

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(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)

“ ” 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Управління конкурентоспроможністю банківської установи

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБАм-22

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Тонський Михайло Геннадійович

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Мізіна О.В., доц., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ

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

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Фоміна О. О

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

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц.

Антоненко В.М.

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

(підпис)

« » 2023 р.

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

Студент

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет **економіко-гуманітарний** _____

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь **магістр**

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ” 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Тонський Михайло Геннадійович

(прізвище, ім'я , по батькові)

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю банківської установи
керівник роботи к.е.н., доцент Мізіна Олена Вікторівна

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

затверджені наказом по університету від „29” вересня 2023 р. № 496

2. Строк подання студентом роботи 10 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансові показники діяльності АТ «Ощадбанк», інформація періодичних та статистичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні основи аналізу конкурентоспроможності сучасного банку. 2. Характеристика діяльності банківської установи АТ «Ощадбанк» 3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та напрями її підвищення

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	26.11.2023	28.11.2023
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	29.09.2023	15.10.2023
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	16.10.2023	05.11.2023
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	06.11.2023	25.11.2023
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	29.11.2023	30.11.2023
Нормоконтроль	Антоненко В.М, доцент кафедри УФЕБ	11.12.2023	14.12.2023

7. Дата видачі завдання 29 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічні основи аналізу конкурентоспроможності сучасного банку	29.09.2023 – 15.10.2023	
2	Характеристика діяльності банківської установи АТ «Ощадбанк»	16.10.2023 - 05.11.2023	
3	Комплексна оцінка конкурентоспроможності та напрями її підвищення	06.11.2023 - 25.11.2023	
4	Висновки за роботою, вступ	26.11.2023 – 30.11.2023	
5	Оформлення роботи	01.12.2023 - 10.12.2023	

Студент _____
(підпис)

Тонський М.Г.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Мізіна О.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тонський М.Г. Управління конкурентоспроможністю банківської установи / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (спеціалізація «Бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2023.

Магістерська дипломна робота присвячена конкурентоспроможності банківських установ. Розглянуто сутність поняття конкурентоспроможності, сутність, види, роль, функції та операції банку, методи оцінювання конкурентоспроможності. Надана загальна характеристика АТ «Ощадбанк» та характеристика його діяльності, проаналізовано конкурентоспроможність АТ «Ощадбанк» за різними напрямками та надана загальна оцінка конкурентних можливостей АТ «Ощадбанк».

Ключові слова: конкурентоспроможність, комерційний банк, основні функції банку, банківські послуги, кредит, депозит, методи оцінки конкурентоспроможності.

Список публікацій здобувача

1. Тонський М. Г., Мізіна О.В. Дослідження сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» в аспекті процесів управління // Розвиток наук в умовах нової реальності: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Луцьк, 20 жовтня, 2023р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. С. 48-50.

2. Тонський М. Г., Мізіна О.В. Особливості оцінки конкурентоспроможності банківських установ // Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 16 листопада 2023 р. м. Київ, НАУ, 2023. С.

3. Мізіна О. В., Тонський М.Г. Діяльність АТ «Ощадбанк» в аспекті дослідження його конкурентоспроможності // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., 15 грудня 2023 р. м. Луцьк, ЛНТУ, 2023. С.

SUMMARY

Tonsky M.G. Management of the competitiveness of the banking institution / Graduation qualification work for the degree of «master» in specialty 073 Management (specialization Business Administration). - DonNTU, Lutsk, 2023.

The master's thesis is devoted to the competitiveness of banking institutions. The essence of the concept of competitiveness, essence, types, role, functions and operations of the bank, methods of assessing competitiveness are considered. The general characteristics of JSC "Oschadbank" and the characteristics of its activities are provided, the competitiveness of JSC "Oschadbank" in various areas is analyzed, and a general assessment of the competitive capabilities of JSC "Oschadbank" is provided.

Key words: competitiveness, commercial bank, main bank functions, banking services, credit, deposit, methods of assessing competitiveness.

List of applicant's publications

1. M. G. Tonsky, O. V. Mizina. Study of the essence of the category "competitiveness of the enterprise" in the aspect of management processes // Development of sciences in the conditions of the new reality: problems and prospects: materials of the II International Scientific Conference, Lutsk, October 20, 2023. / International Center for Scientific Research. Vinnytsia: UKRLOGOS Group LLC, 2023. P. 48-50.

2. M. G. Tonsky, O. V. Mizina. Peculiarities of assessing the competitiveness of banking institutions // Development of the economy and business administration: scientific currents and solutions: materials of the III International Scientific and Practical Conference, November 16, 2023, Kyiv, NAU, 2023. P.

3. Mizina O.V., Tonsky M.G. The activity of JSC "Oschadbank" in the aspect of researching its competitiveness // Actual problems of management of social and economic systems: materials of the 1st International. science and practice conference, December 15, 2023, Lutsk, LNTU, 2023. P.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО БАНКУ	10
1.1 Дослідження суті та інтерпретування поняття конкурентоспроможності	10
1.2 Банки, їх сутність, види, роль, функції та операції	17
1.3 Методики оцінювання конкурентоспроможності банківських установ	23
Висновки за розділом 1	35
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ АТ «ОЩАДБАНК».....	38
2.1 Загальна характеристика АТ «Ощадбанк»	38
2.2 Характеристика діяльності та конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» за різними напрямками	47
2.3 Узагальнена оцінка конкурентних можливостей в діяльності АТ «Ощадбанк»	54
Висновки за розділом 2	59
РОЗДІЛ 3 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	62
3.1 Оцінка діяльності та охоплення АТ «Ощадбанку».....	62
3.2 Комплексна оцінка конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк»	67
3.3 Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк»	71
Висновки за розділом 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
Додаток А Заява	92
Додаток Б Обліково-фінансова звітність підприємства	93

ВСТУП

В сучасній економіці банки та їх діяльність займають ключову позицію, забезпечуючи стабільне функціонування та постійний розвиток як економіки, так і конкретних підприємств зокрема.

Важливою економічною категорією є «конкурентоспроможність», яка відображає результат економічної діяльності, а постійне спостереження за цим показником та його аналіз є запорукою успішного господарювання та розвитку підприємства.

Багато зарубіжних та вітчизняних науковців досліджували тему конкурентоспроможності, зокрема М.Е. Портер, Г.М. Скудар, М.О. Єрмолов, П.К. Канінський, С.П. Ярошенко, М.І. Перцовський та інші. В своїх дослідженнях вони розглядали такі аспекти конкурентоспроможності, як її рівень (бо високий рівень конкурентоспроможності є запорукою успіху на ринку), порівняльні переваги підприємства відносно інших, конкурентоспроможність як комплексне поняття та інше. На сьогодні існує багато досліджень на тему конкурентоспроможності та методів її оцінки щодо банківських установ, але універсального методу оцінки конкурентоспроможності банків не існує.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз теоретико-методологічних основ оцінки конкурентоспроможності банку та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її рівня стосовно банківської установи

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність категорії конкурентоспроможності;
- досліджено сутність, види, роль, функції банків;
- проаналізовано методики оцінювання конкурентоспроможності банків;
- надано загальну характеристику АТ «Ощадбанк» та характеристику його діяльності за різними напрямками;
- надано узагальнену оцінку конкурентних можливостей в діяльності АТ «Ощадбанк»;

- проведено оцінку діяльності та охоплення АТ «Ощадбанк»;
- надано комплексну оцінку конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк»;
- розроблено рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк».

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність банківських установ та її оцінка.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних основ оцінки та управління конкурентоспроможністю банківських установ.

Теоретичною і методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи виступають праці з дослідження поняття конкурентоспроможності, методів її оцінювання, в тому числі у банківських установах.

Інформаційну базу дослідження складають: нормативні і законодавчі акти, фінансова звітність АТ «Ощадбанк», матеріали монографій і інша економічна література з досліджуваної проблеми, власні дослідження.

При написанні роботи використано наступні методи дослідження:

- методи аналізу та порівняння;
- графічний та табличний методи;
- методи економічного аналізу при дослідженні фінансово-економічної діяльності;
- метод рейтингової оцінки;
- матричні методи, в тому числі матриця БКГ для визначення місця банківського продукту на ринку;
- методи визначення ступеня монополізації ринку;
- метод експертних оцінок при визначенні комплексної оцінки конкурентоспроможності.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності, сутність банку та методи оцінки конкурентоспроможності банківських установ. У другому надано загальну характеристику, здійснено аналіз конкурентоспроможності за різними

напрямами та проведена узагальнена оцінка конкурентних можливостей АТ «Ощадбанк». У третьому розділі надана оцінка діяльності та охоплення АТ «Ощадбанку», комплексна оцінка його конкурентоспроможності та розроблено рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк»

Кваліфікаційну роботу було виконано самостійно на основі реальних статистичних даних АТ «Ощадбанк».

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань, 2 додатків. Робота містить 15 рисунків і 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО БАНКУ

1.1 Дослідження суті та інтерпретування поняття конкурентоспроможності

Для сучасної ринкової економіки питання стабільного функціонування та безперервного розвитку в умовах постійної конкуренції виробників продукції та надавачів послуг є вельми актуальним, при тому важливо дослідити таке категоріальне поняття, як конкурентоспроможність, яке, в тому числі, надає оцінку можливостям переносити тиск з боку інших гравців ринку.

Підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності (на внутрішньому та міжнародних ринках) є основою успішного господарювання. Само поняття «конкурентоспроможність» стосується широкого кола об'єктів: товарів/ послуг, їх виробників/надавачів, регіонів, галузей, країн. Очевидно, що конкретне трактування цього терміну, його визначення буде змінюватись в залежності від того, до якого об'єкта його застосовувати, але завжди залишається дещо загальне - здатність об'єкта досліджень ефективно здійснювати свої зобов'язання в ринкових відносинах.

Основи для розуміння сутності терміну конкурентоспроможності підприємства, як вважається, досліджено М. Портером, який обґрунтував теорію «конкурентної переваги», за якою високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку (та високі вимоги покупців на ньому) сприяють успіху діяльності компаній на міжнародних ринках, а конкурентоспроможність окремих з них доцільно оцінювати в межах певної галузі [1].

Свій розвиток ідеї М. Портера знайшли в роботах Г.М. Скудара, який наголошував, що конкурентоспроможність слід розглядати на рівні товарів, виробників, галузей та країн, тому що вона зумовлюється різноманітними факторами (економічними, політичними і т.д.) щодо позиції відповідно країни

або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [2, с. 31]. Саме здатність країни (фірми) протидіяти міжнародній конкуренції (на зовнішніх та внутрішньому ринках) визначає конкурентоспроможність в глобальній економіці.

Поняття конкурентоспроможності на рівні країни розглянуто і в роботах В. Андріанова, який вважає, що даний показник формує свій рівень залежно від рівня конкурентоспроможності товарів, виробників та галузей. За цим автором дана категорія визначається як спроможність «виробляти товари й надавати послуги, які відповідають міжнародним вимогам, в умовах вільної торгівлі»[3, с. 39].

Відповідно до розглянутих концепцій можна виділити три рівні управління конкурентоспроможністю (див. рис. 1.1):

Мікрорівень		Мезорівень		Макрорівень
Управління конкурентоспроможністю підприємств (товарів)		Управління конкурентоспроможністю кластерів (галузей)		Управління конкурентоспроможністю територій (країн, регіонів)

Рисунок 1.1 – Рівні управління конкурентоспроможністю

Конкурентоспроможність підприємств різних галузей певного регіону визначає конкурентоспроможність самих регіонів, а конкурентоспроможність останніх формує конкурентоспроможність країн [4].

Таким чином, базовою одиницею в дослідженнях дуже часто виявляється категорія «конкурентоспроможність підприємства (фірми)». Нажаль на сьогодні не існує згоди щодо єдиного її трактування. Частина науковців вважає, що ця категорія прямо визначається характеристиками продукції, що виробляється; інші в основу визначення покладають ефективність виробничих процесів, стратегії розвитку, конкурентну боротьбу на ринках, можливості підприємств залучати інновації і таке інше.

За М. Портером конкурентоспроможність підприємства визначається порівняльними перевагами, які воно має відносно інших фірм, або хоча би його

здатністю перебувати на одному рівні з подібними конкуруючими суб'єктами ринку [1, с. 76]. Таке визначення не завжди виявляється достатньо повним, оскільки мета майже кожного підприємства (тим більш, з в банківській сфері) - отримання максимального прибутку.

Конкурентоспроможність фірми можна розглядати як з точки зору абсолютної характеристики, так і порівняльної, за аналогією підходів до показників ефективності. Так, М.О. Єрмолов дану категорію розглядає як «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [5]. Якщо доповнити це визначення факторним впливом зовнішнього середовища (в аспекті розгляду фірми як відкритої системи), то воно, на нашу думку, стає більш точним та повним.

Багаторівневість «конкурентоспроможності підприємств» на думку різних авторів, в тому числі й А. Яновського, полягає і в тому, що вона визначає оцінку різних функціональних сфер діяльності (фінансів, виробництва, кадрової складової та ін.) [6, с. 22]. Але автор, можливо із метою деякого спрощення, не розглядає впливів на фірму зовнішнього середовища .

На думку С. Ярошенко індикаторами конкурентоспроможності підприємства є його можливості, завдяки більш ефективним стратегіям, довгий час мати власні переваги на ринку, прибутково функціонувати на ньому впродовж довгострокового періоду та мати такий прибуток, який дозволяє у достатньому ступені заохочувати працівників, модернізувати виробництво, підвищувати (підтримувати) якість продукції. [7]. Але науковець не називає фактори, що саме визначають конкурентну перевагу на ринку.

На думку Г.Л. Азоева конкурентоспроможністю є ефективне використання власних та позикових ресурсів в умовах вільного ринку. Підставою для цього є те, що результатом конкурентних переваг за всіма напрямками управління має бути виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів [8]. Але автор вважає фінансову складову

основою конкурентоспроможності підприємства (вся решта - похідні від неї, в тому числі і випуск конкурентоспроможних товарів), тому така концепція викликає певні сумніви, хоча б тому, що дуже обмежено розуміє суть конкурентоспроможності підприємства.

Частіше конкурентоспроможність все ж розглядають не лише як багаторівневу, але і як комплексну характеристику щодо діяльності підприємства. Так, за А. Мареничем та І. Астаховим, її можна сформулювати на основі аналізу різних складових виробничо-господарської діяльності (забезпеченість ресурсами, фінансові результати діяльності, виробничий потенціал та ін.). Такий підхід дозволяє визначити «сильні сторони» фірми у боротьбі з конкурентами та вивчаючи «можливості» зовнішнього середовища, винайти способи досягнути переваг над конкурентами [9, с. 23]. Недоліком авторів є недостатня увага до всіх інших сфер діяльності, окрім виробничо-господарської, але відомо, що багато з них має значний вплив на аспект, що розглядається.

За Л.М. Калашниковим [10] конкурентоспроможність підприємства, як комплексне поняття, включає: якість, глибину та ширину продукту, його затребуваність суспільством (окремими особами); якість системи управління; стабільність фінансового стану; можливість впровадження нових технологій, ефективну кадрову політику та інше. Між тим, це скоріше можна визначити, як напрями планомірної цілеспрямованої роботи, яка базується на певному стратегічному підході.

За М.І. Перцовським конкурентоспроможність фірми визначається ефективністю господарської діяльності в умовах конкурентного ринку та прибутковістю реалізації. Але це скоріше можна вважати показником загальної стійкості підприємства, тобто його вміння використовувати свої різноманітні ресурси достатньо ефективно [11].

Так само звужено розуміє конкурентоспроможність підприємства П.К. Канінський, який сутність конкурентоспроможності вбачає в можливості отримання прибутку, розмір якого достатній для простого (або/чи

розширеного) відтворення виробництва, покращення параметрів товару, мотивації праці [12, с. 532]. Але вище вже було доведено, що простий перерозподіл отриманих коштів зовсім не визначає комплексне поняття конкурентоспроможності.

За Ф. Зав'яловим, Б. Райзбергом, Л. Лозовським та А. Поршневим, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність конкурувати на ринку (завдяки більш якісним товарам, доступнішим цінам, створенню зручних умов для споживачів) з іншими виробниками (продавцями) аналогічних товарів [13]. Але дане визначення нехтує внутрішніми факторами щодо підприємства.

В процесі аналізу сутності даної категорії було досліджено й інші визначення, деякі з них наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1– Визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» в працях різних авторів

Автор	Визначення, джерело
Швейцарська організація «Європейський форум із проблем управління»	«Реальна потенційна можливість підприємств в поточних для них умовах планувати, виробляти і реалізовувати товари, що за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживача, ніж товари конкурентів» [14, с. 99-100]
Р.А. Фатхутдінов	«Здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію[15] Або «конкурентоспроможність це властивість продукту, за ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними доступними продуктами на ринку» [15, с. 35].
З.А. Васильєв	«Здатність задовольнити потреби споживача, за допомогою виробництва товарів або надання послуг, що перевершують конкурентів за своїми параметрами» [16].
П.Ю. Беленький	«Відображення дієвості всього комплексу механізмів господарювання, та до дослідження проблем його забезпечення слід підходити комплексно з врахуванням всіх факторів й механізмів[17, с. 10].
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко	«Динамічна характеристика здібностей підприємства адаптуватись до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому поставлений рівень конкурентних переваг» [18, с. 14]

Найбільш всеохоплюючим є визначення П.Ю. Беленького, але в даному випадку це, скоріше, є недоліком. Перші три визначення – доцільні, але слід враховувати, що конкурентоспроможність підприємства визначається не лише

конкурентоспроможністю його товарів/послуг. Найбільш коректним, на нашу думку, є визначення В.Г. Шинкаренка та А.С. Бондаренка

Тож, можна зробити деякі проміжні висновки (див. рис. 1.2):

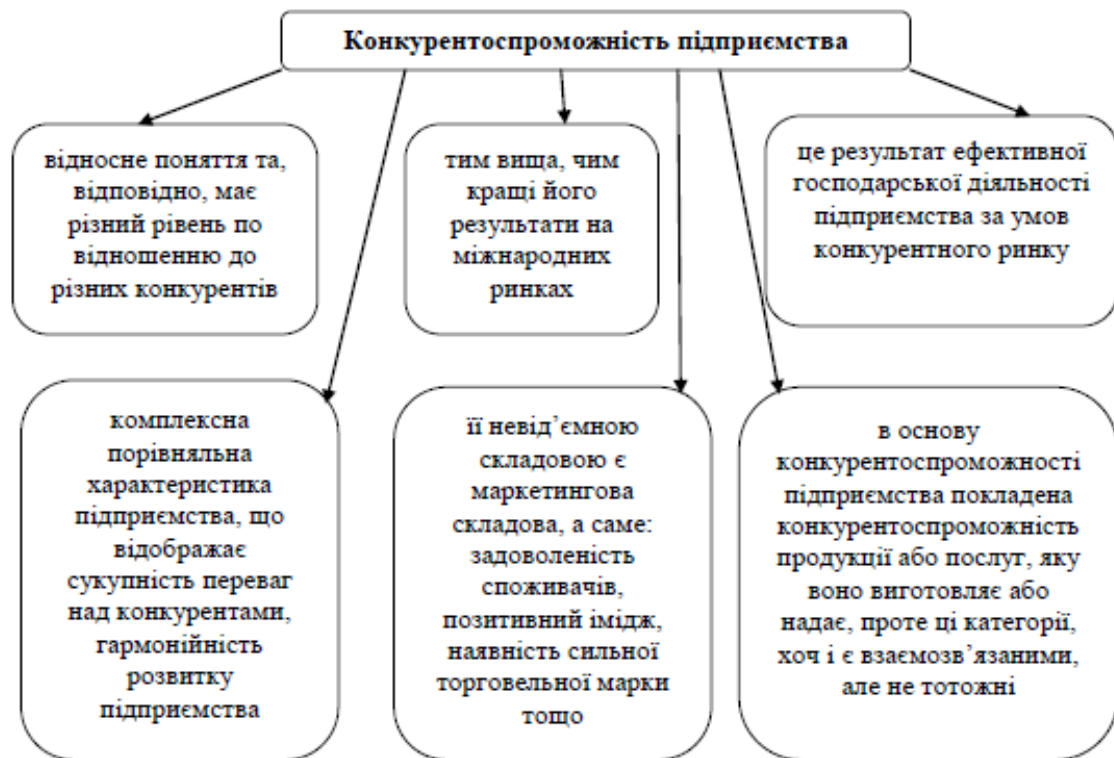


Рисунок 1.2 – Основні положення щодо конкурентоспроможності підприємства

Згідно отриманим висновкам, в умовах відсутності попиту на продукцію фірми, вона не може бути конкурентоспроможною. Але, слід враховувати, що конкурентоспроможність продукції може бути забезпечена й такими факторами, як продаж за демпінговими цінами, або можливість зниження собівартості за рахунок доступу до більш дешевої сировини. Це наочно демонструє підстави для розмежування понять конкурентоспроможності фірми та товару.

