

## Особливості функціонування підприємств на сучасному ринку банківських послуг України

**Могилова А.Ю.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економічної теорії та маркетингу  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

**Борисов Є.В.**

студент  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Проведено компаративний аналіз основних банків України за головними показниками конкурентоспроможності банку. Особливу увагу приділено аналізу якості банківських послуг. Окремо проаналізовано конкурентні позиції банків за кредитними та депозитними операціями. Для аналізу конкурентної ситуації на ринку банківських послуг України використано моделі п'яти конкурентних сил М. Портера та McKinsey/GE. Розроблено стратегічні напрями зміцнення конкурентної позиції українського банку за сучасних умов господарювання.

**Ключові слова:** банк, конкурентоспроможність, депозитні операції, кредитні операції, модель конкуренції М. Портера, матриця McKinsey/GE.

Могилова А.Ю., Борисов Е.В. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ УКРАИНЫ

Проведен компаративный анализ основных банков Украины по главным показателям конкурентоспособности банка. Особое внимание уделено анализу качества банковских услуг. Отдельно проанализированы конкурентные позиции банков по кредитным и депозитным операциям. Для анализа конкурентной ситуации на рынке банковских услуг Украины использованы модели пяти конкурентных сил М. Портера и GE/McKinsey. Разработаны стратегические направления укрепления конкурентной позиции украинского банка в современных условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** банк, конкурентоспособность, депозитные операции, кредитные операции, модель конкуренции М. Портера, матрица McKinsey/GE.

Mohylova A.Yu., Borisov E.V. FEATURES OF FUNCTIONING OF THE ENTERPRISES ON THE MARKET OF BANKING SERVICES IN UKRAINE

The analysis of the main banks of Ukraine on the main indicators of the bank's competitiveness was made. Particular attention was paid to the analysis of the quality of banking services. The competitive positions of banks on credit and deposit operations were analyzed. To analyze the competitive situation in the banking services market of Ukraine, models of 5 competitive forces of M. Porter and McKinsey/GE were used. Strategic directions of strengthening of the competitive position of the Ukrainian bank in the modern conditions of management are developed.

**Keywords:** bank, competitiveness, deposit operations, credit operations, M. Porter's model of competition, matrix McKinsey/GE.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ринок банківських послуг є одним із важливих і невід'ємних складників сучасної ринкової економіки, тому сьогодні зростає інтерес до різних аспектів діяльності банків та методів управління ними. Банки поступово перетворилися на основних посередників у перерозподілі капіталів, у забезпеченні безперервності процесу економічного відтворення.

Протягом останніх декількох років банківська система України знаходиться у стані системної кризи. Програма реформ оздоровлення банківської системи, запропонована

Національним банком України, призвела до суттєвого зменшення їхньої кількості та до радикальних змін у функціонуванні системних банків. Так, згідно з результатами звітів Національного банку України, станом на 1 січня 2018 р. в Україні функціонувало 82 банки, що порівняно з початком 2014 р. менше на 98 банків, або на 54,4%.

Як відомо, у ринкових умовах мають можливість розвиватися тільки ті банки, які зберігають стабільність і володіють високою конкурентоспроможністю, тому постає необхідність в її аналізі за комплексом методичних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми впливу сучасних проблем господарювання у банківському секторі України на конкурентну позицію конкретного банку знайшли свого відображення у працях багатьох науковців. Значний внесок у розвиток даного питання зробили В. Коваленко, Я. Вербицька, О. Руда, А. Менчинська, Ю.М. Белова. Однак значна частина питань, пов'язаних із детальним аналізом конкурентоспроможності банків, потребує подальшого дослідження і вирішення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виявлення чинників, що визначають конкурентоспроможність банків, та розроблення напрямів розвитку банків в аспекті зміцнення їхніх конкурентних позицій за сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для формування більш глибоких висновків із досліджуваного питання було оцінено конкурентні позиції п'яти найбільших українських банків (АТ «КБ «ПриватБанк», ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Укрсиббанк», ПАТ «ПУМБ») із застосуванням методу бального оцінювання в розрізі співвідношення «відносна якість – вартість послуг».

