

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «МАГІСТР»

**тема: УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ
ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ
ПОСЛУГ**

Виконав: студент денної форми навчання

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Гриценко Олексій Володимирович

Керівник

Харченко Тетяна Олександрівна
д.н.держ.упр., доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

Рецензент

Коблянська Інна Ігорівна
к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування Сумського державного
університету

Суми - 2024 р.

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та
Освітній ступінь	адміністрування <u>«Магістр»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> <u>ОП «Адміністративний менеджмент»</u>

Затверджую:
Завідувач кафедри д.е.н., професор О.П. Славкова
«___» «___» 2023 __ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гриценко Олексій Володимирович

- 1. Тема роботи:** Управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг
- 2. База практичного дослідження:** АТ «Креді Агріколь Банк», м. Суми
керівник роботи Харченко Т.О., д.н.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
затверджена наказом по університету від «___» _____ 2022 р. № _____ -н
- 3. Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи)** «___» _____ 2022 р.
- 4. Вихідні дані до проєкту (роботи):**
навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, фінансово-економічна звітність АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020-2023 роки
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - вивчити теоретичні підходи до управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг;
 - сформувати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»
 - надати оцінку стану управління фінансово-економічною підсистемою АТ «Креді Агріколь Банк»;
 - провести аналіз ефективності управління банківськими послугами АТ «Креді Агріколь Банк»;
 - визначити інструменти удосконалення управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг;
 - обґрунтувати заходи з удосконалення адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк»;
 - сформувати моделі управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк».
- 6. Дата видачі завдання:** «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту(роботи)	Строк виконання етапів проєкту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач дипломної роботи, складання плану	<i>Вересень-Грудень 2023</i>	<i>Виконано</i>
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Січень 2024</i>	<i>Виконано</i>
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу дипломної роботи	<i>Лютий 2024</i>	<i>Виконано</i>
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Березень 2024</i>	<i>Виконано</i>
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Квітень 2024</i>	<i>Виконано</i>
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Травень 2024</i>	<i>Виконано</i>
7	Завершення проєктної частини дипломної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Червень 2024</i>	<i>Виконано</i>
8	Оновлення даних та доопрацювання аналітичного і проєктного розділів дипломної роботи	<i>Липень 2024</i>	<i>Виконано</i>
9	Оформлення дипломної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Серпень 2024</i>	<i>Виконано</i>
10	Перевірка дипломного проєкту на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>09 серпня-2024</i>	<i>Виконано</i>
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>14 серпня 2024</i>	<i>Виконано</i>
12	Захист дипломної роботи	<i>22 серпня 2024</i>	<i>Виконано</i>

Студент

(підпис)

О.В. Гриценко

Керівник роботи

(підпис)

Т.О. Харченко

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до

захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Гриценко О.В. Управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» у сучасній економічній літературі акумулює в собі властивості конкуренції взагалі з певними специфічними формами свого прояву і трактується як комплекс споживчих та вартісних властивостей, які характеризують відмінності даного виду послуги від аналогічних, які можуть задовольнити потреби клієнта. Для різних учасників ринку конкурентоспроможність однієї і тієї ж банківської послуги може кардинально відрізнятися, оскільки кожен з них (банк, клієнт, конкурент) висуває власні вимоги до критеріїв її визначення. При цьому у всіх випадках мова йде про необхідність порівняння банківської послуги з іншими банківськими послугами, які пропонуються прямими або опосередкованими конкурентами.

В другому розділі дослідження визначено, що динаміка зміни показників ліквідності, прибутковості, достатності капіталу і якості кредитного портфелю, котрі формують інтегральний показник фінансового стану АТ «Креді Агріколь Банк» та їх бальна характеристика представлені свідчать про те, що їх значення знаходиться у межах норми, але в перспективі бажано впроваджувати зміни для покращення фінансового стану банку. Доведено, що отримані результати інтегрального показника фінансового стану банку (13,94) вказують на важливість впровадження заходів з удосконалення управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк» ключовими з яких є: розробка та впровадження вигідних для діючих клієнтів банку програм іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб; впровадження нових управлінських рішень в рамках політики управління ризиками кредитного портфелю банку; підвищення ефективності управління кредитним портфелем банку; удосконалення роботи з проблемними позичальниками.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано наступні пріоритетні заходи підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк»: розширення електронних каналів збуту, інвестування у перспективні проекти в Україні, збільшення асортименту інноваційних банківських продуктів, оптимізація цінової політики щодо банківських продуктів, підвищення якості банківських послуг через вивчення потреб споживачів, пакетування банківських продуктів для окремих сегментів, покращання якості кредитного портфелю та проведення рекламних кампаній в мережі Інтернет.

Ключові слова: система управління та адміністрування, конкурентоспроможність банківських послуг, кредитування.

SUMMARY

Hrytsenko O.V. Management and administration of the process of increasing the competitiveness of banking services.

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

In the first section of the qualification work, it was investigated that the concept of "competitiveness of banking services" in modern economic literature accumulates in itself the properties of competition in general with certain specific forms of its manifestation and is interpreted as a complex of consumer and value properties that characterize the differences of this type of service from similar ones that can meet the client's needs. For different market participants, the competitiveness of the same banking service can be radically different, since each of them (bank, client, competitor) puts forward its own requirements for the criteria for its definition. At the same time, in all cases we are talking about the need to compare the banking service with other banking services offered by direct or indirect competitors.

In the second section of the study, it was determined that the dynamics of changes in indicators of liquidity, profitability, capital adequacy and the quality of the loan portfolio, which form an integral indicator of the financial condition of Credit Agricole Bank JSC, and their point characteristics presented indicate that their value is within the norm. but in the future it is desirable to implement changes to improve the financial condition of the bank. It is proved that the obtained results of the integrated indicator of the bank's financial condition (13.94) indicate the importance of implementing measures to improve the management of the process of increasing the competitiveness of banking services of Credit Agricole Bank JSC, the key of which are: the development and implementation of mortgage and other lending to individuals; implementation of new management solutions within the framework of the risk management policy of the bank's loan portfolio; improving the efficiency of the bank's loan portfolio management; improvement of work with problem borrowers. It was determined that the dynamics of changes in indicators of liquidity, profitability, capital adequacy and the quality of the loan portfolio, which form an integral indicator of the financial condition of Credit Agricole Bank JSC, and their point characteristics presented indicate that their value is within the norm, but in the future it is desirable implement changes to improve the financial condition of the bank.

In the third section of the qualification work, the following priority measures to increase the competitiveness of banking services of Credit Agricole Bank JSC are substantiated: expanding electronic sales channels, investing in promising projects in Ukraine, increasing the range of innovative banking products, optimizing the pricing policy for banking products, improving the quality of banking services through studying consumer needs, packaging banking products for individual segments, improving the quality of the loan portfolio and conducting advertising campaigns on the Internet.

Key words: management and administration system, competitiveness of banking services, lending.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Креді Агріколь Банк».....	21
2.2 Оцінка стану управління фінансово-економічною підсистемою АТ «Креді Агріколь Банк».....	26
2.3 Аналіз ефективності управління банківськими послугами АТ «Креді Агріколь Банк».....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	43
3.1 Інструменти удосконалення управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг.....	43
3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк».....	52
3.3 Розробка моделі управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк».....	56
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТОК.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» у сучасній економічній літературі акумулює в собі властивості конкуренції взагалі з певними специфічними формами свого прояву і трактується як комплекс споживчих та вартісних властивостей, які характеризують відмінності даного виду послуги від аналогічних, які можуть задовольнити потреби клієнта

Поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» є різноаспектним, оскільки включає в себе не лише якісні та цінові характеристики, а й здатність до збуту, тобто сукупність показників, які надають оцінку різним характеристикам самої послуги. Процес правильного врахування всіх виокремлених вище параметрів дозволяє банку значно підвищувати рівень конкурентоспроможності власних послуг. Саме тому особливий науковий інтерес становить дослідження методичних підходів до оцінювання та управління окремими складовими конкурентоспроможності банківських послуг, що і буде зроблено у наступних розділах дисертаційної роботи.

Для ефективного функціонування банку та забезпечення конкурентних переваг на ринку необхідно мати чітке уявлення про кількісну міру конкурентоспроможності банківських послуг. На жаль, сьогодні існує проблема відсутності єдиного підходу до їх оцінювання, що призводить до отримання неоднозначних висновків у побудові ринкових стратегій банку щодо продажу банківських послуг. Така ситуація в свою чергу, може призвести до значних фінансових втрат.

До цього часу не розроблено уніфікованої методики оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, що обумовлено неоднозначністю розуміння само терміну «конкурентоспроможність банківських послуг», а також складністю та різноплановістю продуктового ряду більшості банків. Специфікою оцінювання конкурентоспроможності послуг є порівняння, в першу чергу, – за якісними показниками. На території України даний процес більш-

менш спрощено, оскільки існує стандартизація та сертифікація продукції саме за якісними характеристиками. Проте інколи виникає проблема застарілих норм, стандартів, які впливають на оцінювання конкурентоспроможності в розрізі якості послуг, що й актуалізує обрану тематику дослідження.

Метою роботи є проведення оцінки системи управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк» та обґрунтування напрямів їх удосконалення. Відповідно до обґрунтованої в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- вивчення теоретичних підходів до управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг;
- формування організаційно-економічної характеристика діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»
- надання оцінки стану управління фінансово-економічною підсистемою АТ «Креді Агріколь Банк»;
- проведення аналізу ефективності управління банківськими послугами АТ «Креді Агріколь Банк»;
- визначення інструментів удосконалення управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг;
- обґрунтування заходів з удосконалення адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк»;
- формування моделі управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк».

Об'єктом дослідження є процес оцінки системи управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг Сумської філії АТ «Креді Агріколь Банк» та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні засади оцінки системи управління і адміністрування процесом

підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк» та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були сформовані на основі положень, категорій і концепцій управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя формування системи управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк». Для оцінки системи управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк» та обґрунтування напрямів їх удосконалення було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально-економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали монографії і науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, Internet-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень, аналітичні розробки та довідки, особистості спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні заходів з управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк».

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано оцінку системи управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк», визначено інструменти удосконалення управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, розроблено модель управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк». Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для удосконалення системи управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк».

Основні положення і результати наукових досліджень пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Гриценко О.В. Теоретичні підходи до управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг. *«Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі»*, 12 січня 2024 р. м. Біла Церква. С. 77-80.

2. Гриценко О.В. Адміністрування процесу підвищення конкурентоспроможності банківських послуг. Міжнародна науково-практична конференція *“Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі”* 24 травня 2024 року в м. Рівне. С. 31-32.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках комп’ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 35 найменувань. Робота містить 20 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Вперше поняття «конкуренція» було введено в термінологічний обіг у XVIII столітті представником класичної школи політекономії – британським економістом А. Смітом в роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів». Конкуренція розумілася ним не в сучасному трактуванні як процес боротьби, а як сформульований закон («принцип невидимої руки»), який доводив, що, ринкова економіка побудована таким чином, що незважаючи на об'єктивну потребу підприємців відстоювати лише власні інтереси, сила обставин змушує їх діяти в інтересах суспільства.

Представники класичної школи політекономії намагалися розкрити та проаналізувати проблему монополії та конкуренції шляхом застосування описового та вербального аналізу без використання кількісних методів оцінки. Так, Дж. С. Мілль та Дж. Є. Кернс [1, с. 191] окреслили загальні засади поняття «досконала конкуренція» – так звана «вільна конкуренція», а як приклад «недосконалої конкуренції» розглянули монополію.

Перші спроби дослідити вільну конкуренцію та монополію з позицій визначення ціни та обсягів виробництва з'явилися в працях А. Курно [2, с. 307], Л. Вальраса [3, с. 110], У. Джевонса, Ф. Еджуорта [4, с. 175], А. Маршалла [5, с. 42], Дж. Б. Кларка, Ф. Найта [6, с. 32], які при аналізі досконалої і недосконалої конкуренції виходили з позиції єдності ціни рівноваги й переважної стабільності ринкової рівноваги.

Представник кембриджської школи Е. Чемберлін [7, с. 59] започаткував дослідження конкуренції як динамічного процесу. Він відмовився від біполярної моделі конкуренції і ввів поняття «монополістична конкуренція».

Дж. Робінсон [8, с. 1190] знову повернулася до статичного аналізу

досконалої і недосконалої конкуренції і обґрунтувала залежність між монопольною ціною, граничними витратами і ціновою еластичністю попиту.

Й. Шумпетер [9, с. 73], Ф. фон Хайєк, І. Кірзнер, К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Візер [10, с. 117] досліджували досконалу і недосконалу конкуренцію з урахуванням динамічної зміни методів виробництва та організаційних форм, а основним критерієм конкуренції вважали величину трансакційних витрат.

В основі теорії досконалої і недосконалої конкуренції Д. Бейна [10, с. 59] і Е. Мейсона [10, с. 61] лежить парадигма «структура-поведінка-результативність», яка розкриває тип і характер прямих і зворотних зв'язків між елементами конкуренції. Поряд з цим У. Баумоль, Ж. Панзар та Р. Вілліг [10, с. 72] вивчали зв'язок ринкової структури і конкуренції з потенційними можливостями виходу на ринок.

Найбільш аргументовано сутність конкуренції визначає М. Портер [11, с. 45] – автор концепцій конкурентної стратегії і міжнародної конкурентоспроможності.

За М. Портером конкуренція – це складний процес, що визначається взаємодією п'яти основних сил, а саме:

- ✓ суперництвом вже наявних на ринку конкурентів;
- ✓ появою нових конкурентів;
- ✓ появою нових конкурентноздатних послуг;
- ✓ конкурентною здатністю постачальників (продавців);
- ✓ наявними можливостями покупців [11, с. 45].

