що АТ «Альфа-Банк» за весь досліджений період займав місце серед банків потенційних конкурентів, маючи передумовами переходу на рівень потенційного конкурента. Також для кожного з кластерів розроблено рекомендації щодо усунення недоліків.

Інноваційна діяльність АТ «Альфа-Банк» спрямована на розширення ресурсної бази банку. Пріоритетом є розробка інноваційних продуктів та послуг, які б забезпечували стабільність темпів зростання депозитів та кредитного портфелю. Проте, створення вигідних для клієнтів умов, загрожує недоотриманням банком прибутку, обсяг якого залежить від доходів за кредитними операціями та витратами на залучення коштів. Конкурентоспроможність інновації визначається гарантією забезпечення прибутку, розширення клієнтської бази, а також покращення рівня якості обслуговування клієнтів.

В третьому розділі для розробки рекомендацій щодо стратегії покращення конкурентних позицій на ринку банківських послуг використано матрицю БКГ. Репрезентативність отриманих результатів залежить від коректного підбору вхідних даних. АТ «Альфа-Банк» за показниками депозитної та кредитної діяльності за 2018-2020 р. охарактеризовано конкурентоспроможним банком, який на основі інноваційного та клієнтоорієнтованого підходу заслужив довіру з боку населення. Проте варто переглянути методику контролю джерел доходів та витрат, що сприяє своєчасному реагуванню на ринкові зміни.

Аналітичні дослідження впливу макро- та мікросередовища банку на його конкурентні позиції дали змогу констатувати гнучкість АТ «Альфа-Банк» до змін незалежно від їх масштабу. Попри несприятливість зовнішнього

середовища та слабкі сторони у внутрішній системі, банк демонструє успішну адаптивну політику, засновану на розвитку інновацій, дослідженні та задоволенні потреб клієнтів, використанні стратегічного підходу до управління активами та пасивами.

Стратегія управління конкурентоспроможністю банку має на меті підвищення та/або збереження конкурентної позиції, з урахуванням динамічності та мінливості макроекономічного середовища. Управління здійснюється за допомогою циклічності процесів діагностики, аналізу, удосконалення та контролю. Стратегічний підхід передбачає можливість всеохоплюючого дослідження особливостей діяльності суб'єкта господарювання, визначення його слабких та сильних сторін, пошуку шляхів їх оптимізації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
2. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7.12.2000 № 2121-III (зі змінами та доповненнями). Вісник Національного банку України, 2001. № 1. С. 3–46.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : монографія. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
4. Антоненко В.М., Катранжи Л.Л. Сутність та перспективи впровадження портфельного (матричного) стратегічного планування діяльності комерційних банків України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 556–562.
5. Безродна О.С. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління банком. *Розвиток економіки України в умовах глобалізації* : мат. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18 березня 2011 р.). Харків : ХНЕУ, 2011. С. 82–84.
6. Безродна О.С. Оцінювання фінансової діяльності банку та розроблення його стратегії на основі збалансованої системи показників : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Харківський національний економічний ун-т ім. С. Кузнеця. Харків. 2014. 251 с.
7. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST / STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. № 11. С. 41–45.
8. Боярко І.М. Методологічні особливості оцінки кредитних рейтингів у банківській діяльності. *Економіка України*. 2012. № 3. URL: [http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1\\_28\\_2010/28\\_02\\_09.pdf](http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1_28_2010/28_02_09.pdf) (дата звернення: 28.10.2021).
9. Вовк В.Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. *БізнесІнформ*. 2012. № 9. С. 237–240.
10. Вовчак О., Халло В. Сутність та особливості банківської конкуренції. *Світ фінансів*. 2008. № 4 (17). С. 86–92.
11. Вулфел Чарльз Дж. Энциклопедия банковского дела и финансов : монографія. Самара : Корпорация «Федоров», 2000. 559 с.
12. Гірняк В.В., Євтух Л.Б. Зарубіжний досвід організації маркетингової діяльності у процесі продажу банківських продуктів. *Гроші, фінанси і кредит*.

2018. № 23. 273-277.

13. Гірченко Т.Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг. *Регіональна економіка*. 2009. № 4. С. 122–127.

14. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т.1. С. 136–140.

15. Гончаренко Т.П. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища банку. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2 (18). С. 190–198.

16. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №2. С. 130–145.

17. Гриньова В.М., Колодізев О.М. Інноваційний розвиток економіки України як стратегічний напрям підвищення її конкурентоспроможності у світі. *Вісник економічної науки України*. 2014. №1 (25). С. 140–143.

18. Дайан А. Академия рынка: маркетинг : монография, пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. Р. Оллье, Д. Ксардель, А. Олливье, Р. Урсе. Москва : Экономика, 1993. 572 с.

19. Дереза В.М., Шавло Ю.А. Сучасний стан та проблеми конкурентоспроможності банків України. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5. С. 306–310.

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

21. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*. 2001. № 2. С. 22–23.

22. Зигрій О.В. SWOT-аналіз як метод виявлення і оцінювання рівня загроз фінансово-економічній безпеці підприємства. *Збірник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/1080> (дата звернення: 05.11.2021).

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

24. Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А, Абрамова О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. 256 с.

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

26. Коваленко В.В. Грошово-кредитна політика та її вплив на подолання структурних дисбалансів економіки України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 445–449.

27. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку : навч. посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.

28. Колодзієв О.М. Рейтингова система Camel як інструмент оцінки фінансової стабільності банку. *БізнесІнформ*. 2012. № 6. С. 142–145.

29. Колодзієв О.М., Біляєва В.Ю. Формування клієнтських відносин із банком на засадах маркетингу в сучасних умовах. *БізнесІнформ*. 2016. № 3. С. 209–213.

30. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

31. Косар Н.С., Угольков Є.О. Просування банківських продуктів у сучасних умовах та у перспективі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. праць / відп. ред. О.Є. Кузьмін. Львів : вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 213–219.

32. Котковский В.С., Гузенко О.П. Теорія ефективної конкуренції як наукова платформа оцінки діяльності комерційного банку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 46. С. 201–205.

33. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. *Вісник Національного банку України*. 2015. № 3. С. 47–53.

34. Кропивко М.Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління. *Економіка*. 2010. № 11. С. 3–9.

35. Крухмаль О.В., Барановська О.В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3023> (дата звернення: 26.10.2021).

36. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 282–285.

37. Лакосник Е. Банковские инновации на развивающихся рынках. *Банковская практика за рубежом*. 2006. № 7. С. 63–69.

38. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : монографія, пер. с фр. Санкт-Петербург : Наука, 2001. 589с.

39. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання*

*економік*. 2013. № 4. С. 155–163.

40. Легка І.В. Рейтинг банків України за інтегральним показником ділової активності. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2021. № 1. С. 109–112.

41. Луцишина Є.В. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. № 56. С. 173–182.

42. Лютий І. Конкурентоспроможність банків в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу. *Вісник НБУ*. 2006. № 11. С. 18–25.

