

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри:

_____ Попова О.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ _____ ” _____ 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління конкурентоспроможністю комерційних банків»

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБА_м-21

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Кулікова Карина Ренатівна

_____ (підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Ляшок Н.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства

О.О. Фоміна

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кулікова Карина Ренатівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю комерційних банків»
керівник роботи __Катранжи Л.Л., к.е.н., доц._____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „11”_ лютого_2022 р. №__78_

2. Строк подання студентом роботи__12 травня 2022р._____

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність АТ «Ощадбанк», статистична звітність української фондової біржі, науково-теоретичні видання, матеріали звіту про переддипломну практику, фінансово-економічні показники підприємства, статут, річна фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 Теоретичні дані щодо конкурентоспроможності комерційних банків

РОЗДІЛ 2. Проведення оцінки конкурентоспроможності банку на прикладі «АТ ОЩАДБАНК»

РОЗДІЛ 3.Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності комерційного банку

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Підходи до визначення поняття «конкуренція», Складові конкурентоздатності банку, Складові елементи конкурентоспроможності продуктів банку, П'ять конкурентних сил по М. Портеру, Цикл управління конкурентоспроможністю організації, Загальний рейтинг стійкості банків (2 квартал 2022 року), Організаційна структура АТ «Ощадбанк»,Основні показники балансу АТ «Ощадбанк» 2021-2022 рр.

6. Консультанти з проекту (роботи), із зазначенням розділів, що їх стосуються

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	д.е.н, проф. Ляшок Н.Ю.		
2.	д.е.н, проф. Ляшок Н.Ю.		
3.	д.е.н, проф. Ляшок Н.Ю.		
Нормо-контроль	д.е.н, проф. Ляшок Н.Ю.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми дослідження	26.09.2022	
2.	Складання завдання на виконання випускної кваліфікаційної роботи, складання плану роботи	1.10.2022	
3.	Вивчення економічної літератури з обраної теми роботи та написання першого розділу	15.10.2022	
4.	Аналіз статистично-економічної інформації з досліджуваної проблеми та написання другого розділу дипломної роботи	1.11.2022	
5.	Розробка рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності, які розглянуті в ракурсі обраної теми роботи	15. 11.2022	
6.	Оформлення вступу, висновків, реферату, демонстраційних аркушів	1.12.2022	
7.	Подання виконаної роботи на зовнішнє рецензування	15.12.2022	
8.	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи, підписання дипломної роботи у завідувача кафедри та подання документів до ДЕК	17.12.2022	

Студент _____ Кулікова К.Р.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Ляшок Н.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кулікова К.Р. Управління конкурентоспроможністю комерційних банків /Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «менеджмент».

Для того щоб стабільно та якісно функціонувати на фінансовому ринку банку необхідно мати високий рівень конкурентоспроможності самої фінансової установи, а також гідний рівень послуг, які він надає. Через динамічний темп розвитку фінансового сектора загалом, як і банківської сфери зокрема акценти управління конкурентоспроможністю комерційних банків мають властивість зміщуватися. Банківська конкуренція являє собою безперервний і динамічний процес суперництва банків, небанківських фінансових інститутів і нефінансових підприємств, в ході якого вони прагнуть забезпечити собі міцне становище на ринку банківських та інших фінансових послуг. У першому розділі цієї роботи було проведено аналіз різноманітних теоретичних підходів, які визначають поняття конкурентоспроможності у фінансовому секторі, його основних завдань та сутності. Було охарактеризовано та визначено основні компоненти конкурентоспроможності банків, проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності банків на актуальному, сучасному етапі. Другий розділ даної роботи відведено аналізу стану ступеня розвитку банківського сектора країни, з'ясувати яке місце у ньому посідає державний банк АТ «Ощадбанк» та проведемо оцінку результатів фінансової діяльності банку за 2021-2022 рр. , що використовуються вітчизняними банками і можуть бути оцінені як основні складові конкурентоспроможності

БАНК, , КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ БАНКУ, РИНОК БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ, РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ, ІНДЕКСНА ОЦІНКА, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

ANNOTATION

Kulikova K.R. Management of the competitiveness of commercial banks / Graduation qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "management".

In order to function stably and qualitatively on the financial market, the bank must have a high level of competitiveness of the financial institution itself, as well as a decent level of services it provides.

Due to the dynamic pace of development of the financial sector in general, as well as the banking sphere in particular, the emphasis of managing the competitiveness of commercial banks tends to shift. Banking competition is a continuous and dynamic process of competition between banks, non-bank financial institutions and non-financial enterprises, during which they strive to ensure a strong position in the market of banking and other financial services. In the first section of this work, an analysis of various theoretical approaches was carried out, which define the concept of competitiveness in the financial sector, its main tasks and essence.

The main components of banks' competitiveness were characterized and determined, the methods of assessing banks' competitiveness at the current, modern stage were analyzed. » and we will evaluate the results of the bank's financial activity for 2021-2022, which are used by domestic banks and can be evaluated as the main components of competitiveness

BANK, , COMPETITIVENESS OF THE BANK, MARKET OF BANKING SERVICES, REGULATION OF COMPETITIVENESS, INDEX EVALUATION, COMPETITIVE ENVIRONMENT, COMPETITIVE ADVANTAGES

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ДАНІ ЩОДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ.....	10
1.1. Поняття та сутність конкурентоздатності.....	10
1.2. Складові конкурентоздатності	15
1.3. Методи управління конкурентоздастністю	23
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ «АТ ОЩАДБАНК».....	33
2.1. Загальний рейтинг банківських установ України	33
2.2. Загальна інформація про АТ «Ощадбанк», та його діяльність під час війни 2022 року.	38
2.3. WEB-банкінг та діджиталізація як конкурентна перевага.....	45
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	56
3.1 Розвиток онлайн-банкінгу як конкурентна перевага	56
3.2.Інтернет-маркетинг банку як інструмент підвищення конкурентоздатності	61
3.3. Методи підвищення розвитку персоналу банку, як конкурентна перевага	66
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

На сьогодні ми маємо вагоме збільшення конкуренції, яке у свою чергу викликане потребами пошуку принципово нових ринків продажів, а також змагання за отримання клієнтів, інтервенція найкращих позицій на даному ринку, передбачає від вчених пошук абсолютно нових методів пропозицій щодо захоплення конкурентних переваг банківськими закладами над ринком фінансових послуг. Огляд наукових наук спостережень вказує на той факт, що як виявляється єдино визнаною моделлю управління конкурентоспроможністю банків, у нашій державі, а й у зарубіжних країнах немає. Тому це питання завжди тримається у актуальних позиціях для розгляду. Мета дипломної роботи можна ідентифікувати як дослідження практичних та теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю банку, і в тому числі визначення методів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на підставі впливу факторів безпосередньо на неї. Здійснення цієї мети визначило необхідність постановки та рішення подібних завдань:

- Сукупно визначити суть терміну конкурентоспроможність банку;
- Дослідити методичні ази управління конкурентоспроможністю в комерційний банк;
- Надати оцінку сучасного стану конкурентоспроможності банків України;
- Провести дослідження конкурентоспроможності банків України продуктовим рядом;
- Виконати факторний аналіз конкурентоспроможності комерційних банків України;
- Сконструювати методологію оцінки конкурентоспроможності банку. Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю банку, яке предметом – конкурентоспроможність банку.

Фінансовий сектор є основою розвитку у всіх країнах. У країнах із переважною ринковою економікою головною основою зростання та рушійною силою виступає фондовий ринок. У країнах, що розвиваються фундаментальну роль у забезпеченні функціонування економіки, виконує банківський сектор. Оскільки банківські послуги, безперервно розвиваються і збільшується їх чисельність і функціонал, то набуває актуальності питання забезпечення стабільності та якісного функціонування самих банківських установ. Звісно, ці чинники мають на увазі загострення конкуренції над ринком банківських послуг. Якщо банк конкурентоспроможний фінансовому ринку йому гарантовано прибуткове і стабільне функціонування. Питання управління конкурентоспроможністю банків на вітчизняному ринку банківських послуг є надзвичайно актуальними завдяки гармонізації державного банківського законодавства з європейськими та навіть світовими стандартами. Чинні законодавчі та нормативні акти виступають інформаційною базою дослідження, що коригують функціонування банків, офіційні матеріали Національного банку та Державного комітету статистики, Асоціації українських банків, наукові праці зарубіжних та вітчизняних економістів, присвячені проблематичним ситуаціям в управлінні конкурентоспроможністю банку. Сконструйовано методику оцінки конкурентоспроможності щодо попередніх досліджень вчених у порівнянні оцінками конкурентоспроможності дає можливість встановити інтегральний показник, що є агрегованим узагальненням як внутрішньобанківських, так і зовнішніх показником конкурентоспроможність банку. Результат отриманий у ході кваліфікаційної магістерської роботи може бути використаний у банках з метою утворення нових методів та підходів для прийняття управлінських рішень щодо удосконалення конкурентоспроможність банку. Актуальний стан прогресу банківського бізнесу постійно супроводжується усілякими кризовими явищами, що виникають як у фінансовій, так і в економічній сферах країни, тому підтримка конкурентоспроможності банків, насамперед, повинна ґрунтуватися на розробці переконливих, дієвих

повідомлень для клієнтів, інвесторів та працівників. Основні події банків, дозволяють наочно спостерігати їх конкурентоспроможністю, повинні полягати у забезпеченні фінансово сталого розвитку; протекції наявного власного банківського бізнесу; роботи на перспективу Умови, що діють на даний момент, функціонування банківського ринку безпосередньо кричать власникам банку про те, що зараз є вкрай доцільною розробка та впровадження стратегічних стратегій управління конкурентоспроможністю банку, обов'язково потрібно розвивати нові методики реалізації та формування конкурентних переваг та продуктивних, дієвих стратегій. Як би там не було, а стратегії розвитку в обов'язковому порядку потрібно формувати, враховуючи всі можливі невизначеності, вони повинні бути, в першу чергу, максимально гнучкими і бути готовими до можливості реалізації тих самих банківських ризиків.

У роботі розглядаються основні чинники, що впливають конкурентоспроможність банку. Дана характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища по відношенню до банку. Сформовано класифікацію факторів, що надають найбільший вплив на конкурентоспроможність банку.

Зовнішнє середовище є джерелом, яке живить всю організацію своїми ресурсами, обов'язково необхідними протекції її внутрішнього потенціалу гідному рівні. Організація перебуває у стані перманентного обміну із зовнішнім середовищем, надаючи цим собі можливість перебування над ринком і виживання. Але ресурси зовнішнього середовища, на жаль, не вічні, будь-якої миті існує можливість того, що підприємство не зможе взяти собі необхідні ресурси із зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ДАНІ ЩОДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

1.1. Поняття та сутність конкурентоздатності

Банківському сектору довелося подолати досить важкий і довгий шлях розвитку на початку свого зародження. Але не дивлячись на це свого піку він так і не досяг, тому що наш сучасний світ безперервно розвивається, і бути впевненим у стабільності своєї лідерської позиції не можна, оскільки будь-якої миті "наступити на горлянку" можуть інші конкурентні банки. І так у всіх сферах, не лише у банківській. До цього дня банківські установи не в змозі видобути під впливом різних факторів головного аспекту – певисокої конкурентоспроможності серед вітчизняних фінансових інституцій, не зважаючи на такий фактор як міжнародна арена, там ще складніше конкурувати. Причин цьому багато, але можна виділити одну з них – це недовготривала історія діяльності комерційних установ у нашій країні. Ця причина супроводжується таким моментом, як низька здатність до застосування рентабельних способів управління. Самою суттю цього є те, що банківська конкуренція плавно перетікає у варіацію ринкового суперництва. Для того щоб аналізувати та заглиблюватися в тему конкурентоспроможності, виявлення особливостей та методів покращення нам необхідно визначити суть поняття "конкуренція". Конкуренція - це найважливіший термін у ринковій економіці, що є ключовим. Тим банкам або підприємствам, які тільки виходять на ринок, необхідно володіти інформацією, яка кількість конкурентів у їх ніші, і якому рівню потрібно буде відповідати. Конкурентоспроможність банку – це ключовий показник у процесі визначення рівня ефективності його діяльності. Але, не зважаючи на велике значення даного поняття, всі

науковці так і не дійшли єдиного судження щодо визначення суті цього поняття.

З кожним роком рівень конкуренції тільки зростає, і продовжуватиме, а останні роки тиск конкурентів став більш відчутним. Основним яскравим прикладом відсутності конкуренції є пострадянський простір, де раніше лідером виступала саме держава. Таке поняття, як конкуренція в економіці з'явилося і почало набирати обертів ще за давніх часів. Деякі сучасні вчені відносять зародження цього терміна з німецьким подібним словом "konkurrenz", а інші припускають, що термін відноситься до англійської "competition". Взагалі ці дві думки сходяться в одному що основним словом тут все ж таки є латинське «concurro», що означає, з однієї сторони, злиття та взаємопроникнення, з другого – зіткнення, тобто відображення ходу взаємодії. Ось таке трактування поняття «конкуренція» було основним в економічній літературі, хоча зовсім не зрозуміло, хто на першому етапі ввів дане поняття. [1]. На сьогодні існує деяка кількість підходів до інтерпретації поняття конкуренції (рис 1.1.)



Рисунок 1.1. – Підходи до визначення поняття «конкуренція»

Складено автором на основі [2-7]

Незважаючи на кризу, яка застала всю нашу планету в 2020 році, фінансовий ринок продовжує динамічний розвиток, а на ринку банківських послуг дотримується досить висока конкуренція, яка була додатково

посилена суттєвим скороченням кількості комерційних банків у 2014-2018 роках. у ході реалізації реформ Національного банку України. Банківський сектор сприяє тому що відбувається перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, населенням і державою в деякі галузі економіки, а так само їх залучення. Національний банк України встановлює, а також регулює обсяг коштів відповідно до попиту на гроші, використовуючи вільні грошові маси для їх перерозподілу між суб'єктами господарювання, і завдяки цьому відбувається зміни величини фінансових ризиків та фінансових капіталів.

На даний момент відбувається суттєве загострення конкуренції завдяки економічному зовнішньому середовищу, а особливо конкуренція зростає на ринку банківських послуг, що передбачає обов'язковий пошук нових конкурентних переваг для банківських та інших фінансових установ. Таким чином, щоб підвищити свою прибутковість, а також підтримувати стійкість на фінансовому ринку, обов'язково потрібно зберігати конкурентоспроможність, це завдання буде пріоритетним для всіх учасників фінансового ринку.

Велика кількість робіт в економічній літературі були присвячені дослідженню банківської конкуренції на прикладі функціонування банківського сектору в цілому, авторами яких є вітчизняні вчені, та зарубіжні.

Перші теоретичні дослідження, які стосуються конкуренції, з'явилися ще в середині XVIII ст. у роботах класиків економічної теорії. Наприклад, А. Сміт тлумачив конкуренцію як певну стратегію поведінки людини, а саме персональні продавці та споживачі змагалися на ринках за більш вигідні та прийнятні умови продажу та купівлі. Існує такий принцип «невидимої руки» яким конкуренція примушує промисловця через суб'єктивні інтереси (вводити нові технології, створювати нові методи організації, економічно застосовувати ресурси) щоб догодити інтересам громадянства [2]. Найбільш динамічне зростання конкуренція проходить в умовах капіталістичного

методу виробництва. Метою конкуренції на фінансовому ринку є поєдинок за одержання гранично високого прибутку. За словами Т.В. Осовський та А.А. Юшкевич, «конкуренція – це конфліктна обставина, що, на думку одних, може заохочувати інновації та впроваджувати нові ідеї чи, як припускають інші, зароджувати неефективність, витрачання орієнтації та зацікавленості до ефективної праці» [4]. О. Мельничук думає, що «конкуренція – це безкомпромісна боротьба між особистими товаровиробниками за більш сприятливі умови виробництва та реалізації товарів для отримання вищого прибутку» [5]

Перші теоретичні дослідження, які стосуються конкуренції, з'явилися ще в середині XVIII ст. у роботах класиків економічної теорії. Наприклад, А. Сміт тлумачив конкуренцію як певну стратегію поведінки людини, а саме персональні продавці та споживачі змагалися на ринках за більш вигідні та прийнятні умови продажу та купівлі. Існує такий принцип «невидимої руки» яким конкуренція примушує промисловця через суб'єктивні інтереси (вводити нові технології, створювати нові методи організації, економічно застосовувати ресурси) щоб догодити інтересам громадянства[2]. Найбільш динамічне зростання конкуренція проходить в умовах капіталістичного методу виробництва. Метою конкуренції на фінансовому ринку є поєдинок за одержання гранично високого прибутку. За словами Т.В. Осовський та А.А. Юшкевич, «конкуренція – це конфліктна обставина, що, на думку одних, може заохочувати інновації та впроваджувати нові ідеї чи, як припускають інші, зароджувати неефективність, витрачання орієнтації та зацікавленості до ефективної праці» [4]. О. Мельничук думає, що «конкуренція – це безкомпромісна боротьба між особистими товаровиробниками за більш сприятливі умови виробництва та реалізації товарів для отримання вищого прибутку» [5] Давайте розберемося, що включає аналіз ринкових позицій і стратегічних перспектив банків-конкурентів? Він насамперед передбачає врегулювання чотирьох базових питань, які узагальнюють потенціал конкурентів, а точніше:

- Визначити основні цілі поставлені конкурентами;
- Виділити стратегії досягнення вищевказаних цілей конкурентів;
- дізнатися про всі кошти за допомогою яких реалізуються стратегії конкурентів;
- Виділити усі варіанти можливих майбутніх стратегій конкурентів.

Результати подібного аналізу, що ґрунтується на такій інформації, є основою для побудови профілю конкурента.

Потенціал комерційних банків включає нижченаведені складові: виробничу, фінансово-економічну, науково-дослідну, організаційну, кадрову, маркетингову.

Фінансово-економічний аспект вимагає ознайомлення з джерелами фінансування діяльності, що відбувається на даний момент, та розвитку банку, розмірів знижок, цінового діапазону тощо.

Виробнича складова включає всю потужність даної виробничої бази банку, що обумовлює обсяги послуг, що випускаються, схильність до трансформації продуктового портфеля банку, схильність до нарощування обсягів інноваційних продуктів і послуг (кількість зайнятих співробітників і рівень їх професійної кваліфікації, забезпеченість основними фондами, ступінь ефективності та сучасності експлуатації основних фондів, будова витрат виходячи з фактора економії відповідно до обсягів та темпів розробки випуску інноваційних послуг та продуктів. Науково-дослідна складова – це природно потужність, яку має науково-дослідним база, і характеризує можливість створення нових видів банківських послуг і товарів. (Кількість висококваліфікованих аналітиків, розмір бюджету трансформації продуктового портфеля, ефективність та інтенсивність науково-дослідних розробок, оснащеність сучасними засобами банківської справи,).

Кадрова складова - це рівень професійної кваліфікації штатних працівників банку відповідно до досвіду роботи, посад, наявності профільного досвіду набутого за кордоном, а також вікової структури і т.д.

Організаційна складова – ступінь можливої диверсифікації діяльності

банку; способи стимулювання робочого колективу, клієнтів; різноманітні методи аналізу діяльності, планування, якнайточніше прогнозування діяльності комерційного банку; доступність та зрозумілість інформації про клієнтську базу, дані про ринкові тенденції; надійна система безпеки; обов'язково наявність сучасного ІТ-обладнання та програмного забезпечення.

Маркетингова складова – безпосередньо імідж банку; успішна виражена концепція банківських послуг і товарів; їхня якість; чи відповідають вони світовим стандартам; глибина та широта продуктового портфеля; частка ринку існуюча як у кожному сегменті так і в цілому на загальному ринку банківських послуг та продуктів; поглиблене знання та методологія реалізації маркетингових досліджень, їх бюджет; та безпосередньо ефективність продажів. Кількість і деталізація складових конкурентного потенціалу коригуватиметься залежно від певних особливостей діяльності даного комерційного банку.