Систематизація науково-методичних підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності послуги, дозволяє стверджувати, що найбільш часто вона розглядається як:

- здатність до збуту на певному ринку, яку можна визначити тільки шляхом порівняння конкурентних послуг між собою [12, с. 15];
- якісна та цінова характеристика, що забезпечує задоволення конкретних потреб покупця;
- сукупність показників, які надають оцінку різним характеристикам

послуги [12, с. 15].

Незважаючи на виділені вище науково-методичні підходи до розгляду конкурентоспроможності послуги, більшість науковців дотримуються єдиної думки стосовно наступного: конкурентоспроможність послуги може бути визначена лише в порівнянні з іншими послугами (послугами-конкурентами, послугами-попередниками); конкурентоспроможність відображає відмінність даного товару від товарів-конкурентів за ступенем задоволення конкретної споживчої потреби [13, с. 35].

Таким чином, під конкурентоспроможністю послуги слід розглядати сукупність цінових характеристик та якісних властивостей, а також особливостей продажу й обслуговування послуги, які вигідно відрізняють її від конкуруючої послуги та дають змогу задовольняти потреби покупців.

Слід звернути увагу на те, що на сьогоднішній день в економічній літературі значну увагу приділяють дослідженню конкурентоспроможності продукції матеріальної сфери виробництва, а при оцінці рівня конкуренції банківських послуг використовують загальні методики, які не враховують специфічність товару.

Поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» у сучасній економічній літературі акумулює в собі властивості конкуренції взагалі з певними специфічними формами свого прояву і трактується як комплекс споживчих та вартісних властивостей, які характеризують відмінності даного виду послуги від аналогічних, які можуть задовольнити потреби клієнта [14].

Солодка О. О. [15, с. 20] розглядає конкурентоспроможність банківських послуг як сукупність певних параметрів, які можуть бути виокремлені клієнтом, вигідно відрізняти його від аналогічних послуг у заданий проміжок часу. Конкурентоспроможність банківських послуг визначається такими агрегованими групами факторів, як:

- ✓ споживчі властивості послуг даного банку;
- ✓ споживчі властивості послуг банків-конкурентів;
- ✓ маркетингова стратегія даного банку;

- ✓ маркетингові стратегії банків-конкурентів;
- ✓ характеристики цільових ринкових сегментів даного банку;
- ✓ характеристики цільових ринкових сегментів банків-конкурентів [16, с. 70].

Седих О. Є. [17, с. 178] трактує конкурентоспроможність банківських послуг як критерій ефективного управління послугами банку, який дозволяє збільшити обсяги реалізації та доходи банку.

Під поняттям «конкурентоспроможність банківської послуги» слід розуміти можливості банківської послуги забезпечити характеристики, представлені на рисунку 1.1

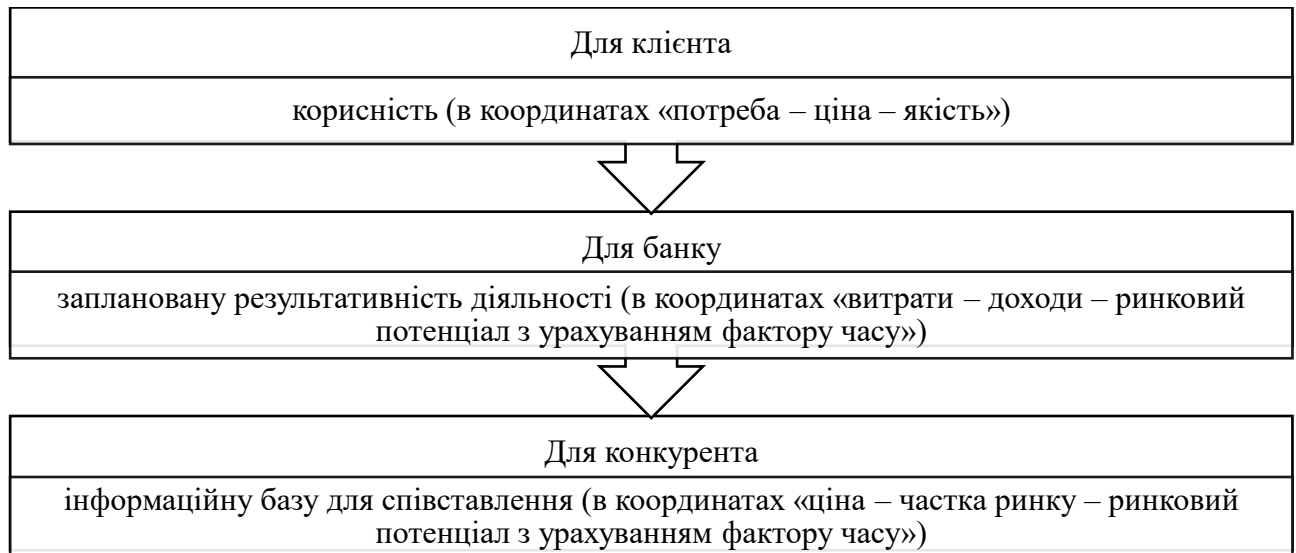


Рисунок 1.1 – Характеристики конкурентоспроможності банківської послуги для різних учасників ринку

Джерело: [18, с. 28]

Таким чином, для різних учасників ринку конкурентоспроможність однієї і тієї ж банківської послуги може кардинально відрізнятися, оскільки кожен з них (банк, клієнт, конкурент) висуває власні вимоги до критеріїв її визначення. При цьому у всіх випадках мова йде про необхідність порівняння банківської послуги з іншими банківськими послугами, які пропонуються прямими або опосередкованими конкурентами.

На рисунку 1.2 представлено сукупність класифікаційних ознак, за якими

класифікують фактори впливу на конкурентоспроможність банківських послуг.



Рисунок 1.2 - Фактори впливу на конкурентоспроможність банківських послуг

Джерело: [19, с. 113]

Конкурентоспроможність банківських послуг – це система характеристик, яка дає змогу відповісти на запитання: чи потрібні дані банківські послуги споживачеві, чому клієнт не купує та не користується даною послугою та від яких факторів залежить рівень вигод, які може отримати банк від реалізації даної послуги.

Постійна кількісна та якісна зміна конкуруючих між собою банківських послуг на ринку спонукає банки до управління їх конкурентоспроможністю із застосуванням не лише політики активного (ціна виступає одночасно як об'єктом управління, так і її інструментом) чи пасивного (використання ціни для

оцінки результатів діяльності банку) ціноутворення, але й політики управління якістю надання банківських послуг.

З цих позицій управління конкурентоспроможністю банківських послуг запропоновано розуміти як взаємоузгоджену сукупність заходів планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг банківських послуг через задоволення економічних та неекономічних потреб клієнта з урахуванням специфіки об'єктів управління: ціна та якість банківських послуг в залежності від виду послуги та типу споживача.

Даний підхід відрізняється від існуючих наступним:

- ✓ охопленням повного циклу управління (планування, організація, мотивація та контроль);
- ✓ орієнтацією не тільки на формування, а й на підтримання конкурентних переваг банківських послуг;
- ✓ врахуванням різних цільових орієнтирів (ціна та/або якість) для різних видів послуг (кредитні, депозитні, інвестиційні тощо) та споживачів (фізичні та юридичні особи).

Такий підхід став основою для обґрунтування концептуальних засад формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

Поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» є різноаспектним, оскільки включає в себе не лише якісні та цінові характеристики, а й здатність до збуту, тобто сукупність показників, які надають оцінку різним характеристикам самої послуги. Процес правильного врахування всіх виокремлених вище параметрів дозволяє банку значно підвищувати рівень конкурентоспроможності власних послуг. Саме тому особливий науковий інтерес становить дослідження методичних підходів до оцінювання та управління окремими складовими конкурентоспроможності банківських послуг, що і буде зроблено у наступних розділах дисертаційної роботи.

Для ефективного функціонування банку та забезпечення конкурентних переваг на ринку необхідно мати чітке уявлення про кількісну міру

конкурентоспроможності банківських послуг. На жаль, сьогодні існує проблема відсутності єдиного підходу до їх оцінювання, що призводить до отримання неоднозначних висновків у побудові ринкових стратегій банку щодо продажу банківських послуг. Така ситуація в свою чергу, може призвести до значних фінансових втрат.

Питання оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг розглядалося неодноразово у наукових публікаціях [20, с. 33]. Слід зазначити, що до цього часу не розроблено уніфікованої методики оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, що обумовлено неоднозначністю розуміння само терміну «конкурентоспроможність банківських послуг», а також складністю та різноплановістю продуктового ряду більшості банків.

Більшість методів, які застосовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності банківських послуг, початково були розроблені для інших сфер економіки. На нашу думку, дослідження проблеми оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг не може бути розпочато без аналізу концептуальних положень оцінювання конкурентоспроможності взагалі.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності – це надскладна робота, оскільки в конкурентоспроможності фіксуються усі показники якості та ресурсомісткості послуги на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта [21, с. 86].

Аналіз літературних джерел дозволяє згрупувати всі підходи до конкурентоспроможності в межах двох груп:

В залежності від рівня дослідження: макрорівень (країна, група країн), мезорівень (галузь, регіон), мікрорівень (суб'єкт господарювання, товар, послуга, технологія, працівник).

В залежності від предмету дослідження: методи на основі матричного аналізу; методи оцінювання частки послуги на ринку; методи, які ґрунтуються на теорії «ефективної конкуренції»; методи, які засновані на теорії фірми і галузі; методи, які ґрунтуються на оцінюванні якості послуги (зокрема, на теорії маркетингу); методи, які засновані на дослідженні порівняльних переваг товару [22, с. 10].

Розглянемо більш детально дані групи підходів, визначимо переваги та недоліки кожного з них, обґрунтуємо можливість використання їх при оцінці конкурентоспроможності банківських послуг.

Оцінювання конкурентоспроможності на макрорівні. Всесвітній економічний форум в роботі «Global Competitiveness Report» [23, с. 273] представляє два основних зведених показника конкурентоспроможності: індекс конкурентоспроможності зростання (GCI – Growth Competitiveness Index) та індекс конкурентоспроможності бізнесу (BCI – Business Competitiveness Index). За допомогою даних показників проводиться оцінювання рівня глобальності конкурентоспроможності країн з метою отримання результатів щодо можливості економічного зростання країни в середньостроковій перспективі.

Поряд з цим, слід зазначити ряд недоліків, які ускладнюють використання рейтингових підходів для створення універсальної моделі оцінювання конкурентоспроможності країни, зокрема: суб'єктивність у використанні вагових коефіцієнтів для розрахунку узагальнюючого результату (наприклад, використання зведеного індексу); слабкі кореляційні зв'язки між індексом конкурентоспроможності та фактичними показниками економічного зростання.

Оцінювання конкурентоспроможності на мезорівні, як і на макрорівні, базується на формуванні рейтингових або інтегральних показників. Згідно роботи [с. 66] одним із способів оцінювання конкурентоспроможності галузі є оцінювання наступних показників (або їх сукупності): продуктивність виробничої діяльності працівників, питома вага прямих витрат на оплату праці, співвідношення вартості основних засобів до вартості продукції, рівень наукової забезпеченості у виробничих процесах, якісні параметри товару, динаміка експортних операцій. В цілому даний підхід до оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг можна використати з метою пошуку нових ринків збуту, виокремлення конкурентних переваг на ринку фінансових послуг та ін.

За формою можна виділити індикаторні та матричні методи оцінювання. З теоретичної точки зору індикаторні методи оцінювання ґрунтуються на побудові

такої системи індикаторів, яка дасть змогу здійснити оцінювання конкурентоспроможності з різних боків об'єкта дослідження в цілому. В даному випадку під поняттям «індикатор» розуміється сукупність параметрів, що з одного боку дають змогу описати стан об'єкта дослідження, а з іншого – надати рекомендації управлінського характеру щодо підвищення його конкурентоспроможності. Кожен індикатор у свою чергу включає в себе низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного суб'єкта господарювання [24, с. 15].

В основу матричних методів покладено принцип визначення взаємозалежності процесів, які обумовлюють рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінювання. Використовуючи матричні методи, можна провести оцінювання рівня конкурентоспроможності не лише самого суб'єкта господарювання, а й конкурентів, що дає змогу розробити стратегію поведінки на ринку.

Оцінювання конкурентоспроможності матеріальних продуктів у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

У світовій практиці оцінювання конкурентоспроможності послуг складається з трьох етапів:

- ✓ перший етап – аналіз ринку і вибір базового зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності продукції;
- ✓ другий етап – визначення набору порівнюваних параметрів;
- ✓ третій етап – розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції [25, с. 124].

Специфікою оцінювання конкурентоспроможності послуг є порівняння, в першу чергу, – за якісними показниками. На території України даний процес більш-менш спрощено, оскільки існує стандартизація та сертифікація продукції саме за якісними характеристиками. Проте інколи виникає проблема застарілих норм, стандартів, які впливають на оцінювання конкурентоспроможності в

розрізі якості послуг.

Розглядаючи питання використання методів стандартизації та сертифікації саме для банківських послуг, слід зазначити, що на ринку фінансових послуг це зробити практично неможливо, оскільки відсутня матеріальна форма вираження, як у продукту (неможливо зробити порівняння органолептичних, фізико-хімічних та інших споживчих характеристик, за якими проводиться співставлення).

Для визначення конкурентоспроможності послуг використовується цілий ряд якісних та кількісних методів, більшість із яких заснована на оцінці співвідношення ціни та якості. Даний підхід має певні недоліки: в разі, якщо суб'єкт господарювання надає дуже широку номенклатуру послуг, процес оцінювання конкурентоспроможності певної послуги може мати похибку, оскільки загальні фактори найчастіше розраховуються в середньому для всіх видів послуг.