Для оцінки якості послуг банку використано такі параметри: асортимент, якість обслуговування та рівень ризику при користуванні послугами, привабливість банку. Асортимент оцінено за кількістю депозитних продуктів та видів позичок як для фізичних, так і юридичних клієнтів. Оскільки вибрані для дослідження банки входять до двадцятки найбільших банків України, то послуги щодо розрахунково-касового обслуговування, операції із цінними паперами є стандартними для всієї групи і не є цінним для дослідження.

Якість обслуговування для більшої об'єктивності визначено за допомогою рейтингів, представлених на сайтах [finance.ua](http://finance.ua) [5] та [dr.informator.ua](http://dr.informator.ua) [5], як середнє арифметичне між ними. Рівень ризику під час користування послугами оцінено на базі рейтингу надійності та стійкості, представлених на сайтах [forbes.net.ua](http://forbes.net.ua) [6] та [minfin.com.ua](http://minfin.com.ua) [5], а рейтинг привабливості та популярності банків – на базі кількості відгуків, розміщених на сайті [banker.ua](http://banker.ua) [14] (табл. 1).

Важливість кожного критерію з позиції клієнта визначено експертним шляхом за допомогою фокус-групи. Абсолютні значення та рейтинги нами переведено у відносні показники за допомогою 50-бальної

шкали: 50 балів – високий рівень, 40 балів – вище середнього, 30 балів – середній рівень, 20 балів – нижче середнього, 10 балів – низький рівень. Добуток відносної важливості параметру та його бальної оцінки відображає рівень якості послуг аналізованої вибірки українських банків (табл. 2).

Найбільш якісні послуги, відповідно до даних таблиці, надає АТ «КБ «ПриватБанк». Інші банки надають послуги нижчої якості порівняно із середнім значенням по групі аналізованих банків.

Варто звернути увагу, що якість послуг, які пропонуються даними банками, не є низькою. Навпаки, ці банки входять до двадцятки найбільш банків і найчастіше потрапляють до TOP-10/20 за якістю послуг. Але під час порівняння їх один з одним оцінюються окремі елементи, що й впливають на відносну якість послуг.

Оцінку рівня вартості банківських послуг проведено, використовуючи дані щодо тарифів банків на їхніх офіційних сторінках (табл. 3).

Згідно з даними табл. 3, АТ «КБ «ПриватБанк» отримав найвищу бальну оцінку – 37 балів, що свідчить про найвищі відсоткові ставки по депозитах як у національній, так і в іноземній валюті, а ПАТ «ПУМБ» посів друге місце за рівнем вартості послуг із бальною оцінкою в 32,6, оскільки має найнижчі тарифи на розрахунково-касове обслуговування (РКО).

Найвищі тарифи встановлює ПАТ «Укрсиббанк», а ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «Ощадбанк» мають середні значення тарифів РКО, обслуговування позичок та середні відсоткові ставки по депозитам.

На основі отриманих фактичних показників рівня якості та вартості послуг банків побудовано карту позиціонування банківських послуг. При цьому вісь абсцис відображає значення якості послуг від низького до високого, а вісь ординат – значення вартості послуг від високого до низького (рис. 1).

Згідно з рис. 1, два з п'яти аналізованих банків входять до квадранту «висока якість/низька ціна». Це один із найбільш конкурентоспроможних квадрантів, оскільки будь-який споживач зацікавлений в отриманні найкращих та найякісніших послуг за найнижчою вартістю.