1.2. Складові конкурентоздатності

Аналізування та визначення оцінки конкурентоспроможності банківських послуг включає наступні кроки:

- дослідити запити і переваги потенційних клієнтів, що ітресують банк;
- організувати моніторинг ринку банківських послуг з метою еккаутингу про відмінні особливості продуктових рядів конкурентів, стратегії розвитку банків-конкурентів, обсяги продажу тощо;
- розробити єдину систему відмітних характеристик, властивостей банківських послуг з позицій банківської установи та її клієнтів відповідно до кожного елемента продуктового портфеля;
- змодельювати процес підтримки своєї конкурентоспроможності, тобто виявити фактори, які впливають на ступінь конкурентоспроможності та визначити взаємозв'язок між ними;
- вибрати модель кількісної оцінки цієї конкурентоспроможності

банківських послуг і товарів, розробити власні методи, способи та інші процедури, які допомагають вирішити певні задачі;

- Провести аналіз динаміки всіляких факторів, які визначають конкурентоспроможність послуг та продуктів банку;
- Визначити рівень конкурентоспроможності всіх елементів продуктового портфеля банківської установи, який забезпечує весь цільовий обсяг прибутку, а також цільову частку ринку банківських послуг.

Немає жодного визнаного економічного трактування зазначеного терміна, і це, у свою чергу, підштовхує до зародження протиріч у процесі аналізування і, відповідно, управління конкурентоспроможністю банків. Вчені підходять до визначення конкурентоспроможності банків по-різному, наприклад, малюнку 1.1. проілюстровано базові підходи до визначення цього поняття.



Рисунок 1.2. – Складові конкурентоздатності банку

**Складено автором на основі [12]*

Конкурентоспроможність банку можна визначити його виробничим,

фінансово-комерційним потенціалом, цілком достатнім, щоб зберігати частку ринку або навіть розширювати в умовах жорстокої конкурентної боротьби [3, с. 84]. Конкурентоспроможність - це комплексне явище, що включає в свою сферу виробничий, а також торгово-збутовий потенціал банку. Рівень конкурентоспроможності прямо пропорційно залежить від наявності чи відсутності продуктивних ідей або розробок, вміння якнайшвидше втілити їх у реальність, так само залежить від плідної роботи маркетингової служби, ефективних методів просування послуг, фінансового та економічного потенціалу та, зрештою, від її іміджу. Одну з важливих ролей у підтримці своєї конкурентоспроможності виконує інтелектуальний та науковий потенціал. Варто підкреслити, що з безлічі чинників впливу показник конкурентоспроможності, найбільш значимим є рівень конкурентоспроможності самого банківського продукту. Саме цей фактор має привілей визначати місце банківської установи на ринку. Під конкурентоспроможністю банківського продукту мається на увазі його здатність конкурувати з подібними товарами над ринком. Не можна розглядати конкурентоспроможність товару банку як характеристику окремо існуючих напрямів функціонування банку, у разі вищезгадане поняття є комплексне поняття. Цей комплекс містить у собі набір відмінних показників, які можуть надати продукту здатність конкурувати коїться з іншими над ринком. Основними чинниками впливу конкурентоспроможність банківського продукту вважатимуться ціну і якість продуктів, які банк пропонує своїм клієнтам [10]. Схема складових елементів конкурентоспроможності банківського продукту зображено малюнку:

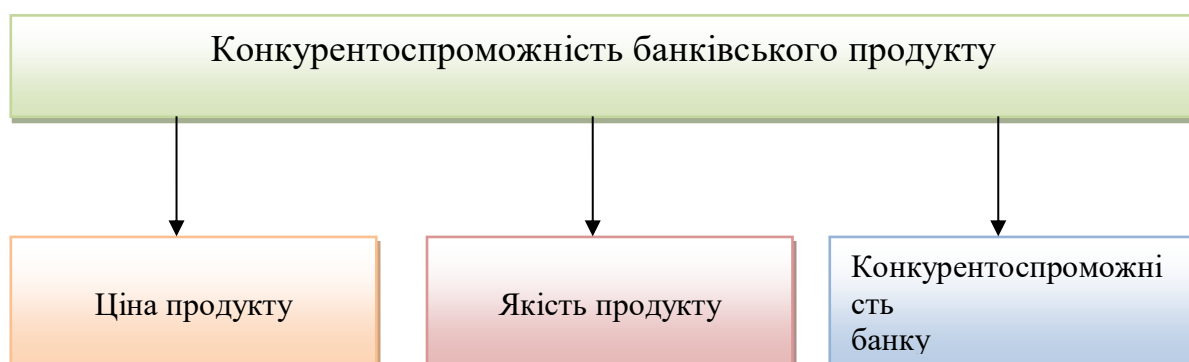


Рисунок 1.3. – Складові елементи конкурентоспроможності продуктів банку

**Складено автором на основі [12]*

На сьогодні постійним процесом є посилення конкурентної боротьби серед банків. Це відбувається через вплив наступних моментів: однаковість банківських послуг та продуктів битва за доступні дешеві ресурси, що слугує примусовим фактором для комерційних банків переконувати своїх клієнтів у своїй конкурентоспроможності та якості управління; обмеженість функціонуваного інструментарію послуг банку, що, знову ж таки, змушує банки активніше конкурувати у сфері встановлення цін на банківські послуги та продукти. Базовими показниками конкурентоспроможності банківської установи є: як це не дивно, саме імідж банку; природно величина статутного капіталу та активів; обов'язково стійкість клієнтської бази; якість послуг; спектр послуг; наявність філій та мережі банку, розташування філійної мережі; рівень професійності менеджменту; ефективна, що приносить результати реклама; рівень кваліфікації працівників; їхній досвід роботи; рівень фінансового стану банку; вартість послуг [4, с. 36]. Оцінювання конкурентоспроможності класичного комерційного банку здійснюється шляхом зіставлення базових показників його функціонування з однойменними показниками інших банків-конкурентів. Мета такого оцінювання можна визначити як виявлення слабких сторін у діяльності банківської установи. Це надає можливість визначення маркетингової стратегії розвитку комерційного банку на довгострокову перспективу, застосовувати його конкурентні переваги і якнайшвидше ліквідувати виявлені недоробки та недоліки. Справді, перспективним шляхом до підвищення конкурентоспроможності буде створення таких послуг, які повністю відповідатимуть запитам клієнтів. Також можна підвищувати свою конкурентоспроможність за допомогою зростання науково-технічного рівня надання послуг, удосконалення методів логістики, скорочення часу надання

послуг, дотримання дисципліни у приміщенні банку. Звернемося до Майкла Портера щоб виділити п'ять факторів, які визначають внутрішню привабливість ринку чи його сегмента з погляду довгострокової прибутку компанії: конкуренти, потенційні учасники ринку, товари-замінники, покупці та постачальники (Малюнок 1). Кожен із цих факторів становить потенційну загрозу для нашого банку. До них відносяться:

- загроза інтенсивного суперництва;
- загроза появи нових учасників;
- загроза товарів-замінників;
- загроза посилення ринкової влади покупців;
- загроза посилення ринкової влади постачальників.

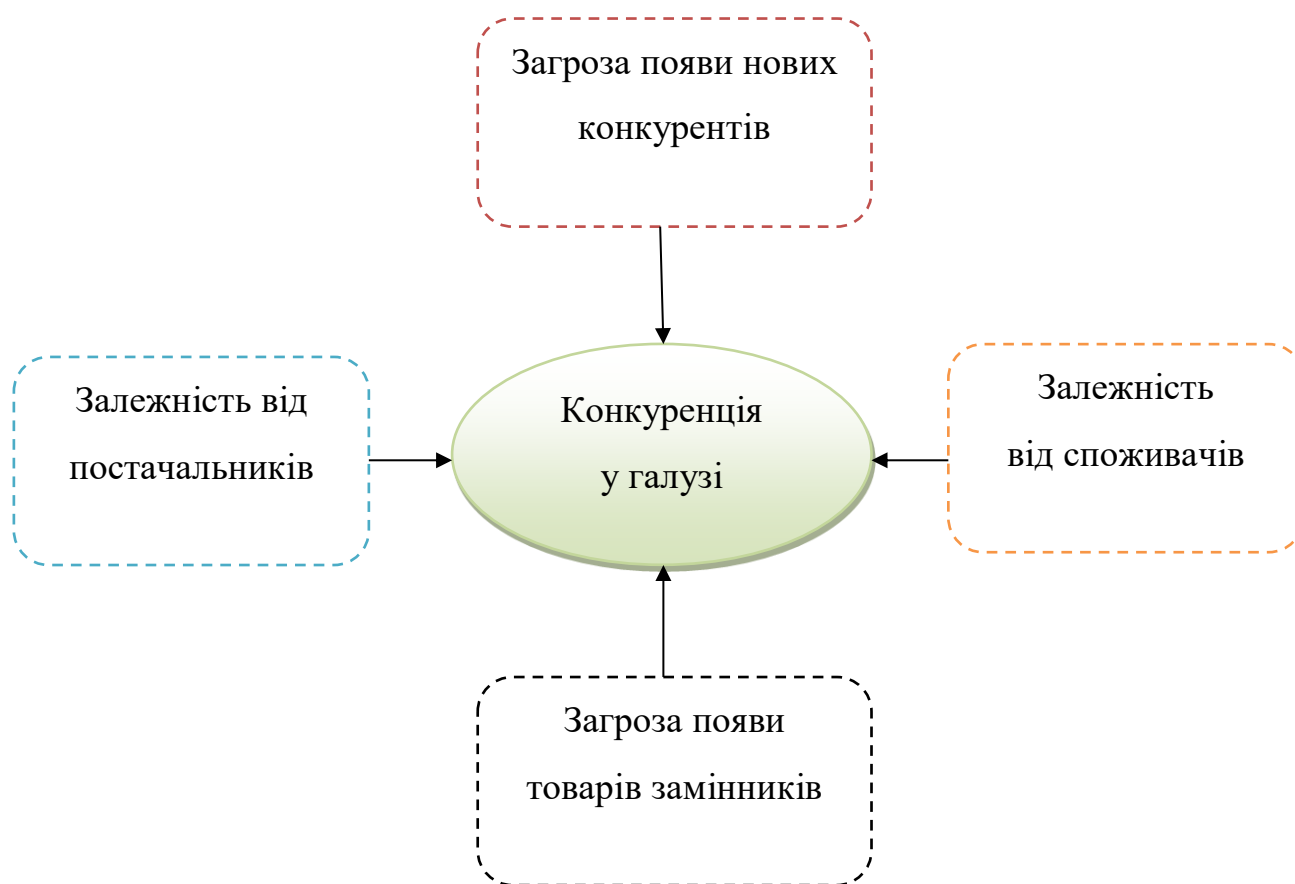


Рисунок 1.4. – П'ять конкурентних сил по М. Портеру

**Складено автором на основі [1, с. 101]*

Лаконічно познайомимося із цими п'ятьма чинниками конкуренції.

1) Загроза інтенсивного суперництва. Сильні, агресивні конкурентні, які оперують у ринковому сегменті, ще й велику кількість природно роблять його непривабливим. Такий ринковий сегмент можна оцінити як небезпечний для слабких та нових підприємств. Сегмент стає ще меншим привабливим, якщо рівень товарів та послуг у ньому стабілізувався або активно знижується, якщо нарощування виробничої потужності не може проводитися плавно, а тільки ступнево, з різкими перепадами, якщо рівень перманентних витрат так само якщо конкуренти досить сильно зацікавлені у тому, щоб зберігати свої позиції у цьому сегменті. Для такого роду ринків властиві часті цінові протистояння, рекламні війни та потреба у нових товарах, що істотно підвищує витрати Конкурентної битви.

2) Загроза появи нових учасників. Привабливість ринкового сегмента обумовлюється висотою бар'єрів на вході до нього і, звичайно ж, на виході. Найбільш прийнятним можна назвати сегмент із високими вхідними бар'єрами та відсутністю усіляких перешкод на виході, у такому разі поява на ньому нових, молодих компаній проблематично і малоймовірно, а ось фірми, які не отримали особливого успіху в діяльності, можуть без особливих проблем перепрофілювати своє виробництво. Якщо бар'єри на вході і на виході досить високі, галузь володіє високим потенціалом до хорошого прибутку, але водночас підвищується і рівень ризику, оскільки підприємства, справи яких йдуть не зовсім гладко та інертно, продовжують залишатися на ринку і просто змушені, не здаючись, вести боротьбу до кінця. Але у разі низьких бар'єрів і на вході та на виході, фірми без значних витрат входять у галузь і легко залишають її, але є плюс, у вигляді стабільних доходів хоч вони й невисокі.

3) Загроза товарів-замінників. Ринковий сегмент може втратити свою привабливість, у разі знаходження в ньому конкурентних товарів-замінників або реальної загрози їх поява. Можливо також наявність субститутів, яке обмежуватиме рівень цін і весь прибуток Підприємствам, підприємствам доводиться дуже активно стежити за ціновими тенденціями. Якщо в конкурентних галузях виникають нові методології та технології, або прогресує

конкуренція, як результат може проявитися зниження цін та прибутку в аналізованому ринковий сегмент.

4) Загроза посилення ринкової влади покупців. Сегмент котирується непривабливим, якщо споживачі в ньому мають сильну або ринковою владою, що набирає обертів. Ринкова влада клієнтів зростає у випадках, коли: чисельність їх невелика або вони якісно організовані; витрати для придбання є значною частиною витрат покупців; продукція не диференційована; вартість перемикавання інший товар формальна; сприйнятливість покупців до цін, обумовлена їх низькими доходами, виявляється високою; у покупців з'являється можливість прямого інтегрування. План компаній-постачальників може зводитися до роботи з такими покупцями, які мають невисокий потенціал впливу і як варіант сильно залежать від постачальників. Як додатковий варіант захисту можна розглянути – привабливу пропозицію, від якої не можна відмовитися, та перед яким не втриматись сильні покупці.

5) Загроза посилення ринкової влади постачальників. Якщо у постачальників з'явиться можливість накручувати ціни або проводити скорочення в обсягах постачання фірмі покупцю, такий ринковий сегмент, на якому вона функціонує, буде розцінюватися як непривабливий. Потужність постачальників посилюється зі зростанням рівня їх організованості та концентрації на ринку; скороченням великої кількості товарів замінників, коли замовник не має жодної можливості відмовлятися від товару, що їм поставляють; коли витрати переходу до інших постачальників великі й коли є можливість протилежної інтеграції постачальників. Найефективніші методи захисту — конструювання вигідних взаємозв'язків з постачальниками або застосування паралельних ресурсів постачання [2, с. 369-370].

Зовнішні чинники – це соціальні, економічні та організаційні відносини, що допускають випуск продукції, яка за своїми ціновими та Нецінові властивості є більш привабливою в порівнянні з товарами конкурентами. Компанія має можливість здійснювати тільки непрямий вплив, вчинений манівцями, попри всі зовнішні чинники, т.к. вони перебувають поза її впливу. Все зовнішнє

середовище підприємства поділяється на зовнішнє середовище непрямого впливу або прямого впливу, зовнішні фактори, аналогічно на прямі та непрямі. Чинники прямого впливу здійснюють прямий вплив на діяльність компанії. До таких факторів можна віднести: постачальники, споживачі, конкуренти, реалізацію законодавчих актів, що впливають функціонування організації.

1) Споживачі. З усього безлічі різноманітних зовнішніх факторів безпосереднього впливу безпосередньо споживачі мають значний вплив на підприємство, його діяльність та успішність. Покупний попит зумовлює можливість фірми відшкодувати всі витрати, отримання вибуття та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємств у цілому.

2) Конкуренти. Особливо важливу роль у діяльності підприємства беруть вітконкуренти. Саме конкуренти визначають, який товар кращий і з якою ціноювою політикою його можна реалізовувати. Компанії ведуть жорсткі ігри конкуренції не лише за ринки збуту, а й за сировинні ринки, трудові ресурси, право на використання та впровадження в виробництво актуальних досягнень та відкриття науки та техніки.

3) Постачальники. До постачальників можна віднести: постачальників обладнання, матеріалів, сировини; постачальників капіталу та фінансових послуг. Тут проявляється залежне становище від взаєморозрахунків із постачальниками, умов кредитів та позик у банках, страхових послуг тощо.

4) Закони та державні органи. Держава прямо впливає на підприємства, шляхом конкретних законодавчих актів, так само впливає і побічно, насамперед через податкову систему, бюджет та державну власність.

Всі зовнішні фактори впливають опосередковано, не надаючи прямого на діяльність фірми, але, водночас, звісно ж, дають себе знати. До таких факторів можна віднести:

- Економічне оточення. Цей фактор, насамперед, можна описати станом економіки, розвитку країни, бо вони безпосередньо впливають на попит товарів та послуг, ресурсів;
- Політичне оточення. Чинники політичного оточення є всілякими факторами

законодавчого та державного рівня: податкове, патентне законодавство, антимонопольне, грошово-кредитне політика та ін.;

- технологічне оточення. Чинник технологічного оточення синхронно виступає як ролі зовнішнього так і ролі внутрішнього фактора. З якостей Зовнішнього фактора до технологічного оточення можемо віднести ступінь науково-технічного процесу розвитку. Як внутрішній чинник виступає застосування підприємствами успішних досягнень науково-технічного прогресу з метою посилення ефективності функціонування;

- Соціально-культурне оточення. До фактора соціально-культурного середовища можна додати демографічну ситуацію в країні, регіоні, зв'язок компанії з місцевим населенням та ін. Саме цей вид факторів зумовлює попит населення, рівень заробітної плати, імідж компанії, трудові відносини та ін;

- міжнародне оточення. Чинники міжнародного оточення, насамперед, мають вагомий вплив на підприємства, які реалізують своє функціонування міжнародному ринку. До таких факторів можна віднести політичну, економічну, маркетингову та екологічну обстановку у світі [5, с. 95].

1.3. Методи управління конкурентоздастністю

Необхідно підкреслити економічне поняття як конкурентоспроможність, входить до переліку тих не багатьох термінів, про тлумачення яких існує велика кількість розбіжностей між науковцями, які займаються економічними науками. Було досліджено безліч робіт, присвячених питанням конкурентоспроможності компаній, продукції та послуг, і більшість авторів мають сміливість стверджувати, що єдність у трактуванні поняття «конкурентоспроможність» відсутня. Це не дивно, тому що в кожній сфері факторами конкурентної переваги будуть різні речі. Тут важливе все, навіть людський фактор. Клієнту може елементарно не подобається хтось із персоналу компанії, візуально або у спілкуванні, і тоді клієнт йде в іншу фірму за отриманням своїх продуктів.