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності послуги заснований на вживанні комплексу показників (групових, узагальнених, інтегральних). При цьому здійснюється підрахунок групових показників по встановлених заздалегідь нормативних параметрах і проводиться розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності послуг відносно рівня потреби, який встановлюється на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»

АТ «Креді Агріколь Банк» – універсальний банк, власником якого є одна з найбільших фінансових груп світу – «Креді Агріколь Груп» (Франція)

Банк працює на фінансовому ринку України з 1993 року та надає весь спектр сучасних банківських послуг приватним і корпоративним клієнтам. Згідно з класифікацією НБУ АТ «Креді Агріколь Банк» входить до групи великих банків України.

В своїй діяльності Банк керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок» , іншим чинним законодавством України, нормативно-правовими актами Національного банку України і Статутом.

Банк на комерційних засадах здійснює комплексне банківське обслуговування підприємств, організацій, об'єднань усіх галузей економіки і форм власності та громадян, забезпечуючи пріоритетне обслуговування учасників Банку.

Організаційну структуру АТ «Креді Агріколь Банк» визначає схема, наведена на рисунку 2.1.

Система Банку має дивізійну організаційну структуру, яка складається з департаментів, управлінь у складі департаменту, самостійних управлінь. Самостійні структурні підрозділи підпорядковуються Голові Правління та Членам Правління. Ревізійна комісія Банку підзвітна Загальним зборам акціонерів і здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку.

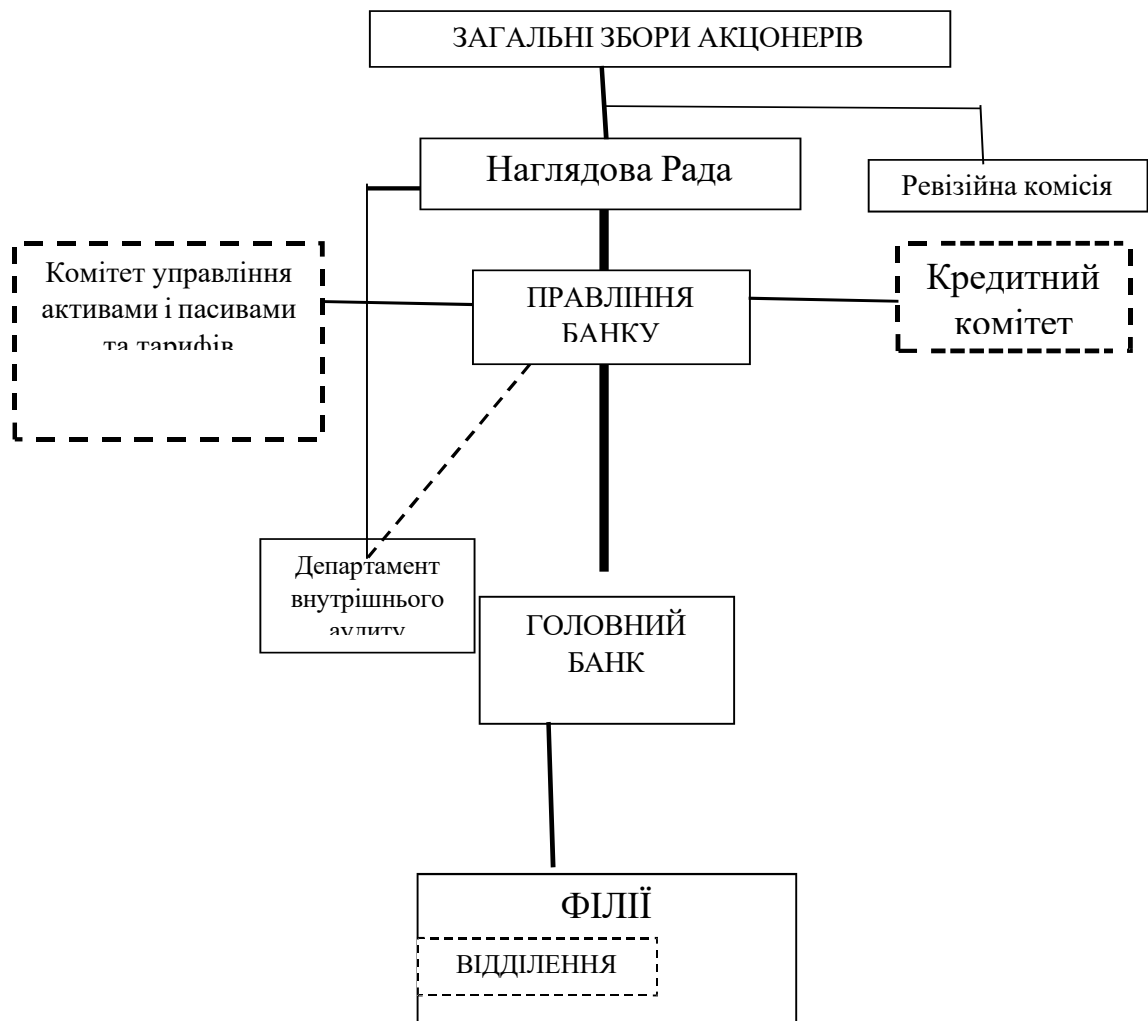


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури АТ «Креді Агріколь Банк»
Джерело: [26]

Підрозділ внутрішнього аудиту функціонально підпорядковується Наглядовій Раді Банку, а з питань оперативного управління – Голові Правління Банку. Організаційна структура Банку включає наступні структурні підрозділи Банку: Головний Банк та Філії [13].

Філії комерційних банків відкриваються за згодою територіального управління Національного банку України за місце знаходження головного банку, на підставах, які вказані у положенні Національного банку України «Про порядок створення і реєстрації комерційних банків».

Організаційну структуру Головного банку АТ «Креді Агріколь Банк» описує Положення про організацію Головного банку АТ «Креді Агріколь Банк», що визначає завдання його структурних підрозділів, взаємовідносини між ними

та керівництво структурними підрозділами. У відповідності до вимог Закону України «Про банки і банківську діяльність» в структурі АТ «Креді Агріколь Банк» діють 2 комітети: Кредитний комітет та Комітет управління активами, пасивами і тарифів.

Банк має розгалужену регіональну мережу зі 160 відділеннями, які розміщені по всій території України. Загалом, мережа об'єднана в 5 макро-регіонів: Центральний, Західний, Південний, Південно-Східний та Східний.[13] АТ «Креді Агріколь Банк» також є партнером об'єднаної банкоматної мережі «АТМоСфера», яка налічує понад 4000 банкоматів 28 провідних банків України, а також володіє власною мережею, що складається з 314 АТМ.

Згідно рейтингів FITCH АТ «Креді Агріколь Банк» є надійним та має високу ділову репутацію в Україні. Банк користується довірою 450000 приватними та 30000 корпоративними клієнтами, до них відносяться як малий та середній бізнес, так і великі українські підприємства та міжнародні компанії. Завдяки універсальній клієнтоорієнтованій моделі роздрібного банку, спираючись на співробітництво між роздрібним бізнесом та пов'язаними бізнес-лініями, група Креді Агріколь підтримує проекти своїх клієнтів у Франції та по всьому світу: страхування, нерухомість, платежі, управління активами, лізинг та факторинг, споживче фінансування, корпоративний та інвестиційний банкінг.

Сьогодні послугами банку користуються всі категорії населення, що зумовлює провідну позицію банку на ринку роздрібних банківських послуг України. Банк зосереджує свої зусилля на створенні сприятливих та вигідних умов обслуговування клієнтів, розширенні переліку банківських послуг, збільшенні присутності на ринку продуктів та послуг.

Основні банківські послуги АТ «Креді Агріколь Банк»:

- кредитування юридичних осіб;
- продаж продуктів РКО юридичним особам;
- залучення грошових коштів юридичних осіб;
- валютнообмінні операції юридичних осіб;
- продаж складно структурованих продуктів (цінні папери,

акредитиви, гарантії);

- зарплатні проекти;
- кредитування фізичних осіб;
- залучення грошових коштів фізичних осіб;
- інкасація готівкових грошових коштів, валютних та інших

цінностей підприємств та організацій;

- інкасація банкоматів;
- залучення ресурсів шляхом випуску боргових інструментів;
- операції з банками-контрагентами та іноземними фінансовими

інститутами;

- відкриття кореспондентських рахунків банку лоро/ностро;
- укладення генеральних договорів про порядок проведення

міжбанківських операцій з банками-резидентами і нерезидентами.

Обслуговуючі банківські послуги АТ «Креді Агріколь Банк» (бек-офіс):

- ІТ- забезпечення і зв'язок;
- супровід, облік та бухгалтерський облік операцій банку;
- управління нерухомістю банку;
- адміністративно-господарське забезпечення;
- адміністрування кредитних операцій;
- юридичне забезпечення;
- робота з проблемними активами корпоративного бізнесу;
- робота з проблемними активами роздрібного бізнесу.

Бізнес-процеси управління АТ «Креді Агріколь Банк» (мідл-офіс):

- методологічне забезпечення;
- управління фінансами;
- розрахунок ефективності;
- управління філіальною мережею;
- управління ліквідністю;
- управління персоналом;
- управління маркетингом;

- управління ризиками банку;
- управління бізнес-процесами й організаційним розвитком, якістю.

Розглянемо динаміку зміни капіталу як складової системи управління конкурентоспроможністю банку, представлену в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка зміни капіталу АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2020
Акціонерний капітал	6186023	6186023	6186023	6186023	-	-	-
Емісійний дохід	405075	405075	405075	405075	-	-	-
Інший додатковий капітал	1236294	1236294	1236294	1236294	-	-	-
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю	(6027)	(45483)	29629	29044	-39456	75112	35071
Накопичений дефіцит	(6175125)	(5221001)	(4614579)	(3075474)	954124	606422	3099651

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Спостерігається, що впродовж останніх років змін у акціонерному капіталі (6186023 тис. грн.), емісійному доході (405075 тис. грн.) та іншому додатковому капіталі (1236294 тис. грн.) змін не відбувалося. На 35071 тис. грн. за досліджуваний період зріс резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю.

Підсумовуючи результати оцінки фінансових результатів банку, слід зазначити, що протягом періоду банку працював прибутково. За період аналізу значно покращилася структура доходів та витрат банку, що свідчить про виважену політику його менеджменту в сфері тарифної політики та управління витратами.

2.2 Оцінка стану управління фінансово-економічною підсистемою АТ «Креді Агріколь Банк»

Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» проведемо на основі всебічного аналізу його фінансової звітності. Розглянемо динаміку зміни активів АТ «Креді Агріколь Банк», представлену в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни активів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2020
Грошові кошти та рахунки у НБУ	1011863	1940805	2182720	2870888	928942	241915	1859025
Кошти в банках	2079701	2051772	3703612	4707890	-27929	1651840	2628189
Кредити клієнтам	13398541	15211493	17488991	20700689	1812952	2277498	7302148
Інвестиції, наявні для продажу	251749	1394509	685297	1102602	1142760	-709212	850853
Інвестиції, утримувані до погашення	3008265	2605186	4458228	1705196	- 403079	1853042	- 1303069
Основні засоби та нематеріальні активи	344702	336621	405146	417204	-8081	68525	72502
Поточні активи з податку на прибуток	-	180862	179705	179728	180862	-1157	179728
Відстрочені активи з податку на прибуток	626681	720744	467237	220317	94063	-253507	-406364
Інвестицій на нерухомість	217030	177235	39038	39947	-39795	138197	-177083
Інші активи	215933	213151	222424	239869	-2782	9273	23936
Всього активів	21154465	24832378	29832398	32184330	3677913	5000020	11029865

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Як бачимо впродовж аналізованого періоду відбувається збільшення активів банку більше як у 1,5 разів. Таке стрімке зростання відбулося через збільшення грошових коштів (за останній рік – на 688168 тис. грн.), коштів у банках (за останній рік – на 1004278 тис. грн.), кредитів клієнтам (за останній рік – на 32116978 тис. грн.) та інвестицій для продажу (за останній рік – на 417305 тис. грн.)

Лише на 72502 тис.грн. зросли основні засоби та нематеріальні активи за останні чотири роки. Варто сказати, що станом 2023 р. та 2022 р. у складі основних засобів та нематеріальних активів відсутні: основні засоби, стосовно яких є передбачені законодавством обмеження щодо володіння, користування та розпорядження; основні засоби та нематеріальні активи, оформлені у заставу; основні засоби, що тимчасово не використовуються (знаходяться на консервації, реконструкції тощо); основні засоби, вилучені з експлуатації на продаж; нематеріальні активи, щодо яких є обмеження прав власності; збільшення або зменшення основних засобів та нематеріальних активів протягом звітного періоду, які виникають у результаті переоцінок, а також у результаті збитків від зменшення корисності, визнаних або сторнованих безпосередньо у капіталі.

Інвестиційна нерухомість АТ за останній рік збільшилася на 909 тис.грн, а за увесь період аналізу спостерігається її значне зменшення (на 177083 тис.грн. за останні чотири роки). Спостерігаємо також і відчутне зростання інших активів – на 23936 тис.грн. за останні чотири роки.

Однак є і статті активів АТ «Креді Агріколь Банк», розмір яких суттєво зменшився впродовж аналізованого періоду. Так, на кінець 2023 р. інвестиції, утримувані до погашення складали 1705196 тис. грн., що на 1303069 тис. грн. менше, ніж на початок аналізованого періоду. Також бачимо суттєве зниження відстрочених активів з податку на прибуток – на 406364 тис. грн., або фактично у три рази.