43. Майбутнє банкінгу: сучасні виклики та перспективи розвитку : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 15 червня 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. 110 с. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ifba/17-5386\\_ZbD196rnik\\_v\\_2\\_28F29.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/ifba/17-5386_ZbD196rnik_v_2_28F29.pdf) (дата звернення: 26.10.2021).

44. Мандель І.Д. Кластерний аналіз : навч. посібник. Москва : Финансы и статистика, 1988. 176 с.

45. Мірошниченко О., Криклій О. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. С. 83-89.

46. Мірошниченко О.В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. Суми : УАБА НБУ, 2007. № 19. С. 358–364.

47. Мірошниченко О.В. Механізм управління конкурентоспроможністю банку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Українська академія банківської справи Національного банку України. 2011. 193 с.

48. Момот О.М. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності банків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 41–47.

49. Окрепкий Р.Б., Мигаль О.Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т.1. № 4. С. 81–88.

50. Олещук М.Г. Управління конкурентоспроможністю банківських послуг: дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н.: спеціальність 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ». Суми, 2013. 251 с.

51. Пацера М. Міжнародна банківська конкуренція: погляд науковців. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 7. С. 31–33.

52. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 624. С. 77–84.

53. Пржанова А.Е. Взаимодействие собственности и конкуренции в современной России : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 «Экономическая теория». Волгоград, 2004. 23 с.

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

55. Разінькова М.Ю., Небаба Н.О., Єгіазарян Р.Г. Оцінка конкурентоспроможності банківської системи України в контексті інтеграції в ЄС. *Агросвіт*. 2018. № 20. С. 31–36.

56. Рац О. М., Тисячна Ю. С. Дослідження конкурентних переваг банків на депозитному ринку України. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 388–394.

57. Рисін В.В., Біда А.П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf) (дата звернення: 28.10.2021).

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

59. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 79–84.

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

61. Самборська-Музичко Ю.О. Конкурентоспроможність як об'єкт аналізу при формуванні стратегії банку. *Економічний аналіз*. 2014. № 1. С. 181–188.

62. Самборська-Музичко Ю.О. Місце конкуренції в стратегічному аналізі банків. *Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки* : мат. міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 26-27 грудня 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. Ч.3. С. 83–86.

63. Самборська-Музичко Ю.О. Стратегічний аналіз



конкурентоспроможності банків : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 / Київський національний економічний ун-т ім. В. Гетьмана. Київ. 2016. 191 с.

64. Сидоренко А.А. Формирование интегрированного показателя развития коммерческого банка. *Научно-технические ведомости СПбГПУ*. 2011. № 5. С. 203–208.

65. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва : Соцэкгиз, 1962. 684 с.

66. Сушко Н.М. Функціональне призначення конкурентної позиції банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. науков. праць. Суми, 2003. С. 118–123.

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

68. Терещенко О.О. Оцінка кредитних ризиків: відповідність новацій НБУ міжнародній практиці. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 9. С. 4–12.

69. Глушта А.Ю. Методи визначення кредитно-рейтингової оцінки банку. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 53–57.

70. Томпсон мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ., 12-е издание. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

71. Торяник Ж.І, Копилець В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1189–1197.

72. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

73. Федулова Л., Волощук І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки : монографія. Київ : Науковий світ, 2002. 301 с.

74. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 4. С. 8–10.

75. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій вибору стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131–137.

76. Шамрик А. Матриця Бостонської консалтингової групи: переваги та недоліки. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*. IV Всеукр.

студ. наук.-техн. конф. Тернопіль : ТНТУ, 2021. С. 195.

77. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

78. Шмігельська З.К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток *Вісник Національного банку України*. 2014. №2. С. 34–41.

79. Batiz-Lazo B. Efthymiou L. *The Book of Payments: Historical and Contemporary Views on the Cashless Society*. London, UK : Palgrave Macmillan, 2016.

80. Chmutova I., Bezrodna O. Development of risk-based financial security management strategy for the bank. *Scientific approaches to the study of the world economy* : collective monograph. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2020. P.71–82.

81. Drucker P.F. *The Practice of Management*. Русскоязычное издание: *Практика менеджмента*. Москва : Вильямс, 2007. 400 с.

82. Furst H. A world becoming cashless. Description and analysis. Munich : GRIN Verlag, 2017. URL: <https://www.grin.com/document/353528> (дата звернення: 27.10.2021).

83. Porter M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. – 396 p.

84. *The mutual fund industry: Competition and investor welfare* / R.G. Hubbard et. al. New York, NY : Columbia University Press, 2010. 256 p.

85. Vanhatalo J., Völzer H., Leymann F. Faster and More Focused Control-Flow Analysis for Business Process Models Through SESE Decomposition. *Lecture Notes in Computer Science*. 2007. Vol.4749. Pp. 43–55.

86. Wellisz C. The Dark Side of Technology. *Finance & Development*. 2016. Vol. 53. No. 3. pp. 14-17.

87. ADL матриця для определения вектора развития компании : веб-сайт. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/> (дата звернення: 04.11.2021).

88. PEST-анализ: что это такое и зачем он нужен : веб-сайт. URL: <https://soldimarketing.ru/analitika/pest-analiz/> (дата звернення: 06.11.2021).

89. Sense Caméleon : офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». URL: <https://alfabank.ua/sense-superapp> (дата звернення: 03.11.2021).

90. Дані наглядової статистики : офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision>

(дата звернення: 26.10.2021).

91. Дослідження ринку банківських послуг: бар'єри на шляху розвитку конкуренції : веб-сайт Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua/news/doslidzhennya-rinku-bankivskih-poslug-baryeri-na-shlyahu-rozvitku-konkurenciyi> (дата звернення: 26.10.2021).

92. Звіт про результати дослідження ринку банківських послуг у контексті порушення принципу конкурентного нейтралітету шляхом прийняття законодавчих та нормативно-правових актів, якими банки державного сектору наділяються виключними правами на надання банківських послуг в окремих сегментах ринку банківських послуг : схвалено Антимонопольним комітетом України 22 жовтня 2020 року, протокол № 65. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fa/005/38a/5fa00538a9171513164556.pdf> (дата звернення: 26.10.2021).

93. Картка «Універсальна» Visa & Mastercard : офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/platezhnie-karty/universalna> (дата звернення: 03.11.2021).

94. Киевстар и Sense SuperApp – вместе еще больше преимуществ! : офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». URL: <https://alfabank.ua/kyivstar/> (дата звернення: 02.11.2021).

95. Київстар та Альфа-Банк Україна оголошують про початок стратегічної співпраці : офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyivstar-ta-alfa-bank-ukrayina-ogoloshuyut-pro-rochatok-strategichnoyi> (дата звернення: 02.11.2021).

96. Котковський В.С., Коваленко Д.В. Проблеми трактування дефініції «конкурентоспроможність банку» : веб-сайт URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73526> (дата звернення: 26.10.2021).

97. Про банк : офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». URL: <https://alfabank.ua/about> (дата звернення: 29.10.2021).