Побудова карти позиціонування банківських послуг за якістю та вартістю послуг дає змогу більш точно визначити конкурентну позицію банку на ринку відносно конкурентів та не є достатньою для оцінки якості на предмет відповідності корпоративним стандартам

Таблиця 1

## Оцінка якості послуг банків-конкурентів станом на 01.07.2018

Критерії оцінки	Максимальне значення одиниці виміру	Показники банків					Бальні оцінки				
		ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ	ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ
<b>Асортимент (середнє значення)</b>							25	25	25	15	20
– депозитні продукти	Шт.	11	10	18	9	10	20	20	30	10	10
фізичні особи	Шт.	8	3	4	4	4	x	x	x	x	x
малий та середній бізнес	Шт.	3	7	14	5	6	x	x	x	x	x
– кредитні послуги	Шт.	18	16	12	13	14	30	30	20	20	30
фізичні особи	Шт.	6	9	5	5	8	x	x	x	x	x
малий та середній бізнес	Шт.	12	7	7	8	6	x	x	x	x	x
<b>Якість обслуговування (середнє значення)</b>							<b>45</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>45</b>
finance.ua	5 балів	3,08	2,45	2,8	2,83	3,14	40	20	30	30	50
dp.informator.ua	1 місце з 20	1	3	5	4	2	50	40	30	40	40
<b>Надійність, стійкість (середнє значення)</b>							<b>30</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>25</b>
forbes.net.ua	5 балів	2,8	3	3,65	3,15	2,5	30	30	40	40	20
minfin.com.ua	1 місце (з 31)	10	8	1	2	12	30	40	50	50	30
<b>Популярність банку (привабливість бренду) banker.ua</b>	1 місце (з 31)	1	20	6	12	5	50	20	40	30	40

Джерело: складено авторами за даними [5; 6; 14]

Таблиця 2

## Рівень якості послуг, що надаються банками, станом на 01.07.2018

Критерії оцінки	Відносна важливість критеріїв	Бальні оцінки					Бальні оцінки				
		ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ	ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ
Асортимент	0,24	25	25	25	15	20	6	6	6	3,6	4,8
Якість обслуговування	0,57	45	30	30	35	45	25,7	17,1	17,1	19,9	25,7
Надійність	0,14	30	35	45	45	25	4,2	4,9	6,3	6,3	3,5
Привабливість бренду	0,05	50	20	40	30	40	2,5	1	2	1,5	2
Всього	1,00	150	110	140	125	135	38,1	29	31,4	31,3	36
Середній рівень якості							33,16				
Відносний рівень якості							1,15	0,87	0,95	0,94	1,09

Джерело: складено авторами за даними [5–14]

банку та вимогам споживачів. Зокрема, згідно з народним рейтингом на веб-порталі Мінфіну, «ПриватБанк» посідає 10-е місце, «ОщадБанк» – 8-е, «Райффайзен Банк Аваль» – 1-е, «Укрсиббанк» – 2-е та «ПУМБ» – 12-е місце.

Оцінка якості та вартості банківських послуг показала, що саме за цим складником конкурентоспроможності банки найчастіше прагнуть мати явні переваги перед конку-

рентами. Саме якість банківських продуктів є однією з головних причин переходу клієнтів до іншого банку.

Конкурентоспроможність банків підвищуватиметься, коли кожен окремих клієнт або відвідувач, вийшовши з будь-якого відділення банківської установи, буде впевнений у тому, що він зробив правильний вибір й отримав за свої гроші лише найкраще.