На основі отриманих даних порівнюємо структури активів балансів за даний період (таблиця 2.3.). Так, бачимо, що в загальній структурі активів банку суттєво зросла питома вага грошових коштів та рахунків у НБУ – на 4,14%,

коштів у банках – на 4,8% за останні чотири роки, інвестицій для продажу – на 2,24% в загальній структурі активів.

Таблиця 2.3 – Динаміка змін у структурі активів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020-2023 рр.

Показник	Питома вага, %				Відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2020
Грошові кошти та рахунки у НБУ	4,78	7,82	7,32	8,92	3,04	-0,5	4,14
Кошти в банках	9,83	8,26	12,41	14,63	-1,57	4,15	4,8
Кредити клієнтам	63,34	61,26	58,62	64,32	-2,08	-2,64	0,98
Інвестиції, наявні для продажу	1,19	5,62	2,30	3,43	4,43	-3,32	2,24
Інвестиції, утримувані до погашення	14,22	10,49	14,94	5,30	-3,73	4,45	-8,92
Основні засоби та нематеріальні активи	1,63	1,36	1,36	1,30	-0,27	0	-0,33
Поточні активи з податку на прибуток	-	0,73	0,60	0,56	0,73	-0,13	0,56
Відстрочені активи з податку на прибуток	2,96	2,90	1,57	0,68	-0,06	-1,33	-2,28
Інвестиційна нерухомість	1,03	0,71	0,13	0,12	-0,32	-0,58	-0,91
Інші активи	1,02	0,86	0,75	0,75	-0,16	-0,1	-0,27
Всього активів	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Найбільш питому вагу в загальній структурі активів АТ «Креді Агріколь Банк» займають кредитів клієнтам банку – 64,32%. Зазначимо також, що кредитний портфель банку розподілений рівномірно між юридичними та фізичними особами, частки кредитів яких складають 37,32% та 35,2% відповідно.

Слід також відмітити значну частку кредитів в іноземній валюті юридичних осіб, питома вага яких складає 17,02%. Відмітимо також, що за цільовим призначенням у клієнтському кредитному портфелі переважають кредити, надані в поточну діяльність. Іпотечні кредити формують понад 17%

кредитного портфеля та/або половину кредитного портфеля фізичних осіб. Зобов'язання за іпотечними кредитами здебільшого забезпечені нерухомим майном, що в умовах складної ситуації в економіці країни та низької ліквідності ринку нерухомості підвищує чутливість до ринкового ризику.

Суттєво зменшилася питома вага інвестицій до погашення: якщо на початок періоду (2020 рік) їх питома вага в загальній структурі активів банку складала 14,22%, то уже на кінець 2023 року їх питома вага зменшилася на 8,92% і склала 5,3%. Також суттєво зменшилася питома вага відстрочених активів з податку на прибуток – за аналізований період в 4,35 рази.

Далі проведемо аналіз змін, які відбулися в структурі пасивів балансу банку, котрі представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка пасивів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2020
Зобов'язання	19508225	22271470	26232849	27403368	2763245	3961379	7895143
власний капітал	1646240	2560908	3242442	4780962	914668	681534	3134722
Всього пасивів	21154465	24832378	29475291	32184330	3677913	4642913	11029865

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Як бачимо в аналізований період спостерігається тенденція до збільшення загальних пасивів: у 2021 році вони збільшилися на 3677913 тис. грн. у порівнянні з попереднім 2020 роком, у 2022 році вони зросли ще на 4642913 тис. грн. Загалом за 2020- 2023 роки загальні пасиви зросли на 11029865 тис. грн. За аналізований період зобов'язання банку зросли на 7895143 тис. грн., а власний капітал збільшився за цей період на 3134722 тис. грн.

В загальній структурі пасивів банку найбільш питому вагу займають його зобов'язання. Однак, варто сказати, що впродовж останніх чотирьох років відбулося поступове зменшення питомої ваги зобов'язань та збільшення питомої

ваги власного капіталу банку в загальній структурі його пасивів. Бачимо, що питома вага зобов'язань банку на кінець досліджуваного періоду складає 85,15% в загальній структурі пасивів банку, що на 7,07% менше, ніж у 2020 році. Що стосується питомої ваги власного капіталу АТ «Креді Агріколь Банк», то вона, відповідно, зросла за останні 4 роки на 7,07%. Отже, зобов'язання банку мають тенденцію до збільшення, як видно з даних, представлених в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни зобов'язань АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2020
Кошти банків та інших фінансові установ	61984	546	479	450	-61438	-67	-61534
Рахунки клієнтів	18324933	21802425	25672913	26739423	3477492	3870488	8414490
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	15219	-	-	-	-15219	-	-15219
Інші зобов'язання	384445	468499	559457	663495	84054	90958	279050
Субординований борг	721644	-	-	-	-721644	-	-721644

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

В першу чергу це було викликано збільшенням рахунків клієнтів: у 2021 році на 3477492 тис. грн., а у 2022 році ще на 3870488 тис. грн. Загалом за неповні чотири роки рахунки клієнтів зросли на 8414490 тис. грн. Відмітимо також і зростання інших зобов'язань – за аналізований період на 279050 тис. грн.

Отже, загальні зобов'язання банку мають тенденцію до збільшення, в основному за рахунок збільшення рахунків клієнтів та інших зобов'язань. Варто також сказати, що на 2023 року найбільш питому вагу в загальній структурі зобов'язань банку займають рахунки клієнтів, як видно з рисунку 2.2. Приблизно така ж структура в загальних зобов'язаннях АТ «Креді Агріколь Банк»

спостерігається впродовж останніх трьох років.

Варто також відмітити зменшення коштів інших банків: впродовж останніх трьох років їх значення зменшилося з 546 тис. грн. у 2021 році до 450 тис.грн. на кінець вересня 2023 року, тобто на 96 тис.грн.

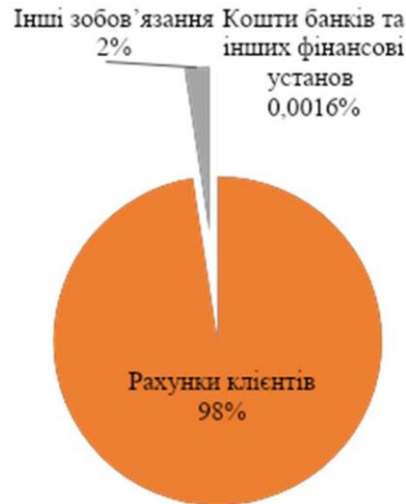


Рисунок 2.2 – Структура зобов'язань АТ «Креді Агріколь Банк», 2023 р., %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

За даними таблиці 2.4. також можна зробити висновок про відсутність впродовж останніх трьох років у банку субординованого боргу. Це вказує на те, що АТ «Креді Агріколь Банк» погасив свої борги.

Основні коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість АТ «Креді Агріколь Банк», наведено в таблиці 2.6.

Коефіцієнт надійності, який характеризує рівень залежності банку від залучених коштів, за аналізований період мав тенденцію до зростання. Однак станом на 2023 р. значення даного показника становило 0,064, що рівне значенню показника 2020 року. Така динаміка свідчить про зниження рівня надійності банку.

Коефіцієнт фінансового важеля, що розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку, за період аналізу зріс на 4,586, звідси можна зробити висновок про стабільну активність і здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку, що позитивно впливає на структуру його ресурсної бази.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020-2023 рр.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2020
Коефіцієнт надійності	0,064	0,067	0,112	0,064	0,003	0,045	-
Коефіцієнт фінансового важеля	11,043	15,016	8,914	15,629	3,973	-6,102	4,586
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,057	0,062	0,101	0,060	0,005	0,039	0,003
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,829	0,993	0,557	0,810	0,164	-0,436	-0,019
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	29,041	28,073	12,824	23,764	-0,968	-15,249	-5,277
Коефіцієнт захищеності дохідних активів	-0,078	-0,078	-0,164	-0,071	-	-0,086	0,007

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів розкриває достатність сформованого капіталу в активізації та покритті різних ризиків. Його оптимальне співвідношення – не менше 10% (0,1) і АТ «Креді Агріколь Банк» не дотримується цього показника, так на кінець 2023 р. на 1 тис. грн. активів припадає 0,06 тис. грн., тобто спостерігається зменшення, що знижує надійність банку.

Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу показує ступінь покриття активів статутним капіталом. Станом на 30.09.2023 р. він зменшився на 5,277 пп. і становить 23,764, такий високий показник свідчить про зниження спроможності банку захистити клієнтів від можливих ризиків діяльності.

В таблиці 2.7 згруповано значення показників, що характеризують ліквідність АТ «Креді Агроколь Банк».

Таблиця 2.7 - Динаміка показників ліквідності АТ «Креді Агроколь Банк» за 2020 – 2023 роки

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2020
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,1	0,10	0,09	0,17	0	-0,01	0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,36	0,38	0,36	0,34	0,02	-0,02	-0,02
Коефіцієнт короткострокової ліквідності	2,01	2,12	1,99	1,37	0,11	-0,13	-0,64
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до дохідних активів	0,11	0,17	0,00	0,12	0,06	0,17	0,01
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,02	1,07	1,00	1,11	0,05	-0,07	0,09

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Таким чином, проаналізувавши показники фінансової стійкості, ділової активності та ліквідності АТ «Креді Агроколь Банк» можна зробити висновок, що банк протягом досліджуваного періоду мав помірну ділову активність, проте був спроможний ефективно й раціонально розміщувати залучені кошти, про що свідчить отримання прибутку і розширення напрямів діяльності банку.

2.3 Аналіз ефективності управління банківськими послугами АТ «Креді Агроколь Банк»

Ефективність управління банківськими послугами банку розглянемо на прикладі двох видів послуг:

- кредитування юридичних та фізичних осіб;
- залучення грошових коштів юридичних та фізичних осіб.

Розглянемо ефективність кредитування АТ «Креді Агроколь Банк».

Динаміка кредитної діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» відображена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка кредитної діяльності АТ «Креді Агріколь Банк», 2020-2023 рр.

Роки	Усього наданих кредитів, тис. грн.	Кредити, надані юридичним особам, тис. грн.	Кредити, надані фізичним особам, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів	
				Сума, тис.г рн.	Частка, %
2020	16652,4	15033	1619,3	2828,4	16,98%
2021	19041	16851,27	2189,7	3535,68	18,56%
2022	21439,5	18277,45	3162,1	2046,35	9,54%
2023	25061	20169	4892	1837	7,33%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Згідно даних, представлених в таблиці 2.8 кредитний портфель банку стабільно зростає, протягом 2020 року обсяг наданих кредитів нараховував 16652,4 тис. грн. на кінець 2023 року обсяг виданих кредитів збільшилась до 25061 тис. грн. Якщо дивитись у розрізі осіб, яким були надані кредити, то протягом 2020 року абсолютна більшість, а саме 90,28% кредитних ресурсів була надана юридичним особам, тоді як лише 9,72% фізичним особам.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення розриву між юридичними та фізичними особами у отриманні кредиту, частка юридичних осіб, на кінець 2023 року, складає 80,48% проти 19,52% кредитів наданих юридичним особам, таку зміну можна пояснити зростанням фінансової спроможності та попиту на кредити серед населення. Дивлячись на структуру кредитів наданих фізичним особам вартість позик за 2020 рік нараховує 1619,3 тис. грн., протягом наступних 3 років спостерігається збільшення попиту на кредити, обсяг яких складав 4892 тис. грн.

Незважаючи на зростаючу динаміку наданих кредитів обсяг сформованих під них резервів поступово скорочується, станом на кінець 2020 року резерви під знецінення кредитів складали 2828,4 тис. грн., на кінець 2023 року вони вже

нараховують 1837 тис. грн., скорочення відбулось на 35,05%. Таке скорочення збільшує ризик недостатнього покриття можливих збитків від недоотримання доходів від наданих позик.

Що стосується другого бізнес-процесу, а саме – залучення грошових коштів юридичних та фізичних осіб, то аналіз масштабів депозитної діяльності банку починається з визначення частки, яку займають зобов'язання банку у валюті балансу, котрі представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників депозитної діяльності АТ «Креді Агріколь Банк», 2021-2023 рр.

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення 2023/2021	
		2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
1	Зобов'язання банку, млн грн.	203,3	237,72	241,25	37,95	1,97
2	Власний капітал банку, млн грн.	25,733	27,53	30,29	4,56	1,62
3	Валюта балансу банку, млн грн.	197,57	253,72	271,54	73,97	1,84
4	Частка зобов'язань у валюті балансу, %	1,03	0,94	0,88	-0,15	1,07
5	Співвідношення зобов'язань та власного капіталу (коефіцієнт фінансового важеля)	7,90	8,63	7,96	0,06	1,21

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Дані, наведені в таблиці 2.9, свідчать про те, що за аналізований період банк дещо розширив масштаби своєї діяльності, про що свідчить збільшення валюти балансу на 73,97 млн грн., або на 1,84%. Власний капітал банку збільшився на 4,56 млн грн., або на 1,62%, а його зобов'язання зросли на 37,95 млн грн., або на 1,97%. Тут ми бачимо пропорційне зростання капіталу та зобов'язань банку.

Питома вага зобов'язань у загальних джерелах формування ресурсів дещо зросла і в 2023 році становила 94%, а сума зобов'язань перевищує суму капіталу банку майже в 9 разів. Наведені показники свідчать про достатньо виважену позицію банківських менеджерів: ризики, викликані розширенням залучених коштів, покриваються змінами суми власного капіталу, що є гарантією

банківських зобов'язань.

Розрахуємо показники ліквідності, прибутковості, достатності капіталу і якості кредитного портфелю.