Пояснення відмінностей між наведеними поняттями надано на рис. 1.3:

Відмінності між поняттями конкурентоспроможності продукції та фірми		
Конкурентоспроможність фірми слід розглядати в довгостроковій перспективі, а продукції – в короткостроковому періоді часу	Конкурентоспроможність фірми є комплексним показником, а продукції – одиничним відносно наведеного комплексного. Конкурентоспроможність продукції визначають за її видами, а конкурентоспроможність фірми враховує весь спектр продукції	Оцінка конкурентоспроможності продукції відбувається в момент її реалізації на ринку та надається покупцями. Конкурентоспроможність фірми оцінюється самими підприємствами та зацікавленими особами

Рисунок 1.3 – Конкурентоспроможність продукції та фірми: відмінності понять

Відповідно, конкурентоспроможність підприємства має забезпечуватися високим рівнем виробничої діяльності (за рахунок кваліфікованого персоналу, сучасного устаткування і т.д.), а також внаслідок ефективного маркетингового управління, що спрямовано на завоювання та утримання власної ринкової ніші.

Це дозволяє поєднати як важливість врахування процесів й факторів внутрішнього середовища, так і важливість адаптації до зміни зовнішніх умов, приведення свого внутрішнього середовища у відповідність до них.

При дослідженні конкурентоспроможності фірми як категорії слід враховувати її певні властивості (див. рис. 1.4):

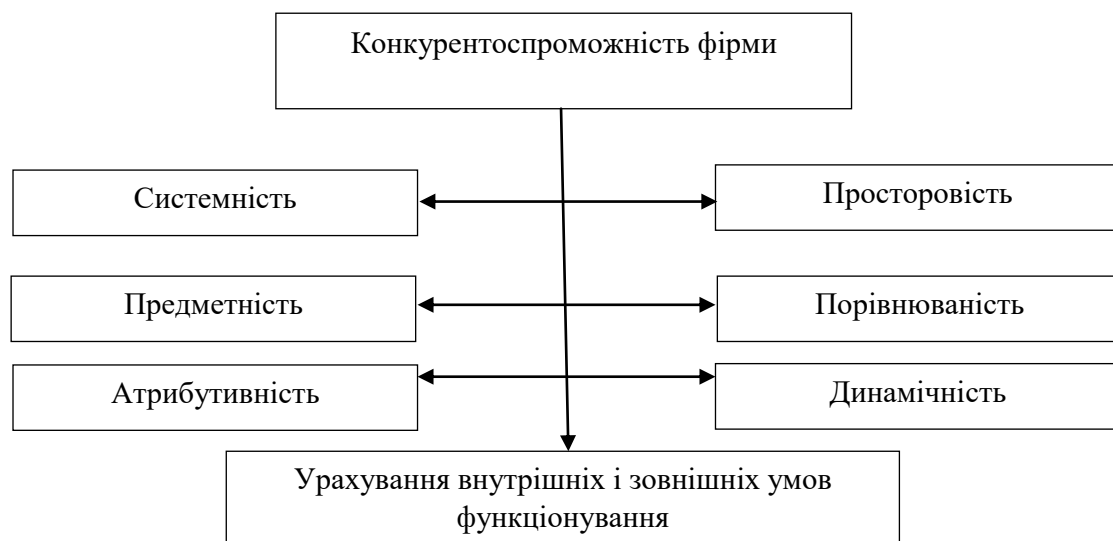


Рисунок 1.4 – Властивості категорії «конкурентоспроможність фірми»

Системність розуміє вивчення взаємозв'язків та впливів максимальної кількості факторів, умов, параметрів формування рівня конкурентоспроможності фірми. Предметність визначає конкретність параметрів формування цього рівня (ціни на продукцію, якість та імідж продукції, прогресивна технологія і т.п.). Атрибутивність виокремлює саме той параметр, який формує конкурентну перевагу фірми (інноваційність технології та інше). Просторовість означає визначення конкурентоспроможності в межах певного ринку, так як спроможність на одному з них не означає спроможність на інших. Порівнювальність означає порівняння з певною базою (конкуренти, що виробляють аналоги, замінники та діють та тому самому ринку або базою є ідеальне підприємство). Динамічність означає врахування часових меж аналізу, так як фірма може втрачати чи набувати певних позицій з плином часу.

Остання властивість означає необхідність вивчення максимальної кількості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які не лише впливають зараз, але й потенційно мають можливість впливу на конкурентоспроможність та враховувати їх в оцінці та управлінні нею.

1.2 Банки, їх сутність, види, роль, функції та операції

Поняття «комерційний банк» виникає на перших етапах розвитку банківської справи, адже банки виконували переважно функцію торгівлі (commerce), послугами перших банків переважно користувались торговці. Банки кредитували операції, що пов'язані з товарним обміном.

Ситуація змінилась за часів промислової революції, коли виникла потреба в кредитуванні виробничих циклів (створення запасів сировини й готових продуктів, на виплати зарплат, кредити на збільшення оборотного капіталу). Терміни кредитів продовжували збільшуватись, частка банківського ресурсу використовувалась для збільшення основного капіталу. Тобто поняття «комерційний» втрачає своє початкове значення та збільшується орієнтування банківського сектору на надання послуг всім видам ділових агентів [19].

Сучасний комерційний банк – є основною складовою банківської системи, фінансовою установою, що здійснює обслуговування підприємств, організацій та населення. Комерційні банки – самостійні суб'єкти господарювання (незалежно від форми власності), комерційними є будь-які їхні стосунки з клієнтами. Максимізація прибутку є їх основною метою [20].

Комерційний банк – фінансово-кредитний інститут акціонерного типу, який виконує базові функції та операції для фізичних і юридичних осіб за для отримання прибутків [21] (див. рис. 1.5).

Накопичення та мобілізація тимчасово вільних коштів й перетворення їх на капітал це одна з перших функцій банків. Накопиченні банком вільні кошти приносять власникам дохід у вигляді відсотків, а з іншого боку складають основу для кредитних операцій. Концентровані заощадження спрямовують на задоволення різноманітних соціальних та економічних потреб. Саме завдяки банкам гроші концентруються й стають капіталом [23].

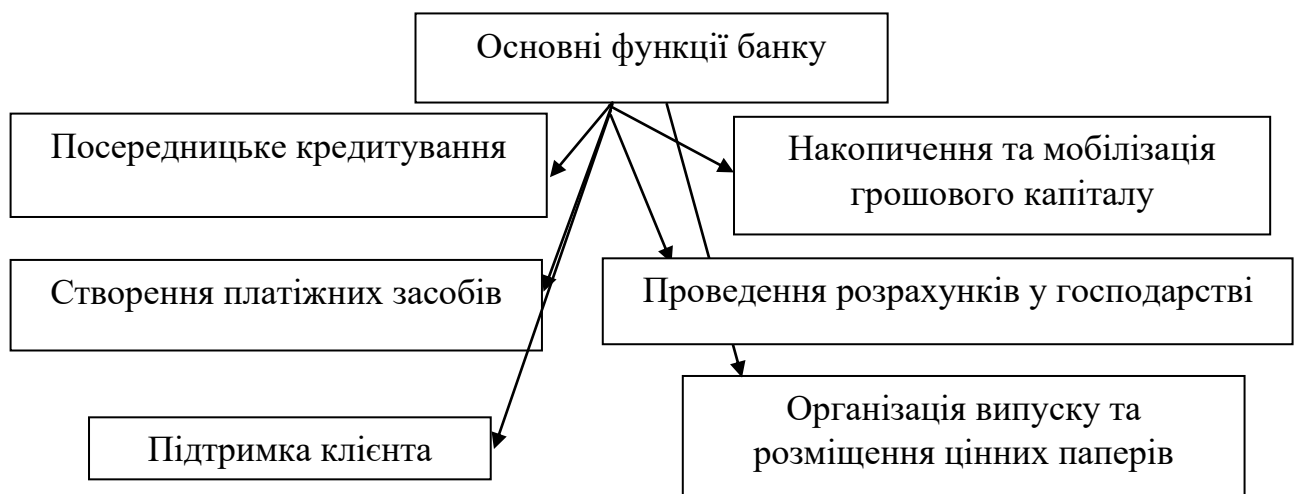


Рисунок 1.5 – Основні функції банку [22]

Посередницьке кредитування важлива функція банків. Для безпосереднього кредитування між власником вільних коштів й позичальником є перепони у вигляді невідповідності між розміром загального капіталу й запропонованого для позики та необхідністю його надання, а також термінами вивільнення капіталу на період, коли є потреба в кредиті. На практиці не

виключене пряме кредитування, але воно може супроводжуватись ризиком неплатоспроможності позичальника, адже кредитор не завжди має інформацію про фінансовий стан позичальника. Банк, як посередник, зазвичай нівелює ці ризики [24].

Стабільна економіка не можлива за межами добре організованої та функціонуючої системи готівкових розрахунків. А саме банки відіграють значну роль у розрахунках та платежах, що здійснюються за їх посередництвом, особливо між різними фірмами. В таких випадках вони роблять платежі від імені своїх клієнтів, приймають кошти на рахунки й здійснюють облік всіх надходжень та платежів готівкою. Тому створення сучасних платіжних технологій та їх покращення в країнах з розвиненою економічною інфраструктурою є запорукою ефективного функціонування платіжної системи [25]. Здатність банків створювати й знищувати гроші (збільшувати або зменшувати пропозицію грошей) є особливою функцією банку, так як створення платіжних засобів безпосередньо обумовлене кредитно-депозитною діяльністю банку. Депозит відкривається двома шляхами: внесення готівкових коштів до банку або надання позичальникові позики. Ці операції по-різному відображаються на обсягу грошей в обігу. Якщо клієнт вносить деяку суму до банку(прохає нарахувати цю суму на рахунок), то результатом операції є збільшення депозитів, тобто зростання величини залишків грошових коштів у балансі активів та пасивів. Але, завдяки банкам, можна й «знищувати гроші» (не лише створювати). Така ситуація можлива, якщо позичальники повертають позики завдяки списанню їх грошей з готівкових рахунків. При цьому загальна пропозиція грошей в економіці зменшується. За наявності попиту на кредит сучасний емісійний механізм дозволяє розширити межі грошової емісії, що підтверджується збільшенням грошової маси в промислово розвинених країнах. Але економіка потребує не надлишку коштів в обороті, а їх оптимальної кількості, тому комерційний банк працює в межах, встановлених центральним банком [26]. Іншими функціями банків є випуск, заснування та інвестування у

цінні папери (акції, облігації). Крім того вони мають можливості перерозподіляти заощадження на виробничі цілі.

Кредитну систему доповнює ринок цінних паперів, що з нею взаємодіє. Багато компаній, що залучають довгострокові інвестиції шляхом випуску акцій (облігацій), доручають банкам визначити розмір, умови, види цінних паперів, організацію вторинного обігу та інші відповідні характеристики. Банки можуть купувати/продавати цінні папери за свій рахунок, організовувати банківський синдикат та надавати покупцям акції та облігації або кредити, тим самим гарантуючі придбання таких цінних паперів. Іноді банки беруть зобов'язання перед великими компаніями продавати цінні папери безпосередньо клієнту, а не на біржі [27]. Достатня економічна компетентність та змога здійснювати контроль над економічною ситуацією дозволяє банкам проводити консультації, аналізуючи фінансові показники діяльності фірм, оцінюючи стратегію розвитку, стан бухгалтерського обліку й визначаючи можливі напрями зростання доходу фірми. Взаємодіючи з клієнтами, банк оцінює перспективу розміщення їх нових акцій; консультує з вибору фірм, які спроможні надати цінні папери. Банки надають такі консалтингові послуги, як відкриття рахунків, розрахунок за позикою та доступні послуги до консультування з питань операцій на товарному й грошовому ринках [28].

За різноманітними характеристиками виділяють різні типи банків. Власність цільового капіталу та спосіб його формування поділяє банки на: акціонерні товариства (АО), товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ (включаючи іноземний капітал) та іноземні банки. АО або ТОВ створюється добровільно юридичними/фізичними особами об'єднанням їх внесків задля ведення господарської діяльності товариства [29].

Також банки поділяють за набором банківських послуг, які надаються: універсальні й спеціалізовані банки. Універсальним банкам характерно здійснювати усі (чи більшість видів операцій), що стосуються діяльності банку, а спеціалізовані банки надають послуги за одним/декількома видами діяльності (бух. облік та ін.) або спеціалізуються на певному виді клієнтів (біржі та ін.).

Але такі банки «в чистому вигляді» знайти в дійсності важко, бо банк - це зазвичай сукупність банківських операцій при збереженні основного напрямку бізнесу. На сьогодні тенденція до універсалізації банків спрямована у стимулюванні традиційних меж між банківськими установами. Але з тим банк втрачає свою особливість, індивідуальність, що призводить до втрати довіри деяких клієнтів [30].

Територіальний характер діяльності банків зумовлює обмеженість певною територією: місцевий, міжрегіональний або екстериторіальний банк, діяльність якого не обмежується певною територією. Банки також вирізняються в залежності від сектору економіки, на який вони орієнтовані: сільськогосподарський, промисловий, будівельний, муніципальний, та ін., тобто вони здійснюють банківські операції для підтримки певного сектору економіки. Існують і змішані банки, які підтримують два або більше секторів економіки [27].

Також є поділ за функціональною характеристикою банку, а саме: іпотечні, емісійні, депозитні, інвестиційні, ощадні, акціонерні, зовнішньоторговельні, довірчі, розрахункові, бухгалтерські та спеціальні банки.

Іпотечні банки – спеціалізуються на видачі довгострокових позик під заставу нерухомості (земель та будівель), такі банки мобілізують ресурси завдяки випуску особливого виду цінних паперів – іпотеки. Емісійні банки – спеціалізуються на забезпеченні емісії грошей в обігу. Зазвичай це функція національного банку, але інші банки також можуть здійснювати операції з емісії цінних паперів або надання кредитних емісій. Інвестиційні банки – спеціалізуються на фінансуванні та наданні галузям довгострокових позик. Спеціалізація депозитних банків – кредитування для залучення та тимчасового внесення вільних грошей. Проведення довірчих операцій – спеціалізація довірчих банків, обслуговування біржових операцій - біржових банків, вексельні операції та інше - бухгалтерських банків і т.д. [31].

Існують також, так звані, спеціальні банки, що спеціалізуються на фінансуванні окремих цільових, державних або регіональних програм.

В залежності від умов позик розрізняють банки для довгострокових або для короткострокових інвестицій [32].

Банки ще поділяються на малі, середні та великі, в залежності від розміру капіталу та активів, обсягів операцій, структури. За організаційною структурою виділяють окремі банки, банківські асоціації, банківські групи.

Банківська група - група юридичних осіб, яка складається з материнського банку та дочірніх (асоційованих) фінансових установ (материнський банк управляє іншими юридично незалежними особами (філіями) [33].

Вплив банків на ринкову економіку має велике значення завдяки економічним зв'язкам з всіма секторами економіки. Місія банків полягає в постійному забезпеченні обороту грошей та капіталів, надаванні позик фірмам (населенню, державі), що сприяє розвитку національної економіки [34].

Банки будучи посередниками в перерозподілі коштів між галузями та між регіонами здійснюють важливу економічну функцію, сприяючи реструктуризації економіки. Значення комерційних банків висвітлюється розвитком та розширенням їх бізнесу, в тому числі появою нових видів фінансових послуг.

Диверсифікація діяльності дозволяє банкам утримувати клієнтів і підтримувати свою прибутковість навіть в дуже складних економічних умовах. Сучасні банки, як і інші ланки кредитної системи постійно удосконалюються, змінюються форми їх діяльності, змагальні методи, системи контролю та управління [35].

Найважливіша частина сучасної ринкової економіки – це комерційний банк, під час діяльності якого значна частина грошового обігу в економіці відбувається опосередковано, капітали для вироблення утворюються завдяки перерозподілу тимчасово вільних коштів. Тим самим банки облегшують рух коштів з найменш ефективних галузей економіки до найбільш конкурентоспроможних, банки відповідають за накопичення вільних ресурсів та перерозподіляють кошти із накопичення до використання на основі норми

прибутку. Саме банки забезпечують механізм перерозподілу капіталу між галузями й секторами економіки, що дозволяє банкам генерувати значні обсяги коштів, необхідних для розширення, інновацій, реструктуризації виробництва та ін. Банк як складова банківської системи сприяє економії витрат на соціальний розподіл (видаючи кредитні інструменти замість готівки, прискорюючи грошовий потік платежами та переказами та ін..) [36]. Також значну роль банки відіграють в грошово-кредитній політиці держави, яка здійснюється через Національний банк України (НБУ) та впливає на відносини НБУ з іншими банками й кредитною системою.

Банки надають своїм клієнтам повний спектр фінансових послуг, включаючи прийом вкладів, кредитування, клірингове та касове обслуговування, купівлю-продаж, зберігання цінних паперів та іноземної валюти [28]. В останні роки банки зіштовхуються з посиленням конкуренції з боку кредитних установ, великих корпорацій, що створюють власні фінансові фірми, що в свою чергу спонукає банки у пошуку до надання нових послуг та нових сфер діяльності, покращення якості [37]. Прогрес в розширенні асортименту послуг банків та його функцій триває, за для покращення ринкових позицій банки дедалі частіше проводять незвичні для банків операції проникаючи в нові для банків сфери, що в свою чергу збільшує роль банків в економіці. На сьогодні сфера дії комерційних банків стає глобальною шляхом створення міжнародних ринків боргового капіталу. Незважаючи на втрати в деяких сферах внаслідок конкуренції, банки показують неймовірну здатність до адаптації на змінних умовах кредитного ринку [31].

1.3 Методики оцінювання конкурентоспроможності банківських установ

Сьогодні розвиток економіки країни зумовлений негативним впливом російської агресії, блокуванням звичних шляхів експорту/ імпорту (переважно морськими шляхами), непропорційністю окремих секторів економіки,

збитковістю великої кількості фірм, неможливістю продовження діяльності фірм внаслідок відсутності безпеки в значній частині країни. Саме тому спостерігається низький рівень капіталізації банківських установ, обмежується набір банківських послуг, зростають ризики для банків, збільшуються обсяги резервів під можливі збитки від неякісних активних операцій, зменшується прибутковість банківської діяльності. Усунути вплив кризи, що заважає розвитку банківській сфері, можливо створюючи нові системи управління, застосовуючи інноваційні методи управління й підвищуючи конкурентоспроможність банківських установ. Тож станом на сьогодні є актуальним пошук ефективної методики оцінки конкурентоспроможності банківських установ [38, с.1189].

На даний момент немає єдиної методики оцінювання конкурентоспроможності банківських установ, а причиною цьому є велика кількість різних і унікальних банківських продуктів та послуг. Методики, завдяки яким може здійснюватися оцінювання для визначення конкурентоспроможності банківських установ, як правило є запозиченими з інших галузей економіки.

У таблиці 1.2 наведемо можливі методи оцінювання конкурентоспроможності банківських установ й банківських послуг [39, с.159].

Обираючи методи оцінювання конкурентоспроможності банківської установи треба звертати увагу на мету аналізу, кількість доступних даних та за який період здійснюється аналіз [40, с.789]. Наведемо найвиразніші приклади перерахованих методів.

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання конкурентоспроможності банківських установ

Група	Методи	Зміст
1	2	3
Матрична	Матриці: БКГ, Ансоффа, McKinsey, конкурентних стратегій Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз	За основу використовують матриці, але не можна оцінити конкурентоспроможність банку, допомагають здійснити аналіз окремих аспектів діяльності, зовнішнього середовища, позицію на ринку та майбутній вектор розвитку.
Графічна	Радар конкурентоспроможності, метод, що ґрунтується на теорії життєвого циклу, вивчення кривої досвіду, семантичний диференціал, карта стратегічних груп, «профілів», конкурентної стратегії Ламбена	Сильна сторона в простоті та демонстративності, дозволяють зробити загальний висновок в динаміці, але не можливо визначити показник конкурентоспроможності та передбачити подальші зміни в конкурентоспроможності.
Індексна	Інтегральні, самооцінки, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції, що ґрунтується на аналізі конкурентних переваг конкурентів	Комплексне оцінювання в декілька етапів, за основу порівнюються галузеві показники, показники минулої діяльності банку або порівняння банку-лідера.
Аналітична	Показник концентрації CR4, метод різниць, індекси: Херфіндаля-Хіршмана, Розенблюда, Лінда, Лернера та Джині	На основі вхідних даних проводяться розрахунково-аналітичні операції. В залежності від застосованого методу аналізу здійснюється прогнозування від простих арифметичних розрахунків до складних.
Комплексна	Таксономічний, бенчмаркінг, Радара, який ґрунтується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу	На думку вітчизняних дослідників є найбільш доцільними. Оцінюється всі найважливіші фінансові показники банківської установи. Здобуття найбільш достовірної й точної інформації про конкурентоспроможність установи, її переваги та недоліки за найбільш розширеним спектром порівняльних переваг.
Експертна	Кредитні рейтинги, рейтингова методика RATE, методика CAMELS	Експертне оцінювання, низький рівень математичної складової, характерна суб'єктивність. Здійснюючи оцінку на основі перевірених даних є ціною для подальшої діяльності установи.