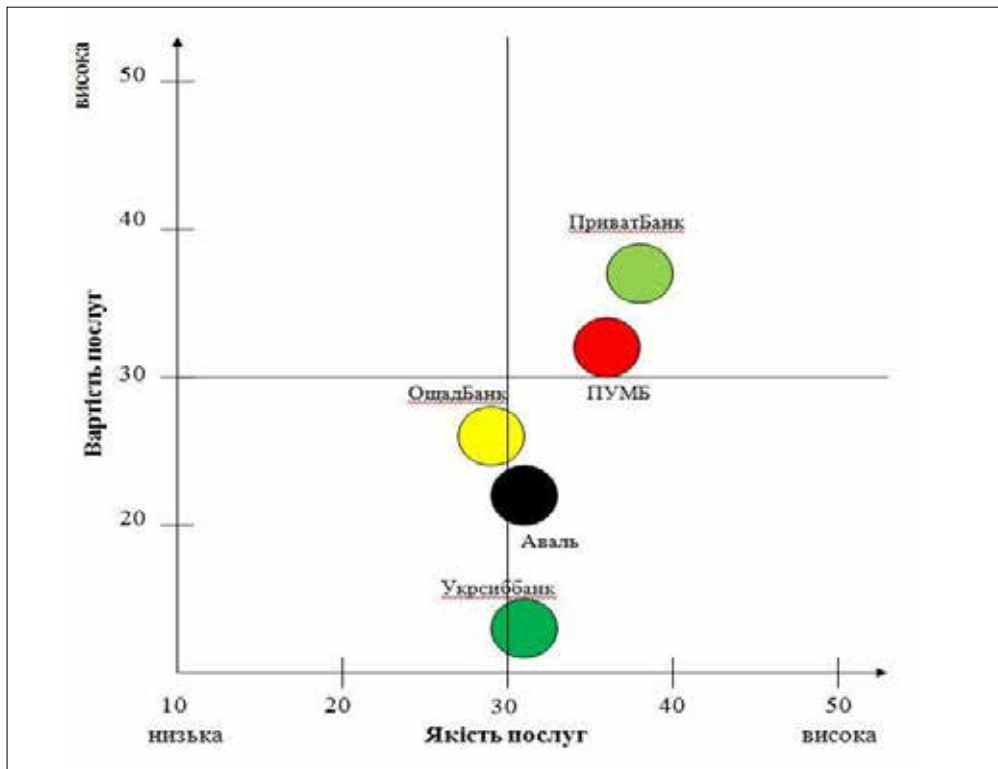


Рис. 1. Карта позиціонування банківських послуг (якість/ціна)

Таблиця 3

Рівень вартості послуг, що надаються банками, станом на 01.07.2018

Критерії оцінки	Відносна важливість критеріїв	Бальні оцінки					Бальні оцінки					
		ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ	ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ	
Кредитування	0,39	30	20	10	20	30	11,7	7,8	3,9	7,8	11,7	
Депозитні операції	0,35	50	30	30	10	30	17,5	10,5	10,5	3,5	10,5	
Розрахунково-касове обслуговування	0,26	30	30	30	10	40	7,8	7,8	7,8	2,6	10,4	
Всього	1,00	110	80	70	40	100	37	26,1	22,2	13,9	32,6	
Середній рівень вартості		26,36										
Відносний рівень вартості							1,4	0,99	0,84	0,53	1,24	

Джерело: складено авторами за даними [7–11]

Для оцінки рівня конкурентоспроможності вибрано послуги для вкладників (депозитні операції) та послуги для позичальників (кредитні операції). Такі послуги, як розрахунково-касове обслуговування, інвестиційні, консультаційно-інформаційні, є стандартними для всіх українських банків та не є цінними для дослідження.

Проведення депозитних операцій є одним з основних джерел формування ресурсної бази банку. Специфічність депозитних операцій полягає у визначальній ролі клієнта банку, який самостійно приймає рішення щодо виду та величини депозитного вкладу. Мета депозитної політики полягає у досягненні максимального прибутку за всебічного задоволення потреб клієнтів у депозитних послугах [15].

Було використано модель п'яти сил Портера для якісної оцінки стратегічної позиції в аспекті депозитної політики «ПриватБанку» на ринку. Основними конкурентами для АТ «КБ ПриватБанк» у бізнес-галузі депозитних операцій є «Ощадбанк», «Укрексімбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Альфа-Банк».

Проведемо аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю п'яти сил конкуренції Майкла Портера.

**1. Загроза появи потенційних конкурентів.** Щоб почати бізнес у цій сфері, потрібно мати істотний початковий капітал, отримати ліцензію – все це ускладнює вхід на ринок. Таким чином, загроза появи нових конкурентів є незначною.