У закордонних та українських фахівців у сфері менеджменту та економіки відстежується різне тлумачення даного економічної концепції. Це може бути обумовлено рядом причин:

- Історичні аспекти процесу розвитку економіки закордонних країн, аналіз яких нас цікавить; - перехідні процеси, що завершуються в українській економіці

Виходячи з цього слід для більш докладного аналізу логічно підбити підсумки за допомогою аналізування зарубіжних та українських підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність». Еволюція змістовної бази терміна «конкурентоспроможність» значною мірою подібна до процесу розвитку поглядів на конкуренцію, що більшою мірою проявляється як результат ознайомлення з роботами пізнього періоду XIX-XX ст. Е. Чемберлен та Дж.Робінсон у своїх наукових працях заявляли про те, що конкурентоспроможність зводиться як здатність боротися з конкурентами, а й уникати протистояння із нею у вигляді розвитку принципово нових ринків продукції, яка зовсім відрізнятиметься, тобто диференційованої продукції. [8, с. 450]. Й. Шумпетер та П. Ромер стверджували, що конкурентоспроможність фірми можна трактувати як потенціал до створення нових технологій, нових ідей та нових ринків. Б. Хендерсон та

О. Вільямсон у своїх працях якістю основи конкурентоспроможності виділяли низькі фінансові витрати на виробництво продукції, отримані через використання переважно ефективної, продуктивної методики виробництва за ідентичних з конкурентами цінами. Г. Хемел та К. Прахад у ролі конкурентоспроможності наводили можливість прогнозування або навіть передбачення ситуації на ринку в найближчому майбутньому, покладаючись на досвід, навички та інтелектуальне лідерство [9, с. 470]. Не враховуючи те, що вищезгадані інтерпретації поняття «конкурентоспроможність» включають різні елементи, Й. Шумпетер і П. Ромер заявляють, що новаторське мислення найважливіше в конкурентоспроможності, Е. Чемберлін та Дж. Робінсон стверджують що суперництво так само відіграє важливу роль для розвитку ринку, Б. Хендерсон та О. Вільямсон говорять про те, що, основою

конкурентоспроможності є низькі витрати на виробничу діяльність, а Г. Хемел та К. Прахад припускають, що це можливо завдяки конкретним навичкам та досвіду. Автор стверджує, що дозволено синтезувати уявлення про конкурентоспроможність в західних працях вчених як здатність підприємств виробників передбачати обставини на ринку та застосовувати ефективні способи виробництва та просування продукції, що відповідає запитам покупців у порівнянні з іншою такою ж продукцією, представленої на економічних ринках на базі мінімальних витрат, а також індивідуальних знаннях, досвіді та технологіях [10, с. 685]

Всім відомо, що підходи до управління конкурентоспроможністю є досить динамічним явищем і вони мають можливість трансформуватися протягом усього часу аналізування цього явища. Для прикладу візьмемо систему рейтингового управління конкурентоспроможністю продукції [2], націлену на освіту та підтримку всіх конкурентних переваг продукції шляхом впливу на умови, чинники, методи формування із застосуванням рейтингових оцінок. Це сукупність процесного, системного, та кількісного підходів до управлінської діяльності, особливістю якого є виступ рейтингової оцінки одночасно і інструментом управління, і метою. У ролі бази даного підходу запропоновано механізм порівняльного аналізу продукції з продукцією конкурентів і з потребами клієнтури відповідно до міжнародної системи (МС) стандартів якості серії ISO 9000:2000. Для цього будуть використані коефіцієнти задоволеності споживача продуктом, такі, як соціально-економічна ефективність, привабливість. Їхні результати спираються на підсумки соціологічного опитування споживачів. Рейтингова система базується на прямому суперництві підрозділів фірми за високі техніко-економічні показники своєї діяльності та конкурентоспроможність виробленої продукції. Досить важлива роль у цій системі надається контролю споживання всіх видів ресурсів, їх економічного та раціонального використання. Існує так само методика управління конкурентоспроможністю компанії, що розглядає його з позицій обороту та кругообороту капіталу [3].

Система управління конкурентоспроможністю як головна складова системи управління компанії включає всі елементи його діяльності у виробничо-господарській сфері та ринкової політики і складається з сукупності всіх форм, методів і т.д., за допомогою використання яких підприємство реалізовує свою місію і впевнено крокує до досягнення певних цілей. Зовнішнє середовище відіграє дуже важливу і вагомую роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, туди ж належить і держава, яка відіграє ключовий фактор у її формуванні. Зазначимо важливість таких складових елементів аналізованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства як формування мотиваційної системи, соціально-трудова відносини та формування корпоративної культури. Управління процесами обороту капіталу та кругообороту капіталу являє собою в межах стратегічного, та операційного управління та ґрунтується на створенні конкурентних переваг не обмежуючись лише етапом виробництва, але так само і в сфері звернення. Кругооборот та оборот капіталу в операційному та стратегічному управлінні оглядається з різних позицій, що, як і, впливає на постановку цілей та вибір такого управління, визначення зі способом їх досягнення, формування механізму прийняття рішень та інформаційного постачання останніх, підбір осіб, які будуть здатні здійснювати всі ці моменти та вибір методу їхнього контролю. Стратегічне управління є формою управління економічним зростанням компанії, насамперед ґрунтуючись на інвестиційні проєкти. Виходячи з цього стратегічне управління процесом кругообігу та обороту капіталу рекомендується реалізовувати як форму інвестиційних проєктів, яких має бути розглянутий взаємозв'язок “ринок – продукт – ресурси – потенціал підприємства – управління цілями”. Рекомендується технологія визначення рівня конкурентоспроможності підприємства заснована на зіставленні інтегральних показників підприємств-конкурентів, що мають на увазі ступінь конкурентоспроможності продукції, весь можливий потенціал компанії з позиції його ефективності використання та можливостей.

А тепер звернемося безпосередньо до видів методів.

Методи аналізу:

- Метод порівняння; балансовий метод; індексний метод; метод ланцюгових підстановок; графічний метод; метод елімінування; економіко-математичний метод; функціонально-вартісний аналіз (ФСА)

Прийоми аналізу:

- зведення та угруповання; середніх величин; абсолютних та відносних величин; динамічних рядів; деталізації та узагальнення; суцільних та вибіркового спостережень;

Методи прогнозування:

- нормативний; параметричний; експериментальний; екстраполяція; експертних оцінок; індексний; технічні стратегії; функціональний комбінований.

Методи керування персоналом. В наші дні на практиці в основному використовують три базові ряди методів управління: економічні та соціально-психологічні; адміністративні (організаційні чи організаційно-розпорядчі); . Дані групи методів управлінської діяльності здебільшого є доповненням один одного.

З огляду на всі можливі ступеня свободи об'єкта методики управління мають сенс поділятися такі групи: методи спонукання; методи примусу; методи переконання.

Методи управління якістю:

- загальне управління якістю (TQM);
- міжнародні стандарти серії 9000 за якістю та системами якості версії 2000 року (ISO 9000:2000);
- статистичні методи контролю та управління якістю;
- додаткові інструменти забезпечення якості та ін. Конкуренстоспроможні компанії переважно використовують представлені нижче математико-статистичні методи управління якістю: дисперсійний аналіз; варіаційний аналіз; кластерний аналіз; кореляційно-регресійний аналіз тощо.

Крім різноманітних статистичних методик управління конкурентоспроможністю, провідні підприємства досить активно практикують

такі методи як функціонально-вартісний аналіз; дослідження операцій, та ін.

До інструментів управління якістю можна віднести:

- логічні діаграми подібності та відмінностей, графіки залежностей тощо;
- логічні діаграми «причини – наслідки» (діаграма «риб'я кістка» К. Ісікави);
- статистичні діаграми Парето (визначення структури узагальнюючого показника компонентів з наростаючим підсумком, їх ранжування, раціоналізація структури);
- математичні діаграми та графіки (кореляційні поля та залежності, гістограми, дерево показників, стрічкові графіки тощо);
- мережеві моделі;
- статистичні діаграми розкиду, контрольні картки та листки;
- матриці двофакторні;
- моделі трифакторні (куби);
- оперограми організаційні;
- ситуаційні графіки;
- блок-схеми, алгоритми виконання робіт тощо.



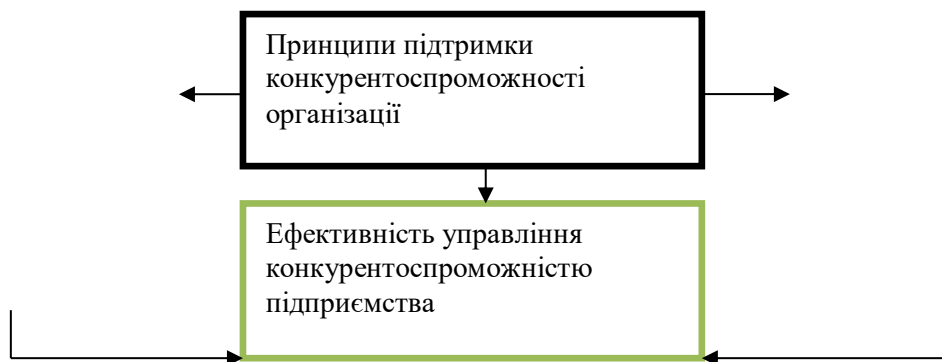


Рисунок 1.5.– Управління конкурентоспроможністю підприємства

Методи організацій процесів. Раціоналізація управлінських та виробничих процесів можлива на основі застосування мережових моделей, оперограм та інших методів та прийомів.

Мережеве планування та управління - графоаналітичний метод управління процесами створення (проектування) будь-яких систем. Мережевий графік - це повна графічна модель комплексу робіт, вкладених у виконання єдиного завдання, у якій (моделі) визначається логічний взаємозв'язок, послідовність робіт і взаємозв'язок з-поміж них. Ми зараз живемо під час динамічного процесу розвитку у всіх сферах послуг, і це неухильно призводить до підвищення якості послуг, які можуть запропонувати нам банки. Також відбувається безперервне вдосконалення технологій та продуктів, що, відповідно, сприятливо позначиться на всіх споживачах банківських послуг. Водночас з погляду капіталу, інноваційних банківських технологій (у тому числі автоматизації банківських процедур) та відсутності не дорогих довгострокових ресурсів істотна рецесія в банківському секторі, а саме в регіональному, є серйозною конкуренцією усіляким іноземним банкам. Це може створювати перешкоди у зв'язку з цим, як кінцевий результат проявляється дестабілізація місцевої банківської системи. Поряд з цим розподіл банків за різними групами і кількість даних банків у країні може бути визначено об'єднанням багатьох факторів, а також особливостями формування та організації легітимного та конкурентного середовища.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. В умовах всеосяжного конкурентного ринку набувають чинності цінові та нецінові фактори, які прямо впливають на конкурентоспроможність усіх банків. Буде правильним визначити у таблиці основні цінові та нецінові фактори (табл. 6).

Таблиця 1.1.— Цінові та нецінові фактори

Нецінові фактори	Цінові фактори
Якість надаваних послуг	Збори, комісії, ставки
Асортимент послуг	Ставки за вкладами та депозитами

Продовження таблиці 1.1.

Час роботи	Диференційованість платежів за кредитом
Інноваційні технології	Диференціація ставок залежить від наявності певних факторів, таких, як наявність кредитної історії, відсутність прострочок, сталість обслуговування тощо.

**Складено автором на основі [13]*

З погляду процесного підходу управління конкурентоспроможністю організації, процес реалізації конкретного комплексу управлінських функцій розглядається як – планування, цілепокладання - організації, мотивації та здійснення контролю за діяльністю щодо створення конкурентних переваг та підтримки життєдіяльності організації як елементу економічної діяльності [1].

Здійснення управлінських функцій регулювання конкурентоспроможності організації у тому взаємозв'язку створює цикл управління конкурентоспроможністю підприємства, який можемо побачити малюнку нижче (рис. 2)

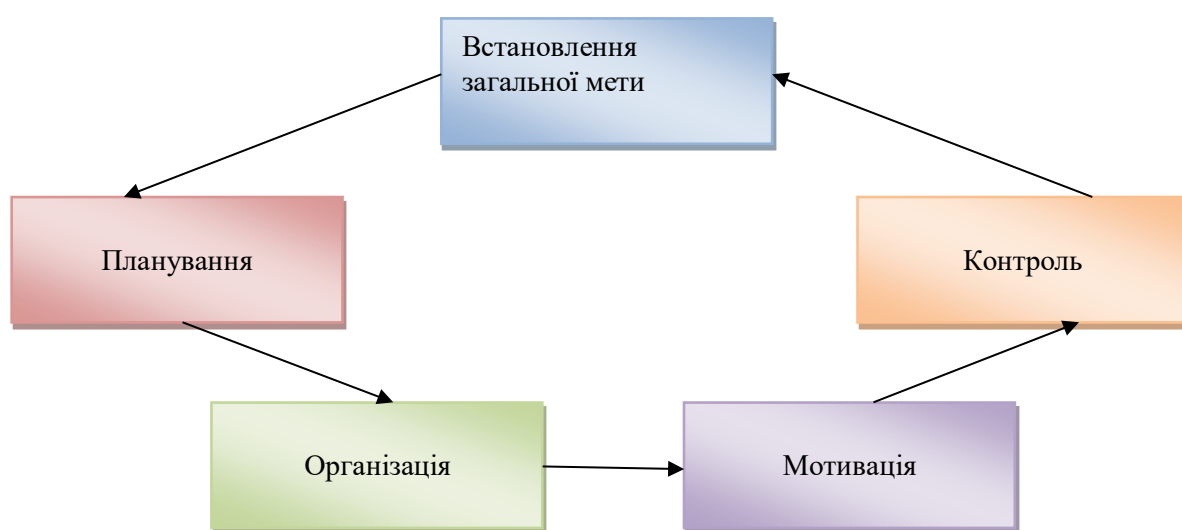


Рисунок 1.6.– Цикл управління конкурентоспроможністю організації

Висновки до розділу 1

Саме наведений вище підхід до систематизації факторів конкурентоспроможності компанії є переважно прийнятним, оскільки підприємство буде правильним розглядати у вигляді відкритої системи, на яку досить часто виявляється вплив факторів зовнішнього середовища, класифіковані, своєю чергою, на фактори непрямого впливу та фактори прямого впливу. Звичайно, підприємство не може обійтися і без внутрішнього середовища, яке складається із взаємозалежних змінних. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства у сфері обслуговування споживачів визначається професійним застосуванням підприємством науково-технічних, організаційно-управлінських, маркетингових, економічно-виробничих, та багатьох інших засобів та методів ведення результативної та ефективної господарської діяльності. Як правило, у виграшному становищі знаходяться підприємства, яким було під силу створити на ринку задовільні умови для успішної діяльності. Тобто подібні підприємства обов'язково будуть максимально конкурентоспроможні та економічно стабільні та стійкі. Як правило, процес розробки таких заходів у рамках підтримки конкурентоспроможності підприємств повинен проводитися з урахуванням принципів функціональної спрямованості, системності, обліку специфіки діяльності, використання сучасних технологій, інформаційного забезпечення, та інструментів, комплексної оцінки факторів. Процес оцінювання рівня застосування потенціалу компанії, що надає послуги, є найважливішим фактором у всьому процесному підході забезпечення конкурентоспроможності. Ступінь якості реалізації всього конкурентного потенціалу може визначити підсумовування всіх конкурентних переваг фірми, хоча, на сьогодні не існує однієї конкретної методики виявлення конкурентоспроможності підприємства. Є безліч методів, що оцінюють конкурентоспроможність, але на жаль всі вони є односторонніми або найчастіше наводяться до простої суми показників, але однієї єдиної прийнятої та узгодженої методики немає.

РОЗДІЛ 2 ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ «АТ ОЩАДБАНК»

2.1. Загальний рейтинг банківських установ України

Нижче буде наведено узагальнені дані щодо банківської системи України загалом (підсумовані показники за всіма чинними українськими комерційними банками, у тому числі банками, які перебувають у державній власності).

Таблиця 2.1 – Кількість комерційних банків України на 1.10.2022 року

Кількість чинних банків	67
Серед них мають іноземний капітал	30
А також зі 100% іноземним капіталом	22

**Складено автором на основі [14]*

Рейтинг банків — метод розподілу банків України, що ґрунтується на сукупній оцінці їх стресостійкості та лояльності вкладників. Рейтинг включає найважливіші показники з доступних джерел інформації, які впливають на вибір банку для здійснення вкладу [9]. Рейтинг банків формується за кількістю зірок для кожної банківської установи: від 1 до 5, які у свою чергу обумовлюються значенням загального балу. Узагальнений, комплексний бал рейтингу банків можна визначити як середнє арифметичне всіх балів, які отримає банк, здійснивши аналіз за 3-ма групами факторів:

- лояльність вкладників;
- стресостійкість банку;
- оцінка аналітиків.

Перший цікавий для нас показник стресостійкості банку. Його можна розрахувати як залежність від вкладів фізосіб: частка вкладів фізичних осіб у

зобов'язаннях $= \frac{\text{Депозити фізичних осіб}}{\text{Обставини}}$, де зобов'язання - пасиви банку без

урахування власного капіталу. Чим вище значення коефіцієнта, тим вище схильність банку до паніки серед вкладників. Далі ознайомимось із формулою для розрахунку лояльності вкладників. Частка банку на ринку роздрібних депозитів: $\text{Market Share} = \frac{\text{Обсяг розміру депозитів}}{\text{Обсяг ринку}}$. Звернемося до достовірного джерела, а саме Мінфіну, за загальним рейтингом стійкості банків, за підсумками 2 кварталу 2022 року, та подивимось на якому місці АТ «Ощадбанк».

Таблиця 2.2. – Загальний рейтинг стійкості банків (2 квартал 2022 року)

Банк	Загальний рейтинг	Стресо-стійкість	Оцінка аналітиків	Лояльність-вкладників
Райффайзен-Банк	4.06	3.7	4.25	4.2
Укрсиббанк	3.95	3.6	4.25	3.8
Кредит Агриколь Банк	3.82	3.7	4.18	3.6
ПриватБанк	3.80	4.0	4.32	4.0
ОТП Банк	3.62	3.6	3.2	4.0
Кредобанк	3.60	3.1	2.0	3.0
Ощадбанк	3.36	2.4	4.05	4.1
Укргазбанк	3.27	3.0	3.9	2.9
Правекс банк	3.26	3.1	3.36	3.2

Продовження таблиці 2.1

Таскомбанк	3.26	2.8	3.06	3.8
Універсал Банк	3.21	2.8	3.36	3.4
Пумб	3.16	2.7	3.58	3.5
Идея Банк	3.09	3.0	2.57	3.3

**Складено автором на основі [5]*

Так як у своїй роботі для розбору я обрала банківську установу АТ "Ощадбанк", то й звертати увагу ми будемо саме на неї. Як можна помітити, що в загальному рейтингу мінфіну цей банк, на жаль, не займає провідних позицій, а знаходиться на почесному сьомому місці. За даним рейтингом можемо зробити певні висновки з приводу "Ощадбанку", наприклад у банку на думку Мінфіну, страждає на стресостійкість, про це говорить невеликий коефіцієнт 2.4, тоді як у вищих банків вона відповідно вище. У третьому розділі будуть представлені реккомендації для підвищення стресостійкості "АТ" Ощадбанк, як конкурентної переваги. Ощадбанк має певні проблеми, які обов'язково потрібно усунути негайно, оскільки ця банківська установа посідає провідне місце у функціонуванні всього банківського сектору України.

Найпопулярніша річ серед клієнтів банку - платіжна пластикова карта. "Вікіпедія" нам говорить про те, що платіжна картка це ідентифікаційна картка, що надає можливість власнику картки здійснювати оплату (електронним переказом фінансових коштів) [7]. Загальна кількість платіжних карток у нашій країні в основному збільшилася. Протягом минулого року їх кількість зросла на 6,6%, або на 4,6 млн більше. Внаслідок цього, загальну кількість карток можна позначити як 73,5 млн одиниць, повідомляє ubr.ua. Варто зауважити, що у грудні 2021 року для проведення платіжних операцій було використано 40,5 млн карток.

У порівнянні з тим же часовим періодом 2020-го їх кількість зменшилася на 4,5%, або 1,9 млн.

Експерти заявляють, що значно зріс попит на безконтактні картки. Так, що 2021 року їх стало на 4,4 млн. або 53,6% більше. Таким чином, загальна кількість безконтактних карток склала 13,3 млн одиниць. У той час як токенизованих карток на сьогодні можна нарахувати близько 3,8 млн, їх кількість зросла на 55%, або 1,3 млн за минулий рік. 2020 року українці віддавали перевагу оплатам покупок за допомогою безготівкових розрахунків. Варто зазначити, що такі операції досягли 55% від усіх платіжних операцій в Україні. Хоча ще 7 років тому цей показник становив лише 24%.