Зразковий приклад матричного методу - це матриця Бостонської консалтингової групи, що являє собою матрицю розвитку, яка оцінює темпи росту певного показника та відносну частку на ринку, що дає можливість

оцінити позиції конкурентного об'єкта [41, с.559]. Вона являє собою координатну площину, яка ділиться на чотири сегменти, осі координат визначають темпи зростання та відносну частку на ринку, кожен сегмент має назву, відповідні властивості та рішення. Тож, зобразимо матрицю БКГ, її складові та вектор розвитку ринку(див. рис. 1.6) [36, с.283]:

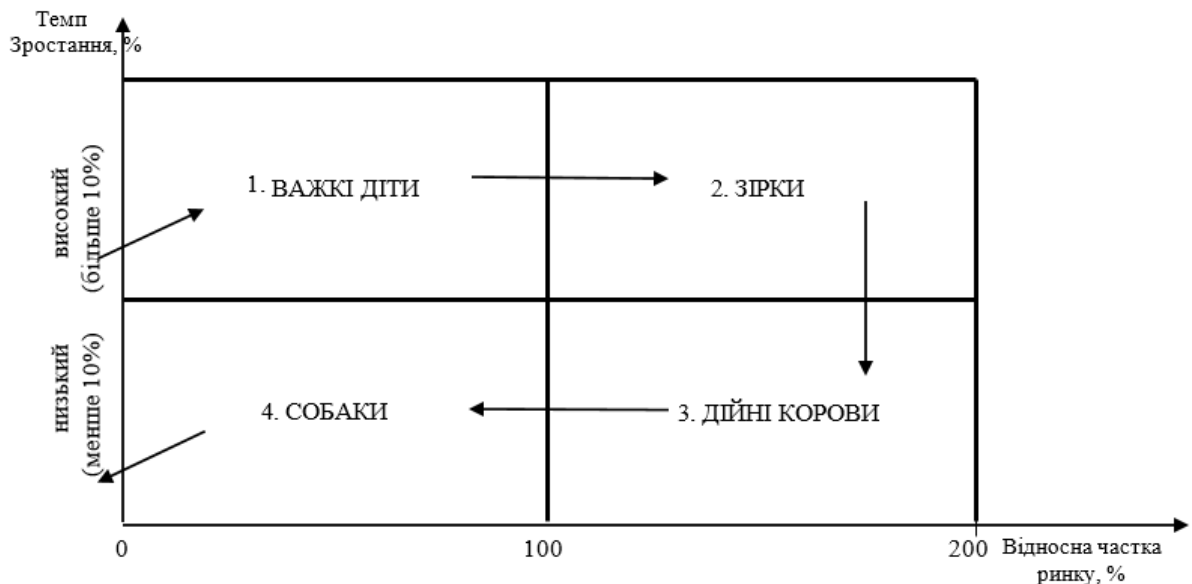


Рисунок 1.6 – Матриця БКГ

Сегмент Важкі діти – є перспективним, але займає незначну частку ринку, продуктам(бізнес-одиницям) в цьому сегменті потрібні великі фінансові вливання, при їх розвитку можливий перехід до сегменту Зірок, а в подальшому до Дійних корів, при відсутності ресурсів на розвиток переходить до сегменту Собак з подальшою ліквідацією продукту (бізнес-одиниці). Є проблемним сегментом, бажана стратегія - збільшення частки на ринку.

Сегмент Зірки – необхідні істотні витрати, але й доходи значні, для даного сегменту необхідно підтримувати темпи приросту збуту або в іншому випадку неминучим є перехід до сегменту Дійних корів. Вірне рішення для успішності Зірок це збереження поточної частки ринку.

Сегмент Дійні корови – займають значну частку ринку, незважаючи на невеликий приріст обсягу збуту, отримують більше прибутку ніж в них вкладено. За рахунок Корів підтримуються проблемні сегменти. Через сильну

конкуренцію є ймовірність потрапити до сегменту Собак. Правильне рішення полягає в максимальному використанні поточного становища

Сегмент Собак – збитковий, для подальшої діяльності необхідні значні фінансові вливання. За неможливістю підвищення темпу зростання або долі на ринку слід ліквідувати.

Як приклад графічного методу наведемо радар конкурентоспроможності. Даний метод вперше використали у 1981 році Ж.- М. де Лієршнайдер, Р. Урсета А. Ван Блоксталь для багатокритеріальної оцінки конкурентоспроможності фірми [42]. Сутність даного метода полягає у побудові багатокутника (радар), його кути - це значення оціночних показників підприємства всередині кола (див. рис. 1.7):

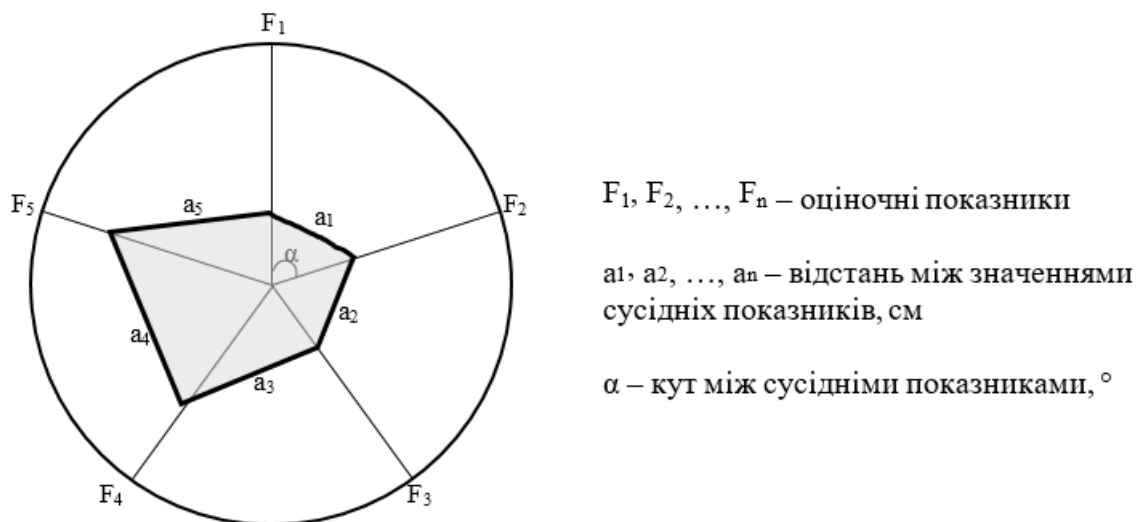


Рисунок 1.7 – Радар конкурентоспроможності

Для оцінювання береться інтеграл відношення площі радару до площі оціночного кола, що допомагає визначити сильні та слабкі сторони [43].

Правила побудови радару наступні:

- кожна F_i має такий самий вплив як і інші; через це коло ділиться на рівні сектори; $\alpha = 360^\circ/n$, де n – число оціночних показників;
- якщо показник є стимулятором, то він віддаляється від центру, якщо дестимулятором, то показник наближається до центру;

- шкала на радіальній прямій градуйована так, що всі значення показників лежать усередині оціночного круга [44, с.133].

Оцінювання рівня конкурентоспроможності коливається від 0 до 1, чим більше площа радару, тим значення ближче до 1 й тим більше конкурентоспроможний банк. До радару можна додати будь-яку кількість параметрів, при тому чим їх кількість більша тим більш повний і точний аналіз.

Сильна сторона даного метода в демонстративності і комплексності при порівнянні різних даних, а слабкою стороною є неможливість оцінки зовнішніх факторів та застосування принципу рівнозначності застосованих показників [44, с.134].

Яскравим прикладом індексного методу є теорія ефективної конкуренції. За цією теорією вивчається найбільш повний інформаційний фінансовий ресурс банківської установи за показниками, що впливають на зображення реалістичної картини прийняття управлінських рішень. Сильна сторона у великому виборі алгоритмів, що забезпечують більш точне і вичерпне оцінювання всій діяльності банківської установи або окремого підрозділу, доступність інформації у вигляді фінансової звітності, яка дає змогу оцінити дії конкурентів [45, с.201].

За даною теорією більш конкурентоспроможний банк це той в якому краще організована робота. Коефіцієнт конкурентоспроможності розраховується на основі показників ефективності діяльності банківської установи та фінансового положення. Показники розраховуються за поточними даними та даними минулого періоду. Розрахувавши дані показники їх конвертують у бали. Конвертація показників відбувається за допомогою порівняння з базовими показниками (значення минулого періоду). Застосовується 15-бальна шкала, при значенні в 5 балів – це показник гірший базового, при значенні в 10 балів – це показник дорівнює базовому, при значенні в 15 балів – це показник кращий базового. До переваг відноситься зручність застосування, враховуючи можливості отримання інформації, яка охоплює основні напрями діяльності банківської установи [46].

До недоліків слід віднести необхідність збору та обробки значної кількості інформації, групування та математичної обробки. Але у сукупності це надає можливості надати конкурентну оцінку банку у розрізі широкого кола показників: ліквідності, витрат, продуктивності праці, рентабельності і т. інше. [47, с.82].

Прикладом аналітичного методу оцінювання конкурентоспроможності банківської установи є використання індексу Херфіндаля-Хіршмана, який зазвичай застосовується для оцінювання рівня монополізації в галузі. Керівництво МВФ рекомендує використовувати цей індекс, як індикатор рівня концентрації в банківській сфері. Розраховується як сума квадратів часток окремого показника діяльності банку за формулою (1.1):

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

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

де I – значення індексу Херфіндаля-Хіршмана;

P_k – показник діяльності, за яким здійснюється оцінка рівня монополізації ринку, для банку k ;

P – значення даного показника для всієї банківської системи;

N – кількість банків у банківській системі.

Значення даного індексу коливається від 0 до 1.

Показники індексу пояснюють таким чином:

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

Концентрацію в банківській сфері визначають за показниками капіталу, активів, залучених коштів, кредитного портфелю та інші.

В теорії, якщо на ринку одна банківська установа, тобто повна монополія то значення дорівнює 1. Практично застосовуються інші градації, від 0 до 1000, та від 0 до 10000 [48].

Слабкою стороною використання індексу є необхідність мати велику базу даних, аналітичну базу про всіх конкурентів, збір який є складним і не завжди можливим [49, с.86].

Таксономічний аналіз є прикладом комплексного методу оцінювання конкурентоспроможності банківської установи. Метод полягає у ранжуванні багатовимірних об'єктів на основі розрахунку «відстані» значень певних аналізованих показників до еталонних(базових) їх значень (якщо мова йде про дестимулятори, то приймають значення антиеталона,). Еталон характеризує точку з найкращими (оптимальними) значеннями, кожного з досліджуваних критеріїв. Суть цього методу полягає в обчислюванні інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності [50, с.205]. Цей метод має багато схожостей з методом відстаней, що простежується в однотипній побудові матриці спостережень та необхідності стандартизації вихідних значень, а також в розгляді ознак стимуляторів та дестимуляторів. Але, якщо згідно таксономічного аналізу еталонне значення визначають серед існуючих значень ознаки, то в методі відстаней можливо використовувати й інші значення, що визначаються банком (або підприємством) як оптимальні (планові, бажані, нормативні, прогнозні)

Алгоритм даного методу для оцінювання конкурентоспроможності банківської установи наведено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Послідовність обчислювання інтегрального показника

Обчислювання інтегрального показника конкурентоспроможності базується на побудові первинної матриці показників, до якої входять m рядків (кількість обраних показників) й n стовпців (кількість досліджуваних банківських установ). Для більш якісного оцінювання слід обирати лідерів ринку або прямих конкурентів.

Проводиться стандартизація різнорідних показників (шляхом порівняння фактичних та еталонних значень) та формується стандартизована матриця. Аналізовані показники повинні бути односпрямованими у бік максимуму. Тому аналізується напрям впливу кожної ознаки: стимулятор – це ознака, підвищення рівня якої підвищує рівень конкурентоспроможності, а дестимулятор – це ознака, підвищення рівня якої його знижує. В кожному рядку (показнику) матриці первісних даних визначається максимальний елемент (за методом відстаней – оптимальний), що приймається за одиницю (координату підприємства-еталона). Окремі банки за всіма відібраними факторами порівнюються з точкою-еталоном: всі елементи кожного рядка (a_{ij}) діляться на максимальний елемент еталонного підприємства $\max(a_{ij})$. В результаті створюється матриця стандартизованих коефіцієнтів (x_{ij}). Якщо з точки зору

конкурентоспроможності кращим є мінімальне значення ознаки, то змінюють шкалу розрахунку так, щоб найменшому результату відповідала найбільша величина стандартизованого коефіцієнта (див. формулу 1.3)

$$x_{ij} = \left(\frac{a_{ij}^{\phi}}{a_{ij}^{\max \{opt\}}} \right)^b \quad (1.3)$$

де x_{ij} - стандартизоване значення i -го показника в j -му банку,

$a_{ij}^{\phi}, a_{ij}^{\max \{opt\}}$ - відповідно фактичне і максимальне (еталонне) значення i -го показника серед j -х об'єктів,

b - показник ступеня (для показників-стимуляторів дорівнює 1, для дестимуляторів дорівнює -1)

Якщо нормування проводиться стосовно максимального значення, то відповідне значення стандартизованого показника (індикатора) дорівнює 1.

Всі елементи матриці координат зводяться у квадрат. Відповідні розрахунки зручно проводити за формою таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Розрахунок рейтингової оцінки

Показники (i), об'єкти (j)	a_{ij}			$m+1$	x_{ij}			x_{ij}^2		
	$j1$	$j2$	$j3$		1	2	3	1	2	3
$i1$										
$i2$										
....										
Рейтинг										
Ранг										

Рейтингова оцінка визначається за формулою

$$R_j = x_{1j}^2 + x_{2j}^2 + \dots + x_{nj}^2 \quad (1.4)$$

Якщо враховується різна вага показників, тоді отримані квадрати множать на відповідні вагові коефіцієнти(k), після чого результати підсумуються по стовпцях (див. формулу 1.5):

$$R_j = k_1 x_{1j}^2 + k_2 x_{2j}^2 + \dots + k_n x_{nj}^2 \quad (1.5)$$

За рейтинговими оцінками (R_j) визначається ранг (місце) кожного банку за результатами підсумкової оцінки. Оскільки формули (1.4) та (1.5) визначають рейтингову оцінку по максимальному віддаленню від початку координат, то перше місце займає банк, якому відповідає найбільша сума, друге місце – банк, що має наступний результат, і т.д.

За методом відстаней, як було визначено вище, еталонне значення не обов'язково визначати серед існуючих значень, а в якості оптимальних можна використовувати бажані значення (планові, нормативні і т.д.). В цьому випадку значення рейтингової оцінки визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2} \quad (1.6)$$

Найкращим банком буде той, у якого виявиться мінімальне значення рейтингової оцінки (тому що формула визначає рейтингову оцінку по мініимальному відхиленню від еталона, чим ближче об'єкт до еталону, тим краще). Тобто банки ранжують в порядку убутання рейтингової оцінки.

Наступною сукупністю можливих методів оцінки є експертні методи. Як приклад експертних методів, розглянемо кредитні рейтинги. Дане оцінювання отримало визнання давно, в особливості для банківських установ, адже саме банкам необхідні подібні рейтинги для надання клієнтам, інвесторам та іншим щодо оцінки надійності та фінансової стійкості банківської установи.

Такий рейтинг являє собою складову інформаційної інфраструктури ринку. Топові рейтингові позиції надають перевагу, від розширення долі на ринку до більшої доходності. Відомими є методики провідних рейтингових агентств «Moody's», «Fitch», «Bank-rates», «Standart&Poor's» та інших, консалтингових компаній «Frank Research Group» та «Boston Consulting Group», які розглядають

не лише фінансові показники (наприклад ліквідність, достатність капіталу та інші), але й певні характеристики ринкових позицій банку (спеціалізація, імідж, клієнтська база, частка ринку і т.п.) та якість банківського менеджменту. Це дозволяє враховувати різнопланові (кількісні та якісні) характеристики діяльності банків [52, с.41-42].

Науковець Терещенко О.О. поняттю кредитний рейтинг дає наступне визначення: «Кредитний рейтинг – це незалежна експертна оцінка спеціалізованого рейтингового агентства щодо ступеню кредитного ризику боргового зобов'язання, яка вказує на ймовірність невиконання цього зобов'язання (ймовірність дефолту)» [53].

Кредитний рейтинг можна визначати за 2 підходами: оцінка відносної кредитоспроможності та абсолютної. Перший підхід полягає в порівнянні двох та більше емітентів між собою (кожному суб'єкту надається відповідна рейтингова оцінка). За другим підходом, в залежності від значення критеріїв оцінки (коефіцієнтів) і їх відповідності нормативному (оптимальному) значенню надаються відповідні бали. Основою для формування рейтингу є сума балів за всіма коефіцієнтами. На її підставі банк відносять до того чи іншого класу [54, с.54].

Перелік відповідних фінансових коефіцієнтів для визначення рейтингового показника формують так, щоб охопити основні характеристики фінансового стану банку: платоспроможність і ліквідність, структуру капіталу, рентабельність [53, с.55]. Як правило, кредитний рейтинг узагальнює вплив за 3-ма складовими, кожна з яких враховується з певною вагою у загальному рейтингу: фінансовий аналіз (73%); ринкові позиції банку (15%); управління та ризик-менеджмент (12%) [55].

Більша вага кількісних (фінансових) показників, у порівнянні з якісною складовою, обґрунтована тим, що високий рівень перших однозначно свідчить про високий загальний рівень менеджменту банку [54, с.55].

Можна підсумувати, що на сьогодні є безліч різних методів оцінки конкурентоспроможності банківських установ, для кожної групи характерні

певні недоліки, а саме, обмежені можливості обчислювання, нестача повної інформації щодо показників оцінки, недостатня комплексність аналізу діяльності банку [56, с.1196]. Тож для якісного аналізу слід комбінувати різні методи оцінювання, здійснювати аналіз як якісних так і кількісних факторів.

Складність оцінки рівня конкурентоспроможності банківських установ пов'язана із складністю не лише визначення факторів та показників конкурентоспроможності, але й з необхідністю врахування в цій оцінці клієнтських потреб. Тому питання проведення та удосконалення методології такої оцінки залишається актуальним та має особливе значення для підвищення рівня конкурентоздатності банківських продуктів на ринку фінансових послуг [57, с.134].

Висновки за розділом 1

В сучасних ринкових умовах постійного ризику та тиску з боку конкурентів конкурентоспроможність є вельми актуальною, так як надає оцінку можливостям переносити тиск з боку інших гравців ринку. Підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності (на внутрішньому та міжнародних ринках) є основою успішного господарювання

Виділяють три рівні управління конкурентоспроможністю, при чому базовою одиницею в дослідженнях найчастіше виявляється категорія «конкурентоспроможність (фірми)». При цьому конкурентоспроможність розглядають не лише як багаторівневу, але і як комплексну характеристику діяльності. Визначення її сутності досліджувалось багатьма авторами, що дозволяє сформулювати деякі основні положення щодо конкурентоспроможності певних об'єктів (фірм, підприємств, банків)

Сучасний комерційний банк – є основною складовою банківської системи, фінансовою установою, що здійснює обслуговування підприємств, організацій та населення. Комерційні банки - самостійні суб'єкти господарювання (незалежно від форми власності), комерційними є будь-які їхні

стосунки з клієнтами. Максимізація прибутку є їх основною метою. Комерційний банк виконує базові функції та операції для фізичних і юридичних осіб.

Одна з перших функцій банків - накопичення та мобілізація тимчасово вільних коштів й перетворення їх на капітал. Накопиченні банком вільні кошти приносять власникам дохід у вигляді відсотків, а з іншого боку складають основу для кредитних операцій. Концентровані заощадження спрямовують на задоволення різноманітних соціальних та економічних потреб. Саме завдяки банкам гроші концентруються й стають капіталом.

Вплив банків на ринкову економіку має велике значення завдяки економічним зв'язкам з всіма секторами економіки. Місія банків полягає в постійному забезпеченні обороту грошей та капіталів, надаванні позик фірмам (населенню, державі), що сприяє розвитку національної економіки

На даний момент немає єдиної методики оцінювання конкурентоспроможності банківських установ, а причиною цьому є велика кількість різних і унікальних банківських продуктів та послуг. Методики, завдяки яким може здійснюватися оцінювання для визначення конкурентоспроможності банківських установ, як правило є запозиченими з інших галузей економіки.

Серед можливих методів оцінки конкурентоспроможності банківських установ можна виокремити певні групи: матричні, графічні, аналітичні, комплексні та інші. Найбільш доцільними та узагальнюючими серед них вважаються комплексні, прикладом яких є таксономічний аналіз та метод відстаней. Методи мають багато схожостей, що простежується в однотипній побудові матриці спостережень та необхідності стандартизації вихідних значень, а також в розгляді ознак стимуляторів та де стимуляторів.

Розповсюдження у світі набули також експертні методи, прикладом яких є кредитні рейтинги.

Можна підсумувати, що на сьогодні є безліч різних методів оцінки конкурентоспроможності банківських установ, для кожної групи характерні

певні недоліки, а саме, обмежені можливості обчислювання, нестача повної інформації щодо показників оцінки, недостатня комплексність аналізу діяльності банку. Тож для якісного аналізу слід комбінувати різні методи оцінювання, здійснювати аналіз як якісних так і кількісних факторів.