Таблиця 2.10 – Динаміка зміни індикаторів оцінки інтегрального показника фінансового стану АТ «Креді Агроколь Банк», 2020-2023 рр.

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Достатність капіталу				
Норматив Н2, %	26,5	26,7	26,9	25,1
Співвідношення власного капіталу і зобов'язань банку, %	25,2	25,6	25,8	24,7
Мультиплікатор капіталу	4,5	4,4	4,7	4,4
Співвідношення власного капіталу та дохідних активів, %	21,4	22,5	23,4	21,7
Якість кредитного портфеля				
Норматив Н7, %	22,5	22,7	22,8	22,8
Співвідношення проблемних позик та кредитного портфеля, %	3,4	3,5	3,4	3,9
Співвідношення резервів під кредити та кредитного портфеля, %	7,1	7	7	6,9
Співвідношення резерву під кредити та проблемних позик, %	3	3,1	2,9	2,7
Прибутковість				
Прибутковість в активів (ROA), %	1,08	1,06	1,08	1,02
Прибутковість в капіталу (ROE), %	7,91	8,51	8,41	6,93
Чиста процентна маржа, %	5,23	4,92	4,98	4,73
Чистий спред, %	6,55	6,37	6,25	6,54
Ліквідність				
Норматив Н4, %	49,2	52,8	52,9	47,5
Норматив Н5, %	61,24	61	57,6	55,3
Норматив Н6, %	35,6	34,1	33,7	34,5
Співвідношення високоліквідних активів та загальних активів, %	16	15,1	15,4	15,9

Порівняємо фактичні значення показників із нормативними значеннями для розрахунку показників оцінки, котрі представлено в додатку А. Динаміка зміни оцінок показника «доступність капіталу» протягом досліджуваного періоду представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка зміни оцінок показника «доступність капіталу» АТ «Креді Агріколь Банк», 2020-2023 рр.

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Норматив Н2, %	26,5	26,7	26,9	25,1
Оцінка, бал	3	3	4	3
Співвідношення власного капіталу і зобов'язань банку, %	25,2	25,6	25,8	24,7
Оцінка, бал	3	3	3	3
Мультиплікатор капіталу	4,5	4,4	4,7	4,4
Оцінка, бал	3	4	4	4
Співвідношення власного капіталу та дохідних активів, %	21,4	22,5	23,4	21,7
Оцінка, бал	3	3	3	3
Загальна оцінка	12	13	14	13

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані значення за показником «доступність капіталу» не мали значних варіаційних розбіжностей протягом досліджуваного періоду. Негативною динамікою характеризується лише показник співвідношення власного капіталу і зобов'язань банку, котрий в 2023 р. зменшився до 3 балів в порівнянні із значенням показника в 2022 р. Результати оцінок за показником «якість кредитного портфелю», представлена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка зміни оцінок показника «якість кредитного портфелю» АТ «Креді Агріколь Банк», 2020-2023 рр.

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Норматив Н7, %	22,5	22,7	22,8	22,8
Оцінка, бал	2	2	2	2
Співвідношення проблемних позик та кредитного портфелю, %	3,4	3,5	3,4	3,9

Оцінка, бал	5	5	5	5
Співвідношення резервів під кредити та кредитного портфеля, %	7,1	7	7	6,9
Оцінка, бал	5	5	5	5
Співвідношення резерву під кредити та проблемних позик, %	3	3,1	2,9	2,7
Оцінка, бал	3	3	2	2
Загальна оцінка	15	15	14	14

Джерело: власні розрахунки автора

Представлені в таблиці 2.12 дані свідчать про достатньо високі результати оцінок в розрізі даного показника. Так, найкращі значення в розрізі показників групи мають наступні індикатори: співвідношення проблемних позик та кредитного портфеля та співвідношення резервів під кредити та кредитного портфеля, що свідчить про виважену кредитну політику данку. Результати оцінок за показником «прибутковість», представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка зміни оцінок показника «прибутковість» АТ «Креді Агроколь Банк», 2020-2023 рр.

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Прибутковість активів (ROA), %	1,08	1,06	1,08	1,02
Оцінка, бал	2	3	3	2
Прибутковість капіталу (ROE), %	7,91	8,51	8,41	6,93
Оцінка, бал	3	3	2	2
Чиста процентна маржа, %	5,23	4,92	4,98	4,73
Оцінка, бал	2	2	2	2
Чистий спред, %	6,55	6,37	6,25	6,54
Оцінка, бал	4	4	4	4
Загальна оцінка	11	12	11	10

Джерело: власні розрахунки автора

Представлені в таблиці 2.13 дані свідчать про стабільність результатів діяльності банку. Однак прибутковість активів погіршилась в 2023 р. в порівнянні, як з 2021 р., так і з 2022 р. Прибутковість капіталу також знизилась в

2022 р. та 2023 р. в порівнянні з показниками 2020 р. та 2021 р. Результати оцінок за показником «ліквідність», представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка зміни оцінок показника «ліквідність» АТ «Креді Агроколь Банк», 2020-2023 рр.

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Норматив Н4, %	49,2	52,8	52,9	47,5
Оцінка, бал	5	5	5	5
Норматив Н5, %	61,24	61	57,6	55,3
Оцінка, бал	5	5	5	5
Норматив Н6, %	35,6	34,1	33,7	34,5
Оцінка, бал	4	3	3	3
Співвідношення високоліквідних активів та загальних активів, %	16	15,1	15,4	15,9
Оцінка, бал	4	4	4	4
Загальна оцінка	18	17	17	17

Джерело: власні розрахунки автора

Дані, представлені в таблиці 2.14 визначають високі показники оцінки в розрізі показників досліджуваної групи. Так, норматив Н4, протягом досліджуваного періоду мав максимальне значення, що дозволило надати йому найбільшу оціночну характеристику. Аналогічною є тенденція й за нормативом Н5. Отримані значення в цілому позитивно характеризують фінансовий стан банку протягом досліджуваного періоду. Визначимо інтегральний показник фінансового стану банку (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Динаміка зміни оцінок інтегрального показника фінансового стану АТ «Креді Агроколь Банк», 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023
Інтегральний показник фінансового стану банку	56	57	56	54
Середнє значення інтегрального показника фінансового стану банку	14	14,25	14	13,5
Середнє значення інтегрального показника фінансового стану банку	13,94			

Джерело: власні розрахунки автора

Інтегральний показник 13,94 знаходиться у межах норми, але в перспективі бажано впроваджувати зміни для покращення фінансового стану банку. Розраховані оціночні характеристики визначають такі тенденції щодо ефективності управління банківськими послугами АТ «Креді Агріколь Банк». У складі позитивних характеристик визначено наступні:

- ✓ зростання обсягів кредитного портфеля банку та кредитування юридичних осіб, фізичних осіб; підприємців та фізичних осіб на поточні потреби;
- ✓ зростання короткострокового кредитування інших банків; процентних доходів від кредитних операцій; обсягів забезпечених кредитів; обсягів кредитів, з високоліквідною заставою.
- ✓ скорочення обсягів знецінених кредитів.
- ✓ переважання частки кредитів з мінімальним, низьким та помірним ризиком.
- ✓ зниження ризиковості кредитного портфеля та кредитування юридичних осіб;
- ✓ Відповідність нормативам додаткових показників ризиковості кредитного портфеля.

Однак в системі управління банківськими послугами визначено й негативні тенденції, ключовими з яких є:

- скорочення іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб;
- скорочення частки незнецінених кредитів фізичним особам;
- скорочення обсягів кредитування банків країн ОЕСР;
- скорочення дохідності кредитного портфеля;
- скорочення коефіцієнта ефективності управління кредитним портфелем;
- скорочення частки довгострокового кредитування;
- скорочення частки кредитування фізичних осіб у кредитному портфелі;
- зростання суми та частки незабезпечених кредитів у кредитному

портфелі банку;

- зростання частки знецінених кредитів юридичним особам;
- зростання частки безнадійної заборгованості;
- нестабільність кредитного портфеля у частині нерівномірної зміни

частки кредитів з різним терміном погашення;

- перевищення нормативу максимального розміру кредитного ризику.

За результатами проведених розрахунків було визначено стратегічні альтернативи, котрі потребують впровадження та представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Стратегічні альтернативи управління АТ «Креді Агріколь Банк» на основі SWOT-аналізу

SO – стратегія	ST – стратегія
Нарощення обсягів кредитування клієнтів та інших банків. Захоплення більшої частки банківського кредитного ринку в Україні та за кордоном. Розробка та впровадження привабливіших, ніж у конкурентів умов кредитування. Активна реклама кредитних послуг банку. Поглиблення кредитування надійних постійних клієнтів. Ширше впровадження у діяльність банку сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.	Визначення оптимального відсотка за кредитами з урахуванням облікової ставки та спроможності клієнтів оформити та повернути кредит. Національно-патріотична реклама бренду банку. Інформування клієнтів банку про позитивні досягнення банку. Моніторинг ситуації в регіонах. Підвищення кваліфікації співробітників та контроль за їх роботою. Складання оптимістичного, песимістичного та реалістичного прогнозів кредитного портфеля банку.
WO – стратегія	WT–стратегія
Розробка та впровадження вигідних для діючих клієнтів банк програм іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб. Впровадження нових управлінських рішень в рамках політики управління ризиками кредитного портфелю банку. Підвищення ефективності управління кредитним портфелем банку. Удосконалення роботи з проблемними позичальниками. Розробка стратегії розвитку банку в рамках стабільного зростання прибутковості.	Чітке дотримання додаткових показників ризиковості кредитного портфеля. Розробка стратегії розвитку банку в рамках стабільного зниження прибутковості. Напрацювання алгоритму дій в умовах виникнення кризових ситуацій у благополучних та стабільних регіонах. Диверсифікація переліку банків- партнерів та банків боржників на основі аналізу поточного фінансового стану фінансових установ. Побудова системи оперативного реагування на оприлюднення неправдивої та дискредитуючої інформації про банк.

Джерело: згруповано автором

Окреслені негативні явища потребують корегування в частині впровадження заходів, орієнтованих на підвищення ефективності управління

банківськими послугами шляхом:

- нарощення розміру кредитного портфелю;
- розробка та впровадження вигідного для клієнтів іпотечного кредитування в рамках фізичних осіб;
- удосконалення роботи з проблемними постачальниками;
- продовження впровадження корпоративної соціальної відповідальності для дотримання високої репутації банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

3.1 Інструменти удосконалення управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг

Після початку повномасштабної війни умови функціонування конкуренції на ринку банківських послуг зазнали трансформацій. Проте банківська система країни працює стабільно та забезпечує безперебійне функціонування фінансових установ завдяки скоординованим зусиллям регулятора та банків. Національний банк України активно вводить в дію низку нормативно-правових актів, зокрема Постанови НБУ та введення в дію ряду відповідних заходів, спрямованих на сприяння фінансовій стабільності та регулювання фінансового сектора. Але як і до початку війни, так і в її процесі, однією з основних проблем, що впливає на підвищення конкурентоспроможності українських банків, є нерозвиненість банківської галузі. Це проявляється у декількох аспектах [27, с. 298].

По-перше, в Україні невелика кількість банківських установ, що знижує конкуренцію на ринку та обмежує можливості споживачів. Наприклад, якщо для України кількість банків на 100 тис. населення становить менше 10, то в країнах із високорозвиненим банківським сектором цей показник може перевищувати 30.

По-друге, рівень технологічного та інноваційного розвитку української банківської галузі є недостатнім. Наприклад, отримати банківські послуги та оцінити різні пропозиції складно, оскільки більшість банків в Україні не надають простих онлайн-сервісів та мобільних додатків для користувачів.

Капіталізація українських банків є також недостатньою, що перешкоджає їхній здатності розширюватися та пропонувати більший спектр банківських

послуг. Таким чином, недостатньо розвинена банківська галузь України є серйозною проблемою, яка потребує подальшої роботи для вирішення та забезпечення конкуренто- спроможності банків [28, с. 160].

Всі компоненти економічної системи за своєю суттю є конкурентоспроможними, але це виходить на перший план лише тоді, коли є конфлікти, що можуть призвести до перерозподілу ринку. Здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з іншими аналогічними суб'єктами ринку визначається конкурентоспроможністю. Тобто кількість переваг від групи показників ефективності, які вказують на успішність певного сектору банківського ринку з плином часу порівняно з показниками конкурентів, може бути використана для опису конкурентоспроможності будь-якої фінансової установи.

На конкурентоспроможність банків впливає їх внутрішня структура, план розвитку, ступінь фінансової стійкості та ефективність контролю ризиків. Здатність банків пропонувати споживачам високоякісні, передові продукти та послуги, які задовольняють їхні потреби, є одним із головних факторів, що визначає їхню конкурентоспроможність. Нові фінансові механізми, географічне розширення послуг і зростання цифрових каналів продажів і обслуговування – лише кілька прикладів [29, с. 10].

Ефективність управління банком, зокрема управління ризиками та фінансова стабільність, є ще однією важливою складовою конкуренто-спроможності. Ефективне управління ризиками дозволяє банкам ефективно використовувати ресурси, зменшувати збитки та сприяти сталому зростанню. Наявність ефективної системи контролю та аудиту внутрішньої діяльності банку також має вирішальне значення.

У сфері банківської конкуренції спостерігаються відмінності від традиційної конкуренції між виробниками товарів. Банки мають можливість надавати банківські послуги всередині своєї структури, не використовуючи зовнішніх каналів збуту. Це означає, що банки мають можливість надавати свої послуги безпосередньо через свою власну мережу відділень і електронні канали

зв'язку. Крім того, конкуренція в банківському секторі не обмежується лише між банками, а також пов'язана з діяльністю небанківських фінансових установ. Це створює більш складне середовище конкуренції, де різні типи фінансових установ змагаються за залучення клієнтів і надання різних фінансових послуг.