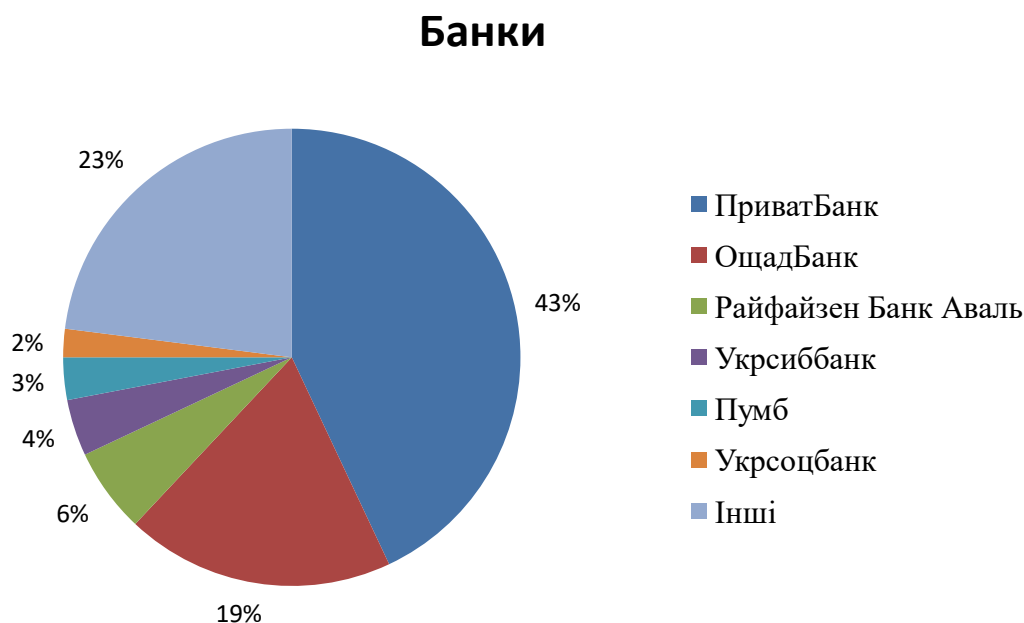


Рисунок 2.1. – Структура ринку платіжних карток в Україні станом на 01.01.2021р %

**Складено автором на основі [8]*

Аналіз виявляє нам, що безапеляційними лідерами та основними конкурентами в галузі випуску пластикових платіжних карток в Україні є "Ощадбанк", "Приватбанк" та "Райффайзен Банк Аваль" (рис. 2.1.)

До стратегічних цілей політики банків можна віднести: підтримку показників ліквідності лише на рівні , або навіть вище нормативного, як і туди варто включити мінімізацію всіляких ризиків ліквідності за допомогою підтримки потрібного обсягу високої якості ліквідних активів у ролі можливого джерела забезпечення безпеки у разі походження не очікуваних стресових подій, встановлення лімітів на залучені кошти за допомогою формування диверсифікованої ресурсної бази та інше. Банк тримає курс підтримки стабільної , стійкої основи фінансування. Як мету можна також позначити розвиток джерел ресурсів, як варіант і за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб. Контроль ризиків ліквідності здійснюється за допомогою дотримання всіх регуляторних норм за показниками ліквідності Оцінка ліквідності Банків базується на певних коефіцієнтах ліквідності, встановлених НБУ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Оцінка ліквідності банків України

	ПриватБанк			Ощадбанк			Укрексімбанк		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Н6 «Норматив короткострокової ліквідності»	92,80 %	100,5 1%	97,69 %	62,80 %	81,00 %	84,99 %	84,41 %	112,6 1%	123,1 2%
LCRBB – 100% за всіма валютами	278,1 0%	267,2 0%	263,5 0%	360,1 0%	296,0 0%	314,0 1%	343,0 1%	838,0 1%	585,1 0%
LCRIB– 100% в іноземній валюті	218,2 0	307,6 9%	102,0 5%	232,9 9%	157,5 0%	175,5 0%	370,0 1%	567,0 9%	235,9 0%

**Складено автором на основі [5]*

Виходячи з даних наведених у таблиці, аналізовані мною банки дотримуються встановлених НБУ нормативів. Якщо звернути увагу на деякі показники, то вони виявляються значно більшими за встановлені норми. Можна заявити, що управління банком результативно контролює ліквідність та перманентно надає підтримку достатнього запасу первинного набору показників

(каса, коррахунок в НБУ та коррахунки в інших банках) та вторинного (портфель ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) ліквідності. Досить великий обсяг ліквідних активів уможлиблює покрити витікання коштів клієнтів банку, без будь-яких загроз для функціонування та розвитку банківської структури.

2.2 .Загальна інформація про АТ «Ощадбанк», та його діяльність під час війни 2022 року.

Так як обране мною підприємство для написання даної магістерської роботи є - АТ "Ощадбанк", то я пропоную ознайомитися з основними характеристиками, та загальною інформацією про цю банківську установу. Цей банк існує вже 30 років, усі ці роки він здійснює активну діяльність на ринку банківських послуг, починаючи з 1992 року. Контрольний пакет акцій Ощадбанку перебуває всіма своїми 100 процентами на контролі держави, якщо бути точнішим у Кабінету Міністрів , та вважається Державним банком.[2]. Оскільки наш підпункт має назву порівняльної характеристики, то я проведу порівняльний аналіз із кількома українськими банками. Усім відомий ПриватБанк, як і Ощадбанк, зберігає усі свої акції на «совісті» держави, і таке є Державним банком. Далі для прикладу візьмемо Альфа-банк, його пакет контрольних акцій зберігається у Михайла Фрідмана (32.86 %), Германа Хана (20.97 %), що свідчить про те, що наведений вище банк є банком з приватним капіталом, так як у згоді з даними «Вікіпедії», банк є приватним, якщо кінцевий власник - один або кілька приватних інвесторів, які володіють не менш як 50% статутного капіталу банку [3]. Ощадбанк входить до четвірки Державних банків України. Так як такі банки здійснюють свою діяльність "під наглядом" держави, то вони мають певні переваги, давайте їх приведемо до ознайомлення:

- Мінімальний ризик розпастися, "лопнути";
- Досить сприятливі умови кредитування;
- Поширена мережа відділень, доступність практично у кожному населеному пункті.

Таблиця 2.4. – Основні показники балансу АТ «Ощадбанк» 2021-2022 рр.

Показники, тис.грн	Роки		Відхилення	
	На початок 2021	На початок 2022	Абс, (+/-)	Відн, (%)
Активи, всього	233599896	236888865	3288967	101,8
Грошові кошти і їх еквіваленти	26533195	23305424	-3227776	87,87
Кредити та заборгованість клієнтів	63226074	73309864	10083785	115,96
Кошти у банках	46353	476037	1254	102,5
Інвестиції	130251545	122281851	-7969723	93,82
Інвестиційна нерухомість	633524	633528	0	103
Зобов'язання, всього	211645775	210053146	-1592633	99,29
Кошти банків	5823985	7429585	1605602	127,57
Рахунки клієнтів	186165454	188907334	2741873	101,47
Випущені єврооблігації	11744614	7538403	-4206215	64,16
Акціонерний капітал	49724983	49724985	0	100
Всього власного капіталу	21954122	21677726	-276406	98,764
Чистий прибуток	2832004	1109005	-1723007	39,16

**Складено автором на основі [10]*

У 2021 році ми можемо спостерігати суттєве зменшення обсягів єврооблігацій, що випускаються банком АТ Ощадбанк на 35% на відміну від 2020 року. Тоді як інвестиційна нерухомість банківської установи залишилася на звичному рівні. Щодо суми інвестицій АТ «Ощадбанк» то знову ж таки ми можемо спостерігати зниження порівняно з минулим періодом на 6,13%. Звернемося до коштів Ощадбанку в інших банках України за період, що розглядається, вони не особливо збільшилися (у відсотках – на 2,6%, а грошовому еквіваленті – на 1255 тис.грн.) Усі активи банку за 2021 рік показали незначну тенденцію до зростання (на 1,5%) В АТ «Ощадбанк» щороку як наслідок економічної ситуації в країні збільшується в зростанні кредиторська заборгованість клієнтів, ось наприклад 2021 якщо порівняти з 2020 роком вона зросла на 10083770 тис.грн, що як ми бачимо більше на 14% Негативну

тенденцію так само можна поспостерігати в статті балансу під назвою «гроші їхні еквіваленти», вона пішла на зменшення на 12,16%.

Для повної картини давайте виявимо сильні та слабкі сторони державного банку АТ "Ощадбанк" за допомогою SWOT аналізу.

Банк, що аналізується, почесно несе низку переваг реалізації своєї діяльності в рамках банківського сектору України. А саме:

Таблиця 2.5. – SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
-Сильні сторони державного Ощадбанку, що аналізується нами, можна визначити як довірче ставлення від діючих та потенційних клієнтів, у зв'язку з тим, що бенефіціаром банку є Мінфін України, який збільшує фінансову стійкість банку.	Не активна співпраця з комерційними структурами та бізнесом, внаслідок того, що сервіс обробки ще не повною мірою мобільний, а обладнання не співзвучне з європейськими стандартами обробки (2-5 хв). Мобільним банкінгом експлуатується величезною кількістю клієнтів Ощадбанку, оскільки істотна частка рахунків, що ведуться це соціальні виплати пенсіонерам і соціально не захищеним категоріям населення.
-Корпоративна культура Ощадбанку націлена на клієтозбереження, тотальний захист клієнтської бази; - Великі грошові потоки, у зв'язку з тим, що Ощадбанк здійснює соціальні виплати військовозобов'язаним, пенсіонерам та іншим соціально не захищеним категоріям населення. -оскільки банк вважається державною установою, то існує можливість реалізації проплачування державних програм з розряду фінансових кредитів для малого бізнесу, які кредитує держава, на основі пільгових ставок 5%. Зовнішній вплив на банк (для підвищення якості фінансової діяльності) Для розвитку та вдосконалення сильних сторін банку із зовнішніх джерел, банку слід брати участь у всіляких світових та європейських програмах розвитку інтернет-діяльності, та підвищення якості надання основних та додаткових банківських послуг через мобільний банкінг, можна ідентифікувати це як низьку собівартість надання банківських послуг, так як клієнт самостійно виконує потрібні йому послуги.	Небезпеки, що знаходяться поза діяльністю банківської установи. Сьогоднішня ситуація в країні повномасштабне російське вторгнення на територію нашої країни звужує та ускладнює регіональне представництво на тимчасово окупованих територіях України Донецькому та Луганському регіонах, Маріуполь, та інших. Це зменшує кількість клієнтури державного банку.

Продовження таблиці 2.5.

Зовнішній вплив на банк (для підвищення якості фінансової діяльності) Для розвитку та вдосконалення сильних сторін банку із зовнішніх джерел, банку слід брати участь у всіляких світових та європейських програмах розвитку інтернет-діяльності, та підвищення якості надання основних та додаткових банківських послуг через мобільний банкінг, можна ідентифікувати це як низьку собівартість надання банківських послуг, так як клієнт самостійно виконує потрібні йому послуги, доступ до фінансових рахунків, поповнення рахунку або переказ коштів, тобто це дає можливість отримати відсотки, але при цьому не використовувати штатних співробітників банку.	
Можливості	Загрози
На підставі високої довіри до фінансової структури є можливості для розширення сфери обслуговування клієнтів; Сфокусуватися на кредитних програмах для юридичних та комерційних компаній; Зважати на можливість розширення кредитного портфеля для виробничих структур;	Виходячи з того, що фінансовий бенефіціар банку - Мінфін, то загрози банкрутства чи неліквідності відсутні практично, і це можна розцінити як перспективу для набирання оборотів на ринку надання банківських послуг.

**Складено автором самостійно*

За допомогою здійсненого SWOT-аналізу АТ Ощадбанку можна виявити і провести аналіз сильних і слабких сторін банківської установи для визначення цілей удосконалення, а також подальшого розвитку та розширення послуг його діяльності. Даний аналіз є відмінним інструментом, який дозволяє не тільки скоротити всілякі ризики та загрози, але й посилити всі сильні сторони банку. Визначити ризики, які у разі реалізації втрату прибутку і методи запобігання в майбутньому.

У цьому аналізі ми проаналізували напрямок діяльності, що базується на основних фінансових показниках, які були взяті з фінансової звітності та балансу підприємства за 2018-2022 роки. Проведено SWOT аналіз з метою виявлення переваг та мінусів аналізованого банку АТ «Ощадбанк».

Також до основної інформації щодо АТ «Ощадбанк» я хочу додати коментар з приводу його діяльності під час війни, яка прийшла до нашої рідної країни у лютому 2022 року. Стабільність під час війни 2022:

Із самого початку повномасштабної війни Ощадбанк продовжує стабільно функціонувати та безперебійно обслуговувати всі групи клієнтів, а саме: фізичні особи, мікро, малий та середній бізнес. На початок вересня 2022 року клієнти мали змогу отримати банківські послуги приблизно у 1210 відділеннях Ощадбанку. Це 93% усієї мережі банку, тобто банк продовжує свою діяльність у такий непростий час. Для клієнтів зараз надані 2575 функціонуючих банкоматів і 2505 терміналів самообслуговування. Більшість можливих послуг Ощадбанку цілодобово доступні для використання у додатку «Ощад 24/7», але докладніше про це ми поговоримо в наступному підпункті. У квітні місяці набрав чинності закон про стовідсоткове гарантування вкладів фізичних осіб. Закон являє собою курс на підвищення довіри та впевненості вкладників у банківській системі та підтримання її стабільності на всіх рівнях. Також під впливом цього закону Ощадбанк вступив до ФГВФО. Тлумачення наведено нижче. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб — установа в Україні, що виконує спеціальні функції у сфері гарантування вкладів фізичних осіб та виведення неплатоспроможних банків з ринку. Правовий статус – юридична особа публічного права. [4] На період встановленого в країні військового стану, а також три місяці після скасування військового стану, внески українців до всіх українських банківських установ, у тому числі й Ощад, 100% гарантують безпеку та стабільність самою державою. Після закінчення трьох місяців після скасування або припинення військового стану сума максимального розміру відшкодування коштів закладами клієнтів становитиме не менше 600 тис. грн. Сума максимального розміру відшкодувань примножена утричі, до всіх цих подій вона була у розмірі 200 тис. грн. У травні та червні Ощад відновив таку функцію як карткове кредитування, туди ж і додалася послуга надання авто- та кеш-кредитів. Також наприкінці липня Ощад відновив послугу іпотечного кредитування і зробив це

першим. Ощадбанк практично не переривав кредитування бізнес-клієнтів і надає своєчасне та якісне виконання кредитних договорів у межах лімітів, що діють. Ощад закриває всі базові потреби у різноманітних видах фінансування клієнтури. Стартуючи з березня та закінчуючи кінцем травня, банк за сприяння уряду виділив кошти клієнтам АПК у розмірі 5 млрд грн у процесі посівної кампанії із застосуванням інструменту певних державних гарантій. Ощадбанк під час воєнного стану запровадив допоміжні напрямки кредитування клієнтів мікро; малого; та середнього бізнесу (ММСП):

- У квітні стартувала програма протекції релокації бізнесу (а саме кредитування клієнтів банку, які були змушені перемістити свій бізнес з регіонів, які зазнали активних бойових дій, у безпечнішу місцевість в Україні).
- У червні стартував проект портфельного страхування експортних кредитів через спільну діяльність з Експортно-кредитним агентством, яке забезпечує виконання всіх зобов'язань компанії перед банком за зовнішньоекономічним договором в обсягах 86% суми кредиту. На даний момент кредити були видані експортерам з Київської, Запорізької та Чернівецької областей.
- Стартувало фінансування елементів військово-промислової галузі.
- У липні банк приєднався до провайдерства державної програми «еРобота», яка включає чотири напрями: мікрогранти в межах 250 тис. грн для старту нового або розвитку вже існуючого бізнесу, гранти на організацію нових підприємств ягідництва, садівництва, виноградарства, переробних підприємств та тепличного господарства.

Також Ощадбанк запровадив функцію допомоги ЗСУ, і будь-який бажаючий допомогти нашій армії клієнт банку може це легко зробити. Для цього потрібно зайти в мобільний додаток, зайти в меню "Платежі" та вибрати категорію "Благодійність" - Підтримаємо Українську Армію. До конкурентних

переваг можна віднести і цю функцію, оскільки банк приєднався до підтримки нашої армії.

Благодійність

БО "Благодійний фонд Сергія Притули"

БО "Благодійний фонд "Задля майбутнього"

Гуманітарна допомога постраждалим від російської агресії

Підтримаємо армію України! НБУ

Благодійний фонд "Таблеточки"

БО Повернись живим

Громадська організація "Відчуй"

Квадрокоптери для ЗСУ

КОЛО

Підтримаємо армію України! НБУ

Роз./рах. UA843000010000000047330992708

Код ЗКПО 00032106

Отримувач Національний Банк України

Назва платежу Благодійні внески на ЗСУ

ПІБ платника

Комісійний тариф комісія відсутня

Номер телефону

ПРОДОВЖИТИ

Рисунок 2.2. – Благодійність в додатку «Ощад 24/7, допомога армії».

І наостанок пропоную ознайомитись із організаційною структурою Ощадбанку у формі схеми. Організаційна структура — це такий документ, який схематично наочно відображає ієрархію підрозділів, а також їх склад на підприємстві. Організаційна структура формується у згоді з цілями діяльності підприємства тобто з необхідних для досягнення поставлених цілей підрозділів, які виконують функції, що формують бізнес-процеси організації.

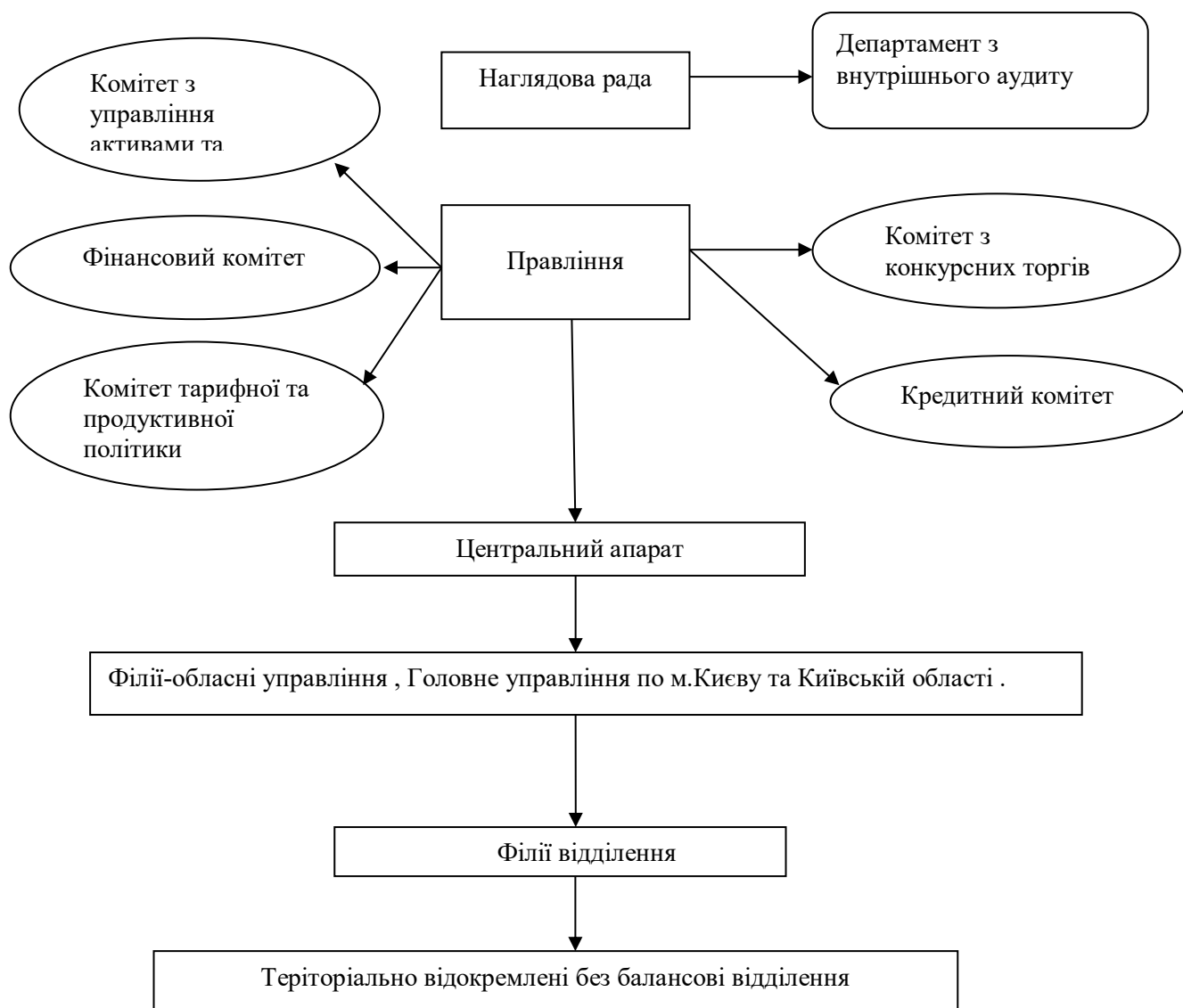


Рисунок 2.3. – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

2.3. WEB-банкінг та діджиталізація як конкурентна перевага

З першого розділу ми дійшли висновку що немає єдиних методик оцінювання конкурентоспроможності. Досить важко винайти такий підхід до оцінки конкурентоспроможності, щоб він враховував усі аспекти діяльності банку. Підходи сучасних вчених включають лише фінансові аспекти діяльності банку. На мій погляд, у процесі оцінки конкурентоспроможності банку бажано

мати на увазі не тільки фінансові показники, а й безпосередньо участь банку формуванні ринку однойменних послуг. Одним серед сучасних та інноваційних банківських продуктів, які впевнено привласнюють собі популярність у великому обсязі, є можливість відкривати електронні рахунки за допомогою мобільного додатку, їхня кількість зростає з кожним днем.