Складність оцінки рівня конкурентоспроможності банківських установ пов'язана із складністю не лише визначення факторів та показників конкурентоспроможності, але й з необхідністю врахування в цій оцінці клієнтських потреб. Тому питання проведення та удосконалення методології такої оцінки залишається актуальним.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Загальна характеристика АТ «Ощадбанк»

Після проголошення Незалежності 24 серпня 1991 року Ощадбанк відокремлюється від Ощадбанку СРСР та 31 грудня 1991 року його зареєстровано Національним банком України (далі НБУ) як самостійну установу «Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України». Базою новоствореного банку слугували установи Сбербанку колишнього СРСР в країні.

21 травня 1999 року за постанови Кабінету Міністрів України (далі КМУ) з розпорядження Президента від 20 травня 1991 року «Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України» стає відкритим акціонерним товариством «Державний ощадний банк України» (ВАТ «Ощадбанк»). Засновник банку - держава в представництві КМУ.

6 квітня 2011 року постановою КМУ № 502 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2003 № 261» здійснено державну реєстрацію змін до Статуту ВАТ «Ощадбанк», в тому числі і назви банку. Згідно п. 4 Статуту АТ «Ощадбанк» повна назва: Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», скорочене — АТ «Ощадбанк».

5 жовтня 2011 року надана ліцензія від НБУ № 148 на право здійснення банківських операцій. Ощадбанк є єдиним вітчизняним банком з державною гарантією збереження вкладів та їх видачі за вимогою, в той час як інші банки гарантують повернення вкладів до 200 тис. грн.

Ощадбанк є комерційним банком з найбільшою кількістю відділень й другим за розміром активів та є у власності держави.

Станом на липень 2023 року до мережі обслуговування входить 2790 банкомати, 2555 платіжних термінала й приблизно 1180 відділень та підключено близько 60 тис. POS-терміналів, емітовано 11,5 млн. карток, з яких понад 6 млн. активні). Також банк володіє інтернет-банкінгом й платіжною системою «Ощад 24/7» й «Мобільний Ощад» [58].

Станом на 1 вересня 2023 року активи банку 312,2 млрд. грн., зобов'язання 280,6 млрд. грн., капітал 31,5 млрд. грн [59].

Ощадбанк – це провідний банк з найрозгалуженішою кількістю установ, клієнтами якого є як фізичні особи, так і великий корпоративний бізнес.

Постановою КМУ від 25 лютого 2003 року № 216 організаційна структура АТ «Ощадбанк» формується на принципах централізації з вертикальним підпорядкуванням (див. рис. 2.1) до складу якої входить:

- центральний апарат;
- філії банку, що знаходять на окремому балансі;
- територіально відокремлені без балансові відділення;
- представництва [60].



Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Наглядова рада АТ «Ощадбанк», тобто представники банку, які відповідальні за контроль діяльності правління банку, захищає інтереси акціонерів та інших зацікавлених осіб, також здійснює призначення та звільнення Голови й членів Правління, визначає їх повноваження, обирає зовнішнього аудитора, розробляє стратегічний та фінансові плани й виконує інші функції визначені Загальними зборами акціонерів або віднесені Статутом чи законодавством України до компетенції Наглядової ради.

Наглядовій раді підпорядковується Департамент внутрішнього аудиту, що виконує завдання за планом, який затверджений Наглядовою радою та звітує перед нею про результати роботи. Результати Департаменту внутрішнього аудиту беруться до уваги керівництвом банку та проводяться заходи по усуненню поточних недоліків. Себто до функцій Департаменту внутрішнього аудиту банку передусім належить оцінка процесів, які забезпечують діяльність установи, та їх перевірка, оцінка ефективності системи управління ризиками, процесів управління банком, рівня внутрішнього контролю, відповідності систем та процесів до обсягів поточних операцій банку, задля запобігання легалізації кримінальних доходів або фінансуванню тероризму через банківську установу. Також до повноважень Департаменту внутрішнього аудиту входить перевірка бухгалтерського обліку, звітності та іншої інформації.

Виконавчим органом АТ «Ощадбанк» є Правління банку, що відповідає за поточне управління діяльністю та ефективністю згідно до принципів, що встановлено внутрішніми документами, які затвердженні акціонерами та Наглядовою радою Банку.

Комітет з управління активами і пасивами – це колегіальний орган банку, метою якого є оптимізація керування активами та пасивами банку.

Кредитний комітет відповідає за прийняття кредитних ризиків банку.

Комітет тарифної та продуктивної політики відповідає за покращення і забезпечення тарифної політики АТ «Ощадбанк» за постанови КМУ від 25 лютого 2003 року №261.

Згідно з тією ж Постановою №261, філії, територіально відокремлені безбалансові відділення та представництва не мають статусу юридичних осіб та діють від імені банку на підставі положень, якими визначаються їх компетенція, функції, інші питання діяльності та підпорядкування [61].

Керівників представництв та філій призначає й звільняє Правління, а територіально відокремлені керівники безбалансових відділень призначаються й звільняються у визначеному порядку Правління банку. Також філії й територіально відокремлені безбалансові відділення мають право від імені банку надавати банківські та інші фінансові послуги, а також провадити іншу діяльність, що передбачена положенням про таку установу, у межах отриманих банківських ліцензій та генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій.

За останні дев'ять років функціонування АТ «Ощадбанк» пережив кілька серйозних випробувань, у 2014 році внаслідок російської агресії, окупації АР Крим та початку бойових дій на сході країни була зачинена велика кількість відділень та звільнено приблизно 5 тисяч працівників. В 2014 році головою правління призначається Андрій Григорович Пишний. Внаслідок агресії й економічних проблем та застарілої форми господарської діяльності в АТ «Ощадбанк» виникли серйозні проблеми, ресурсна база банку весною 2014 року кожен день мала збиток від 200 до 300 млн. грн., що було значною загрозою для подальшого існування банку.

Постали питання модернізації банку в нових умовах та розробки антикризового пакету, задля покращення стану АТ «Ощадбанк». Голова правління звертається до НБУ з проханням проведення перевірки стану банку, протягом року була здійснена комплексна перевірка та презентований пакет антикризових рішень які треба було виконати.

Наступним кроком була розробка стратегії розвитку, на кінець 2014 року та початок 2015 року топ-менеджмент АТ «Ощадбанк» разом з інтернаціональною фірмою Pricewaterhouse Coopers розробляє стратегію «Мій банк. Моя країна». Її мета - становлення АТ «Ощадбанк» банком-партнером номер 1 як для громадян, так для бізнесу й держави.

Застосовуючи новий підхід до роботи глави правління та завдяки підтримки акціонера (уряду) змогли зупинити відтік та з часом відновили ресурсну базу. Таким чином вже на 2015 рік обсяги строкових коштів фізичних та юридичних осіб зросли на 12 млрд. грн. та зберігається тенденція до збільшення. Також було погашено 14,5 млрд. грн. кредитів рефінансування НБУ, що не повертались з 2008 року й було впроваджено ще ряд досягнень, які покращили діяльність АТ «Ощадбанк».

Велику частку клієнтської бази банку складають фізичні особи та корпоративні клієнти. Фізичні особи мають змогу робити грошові перекази як готівки, так і вкладів, відкривати рахунки у національній та іноземних валютах, отримувати касове обслуговування, соціальну допомогу, виплату заробітної плати та пенсії, кредитування транспортних засобів, іпотечне кредитування та техніки. Банк випускає й обслуговує платіжні картки VISA, MasterCard.

Юридичні особи мають трохи інший спектр послуг, одна з яких клієнт-банк, що включає поповнення обігових коштів, покупку логістичних засобів, овердрафту, устаткування, взяття кредиту під депозит та надання банківських гарантій. Також ще пропонується зберігання цінних паперів, інкасація та фінансування зовнішньоторговельних операцій.

Основне джерело коштів АТ «Ощадбанк» становлять залучені та запозичені кошти, які складають приблизно 88% від загального обсягу ресурсів. Обсяг зобов'язань за період 2019-2022 року також зріс, незважаючи на скорочення з 2019 року по 2020 рік, але вже період з 2021 року по 2022 рік демонструє зростання на 15,96%. Залучення більшого обсягу коштів і збільшення зобов'язань банку вказує на залучення нових клієнтів, розширення джерел запозичених коштів, та зростання ефективності діяльності у підсумку. Також більші обсяги зобов'язань банку свідчать про ріст кредиторської заборгованості.

Відобразимо види послуг відповідно до категорії клієнтів АТ «Ощадбанк» у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Діяльність АТ «Ощадбанк» відносно обслуговуваної категорії клієнтів

Категорія клієнтів	Вид послуги
1	2
Фізичні особи	– Депозити в іноземній та національній валютах; – надання розрахунково-касового та переказ готівки; – надання споживчих кредитів (на житло, автомобіль і т. д.); – здійснення виплат зарплат, соціальної допомоги, пенсій; – обслуговування і випуск платіжних карт (VISA і MasterCard).
Юридичні особи	– Клієнт-банк; – надання кредитів; – діяльність, пов'язана з депозитами цінних паперів; – надання фінансування, пов'язаного із здійсненням зовнішньоторговельних операцій; – послуги з розміщення грошових коштів; – депозитні вклади; – проведення операцій з банківськими металами; – здійснення інкасації.
Корпоративні клієнти	– Виділення грошових коштів за допомогою застосування різних видів кредитних продуктів; – надання зобов'язань від третіх осіб, що виконуються у грошовій формі (поручительства, гарантії і т.); – реструктуризація кредитів, які мають фінансові труднощі внаслідок впливу фактору економічної нестабільності; – залучення грошових коштів за депозитними продуктами; – розрахунково-касовий сервіс в іноземній і національній валютах; – здійснення перевезення цінностей і інкасації; – здійснення дистанційного обслуговування клієнтів.

Характеристику кредитів АТ «Ощадбанк» зобразимо в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Характеристика кредитів АТ «Ощадбанк»

Група кредитування	Характеристика
1	2
Кредити на житло (іпотечні)	1. Купівля житла вторинного ринку. Перевагою є фіксована процентна ставка на повний строк кредиту. Умови використання: – строк - до 20 років; – мінімальною сумою авансу є 30% вартості житла.
	2. Кредит під заставу нерухомості. Перевагами є фіксована ставка, можливість надання кредиту на будь-які споживчі цілі та знижка клієнтам банку, що працюють у розмірі 0,50% до ставки іпотеки. Умови використання: – строк - до 20 років; – максимальною сумою авансу є 70% вартості житла.

Продовження таблиці 2.2

1	2
Кредити на авто	Умови використання: – строк до - 7 років; – мінімальною сумою авансу є 10% вартості авто.
Кредити готівкою	1. Готівковий кредит у банку. Умови використання: – строк - до 5 років; – максимальною сумою кредиту є 250 тисяч гривень; – позичальник (поручитель) повинен працювати чи отримувати пенсію (тобто отримувати постійний дохід).
	2. Кредити з метою купівлі енергоефективних заходів. Перевагою є відшкодування державою частини позики. Умови використання: – строк - до 3 років; – можлива сума позики - до 50 тисяч гривень; – частка позики, відшкодування якої полягає на державу - 20-30% суми кредиту.

Структуру кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» наведемо на рисунку 2.2 за 2019-2022 рр.

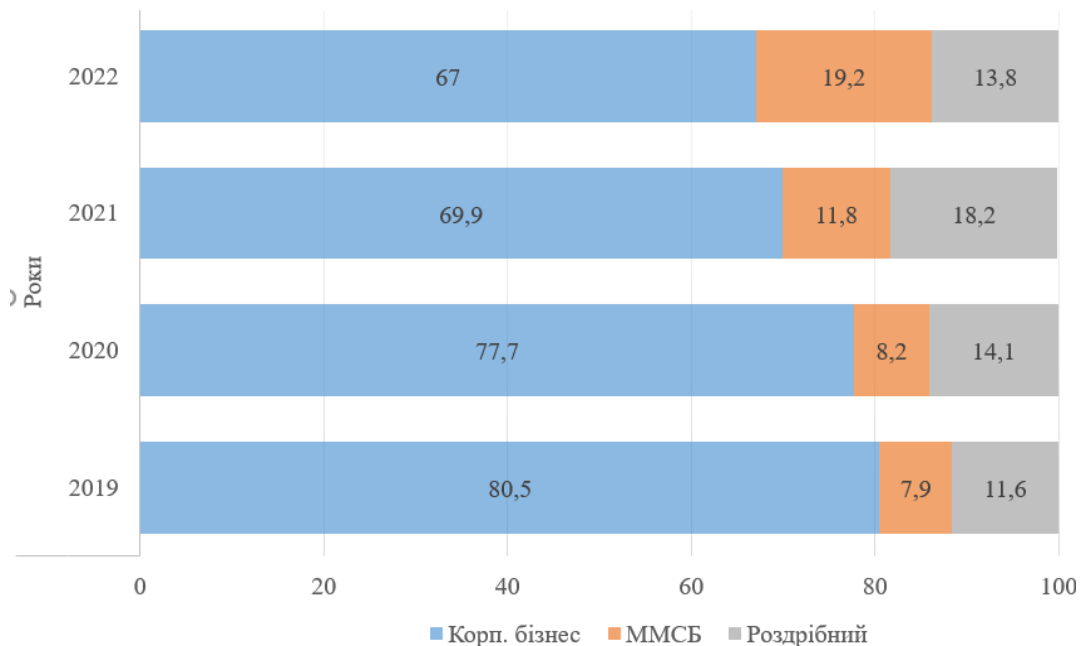


Рисунок 2.2 – Структура кредитів АТ «Ощадбанк» за 2019-2022 рр.

Найбільшим користувачем кредитів банку з 2019 року є корпоративний бізнес, але за даний період зростає частка ММСБ (мікро-, малого та середнього бізнесу) та роздрібного бізнесу, як це наведено на рисунку 2.2. Дана тенденція пояснюється поживавленням діяльності роздрібного та середнього бізнесу.

Щодо портфелю строкових депозитів - значну частку займають кошти фізичних осіб, близько 90%, кошти ММСБ складає 8% та кошти корпоративного бізнесу 2,2%. Наведемо рисунок 2.3 структура строкових депозитів за 2019-2022 рр.

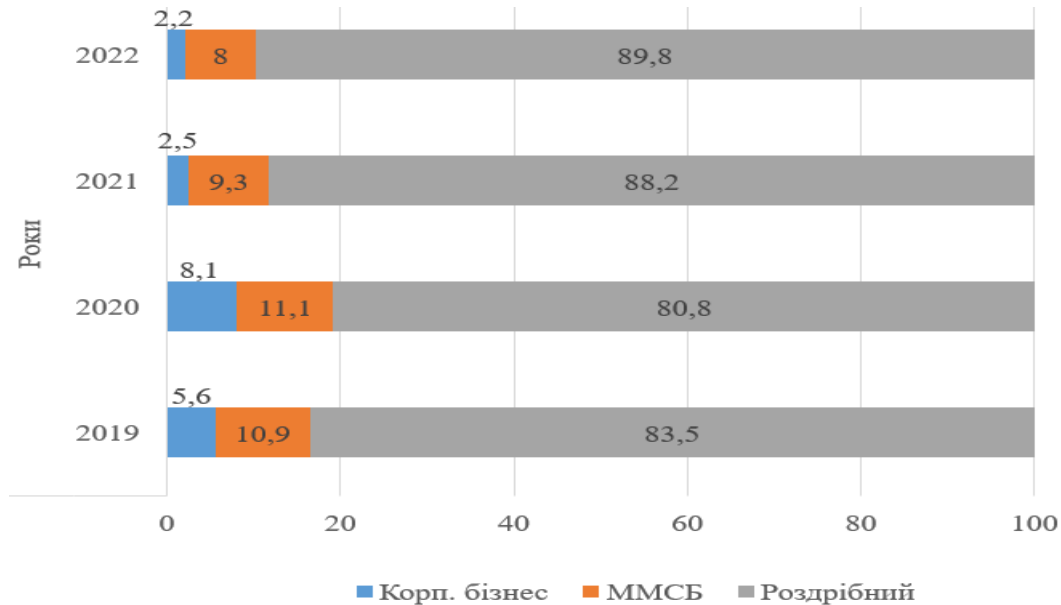


Рисунок 2.3 – Структура строкових депозитів за 2019-2022 рр.

За період 2019-2022 років частка роздрібного бізнесу зростає, окрім 2020 року, коли було запроваджено заходи через пандемію, що не сприяло розвитку роздрібного бізнесу.

Значна частина процентних доходів банку утворюється завдяки інвестиціям у цінні папери та кредитів, які надані юридичним особам.

Складемо таблицю 2.3 економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції за 2020-2022 роки

Таблиця 2.3–Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції АТ «Ощадбанк» (на останній день відповідного року)

Рік Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Нормативне значення
1	2	3	4	5
Регулятивний капітал (Н1), тис. грн.	18 132 364	18 017 403	19 427 446	≥200000,00

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2), %	19,00	15,48	14,48	$\geq 10,00$
Норматив достатності основного капіталу (Н3), %	13,14	11,83	10,52	$\geq 7,00$
Норматив короткострокової ліквідності (Н6), %	64,84	69,96	не має даних ¹	$\geq 60,00$
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	20,35	27,46	9,79	$\leq 25,00$
Норматив великих кредитних ризиків (Н8), тис. грн	156,57	102,37	80,07	≤ 8 -кратному розміру регулятивного капіталу
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9), %	0,40	0,36	0,26	$\leq 20,00$
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11), %	0,05	0,05	0,00	$\leq 15,00$
Норматив загальної суми інвестування (Н12), %	0,14	0,14	0,01	$\leq 60,00$
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR _{ВВ}), %	360,03	257,97	312,42	$\geq 100,00$
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR _{ІВ}), %	232,97	149,61	241,39	$\geq 100,00$
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), %	-	181,01	177,39	$\geq 90,00$

¹Національний банк скасував для банків економічний норматив короткострокової ліквідності (Н6) у зв'язку із завершенням перехідного періоду запровадження коефіцієнта NSFR. Відповідне рішення затверджене постановою Правління Національного банку України від 23 березня 2022 року № 59 «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України», яка набирає чинності з 23 березня 2022 року.

За даними таблиці всі економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції відповідають нормативним значенням та, більш того, значна кількість з них має досить позитивну динаміку. Норматив Н2 показує, що частка ризику, що її беруть на себе власники банку досить висока, хоча й трошки зменшується в останні роки.

2.2 Характеристика діяльності та конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» за різними напрямками

На засіданні КМУ наприкінці 2020 року було схвалено основні напрями діяльності банку на наступні 5 років. Відповідно до цього банк має продовжити свою діяльність як універсальний банк та передбачено:

1. Зміцнення позицій у роздрібному кредитуванні, зменшення частки державних фірм;
2. Надання розвинутих цифрових продуктів, включаючи галузеві продукти, що надаються через цифрові канали та автоматизовані процеси;
3. Зменшення рівня операційних витрат, переглядання капітальних витрат шляхом оптимізації мережі та централізації функцій та операцій;
4. Посилення управління ризиками та забезпечення зростання кредитування завдяки більш продуманій кредитній політиці;
5. Розвиток системи ІТ, яке забезпечить вчасне й ефективне виконання стратегічних задач;
6. Регулювання рівня непрацюючих активів та поступове їх скорочення;
7. Забезпечення вступу інтернаціональних фінансових організацій до капіталу, що призведе до значної або повної приватизації[62].

Діяльність АТ «Ощадбанк» станом на 1 січня 2023 року характеризують такі показники:

- Загальні активи 298,20 млрд. грн.
- Залучені кошти клієнтів 231,30 млрд. грн.
- Видані кредити 83,22 млрд. грн.
- Гривневі кошти фізичних осіб 127,10 млрд. грн.
- Валютні кошти фізичних осіб, в еквіваленті 1,17 млрд. дол. США.
- Кошти юридичних осіб 62,24 млрд. грн.

Здійснено аналіз основних показників АТ «Ощадбанк», показники діяльності зобразимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності АТ «Ощадбанк»

Показники	Роки			Зміна показника			
				Абсолютна		Відносна, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Власний капітал, млрд. грн.	21,95	21,89	22,18	-0,06	0,29	-0,27	1,32
Прибуток, тис. грн.	2776371	1054217	638342	-1722154	-415 875	-62,03	-39,45

За період з 2020 по 2022 рік власний капітал АТ «Ощадбанк» майже не змінився, в той час як прибуток з року в рік зменшувався.

За попередні чотири роки обсяги активів та пасивів АТ «Ощадбанк», сильно не змінювались, окрім 2022 року, де темпи їхнього приросту склали приблизно 15% річних, що наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни активів та пасивів АТ «Ощадбанк» за 2019-2022 рр.