**2. Загроза посилення внутрішньогалузевої конкуренції.** Конкурентами «ПриватБанку» є комерційні банки, такі як «Ощадбанк», «Укрексімбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Альфа-Банк» та ін., що надають стандартні банківські послуги. Однак реальна конкуренція на цьому ринку простежується мало. Частка держави в акціях «ПриватБанку» становить 100%, тобто депозитні вклади захищені не тільки фінансовою стабільністю банку, а й державою, що передбачила умови повернення заощаджень громадянам у разі форс-мажорних обставин. У цьому разі конкуренція з боку приватних банків не може вплинути негативно на функціонування «ПриватБанку». Рівень конкурентної боротьби – мінімальний.

**3. Загроза посилення влади споживачів.** На ринку банківських послуг основними споживачами вважаються фізичні й юридичні особи: акціонери, вкладники, позичальники, векселетримачі. «ПриватБанк» володіє значною клієнтською базою в усіх сегментах і в

усіх регіонах країни. Необхідно відзначити, що влада споживачів – мінімальна.

**4. Загроза появи товарів-замінників.** «ПриватБанк» надає можливість своїм клієнтам оформити депозитні вклади в будь-якій точці світу онлайн (за допомогою Інтернет-банкінгу «Приват24») та в будь-якому відділенні на території України з можливістю розторгнення вкладу в будь-який момент без утрати відсотків, тому існує зовсім низький рівень загрози з боку товарів-замінників.

**5. Загроза посилення ринкової влади постачальників.** Ринкова влада постачальників у бізнес-галузі депозитних операцій не має великої сили, оскільки вони представляють переважно аналогічні типи вкладів: строкові, поточні, до запитання.

Сьогодні залишається пріоритетним збільшення депозитного портфелю. Для цього існує багато механізмів, головним з яких банк вибрав індивідуальний підхід до кожного клієнта. Саме це дає змогу банку максимально задовольняти потреби клієнта та забезпечує стабільний розвиток [16].

У табл. 4 продемонстровано показники банків за депозитними ставками фізичних осіб та проведено розрахунок коефіцієнту їхньої конкурентної привабливості. Виходячи з розрахованих показників, можна зробити висновок, що «Альфа-Банк» займає лідируючу позицію за ціною залучених від населення ресурсів. Коефіцієнт конкурентної привабливості зазначеного банку дорівнює одиниці, оскільки ставка за депозитами у нього найвища серед групи досліджуваних банків.

На другому місці знаходиться «Укрексімбанк» із показником 0,97, що є також достатньо високим значенням. «ПриватБанк» йде з коефіцієнтом 0,91, що свідчить про високий рівень конкурентної привабливості депозитних продуктів та про те, що заходи банку щодо забезпечення конкурентоспроможності ефективні. Далі йдуть «Ощадбанк» – 0,84 та «Райффайзен Банк Аваль» – 0,66.

Оцінимо конкурентоспроможності банків на основі методу бальних оцінок (табл. 5). Як видно з табл. 5, найвищу конкурентну позицію за кількістю набраних балів займає АТ «КБ «ПриватБанк», далі відповідно йдуть АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УкрСиббанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк».

Кредитні операції для комерційного банку – важливий вид діяльності, що приносить основну частину доходу. Проте під час організації кредитних операцій кожен комерційний банк

Таблиця 4

**Значення коефіцієнта конкурентної привабливості  
депозитних ставок для фізичних осіб [15]**

Показники	ПриватБанк	Ощадбанк	Укрексімбанк	Райффайзен Банк Аваль	Альфа-Банк
Ставки за депозитами, %	14,5	13,5	15,5	10,5	16,0
Мінімальні ставки на ринку, %	5,0				
Максимальні ставки на ринку, %	16,0				
Коефіцієнт конкурентної привабливості	0,91	0,84	0,97	0,66	1,0

повинен докладати зусилля, спрямовані на мінімізацію можливих утрат від невиконання кредитних зобов'язань клієнтами.