Рисунок 2.4. – Функції системи «Ощад 24/7»

Електронні рахунки – це картки, які клієнт банку може самостійно відкрити у додатку банку, буквально через телефон. Щодня у веб-банкінгу, або мобільному додатку проводиться процес відкриття нових платіжних карток онлайн. Цією послугою користуються мільйони клієнтів. Розгляньмо цей процес з прикладу АТ "Ощадбанк". Для відкриття рахунку достатньо увійти в "Ощад24/7", в меню "Картки та рахунки" і вибрати опцію "Замовити картку" далі

клієнту потрібно вказати валюту (гривня, долар, або євро), в якому відкриватиметься рахунок клієнта. Після даних маніпуляцій клієнту потрібно буде ознайомитися з умовами та тарифами, правила використання, і як наслідок підтвердити операцію.

Карта буде доставлена до відділення протягом 5-10 робочих днів, залежно від територіального розташування. Також цю створену клієнтом карту можна підв'язати в "Apple pay" або "Google pay" залежно від операційної системи використовуваної клієнтом IOS або Android. Такий вид оплати здійснюється за допомогою мобільного пристрою та терміналу, це надзвичайно зручна функція для клієнтів банку. За цим стоїть майбутнє. Ощадбанк продовжує цифровізацію послуг спрощення банківського сервісу. Раніше процедура відкриття банківського рахунку та оформлення платіжної картки вимагала фізичної присутності людини у банківському відділенні. Цей факт своєю чергою сприяв утворенню черг у відділеннях банку, що стало неможливим під час пандемії 2020 року, клієнтам було дозволено перебувати не більше 3 осіб у відділеннях та на дистанції у кілька метрів, що дуже сильно уповільнювало процес надання послуг клієнтам. Збільшувало рівень стресу у клієнтів та відбивало бажання відвідувати банк. Так що поява онлайн послуг, у мобільних додатках це дуже серйозний прорив, який спростив життя величезній кількості людей.

Безумовно, це займало у клієнта певний час, тому що йому доводилося витрачати його на дорогу до банку, на очікування у черзі та на оформлення документів. З липня місяця 2020 року АТ "Ощадбанк" перевів відкриття рахунків та замовлення платіжних карток у режим онлайн. І з того моменту клієнти активно користуються цією послугою, вони можуть здійснювати самостійно такі процеси в Ощад 24/7, де доступні для використання практично всі продукти та послуги банку.

Вищевикладене є конкурентною перевагою "Ощадбанку" над іншими вітчизняними банками, в яких ще не досконало розвинені онлайн послуги в додатках. Державний банк "Ощадбанк" досить часто піддається негативним відгукам клієнтів, які стверджують, що додаток періодично дає збої. Що

стосується мінусів онлайн банкінгу "Ощадбанку" у порівнянні наприклад з прямим конкурентом "Приватбанком" при переказі грошей у додатку на іншу картку не визначаються дані одержувача або відправника. У додатку "Приват24" при отриманні або відправленні грошових коштів та введення номера картки, як правило, якщо одержувач є також клієнтом "Приват банку" - висвічується прізвище ім'я та по батькові одержувача. Що дуже зручно, тому що відразу підтверджується правильність переказу, що клієнт не помилився в цифрах і надсилає свої кошти потрібній людині.

Далі я вивчила відгуки користувачів додатком "Ощад 24/7" про переваги та мінуси, і хочу представити їх вашій увазі:

- Виникнення складнощів з цифровими технологіями у пенсіонерів;
- Складнощі у пошуку розділу "ліміти обмежень за картами";
- Не завантажується програма, або вибиває із системи. [5]

Ознайомившись з безліччю відгуків на просторах інтернету про програму "Ощад 24/7" я дійшла висновку, що в більшості своїй клієнти незадоволені якістю роботи програми. Майбутнє поза сумнівом за інтернет-технологіями, і "Ощадбанк" зобов'язаний налагоджувати та вдосконалювати свої електронні послуги, оскільки на даний момент у таких умовах спочатку пандемії, а тепер і війни, можливість керувати своїми коштами віддалено для клієнтів є найважливішою функцією. Давайте докладно ознайомимось з функціями, які виконує додаток банку. Клієнт завантажує додаток на телефон, виконує вхід за допомогою введення логіну та пароля, і потрапляє у свій особистий кабінет, де йому відкриваються наведені нижче функції.

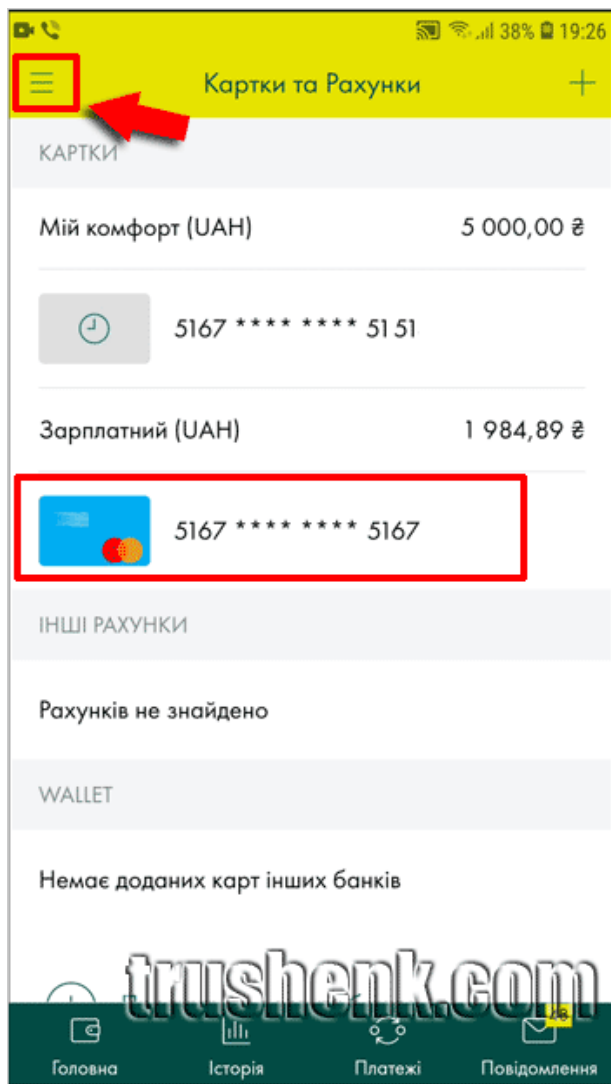


Рисунок 2.5. – Функціонал онлайн сервісу «Ощад 24/7»

На рисунку 2.5. зображена головна сторінка, у лівому верхньому куті можна побачити знак меню, через нього відбувається доступ до всіх пунктів програми. На цьому скріншоті ми бачимо свої карти, з частковим відображенням номера картки, а також залишковий баланс коштів на них. Натиснувши на вибрану картку, ми перейдемо докладне меню картки, де можемо спостерігати історію платежів за поточний місяць. Клієнтам надається можливість подивитися на свої витрачені кошти згруповано у вигляді кругової діаграми. Для цього потрібно натиснути функцію "Показати аналітику" і нашому погляду відкриється підсумована та згрупована діаграма за категоріями:

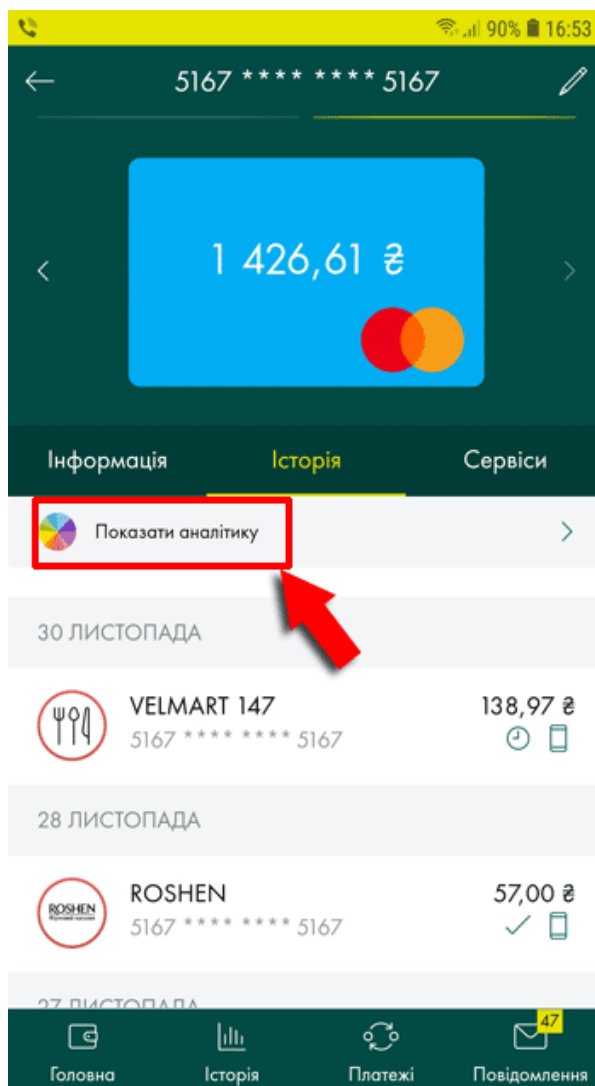


Рисунок 2.6. – Аналітика платежів у додатку «Ощад 24/7»

І тут ми бачимо аналітику наших витрат. Також трохи нижче відображаються всі наші платежі, і інформація про них, сума яку ми витратили і назва магазину наприклад "Велмарт", та "Рошен". Така функція є дуже зручною та корисною. Бувають такі ситуації, коли людина йде шопуватись, і розплачується в магазин не ведучи жодної статистики та обліку. Але після приходу додому ввечері, він має таку можливість завдяки мобільному банкінгу, переглянути всю свою історію платежів і провести аналіз, де і яку суму він витратив..

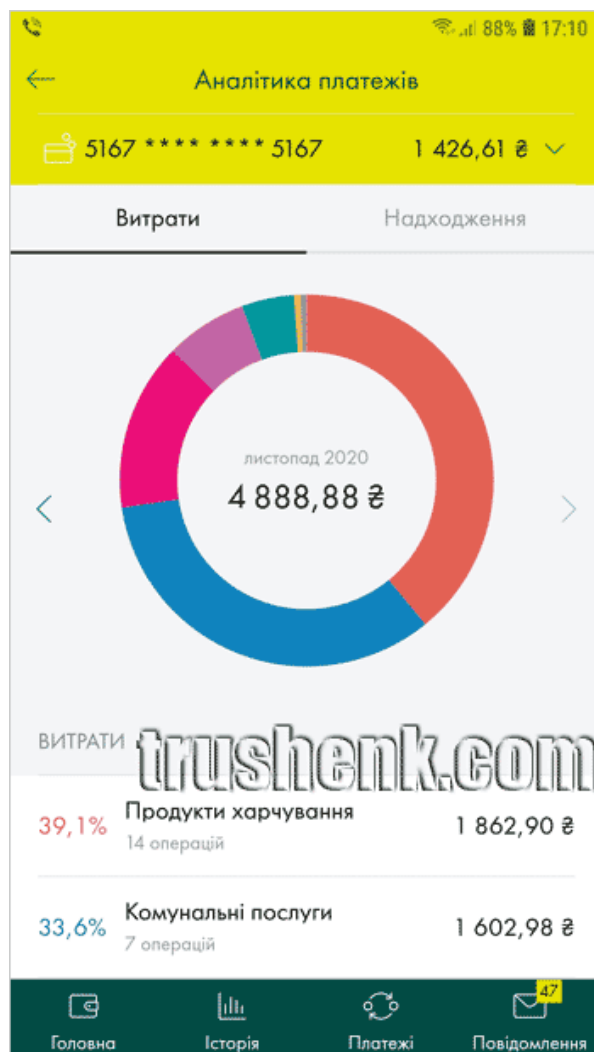


Рисунок 2.7. –Діаграма платежів у додатку «Ощад 24/7»

Звернувшись до сусідньої кнопки "Надходження" нам демонструються наші надходження на картковий рахунок скільки, звідки, і коли. Вся докладна інформація про маніпуляції з нашим банківським рахунком, тільки вже без діаграми. Також якщо клієнту потрібна PDF-квитанція за кожним вчиненим ним платежем, то він може скористатися цією послугою так само в онлайн-сервісі. Потрібно лише натиснути кнопку "Деталі платежів" і нам буде доступна квитанція потрібних нам платежів. Це дуже корисна функція яка є у мобільному додатку «Ощад 24\7» Ця функція дає нам можливість бути освідомленим.

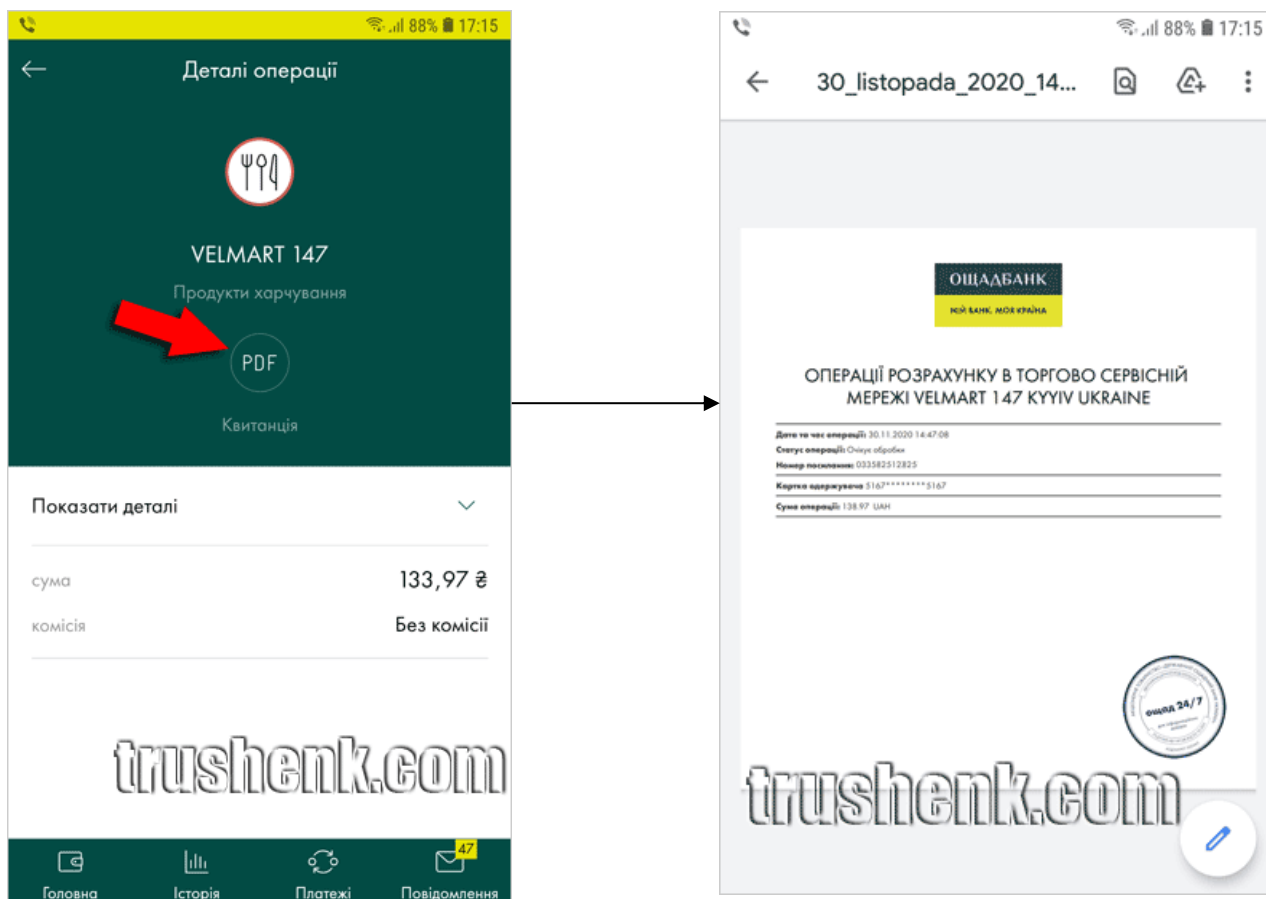


Рисунок 2.8. – PDF-квітанція платежів в додатку «Ощад 24/7»

Ця інформація та скріншоти були взяті автором з електронного джерела [6]. Ми провели ознайомчий аналіз із додатком "Ощад 24/7". Підсумовуючи переваги і функції в мобільному додатку, можна виділити основні:

- Можливість контролю своїх витрат і доходів;
- Отримання інформації про залишок своїх коштів на рахунок;
- Перегляд історії скоєних операцій клієнтом;
- Можна відкривати онлайн депозити, з підвищеною процентною ставкою;
- Можливість оплатити комунальні послуги.

Далі ми з вами ознайомимося з останнім пунктом, оплатою комунальних послуг у додатку.

Близько 10 мільйонів українців віддали перевагу саме "Ощадбанку" і є його клієнтами. Більшість клієнтів використовують інтернет банкінг для всіляких

фінансових операцій, і одна з них – це оплата комунальних платежів. Але на жаль і ця функція не доведена до ідеалу, і у багатьох клієнтів з'являються якісь проблеми, і дуже багато питань на які особливо немає відповідей. Давайте розглянемо процес здійснення оплати комунальних послуг через онлайн банкінг:

- Оплату можна здійснювати в будь-якому місці, де є доступ до інтернету, а отже до сервісу Ощад 24/7, він працює цілодобово;
- Клієнт може відстежувати всі свої заборгованості з платежів;
- Є дуже цікава функція називається "автоматичні платежі", які будуть здійснюватися за розкладом, який було заздалегідь складено, та до того ж без участі клієнта;
- Всі платежі зберігаються в архіві та доступні для перегляду.

Але з мінусів можна визначити оплату комісії, що не особливо приємно для користувачів, комісія становить близько 1%.

Звернемося ж і до диджиталізації, що це таке? Диджиталізація - це процес трансформування класичного, звичного бізнесу шляхом запровадження найсучасніших цифрових технологій. Діджиталізація зводиться не тільки до того, що компанія, що переводить свій документообіг у цифровий формат, або наприклад починає активно застосовувати ресурси соціальних мереж та e-commerce. Діджиталізація передбачає більш глобальну і тотальну оптимізацію всіх бізнес-процесів компанії, маючи на увазі способи взаємодії з клієнтами і всередині компанії, розробку продукту, процеси зберігання та обробки інформації, сервісів тощо. Діджитал-сервіси внутрішньобанківських систем, аналізувати поки не дуже легко, оскільки дана сфера дуже швидко розвивається. Але все ж таки деякі з сервісів вже можна розглядати як більш менш стабільні. Розглянемо одну із них. Шеринг – це система постачання фінансових ресурсів або інформації грубо кажучи на прокат, тобто в тимчасове користування. Для банківської сфери, що нас цікавить, доцільним і актуальним буде переважно інформаційний шеринг, а саме шеринг документів. У нашій улюбленій країні офіційно експлуатується мобільний додаток «Дія», його основною метою

вважається подання клієнту всі документи, що існують в електронному форматі. Електронні документи на сьогодні мають аналогічну легітимність та юридичну силу, як і паперові носії. Так що шеринг цифрового паспорта (завдяки додатку «Дії») надає можливість користувачам банківських послуг верифікувати свою особу та пред'явити документи та підписи в електронному вигляді. У "Дії" є послуга електронного підпису. За допомогою цієї технології надається можливість завести банківський рахунок, позбавившись повністю відвідування відділення банку, через "Дію" автоматизовано проводиться генерація кодів доступу (QR-код і штрих-код), що зчитуються в банку. Це значно спрощує процес надання банком послуг, прискорює процес і робить його ефективнішим.