Показники, тис. грн.	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Активи	249144745	233599897	234971434	269274070
темпи росту		93,76%	100,59%	114,60%
темпи приросту		-6,24%	0,59%	14,60%
Власний капітал	19570272	21954127	21887537	22181531
темпи росту		112,18%	99,70%	101,34%
темпи приросту		12,18%	-0,30%	1,34%
Зобов'язання	229574473	211645770	213083897	247092539
темпи росту		92,19%	100,68%	115,96%
темпи приросту		-7,81%	0,68%	15,96%

На рисунку 2.4 зображена тенденція зміни активів та пасивів АТ «Ощадбанк»

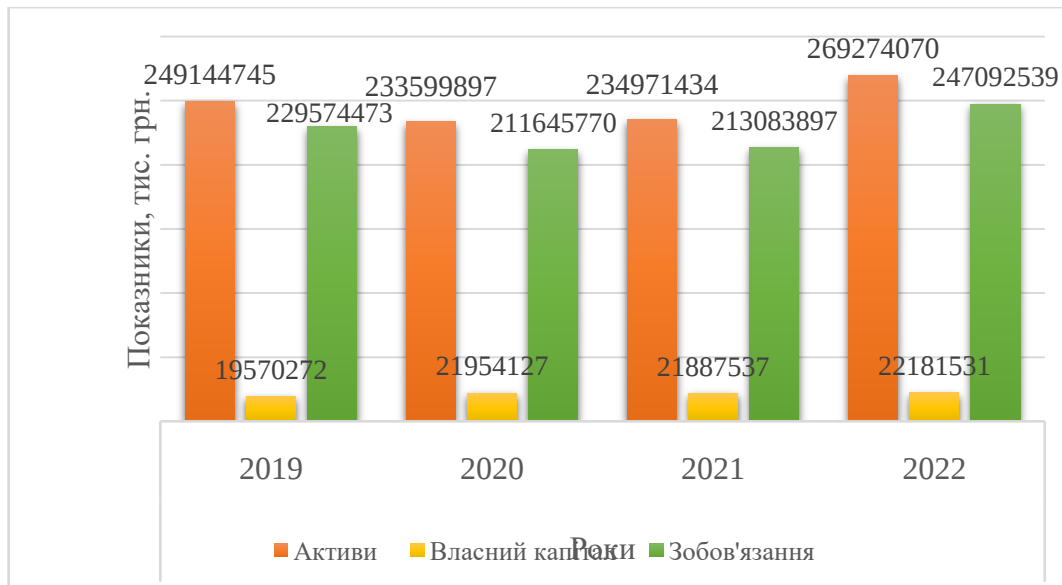


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни активів та пасивів АТ «Ощадбанк» за 2019-2022 рр.

У 2019 році активи становили 249144745 тис. грн., а у 2020 році дещо зменшились (на 6,24%) та склали 233599897 тис. грн., наступного 2021 року дещо зросли, майже на 1% та склали 234971434 тис. грн. та в 2022 році зросли майже на 15% та становили 269274070 тис. грн.

Власний капітал, що є важливою частиною пасивів, за чотири роки також зростав з 19570272 тис. грн. у 2019 році до 22181531 тис. грн. у 2022 році, тобто загалом на 13,3%, але в основному позитивна динаміка припала на 2020 рік.

Надамо динаміку рентабельності АТ «Ощадбанк» у таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Динаміка рентабельності АТ «Ощадбанк»

Показник	Нормативне значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни до попереднього періоду (+, -)	
					2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Рвлк, %	≥ 5	12,65	4,82	2,88	-7,83	-1,94
Ракт, %	≥ 1	1,19	0,45	0,24	-0,74	-0,21
ЧПМ, %	$\geq 4,5$	3,42	5,69	5,56	2,27	-0,12
ПВитрати/ПДоходи, %	-	56,73	37,42	33,55	-19,31	-3,87

ЧПМ – чиста процентна маржа, являє собою співвідношення чистого процентного доходу банку до середнього величини чистих активів, дає можливість оцінити здатність банку в створенні чистого процентного доходу за допомогою активів.

ПВитрати/ПДоходи – відношення витрат до доходів, показує який відсоток доходів покриває витрати, чим нижчий відсоток, тим краще діяльність банку у створенні доходів.

Проаналізувавши динаміку рентабельності АТ «Ощадбанк» за період 2020-2022 роки, бачимо що рентабельність, як власного капіталу, так і активів поступово знижується, особливо різке зниження помітно в 2021 році по відношенню до 2020 року, у 2020 році показники рентабельності відповідають нормативному значенню, а в наступних роках не відповідають до норми.

В той час як ЧПМ у 2020 році становить 3,42% та не відповідає до нормативного значення, то в наступних роках він зростає і перевищує мінімальне нормативне значення, та коливається в межах 5,5%-5,7%, тобто банк цілком здатний створити необхідний рівень процентного доходу від використання активів.

ПВитрати/ПДоходи – відбувається зниження значення що вказує на більш ефективну діяльність банку.

У розділі 1 було підкреслено, що за допомогою ряду матричних методів хоча й не можливо в цілому оцінити конкурентоспроможність банку, але можна визначити майбутній вектор розвитку та позицію на ринку. Одним з таких методів є побудова матриці БКГ. Проаналізуємо портфель послуг, який надає

АТ «Ощадбанк», та сформуємо рішення щодо відповідних маркетингових стратегій. Побудова матриці здійснюється на основі даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Дані для побудови і аналізу матриці БКГ

Назва послуг	Обсяг продажів АТ «Ощадбанк», млн. грн.	Обсяг продажів найсильнішого в галузі конкурента («ПриватБанк»), млн. грн.	Місткість ринку, млн. грн.	Темп зростання ринку, %
Депозити до запитання	111,0	130,0	407,0	52,0
Строкові депозити	245,0	255,0	1160,0	45,0
Короткострокові кредити	120,0	125,0	571,0	63,0
Довгострокові кредити	245,0	265,0	1112,0	18,0
Лізинг	111,0	115,0	416,0	7,0

Розрахунки показників для побудови матриці БКГ надано у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 - Розрахунки показників відносної ринкової частки та темпів зростання ринку АТ «Ощадбанк»

Назва послуг	Ринкова частка найсильнішого в галузі конкурента, %	Ринкова частка АТ «Ощадбанк», %	Відносна ринкова частка об'єкта досліджень, %
Депозити до запитання	31,94	27,27	85,38
Строкові депозити	21,98	21,12	96,08
Короткострокові кредити	21,89	21,02	96,03
Довгострокові кредити	23,83	22,03	92,45
Лізинг	27,64	26,68	96,53

Визначимо до якого сегменту відноситься кожна з послуг, для цього побудуємо матрицю БКГ (рис 2.5). Середню величину відносної частки ринку та середній індекс росту ринку приймаємо в діапазоні від мінімального до максимального значення відповідного показника.

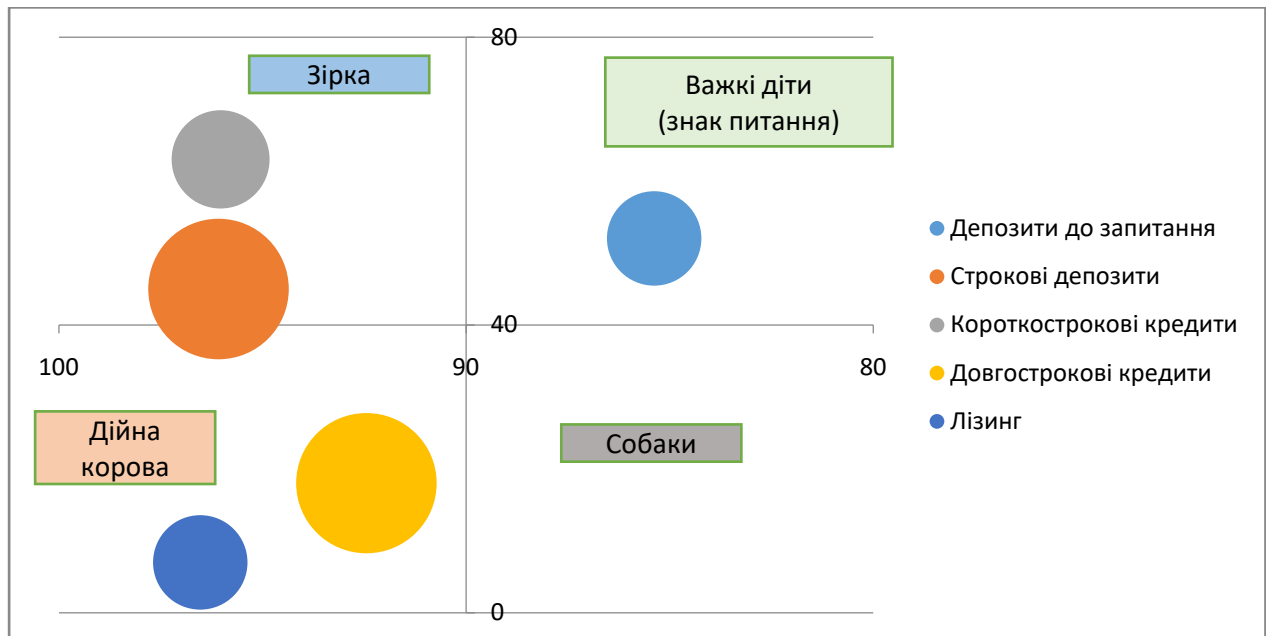


Рисунок 2.5–Матриця БКГ за видами послуг (продуктами) АТ
«Ощадбанк»

До категорії «зірок» належать короткострокові кредити та строкові депозити (причому обсяг останніх вочевидь більший). Це найперспективніші продукти у портфелі банку, відносно яких слід застосовувати стратегію підтримання конкурентних переваг.

Довгострокові кредити та лізинг складають групу «дійних корів», щодо яких слід застосовувати стратегію збору урожаю. Доходи, що отримано від їх реалізації можуть бути використані на підтримку інших груп. Вони фінансово підтримують «зірок» та «знаків питання». Зважаючи на менший обсяг лізингових операцій у порівнянні з іншими, доцільним виявляється їх нарощування, у тому числі за рахунок зменшення «важких дітей».

До останніх, тобто до «важких дітей» («знаків питання») належать депозити до запитання. Рішення щодо їх перспектив зазвичай прийняти

складно. Якщо є можливість інвестування коштів в розвиток напрямку, то можна спробувати збільшити їх частку. Але напружена фінансова ситуація під час проведення військових дій скоріше вказує на необхідність застосування стратегії скорочення, максимального зниження витрат та необхідності «збору вражаю».

Аналітичним методом оцінки конкурентоспроможності є використання індексу Херфіндала-Хіршмана, який дозволяє визначити концентрацію в банківській сфері, найчастіше за показниками, що наведено в табл. 2.9. Ступінь монополізації банківського ринку в розрізі основних напрямів діяльності АТ «Ощадбанк» та в розрізі структурних складових можна проаналізувати за допомогою результатів розрахунків, що наведено у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Ступінь монополізації банківського ринку за напрямками діяльності АТ «Ощадбанк»

Показник	Значення станом на 01.09.2023
Капітал	0,386
Активи	0,303
Депозитний портфель юридичних осіб	0,235
Депозитний портфель фізичних осіб	0,391
Кредитний портфель юридичних осіб	0,241
Кредитний портфель фізичних осіб	0,492

Якщо індекс *HHI* має значення більше за 0,25 - це висока концентрація ринку. Маємо індекс Херфіндала-Хіршмана за усіма показниками крім депозитного та кредитного портфелю юридичних осіб більший за 0,25, що вказує на високу концентрацію ринку, а депозитний та кредитний портфель юридичних осіб становить 0,235 та 0,241 відповідно, що свідчить про помірну концентрацію ринку, наявність великої кількості потужних конкурентів та відсутність потужного конкурентного опору в розвитку зазначених напрямів.

2.3 Узагальнена оцінка конкурентних можливостей в діяльності АТ «Ощадбанк»

Минулий 2022 рік став справжнім викликом як для української державності, так і для економічної діяльності країни в усіх сферах, внаслідок військової агресії російської федерації втрати України у ВВП склали 29,1%.

В період воєнного стану актуальність банківської діяльності зростає. Падіння економіки, фізична шкода клієнтам та активам, що забезпечують кредити Ощадбанку, потребують додаткового налаштування банківської системи в нових обставинах для кращого контролю проблемних кредитів та відстеження вартості ризику. Ощадбанк продовжив виступати фінансовим посередником, тож головною метою Ощадбанку у 2022 році було забезпечення постійного обслуговування по всій країні, паралельно з відновленням роботи відділень на звільнених територіях з оновленням цифрових сервісів, а мобільний банкінг «Ощад 24/7» зробив банк доступним в будь-який час та будь-де.

За запитом держави була надана фінансова допомога пріоритетним галузям та підприємствам, що відносяться до критичної інфраструктури, що привело до збільшення корпоративних кредитів на 10,9 млрд. грн. За 2022 рік банк надав 13,2 млрд. грн. ММСБ на підтримку бізнесу, експорту тощо. За минулий рік було залучено понад 23 тисячі клієнтів ММСБ й 89 тисяч клієнтів роздрібного бізнесу.

Ощадбанк продовжив модернізувати внутрішні процеси, централізуючи функції підтримки, контролю та посилюючи цифровізацію.

В нових умовах були переглянуті пріоритети роботи Ощадбанку, які розділено на наступні напрями:

1. Стабілізаційний – з першого дня повномасштабної війни всі фінансові операції виконувались вчасно, застосовувався завчасно розроблений план по забезпеченню постійної діяльності, за минулий рік працювало більш ніж 1200 відділень, що є найбільшою мережею банків. Швидке повернення на

звільненні території. Функціонування мережі терміналів та мобільного додатку, в яких доступний майже весь спектр послуг. Після DDOS-атак в лютому 2022 року були вжиті відповідні заходи для зміцнення банківської цифрової інфраструктури. Під супроводом НБУ банківський сектор створив мережу відділень PowerBanking, котра буде працювати й обслуговувати клієнтів навіть під час тривалих відключень електроенергії. Третина відділень відповідає вимогам НБУ щодо PowerBanking станом на кінець 2022 року.

2. Кредитний – під час воєнного стану банк виконує свою функцію і активно фінансує державні та приватні фірми сегменту корпоративного бізнесу, за 2022 рік було укладено угод на суму біля 14 млрд грн. Кредитний портфель збільшився на 24% та становив більш ніж 108 млрд грн. станом на кінець 2022 року. Кредитний портфель зріс в енергетичній, нафтогазовій й хімічній промисловості, в роздрібній торгівлі й сільському господарстві, виробництві та переробці харчових продуктів, будівництві та ремонті доріг. За минулий рік Ощадбанк був серед основних банків, що підтримали ММСБ, кошти на розвиток підприємницької діяльності отримали понад 4 тисячі підприємців, кількість робітників налічується до 100 тисячі людей, а кредитний портфель за даним сегментом становить 18,5 млрд грн. та за рік він зріс майже на 90%. Щодо кредитування фізичних осіб, то банк був одним з небагатьох, що не знижував кредитні ліміти, а також першим серед великих банків відновив іпотечне й авто кредитування та зберіг лідерство у наданні позик фізичним особам. За 2022 рік було надано більш ніж 960 іпотечних кредитів, а їх загальна сума склала 1 млрд грн. За державною програмою «Оселя по придбанню житла завдяки пільговим кредитам Ощад є лідером. За минулий рік більш ніж 2400 клієнтів скористались авто кредитуванням та стали власниками автомобілів, а їх загальна сума склала 1,59 млрд грн. Стабільне кредитування стало можливим завдяки успішному залученню коштів на рахунки громадян та бізнесу. За 2022 рік значно зросли кошти на рахунках фізичних осіб, цей портфель збільшився на 45 млрд грн. та становить 169 млрд грн. що є свідченням довіри до банку серед клієнтів.

3. Фінансовий – в 2022 році банк вступив до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, сплативши 777 млн грн. внесків, що помітно зменшило річний прибуток у порівнянні з 2021 роком. Під час воєнного стану Ощад зберіг прибутковість, а консолідований чистий прибуток склав 638,34 млн. грн., тобто за результатами роботи 2022 року бюджет отримає дивіденди. На початку березня 2022 року правління схвалило рішення щодо допомоги у наповненні бюджету країни. Тож до бюджету було сплачено авансом 318,1 млн грн. дивідендів за результатом роботи у 2021 році й 57,3 млн грн супутнього авансового внеску з податку на прибуток. Ще банк перерахував допомогу армії в 100 млн грн., а протягом 2022 році придбав військові облигації на 43,6 млрд грн у всіх валютах, на 1,7 млрд грн з яких придбані за заявками клієнтів. Дострокове повернення рефінансування НБУ. Під час воєнного стану придбання військових облигацій через Ощад здійснюється спрощено, клієнтам банку не треба звертатись до відділень заради придбання військових облигацій (в гривні) треба лиш зв'язатись з менеджером. Роздрібні клієнти придбали військові ОВДП на суму майже 1,6 млрд грн (більш ніж 1800 угод). Також на час воєнного стану банк скасував комісії з військовими операціями.

4. Юридичний – Касаційний суд Франції закінчив розгляд скарги банку 7 грудня 2022 року, та постановив стягнути суму збитків з росії, що отримані внаслідок тимчасової окупації Криму, сума компенсації з відсотками становить 1,5 млрд доларів. Це є першим прецедентом у перемозі в судовій справі банківської установи проти росії щодо збитків через тимчасову окупацію Криму. 8 грудня 2022 року Ощадбанк завершив складну експертно-юридичну роботу та подав скаргу проти російської федерації до Європейського суду з прав людини.

5. Патріотичний - Ощад передав до війська 118 броньованих автомобілів та 568 бронежилетів. Банк є активним учасником «Сміливої гривні» - благодійна акція за ініціативи НБУ, де кожен може допомогти Збройним Силам України переказуючи через мережу банків-партнерів монети номіналом від 10 копійок до 10 гривень, завдяки чому за 2022 рік загалом було

акумулювано 5 млн грн, частка Ощаду склала 3,5 млн грн. Багато працівників Ощад волонтерять та за підсумком 2022 року Ощад нагородив 9 найбільш активних співробітників.

6. Стратегія воєнного часу - в травні 2022 року Верховна Рада України ухвалила стратегічні напрями діяльності банків державного сектору, на їх основі була розроблена стратегія, що охоплює воєнний період та після воєнний період відновлення. В цій стратегії визначаються бізнесові та операційні пріоритети, що дозволяє допомагати державі та наближати перемогу й відбудовувати країна.

Стратегічні цілі АТ «Ощадбанк» під час воєнного стану:

1. Забезпечення фінансами важливих секторів економіки та підприємств критичної інфраструктури.
2. Доступність фінансових послуг споживачам, в тому числі з соціального захисту, якщо дозволяють безпекові умови.
3. Безперервність роботи завдяки створенню умов швидкого відновлення обслуговування потреб.
4. Ефективна система фізичної безпеки, безпечність операційних систем із залученням хмарних технологій та кібербезпеки.
5. Введення додаткових заходів задля зниження ризиків під час воєнного періоду, усунення або мінімізація наслідків кризових ситуацій.
6. Забезпечення постійної ефективної роботи управління та ефективне прийняття управлінських рішень на вищому рівні.
7. Збереження фінансової стійкості, раннє виявлення та своєчасні дії на загрози стійкості.

В умовах воєнного стану в стратегічному документі Ощад визначені наступні бізнес-пріоритети:

1. Підприємства, що переїхали з регіонів, які постраждали від війни.
2. Підтримка сільськогосподарського сектору.
3. Підтримка бізнесу, діяльність якого зосереджена на експорті, та того бізнесу, що замінює імпорт з росії й білорусі.

4. Підтримка підприємств критичної інфраструктури.
5. Підтримка продовольчої безпеки й доступність споживачам.
6. Підтримка громадян іпотечним кредитуванням.
7. Швидка підтримка ММСБ.
8. Підтримка постраждалого бізнесу внаслідок війни.
9. Подальша цифровізація сервісів для споживачів.
10. Утримання пасивів та комісійних доходів.

Операційні пріоритети:

- 1) Безперервна операційна діяльність.
- 2) Пристосування ризик-менеджменту до нових реалій.
- 3) Трансформація HR
- 4) Відшкодування збитків внаслідок російської агресії.

За підсумками минулого року динаміка фінансових показників демонструє, що банк гідно долає труднощі, які з'явилися внаслідок російської агресії. Консолідований чистий прибуток за минулий рік становив 638,34 млн. грн., прибуток був забезпечений насамперед швидким пристосуванням Ощадбанку до нових умов ринку.

З перших днів російської агресії, Ощадбанк зосередився на збільшенні обсягів залучення коштів клієнтів, зосереджуючи кошти для вкладень в економіку України з пріоритетом на стратегічні сектори економіки. Завдяки залученим коштам банк зміг збільшити обсяг процентних операцій, що допомогло нівелювати негативний вплив агресії на якість кредитного портфелю.

Наведемо структуру фінансового результату за 2021-2022 роки на рисунку 2.6. Завдяки залученим коштам, операційний дохід у минулому році зріс на 1,62 млрд. грн., чистий прибуток зростав також за рахунок збільшення процентних доходів (відповідно на 1,2 млрд. грн.) та зменшення процентних витрат (на 0,4 млрд. грн.). Основною рушійною силою стало збільшення обсягу чистого кредитно-інвестиційного портфелю, який за 2022 рік зріс на 23,2 млрд. грн. або на +11,4%. Чистий прибуток банку за 2022 рік становив 638 млн. грн.