98. Фінансова звітність : офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». URL: <https://old.alfabank.ua/investor-relations> (дата звернення: 28.10.2021).

99. Цифровий банк Sense SuperApp : офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». URL: <https://alfabank.ua/sense-superapp> (дата звернення: 02.11.2021).

100. Чорна картка : офіційний сайт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». URL: [https://www.monobank.ua/?utm\\_source=ADMITAD&utm\\_medium=card&utm\\_campaign=930134&utm\\_content=CjwKCAiA4veMBhAMEiwAU4XRrxYdwh9SjjOol\\_s](https://www.monobank.ua/?utm_source=ADMITAD&utm_medium=card&utm_campaign=930134&utm_content=CjwKCAiA4veMBhAMEiwAU4XRrxYdwh9SjjOol_s)

Lj53oNRgS-5lUlgJzQnX-04bY7pN\_FTCV-KmXlBoCmrYQAvD\_BwE  
звернення: 03.11.2021).

(дата

## ДОДАТКИ

Додаток А

Річна фінансова звітність АТ «Альфа-Банк» за 2016-2020 рр.

Таблиця А.1

## Звіт про фінансовий стан АТ «Альфа-Банк»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
<b>АКТИВИ</b>	<b>38 953 914</b>	<b>49 284 365</b>	<b>60 744 132</b>	<b>71 909 379</b>	<b>97 592 962</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти	6 377 887	8 360 068	9 695 179	13 473 472	24 264 327
Кредити та заборгованість банків	138 142	3 272 973	8 999 808	548 304	200 628
Кредити та заборгованість клієнтів	25 629 498	28 052 410	32 458 158	39 199 834	47 838 898
Інвестиції в цінні папери	2 868 571	4 103 469	4 271 878	9 211 129	12 286 826
Похідні фінансові активи	-	-	166 832	742 349	329 058
Інвестиційна нерухомість	693 070	2 424 823	1 976 750	2 104 157	899 502
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	62	62	62	1 981	1 981
Відстрочений податковий актив	1 180 287	1 042 568	725 142	858 374	852 369
Основні засоби та нематеріальні активи	874 239	1 258 122	1 099 721	3 692 290	3 617 050
Інші активи	1 192 158	768 992	1 016 178	1 679 815	6 360 900
Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	-	878	334 424	397 674	941 423
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	<b>35 642 190</b>	<b>45 591 423</b>	<b>55 703 044</b>	<b>63 389 966</b>	<b>87 969 991</b>
Кошти, що отримані від Національного банку України	-	-	-	-	9 914 846
Кошти банків	1 671 132	1 286 944	35 589	50 335	106 366
Кошти клієнтів	31 495 398	41 900 685	52 488 347	59 276 880	73 315 858
Похідні фінансові зобов'язання	-	-	4 205	1 285	125 466
Боргові цінні папери, емітовані банком	63 518	62 250	44 937	6 902	8 456
Резерви за зобов'язання	-	39 309	49 499	89 459	145 415
Інші залучені кошти	519 536	-	-	-	-
Інші зобов'язання	533 066	898 876	1 696 056	2 768 892	2 928 111
Субординований борг	1 359 540	1 403 359	1 384 411	1 184 309	1 413 730
Зобов'язання групи вибуття	-	-	-	11 904	11 743
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	<b>3 311 724</b>	<b>3 692 942</b>	<b>5 041 088</b>	<b>8 519 413</b>	<b>9 622 971</b>
Статутний капітал	7 515 616	12 179 756	12 179 756	28 726 248	28 726 248
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	739 926	739 630	739 630	2 367 572	2 367 572
Незарєстровані внески в капітал	4 664 140	-	-	-	-
Резерви та інші фонди банку	294 048	294 048	353 769	1 228 425	1 421 007
Резерви переоцінки	323 049	335 144	11 272	136 032	65 242
Нерозподілений прибуток / непокритий збиток	-10 225 055	-9 855 636	-8 243 339	-23 938 864	-22 957 098

Таблиця А.2

## Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід АТ «Альфа-Банк»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Процентні доходи	5 359 310	5 486 468	6 659 549	8 252 240	8 731 766
Процентні витрати	(3 609 533)	(2 701 006)	(3 088 369)	(4 275 646)	(3 673 344)
Чистий процентний дохід	1 749 777	2 785 462	3 571 180	3 976 594	5 058 422
Прибуток (збиток) до оподаткування	(4 286 169)	733 196	1 667 424	1 777 919	1 176 743
Витрати з податку на прибуток	191 396	(135 980)	(357 164)	147 901	(21 958)
Чистий прибуток (збиток) за рік	(4 094 773)	597 216	1 310 260	1 925 820	1 154 785



## Показники діяльності системно важливих банків України за 2018-2020 рр.

2018 р.	Статутний капітал	Строкові депозити	Дохідні активи	Каса та коррахунки	Депозити	Чистий прибуток/збиток	Активи / Пасиви
2018 р.							
АТ КБ «ПриватБанк»	206 059 744	122 117 497	57 236 806	22 345 331	224 951 854	12 798 275	386 939 574
АТ «Ощадбанк»	49 472 840	102 054 031	77 576 463	10 634 527	151 447 721	162 238	235 722 487
АТ «Укрексімбанк»	38 730 042	38 257 276	87 147 697	4 195 328	79 947 267	852 300	192 835 492
АБ «УКРГАЗБАНК»	13 318 561	36 595 948	52 502 094	3 623 952	65 247 563	768 698	142 780 022
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	6 153 411	14 546 094	51 185 331	10 057 394	58 159 939	5 087 934	111 547 920
АТ «Альфа-Банк»	12 179 756	30 715 351	47 206 014	2 088 887	52 288 562	1 310 260	97 592 962
АТ «УКРСИББАНК»	5 069 262	5 473 067	38 629 526	4 790 465	40 188 680	2 659 857	72 315 975
АТ «ОТП БАНК»	6 186 023	4 152 713	24 369 791	2 325 104	26 355 271	1 974 310	58 966 183
АТ «ПУМБ»	3 294 492	18 099 505	32 838 686	2 686 827	40 328 419	2 008 508	75 263 954
2019 р.							
АТ КБ «ПриватБанк»	206 059 744	110 168 652	61 187 926	28 601 098	231 386 432	32 609 220	314 105 943
АТ «Ощадбанк»	49 472 840	104 784 044	65 193 144	36 723 642	198 808 733	255 158	250 865 625
АТ «Укрексімбанк»	38 730 042	40 782 198	53 278 939	5 202 974	75 339 672	63 618	140 338 187
АБ «УКРГАЗБАНК»	13 318 561	39 447 681	38 985 679	11 075 977	103 552 666	1 288 995	119 336 451
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	6 154 516	15 404 267	47 927 679	10 832 776	66 615 719	4 748 714	92 218 260
АТ «Альфа-Банк»	28 726 248	31 783 495	39 206 682	5 182 902	59 281 063	1 925 820	71 909 379
АТ «УКРСИББАНК»	5 069 262	5 828 625	21 371 356	5 326 793	44 355 786	2 580 448	53 299 096
АТ «ОТП БАНК»	6 186 023	5 455 450	25 450 536	3 145 451	35 179 411	2 536 756	44 889 432
АТ «ПУМБ»	3 294 492	17 607 443	32 886 479	3 733 898	42 553 687	2 603 718	55 437 218
2020 р.							
АТ КБ «ПриватБанк»	206 059 744	117 732 705	56 835 296	27 029 630	309 536 166	24 302 225	386 939 574
АТ «Ощадбанк»	49 472 840	102 541 040	63 250 877	15 294 209	184 886 207	2 776 323	235 722 487
АТ «Укрексімбанк»	45 570 041	67 443 699	48 591 484	4 217 270	114 640 732	-5 603 999	192 835 492
АБ «УКРГАЗБАНК»	13 318 561	58 046 596	47 517 583	7 684 869	126 570 817	411 039	142 780 022
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	6 154 516	8 473 552	46 064 119	13 854 051	88 163 376	4 074 830	111 547 920
АТ «Альфа-Банк»	28 726 248	28 375 871	47 844 448	7 228 506	74 122 065	1 154 786	97 592 962
АТ «УКРСИББАНК»	5 069 262	3 845 783	21 067 227	6 601 935	62 247 489	1 312 021	72 315 975
АТ «ОТП БАНК»	6 186 023	5 583 070	27 777 335	3 551 197	47 617 138	1 733 722	58 966 183
АТ «ПУМБ»	4 780 595	18 684 868	37 573 208	3 953 195	57 307 480	2 608 093	75 263 954