Висновки до розділу 2

У другому розділі ми ознайомилися з банками, які здійснюють свою діяльність в Україні, розглянули їхній рейтинг стресостійкості та лояльності вкладників. Даний аналіз нам показав, що банківська установа АТ "Ощадбанк", що розглядається мною, на жаль, не займає лідируючих позицій у деяких рейтингах. Також мною була виявлена проблема на базі відгуків реальних клієнтів банку, проблеми в роботі онлайн банкінгу "Ощад 24/7", вивчивши на просторах інтернету відгуки про цей мобільний додаток, напрошується висновок, що він в деякому обсязі не доопрацьований, і залишає негативні враження на користувачів. Ця проблема може знизити конкурентоспроможність банку, оскільки користувачі можуть віддати перевагу, наприклад, прямому конкуренту "Приватбанку". У "Приватбанку" мінімізовано кількість проблем в онлайн-банкінгу, додаток більш функціональний та якісний. Щоб уникнути цієї проблеми відтоку клієнтів, у третьому розділі ми розглянемо методи, що стосуються покращення роботи мобільного додатка. Також було здійснено SWOT-аналіз АТ Ощадбанку в якому були виявлені сильні і слабкі сторони банківської установи для визначення цілей удосконалення, а також подальшого розвитку та розширення послуг його діяльності. Даний аналіз є відмінним

інструментом, який дозволяє не тільки скоротити всілякі ризики та загрози, але й посилити всі сильні сторони банку. Визначити ризики, які у разі реалізації втрату прибутку і методи запобігання в майбутньому.

У цьому аналізі ми проаналізували напрямок діяльності, що базується на основних фінансових показниках, які були взяті з фінансової звітності та балансу підприємства за 2018-2022 роки. Проведено SWOT аналіз з метою виявлення переваг та мінусів аналізованого банку АТ «Ощадбанк». Також було виявлено під час аналізу що існує спосіб отримання банком його відсотків, без залучення штатних працівників банку, тобто зниження собі вартості наданих послуг. Це інтернет-банкінг, напрямок, який обов'язково варто розвивати і вдосконалювати, тому що це є вкрай зручною функцією, якою може скористатися будь-який бажаючий клієнт банку.

1. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

2. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

3. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1 Розвиток онлайн-банкінгу як конкурентна перевага

Мобільний банкінг – це спеціальний додаток, створений для можливості клієнтом управління коштами на своєму рахунку точніше на картах за допомогою смартфона. Такий сервіс бере свої витoki з звичайнісіньких SMS-сервісів, що використовуються на абсолютно будь-якому телефоні: так чи інакше всім відомий процес повідомлення про операції, що здійснюються з їх кредитною картою по SMS. Ця послуга застосовується до 30% клієнтів у деяких банках. Але потенціал формату SMS вкрай низький і повністю вичерпаний уже багато років тому. Мобільний банкінг дуже зручний у сучасну цифрову епоху, оскільки багато банків пропонують вражаючі програми. Можливість внести чек, заплатити за товари, переказати гроші другові або миттєво знайти банкомат – причини, через які люди вирішили користуватися мобільним банкінгом. Однак встановлення безпечного з'єднання перед входом у програму мобільного банкінгу є важливим, інакше клієнт може ризикувати скомпрометуванням особистої інформації. На зміну SMS сервісу прийшли його послідовники, а саме повноцінний мобільний банкінг, який використовує протокол GPRS, і встановлюється на мобільний телефон як Java-додаток, що дає змогу перетворити свій телефон на особистий термінал із можливістю керувати своїми рахунками. Так як, у другому розділі мною було виявлено, що АТ "Ощадбанк" має деякі проблеми та недоробки у сфері онлайн банкінгу, то буде доречно дати рекомендації з приводу вдосконалення роботи мобільного додатка. Мобільним додатком банку користується чи не кожен клієнт самого банку. Це істотно полегшує всі процедури надання послуг банком. Клієнту не потрібно витрачати свій час на те, щоб дістатися відділення банку, не потрібно стояти в чергах, щоб здійснити необхідну йому процедуру. Перевірити баланс на карті, відправити свої кошти на іншу картку, пожертвувати на благодійність, подивитися аналітику витрати своїх коштів, все це доступно користувачеві в будь-якому

куточку світу, де є доступ до інтернету. Але що банк може запропонувати ще клієнту, щоби ще більше підвищити рівень комфорту клієнта, тим самим утримуючи його на своєму рахунку? Давайте розбиратися. Всім клієнтам в першу чергу потрібне відчуття підтримки та зв'язку з банком, і впевненості, що у разі виникнення незрозумілої ситуації клієнт може звернутися за допомогою та отримати всю необхідну йому інформацію. Звісно йдеться про "Службу підтримки" банку. Я пропоную покращити якість надання технічної підтримки, методом підвищення кваліфікації співробітників, та залучаючи їх, запроваджуючи премії та винагороди. Я вважаю, що це один з головних факторів клієнтоорієнтованої стратегії конкурентоспроможності, утримувати клієнта методом підтримання з ним зв'язку, і надання йому консультації в будь-який час. Вивчивши відгуки на просторах інтернету я зіткнулася з безліччю звернень у службу АТ "Ощадбанк", про те, що дуже важко додзвонитися або дописатися в технічну підтримку, чому клієнт відчувається незахищено і не впевнено тримаючи свої кошти на рахунку даного банку. Давайте розберемося що потрібно для процесу розвитку банківських електронних послуг. Можна зробити висновок, судячи навіть по собі, що ніякий потенційний клієнт не захоче зв'язуватися з маловідомою організацією. Швидше за все, клієнт буде налаштований мати справу з лідерами, які мають гідну репутацію. Як найоптимальніше та найефективніше рішення для банку, що планує розвиток віртуального бізнесу, буде поєднання живого спілкування клієнта зі співробітниками банку з впровадженням управлінських рішень, що спрощують обслуговування та вдосконалюють його одночасно. Головне в Інтернет-технологіях – це якісна обробка та своєчасне виконання заявок. Тобто надання послуг клієнту не залучаючи штатний персонал. Як наслідок, значно підвищуються вимоги безпосередньо до заснування як такої, а також до його основної процесингової системи (бек-офіс). Але не всі українські банки багаті на сучасну операційну інтегровану систему. А щоб її отримати потрібно визнати той факт, що це далеко не найдешевший елемент для здійснення Інтернет-плану. Найголовнішою перевагою Інтернет-технології з точки зору користувача можна

позначити можливість здійснювати операції без обмежень (24 години на добу, 7 днів на тиждень, у будь-якому місці дислокації), обов'язково лише мати під рукою телефон чи комп'ютер та підключення до інтернету. Щодо стимулів, які за логікою підштовхуватимуть банківські установи до стрімкого розвитку web-банкінгу: Часто клієнти-резиденти вдало користуються системою електронного банкінгу, але із іноземними установами, а не з українськими. Це має підштовхувати українських фінансистів та розробників швидше запроваджувати та розвивати новий ринок послуг; Конкуренція за клієнтів, які мають хороші кошти, тобто боротьба за багатих клієнтів. Існування системи web-банкінгу стає суттєвою перевагою не тільки в Західних країнах, а й у нашій країні також.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки використання системи інтернет-банкінг

Переваги	Недоліки
Вигідна за собівартістю система	Ризик несанкціонованого доступу до банківської бази даних
Можливість залучення клієнтської бази	Брак інформації про використання системи
Функціонування у цілодобовому режимі	Проблеми використання електронного цифрового підпису
Нова система для прибутку	Можливі труднощі у пенсіонерів
Інтегрування банківських операцій з іншими видами	Нестача ІТ-фахівців
Посилення якості обслуговування у банку	Ризики кібер-атаки
Автоматичне відстеження ризиків	Система може дати збій

**Сформовано автором на основі [15]*

Але для того, щоб дати рекомендації з приводу вдосконалення веб-банкінгу, потрібно визначити його мінуси. Недосконалість аналізованого нами

програмного комплексу у платності деяких запропонованих послуг, за тарифами вище однойменних послуг інших банках.

Таблиця 3.2 – Тарифи на здійснення операцій в системі «Ощад 24/7»

Найменування послуги	Вартість
Підключення до системи WEB-банкінг "Ощад 24/7"	не тарифікується
Отримання одноразового пароля (по SMS)	не тарифікується
Отримання списку одноразових паролів на чеку банкомата	не тарифікується
Безготівкове перерахування коштів з карткового рахунку:	
на власні рахунки, відкриті в Ощадбанку, через систему WEB-банкінг "Ощад24/7"	не тарифікується
на інші рахунки, відкриті в Ощадбанку через систему WEB-банкінг "Ощад24/7" (у гривні)	0,1%+2 грн.
на власні рахунки, відкриті в установах, які підпорядковані іншому РУ, ніжустанова, в якій відкрито рахунок, з якого здійснюється переказ	0.1% + 2 грн. (з 05.03.2015р.)
на карткові рахунки, відкриті в інших банках України (у гривні)	0,7% + 5грн. (з 05.03.2015р.)
Перерахування коштів на користь операторів мобільного зв'язку та інших видів зв'язку	2% min 2 грн.
Перерахування коштів за послуги Інтернет-провайдерів і кабельного телебачення за визначеними реквізитами з обов'язковим введенням індивідуальних даних	1% від суми
Отримання виписки по рахунку	не тарифікується
Отримання інформації про залишок коштів на рахунку	не тарифікується
Блокування карток (окремо основної та додаткових карток)	не тарифікується
Розблокування картки, заблокованої на вимогу клієнта	5 грн.
Встановлення/зміна лімітів на операції по картці	не тарифікується

**Сформовано автором на основі [16]*

Виходячи з того, що в банку активно використовується система Mobile-банкінг «Ощад 24/7», що є сучасним сервісом, та дозволяє управляти самостійно власними рахунками, проводити платежі та перекази коштів між картами за допомогою мобільного телефону. Ощадбанк може запропонувати Mobile-банкінг Ощад 24/7, користувачам смартфонів з такими операційними системами як iOS (iPhone) та Android, та як варіант мобільних телефонів, які підтримують програмне забезпечення на базі Java.

Говорячи узагальнено, можна заявити про те, що у АТ «Ощадбанк» створена та здійснює ефективну діяльність система віддаленого банкінгу. Завдяки їй можна самостійно здійснювати базові банківські операції не задіявши штатний персонал, у будь-якій точці нашої країни та усьому світі, та на додаток суттєво економити гроші та час, оскільки тарифи за обслуговування у вищезгаданих системах нижчі за аналогічні послуги у банківському відділенні. Тим не менш, функціонуюче банківське програмне забезпечення не слід ідентифікувати як універсальне та бездоганне.

Для підвищення якості інформаційного забезпечення та диверсифікації спектру функцій віддаленого банкінгу пропоную впровадити такі пункти:

- Удосконалити та прискорити роботу кредитних та депозитних модулів, за допомогою яких клієнт у режимі онлайн відкриває депозитний рахунок, а також замовляє собі кредитні картки або подає заявки за затвердженим зразком з метою підвищення свого кредитного ліміту.
- Удосконалити систему захисту інформації клієнтів Ощадбанку від будь-якого виду несанкціонованих доступів, кібер-атаки, усіляких зовнішніх загроз, а також витоку інформаційних даних через внутрішні технічні канали.
- Удосконалити CRM – систему, яка відповідає за надходження інформації про співпрацю та контакт із клієнтом до загальної, єдиної бази даних. Спостерігаючи за цими даними, і аналізуючи їх у фахівців даної сфери з'являється можливість наочно бачити похибки та недоліки їх роботи, виправляти помилки та розвивати перспективні нові напрями у взаємодії з клієнтами. Інформація, яка надходить у систему несе як інформацію про клієнтів а й внутрішньобанківські операції, вони як і відображаються у системі.
- Зменшити в дозволених межах тарифікацію на обслуговування у веб-банкінгу та обов'язково в мобільній версії.
- Розробити докладніші інструкції щодо використання та реєстрації в мобільному додатку пропонованими їм послугами для пенсіонерів, щоб

старше покоління вільно могли звертатися до мобільного банкінгу знаючи як з ним поводитися.

- Відстежувати дані про клієнтів, а точніше дні їх народження, та надсилати вітання від банку. Тут гратиме суто людський чинник, всі люди хочуть відчувати свою значущість як ми знаємо з книг з психології. Тому буде гарною конкурентною перевагою зробити такий хід у підігріванні клієнта. На підсвідомому рівні йому буде дуже приємно і він рекомендуватиме наш банк своїм знайомим.

Узагальнюючи всі наведені вище пункти можна заявити, що комплексне здійснення цих заходів дозволить підняти рівень системи інформаційного забезпечення та обслуговування клієнтів банку, і як доповнення спростить роботу штатного персоналу за допомогою автоматизації процесу із зовнішньою інформацією та корпоративними даними всередині банку.

3.2. Інтернет-маркетинг банку як інструмент підвищення конкурентоздатності

Щоб залучати якомога більше клієнтів, які вибиратимуть саме наш банк, потрібна якісна реклама, що запам'ятовується. Для цього банку потрібно заглибитися в поліпшення рекламної діяльності, формувати впізнаваність бренду банку, а також його доступність для різних цільових аудиторій, щоб реклама була опублікована на різних сегментах ринку, а краще на всіх, де здійснює діяльність банк. Як ми знаємо банк є однією з найважливіших організацій у будь-якій країні. Те, що їх з'являється все більше і більше на ринках, викликане високою затребуваністю подібних організацій. Але це не означає, що такі організації не потребують реклами. Навпаки, банківській установі обов'язково треба тримати руку на пульсі у сфері реклами. Так як клієнти шукають для себе банки, що пропонують більш вигідні та зручні умови, ознайомлюються з цією інформацією вони через рекламу в більшості випадків. Грамотна реклама банку має бути правильною, якісною, забезпечувати

потенційним клієнтам повну точність та достовірність інформації, що їм доноситься. У рекламному тексті для банку не дозволено вчинення помилок, а також двозначність та не точність. Давайте ознайомимося із основними рекламними прийомами.

У ході процесу здійснення консалтингових робіт аналіз показав, що в основному вся реклама банків робиться із застосуванням кількох рекламних прийомів, а саме:

1. Прийом звернення до емоцій потенційних клієнтів;
2. Найвигідніший для клієнта відсоток та гра з цифрами;
3. Сезонні акції, знижки;
4. Довгострокові бонусні програми;
5. Рекламні пости та статті;
6. Прийом унікальної торгової пропозиції (УТП);
7. Прийом "Два в одному" (модифікація УТП для пластикових карток);
8. Особа знаменитості на рекламному макеті;
9. Копіювання шаблону реклами сильнішого конкурента;
10. Розширення аудиторії;
11. Назва банку крупним планом;
12. Нестандартний, креативний формат;
13. Тизерна реклама;
14. Нові платформи реклами. [11]

Моєю пропозицією щодо підвищення конкурентоспроможності АТ "Ощадбанк" буде запровадження таргетованої реклами на такі платформи як інстаграм та фейсбук. Інстаграм є відвідуваним сайтом серед молоді, і реклама банку там буде дуже дивним кроком, і несподіваним, але в той же час це викличе емоційну реакцію подиву, і запам'ятається потенційним клієнтам. Таргетована реклама це - такий вид реклами, по-простому «таргет» який являє собою оголошення, які демонструються певнійцільовій аудиторії на базі загальнодоступної інформації з профілів користувачів.

Кроки до запуску таргета:

- Налаштування та охоплення виключно на цільову (зацікавлену) аудиторію. При правильних налаштуваннях "ЦА" є можливість отримати безпосередній доступ до "тепліх" користувачів, які, як показує практика, у 90% випадків зацікавляються цією пропозицією. Таргетована реклама працює з загальнодоступною інформацією користувачів про себе надану ними самими на своїх сторінках, з цього випливає, що знайти аудиторію підходящу під портрет потенційного клієнта не дуже складно. Для цього потрібно задати параметри у налаштуваннях: вік, стать, інтереси, роботи, місце навчання та інші. Наприклад, ви хочемо впровадити рекламу банківських продуктів, нас цікавить вся вікова категорія з 14 років.
- Персоналізація оголошень. Формат таргетованої реклами - це картинка + заголовок та опис. Нам потрібно придумати та сформулювати нашу пропозицію, лаконічно прописати найголовніші та найважливіші переваги товару чи послуги, а далі поставити креативне зображення. Плюсом такого формату є те, що є можливість досить легко вразити та зачепити увагу потрібних нам користувачів креативним підходом у блоці таргетингових оголошень та тим самим збільшити клікабельність банера.

Для того, щоб відтворити це в реальність, "АТ" Ощадбанк повинен:

- Найняти SMM-фахівця для просування сторінки в інстаграм;
- Якщо даний фахівець є, відправити його на підвищення кваліфікації, або впровадити премію для підвищення якості його роботи.

Просування банківських послуг у мережі інстаграм можливо здається не доречним, але щодня в Інстаграмі та інших соцмережах знаходяться мільйони людей, і молода категорія, і старші люди. Нині це актуально як ніколи. Я впевнена, якщо таргетована реклама в інстаграм і на фейсбук буде правильно оформлена, таким чином щоб вона зачепила і молодих людей, і людей старшого віку, потрібно по-перше використовувати метод "Звернення до емоцій", по-друге дуже чітко і грамотно винести на огляд ті послуги банку та умови, які виграють у конкурентів. У такому разі, не зацікавлений користувач соціальних мереж, безцільно проводячи свій час на даних платформах,

наткнеться на нашу рекламу банку, можливо, відразу він не перейде за посиланням, і не вибере саме Ощадбанк, для співпраці, але в голові у нього вже відкладеться потрібна інформація, оскільки до погляду було надано чіткий і зрозумілий рекламний макет. І далі, в його повсякденному житті, стикаючись з питаннями банківських послуг, у його підсвідомості буде відображатися ця картинка нашої реклами. Він може з часом або сам прийти до того, щоб стати клієнтом, або ж за рекомендує своїм знайомим.

Давайте розглянемо SEO просування сайту в інтернеті. У АТ "Ощадбанк" є свій сайт, досить хороший і цікавий для погляду користувача, в ньому є і креативність і функціональність. Відомо так само, що Ощадбанк має багато клієнтів, але "багато" клієнтів не буває, тому в будь-якому випадку SEO-просування принесе тільки користь. Навіть якщо вона вже використовується в банківській установі, то завжди можна підвищити її якість, звернеться до більш престижної команди з просування, або докупити більш продуктивний та ефективний тариф на просування. Чим більше клієнтів – тим краще, тим конкурентоспроможнішим є наш банк, якщо клієнти обирають саме його. У наведеній нижче таблиці будуть показані переваги такого виду просування.



Рисунок 3.1. – Переваги SEO-просування



Рисунок 3.4. – Процес пошукового просування

До вашої уваги надана одна з найефективніших стратегій щодо залучення клієнтів у бізнес – це просування та оптимізація сайту банку з продуманим функціоналом та робочими формами зворотного відгуку. Один з головних пунктів, які повинен отримувати клієнт, це легкий додзвон і можливість написати листа, легко орієнтуватися на сайті та знаходити на ньому всю необхідну інформацію. Такі завдання вирішує SEO. Будь-який клієнт, який розглядає придбання банківських послуг, як правило, спочатку ознайомлюється з інформацією про фінанси, вигідні та зручні йому банки в інтернеті. SEO команда вміє зробити так, щоб комерційні сторінки та експертний контент вашого сайту з'явилися на першій сторінці видачі. Це дозволить отримати першочергово безкоштовні переходи потенційних клієнтів на наш сайт з Пошуку

Google. Неоптимізований сайт у більшості випадків погано індексується пошуковими роботами або може зовсім не потрапити до видачі. Користувачі просто не знайдуть вас у пошуку Google. Виключаються ситуації, в яких відвідувач одразу залишає сайт через довге завантаження сторінок, мобільної "недружності", хаотичної структури тощо. Оптимізатори роблять так, щоб відвідувач знайшов на сторінках саме вашого веб-сайту те, що шукав та став клієнтом.