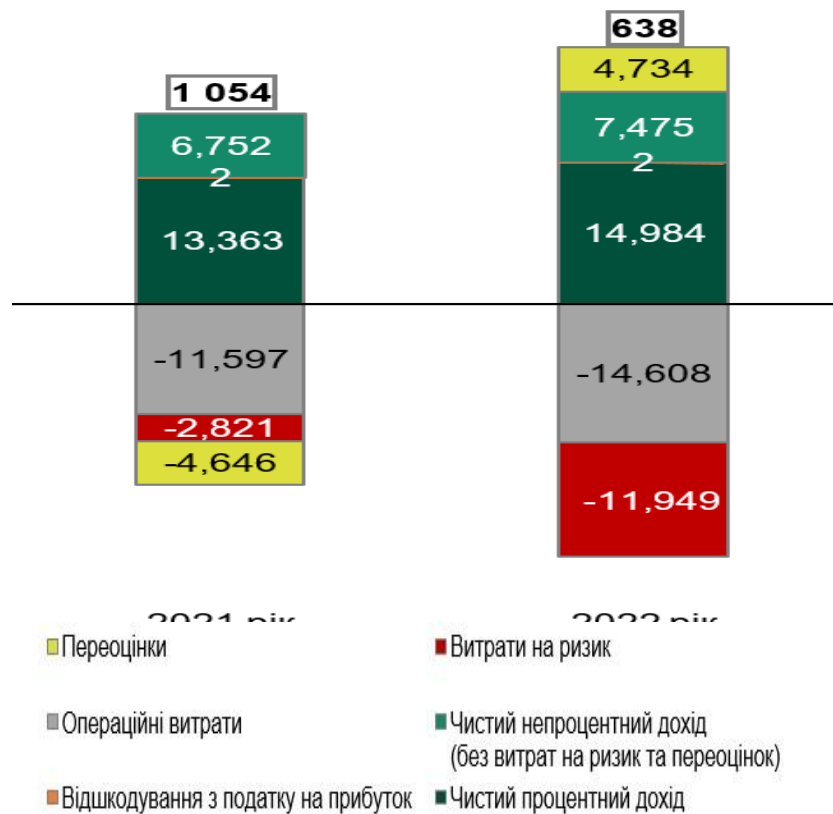


Рисунок 2.6 – Фінансовий результат АТ «Ощадбанк» 2021-2022 рр.

Також за друге півріччя минулого року Ощад показує стрімке зростання комісійного доходу, незважаючи на втрату частини відділень. Комісійні доходи у першій половині 2022 році скоротились на 0,4 млрд грн, але вже у другій половині зросли на 1,4 млрд. грн. або на +34%.

Висновки за розділом 2

АТ «Ощадбанк» є одним з ключових та системно важливих банків України, а розгалуженість мережі обслуговування є найбільшою в країні: до неї входить 2790 банкомати, 2555 платіжних термінала й приблизно 1180 відділень та підключено близько 60 тис. POS-терміналів, емітовано 11,5 млн. карток, з яких понад 6 млн. активні). Також банк володіє інтернет-банкінгом й платіжною системою «Ощад 24/7» й «Мобільний Ощад»

Постановою КМУ від 25 лютого 2003 року № 216 організаційна структура АТ «Ощадбанк» формується на принципах централізації з

вертикальним підпорядкуванням. Клієнтами банку є як роздрібний бізнес так і великі корпоративні підприємства.

Основне джерело коштів АТ «Ощадбанк» становлять залучені та запозичені кошти, які складають приблизно 88% від загального обсягу ресурсів. Обсяг зобов'язань за період 2019-2022 року також зріс, незважаючи на скорочення з 2019 року по 2020 рік, але вже період з 2021 року по 2022 рік демонструє зростання на 15,96%. Залучення більшого обсягу коштів і збільшення зобов'язань банку вказує на залучення нових клієнтів, розширення джерел запозичених коштів, та зростання ефективності діяльності у підсумку. Також більші обсяги зобов'язань банку свідчать про ріст кредиторської заборгованості.

Найбільшим користувачем кредитів банку з 2019 року є корпоративний бізнес, але за даний період зростає частка ММСБ (мікро-, малого та середнього бізнесу) та роздрібного бізнесу. Дана тенденція пояснюється поживавленням діяльності роздрібного та середнього бізнесу.

Аналіз основних показників діяльності банку показав, що за період з 2020 по 2022 рік власний капітал АТ «Ощадбанк» майже не змінився, але прибуток з року в рік зменшувався. Також за попередні чотири роки обсяги активів та пасивів АТ «Ощадбанк», сильно не змінювались, окрім 2022 року, де темпи їхнього приросту склали приблизно 15% річних.

За допомогою ряду матричних методів хоча й не можливо в цілому оцінити конкурентоспроможність банку, але можна визначити майбутній вектор розвитку та позицію на ринку. Одним з таких методів є побудова матриці БКГ.

За матрицею БКГ серед послуг АТ «Ощадбанк» до категорії «зірок» належать короткострокові кредити та строкові депозити (причому обсяг останніх вочевидь більший). Це найперспективніші продукти у портфелі банку, відносно яких слід застосовувати стратегію підтримання конкурентних переваг.

Довгострокові кредити та лізинг складають групу «дійних корів». Доходи, що отримано від їх реалізації можуть бути використані на підтримку

інших груп. Зважаючи на менший обсяг лізингових операцій у порівнянні з іншими, доцільним виявляється їх нарощування, у тому числі за рахунок зменшення «важких дітей», до категорії яких належать депозити до запитання. Рішення щодо їх перспектив зазвичай прийняти складно. Напружена фінансова ситуація під час проведення військових дій скоріше вказує на необхідність застосування стратегії їх скорочення, максимального зниження витрат за ними та необхідність «збору вражаю».

Аналітичним методом оцінки конкурентоспроможності є використання індексу Херфіндаля-Хіршмана, який дозволяє визначити концентрацію в банківській сфері, найчастіше за показниками капіталу, активів, залучених коштів, кредитних портфелів. АТ «Ощадбанк» діє на ринку спеціалізованих ощадних банків, який характеризується високою концентрацією ринку за показниками капіталу та активів та особливо за показником «кредитний портфель фізичних осіб», що обумовлює значну конкуренцію в даному секторі банківського ринку. Щодо депозитного та кредитного портфелю юридичних осіб мова іде про помірну концентрацію ринку.

Минулий 2022 рік став справжнім викликом як для української державності, так і для економічної діяльності країни в усіх сферах, що позначилось на фінансових результатах діяльності Ощадбанку.

В період воєнного стану актуальність банківської діяльності зростає. Падіння економіки, фізична шкода клієнтам та активам, що забезпечують кредити Ощадбанку, потребують додаткового налаштування банківської системи в нових обставинах для кращого контролю проблемних кредитів та відстеження вартості ризику. Ощадбанк продовжив модернізувати внутрішні процеси, централізуючи функції підтримки, контролю та посилюючи цифровізацію. В нових умовах були переглянуті пріоритети роботи Ощадбанку.

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

3.1 Оцінка діяльності та охоплення АТ «Ощадбанку»

З проголошенням Незалежності та переходом до ринкової моделі економіки виникає необхідність в розвитку банківської сфери та постійне її покращення. АТ «Ощадбанк» є банком в Україні з найбільш розвиненою інфраструктурою, що охоплює значну клієнтську базу від фізичних осіб до корпоративних клієнтів, на липень 2023 року мережа банку налічує 2790 банкоматів, 2555 платіжних терміналів й приблизно 1180 відділень та підключено близько 60 тис. POS-терміналів, емітовано 11,5 млн. карток (з яких понад 6 млн. активні).

Також важливою складовою є розвиток сучасних технологій і впровадження їх у діяльність банку. Інтернет-банкінг та платіжна система «Ощад 24/7» з системою «Мобільний Ощад» займає важливе місце в проведенні переказів та наданні інших послуг. Особливої актуальності інтернет-банкінг набув у 2020 році, внаслідок обмежень, викликаних пандемією та у 2022 році у прифронтових районах за неможливістю функціонування відділень через безпекову ситуацію.

Впровадження цифрових технологій є важливою складовою у подальшому розвитку та модернізації банків, зокрема це покращує інфраструктуру надання послуг. Ощадбанк має 2 місце на ринку еквайрингу за кількістю торгових POS-терміналів. Цей напрям активно розвивається. Впроваджено новий функціонал для торгового еквайрингу. Підключено до еквайрингу великі торговельні мережі: Shop-Brave (інтернет-еквайринг операцій маркетплейсу українських товарів); Passport.gov.ua (реалізація сервісу оплати послуг оформлення закордонного паспорту та ID-картки); запроваджено оплату квитків Укрзалізниці в Messenger і т.д.

З квітня 2022 року Ощадбанк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що є складовою розвитку банківського сектору, яке створює рівні можливості для учасників ринку, також це підвищує конкурентоспроможність та привабливість для інвесторів та є важливою передумовою до приватизації АТ «Ощадбанк» у майбутньому. На даний момент відшкодування коштів за вкладами не може становити менше 200 тисяч гривень.

Через три місяці з дня, наступного за днем припинення чи скасування воєнного стану в Україні, введеного Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року N 64/2022, затвердженим Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року N 2102-IX (далі - воєнний стан в Україні), сума граничного розміру відшкодування коштів за вкладами не може становити менше 600 тисяч гривень.

Основне джерело коштів АТ «Ощадбанк» становлять залучені та запозичені кошти, які складають приблизно 88% від загального обсягу ресурсів. При цьому найбільша частка у пасивах банку належить рахункам клієнтів (на рівні 60-70%), що пояснюється його статусом спеціалізованого ощадного банку, пріоритетом якого є робота з населенням. Стабільний рівень демонструє частка кредитів, які одержано від міжнародних фінансових організацій та інших. Загальний обсяг зобов'язань в період з 2021 року по 2022 рік демонструє зростання на 15,96%. Банк приділяє багато уваги кредитній підтримці клієнтів (компаній та громадян). Нові кредити для бізнесу за період з 24.02.2022 до кінця 2022 року склали 25,8 млрд. грн. В 2022 році банком укладено кредитних угод з великими корпоративними клієнтами на суму близько 14 млрд. грн.. Кредитний портфель банку на початок 2023 р. перевищив 108 млрд. грн. та збільшився за 2022 р на 24%. Основний приріст кредитного портфеля, як було відмічено в попередньому розділі, спостерігався в нафтогазовій та хімічній промисловості, енергетиці, будівництві та ремонті доріг, торгівлі та сільському господарстві, виробництві й переробці харчових продуктів.

Банк надає пріоритетне значення розширенню ММСБ, тому що відповідно до своєї бізнес-моделі є універсальним банком. Також він утримує міцні позиції за напрямом «корпоративний бізнес». Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%) (див. рис. 3.1). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу.

Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери.

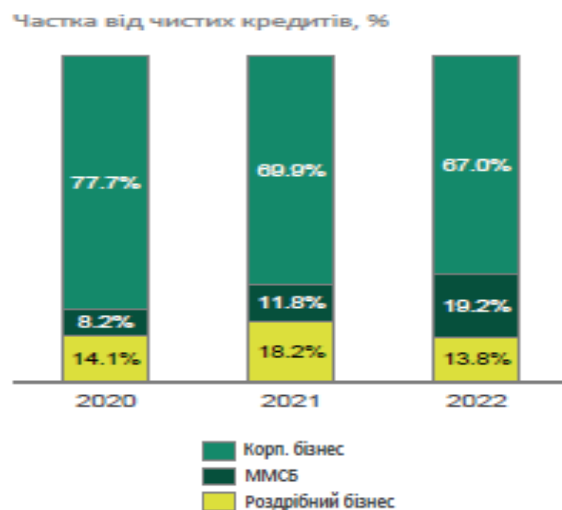


Рисунок 3.1 – Структура кредитів АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 рр.

Збільшення частки роздрібного бізнесу та ММСБ є результатом поживавлення їхньої діяльності.

Як універсальний банк, АТ «Ощадбанк» має широкий спектр продуктів. В сфері роздрібного бізнесу це:

- строкові депозити, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні), зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, що належать до пасивних продуктів;

- платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами, тобто, що складають продукти, які генерують комісійний та торговий дохід;

- додаткові сервіси, а саме дистанційна система обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.

Широкий спектр послуг передбачають також продукти для ММСБ, з яких до пасивних продуктів належать строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки. З метою підвищення конкурентоспроможності у цьому секторі передбачено більшу увагу приділяти розвитку активних продуктів, а саме: кредитуванню на поповнення обігових коштів, придбанню в рамках партнерських програм обладнання та автотранспорту, програмам кредитуванню в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation), фінансуванню за участю ЕКА, овердрафтам, програмам співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%», програмам підтримки кредитування з Львівською, Чернівецькою, Закарпатською та Одеською обласними державними адміністраціями та інше

Такі напрями діяльності можуть зменшити вплив економічної кризи, що відображується в якості кредитних портфелів банків та втратах від реалізації кредитного ризику. Загалом в банківській сфері країни частка непрацюючих кредитів у загальному портфелі збільшилась упродовж 2022 року на 8% – до 38%. Фокусування банку на нарощенні залучення коштів клієнтів дає змогу збільшити обсяги процентних операцій та компенсувати вплив агресії на якість кредитного портфелю.

Зростанню конкурентоспроможності сприяє й підтримка Ощадбанком мережі банків-респондентів, яка станом на 31.12.2022 складалася з 35 банків. Ощадбанком обслуговується 19 банків. Для них відкрито 48 кореспондентських рахунків типу «Лоро». В 19 фінансових установах (у тому числі в провідних американських та європейських банках) для Ощадбанку відкрито 42 кореспондентські рахунки типу «Ностро». Також на кінець 2022 року банком

укладено 39 договорів з банками-резидентами щодо проведення міжбанківських операцій.

Ощадбанк також користується нестандартними інструментами, які було впроваджено під час військових дій, до яких, наприклад, належить купівля валюти під депозит чи депозит для хеджування ризиків зміни курсу, що знижують попит на іноземну валюту та запобігають швидкому зниженню міжнародних резервів, які є важливими для стійкості валютного ринку [63].

Все це веде до зростання результативності діяльності Ощадбанку. Приріст активної клієнтської бази, незважаючи на міграцію за кордон та втрату бази на тимчасово окупованих територіях, за 2022 рік становить 89 тис. клієнтів.

Результати діяльності Ощадбанку в частині обслуговування клієнтів ММСБ за 2022 рік характеризувались наступними показниками:

- клієнтами банку стало ще 23 тисячі представників ММСБ;
- цим клієнтам видано 4 600 кредитів на суму 13,2 млрд грн;
- банк перемістився з 5 на 4 місце на ринку кредитування клієнтів ММСБ.

У частині співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями проводилась робота щодо збільшення ліміту гарантованого портфелю кредитів в рамках договору про Гарантійний механізм, виділеного ЄІФ на користь Ощадбанку, на додаткові 25 млн євро. Додаткову угоду укладено на початку 2023 року [63].

У розділі 2 в таблиці 2.3 було також розглянуто економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції АТ «Ощадбанк» з 2020 по 2022 роки (станом на останній день відповідного року), економічні нормативи відповідають нормативним значенням й значна їх кількість має позитивну динаміку, що є свідченням правильного напрямку діяльності АТ «Ощадбанку»

3.2 Комплексна оцінка конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк»

З точки зору комплексної оцінки конкурентоспроможності банків загальний інтерес являють рейтингові методи. За їх допомогою можна оцінити загальний рівень конкурентоспроможності як за кількісними показниками (див. розділ 2), так і за якісними.

Особливу складність, як правило, представляє оцінка за якісними показниками. Тому велику допомогу в цьому надає розрахунок рейтингу стійкості банків від порталу «Мінфін» [64]. Він являє собою щоквартальну оцінку діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. Рейтинг банків являє собою ранжування банків України на підставі комплексної оцінки їх стресостійкості та лояльності вкладників. Загальний бал рейтингу визначається як середнє арифметичне балів, отриманих банком за трьома групами показників: стресостійкість банку; лояльність вкладників; оцінка аналітиків. Максимальна кількість балів – 5.

На стресостійкість банку (здатність банку протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам) впливають: масштаб діяльності, залежність від вкладів фізосіб, ліквідність, якість фондування; достатність капіталу; прибутковість.

Лояльність визначають показники: абсолютне зростання роздрібного портфелю вкладів за квартал; частка банку на ринку роздрібних депозитів; платіжна репутація банку; відносне зростання роздрібного портфелю вкладів за квартал; досвід роботи на ринку.

Оцінка аналітиків являє собою середня оцінка надійності банку пулом експертів.

По кожному з трьох чинників банк набирає від 1 до 5 проміжних балів, величина яких залежить від зваженої суми первинних балів їх складових. Первинні бали (від 1 до 5) за складовими залежать від діапазону значень потрапляння відповідного показника.

Надамо відповідну рейтингову оцінку АТ «Ощадбанк» та інших спеціалізованих ощадних банків за названими ключовими показниками у 2

кварталі 2022 року та 2 кварталі 2023 року (див. табл. 3.1) у таблиці 2.9 та розрахуємо рейтинг та визначимо ранг за рейтингом (5 балів).

Найкращі показники у Приватбанку, друге місце займає Ощадбанк, далі Універсал Банк та А-Банк. Але, якщо у 2022 році відставання від першого місця складало приблизно 12%, то в 2023 році рейтинг Ощадбанку нижче від першого місця лише на 6% (він склав 93,9% від рейтингу Приватбанку).

Особливо помітним є зростання оцінки за показником стресостійкості, збільшення якого до попереднього року склало 30%. Це можна пояснити значною адаптацією до змін економічного ландшафту, що відбулися внаслідок російської агресії.

Таблиця 3.1 – Рейтингова оцінка ощадних банків за ключовими показниками 2 кварталу 2022 року та 2 кварталу 2023 року [64]

Показники (i), об'єкти (j)	Приватбанк		Ощадбанк		Універсал Банк		А-Банк	
За який час	2 кв 2022	2 кв 2023	2 кв 2022	2 кв 2023	2 кв 2022	2 кв 2023	2 кв 2022	2 кв 2023
Стресостійкість	3,3	3,7	2,4	3,13	2,9	3,24	2,6	3,15
Лояльність вкладників	4,1	3,8	4,2	3,9	3,5	4,2	3,5	4
Оцінка аналітиків	4,33	4,56	4,04	4,47	3,37	3,49	2,33	2,33
Рейтинг	3,81	3,91	3,35	3,67	3,22	3,63	2,88	3,28
Ранг	1	1	2	2	3	3	4	4

Але у Приватбанку та Ощадбанку дещо знизилась лояльність вкладників, відповідно на 7,3% та на 7,1%, в той час як Універсал Банк та А-Банк по цьому показнику значно покращили свої позиції (відповідно на 20% та 14%). Між тим, показник лояльності, як було вказано вище, враховує серед іншого абсолютне та відносне зростання роздрібного портфелю вкладів за квартал, зміни яких для великих, стабільно працюючих банків за зрозумілих причин можуть бути меншими, ніж для банків, які намагаються лише боротися за своє місце на

ринку. Що й підтверджує оцінка аналітиків, яка для А-Банку залишилась не змінною, але зросла для Ощадбанку на майже 11%

Зміну рівня комплексної конкурентоспроможності за найбільш важливими кількісними показниками (прибутковості та ліквідності) можна простежити, використовуючи алгоритм методу розрахунку рейтингової оцінки, що наведено в розділі 1. Стандартизація різнорідних показників буде проведена за формулою (1.3), в якості еталону обирається найкраще значення показника за аналізовані періоди, тобто порівняння відбувається з умовним еталонним підприємством. При визначенні рейтингу до уваги можна приймати не обов'язково квадрати значень стандартизованих показників, а розраховувати просто підсумок таких значень. Необхідні дані та розрахунки наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Зміна рейтингової оцінки конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» за роками

Показники (і), об'єкти (j)	a_{ij}			$m+1$	x_{ij}		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік		1	2	3
1. Рвлк, %	12,65	4,82	2,88	12,65	1,000	0,381	0,228
2. Ракт, %	1,19	0,45	0,24	1,19	1,000	0,378	0,202
3. ЧПМ, %	3,42	5,69	5,56	5,69	0,601	1,000	0,977
4. ПВитрати/ПДоходи, %	56,73	37,42	33,55	33,55	0,591	0,897	1,000
5. Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2), %	19,00	15,48	14,48	19,00	1,000	0,815	0,762
6. Норматив достатності основного капіталу (Н3), %	13,14	11,83	10,52	13,14	1,000	0,900	0,801
7. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	20,35	27,46	9,79	9,79	0,481	0,357	1,000
8. Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR_{BB}), %	360,03	257,97	312,42	360,03	1,000	0,717	0,868
Рейтинг					6,674	5,444	5,837
Ранг					1	3	2

Враховуючи, що до аналізу прийнято 8 показників, чотири з яких характеризують прибутковість, а чотири економічні нормативи, максимальний рейтинг «умовного еталонного банку» складає 8 балів. За даними табл. 3.2 можна стверджувати, що максимальний рівень конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» можна було спостерігати у 2020 році та він склав 83,4% від максимуму, що визначається найкращими даними за всі аналізовані роки. Досить значне зниження комплексної конкурентоспроможності за переліком показників спостерігається у 2021 році, але ситуація поступово виправляється в 2022 році, коли рівень конкурентоспроможності досягає практично 73% від умовного оптимуму.