Основна мета банківської конкуренції полягає в залученні ресурсів, необхідних для здійснення активних операцій. Банки залежать від залучення депозитів та інших джерел фінансування для надання кредитів, інвестування коштів та інших операцій. Тому вони змагаються за залучення клієнтів, створення конкурентоспроможних умов для депозитаріїв та інших джерел фінансування, а також за здійснення ефективної кредитної політики. Ключові елементи, що впливають на конкурентоспроможність українських банків представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 3.1 - Ключові елементи, що впливають на конкурентоспроможність українських банків

Джерело: складено за [4, 7, 8]

Аналіз конкурентних позицій показав, що лідируючі позиції займають державні банки або банки з іноземним капіталом. Завдяки зосередженості на

гривні та державній підтримці, державні банки піднялися на вершину фінансового сектора. Банки з іноземним капіталом активно підтримує «Материнська» група, надаючи їм кращі умови та сприяючи розвитку їх стабільності [14].

Оскільки обставини в країні загострили жорстку боротьбу на конкурентному ринку, питання пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності банку стало актуальним. Керівництво банку унеможливорює формування та реалізацію стратегії існування та функціонування за відсутності адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення та аналізу факторів, що безпосередньо впливають на конкурентні позиції банку [15].

Процес підвищення конкурентоспроможності банківських установ має бути послідовним, здійснюватися методично та відповідати обраній довгостроковій стратегії розвитку. Банки повинні стабільно й успішно розвиватися в умовах обмежень конкурентного ринку банківських послуг, знаходячи шляхи підвищення конкурентоспроможності, котрі представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 3.2 - Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків

Джерело: складено за [4, 7, 8]

Ці шляхи підвищення конкурентоспроможності мають вирішальне значення для забезпечення загальної стабільності та ефективності фінансової системи. Конкурентоспроможні банки можуть сприяти зниженню ризиків і

впливати на норми та процедури у фінансовій галузі.

1) Розвиток технологій та інновацій. З метою покращення ефективності та надання високоякісних послуг, банки повинні бути готовими до впровадження інноваційних технологій. Крім того, вони мають можливість розробляти власні технологічні рішення та продукти, які дозволять їм виділятися серед конкурентів. Існує кілька способів, якими банки можуть підвищити свою конкурентоспроможність за допомогою технологій та інновацій, наприклад розглянемо кілька таких підходів, які можуть мати вирішальне значення для забезпечення загальної стабільності та ефективності фінансової системи:

- ✓ розробка та впровадження інтернет-банкінгу та мобільних додатків. Це дозволить клієнтам здійснювати банківські операції онлайн, забезпечуючи швидкість та зручність. Такий підхід допомагає знизити витрати на обслуговування клієнтів та підвищує рівень лояльності;

- ✓ використання аналітики даних та штучного інтелекту. Банки можуть застосовувати ці технології для аналізу поведінки клієнтів та надання індивідуальних товарів та послуг. Вони також допомагають банкам зменшити шахрайство та ефективніше управляти ризиками;

- ✓ впровадження технології блокчейн. Це може сприяти зниженню вартості посередницьких операцій та допомогти банкам забезпечити ефективність та безпеку транзакцій;

- ✓ співпраця з фінтех-компаніями. Фінансовий сектор активно розвивається завдяки розробкам та впровадженню нових технологій фінтех-підприємствами. Співпраця з цими компаніями допомагає банкам швидше реагувати на зміни та надавати нові товари та послуги.

2) Покращення обслуговування клієнтів. Задоволення клієнтів має визначальне значення для ефективності функціонування банків, тому їм слід уважно уважати на їх вимоги та запити, а також забезпечувати найвищий рівень безпеки та конфіденційності всіх фінансових операцій та комерційної діяльності. Вдосконалення обслуговування клієнтів може знизити ризик втрати клієнтів, що може призвести до значних витрат. Лояльність споживачів можна підвищити та

зберегти завдяки наданню високоякісного сервісу. Крім того, підвищення задоволеності клієнтів може призвести до збільшення прибутку. Споживачі з більшою ймовірністю користуватимуться послугами банку, такими як кредити, заощадження, інвестиції та інші фінансові продукти, якщо вони будуть задоволені якістю отримуваних послуг.

3) Розширення географічного покриття. Це досяжно шляхом розширення мережі відділень банку як в Україні, так і за її межами. Це має переваги, такі як збільшення клієнтської бази, поліпшення перспектив для здійснення міжнародних операцій та підвищення репутації, проте, розширення географічного покриття супроводжується рядом ризиків і труднощів, включаючи значні витрати на відкриття та утримання філій, складнощі встановлення ефективного зв'язку між віддаленими філіями та центральним офісом, а також необхідність дотримання місцевих законів і нормативних актів.

Для реалізації такого шляху розширення, необхідно використовувати різноманітні стратегії, такі як:

- органічний та сталий розвиток – означає, що банк відкриває нові відділення та розширює свою діяльність на нові території, не залежачи від зовнішніх джерел фінансування. Ця стратегія може бути використана, якщо банк має достатні фінансові ресурси для підтримки роботи нових відділень;
- формування філійної мережа (або варіант розвитку без філій) – є традиційним підходом до розширення географічного охоплення. Це передбачає відкриття нових філій у різних частинах країни. Філійна мережа дозволяє банкам забезпечити легкий доступ клієнтів до послуг, покращити якість обслуговування та збільшити свою репутацію серед громадськості;
- партнерські відносини (особливо в разі розвитку без філій) – включають угоди між банками та іншими фінансовими установами або підприємствами, які вже мають мережу клієнтів у певному регіоні. Шляхом використання цієї стратегії, банк може розширити своє географічне охоплення без необхідності відкривати додаткові відділення;

➤ придбання інших банків (також розглядається поглинання або злиття з ними) – є найбільш складною та витратною стратегією розширення географічного покриття є придбання інших банків. Однак, ця стратегія дозволяє банку збільшити свою частку на ринку та отримати доступ до нових ринків.

Вибір відповідної стратегії залежить від фінансових можливостей банку, його цілей та умов на ринку. Ретельне аналізування ризиків та потенційних переваг кожної стратегії є ключовим для успішного розширення географічного покриття та досягнення позитивних результатів для банку.

4) Забезпечення безпеки та захисту даних (кібербезпека). З мірою, як загрози шахрайства та кібератак набувають все більшої актуальності, важливо, щоб кожен банк забезпечував високий рівень безпеки та захисту даних. Для виявлення кібератак банки повинні використовувати передові технології та інструменти, такі як захищені мережі, криптографічні протоколи та рішення. Крім того, важливо систематично переглядати та оновлювати існуючі протоколи безпеки і гарантувати безпечне зберігання даних. Додатковою вимогою є розробка та впровадження політики безпеки та захисту даних для всього персоналу. Це охоплює встановлення внутрішніх та зовнішніх стандартів безпеки, а також процедур обробки даних. Забезпечення свідомості персоналу щодо безпеки даних та навчання їх кращим практикам є важливою складовою частиною реалізації ефективної політики безпеки. Усі ці заходи сприяють створенню безпечного банківського середовища, яке захищає клієнтські дані та забезпечує впевненість у використанні банківських послуг.

5) Ефективне управління ризиками. Кредитні операції, фінансові інструменти, ліквідність, ринкові обставини та інші фактори є лише кількома прикладами з численних джерел ризиків, з якими стикаються банківські установи. Для належного управління ризиками та збільшення конкурентоспроможності банків, ці установи повинні:

✓ постійно оцінювати ризики, що дозволить швидко розпізнавати потенційні небезпеки та ефективно керувати ними;

- ✓ розробляти плани дій для кризових сценаріїв, включаючи резервні плани на рівні банку та окремих департаментів;
- ✓ регулярно проводити аудити та перевірки внутрішнього контролю для виявлення потенційних небезпек та покращення процедур управління ризиками. Це також допомагає забезпечити відповідність нормативним вимогам, знизити ризик небажаних подій і забезпечити відповідність.

6) Зниження витрат. Використання передових технологій та оптимізація бізнес-процедур представляють собою ефективний метод зменшення витрат. Наприклад, банки можуть використовувати складне програмне забезпечення та інструменти для автоматизації більшості операцій, що знижує потребу в кадрах для виконання тих самих завдань. Крім того, впровадження аутсорсингу та використання хмарних технологій дозволяють банкам економити на витратах, пов'язаних з інфраструктурою та технічним обслуговуванням.

7) Розвиток кадрового потенціалу. Шляхом пропонування навчальних та розвиваючих можливостей своїм співробітникам, банки можуть залучити на роботу більш кваліфікованих та обдарованих кандидатів. Шляхи розвитку кадрового потенціалу в банках наведено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Шляхи розвитку кадрового потенціалу в банках

Джерело: складено за [3, 4, 7, 8]

Присутність висококваліфікованого персоналу сприяє росту банку і його

здатності адаптуватися до ринкових умов. Крім того, такий персонал може виконувати новаторські ініціативи, застосовувати передові технології та впоратися зі складними завданнями.

Отже для досягнення продуктивної роботи та спільних цілей важливим фактором є ефективне управління персоналом та забезпечення взаємодії між різними підрозділами банку.

1. Залучення нових клієнтів. Цей процес досягається шляхом активної участі в різноманітних маркетингових і рекламних ініціативах, а також розширенням асортименту фінансових продуктів і послуг, що задовольняють різні категорії споживачів. Ключовими елементами є розуміння потреб і очікувань потенційних клієнтів, адаптація фінансових продуктів і послуг до їх вимог, а також підвищення якості та рівня надання послуг. Наприклад, банки можуть пропонувати індивідуальні фінансові продукти, що відповідають потребам і фінансовим можливостям клієнтів. Додатково можуть використовуватися різні промоції, рекламні програми, знижки на фінансові послуги, програми лояльності та інші маркетингові ініціативи.

2. Розвиток екосистеми. Екосистема представляє собою комплекс взаємопов'язаних технологій і бізнес-процедур, спрямованих на полегшення взаємодії між різними учасниками ринку. З метою надання клієнтам широкого спектру продуктів і послуг банки можуть будувати власні екосистеми. Наприклад, банк може створити екосистему, що включає різні методи оплати, постачальників страхових послуг та інші сервіси. Крім того, банки мають можливість приєднуватися до існуючих екосистем, які надають можливість інтеграції з різними партнерами та учасниками ринку. Наприклад, банк може стати частиною екосистеми, що об'єднує фінансово-технічні компанії, які спеціалізуються на швидких платежах.

Варто зазначити, що кожна банківська установа може вимагати індивідуального підходу та поєднання різних методів. Проте використання вищезазначених шляхів може допомогти банкам підвищити рівень конкурентоспроможності та успішно конкурувати в галузі фінансових послуг.

3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агроколь Банк»

Обсяг депозитних коштів клієнтів у комерційних банках України збільшився передусім за рахунок використання коштів населення у вітчизняній валюті на вимогу. У той же час обсяг коштів підприємств в умовах воєнного стану скорочувався, передусім в іноземній валюті. У таблиці 3.1 наведено загальний рейтинг стійкості комерційних банків України.

Таблиця 3.1 - Рейтинг стійкості комерційних банків за підсумками 2023 р.

Банк	Загальний рейтинг, балів	Стресо-стійкість, балів	Лояльність вкладників, балів	Частка вкладів фізосіб у зобов'язання, %	Частка на ринку роздрібних депозитів, %
АТ "Райффайзен банк Аваль"	4,10	3,9	4,2	37,06	5,97
АТ "Укрсиббанк"	3,93	4	3,7	40,04	3,96
АТ "Креді Агроколь Банк"	3,87	3,9	3,8	23,23	1,63
АТ КБ "ПриватБанк"	3,83	3,5	3,9	68,72	34,94
АТ "Кредобанк"	3,77	3,7	4	37,28	1,35
АТ "Укргазбанк"	3,72	3	4,5	21,73	3,54
АТ "Ощадбанк"	3,69	3,2	4,1	68,33	17,5
АТ "ОТП Банк"	3,64	3,8	3,2	34,97	2,73
АТ "Універсал Банк"	3,58	3,2	4,3	68,16	4,91
АТ "Укрексімбанк"	3,55	3,1	3,9	14,82	3,64
АТ "ПУМБ"	3,32	3,2	3,4	38,91	4,23
АТ "ПроКредит Банк"	3,23	3	3,2	31,05	1,08
АТ АБ "Південний"	3,20	3,2	3,6	32,99	1,29
АТ "Правекс Банк"	3,19	3,1	3,5	36,15	0,35
АТ "Ідея Банк"	3,19	3,2	3,5	75,09	0,35

Джерело: [25]

Важливою характеристикою діяльності банку є його конкурентоспроможність, а саме його реальна та потенційна спроможність витримати конкуренцію на конкретному ринку у конкретний період часу на основі адаптації до впливу зовнішніх чинників, пропозиції конкурентоспроможних банківських продуктів, ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості.

На сьогоднішній день не існує єдиної методики розрахунку рівня конкурентоспроможності банківських продуктів. Існує безліч методик, щодо оцінки конкурентоспроможності продуктів підприємств, проте доволі проблематичним є вибір адекватної моделі оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів. Основною причиною є те, що ринок банківських продуктів значною мірою відрізняється від інших, як і сама банківська установа від звичайних підприємств.