Додаток В  
Публікації за темою дипломної роботи

# ТАКСОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ БАНКІВ УКРАЇНИ ЗА ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ЯК ПОКАЗНИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

УДК 336.71:005.332.4

Легка

I.B.

студентка 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Досліджено фінансові показники 20 банків України. На основі фінансової звітності розраховано показники ділової активності банків. Методом таксономічного аналізу розраховано інтегральний показник ділової активності. Проведено ранжування банків за узагальненим показником ділової активності як чинника конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ділова активність, таксономічний аналіз.

Аннотация. Исследованы финансовые показатели 20 банков Украины. На основе финансовой отчетности рассчитаны показатели деловой активности банков. Методом таксономического анализа рассчитан интегральный показатель деловой активности. Проведено ранжирование банков по обобщенным показателем деловой активности как фактора конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, деловая активность, таксономический анализ.

Abstract. The financial indicators of 20 banks of Ukraine were studied. Based on the financial statements, the indicators of business activity of banks are calculated. An integrated indicator of business activity was calculated by the method of taxonomic analysis. Banks were ranked according to the generalized indicator of business activity as a factor of competitiveness.

Key words: competitiveness, business activity, taxonomic analysis.

На сучасному етапі розвитку банківської сфери та на фоні негативних наслідків фінансової кризи, серед яких основними є масовий

відплив коштів з рахунків, падіння довіри до банків зі сторони фізичних та юридичних осіб, збільшення суми проблемної заборгованості та підвищення банківських ризиків, пріоритетними задачами є підвищення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності українських банків на внутрішньому та зовнішньому фінансовому ринках.

Дослідженню факторів впливу на конкурентоспроможність банку присвячені праці Волощук І.П. [1], Золотарьової О.В. [2], Качуріної А.А. [3], Коваленко А.І. [4], Медведєва М.В. [5], Мірошніченко О.В. [6], Примостки Л.О. [7].

Метою дослідження є оцінка конкурентоспроможності банків України за показником ділової активності та ранжування їх за інтегральним показником.

Конкурентоспроможність банків – це узагальнюючий показник фінансової стабільності і стійкості банку та її здатність забезпечити собі провідні позиції на ринку за умов високого рівня конкуренції. Одним з невід’ємних факторів визначення рівня конкурентоспроможності банку є його ділова активність. Для оцінки ділової активності банків України у 2019 р. обрано 5 коефіцієнтів, наведених в табл. 1.

Таблиця 1

Показники ділової активності банку

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Оптимальне значення
Коефіцієнт активності залучення коштів	$K_{зк} = Зк / П_{заг}$	80%-85%
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	$K_{зд} = Д_{стр} / П_{заг}$	10%-30%
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель	$K_{зкр} = КР / Зк$	75%-85%
Коефіцієнт активності спрямування депозитів у кредитний портфель	$K_{дскр} = КР / Дс$	200%-220%
Коефіцієнт кредитної активності інвестицій у кредитний портфель	$K_{кра} = КР / Аз$	65%-75%

В табл. 2 наведено розрахункові значення вищевказаних коефіцієнтів для 20 банків України, згідно даних їх фінансової звітності на кінець 2019 р. [8]

Визначимо інформаційну цінність факторів за допомогою коефіцієнта варіації, який розраховується як відношення стандартного відхилення до середнього значення (табл. 3). Якщо показник менше

10%, то показник не має інформаційної цінності і виключається.

Таблиця 2

Вихідні дані на 01.01.2020 р. для розрахунку таксономічного показника

№	Банк	К зк, %	К зсд, %	К зкр, %	К дс, %	К кра, %
1	АТ КБ «ПриватБанк»	77,65	35,41	36,02	79,00	27,97
2	АТ «Ощадбанк»	81,16	37,24	32,23	70,25	26,16
3	АТ «Укрексімбанк»	54,95	34,75	69,09	109,26	37,97
4	АБ «Укргазбанк»	86,76	9,90	37,72	330,39	32,72
5	АТ «Райффайзен банк Аваль»	80,63	18,50	70,94	309,15	57,20
6	АТ «Альфа-Банк»	82,50	41,46	67,00	133,31	55,28
7	АТ «Укрсиббанк»	85,23	10,95	47,14	367,04	40,17
8	АТ «ПУМБ»	77,12	40,77	76,92	145,50	59,32
9	АТ «ОТП БАНК»	80,32	12,18	70,37	463,99	56,52
10	АТ «Креді Агріколь Банк»	81,64	33,63	89,21	216,56	72,83
11	АТ «Сбербанк»	67,22	14,31	61,93	290,84	41,63
12	АБ «Південний»	75,96	20,71	62,29	228,47	47,32
13	АТ «Універсал банк»	80,94	49,24	67,64	111,18	54,75
14	АТ «ПроКредит Банк»	63,09	27,32	107,03	247,15	67,52
15	АТ «ТАСКОМБАНК»	68,55	44,96	83,81	127,77	57,45
16	АТ «КредоБанк»	75,40	33,52	81,00	182,20	61,08
17	АТ «СКАЙ БАНК»	49,91	30,54	54,92	89,75	27,41
18	АТ «Правекс Банк»	63,12	22,60	49,83	139,16	31,45
19	АТ «Ідея Банк»	77,60	65,70	98,65	116,52	76,56
20	АТ «Банк Кредит Дніпро»	83,49	36,85	46,09	104,41	38,48

Таблиця 3

### Розрахунок коефіцієнтів варіації

Показник	К зк, %	К зсд, %	К зкр, %	К дс, %	К кра, %
Стандартне відхилення	9,96	13,93	20,01	107,15	15,09
Середнє значення	74,66	31,03	65,49	193,09	48,49
Коефіцієнт варіації	13,33	44,91	30,55	55,49	31,12

Відповідно табл. 3 всі показники мають інформаційну цінність, тому виключати їх не варто. Наступним кроком є стандартизація розрахункових значень показників (табл. 4).