Подібну порівняльну оцінку доцільно також проводити не лише за різними річними даними одного банку, але в порівнянні з даними інших банків, але це ускладнюється необхідністю пошуків та додаткових розрахунків показників за такими банками

Найбільший негативний вплив на комплексну оцінку здійснюють показники прибутковості. Згідно даних таблиці 2.4 (див. розділ 2) за період 2020-2022 рр. прибуток зменшився з 2776371 тис. грн. до 638342 тис. грн., тобто на 77%, що й вплинуло на загальну конкурентоспроможність. Таке зменшення прибутку банку в значній мірі є результатом нестабільного зовнішнього середовища, а саме у 2020 році відбувалась пандемія й приймалися відповідні контрзаходи, що призвели до скорочення економічної активності клієнтів банку. Ці заходи в меншій мірі продовжились у 2021 році, а в 2022 році відбулася російська агресія.

З 2020 по 2022 роки рентабельність власного капіталу та активів суттєво зменшились та не досягають в останні роки навіть нормативного значення. Але гарною тенденцією є зменшення показника відношення витрат до доходів (майже на 40 % за ці роки), що свідчить про більш ефективну діяльність банку в створенні доходів.

З ефективних шляхів підвищення рентабельності власного капіталу та активів банку є загальне збільшення групи активів, які приносять відсотковий

дохід, який досягається більшим залученням позичальників, разом з цим необхідно ґрунтовно вивчати фінансовий стан позичальників та водночас збільшувати свій кредитний потенціал за рахунок збільшення коштів, які залучаються. Банк намагається дотримуватись таких вимог безпеки, про що свідчить зменшення максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, який в 2022 році набув найменшого значення 9,79% при нормативі $\leq 25\%$

Важливим шляхом підвищення рентабельності є також фінансове планування, як один з резервів збільшення прибутку і раціонального його використання. Банки несуть багато витрат внаслідок неузгоджених дій різних управлінь між собою. Сенс дій має полягати в зменшенні витрат та в прогнозуванні доходів, витрат та прибутку банку на рік.

Істотний вплив на підвищення рентабельності має й зміна структури портфелю доходних активів. Адже чим вищий дохід, тим більший ризик в сфері банківської діяльності. Тому головне завдання банку – визначення ступеню допустимості та виправданості того чи іншого ризику. Сутність банківського управління полягає в гнучкому співвідношенні протилежних вимог ліквідності і прибутковості.

3.3 Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк»

Проведений вище аналіз за індексом *ННІ* показав, що АТ «Ощадбанк» діє на ринку спеціалізованих ощадних банків, який характеризується високою концентрацією ринку за показниками капіталу та активів та особливо за показником «кредитний портфель фізичних осіб», що обумовлює значну конкуренцію в даному секторі банківського ринку. Щодо депозитного та кредитного портфелю юридичних осіб мова іде про помірну концентрацію ринку, що надає певні перспективи для роботи в цьому напрямку. Тому важливим виявляється проголошений банком перегляд умов діючих кредитних

продуктів з метою розширення кількості потенційних клієнтів ММСБ та оптимізація процесів кредитування для забезпечення більш швидкого прийняття рішень щодо кредитування

Доцільним може бути й подальший розвиток програм мікрокредитування.

Аналіз, проведений за допомогою матричних методів, а саме з використанням матриці БКГ довів, що найбільш перспективними у портфелі банку («зірками») є короткострокові кредити та строкові депозити й саме для них доцільно використовувати стратегію підтримання конкурентних переваг.

Довгострокові кредити та лізинг складають групу «дійних корів», причому доцільно нарощувати лізингові операції, які поки що за обсягом значно поступаються простому довгостроковому кредитуванню.

Депозити до запитання в умовах військових дій, що продовжуються, втрачають свою актуальність, займають позицію «важких дітей» й щодо них слід застосувати стратегію скорочення та максимального зниження витрат.

Розрахунок рейтингу стійкості банків від порталу «Мінфін» показав, що для підвищення конкурентоспроможності банку також слід звернути увагу на необхідність підвищення лояльності вкладників. Цьому може сприяти підвищення загальної частки банку на ринку роздрібних депозитів та підвищення відносних темпів росту роздрібного портфелю вкладів за періодами. Вагоме значення також в цьому питанні являє платіжна та загальна репутація банку. Для її підвищення запропоновано запровадження механізму анонімного та конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку та порушення в діяльності банку, що передбачає заходи захисту для заявників, а також відповідне реагування та порядок розгляду відповідних повідомлень

Важливо також продовжувати нарощування оцінки за показником стресостійкості, особливо в частині зростання прибутковості, тому що показник стресостійкості в основному знаходився на гарному рівні завдяки збереженню ліквідності та достатності капіталу, а також завдяки масштабу діяльності, що визначається місцем банку в ренкінгу активів НБУ.

Було визначено, що підвищення рентабельності може відбуватися за рахунок зміни структури портфелю доходних активів, з чим пов'язують зростання ризиків в сфері банківської діяльності. Тому необхідно підтримувати в актуальному стані політики управління ризиками. На сьогодні в Ощадбанку діють такі політики управління ризиками: Політика управління кредитними ризиками, Політика управління ризиком ліквідності, Політика управління валютними ризиками, Політика управління процентним ризиком банківської книги, Політика управління ринковими ризиками, Політика управління операційним ризиком, Політика управління комплаєнс-ризиком.

Ключовим ресурсом банку є людський капітал. З початком військових дій близько 10% працівників установи було у вимушеному простої, близько 11% персоналу працювало дистанційно. Середньообліковий відсоток плинності кадрів за 2022 рік збільшився порівняно з попереднім періодом та становив 4,7%. Але це пояснюється централізацією підрозділів банку та планованим скороченням чисельності. Банк залишається надійним роботодавцем і виконує свою соціальну роль для пільгових категорій працівників (опікуни, одинокі батьки і т.д.). При цьому банк постійно забезпечує працівників можливостями навчання та підвищення професійних знань. Результати підтверджуються наступними напрямками навчання:

- Школи базового навчання (1243 учасники);
- Базове навичкове навчання (1433 учасники);
- Тренінг «Продажі 1.0» (685 учасників);
- Тренінг «Продажі 2.0» (630 учасників);
- Тренінг «Мистецтво переговорів» (102 учасники);
- Проект «Підтримка та підвищення ефективності роботи ТВБВ» (21 ТВБВ, 127 учасників).

Все це збільшує рівень кваліфікації персоналу та довіру до нього з боку клієнтів.

Сприяє зростанню конкурентоспроможності й удосконалення методів комунікації з клієнтами, значну кількість з яких складають фізичні особи. Тому

доцільним виявиться розвиток вебпорталу для клієнтів та впровадження нових онлайн-сервісів для взаємодії з державними органами та партнерами, удосконалення системи дистанційного обслуговування CorpLight; налаштування та тестування платіжної системи для оплати комунальних послуг фізичними особами через Ощад 24/7 (Payment service), перехід на нове покоління Системи електронних платежів НБУ (СЕР-4.0). Внутрішню комунікацію можуть вдосконалити: впровадження програмного забезпечення «СЕР АСКОД», яке сприятиме переведенню документообігу банку в електронний вигляд, продовження розбудови сучасної автоматизованої системи управлінського обліку, розробка функціоналу «Мережа ОБУ» для ведення оперативної звітності щодо роботи мережі банку; автоматизація управління внутрішньобанківських операцій в частині обліку господарських договорів та інше.

Взагалі кредитування та діджиталізація визначаються в якостях основних напрямів розвитку роздрібного бізнесу, також важливими напрямками вважаються активне зростання кредитного портфелю ММСБ (за результатами 2023 року планується збільшити кредитний портфель клієнтів ММСБ на 20-25%) та зміна маркетингового позиціонування банку у відносинах з ММСБ, а саме - від банку, який надає повний перелік послуг клієнтам ММСБ до банку, який співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями та державними обласними організаціями, для забезпечення підтримки клієнтів ММСБ. Це може привести до збільшення комісійного доходу від операцій з клієнтами ММСБ, що пов'язують з поступовим відновленням бізнес-активності клієнтів.

Висновок за розділом 3

З переходом до ринкової моделі економіки виникає необхідність в розвитку банківської сфери та постійного її покращення. Впровадження цифрових технологій є важливою складовою у подальшому розвитку та модернізації банків, зокрема це покращує інфраструктуру надання послуг.

Ощадбанк має 2 місце на ринку еквайрингу за кількістю торгових POS-терміналів. Цей напрям активно розвивається. Підключено до еквайрингу великі торговельні мережі: Shop-Brave (інтернет-еквайринг операцій маркетплейсу українських товарів); Pasport.gov.ua (реалізація сервісу оплати послуг оформлення закордонного паспорту та ID-картки); запроваджено оплату квитків Укрзалізниці в Messenger і т.д.

З квітня 2022 року Ощадбанк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Це підвищує конкурентоспроможність та привабливість для інвесторів.

Найбільша частка у пасивах банку належить рахункам клієнтів (на рівні 60-70%), що пояснюється його статусом спеціалізованого ощадного банку, пріоритетом якого є робота з населенням. Банк приділяє багато уваги кредитній підтримці клієнтів (компаній та громадян). Кредитний портфель банку на початок 2023 р. перевищив 108 млрд. грн. та збільшився за 2022 р на 24%. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%)

Банк також надає пріоритетне значення розширенню ММСБ, тому що відповідно до своєї бізнес-моделі є універсальним банком. З метою підвищення конкурентоспроможності у цьому секторі передбачено більшу увагу приділяти розвитку активних продуктів, а саме: кредитуванню на поповнення обігових коштів, придбанню в рамках партнерських програм обладнання та автотранспорту, програмам кредитуванню в рамках співпраці з міжнародними організаціями, програмам співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%»), програмам підтримки кредитування що впроваджуються сумісно з деякими обласними державними адміністраціями та інше. Такі напрями діяльності можуть зменшити вплив економічної кризи, що відображується в якості кредитних портфелів банків та втратах від реалізації кредитного ризику.

Зростанню конкурентоспроможності сприяє й підтримка Ощадбанком мережі банків-респондентів, яка станом на 31.12.2022 складалася з 35 банків. Ощадбанк також користується нестандартними інструментами, які було впроваджено під час військових дій, до яких, наприклад, належить купівля валюти під депозит чи депозит для хеджування ризиків зміни курсу. Все це веде до зростання результативності діяльності Ощадбанку. Приріст активної клієнтської бази, незважаючи на міграцію за кордон та втрату бази на тимчасово окупованих територіях, за 2022 рік становить 89 тис. клієнтів.

З точки зору комплексної оцінки конкурентоспроможності банків загальний інтерес являють рейтингові методи. Особливу складність, як правило, представляє оцінка за якісними показниками. Тому велику допомогу в цьому надає розрахунок рейтингу стійкості банків від порталу «Мінфін». Цей рейтинг являє собою ранжування банків України на підставі комплексної оцінки. Загальний бал рейтингу визначається на підставі балів, отриманих банком за трьома групами показників: стресостійкість банку; лояльність вкладників; оцінка аналітиків.

Порівняльна оцінка спеціалізованих ощадних банків за названими ключовими показниками у 2 кварталі 2022 року та 2 кварталі 2023 року довела, що Найкращі показники у Приватбанку, друге місце займає Ощадбанк. Але, якщо у 2022 році відставання від першого місця складало приблизно 12%, то в 2023 році рейтинг Ощадбанку нижче від першого місця лише на 6%. Особливо помітним є зростання оцінки за показником стресостійкості, збільшення якого до попереднього року склало 30%. Це можна пояснити значною адаптацією до змін економічного ландшафту, що відбулися внаслідок російської агресії. Але у Приватбанку та Ощадбанку дещо знизилась лояльність вкладників, відповідно на 7,3% та на 7,1%.

Зміну рівня комплексної конкурентоспроможності за найбільш важливими кількісними показниками (прибутковості та ліквідності) можна простежити, використовуючи алгоритм методу розрахунку рейтингової оцінки на основі порівняння з еталоном. Можна стверджувати, що максимальний

рівень конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» можна було спостерігати у 2020 році та він склав 83,4% від максимуму, що визначається найкращими даними за всі аналізовані роки. Досить значне зниження комплексної конкурентоспроможності за переліком показників спостерігається у 2021 році, але ситуація поступово виправляється в 2022 році, коли рівень конкурентоспроможності досягає практично 73% від умовного оптимуму. Найбільший негативний вплив на комплексну оцінку здійснюють показники прибутковості. За період 2020-2022 рр. прибуток зменшився на 77%, що й вплинуло на загальну конкурентоспроможність. Це є результатом нестабільного зовнішнього середовища (пандемія 2020 року та відповідні контрзаходи й російська агресія в 2022 році). З ефективних шляхів підвищення рентабельності власного капіталу та активів банку є загальне збільшення групи активів, які приносять відсотковий дохід, який досягається більшим залученням позичальників. Разом з цим необхідно ґрунтовно вивчати фінансовий стан позичальників. Банк намагається дотримуватись таких вимог безпеки, про що свідчить зменшення максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, який в 2022 році набув найменшого значення 9,79% при нормативі $\leq 25\%$. Істотний вплив на підвищення рентабельності має й зміна структури портфелю доходних активів.

Проведений аналіз за індексом *ННІ* показав, що АТ «Ощадбанк» має значну конкуренцію на ринку спеціалізованих ощадних банків за показниками капіталу та активів й особливо за показником «кредитний портфель фізичних осіб». Щодо депозитного та кредитного портфелю юридичних осіб мова іде про помірну концентрацію ринку, що надає певні перспективи для роботи в цьому напрямку. Тому важливим виявляється проголошений банком перегляд умов діючих кредитних продуктів з метою розширення кількості потенційних клієнтів ММСБ та оптимізація процесів кредитування для забезпечення більш швидкого прийняття рішень щодо кредитування. Доцільним може бути й подальший розвиток програм мікрокредитування.

Аналіз, проведений за допомогою матричних методів, а саме з використанням матриці БКГ довів, що найбільш перспективними у портфелі банку («зірками») є короткострокові кредити та строкові депозити й саме для них доцільно використовувати стратегію підтримання конкурентних переваг. Депозити до запитання в умовах військових дій, що продовжуються, втрачають свою актуальність, займають позицію «важких дітей» й щодо них слід застосувати стратегію скорочення та максимального зниження витрат.

Було визначено, що підвищення рентабельності може відбуватися за рахунок зміни структури портфелю доходних активів, з чим пов'язують зростання ризиків в сфері банківської діяльності. Тому необхідно підтримувати в актуальному стані політики управління ризиками. На сьогодні в Ощадбанку розроблено цілий перелік Політик управління ризиками.

Сприяє зростанню конкурентоспроможності й удосконалення методів комунікації з клієнтами. Тому доцільним виявиться розвиток вебпорталу для клієнтів та впровадження нових онлайн-сервісів для взаємодії з державними органами та партнерами, удосконалення системи дистанційного обслуговування CorpLight; налаштування та тестування платіжної системи для оплати комунальних послуг фізичними особами через Ощад 24/7 та інше.

Важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності є зростання кредитного портфелю ММСБ (за результатами 2023 року планується збільшити кредитний портфель клієнтів ММСБ на 20-25%) та зміна маркетингового позиціонування банку у відносинах з ММСБ, а саме - від банку, який надає повний перелік послуг клієнтам ММСБ до банку, який співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями та державними обласними організаціями, для забезпечення підтримки клієнтів ММСБ.

ВИСНОВКИ

В сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність є вельми актуальною, так як надає оцінку можливостям переносити тиск з боку інших гравців ринку.

Виділяють три рівні управління конкурентоспроможністю, при чому базовою одиницею в дослідженнях найчастіше виявляється категорія «конкурентоспроможність (фірми)». При цьому конкурентоспроможність розглядають не лише як багаторівневу, але і як комплексну характеристику діяльності. Визначення її сутності досліджувалось багатьма авторами, що дозволяє сформулювати деякі основні положення щодо конкурентоспроможності певних об'єктів (фірм, підприємств, банків)

Сучасний комерційний банк – є основною складовою банківської системи, фінансовою установою, що здійснює обслуговування підприємств, організацій та населення. Комерційний банк виконує базові функції та операції для фізичних і юридичних осіб.

Одна з перших функцій банків - накопичення та мобілізація тимчасово вільних коштів й перетворення їх на капітал. Концентровані заощадження спрямовують на задоволення різноманітних соціальних та економічних потреб. Саме завдяки банкам гроші концентруються й стають капіталом. Вплив банків на ринкову економіку має велике значення завдяки економічним зв'язкам з всіма секторами економіки.

На даний момент немає єдиної методики оцінювання конкурентоспроможності банківських установ, а причиною цьому є велика кількість різних і унікальних банківських продуктів та послуг. Методики, завдяки яким може здійснюватися оцінювання для визначення конкурентоспроможності банківських установ, як правило є запозиченими з інших галузей економіки.

Серед можливих методів оцінки конкурентоспроможності банківських установ можна виокремити певні групи: матричні, графічні, аналітичні,

комплексні та інші. Найбільш доцільними та узагальнюючими серед них вважаються комплексні, прикладом яких є таксономічний аналіз та метод відстаней. Розповсюдження у світі набули також експертні методи, прикладом яких є кредитні рейтинги.

На сьогодні є безліч різних методів оцінки конкурентоспроможності банківських установ, для кожної групи характерні певні недоліки. Тож для якісного аналізу слід комбінувати різні методи оцінювання, здійснювати аналіз як якісних так і кількісних факторів.

АТ «Ощадбанк» є одним з ключових та системно важливих банків України, а розгалуженість мережі обслуговування є найбільшою в країні. Банк володіє інтернет-банкінгом й платіжною системою «Ощад 24/7» й «Мобільний Ощад»

Клієнтами банку є як роздрібний бізнес так і великі корпоративні підприємства. Основне джерело коштів АТ «Ощадбанк» становлять залучені та запозичені кошти, які складають приблизно 88% від загального обсягу ресурсів. Обсяг зобов'язань за період 2019-2022 року також зріс, незважаючи на скорочення з 2019 року по 2020 рік. Залучення більшого обсягу коштів і збільшення зобов'язань банку вказує на залучення нових клієнтів, розширення джерел запозичених коштів, та зростання ефективності діяльності у підсумку.

Найбільшим користувачем кредитів банку з 2019 року є корпоративний бізнес, але за даний період зростає частка ММСБ (мікро-, малого та середнього бізнесу) та роздрібного бізнесу. Дана тенденція пояснюється поживавленням діяльності роздрібного та середнього бізнесу.

Аналіз основних показників діяльності банку показав, що за період з 2020 по 2022 рік власний капітал АТ «Ощадбанк» майже не змінився, але прибуток з року в рік зменшувався. Також за попередні чотири роки обсяги активів та пасивів АТ «Ощадбанк», сильно не змінювались, окрім 2022 року, де темпи їхнього приросту склали приблизно 15% річних.

За допомогою ряду матричних методів хоча й не можливо в цілому оцінити конкурентоспроможність банку, але можна визначити майбутній

вектор розвитку та позицію на ринку. Одним з таких методів є побудова матриці БКГ.

За матрицею БКГ серед послуг АТ «Ощадбанк» до категорії «зірок» належать короткострокові кредити та строкові депозити (причому обсяг останніх вочевидь більший). Це найперспективніші продукти у портфелі банку.

Довгострокові кредити та лізинг складають групу «дійних корів». Доходи, що отримано від їх реалізації можуть бути використані на підтримку інших груп. До категорії «важких дітей» належать депозити до запитання.

Аналітичним методом оцінки конкурентоспроможності є використання індексу Херфіндаля-Хіршмана, який дозволяє визначити концентрацію в банківській сфері, найчастіше за показниками капіталу, активів, залучених коштів, кредитних портфелів.

Минулий 2022 рік став справжнім викликом для економічної діяльності країни в усіх сферах, що позначилось на фінансових результатах діяльності Ощадбанку.

Падіння економіки, фізична шкода клієнтам та активам, що забезпечують кредити Ощадбанку, потребують додаткового налаштування банківської системи в нових обставинах. В нових умовах були переглянуті пріоритети роботи Ощадбанку.

Впровадження цифрових технологій є важливою складовою у подальшому розвитку та модернізації банків, зокрема це покращує інфраструктуру надання послуг. Ощадбанк має 2 місце на ринку еквайрингу за кількістю торгових POS-терміналів. Цей напрям активно розвивається. Підключено до еквайрингу великі торговельні мережі; запроваджено оплату квитків Укрзалізниці в Messenger і т.д. З квітня 2022 року Ощадбанк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Це підвищує конкурентоспроможність та привабливість для інвесторів.

Найбільша частка у пасивах банку належить рахункам клієнтів (на рівні 60-70%), що пояснюється його статусом спеціалізованого ощадного банку, пріоритетом якого є робота з населенням. Банк приділяє багато уваги

кредитній підтримці клієнтів (компаній та громадян). Кредитний портфель банку на початок 2023 р. перевищив 108 млрд. грн. та збільшився за 2022 р на 24%. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%)

Банк також надає пріоритетне значення розширенню ММСБ. З метою підвищення конкурентоспроможності у цьому секторі передбачено більшу увагу приділяти розвитку активних продуктів, а саме: кредитуванню на поповнення обігових коштів, придбанню в рамках партнерських програм обладнання та автотранспорту, програмам кредитуванню в рамках співпраці з міжнародними організаціями, програмам співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%»), програмам підтримки кредитування що впроваджуються сумісно з деякими обласними державними адміністраціями та інше. Такі напрями діяльності можуть зменшити вплив економічної кризи, що відображується в якості кредитних портфелів банків та втратах від реалізації кредитного ризику.