Сукупність існуючих методик можна поділити на наступні групи [11]: кількісні, графічні, комбіновані. Кожна група має як недоліки так і переваги. Проте як одну з основних проблем оцінки з використанням будь-якої методики є необхідність оцінки якісних параметрів, які, зокрема, можна оцінити лише за допомогою експертної оцінки, що вносить свій суб'єктивний вплив в результати

До основних особливостей банківської конкуренції можна віднести [12, с. 15]:

- високий рівень регулювання діяльності банківських установ, зокрема захист середовища здорової конкуренції;
- відносно уставлений перелік банківських продуктів;
- відсутність безумовних монополій;
- розвиток самообслуговування клієнтів;
- перевага видової конкуренції у внутрішньогалузевій конкуренції;
- реалізація міжгалузевої банківської конкуренції як у формі переливу капіталу, так і у формі функціональної конкуренції;
- використання як цінової, так і нецінової конкуренції;
- суттєвий вплив банківської конкуренції на формування економічної та національної безпеки держави.

Для визначення пріоритетності напрямів підвищення конкурентоспроможності комерційного банку доцільно використати метод аналізу ієрархій. Для цього складемо матрицю для попарної оцінки визначення пріоритетності напрямів підвищення конкурентоспроможності (таблиця 3.2).

Для отримання значень a_{ij} доцільно використати опитування експертів за 9-ти бальною шкалою, запропонованою у [14]:

1 бал означає, що визначені напрями підвищення конкурентоспроможності рівноважливі;

3 бали означає, що один напрям підвищення конкурентоспроможності незначно переважає інший;

5 балів означає, що один напрям підвищення конкурентоспроможності переважає інший;

7 балів означає, що один напрям підвищення конкурентоспроможності значно переважає інший;

9 балів означає, що один напрям підвищення конкурентоспроможності абсолютно переважає інший.

Таблиця 3.2 - Оцінка інструментів управління за напрямками підвищення конкурентоспроможності АТ "Креді Агріколь Банк"

Напрями	Збільшення капіталу та покращання активів банку	Розвиток збутової мережі банку	Розвиток банківських продуктів	Активізація просування банківських продуктів	Покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Збільшення капіталу та покращання активів банку	1	a_{12}	a_{13}	a_{14}	a_{15}	v_1	m_1
Розвиток збутової мережі банку	$a_{21} = 1/a_{12}$	1	a_{23}	a_{24}	a_{25}	v_2	m_2
Розвиток банківських продуктів	$a_{31} = 1/a_{13}$	$a_{32} = 1/a_{23}$	1	a_{34}	a_{35}	v_3	m_3
Активізація просування банківських продуктів	$a_{41} = 1/a_{14}$	$a_{42} = 1/a_{24}$	$a_{43} = 1/a_{34}$	1	a_{45}	v_4	m_4
Покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього	$a_{51} = 1/a_{15}$	$a_{52} = 1/a_{25}$	$a_{53} = 1/a_{35}$	$a_{54} = 1/a_{45}$	1	v_5	m_5
Сума	-	-	-	-	-	$\sum v_i$	1,00

Джерело: розраховано автором

Для підтримки рівня конкурентоспроможності банківських продуктів на певному рівні необхідно розуміти, якою є його конкурентоспроможність у порівнянні з іншими продуктами на ринку. Для реалізації даної мети важливим є надання кількісної характеристики рівню конкурентоспроможності (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Рейтинг заходів з адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк»

Заходи	Важливість (нормований вектор) напряму	Оцінка (нормований вектор) заходу	Зважена оцінка	Пріори- тетність
Збільшення величини власного капіталу	0,11	0,11	0,012	16
Збільшення величини залучених ресурсів	0,11	0,27	0,030	12
Оптимізація структури банківського балансу	0,11	0,14	0,015	15
Покращання якості кредитного портфелю	0,11	0,38	0,042	8
Покращання якості активів банку	0,11	0,10	0,011	17
Оптимізація організаційної структури	0,34	0,10	0,034	11
Оптимізація кількості відділень та представництв	0,34	0,26	0,088	4
Розширення електронних каналів збуту	0,34	0,64	0,218	1
Збільшення асортименту інноваційних банківських продуктів	0,27	0,33	0,089	3
Підвищення якості банківських продуктів через вивчення потреб споживачів	0,27	0,19	0,051	6
Пакування банківських продуктів для окремих сегментів	0,27	0,17	0,046	7
Оптимізація цінової політики щодо банківських продуктів	0,27	0,30	0,081	5
Проведення рекламних кампаній в мережі Інтернет	0,09	0,46	0,041	9
Формування партнерських програм з фінансовими та не фінансовими установами	0,09	0,32	0,029	13
Активізація діяльності банку в соціальних мережах	0,09	0,22	0,020	14
Виділення коштів на допомогу ЗСУ, вітчизняній медицині, переміщеним особам	0,18	0,20	0,036	10
Інвестування у перспективні проекти в Україні	0,18	0,60	0,108	2
Проведення політики запобігання незаконних фінансових операцій	0,18	0,20	0,036	10

Джерело: розрахунки автора

Для використання запропонованого методу необхідно також побудувати матриці для попарної оцінки пріоритетності заходів:

- збільшення капіталу та покращання активів банку;
- розвитку збутової мережі банку;
- розвитку банківських продуктів;
- заходів активізації просування банківських продуктів банку;
- покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього.

Отже, пріоритетними заходами підвищення конкурентоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк» є розширення електронних каналів збуту, інвестування у перспективні проекти в Україні, збільшення асортименту інноваційних банківських продуктів, оптимізація кількості відділень та представництв, оптимізація цінової політики щодо банківських продуктів, підвищення якості банківських послуг через вивчення потреб споживачів, пакетування банківських продуктів для окремих сегментів, покращання якості кредит-ного портфелю та проведення рекламних кам-паній в мережі Інтернет.

Проведення рекомендованих заходів дозволить банківській установі збільшити кількість клієнтів, поліпшити фінансові показники, покращити її позитивний імідж на ринку банківських продуктів України. Для підвищення конкурентоспроможності комерційного банку доцільно використати такі напрями як збільшення капіталу та покращання активів, розвиток збутової мережі банку та його продуктів, активізація просування банківських продуктів, покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього.

3.3 Розробка моделі управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк»

Нестабільна, динамічна, складна економічна система сучасності передбачає нові виклики для суб'єктів господарювання, в тому числі і для банківських установ. Процеси конкурентної боротьби посилюються, стають більш помітними, підкріплені законодавчими змінами, а станом на сьогодні

ще й незадовільною епідеміологічною ситуацією в країні, тим самим зумовлюючи збільшення рівня актуальності стратегічного підходу для удосконалення управління різними аспектами банківської діяльності. Стратегічний підхід забезпечує своєчасну та адекватну реакцію управлінців на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а отже створює конкурентні переваги, впливає на збільшення вартості банку та забезпечує оптимізацію процесів діяльності [16].

Успіх банківської установи багато в чому залежить від розробки та вибору правильної стратегії розвитку, в якій було б узгоджено оперативний менеджмент та стратегічне управління. Проте варто зауважити, що стратегічне планування неможливе без стратегічного аналізу, бо завдяки ньому забезпечується належний рівень ефективності управління [26].

Сучасні умови економічного середовища та нові принципи банківського бізнесу передбачають особливе місце конкурентоспроможності в управлінні банківською установою. Самі ж банки мають змогу управляти рівнем власної конкурентоспроможності, підтримуючи високі та/або оптимальні показники діяльності, а також ефективно використовуючи отримані результати в процесі забезпечення цільової позиції у конкурентному середовищі. В такому разі, перед менеджментом банку постає завдання розробки ефективної моделі управління конкурентоспроможністю банку, з використанням стратегічного аналізу та планування. Формування конкурентної стратегії неможливе без глибокого аналізу, який забезпечує чіткі та репрезентативні результати, залежно від спрямованості даного аналізу на той чи інший фактор діяльності банку. Фактична необхідність використання стратегічного аналізу в процесі управління конкурентоспроможністю є беззаперечним фактом, проте сумніви управлінського апарату виникають щодо низки існуючих методів, ефективність яких є спірним питанням у різних аспектах банківської діяльності [13].

Отже, стратегічний аналіз – важливий елемент банківської діяльності, який дозволяє здійснити оцінку власної конкурентної позиції та підібрати можливі шляхи її покращення, на основі вивчення факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища банку. На цьому базується процес формування здорової конкуренції на банківському ринку та розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності банку.

Аналітична діяльність ефективності функціонування банківської системи є не послідовним процесом, а паралельним: результат кожного етапу безпосередньо впливає на наступний або попередній. Аналіз та управління конкурентоспроможності банку – це взаємопов'язаним та безперервним механізмом, що спрямований на досягнення високого рівня конкурентоспроможності банківської установи. Тому аналіз і управління конкурентоспроможністю банку нерозривно пов'язані з формуванням ефективної стратегії [22].

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

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

Внутрішнє середовище повною мірою регулюється управлінським апаратом банку. Завдяки цьому банки можуть створювати базові конкурентні

переваги, які підлаштовуючи під вимоги зовнішнього середовища, сформують бажаний рівень конкурентоспроможності. Структура внутрішнього середовища банку традиційно включає наступні елементи:

- ✓ менеджмент, кодекс поведінки;
- ✓ кадровий потенціал, корпоративна культура, мотивація персоналу, саморозвиток співробітників;
- ✓ рівень автоматизації та комп'ютеризації банківських процесів, діджиталізація та інноваційна діяльність, застосування наукових розробок та інше;
- ✓ продуктова та цінова політика, клієнтоорієнтованість, підходи до просування та збуту;
- ✓ управління активами, власним капіталом і зобов'язаннями банку, доходами та витратами, фінансовими результатами та прибутком.

Паралельно з дослідженням внутрішньобанківських елементів, проводиться аналіз факторів конкурентоспроможності. Традиційно їх класифікують на фінансові, маркетингові, кадрові, управлінські та конкурентні. Фінансова характеристика банку є тією складовою конкурентоспроможності, яка може гарантувати клієнту надійність, захищеність та прозорість наданої послуги. НБУ, як регулятор та гарант захисту прав споживачів фінансових послуг, проводить моніторинг фінансового стану банківських установ.

Джерелами інформації про банки для діючих та потенційних клієнтів можуть бути звіти за дотриманням економічних нормативів банками, рейтингування банків, стрес-тестування і т. п. Маркетингові характеристики, такі як реклама, брендінг, імідж банку, є якісними показниками, які клієнт сприймає більш охоче ніж фінансові. Попри те, що в сучасному економічному просторі активно розвивається тема діджиталізації та онлайн-обслуговування у всіх сферах діяльності, досі залишається значна частка населення, яка віддає перевагу оффлайн-комунікації. Тому важливим питанням залишається компетентність персоналу банку.

Не всі сфери банківської діяльності можна і необхідно автоматизувати,

тому людський фактор завжди залишатиметься актуальною проблемою банківського бізнесу. Управлінські фактори конкурентоспроможності, що характеризують здатність банку до самоорганізації та ефективність взаємозв'язку з клієнтами та контрагентами, мають безпосередній вплив на реалізацію стратегії банку. Управлінський апарат, діяльність якого базується на всебічному контролі банківської установи, забезпечує і формування, і реалізацію конкурентної стратегії, в чому і вбачається його важливість для кожного банку. Конкурентні переваги банку в основному формуються завдяки синтезу вищезгаданих чинників.

Аналіз зовнішніх факторів впливу варто проводити враховуючи той факт, що є екзогенні чинники на які банк може вплинути (потреби клієнта, кон'юнктура ринку, тенденції розвитку галузі), та ті, на які не може впливати жодним чином і має шукати шляхи пристосування (політична ситуація, надзвичайні ситуації, діяльність конкурентів). Вплив зовнішнього середовища банк може регулювати завдяки впровадженню інновацій, таким чином розширювати клієнтську базу, вносити зміни у систему формування попиту на ті чи інші продукти/послуги, і найголовніше – задавати тенденції, до яких матимуть підлаштовуватися конкуренти.

Не можна недооцінювати складність інноваційного процесу, особливо в нашій країні, де науково-технічний прогрес не досяг рівня, наприклад, європейських країн. Проте численні дослідження банківського ринку України свідчать про високий інноваційний потенціал вітчизняних фінансових установ. Щодо другої групи зовнішніх факторів, то їх неможливо ігнорувати, тому важливим є детальний аналіз сили впливу та пошуку методів мінімізації, пов'язаних з ними ризиків.

За результатами діагностичного блоку завдань, здійснюється управління альтернативними конкурентними стратегіями банку. В таблиці 3.4 наведено характеристику процесу формування та відбору стратегій банку [33].

Таблиця 3.4 - Етапи формування конкурентної стратегії банку

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

Джерело: згруповано автором за даними [27]

Розробка різних варіантів стратегій необхідна для полегшення процесу адаптації до мінливих умов середовища діяльності. Кожен зі сценаріїв має свої переваги та недоліки, тому в такому разі банк має змогу забезпечити для себе інструментарій управління конкурентоспроможністю завдяки синтезу різних варіації стратегії.

Система оціночних факторів стратегії передбачає виявлення слабких сторін обраної стратегії, які удосконалюються шляхом імплементації прогресивних маркетингових методів. Вибір та удосконалення робочої стратегії є передумовою формування плану тактичної діяльності банку, яка полягає в реалізації програм та проектів, що створюватимуть уявлення клієнтів про банк та викликатимуть інтерес до лінійки товарів і послуг.

Після відбору конкурентної стратегії банку на етапі управління стратегіями, слідує блок розробки заходів реалізації. Інструментарій для реалізації конкурентної стратегії в його найбільш узагальненому варіанті є типовим для всіх банків. Це визначення шляхів досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, оцінка управлінського потенціалу менеджменту банку та забезпечення необхідними ресурсами. Частково всі ці питання попередньо загадуються при розробці стратегій, проте на даному етапі вони конкретизуються, деталізуються та здійснюються.