Координатами точки-еталону більш доцільно використовувати стандартизовані оптимальні значення кожного коефіцієнта:

$$P_0 (0,7873; -0,7915; 0,7252; 0,1578; 1,4254)$$

## Стандартизація показників

К зк	К ззд	К зкр	К дс	К кра
0,3004	0,3144	-1,4728	-1,0648	-1,3594
0,6525	0,4455	-1,6624	-1,1465	-1,4798
-1,9796	0,2670	0,1798	-0,7824	-0,6972
1,2149	-1,5160	-1,3881	1,2813	-1,0446
0,5992	-0,8990	0,2724	1,0831	0,5771
0,7876	0,7489	0,0753	-0,5579	0,4497
1,0616	-1,4413	-0,9174	1,6234	-0,5510
0,2468	0,6992	0,5714	-0,4442	0,7178
0,5686	-1,3526	0,2438	2,5281	0,5323
0,7008	0,1866	1,1853	0,2190	1,6127
-0,7477	-1,1997	-0,1782	0,9122	-0,4547
0,1308	-0,7404	-0,1599	0,3301	-0,0775
0,6305	1,3074	0,1075	-0,7645	0,4147
-1,1627	-0,2662	2,0759	0,5045	1,2610
-0,6144	1,0000	0,9154	-0,6097	0,5935
0,0743	0,1790	0,7754	-0,1017	0,8342
-2,4862	-0,0349	-0,5284	-0,9645	-1,3967
-1,1595	-0,6047	-0,7827	-0,5034	-1,1289
0,2956	2,4884	1,6573	-0,7146	1,8598
0,8865	0,4182	-0,9696	-0,8277	-0,6632

Подальші розрахунки проводимо в наступній послідовності:

- 1) Визначимо відстань між точками-характеристиками банку та еталоном

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2}$$

- 2) Визначимо середню відстань від еталону

$$\bar{C}_0 = \frac{\sum_{i=1}^m C_{i0}}{m}$$

- 3) Визначимо середньоквадратичне відхилення

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}{m}}$$

- 4) Визначимо інтегральні показники для кожного банку

$$d_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0}, \text{ де } C_0 = \bar{C}_0 + 2\sigma_0$$

Результати розрахунків та рейтингування банків за інтегральним показником ділової активності наведено в табл. 5.

Таблиця 5

## Рейтинг банків за таксономічним показником

Банк	$C_{i0}$	$d_i$	Рейтинг
АТ КБ «ПриватБанк»	3,9421	0,17389	18
АТ «Ощадбанк»	4,1701	0,12612	19
АТ «Укресімбанк»	3,8030	0,20306	17
АБ «Укргазбанк»	3,5407	0,25801	14
АТ «Райффайзен банк Аваль»	1,3519	0,71669	2
АТ «Альфа-Банк»	2,0638	0,56752	6
АТ «Укрсиббанк»	3,0413	0,36267	12
АТ «ПУМБ»	1,8441	0,61354	4
АТ «ОТП БАНК»	2,6477	0,44514	10
АТ «Креді Агріколь Банк»	1,1021	0,76904	1
АТ «Сбербанк»	2,7282	0,42829	11
АБ «Південний»	1,8722	0,60766	5
АТ «Універсал банк»	2,5852	0,45825	9
АТ «ПроКредит Банк»	2,4597	0,48454	7
АТ «ТАСКОМБАНК»	2,5478	0,46608	8
АТ «КредоБанк»	1,3673	0,71346	3
АТ «СКАЙ БАНК»	4,6993	0,01523	20
АТ «Правекс Банк»	3,6138	0,24269	16
АТ «Ідея Банк»	3,5803	0,24973	15
АТ «Банк Кредит Дніпро»	3,1110	0,34806	13

На основі балансових показників 20 банків України здійснено таксономічний аналіз ділової активності банків. За 5 коефіцієнтами виведено інтегральний показник для кожного з 20 обраних банків та проведено рейтингову оцінку. Таким чином, ділову активність АТ «Креді Агріколь Банк» у 2019 р. можна назвати найбільш оптимальною, адже співвідношення статей активів та пасивів найбільш наближене до оптимального значення. На противагу АТ «СКАЙ БАНК» продемонстрував найгірші показники ділової активності.

Варто зазначити, що невелика кількість банків мають значення інтегрального показника вище середнього, отже в банківській системі України недостатньо конкурентоспроможних установ, які б стимулювали розвиток банківського сектору належним чином.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Волощук І.П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / І.П. Волощук. – К., 2002. – 23 с.
2. Золотарьова О.В., Гура С.О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання / О.В. Золотарьова, С.О. Гура // Інвестиції: практика та досвід – 2016. – №3. – С. 34-39.
3. Качурина А.А., Касьянова Н.В. Оценка уровня конкурентоспособности коммерческого банка на основе системно-динамического подхода / А.А. Качурина, Н.В. Касьянова // «Культура народов Причерноморья» / Материалы международной научной конференции «Столыпинские чтения. Экономика, политика, культура в контексте столыпинских реформ». – Симферополь, 2013.
4. Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции конкурентоспособности в научных исследованиях / АИ. Коваленко // Теоретическая конкуренция. – 2013. – № 6. – С. 72–82.
5. Медведєв М.В. Сутність конкурентоспроможності банку / М.В. Медведєв // Управління розвитком. – 2013. – №12. – С. 38-39.
6. Мірошніченко О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О.В. Мірошніченко // Экономика Крыма. – 2009. – № 28. – С. 42-47.
7. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку / Л.О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
8. Офіційний сайт Національного банку України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>

Науковий керівник к.е.н., доцент Азізова К.М.



## ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЗАСОБУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

УДК 336.71:[330.341.1:339.137]

Легка І.В.

студентка 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Досліджено інноваційну діяльність АТ «Альфа-Банк». На основі фінансової звітності досліджено зміни балансових показників банку. Проаналізована динаміка залучення коштів та формування кредитного портфелю з врахуванням фактору впровадження інноваційних рішень. Проведено аналіз та оцінку управління конкурентоспроможністю банку на основі впливу інноваційної діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інновації, мобільний додаток, платіжна картка, колаборація.

Аннотация. Исследована инновационная деятельность АО «Альфа-Банк». На основе финансовой отчетности исследованы изменения балансовых показателей банка. Проанализирована динамика привлечения средств и формирование кредитного портфеля с учетом фактора внедрения инновационных решений. Проведен анализ и оценка управления конкурентоспособностью банка на основе влияния инновационной деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, инновации, мобильное приложение, платежная карта, коллаборация.