Зростанню конкурентоспроможності сприяє й підтримка Ощадбанком мережі банків-респондентів, яка станом на 31.12.2022 складалася з 35 банків. Ощадбанк також користується нестандартними інструментами, які було впроваджено під час військових дій, до яких, наприклад, належить купівля валюти під депозит чи депозит для хеджування ризиків зміни курсу. Все це веде до зростання результативності діяльності Ощадбанку. Приріст активної клієнтської бази, незважаючи на міграцію за кордон та втрату бази на тимчасово окупованих територіях, за 2022 рік становить 89 тис. клієнтів.

З точки зору комплексної оцінки конкурентоспроможності банків загальний інтерес являють рейтингові методи. Особливу складність, як правило, представляє оцінка за якісними показниками. Тому велику допомогу в цьому надає розрахунок рейтингу стійкості банків від порталу «Мінфін». Цей рейтинг являє собою ранжування банків України на підставі комплексної оцінки. Загальний бал рейтингу визначається на підставі балів, отриманих

банком за трьома групами показників: стресостійкість банку; лояльність вкладників; оцінка аналітиків.

Порівняльна оцінка спеціалізованих ощадних банків за названими ключовими показниками у 2 кварталі 2022 року та 2 кварталі 2023 року довела, що Найкращі показники у Приватбанку, друге місце займає Ощадбанк. Але, якщо у 2022 році відставання від першого місця складало приблизно 12%, то в 2023 році рейтинг Ощадбанку нижче від першого місця лише на 6%. Особливо помітним є зростання оцінки за показником стресостійкості, збільшення якого до попереднього року склало 30%. Це можна пояснити значною адаптацією до змін економічного ландшафту, що відбулися внаслідок російської агресії. Але у Приватбанку та Ощадбанку дещо знизилась лояльність вкладників, відповідно на 7,3% та на 7,1%.

Зміну рівня комплексної конкурентоспроможності за найбільш важливими кількісними показниками (прибутковості та ліквідності) можна простежити, використовуючи алгоритм методу розрахунку рейтингової оцінки на основі порівняння з еталоном. Можна стверджувати, що максимальний рівень конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» можна було спостерігати у 2020 році та він склав 83,4% від максимуму, що визначається найкращими даними за всі аналізовані роки. Досить значне зниження комплексної конкурентоспроможності за переліком показників спостерігається у 2021 році, але ситуація поступово виправляється в 2022 році, коли рівень конкурентоспроможності досягає практично 73% від умовного оптимуму. Найбільший негативний вплив на комплексну оцінку здійснюють показники прибутковості. За період 2020-2022 рр. прибуток зменшився на 77%, що й вплинуло на загальну конкурентоспроможність. Це є результатом нестабільного зовнішнього середовища (пандемія 2020 року та відповідні контрзаходи й російська агресія в 2022 році). З ефективних шляхів підвищення рентабельності власного капіталу та активів банку є загальне збільшення групи активів, які приносять відсотковий дохід, який досягається більшим залученням позичальників. Разом з цим необхідно ґрунтовно вивчати фінансовий стан

позичальників. Банк намагається дотримуватись таких вимог безпеки, про що свідчить зменшення максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, який в 2022 році набув найменшого значення 9,79% при нормативі $\leq 25\%$. Істотний вплив на підвищення рентабельності має й зміна структури портфелю доходних активів.

Проведений аналіз за індексом *ННІ* показав, що АТ «Ощадбанк» має значну конкуренцію на ринку спеціалізованих ощадних банків за показниками капіталу та активів й особливо за показником «кредитний портфель фізичних осіб». Щодо депозитного та кредитного портфелю юридичних осіб мова іде про помірну концентрацію ринку, що надає певні перспективи для роботи в цьому напрямку. Тому важливим виявляється проголошений банком перегляд умов діючих кредитних продуктів з метою розширення кількості потенційних клієнтів ММСБ та оптимізація процесів кредитування для забезпечення більш швидкого прийняття рішень щодо кредитування. Доцільним може бути й подальший розвиток програм мікrokредитування.

Аналіз, проведений за допомогою матричних методів, а саме з використанням матриці БКГ довів, що найбільш перспективними у портфелі банку («зірками») є короткострокові кредити та строкові депозити й саме для них доцільно використовувати стратегію підтримання конкурентних переваг. Депозити до запитання в умовах військових дій, що продовжуються, втрачають свою актуальність, займають позицію «важких дітей» й щодо них слід застосувати стратегію скорочення та максимального зниження витрат.

Було визначено, що підвищення рентабельності може відбуватися за рахунок зміни структури портфелю доходних активів, з чим пов'язують зростання ризиків в сфері банківської діяльності. Тому необхідно підтримувати в актуальному стані політики управління ризиками. На сьогодні в Ощадбанку розроблено цілий перелік Політик управління ризиками.

Сприяє зростанню конкурентоспроможності й удосконалення методів комунікації з клієнтами. Тому доцільним виявиться розвиток вебпорталу для клієнтів та впровадження нових онлайн-сервісів для взаємодії з державними

органами та партнерами, удосконалення системи дистанційного обслуговування CorpLight; налаштування та тестування платіжної системи для оплати комунальних послуг фізичними особами через Ощад 24/7 та інше.

Важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності є зростання кредитного портфелю ММСБ (за результатами 2023 року планується збільшити кредитний портфель клієнтів ММСБ на 20-25%) та зміна маркетингового позиціонування банку у відносинах з ММСБ, а саме - від банку, який надає повний перелік послуг клієнтам ММСБ до банку, який співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями та державними обласними організаціями, для забезпечення підтримки клієнтів ММСБ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. NewYork : FreePress, 1990. 426 p
2. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. Москва, 2008. 496 с.
3. Андрианов В. Конкурентоспособность в мировой экономике. *Экономист*. 2007.. № 10. С. 34–42.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.
5. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Москва: Мысль, 1990. 229 с.
6. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. *Бизнес-Информ*. 1996. № 5. С.21-23
7. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37-39.
8. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Новости, 2006. 267 с.
9. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-Информ*. 1996. № 5 С. 23-27.
10. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15-18.
11. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. Москва: Высшая школа, 2001. 239 с.
12. Основи аграрного підприємництва / за ред. М.Й. Маліка. Київ: Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
13. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. Москва: ИНФРА-М, 2001. 496 с.

14. Экономическая стратегия фирмы // под. ред. А.П. Градова. Санкт-Петербург: Специальная литература, 2000. 589 с.
15. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.
16. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 2. С. 83-90.
17. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.
18. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
19. Шамова І. В. Грошово-кредитні системи зарубіжних країн: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 195 с.
20. Банківські операції: підручник, друге видання / За ред. А. М. Мороз. Київ: КНЕУ. 2002. 476 с.
21. Сайт «Вікіпедія. Вільна енциклопедія» URL: Uk.wikipedia.org
22. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. 2-е изд., перераб. и доп.. Київ: Эльга: Ника-Центр. 2004. 622 с.
23. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 60-66
24. Должанский І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
25. Васюренко Л.В., Федосік І.М. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз: Монографія. Харків: ПП Яковлева, 2003. 88 с.
26. Малярець Л. М., Отенко І. П. Оцінка факторів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Регіональні перспективи*. 2001. № 4. С. 20-23.
27. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основы маркетингу. Київ: Науковий світ. 2020. 880 с.

28. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.
29. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 202 с.
30. Грушко В.І., Лаптев С.М., Любунь О.С., Раєвський К.Є. Банківський нагляд: Навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2004. 264 с.
31. Банківські операції: Підручник. 2-ге вид., випр. і доп./ за ред. д-ра екон. наук, проф. А.М.Мороза. Київ: КНЕУ, 2002. 476 с.
32. Банківські операції: Підручник / За ред. Міщенка В.І., Слав'янської Н.Г. Київ: Знання-Прес, 2006. 727 с
33. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. Київ: Эльга: Ника-Центр, 2004. 622 с
34. Васюренко Л.В., Федосік І.М. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз: Монографія. Харків: ПП Яковлева, 2003. 88 с.
35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. Івано-Франківськ, 2011. 182 с.
36. Коцовська Р., Ричаківська В. та інші. Операції банківських установ. Львів : ЛБІ НБУ, 2001.
37. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 60-66.
38. Торяник Ж.І, Копилець В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1189–1197.
39. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19.

40. Приходько Є.А. Методи оцінки конкурентоспроможності банку на депозитному ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 785–789.
41. Антоненко В.М., Катранжи Л.Л. Сутність та перспективи впровадження портфельного (матричного) стратегічного планування діяльності комерційних банків України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 556–562
42. Дайан А. Академия рынка: маркетинг : монографія. Пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. Р. Оллье, Д. Ксардель, А. Олливье, Р. Урсе. Москва : Экономика, 1993. 572 с.
43. Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А, Абрамова О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. 256 с.
44. Ю.Б. Иванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Иванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник . Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
45. Котковский В.С., Гузенко О.П. Теорія ефективної конкуренції як наукова платформа оцінки діяльності комерційного банку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 46. С. 201–205.
46. Крухмаль О.В., Барановська О.В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка* . 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023>
47. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 79–84
48. Вулфел Чарльз Дж. Энциклопедия банковского дела и финансов : монография. Самара : Корпорация «Федоров», 2000. 559 с.
49. Окрепкий Р.Б., Мигаль О.Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 4. Т.1. С. 81–88

50. Сидоренко А.А. Формирование интегрированного показателя развития коммерческого банка. *Научно-технические ведомости СПбГПУ*. 2011. № 5. С. 203–208.
51. Луцишина Є.В. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. № 56. С. 173–182.
52. Момот О.М. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності банків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 41–47.
53. Терещенко О.О. Оцінка кредитних ризиків: відповідність новацій НБУ міжнародній практиці. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 9. С. 4–12.
54. Тлуста А.Ю. Методи визначення кредитно-рейтингової оцінки банку. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 53–57.
55. Боярко І.М. Методологічні особливості оцінки кредитних рейтингів у банківській діяльності. *Економіка України*. 2012. № 3. URL: http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1_28_2010/28_02_09.pdf
56. Торяник Ж.І, Копилець В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1189–1197.
57. Олещук М.Г. Управління конкурентоспроможністю банківських послуг: дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н.: спеціальність 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ». Суми, 2013. 251 с.
58. Офіційний сайт «Ощадбанк. Мій банк. Моя країна». Про банк. URL: www.oschadbank.ua/about
59. Supervision of institutions of the National Bank of Ukraine. URL: bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/0032129
60. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання. 2007. 204 с.

61. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2022 №958 «Про внесення змін до Статуту акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»» URL: ips.ligazakon.net/document/KP220958?an=450

62. Офіційний сайт «Ощадбанк. Мій банк. Моя країна». Схвалено основні напрями діяльності Ощадбанку на 2020-2024 роки. URL: www.oschadbank.ua/news/shvaleno-osnovni-naprami-dialnosti-osadbanku-na-2020-2024-roki

63. Офіційний сайт «Ощадбанк. Мій банк. Моя країна». Фінансова звітність. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>

64. Офіційний портал Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>

ДОДАТОК А

Декану економіко-гуманітарного факультетуКатранжи Л. Л.Студента групи МБАМ-22Тонського М.Г..

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 «Менеджмент»(«Бізнес-адміністрування»)

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи «Управління конкурентоспроможністю банківської установи»

і призначити науковим керівником к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
випускної кваліфікаційної роботи _____ Мізіна О. В.
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 496

від «29» вересня 2023 року

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

проф. Попова О.Ю.

ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ АТ «Ощадбанк»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	18 961 901	17 809 587
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 566 906	3 542 954
Процентні витрати	5	(7 564 688)	(7 989 345)
Чистий процентний дохід		14 964 119	13 363 196
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	(11 039 456)	(1 838 786)
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		3 944 663	11 524 410
Комісійні доходи	6	9 386 584	9 802 378
Комісійні витрати	6	(3 447 839)	(3 597 784)
Операції з іноземною валютою, нетто		1 234 118	199 216
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки іноземної валюти		(3 588 937)	682 879
Чистий прибуток(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	8 321 816	(5 330 992)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	29	(304 573)	(233 938)
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		(3 048)	(9 140)
Доходи(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(3 321)	9 300
Чистий прибуток(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		903	2 351
Інші доходи		547 691	370 291
Інші витрати		(245 316)	(22 219)
Чистий прибуток(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(603 165)	(748 303)
Чистий непроцентний дохід		11 294 913	1 124 039
Операційні доходи		15 239 576	12 648 449
Витрати на виплати працівникам	8	(8 145 471)	(6 313 172)
Амортизаційні витрати	8	(1 833 746)	(1 861 325)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(4 628 921)	(3 422 073)
Прибуток від операційної діяльності		631 438	1 051 879
Прибуток(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4 547	-
Прибуток до оподаткування		635 985	1 051 879
Відшкодування з податку на прибуток	9	2 357	2 338
Чистий прибуток за рік		638 342	1 054 217
Чистий прибуток за рік, що відноситься до:			
Акціонерів Банку		638 754	1 054 540
Неконтрольованої частки участі		(412)	(323)

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)**
(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Чистий прибуток за рік	638 342	1 054 217
Інші сукупні доходи(витрати)		
Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:		
Чистий прибуток від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	140 382	(2 779)
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(82 486)	(2 038)
Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:		
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності	1 068	(114)
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(86 383)	(286 749)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифікована в прибутки і збитки	1 188	3 776
Інші сукупні доходи(витрати) за рік	(26 231)	(287 904)
Всього сукупний дохід за рік	612 111	766 313
Загальний сукупний дохід за рік, що відноситься до:		
Акціонера Банку	612 523	766 636
Неконтрольованої частки участі	(412)	(323)

Від імені Правління



С.В. Науменко
Голова Правління
18 липня 2023 року



Т.С. Костенко
Головний бухгалтер
18 липня 2023 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Заднепровський К.Г., 537-47-84

Примітки на сторінках 8-103 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	28 376 712	19 001 319
Кредити, надані клієнтам	12	83 215 595	74 754 066
Інвестиції	13	143 398 851	126 686 039
Інвестиційна нерухомість	14	626 789	633 099
Основні засоби	15	6 521 344	6 947 115
Нематеріальні активи	15	2 106 476	2 049 509
Передплата з податку на прибуток		470 943	417 175
Інші фінансові активи	16	1 319 773	468 886
Інші нефінансові активи	16	3 237 587	2 014 206
Всього активів		269 274 070	234 971 434
Зобов'язання та власний капітал			
Зобов'язання			
Кошти банків	17	543 326	7 608 283
Рахунки клієнтів	18	233 940 309	191 452 639
Випущені ссорооблігації	19	6 041 534	7 908 096
Інші залозичені кошти	20	2 676 153	2 818 312
Забезпечення	21	1 179 977	829 107
Інші фінансові зобов'язання	21	606 985	534 499
Інші нефінансові зобов'язання	21	1 290 000	880 297
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	97 833	173 704
Субординований борг	22	716 442	878 960
Всього зобов'язань		247 092 539	213 083 897
Власний капітал			
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980
Непокритий збиток		(29 777 746)	(30 106 918)
Резерв переоцінки будівель		1 473 482	1 564 504
Кумулятивна сума курсових різниць		2 537	1 489
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		60 894	146 089
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		684 601	544 219
Неконтрольована частка участі		12 783	13 196
Всього власного капіталу		22 181 531	21 887 537
Всього зобов'язань та власного капіталу		269 274 070	234 971 434

Від імені Правління


 С.В. Наумов
Голова Правління
18 липня 2023 року


 Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
18 липня 2023 року

Виконавці: Рибак О.В., 537-47-75, Заднепрорський К.Г., 537-47-84

Примітки на сторінках 8-103 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Приміт- ки	Акціонерний капітал	Резерв переоцінки будівель	Кумулятив- на сума курсових різниць	Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Резерв переоцінки за інструментами капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Непокритий збиток	Всього капіталу, що відноситься до акціонера Банку	Неконтрольо- вана частка участі	Всього власного капіталу
1 січня 2021 року		49 724 980	1 572 968	1 583	429 062	546 998	(30 334 988)	21 940 603	13 524	21 954 127
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	1 054 540	1 054 540	(323)	1 054 217
Інший сукупний дохід/(витрати) за рік, за вирахуванням податку на прибуток		-	(2 038)	(114)	(282 973)	(2 779)	-	(287 904)	-	(287 904)
Всього сукупний дохід за рік		-	(2 038)	(114)	(282 973)	(2 779)	1 054 540	766 636	(323)	766 313
Виплата частки прибутку на основі фінансового		-	-	-	-	-	-	-	-	-
результату року	23	-	-	-	-	-	-	(832 897)	(6)	(832 903)
Вибуття резерву переоцінки будівель		-	(6 426)	-	-	-	8 426	-	-	-
31 грудня 2021 року		49 724 980	1 564 504	1 469	146 089	544 219	(30 106 919)	21 874 342	13 195	21 887 537
1 січня 2022 року		49 724 980	1 564 504	1 469	146 089	544 219	(30 106 919)	21 874 342	13 195	21 887 537
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	638 754	638 754	(412)	638 342
Інший сукупний дохід/(витрати) за рік, за вирахуванням податку на прибуток		-	(82 486)	1 058	(85 195)	140 382	-	(25 231)	-	(26 231)
Всього сукупний дохід за рік		-	(82 486)	1 058	(85 195)	140 382	638 754	612 523	(412)	612 111
Виплата частки прибутку на основі фінансового		-	-	-	-	-	-	-	-	-
результату року	23	-	-	-	-	-	(318 117)	(318 117)	-	(318 117)
Вибуття резерву переоцінки будівель		-	(8 536)	-	-	-	8 536	-	-	-
31 грудня 2022 року		49 724 980	1 473 482	2 537	60 894	684 601	(29 777 746)	22 168 746	12 783	22 181 531

Від імені Правління:

С.В. Неумов

Голова Правління

18 липня 2023 року

Г.С. Костенко

Головний бухгалтер

18 жовтня 2023 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537 47 75, Зернотрестівський К.Г., 537 47 84

Примітки на сторінках 8-103 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Проценти отримані		17 915 815	19 231 206
Проценти сплачені		(7 482 139)	(8 207 820)
Комісійні доходи отримані		9 385 209	9 784 212
Комісійні витрати сплачені		(3 447 688)	(3 597 784)
Операції з іноземною валютою		1 234 118	199 216
Операції з похідними фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибуток або збиток	7	(501)	2 564
Інші доходи		190 236	195 710
Витрати на утримання персоналу сплачені		(8 001 031)	(6 248 963)
Операційні витрати сплачені		(4 175 583)	(3 426 669)
Рух грошових коштів від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		5 618 436	7 931 672
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Зменшення/(збільшення) операційних активів:			
Кредити, надані клієнтам		(12 314 884)	(14 467 349)
Інші активи:			
Інші фінансові активи		(752 726)	(10 980)
Інші нефінансові активи		94 576	709 683
Збільшення/(зменшення) операційних зобов'язань:			
Кошти банків		(7 099 625)	1 798 477
Рахунки клієнтів		28 928 353	9 116 475
Інші зобов'язання:			
Інші фінансові зобов'язання		(37 130)	61 381
Інші нефінансові зобов'язання		80 902	43 302
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від операційної діяльності до сплати податку на прибуток		14 517 902	5 182 661
Податок на прибуток (сплачений)/відшкодований		(53 770)	(141 956)
Чисте (вибуття)/надходження грошових коштів від операційної діяльності		14 464 132	5 040 705
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Придбання інвестицій		(3 864 800 137)	(2 472 948 491)
Надходження від реалізації та погашення інвестицій		3 864 596 399	2 468 625 578
Придбання основних засобів		(2 446 756)	(547 486)
Надходження від продажу основних засобів		22 018	25 519
Придбання нематеріальних активів		(404 694)	(533 695)
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від інвестиційної діяльності		(3 033 170)	(5 378 575)
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Надходження інших запозичених коштів	20	540 000	-
Погашення субординованого боргу	22	(356 201)	(345 470)
Погашення інших запозичених коштів	20	(1 193 210)	(1 221 165)
Погашення зобов'язань за договорами оренди	21	(160 643)	(197 119)
Погашення випущених єврооблігацій	19	(3 949 410)	(3 265 654)
Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року	23	(318 117)	(832 903)
Чисте надходження/(вибуття) грошових коштів від фінансової діяльності		(5 437 581)	(5 862 311)

Примітки на сторінках 8-103 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ"

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Вплив зміни валютних курсів на залишок грошових коштів та їх еквівалентів		3 501 703	(1 354 303)
Готівкові кошти на тимчасово окупованих територіях		(105 909)	-
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(12 782)	2 604
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		9 375 393	(7 551 880)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	11	19 001 319	26 553 199
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	11	28 376 712	19 001 319

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління
18 липня 2023 року



Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
18 липня 2023 року