Таблиця 3.5. – Актуальні ціни на SEO послуги для сайтів банків

SEO- аудит сайту	від 5000 грн
SEO- оптимізація	від 7500 грн/місяць
SEO- просування	від 7500 грн/місяць

**Складено автором на основі [17]*

Що заважає розвиватися електронному банківському бізнесу

Насамперед це рівень захисту. Не можна назвати справедливим той факт, що наші Українські банки беззахисні у цьому питанні. Чимало банків давно співпрацюють із системою електронних платежів. Яка здійснює передачу повідомлень у зашифрованому вигляді, тобто захищеному за допомогою актуальних методів захисту такої важливої інформації, які стали основою для створення Інтернет-банкінгу. Але, до речі, досить небезпечно безпосередньо пов'язувати Інтернет-центр, який здійснює роботу з клієнтами з фінансовим ресурсом банківської установи. Якщо на даний момент у системі Еуропау 2% всіх операцій, що здійснюються в режимі Інтернет-комерції, то десь половина з яких це – спроби шахрайства. Думки СБУ і НБУ щодо цього сходяться цілком і повністю: технічні рішення Е-банкінгу мають бути співзвучні з найсуворішими критеріями фінансової безпеки. Але все ж таки, слід зазначити, що дані технічні рішення досить дорого обходяться (потрібно відзначити, що закордонні банківські Інтернет-системи більш захищені ніж наші, і є найбільш захищеними

після систем стратегічного значення). Користувач, який бажає підключитися до цієї Мережі, потенційно надає особисту інформацію під загрозу будь-якого несанкціонованого доступу. Саме тому при експлуатації Інтернет-технології одним з перших етапів для більшості користувачів досить буде просто спостерігати за своїм особистим банківським рахунком, на даний момент, в режимі реального часу. І в будь-якому з можливих випадків у регламенті Інтернет-комерції є обов'язковими обмеження за обсягом грошових маніпуляцій. Вже зараз, на даний момент, сформульовані та підготовлені пропозиції щодо конструювання у Кримінальному Кодексі України у розділі "Комп'ютерні злочини". Безумовно, банки не залишаться осторонь такого важливого питання, яке прямо зачіпає їхню діяльність і добробут.

3.3. Методи підвищення розвитку персоналу банку, як конкурентна перевага

«Здатність вчитися швидше, ніж ваші конкуренти — можливо, єдина, яка заслуговує на увагу, конкурентна перевага» Персонал банку є швидше групою фахівців, ніж єдиний організм. По ряду напрямків відсутні раціональні та обов'язкові процедури взаємодії між підрозділами. В основному комунікації між відділами здійснюється через керівництво банку або непослідовно і випадково. Таким чином, співробітник банку, позбавлений постійної інтелектуальної та інформаційної підтримки колег з інших відділів, відчувається представником лише одного з підрозділів, а не банку загалом. Тому його службова діяльність часто відображає не головні інтереси банку, а інтереси свого відділу, що вузько розуміються. Система розвитку персоналу – це комплексне злиття всіх організаційних структур, процесів, методик і ресурсів, обов'язково необхідні ефективного здійснення завдань у сфері розвитку персоналу, а отже задовільного виконання запитів працівників, що належать до самореалізації, професійної підготовки та кар'єри. Така система має відповідати потребам працівників щодо підвищення професійної підготовки та безпосередньо її отримання протягом усього періоду їх трудової діяльності на всіх етапах кваліфікації та відповідальності[4]. Суб'єктами системи розвитку

персоналу є, само собою, працівники організації, а об'єктами, у свою чергу, професійно-кваліфікаційні, особистісні та багато інших важливі підприємства характеристики персоналу. Процес управління розвитком персоналу, та підвищення якості його роботи, являє собою розробку та вжиття заходів, націлених підвищення якісних характеристик персоналу. Розвиток працівників відбувається в трьох основних напрямках і включає нижченаведені переваги.



Рисунок 3.5. – Напрямки вдосконалення персоналу

Чим визначається ефективне функціонування кожної організації? Звичайно ж одним із основних факторів буде ступінь розвитку та мотивованості її персоналу. У світі відбувається процес дуже швидкого старіння тих теоретичних знань, якими користуються організації, зокрема й ті вміння та практичні навички. А ось здатність компанії реалізовувати процес розвитку своїх штатних працівників можна назвати одним із основних факторів, що забезпечують конкурентоспроможність компанії на ринку, постійного оновлення та нарощування обсягів виробництва своїх товарів та природно надання послуг.

Процес розвитку персоналу являє собою складний та багатогранний ритуал, який охоплює широке коло психологічних, соціальних, педагогічних та економічних взаємопов'язаних між собою проблем. Визначення його сутності має на увазі трактування змісту таких базових понять як гармонійний розвиток особистості, сама особистість та професійний розвиток особистості.

Особистість – це сформована система соціально-значимих характеристик характеру, з усіх боків описують індивіда. Особистість є чимось на зразок продукту у суспільному розвитку та додавання індивідів у системи різноманітних соціальних відносин у вигляді активної діяльності та комунікування. Встановлення стабільної гармонійної особистості відбувається у процесі соціалізації цих індивідуумів і шляхом спрямованого виховання, освоювання ними соціальних і правил, і навіть функцій з допомогою здійснення різних видів і форм діяльності [13, з. 24]. Оскільки в нашій країні війна, а до цього була пандемія, заходи що передбачають велике скупчення людей одному місці поступово йдуть другого план. Переважним стає саме online, навчання, надання послуг, які можливі без присутності клієнта у банку. І моєю пропозицією буде вибрати певну групу співробітників, які потребують

підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок. Визначити їх потрібно власне відділу кадрів. Як ми знаємо відділ кадрів це відділ, який здійснює кадровий документообіг і сприяє формуванню ефективної команди. Кадровики роблять все можливе для збереження дружніх відносин у колективі, а в деяких компаніях до їхніх завдань входить зміцнення HR-бренду — створення привабливого образу компанії серед потенційних співробітників. Також до обов'язків працівників відділу кадрів входить навчання та розвиток персоналу. У багатьох організаціях співробітники відділу кадрів організовують всілякі тренінги, проводять опитування всіх співробітників на тему розвитку та потреби професійного зростання, у згоді з керівниками складають карти цього професійного зростання. Це безпосередньо дає можливість підвищити компетентність співробітників, визначати завдання, в яких співробітник приносить найбільшу користь, і найголовніше зберегти та відновити вигоряючих, але вже досвідчених та перевірених співробітників. Персонал банку та клієнтів. Головне завдання працівників банку, яка забезпечуватиме конкурентоспроможну позицію банку на ринку, — уважне і дбайливе ставлення до клієнтів, їх інтересів та головне потреб. Банк повинен усвідомлювати що його головним цінним ресурсом є довіра клієнтів, цей факт можна оцінити як найцінніший актив, тому будь-який збиток, який співробітник банку може завдати довірі клієнтів неправильними діями - буде розцінюється як заподіяння матеріальної шкоди банку та моральної шкоди в тому числі . Ввічливість, привітність та коректне, поважне ставлення при комунікації з клієнтом; готовність зараз же відгукнутися на запит клієнта, зацікавленість і щире бажання у вирішенні його проблем і щиросердечне жаль у разі неможливості допомогти йому в будь-якому питанні; обов'язковість, чесність та чуйність – це базові принципи взаємодії співробітників банку та наших улюблених клієнтів. Для підтримки добрих відносин з клієнтами та з метою уникнення залежності від них досить часто для співробітників створюють та закріплюють суворий порядок здійснення комунікації з клієнтами. Також іноді трапляються прецеденти недобросовісної поведінки клієнта або цілеспрямованих дій усіляких

кримінальних структур «від імені клієнта», в такому разі, якщо не розпізнати це під час, то банк може зазнати серйозних фінансових втрат. Для дотримання балансу розробляються системи матеріального заохочення співробітників, саме тих, які сприяють ініціативними діями, сприяють тому, щоб вигідні клієнти були закріплені за банком або допомагають виявити несумлінних клієнтів.

У разі жорстокого конкурентного протистояння над ринком банківських послуг обов'язковий глибокий і серйозний підхід співробітників відділень банку всім запитам клієнтів. Для роботи в цій сфері необхідно підбирати стресостійких, висококласних, компетентних фахівців з хорошим життєвим досвідом в першу чергу, тому що це дуже цінно, і природно професійним досвідом, які вміють і бажають працювати з людьми, комунікабельними, які вміють швидко зорієнтуватися в будь-якій конкретній ситуації. Отже, вони повинні мати сильне терпіння і витримку, вміння розташовувати до себе співрозмовника.

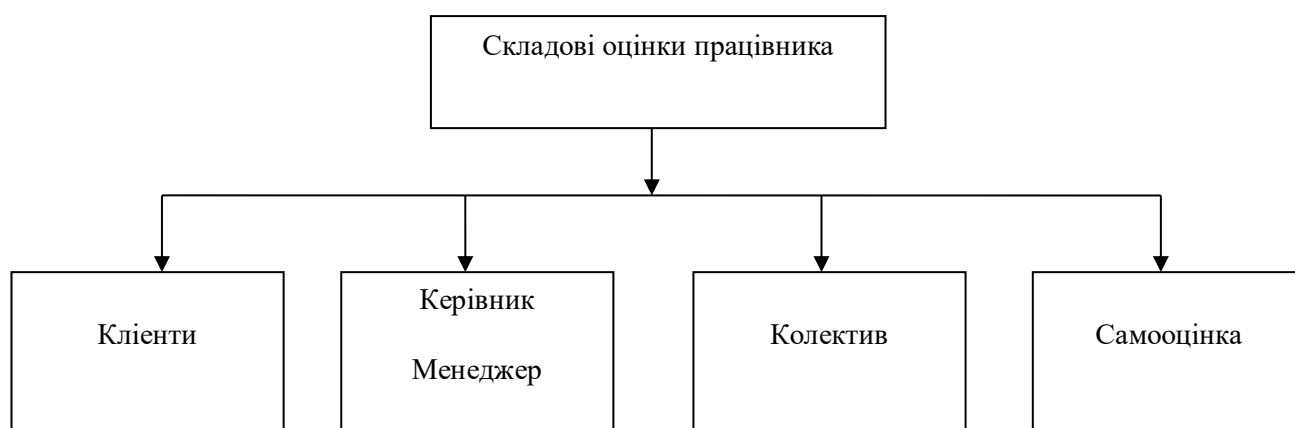


Рисунок 3.6. – Складові елементи оцінки працівника

Отже, моєю пропозицією щодо підвищення конкурентоспроможності банку буде - поставити завдання менеджерам по роботі з персоналом, методом опитування та самостійного аналізу продуктивності того, чи іншого співробітника, виявити дві групи співробітників:

- перша група співробітників, у яких помічено професійне вигоряння, та яким у терміновому порядку необхідна мотивація та підтримка, перезавантаження;
- друга група співробітників, які досить добре справляються зі своїми обов'язками, мотивовані та продуктивні.

Першій групі обов'язково зробити кілька тренінгів, один з них повинен бути присвячений соціальному та особистісному розвитку, набуттю мотивації, та напрямки вектора свого життя. Інші тренінги будуть присвячені професійному зростанню. Це допоможе відновити життєві сили працівників, які перебували у мінусовому стані. Також слід розглянути можливість запровадження матеріальної мотивації, доплат, нагород за певний виконаний обсяг роботи.

Другій групі, тій, яка продуктивно виконує всі свої обов'язки обов'язково потрібен якийсь тренінг просто для загального розвитку, і ще більшого підвищення кваліфікації. Дуже часто роботодавці сприймають успішну роботу співробітників як належне, і не роблять особливого акценту на заохоченні та натхненні працівників, що призводить до подальшого зниження продуктивності їхньої роботи. Якщо співробітник працює - добре, це потрібно помічати, підтримувати та нагороджувати! Я наведу приклади тренінгів, опишу їхню програму, які могли б допомогти співробітникам банку виконувати на максимум свої обов'язки, і тим самим підвищувати конкурентоспроможність банку.

Тренінг «Якісний клієнтський сервіс: робота з внутрішнім клієнтом у банківській сфері»:

Тривалість: 17 годин

Співробітник — як відомо «обличчя» фірми. Він є експертом для безлічі людей, що ретранслюють його ставлення і думки до продуктів компанії. Ми можемо спостерігати спрацювання ефекту «сарафанного радіо».

Реальність така, що є гострою необхідністю якісної, грамотної роботи з таким фактором як внутрішній Клієнт. "Внутрішній Клієнт" - це абсолютно кожен співробітник цієї компанії. Більшість співробітників не усвідомлюють всієї важливості клієнтоорієнтованого підходу і не дотримуються

загальнокорпоративних стандартів організації. Деякі їх взагалі не розглядають можливість користування послугами та продуктами власної фірми, оскільки розцінюють ці пропозиції як не вигідні. Все це співробітники вербально і не вербально транслиують своїм близьким, своєму колу спілкування, а головне і не найприємніше Вашим Клієнтам!

Як керувати такою неправильною ситуацією?

Якими методами впливатиме на своїх співробітників?

Що має робити у такій ситуації керівник?

Лідувати у будь-якій сфері — це означає піклуватися про Клієнта способом життя кожного співробітника, перетворити сервіс на конкурентну перевагу.

Ця тренінгова програма включає:

- приведення якості сервісу у відповідність до провідних світових та вітчизняних положень та стандартів;
- формування у персоналу банку правильне та позитивне ставлення до Клієнта банку та внутрішнього сервісу;
- створення додаткової цінності послуг та продуктів банку.

Цілі програми:

- підвищення управлінських навичок керівників усіх відділень банку;
- розуміння важливості клієнтоорієнтованого сервісу у роботі з клієнтами;
- навчання ефективних комунікацій з внутрішнім Клієнтом, маючи на увазі їх потреби та очікування.

Програма:

1. Особливості сервісу

- Ознайомлення зі світовими стандартами сервісного обслуговування Клієнтів;
- Контроль за успішним сприйняттям сервісу кожним працівником банку;
- емоційний та особистісний аспекти сервісу;
- Важливість успішного внутрішнього сервісу репутації банку.

2. Клієнтоорієнтованість як система цінностей

- Ознайомлення з поняттям клієнтоорієнтованості, його суть;
- Види стратегій розбудови стосунків з Клієнтом;
- Орієнтованість банку на максимально можливе задоволення запиту Клієнта;
- Отримання додаткового прибутку на банк, за допомогою якісного обслуговування;
- Підвищення тривалості життєвого циклу взаємодії із Клієнтом банку;
- Хто такі "клієнти на все життя", і як їх залучити?

3. Побудова відносин із Клієнтом

- Як справити сприятливе враження від першої взаємодії;
- Як правильно вітати клієнта;
- Застосування вербальних та невербальних засобів комунікації, виявлення переваг невербального транслювання;
- Правильність подання інформації клієнту.
- Правильність подання інформації клієнтам у віці, пенсіонерам, людям із проблемами зі слухом.

4. Технологія роботи з «важким» клієнтом

- З яких причин клієнт перекваліфікується із зацікавленого у «важкого»?;
- Усі можливі типи важких та проблемних Клієнтів. Порівняльна характеристика їхньої поведінки;
- Методи вирішення проблем «важкого» клієнта;
- Алгоритм здійснення компромісного вирішення цієї проблеми;
- Алгоритм та етапи правильної відмови клієнту;
- Загальні рекомендації щодо роботи з проблематичними клієнтами.

5. Тактика вирішення конфліктів

- Джерела виникнення заперечень, невдоволення та опору Клієнтів.

- "Небезпечні", заборонені слова у діалозі з клієнтом. Прогнозування та своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям
- Види претензій, типи заперечень: несправедлива та справедлива критика, конфлікти, що виникають через провокацію.
- Вміння бачення, зчитування клієнта. Навичка чути точково головні запити клієнта.
- Визначення емоційного стану клієнта, та вибір стратегії, яка застосовна до цього емоційного стану.

Вище була наведена сконструйована програма тренінгу для підвищення кваліфікації співробітників. Пройшовши її, співробітники значно підвищують свою компетентність, ознайомляться з новими інструментами для ефективної діяльності, відчують свою значущість і в них прокинеться природне бажання продемонструвати свої знання і навички, і поліпшити свою діяльність, а отже діяльність банку.

Вище була наведена сконструйована програма тренінгу для підвищення кваліфікації співробітників. Пройшовши її, співробітники значно підвищують свою компетентність, ознайомляться з новими інструментами для ефективної діяльності, відчують свою значущість і в них прокинеться природне бажання продемонструвати свої знання і навички, і поліпшити свою діяльність, а отже діяльність банку.

Щодо періодичності навчання у фінансових організаціях — наведемо відому нам статистику щодо банків:



Рисунок 3.7. – Періодичність навчання працівників банку.

Ефективність навчання - прибуток компанії. Таким чином, організація стає володарем унікальних для цієї компанії інтелектуальних активів. Якщо говорити про прибуток, то важливо розуміти, що це:

- збереження важливої інформації у разі звільнення ключових співробітників,
- своєчасна підготовка нового та наявного персоналу, а отже
- підвищення продуктивності персоналу, отже
- збільшення прибутку (звичайно, це опосередкований показник з прибутку, оскільки пряму залежність проблематично обчислити),
- розвиток організаційного знання компанії загалом всім співробітникам компанії,
- збільшення внутрішньої капіталізації компанії (шляхом накопичення якісних та дорогих електронних навчальних курсів).

Методи навчання	
З відривом від виробництва	Без відриву від виробництва
Самонавчання	Виробничий інструктаж
Лекції	Делегування
Курси підвищення кваліфікації	Метод завдань, що ускладнюються
Конференції та семінари	Ротація
Тренінги	Mentoring i Coaching
Ділові ігри	Робочі та проектні групи
Онлайн навчання	-
Дістанційне навчання	-
Secondment , навчання в іншому відділенні банку , або в іншому місті.	-
	-

Рисунок 3.8. – Методи навчання персоналу банку

Онлайн навчання персоналу (eLearning).

Онлайн навчання - це дуже популярна форма навчання, при якій створюються всілякі портали за допомогою можливостей Інтернету. Організація створює особистий навчальний портал, куди відразу завантажується бібліотека всіх доступних навчальних матеріалів, лекції, книги презентації, електронні курси, відео уроки тощо. Кожен співробітник банку має індивідуальний логін та пароль, він має можливість проходити навчання у будь-який час дня та ночі, а також самостійно вибудовувати графік занять.

Наставництво (mentoring). Це така система наставництва, яка передбачає навчання між декількома учасниками колективу, тобто більш досвідчений працівник званий (Mentor) закріплюється співробітником, який має менший досвід і надає свою допомогу у засвоєнні певних компетенцій, придбанні нових знань та досвіду як у професійній сфері, так і в питаннях соціального та особистісного розвитку. Я запропоную ще один тренінг для персоналу банку, який стосується саме роботи з клієнтами, а точніше зі складними клієнтами.

Кожен працівник банку повинен знатися на таких випадках, що робити, як правильно себе вести? Усе це буде в програмі запропонованого мною тренінгу.

Тренінг «Секрети комунікацій із клієнтами банків у складних ситуаціях»

Тривалість: 7 годин

Мета програми: систематизація знань, які вже мають штатні працівники банку, а також освоєння прийомів та технік, які допомагають більш продуктивно виходити з різноманітних складних ситуацій у процесі створення комунікацій з клієнтами банку.

Цільова аудиторія: такі фахівці, які безпосередньо беруть участь у роботі з клієнтами банку, серед яких складні клієнти.

Формат навчання: кілька міні-лекцій, розбір щоденних ситуацій, що трапляються, а також всім відомих «кейсових» завдань

Програма навчання тренінгу «Секрети побудови комунікацій з клієнтами банків у непередбачуваних складних ситуаціях».

Блок 1. Побудова успішних відносин з клієнтами в умовах, що постійно модифікуються.