Abstract. The innovative activity of JSC "Alfa-Bank" is investigated. Based on the financial statements, changes in the bank's balance sheet indicators have been studied. The dynamics of raising funds and the formation of the loan portfolio is analyzed, taking into account the factor of implementation of innovative solutions. An analysis and assessment of the bank's competitiveness management based on the impact of innovation.

Key words: competitiveness, innovations, mobile application, payment

card, collaboration.

Сучасний світ, який постійно розвивається, важко уявити без інновацій, що стали рушійною силою соціального та економічного розвитку. Інноваційна діяльність допомогла суспільству досягти вищого ступеню. Проте інноваційний процес залишається складним явищем, яке потребує постійних досліджень для оптимізації прийнятих на кожному його етапі рішень, та досягнення успіху під час впровадження його результатів в повсякденне життя. Банківська сфера вважається найбільш стабільною складовою економіки, проте основою її розвитку в умовах глобалізації також становлять інновації. Активне формування глобальної фінансової системи спричиняє високий рівень конкуренції, а нові потреби сучасного споживача фінансових послуг вимагають пошуку нових рішень щодо взаємодії банків зі своїми клієнтами.

Дослідженню впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність банку присвячені праці Т.Д. Гірченко [1], В.М. Гриньової [2], О.М. Колодізева [2], О.В. Крухмаль [3], О.В. Барановської [3], О.Л. Рудої [4], З.К. Шмігельської [5]

Метою дослідження є оцінка інноваційної діяльності як засобу управління конкурентоспроможністю на прикладі АТ «Альфа-Банк».

Головною платформою для розвитку банківських інновацій є фінтех та діджиталізація. Розвиток інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу сприяє популяризації банківських послуг. Варто відмітити, що для споживача найважливішими були і залишаються простота, зрозумілість та прозорість. Популяризація банківських послуг серед старшого покоління, на нашу думку, має стати викликом та одним із завдань для банків сьогодення. Адже саме цей сегмент споживачів, маючи недовіру до банківських установ, тримають гроші готівкою та неактивно використовують кредитні пропозиції. Ця проблема пов'язана ще із недостатнім рівнем фінансової грамотності населення, а його підвищення також може стати перспективним напрямком для банків на шляху до популяризації своїх послуг серед всіх верств та вікових категорій населення.

АТ «Альфа-Банк» як один з лідерів на банківському ринку, має на меті бути одним із найбільш якісних банків і з точки зору портфеля

запозичень, і з точки зору клієнтського обслуговування. Для реалізації своєї стратегії банк провадить активну інноваційну діяльність, результати якої визнані в Україні та відмічені нагородами. У 2020 рік банк увійшов з чітким планом роботи над трансформацією внутрішніх процесів, які впливають на якість продуктів і сервісів. 26 листопада 2020 р. АТ «Альфа-Банк» презентував новітню розробку – новий цифровий банк Sense SuperApp. Sense надає новий досвід використання цифрового банку завдяки інноваційній технології здійснення платежів drag'n'drop/«тягни та кидай». Додаток містить сервісний центр з найтоншими налаштуваннями – для редагування доступні фото профілю, назви рахунків, дизайн ярликів, їхнє розташування, можливе створення папки з популярними платежами, вибір теми, фону робочого столу, звуків, мови та стилю спілкування. У Sense об'єднано цифровий банкінг для фізичних осіб та ФОП-клієнтів. Тепер клієнти-підприємці можуть управляти своїми особистими і бізнес-рахунками в одному додатку. АТ «Альфа-Банк» першим в Україні запустив повноцінну відеоідентифікацію. Серед вищевказаних переваг Sense SuperApp неможливо не відмітити улюблений фінансовий тренд сучасності – кешбек. Програма винагород Cash'U CLUB дозволяє обирати серед 7 категорій з кешбеком до 10% та додатково 0,5% за всі платежі з Apple Pay або Google Pay. Cash'U CLUB має декілька рівнів, залежно від кількості накопичених бонусів [6].

В березні 2021 р. АТ «Альфа-Банк» повідомив про колаборацію з найбільшим українським оператором зв'язку – компанією «Київстар». Таке об'єднання в Україні відбувається вперше. Обидві компанії ось уже понад 20 років утримують топ-позиції в своїх сегментах, а тепер стали партнерами з однією метою – дати своїм клієнтам ще більшу швидкість операцій і простоту обслуговування через єдину точку доступу. Абоненти компанії «Київстар» мають можливість об'єднати доступ до свого банківського і телефонного рахунку у Sense. Новий унікальний для України функціонал має вагомі переваги: легкий перегляд балансу за обидвома рахунками; поповнення мобільного телефону та домашнього інтернету в один дотик за допомогою технології drag'n'drop; оплати без комісій; відстежування статистики послуг і витрат; інформація про тарифний план, пакети послуг, історію дзвінків. Важливо, що всі

персональні дані користувачів програми надійно захищені. Планується розширення можливості єдиного доступу і для корпоративних клієнтів мобільного оператора [7,8].

В серпні 2021 р. АТ «Альфа-Банк» вперше в Україні презентував картку з нескінченним пільговим періодом – Sense Caméléon. Унікальна для українського ринку банківських послуг карта Caméléon може бути кредитною або дебетовою, та має низку переваг, як над своїми попередниками в банку, так і серед конкурентів. Зважаючи на унікальність картки Sense Caméléon, наразі вона не має конкурентів в Україні за критерієм пільгового періоду та відсоткової ставки за використанні кошти кредитного ліміту. Варто відзначити, що кредитний ліміт встановлюється банком на основі кредитної історії клієнта, може бути збільшений, проте максимальна сума кредитного ліміту становить 30 000 грн. Кешбек повертається за всіма операціями – поповнення, зберігання коштів, розрахунки. Тарифи на зняття кредитних коштів однакові у всіх трьох банках, проте зняття власних коштів є безкоштовним лише у АТ «Альфа-Банк», до того ж у банкоматах всіх українських банків. Єдиним критерієм, за яким картка Caméléon поступається, є мінімальний місячний платіж за користування кредитними коштами. Пояснюється це тим, що пропонуючи надзвичайно вигідні умови для клієнтів, банк наражається на ризики виникнення проблемної заборгованості. Хоча кредитний ліміт по картці не досить високий (до того ж не всім клієнтам доступна максимальна сума кредитного ліміту), проте банк таким чином попереджує необдумані дії клієнтів, щодо користування кредитними коштами [9].

Для оцінки впливу інноваційної діяльності АТ «Альфа-Банк» на рівень конкурентоспроможності досліджено динаміку кредитів, депозитів та фінансових результатів банку, за 2020-2021 рр. (період впровадження вищезгаданих інноваційних рішень) в поквартальному розрізі. На рис. 1 наведено динаміку наданих банком кредитів приватним особам та корпоративним клієнтам [10].