Варто зауважити, що сьогодні в еру діджиталізації головним напрямком,

який має найбільший вплив на конкурентні позиції банку, є інноваційна діяльність. Інновації, як головний двигун прогресу, визначають тенденції в банківському бізнесі. На конкурентоспроможність впливають не лише новітні технологічні чи сервісні розробки, а і випуск удосконалених варіантів існуючих продуктів/послуг.

Особливе місце стратегії банку по підвищенню рівня конкурентоспроможності відводиться не обслуговуючому, а управлінському апарату банку. Функціями менеджменту є планування, організація, мотивація, контроль. Незбалансованість або недосконалість будь-якої з них ставить під загрозу успішну реалізацію стратегічного плану банку, а отже виникає ризик неуспішної реалізації стратегії. Щодо забезпеченості ресурсами, то зауважимо, що вони є матеріальними, трудовими, інформаційними та технологічними. Беззаперечно всі вищевказані ресурси необхідні для провадження основної діяльності банку, та коли йдеться про ресурсозабезпеченість конкурентної стратегії, то мається на увазі достатність цих ресурсів та притаманність їм певних особливостей, що і формують конкурентні переваги банку.

Останнім блоком у моделі управління конкурентоспроможністю банку є контроль за реалізацією стратегічного плану. Якщо уважно дослідити модель то можна помітити що всі попередні блоки здебільшого складаються з конкретних послідовних дій, які мають свої результати та відображають плинність процесу управління конкурентоспроможністю банку. А щодо етапу регулювання, то він є циклічною ланкою у розглянутій бізнес- моделі. Отже, регулювання здійснюється за наступними підсумками: фактичні значення цільових показників (критеріїв досягнення цілі, визначених на другому етапі); оцінка впливу зовнішніх факторів (порівнюються з результатами аналітичної діяльності на першому етапі); оцінка якості реалізації стратегії (дослідження результатів реалізації заходів, сформованих на третьому етапі).

Узагальнюючи підсумки реалізації конкурентної стратегії банку необхідно відповісти на питання «Чи досягнуте цільове значення головного параметру?», в даному випадку мається на увазі рівень

конкурентоспроможності. Якщо стратегія забезпечила досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності та досягнута мета банку, то цикл починається з самого початку – з визначення орієнтирів.

Подальший процес може не змінюватись, але точно зміниться головна мета – або підвищиться цільовий рівень конкурентоспроможності, або постане завдання втримати конкурентні позиції на ринку. Варто зауважити, що якщо на етапі формування альтернативних стратегій, жодна з них не дозволяє досягнути поставлених цілей, то банку варто повернутися до блоку визначення орієнтирів та усунути недоліки, які унеможливають створення ефективних стратегічних рішень.

Якщо ж рівень конкурентоспроможності не досяг еталонного значення, то корінь проблеми варто почати шукати в факторах ендо- та екзогенного середовища. При виявленні змін в середовищі діяльності банку, коригування стратегії має починатися з діагностичного блоку, де вивчається їхній вплив. В ситуації, коли на результат не впливають зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, причиною є обрана стратегія. На даному етапі управлінський апарат має повернутись на етап управління конкурентними стратегіями та згенерувати нові варіанти, які б враховували недоліки попередньої стратегії. Якщо ж цілі досягнуті, а мета – ні, то змін потребує комплекс заходів реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку.

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

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної наукової проблеми щодо оцінки системи управління і адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк» та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Висновки і результати, одержані у процесі наукового дослідження, можуть бути зведені до наступного:

Встановлено, що поняття «конкурентоспроможність банківських послуг» у сучасній економічній літературі акумулює в собі властивості конкуренції взагалі з певними специфічними формами свого прояву і трактується як комплекс споживчих та вартісних властивостей, які характеризують відмінності даного виду послуги від аналогічних, які можуть задовольнити потреби клієнта.

Досліджено, що АТ «Креді Агріколь Банк» є надійним та має високу ділову репутацію в Україні. Банк користується довірою 450000 приватними та 30000 корпоративними клієнтами, до них відносяться як малий та середній бізнес, так і великі українські підприємства та міжнародні компанії. Завдяки універсальній клієнтоорієнтованій моделі роздрібного банку, спираючись на співробітництво між роздрібним бізнесом та пов'язаними бізнес-лініями, група Креді Агріколь підтримує проекти своїх клієнтів у Франції та по всьому світу: страхування, нерухомість, платежі, управління активами, лізинг та факторинг, споживче фінансування, корпоративний та інвестиційний банкінг.

Доведено, що коефіцієнт надійності, який характеризує рівень залежності банку від залучених коштів, за аналізований період мав тенденцію до зростання. Однак станом на кінець 2023 р. значення даного показника становило 0,064, що рівне значенню показника 2020 року. Така динаміка свідчить про зниження рівня надійності банку. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів розкриває достатність сформованого капіталу в активізації та покритті різних ризиків. Його оптимальне співвідношення – не менше 10% (0,1) і АТ «Креді Агріколь Банк» не дотримується цього показника, так на кінець 2023 р. на 1 тис.

грн. активів припадає 0,06 тис. грн., тобто спостерігається зменшення, що знижує надійність банку. Коефіцієнт фінансового важеля за аналізований період зріс на 4,586, звідси можна зробити висновок про стабільну активність і здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку, що позитивно впливає на структуру його ресурсної бази. Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу зменшився на 5,277 пп. і становить 23,764, такий високий показник свідчить про зниження спроможності банку захистити клієнтів від можливих ризиків діяльності.

Визначено, що динаміка зміни показників ліквідності, прибутковості, достатності капіталу і якості кредитного портфелю, котрі формують інтегральний показник фінансового стану АТ «Креді Агріколь Банк» та їх бальна характеристика представлені свідчать про те, що їх значення знаходиться у межах норми, але в перспективі бажано впроваджувати зміни для покращення фінансового стану банку.

Доведено, що отримані результати інтегрального показника фінансового стану банку (13,94) вказують на важливість впровадження заходів з удосконалення управління процесом підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк» ключовими з яких є: розробка та впровадження вигідних для діючих клієнтів банку програм іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб; впровадження нових управлінських рішень в рамках політики управління ризиками кредитного портфелю банку; підвищення ефективності управління кредитним портфелем банку; удосконалення роботи з проблемними позичальниками.

Обґрунтовано наступні пріоритетні заходи підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Креді Агріколь Банк»: розширення електронних каналів збуту, інвестування у перспективні проекти в Україні, збільшення асортименту інноваційних банківських продуктів, оптимізація цінової політики щодо банківських продуктів, підвищення якості банківських послуг через вивчення потреб споживачів, пакетування банківських продуктів для окремих сегментів, покращання якості кредитного портфелю та проведення рекламних кампаній в мережі Інтернет.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко Т.П. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища банку. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2 (18). С. 190–198.
1. Дереза В.М., Шавло Ю.А. Сучасний стан та проблеми конкурентоспроможності банків України. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5. С. 306–310.
2. Легка І.В. Рейтинг банків України за інтегральним показником ділової активності. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2021. № 1. С. 109–112.
3. Луцишина Є.В. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. № 56. С. 173–182.
4. Момот О.М. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності банків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 41–47.
5. Разінькова М.Ю., Небаба Н.О., Єгіазарян Р.Г. Оцінка конкурентоспроможності банківської системи України в контексті інтеграції в ЄС. *Агросвіт*. 2018. № 20. С. 31–36.
6. Руда О.Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 58–61.
7. Торяник Ж.І, Копилиць В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1189–1197.
8. Chmutova I., Bezrodna O. Development of risk-based financial security management strategy for the bank. *Scientific approaches to the study of the world economy* : collective monograph. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2020. P.71–82.
9. The mutual fund industry: Competition and investor welfare / R.G. Hubbard et. al. New York, NY : Columbia University Press, 2010. 256 p.
10. Vanhatalo J., Völzer H., Leymann F. Faster and More Focused Control-

Flow Analysis for Business Process Models Through SESE Decomposition. *Lecture Notes in Computer Science*. 2007. Vol.4749. Pp. 43–55.

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

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

13. Коверза В.С., Неівестна О.В., Шендригоренко М.Т., Іванова Н.С. Шляхи підвищення кон- курентоспроможності банків в контексті інтеграції в ЄС. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.75> (дата звернення: 05.07.2024).

14. Алексеєнко М.Д., Денисенко А.В. Інноваційні послуги та підвищення конкурентоспроможності банків. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 1 (29). С. 19–27.

15. Зайонц А.В. Підвищення конкурентоспроможності банку на кредитному ринку за рахунок упровадження інновацій на основі big data та технологій штучного інтелекту. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 69–75.

16. Брітченко І.Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 1(1). С. 176–179.

17. Бестужева С.В. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності України в умовах нестабільності економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 27–32.

18. Гаркава Ю.О., Міщенко Т.Г. Напрями підвищення конкурентоспроможності країни. *Інформаційні технології в економічних дослідженнях*. 2015. № 1. С. 111–122.

19. Золковер А.О., Гуменюк А.О. Методи забезпечення фінансової стійкості комерційних банків. *International Scientific Journal*. 2015. № 2. С. 32–35.

20. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 84–95.
21. Біленко М.С. Новели законодавства в банківській сфері в умовах воєнного стану. *Нове українське право*. 2022. № 2. С. 9-14.
22. Богдан Б.В. Шуліка Є.Є., Банківська діяльність та банківські послуги: питання термінологічного співвідношення та взаємозв'язку. *Наукові записки. Серія: право*. 2023. №14. С. 272-277.
23. Боднар О. А., Паламарчук В. С. Гаврилов А. О., Аналіз стану ринку банківських послуг України в умовах пандемії. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №23. С. 13-19.
24. Волкова В., Волкова Н. Конкурентоздатний потенціал банків: сутність та оцінка. *European journal of economics and management*. 2020. №6.С. 122-129.
25. Вядрова І. М., Морозов М. В., Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнесінформ*. 2020. №11. С.324-330.
26. Ганзюк С.М., Шаровський М.Ю., Традиційні та інноваційні послуги на ринку банківських продуктів України. *Гроші, фінанси і кредит. Інфраструктура ринку*. 2020. С.297-301.
27. Панченко Н., Балацька В., Татяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 160-163.
28. Панченко О. В. Удосконалення маркетингових комунікацій у забезпеченні ефективності діяльності банків в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 7–13.
29. Філіппов В.Ю., Корсікова О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банківських установ. *Economics: time realities*. 2023. №2. С. 60-68.
30. Халевський О. І. Цифрова трансформація в міжнародній банківській

сфері. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. Т. 1. № 11. С. 226–230.

31. Хіміч А.В., Штулер І.Ю. Сучасні тенденції та інновації на ринку банківських послуг та проблеми впровадження банківських інновацій в Україні. *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2020. №10(232). С. 51-61.

32. Холявко Н. І., Козлянченко О. М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектора. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 217-224.

33. Haykal H. The Impacts of Applying National Payment Gateway in the Indonesian Payment System As the Economic Democracy Implementation. Surakarta: Yustisia Jurnal Hukum, 8(3). 2020. 458 p.

34. Ricks M., Crawford J., Menand L. Digital Dollars. San Francisco: Vanderbilt Law Research Paper. 2020. № 18–33. 46 p.

35. Котенко А.М. Правове регулювання платіжних систем. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 10. С. 704-709.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Нормативні значення індикаторів для оцінки інтегрального показника фінансового стану

Показник	Граничні межі показника					
	Бал 5	Бал 4	Бал 3	Бал 2	Бал 1	Бал 0
Достатність капіталу						
Норматив Н2, %	>25	25 – 20	20 – 15	15 – 10	10 – 5	<5
Співвідношення власного капіталу і зобов'язань банку, %	>25	25 – 20	20 – 15	15 – 10	10 – 5	<5
Мультиплікатор капіталу	<3	3 – 5	5 – 9	9 – 12	12 – 15	>15
Співвідношення власного капіталу та дохідних активів, %	>25	25 – 20	20 – 15	15 – 10	10 – 5	<5
Якість кредитного портфеля						
Норматив Н7, %	<10	10 – 15	15 – 20	20 – 25	25 – 27	>27
Співвідношення проблемних позик та кредитного портфеля, %	<10	10 – 15	15 – 20	20 – 25	25 – 30	>30
Співвідношення резервів під кредити та кредитного портфеля, %	<10	10 – 15	15 – 20	20 – 25	25 – 30	>30
Співвідношення резерву під кредити та проблемних позик	>3	3 – 2,5	2,5 – 2	2 – 1,5	1,5 – 1	<1
Прибутковість						
Прибутковість активів (ROA), %	>2,5	2,5 – 2	2 – 1,5	1,5 – 1	1 – 0,5	<0,5
Прибутковість капіталу (ROE), %	>15	15 – 12	12 – 9	9 – 6	6 – 3	<3
Чиста процентна маржа, %	>9	9 – 7,5	7,5 – 6	6 – 4,5	4,5 – 3	<3
Чистий спред, %	>7	7 – 5,5	5,5 – 4	4 – 2,5	2,5 – 1,5	<1,5
Ліквідність						
Норматив Н4, %	>50	50 – 40	40 – 30	30 – 20	20 – 15	<15
Норматив Н5, %	>70	70 – 60	60 – 50	50 – 40	40 – 35	<35
Норматив Н6, % (до 2011 року)	>50	50 – 40	40 – 30	30 – 20	20 – 15	<15
Норматив Н6, % (з 2011 року)	>90	90 – 80	80 – 70	70 – 60	60 – 50	<50
Співвідношення високоліквідних активів та загальних активів, %	>20	20 – 15	15 – 12	12 – 8	8 – 5	<5