- Продуктивні комунікації із споживачами банківських послуг: які фактори впливають на їхній результат?
- Складові успішних переговорів із клієнтами.
- Гнучкість, проникливість, комунікабельність штатних працівників банку на роботі з клієнтами.
- Як чути саме те, що бажає донести до співробітника клієнт і розуміти суть його запиту.

Блок 2. Побудова діалогу зі «складними» клієнтами, і варіанти перенаправлення в продуктивне русло.

- Приклади та кейси складних ситуацій у діалозі з клієнтами. Слова-табу (заборонені) та дії (небажані) – провокатори.
- Правила спілкування із наполегливим і навіть агресивним співрозмовником.

- Різні варіації конфліктних ситуацій із клієнтами: методи їх запобігання.
- Прийоми та "фішки" успішної роботи в скандальних ситуаціях.
- Яким чином реагувати на скарги та навіть на критику. Як розпізнати необґрунтовані, безпідставні претензії та схилити клієнта до позитивного погляду на ситуацію.
- Навички, що дають можливість спеціалісту з роботи з клієнтами знизити ймовірність виникнення скандалів та конфліктних ситуацій.
- Вміння сказати «ні» так, щоб це виглядало в очах клієнта конструктивно.

До цієї програми підвищення кваліфікації персоналу входить:

- електронна презентація всієї програми (для наочності та зручності учнів, а також проведення всіх наступних навчань у компанії);
- бейджі та персональні роздаткові матеріали;
- кава-брейки;

В обов'язковому порядку видаються сертифікати про проходження цього тренінгу. Важливо знати! Програма дуже насичена усілякими практичними іграми, вправами, які спрямовані на легке сприйняття та засвоєння набутих значень. Методом практичних ігор учасники можуть легко закріпити практично всі отримані ними знання та вміння, також учасники отримують додаткову порцію мотивації до ефективним та екологічним комунікацій з клієнтами. У ході тренінгу є можливість використання відеозйомки з подальшим аналізом побаченого, що за атмосфера є на тренінгу, які учасники більш зацікавлені, які менш. Це дає можливість учасникам подивитися на себе з боку, глибше усвідомити свої слабкі професійні якості, а також доопрацювати та доростити свої сильні професійні переваги, прийняти за правило нові принципи взаємодії з клієнтами банку.

Всі ми знаємо, наскільки важливим є навчання. І не важливо, наскільки кваліфікований фахівець перед нами, чи "новічок", кожен співробітник повинен навчатися все більше і більше. Недарма існує прислів'я "Століття живи - століття

вчися". Якщо штатні співробітники банку будуть на всі 100 відсотків виконувати свою роботу, в основному продуктивну роботу з клієнтами, то клієнти будуть максимально схильні саме до цього банку. Тому що завжди і скрізь відіграє важливу роль саме "людський фактор". Так цей клієнт, оповитий турботою і ввічливістю з боку працівника банку, з великим задоволенням порекомендує цей банк своєму знайомому, і тим самим у нашому банку збільшиться приріст клієнтів, це і є конкурентна перевага. Так що для того щоб банк мав сильні конкурентні переваги, одним з найголовніших факторів є це - згуртований, сильний, навчений робочий колектив банківської установи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі були надані рекомендації щодо покращення, удосконалення показників банку для підвищення його конкурентоспроможності, а саме:

- рекомендації щодо вдосконалення роботи онлайн банкінгу, мобільного банкінгу. Були наведені докази, чому мобільний банкінг є дуже важливою складовою всієї банківської структури. Надання послуг у мобільному додатку значно знижує собівартість тих самих послуг. Клієнт отримує те, що йому потрібно, але при цьому не торкаються ресурси штатних працівників банку. Банк має можливість отримувати свої відсотки, не залучаючи персоналу, якому потрібно виплачувати заробітні плати. Було наведено рекомендації щодо зниження відсоткових стягнень з клієнтів за ті чи інші маніпуляції зі своїм рахунком, чи то оплата комунальних платежів, чи переведення з картки на картку, простими словами зниження комісії банку. Це дуже привабливий хід для клієнтів, хоч і не дуже вигідний банку. Але в такий спосіб ми залучимо більше клієнтів, що відновить баланс прибутку.

- Рекомендації з інтернет-маркетингу, були наведені докази чому саме інтернет маркетинг актуальний на сьогоднішній день, і наскільки важливо його розвивати і покращувати, і робити ставки саме на просування онлайн, і залучення клієнтів через інтернет. Сайт банку, це "обличчя" банку. І сайт повинен бути максимально зрозумілим і доступним для всіх категорій клієнтів, починаючи від молоді, закінчуючи пенсіонерами з поганим зором. На сайті обов'язково має бути доступна форма зворотного зв'язку, у службі підтримки зобов'язані працювати кваліфіковані фахівці, які надають якісне та доступне консультування, знову ж таки, всіх категорій клієнтів. Call-менеджери повинні мати терпіння та стресостійкість. Щоб дані фахівці демонстрували необхідні якості, потрібна підвищена форма контролю за комунікацією спеціаліста з клієнтом, запис телефонних розмов та контроль чату підтримки. Наприкінці були наведені

доводи, чому для підтримки конкурентоспроможності потрібно обов'язково розвивати і підвищувати кваліфікацію персоналу банку.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дану роботу, слід зробити висновок, що на даний момент конкурентною перевагою є розвиток саме online-послуг. У першій частині роботи були наведені теоритичні дані щодо терміну "конкурентоспроможність" що це, і від чого вона залежить. Розібравшись із цим моментом, далі було проведено порівняльну характеристику, і загальний рейтинг банківських установ України, тут ми могли спостерігати, що лідерами є якраз таки "ПриватБанк" та "Ощадбанк". Але в ході даного аналізу було виявлено, що "Мінфін" розпізнав "Ощадбанк" як не стресостійкий банк, тобто була виявлена проблема стресостійкості, над якою банку слід попрацювати, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Далі була наведена загальна інформація щодо АТ "Ощадбанк", його показники, а також яким чином він функціонує під час війни в Україні, туди ж можна віднести, як один із показників конкурентоспроможності, що банк приєднався до зборів коштів на допомогу ЗСУ, що є на сьогодні найважливішим аспектом. Далі у другому розділі ми ознайомилися з мобільним додатком АТ "Ощадбанк", з принципом його роботи, з усіма його перевагами та недоліками, наочно побачили принцип його роботи. У третьому розділі були надані рекомендації щодо покращення, удосконалення показників банку для підвищення його конкурентоспроможності, а саме:

- рекомендації щодо вдосконалення роботи онлайн банкінгу, мобільного банкінгу. Були наведені докази, чому мобільний банкінг є дуже важливою складовою всієї банківської структури. Надання послуг у мобільному додатку значно знижує собівартість тих самих послуг. Клієнт отримує те, що йому потрібно, але при цьому не торкаються ресурси штатних працівників банку. Банк має можливість отримувати свої відсотки, не залучаючи персоналу, якому потрібно виплачувати заробітні плати. Було наведено рекомендації щодо зниження відсоткових стягнень з клієнтів за ті чи інші маніпуляції зі своїм

рахунком, чи то оплата комунальних платежів, чи переведення з картки на картку, простими словами зниження комісії банку. Це дуже привабливий хід для клієнтів, хоч і не дуже вигідний банку. Але в такий спосіб ми залучимо більше клієнтів, що відновить баланс прибутку.

- Рекомендації з інтернет-маркетингу, були наведені докази чому саме інтернет маркетинг актуальний на сьогоднішній день, і наскільки важливо його розвивати і покращувати, і робити ставки саме на просування онлайн, і залучення клієнтів через інтернет. Сайт банку, це "обличчя" банку. І сайт повинен бути максимально зрозумілим і доступним для всіх категорій клієнтів, починаючи від молоді, закінчуючи пенсіонерами з поганим зором. На сайті обов'язково має бути доступна форма зворотного зв'язку, у службі підтримки зобов'язані працювати кваліфіковані фахівці, які надають якісне та доступне консультування, знову ж таки, всіх категорій клієнтів. Call-менеджери повинні мати терпіння та стресостійкість. Щоб дані фахівці демонстрували необхідні якості, потрібна підвищена форма контролю за комунікацією спеціаліста з клієнтом, запис телефонних розмов та контроль чату підтримки. Наприкінці були наведені доводи, чому для підтримки конкурентоспроможності потрібно обов'язково розвивати і підвищувати кваліфікацію персоналу банку. Персонал банку - це те, що робить роботу банку або успішною, чи ні. Людський ресурс – це найважливіший ресурс, який може мати банк. Без привітного, компетентного, любить своєї роботи колективу, банк приречений на смерть. Здається, що клієнти женуться в основному за вигідними процентними ставками, і задовільними умовами, це все дійсно так, але жодна людина не забажає залишатися клієнтом банку маючи свої вигідні умови, але при цьому не отримує належного обслуговування з боку персоналу. Найважливіша потреба у житті, не враховуючи фізіологічні потреби, це бажання бути значним. Ця потреба бути значним проявляється у всіх сферах, як у відносинах між чоловіком і жінкою, так і в соціальному житті, у тому числі у відділенні банку. Якщо співробітник банку зуміє побудувати таку комунікацію з клієнтом, в якій він вселяє йому його

значущість і важливість як частинки структури банку - то клієнт буде "вашим" назавжди!

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сайт для бухгалтерів України. URL: <https://buhgalter911.com/news/news-1051495>.
2. Офіційний сайт МінФін , рейтинг комерційних банків . URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>
3. Вікіпедія. Банківська система України. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%8B>
4. Вікіпедія. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%>
5. Офіційний сайт Мін Фін . «Ощадбанк»с дані та характеристики. URL: <https://minfin.com.ua/company/oschadbank/review/142990/>
6. Мобільний додаток «Ощадбанк» інформація. URL: <https://trushenk.com/mobilnoe-priligenie-ozhadbank.html>
7. Вікіпедія URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%91%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0>
8. Кількість структурних підрозділів банків Електронний ресурс] :[Режим доступу] URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442
9. Сайт Мін Фін Рейтинг українських банків URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/method/>
10. Сайт Мін Фін загальна інформація щодо банківської установи «АТ Ощадбанк» URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/oschadbank/rating/>
11. Сайт «Доклад» Реферат на тему «Реклама банківських продуктів та послуг». URL: <https://works.doklad.ru/view/MICGO7IWsnE/all.html>

12. Стаття на тему «Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка». Сайт URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023>
13. Стаття на тему «Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємств». Сайт URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39805>
14. Основні показники діяльності банків України. Сайт URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/>
15. Інтернет-банкінг. Основні принципи функціонування. Реферат. Сайт URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/20939/>
16. Головний сайт «АТ Ощадбанк». Сайт URL: <https://www.oschadbank.ua/>
17. Стаття щодо SEO-просування. Сайт URL: <https://msystem.com.ua/ua/seo-prosuvannja-sajtiv-bankiv/>
18. Василенко Д.В. Особливості здійснення банківської інвестиційної діяльності в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету*. 2008. №13. С.248-255
19. Реверчук С.К., Кльоба Л.Г., Паласевич М.Б. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю: наукова монографія: за ред. д. е. н., проф.С.К. Реверчука. Львів: Тріада плюс, 2007. 352 с.
20. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні // Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368.
URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123467#:~:text=%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9D11%20%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%94%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA,%D0%9D11%20%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%

[B8%D1%89%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%2015%25.](#)

21. Банківські операції. URL: <https://economics.studio/operatsii-uslugi-bankovskie/ponyattya-vidi-bankivskih-82535.html>.
22. Жукова Н. Портфельне інвестування як форма інвестиційної діяльності комерційних банків України. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка. Економіка*. 2010. № 119. С. 10-13.
23. Луців Б.Л., Кравчук І.С., Сас Б.Б. Інвестування: Навчальний посібник. Тернопіль, 2014. 544 с. URL: <https://posek.km.ua/biblioteka/%D0%86/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%96%D0%B2%20%D0%91.%D0%9B..pdf>.
24. Інвестиційний менеджмент. Конспект лекцій. URL: <https://buklib.net/books/35310/>.
25. Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.М. Інвестування: Навчальний посібник. Ірпінь, 2001. 377с.
26. МінФін URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/>.
27. Огляд банківського сектору лютий 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2022-02.pdf?v=4.
28. МінФін. Основні показники діяльності АТ «Ощадбанк» URL: <https://minfin.com.ua/company/oschadbank/rating/>.
29. Консолідована фінансова звітність АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>.
30. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». Основні відомості про діяльність. URL: <https://www.oschadbank.ua/about>.
31. Стаття Wikipedia. Матриця Ансоффа. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B0_%D0%90%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%D0%B0.
32. Національний банк України. Сайт. Новини. URL:

<https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-skasuvav-rozrahunok-bankami-normativu-korotkostrokovoyi-likvidnosti>.

33. Гірняк В.В., Путківський Т.А.
Управління ліквідністю банків за умов нестабільної економічної ситуації.
Глобальні національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 776-783. URL:
<http://global-national.in.ua/archive/22-2018/144.pdf>.
34. Марченко О.В., Золотопуп Ю.М. Оцінка кредитно-інвестиційної діяльності банків. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 283-287.
35. Reznikov A.V., Zamlelaia A.T., Abrosimova O.S. Intellectuelles kapital - die grundlage für innovative entwicklung: theoretische aspekte von investitionsaktivitäten von kreditorganisationen. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 3. Teil 1. 2020. 76 p.
36. Сайт АТ «Ощадбанк». Фінансові показники. Оборотно-сальдовий баланс 2022. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti>.
37. Сайт АТ «Ощадбанк». Фінансові показники. Оборотно-сальдовий баланс 2021. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti>.
38. Сайт АТ «Ощадбанк». Фінансові показники. Оборотно-сальдовий баланс 2020. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti>.
39. Сайт АТ «Ощадбанк». Фінансові показники. Оборотно-сальдовий баланс 2019. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti>.
40. Пересада А.А. Шевченко О.Г. Портфельне інвестування: навч. посібник Київ: КНЕУ, 2004. 408 с. URL: <https://buklib.net/books/22370/>.
41. Ройко І.М. Біржовий ринок акцій в Україні: стан та пріоритети розвитку: дис. канд. економ. наук : 08.00.08. Київ. 2016, 224 с.
42. Правила розрахунку індексу ПТФС. АТ «Фондова біржа ПТФС». Київ. 2018. 10 с.
43. Організація управління формування портфеля цінних паперів: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2003. 24 с.
44. Пономаренко В.С., Раєвська О.В., Стрижиченко К.А. Моделювання поведінки інвестора на фондовому ринку. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004.

264 с.

45. Хадарцев О.В. Портфельні теорії управління фінансовими інвестиціями: навчальний посібник для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Полтава: ПолтНТУ, 2018. 94 с.
46. Markowitz Harry Max. Mean-Variance Analysis in Portfolio Choice and Capital Markets. Basil Blackwell, paperback edition, 1987.

ДОДАТКИ

Додаток А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.

Студента групи _ФІКзмн-20_____Кулікова К.Р.

(П.І.Б.)

Спеціальності _072Фінанси, банківська справа та страхування_____

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи
«Управління конкурентоспроможністю комерційних банків» та зазначити керівником роботи
Ляшок Н.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
випускної кваліфікаційної роботи _____ Ляшок Н.Ю. _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри Затвердити наукового керівника і назву теми випускної кваліфікаційної
роботи. Наказ №78 від 11.02.2022 р.

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)

Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____



РЕЄСТРАЦІЯ КОРИСТУВАЧА В СИСТЕМІ «WEB-БАНКІНГ»

Умовою підключення (реєстрації) у «Ощад 24/7» є наявність активної картки, відкритої в Ощадбанку.

1. Для коректної реєстрації та подальшого здійснення операцій в системі «WEB-банкінг» необхідно підключити SMS-банкінг. Підключення SMS-банкінгу можливе у відділенні банку, де Вам було відкрито рахунок, або за допомогою банкомата/кіоска Ощадбанку. Якщо при оформленні платіжної картки Ви вказували номер мобільного телефону і він не змінився, дану послугу можна підключити також у Контакт центрі за тел. :0-800-210-800 (безкоштовно зі стаціонарних та мобільних телефонів по Україні) або +38-044-363-01-33 (згідно з тарифами Вашого оператора).

✎ Якщо номер телефону вказано некоректно, підключення SMS-банкінгу можливе у відділенні банку, де було відкрито рахунок або якщо є можливість отримання коду підтвердження на попередній номер телефону, телефон можна змінити за допомогою банкомата/кіоска Ощадбанку.

Реєстрація користувача може здійснюватися одним із наступних способів (на Ваш вибір):

- на сайті WEB-банкінгу «Ощад 24/7» online.oschadbank.ua
- за допомогою мобільного додатку «Ощад 24/7»;
- через банкомат чи інформаційно-платіжний термінал самообслуговування (кіоск) Ощадбанку.

Реєстрація на сайті «Ощад 24/7»

1. Для реєстрації перейдіть на сайт «Ощад 24/7» <https://online.oschadbank.ua>

2. Натисніть посилання

Реєстрація / Відновлення паролю

3. У відповідне поле ввести номер платіжної картки, термін дії та CVC2/CCV2 – код.

✎ Якщо у Вас ЕПП, то реєстрація проводиться через банкомат/кіоск Ощадбанку.

ОЩАДБАНК

МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА

ОЩАД 24/7

Русский English

Прийміть ласкаво привітання від банку. Після проходження реєстрації ви зможете скористатися банкоматом або інтернет-банкінгом.

Ваше ім'я та прізвище:

Спеціальний код:

ОКД:

Продовжити

Назад

4. Далі Банком буде здійснено дзвінок на ваш мобільний номер телефону закріплений за картою, як фінансовий, та повідомлено код підтвердження реєстрації.
5. Введіть у відповідне поле код підтвердження реєстрації.
6. У полі «Логін» введіть логін (ім'я користувача), який Ви в майбутньому будете використовувати для входу до системи «WEB-банкінг».
7. У полях «Пароль» та «Повторити пароль» вкажіть новий пароль.

Будь ласка, при створенні пароля дотримуйтесь рекомендацій, що наведені нижче:

Будь ласка, введіть новий пароль.

Логін

Пароль

! Пароль має складатися як мінімум із 6 латинських символів, містити хоча б одну цифру, одну розривну латинську букву та одну латинську латинську букву.

Приклади: Ab1234, abcDEF34, x56Yz34. Використання латинських літер, спеціальних символів [!, ,, %, & т.д.] є неприпустимим.

Не використовуйте паролі із простих слів. Пароль не повинен бути той самий. Пам'ятайте, що співробітники банку ніколи не знають постійний пароль, одноразові паролі, PIN-код.

Повторити пароль

Продовжити

Додаток Д

Таблиця 1.

Характеристика банків 1-ї групи за рівнем їх конкурентоспроможності

Банки	Характеристики				
	Оцінка конкуренто-спроможності банку	Частка в активах банківської системи, %	Частка в прибутку банківської системи	Частка в витратах банківської системи	Кредити та заборгованість клієнтів
ПРИВАТБАНК	1,49325	26,1	60,6	23,8	142 548 092
ОЩАДБАНК	1,71437	12,6	22,0	12,1	51 546 229
УКРЕКСІМБАНК	1,68120	11,5	6,4	9,3	42 273 618
ДЕЛЬТА БАНК	0,98923	6,7	9,8	7,9	40 109 664
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	1,67337	5,3	23,6	6,9	27 046 847
УКРСОЦБАНК	1,30649	5,2	0,4	5,3	27 374 530
ПРОМІНВЕСТБАНК	1,16056	4,8	-83,3	7,1	28 400 116
СБЕРБАНК РОСІЇ	1,65622	4,3	18,5	3,5	25 912 040
ПЕРШИЙ УКРМІЖНАРОДНИЙ БАНК	1,65002	4,0	14,4	4,0	19 898 099
"НАДРА"	0,96435	3,8	0,1	2,7	25 031 906
АЛЬФА-БАНК	1,29444	3,6	0,4	4,6	20 228 134
БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ	1,28953	3,1	0,2	3,1	20 248 062
ВТБ БАНК	1,28017	3,1	-6,3	4,3	18 688 420
УКРСИББАНК	0,96068	2,9	0,8	3,5	14 601 718
УКРГАЗБАНК	1,67614	2,9	32,4	1,8	10 257 721