Протягом 2020 р. спостерігалось скорочення наданих фізичним особам кредитів з 32 528 004 тис. грн. до 28 898 422 тис грн. Якщо в II кварталі скоротилося кредитування ще й юридичних осіб на 6,40%, то до кінця року воно нарощувалося банком темпами 12,11% та 15,77%

відповідно в III та IV кварталах. Після запуску Sense SuperApp вже за перший квартал 2021 р. вдалося збільшити кредитний портфель на 145 097 тис. грн. за рахунок позик фізичних осіб, проте кредитування корпоративних клієнтів зменшилось аж на 3 894 470 тис. грн.

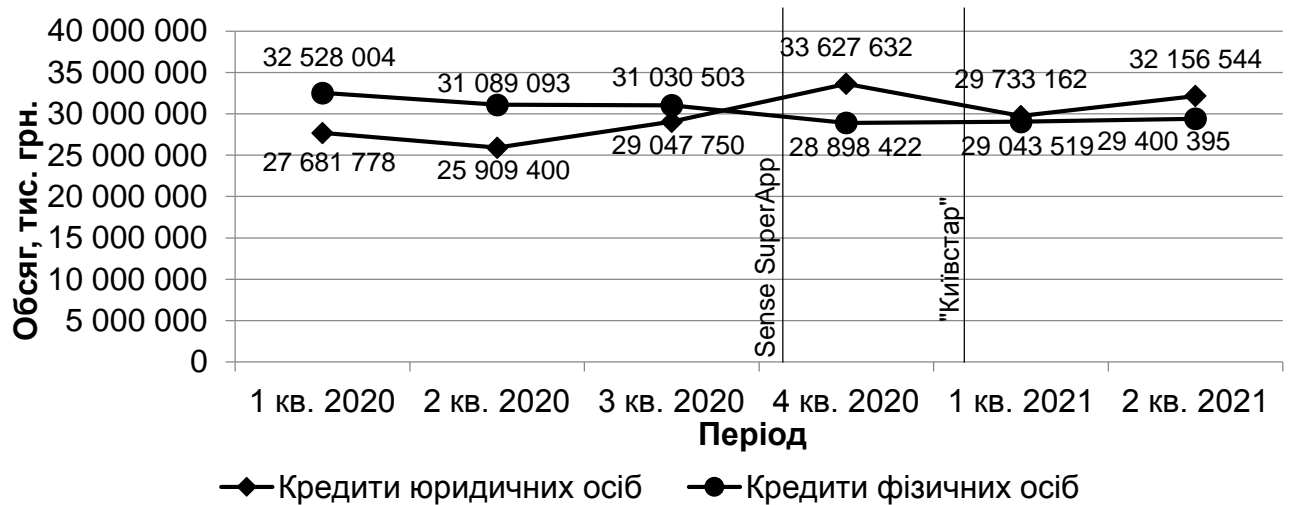


Рис. 1. Динаміка наданих кредитів АТ «Альфа-Банк»

А от після запуску пілотного етапу співпраці з компанією «Київстар», за рахунок залучення нових клієнтів, кредити юридичних осіб зросли на 8,15%, а фізичних – на 1,22%.

Ще однією, не менш важливою, причиною необхідності впровадження інновацій в банківській сфері є пошук нових джерел розширення ресурсної бази. Аналіз структури та динаміки коштів клієнтів АТ «Альфа-Банк» (рис. 2) свідчить про успішну стратегію банку в контексті залучення коштів клієнтів [10].

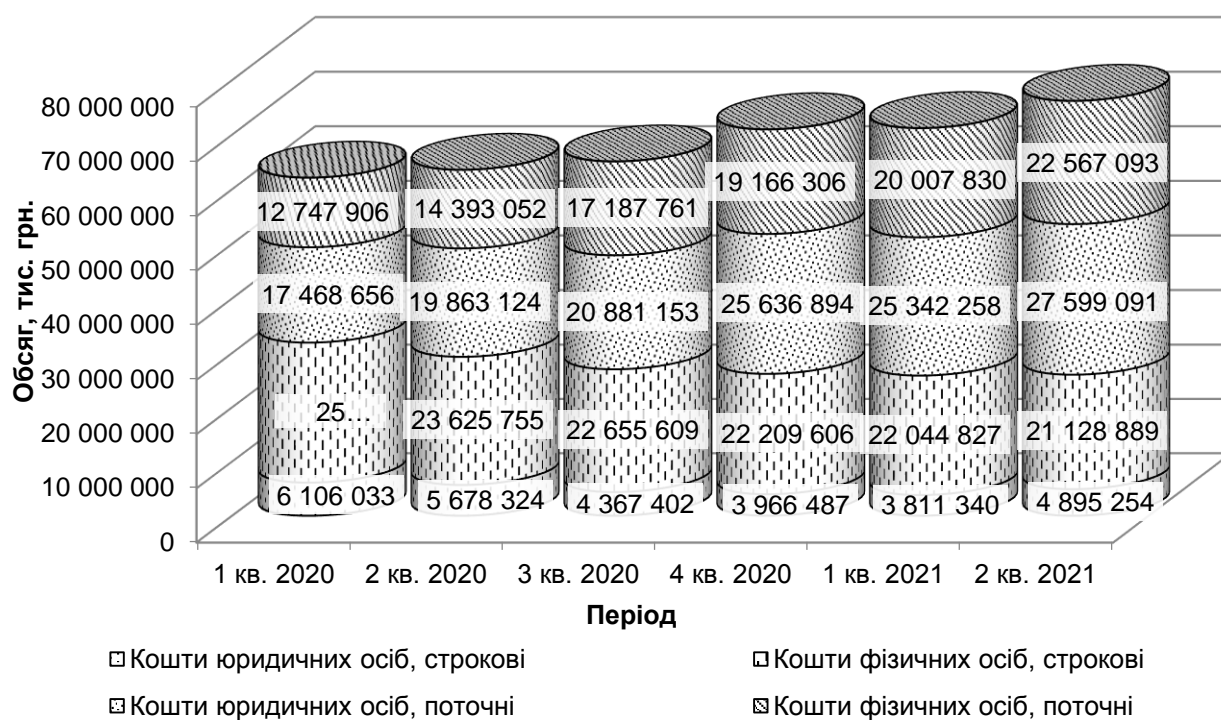


Рис. 2. Структура та динаміка коштів клієнтів АТ «Альфа-Банк»

Строкові кошти юридичних осіб в 2020 р. мали тенденцію до скорочення як їхніх обсягів, так і частки у структурі залучених коштів: з 9,83% у I кварталі до 5,58% за підсумками 2020 р. Запуск нового цифрового банку Sense SuperApp сприяв скороченню темпів зменшення їх обсягу, а вже в II кварталі 2021 р. вдалося досягти їх збільшення на 28,44%. Щодо строкових коштів фізичних осіб, то їх обсяги за весь досліджений період стрімко зменшувалися, що спричинило скорочення їхньої питомої ваги з 41,53% у I кварталі 2020 р. до 27,73% за підсумками II кварталу 2021 р. Причиною цього стали в тому числі і інноваційний додаток, об'єднаний з особистим кабінетом мобільного зв'язку: старі і нові клієнти вважали вигіднішим використовувати переваги нових технологій, які більше орієнтовані на поточні рахунки потенційних вкладників.

Нові інноваційні продукти та пропозиції значно активізували використання поточних рахунків АТ «Альфа-Банк» як фізичними, так і юридичними особами. Поточні рахунки юридичних осіб з I кварталу 2020 р. до I кварталу 2021 р. збільшувалися як в грошовому вираженні, так і за темпами приросту (13,70%, 5,12% та 22,78% відповідно). Проте за підсумками I кварталу 2021 р. їх обсяг скоротився (так само як і строкові кошти) на 294 636 тис. грн. На противагу їм, кошти на поточних рахунках

фізичних осіб за весь досліджений період зростали, щоправда різними темпами. При цьому питома вага їх в загальній сумі коштів клієнтів банку зростала помірними темпами, досягла 29,61% за результатами II кварталу 2021 р., з 12 747 906 тис. грн. до 22 567 093 тис. грн. Пов'язано це насамперед з вигідними умовами зберігання та використання власних коштів (кешбек, відсотки на залишки власних коштів).

Відображенням ефективності кредитної та депозитної діяльності банку є процентні доходи і витрати, а ефективність управління банком знаходить своє відображення в чистому прибутку/збитку. На рис. 3 наведено динаміку процентних доходів та витрат, чистого прибутку/збитку [10]. Процентні доходи та витрати протягом року зростають рівномірно. З рис. 3 видно, що процентні доходи та витрати протягом року зростають рівномірно: в другому кварталі обсяги зростають майже вдвічі, в третьому кварталі темп зростання становить половину попереднього, в четвертому – темп приросту втричі менший за попередній квартал.

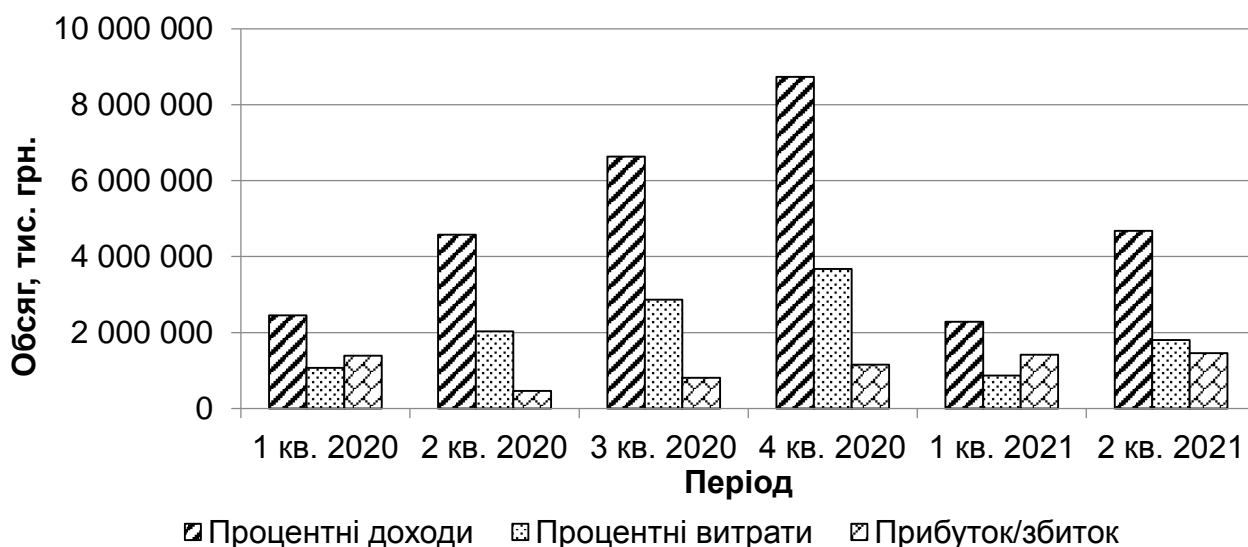


Рис. 3. Динаміка процентних доходів та витрат, чистого прибутку

Варто зауважити, що на початку року темпи приросту процентних доходів нижчі за темпи зростання процентних витрат, а ближче до кінця року ситуація змінюється в протилежний бік. Динаміка прибутку, після спаду в II кварталі 2020 р., стала позитивною – 75,33%, 42,49%, 22,58%, 3,16% відповідно з III кварталу 2020 р. до II кварталу 2021 р. Такі позитивні зміни відбувалися після впровадження нового цифрового

банку та початку співпраці новим партнером.

Отже, інновації у сфері мобільного банкінгу не завжди є стимуляторами ділової активності банку з точки зору розширення кредитного портфелю. А от нові канали залучення клієнтів працюють ефективно саме в цьому напрямку, особливо якщо банк пропонує клієнту ефективну систему управління власними позиками (мова йдеться про удосконалений мобільний додаток). Інноваційна діяльність банку стимулює розширення ресурсної бази. АТ «Альфа-Банк» активно працює в напрямку розробки інноваційних продуктів та послуг, які б дозволили залишати стабільні темпи зростання як депозитів, так і кредитного портфелю. Проте, створюючи сприятливі для залучення нових клієнтів умови, важливо пам'ятати про прибуток, який напряму залежить від вартості кредитних та залучених коштів. Конкурентоспроможними є лише ті інновації, які забезпечують достатній рівень прибутковості банку, забезпечують розширення клієнтської бази та покращення якості послуг та обслуговування клієнтів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гірченко Т.Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг / Т.Д. Гірченко Т.Д. // Регіональна економіка. – 2009. – № 4. – С. 122–127.
2. Гриньова В.М., Колодізев О.М. Інноваційний розвиток економіки України як стратегічний напрям підвищення її конкурентоспроможності у світі / В.М. Гриньова, О.М. Колодізев // Вісник економічної науки України. – 2014. – №1 (25). – С. 140–143.
3. Крухмаль О.В., Барановська О.В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка / О.В. Крухмаль, О.В. Барановська // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3023>.
4. Руда О.Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг / О.Л. Руда // Економіка та держава. – 2018. – № 4. – С. 58–61.
5. Шмігельська З.К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток / З.К. Шмігельська // Вісник Національного банку України. –



2014. – №2. – С. 34–41.

6. Цифровий банк Sense SuperApp – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/sense-superapp>

7. Киевстар и Sense SuperApp – вместе еще больше преимуществ! – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/kyivstar/>

8. Київстар та Альфа-Банк Україна оголошують про початок стратегічної співпраці – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyivstar-ta-alfa-bank-ukrayina-ogoloshuyut-pro-pochatok-strategichnoyi>

9. Sense Caméléon – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/sense-superapp>

10. Офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/sense-superapp>

Науковий керівник к.е.н., доцент Киркач С.М.