Як і під час аналізу депозитної політики банку, використаємо модель п'яти конкурентних сил Портера для якісної оцінки стратегічної позиції кредитної політики на ринку.

Спочатку побудовано карту стратегічних груп (рис. 1), на якій можна побачити, що основними конкурентами для ПАТ «КБ «ПриватБанк» у бізнес-галузі кредитних операцій є: «Ощадбанк», «Укрексімбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Альфа-Банк».

**1. Загроза появи потенційних конкурентів.** Щоб почати бізнес у даній сфері, потрібно мати істотний початковий капітал, отримати ліцензію – усе це ускладнює вхід на ринок. Таким чином, загроза появи нових конкурентів є незначною.

**2. Загроза посилення внутрішньогалузевої конкуренції.** Конкурентами «ПриватБанку» є комерційні банки, такі як «Ощадбанк», «Укрексімбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Укрсиббанк» та ін., що надають стандартні банківські послуги. Однак реальна конкуренція на цьому ринку простежується мало. Частка держави в акціях «ПриватБанку» становить 100%, що забезпечує банк державною підтримкою. У цьому разі конкуренція з боку приватних банків не може вплинути негативно на функціонування «ПриватБанку». Рівень конкурентної боротьби – мінімальний. Незважаючи на недосяжність «ПриватБанку», більш вигідні ставки по кредитах приватних банків можуть забрати клієнтів.

**3. Загроза посилення влади споживачів.** На ринку банківських послуг основними споживачами вважаються фізичні й юридичні особи: акціонери, вкладники, позичальники, векселетримачі. «ПриватБанк» володіє значною клієнтською базою в усіх сегментах і в

усіх регіонах країни. Необхідно відзначити, що влада споживачів – мінімальна.

**4. Загроза появи товарів-замінників.** «ПриватБанк» надає можливість своїм клієнтам оформити безкомісійну розстрочку на товар у магазині без наявності документів (достатньо лише мати картку «ПриватБанку»), отримати кредитний ліміт на картку «Універсальна» та керувати ним у режимі онлайн, отримати кошти на розвиток власного бізнесу (проект КУБ), тому існує зовсім низький рівень загрози з боку товарів-замінників.

**5. Загроза посилення ринкової влади постачальників.** Ринкова влада постачальників у бізнес-галузі кредитних операцій не має великої сили, оскільки вони представляють переважно аналогічні послуги: кредитні ліміти на картки фізичних осіб із пільговим періодом, можливість купити товар у розстрочку, авто та житло в кредит, кредитні ліміти на поточні рахунки ФОП/юридичних осіб тощо.

Далі проаналізуємо розвиток конкурентного середовища на банківському ринку. Частка кредитів фізичним особам банків-лідерів за обсягом кредитного портфеля дуже відрізняється, але протягом досліджуваного періоду відображається тенденція її збільшення. Частка кредитів юридичним особам за період з 01.01.2014 по 01.01.2017 у середньому зросла на 19% (табл. 6).

Це свідчить про те, що банки зменшують надання кредитів фізичним особам та збільшують юридичним особам, що пов'язано з кризовим становищем економіки України. Банки віддають перевагу кредитуванню юридичних осіб. Таким чином, вони зменшують ризик самого процесу кредитування та намагаються повернути надані кошти разом із процентами.

У табл. 6 наведено динаміку обсягів наданих банками України кредитів юри-

## Розрахунок показників визначення конкурентоспроможності банків України

№	Показник	ПриватБанк	Ощадбанк	Укрексімбанк	Райффайзен Банк Аваль	Альфа-Банк
1	Імідж та надійність банку	90	90	90	90	90
2	Масштаби діяльності банку на ринку депозитних послуг					
2.1	Частка банку на ринку депозитних послуг	10	5	5	5	5
2.2	Частка банку на ринку еквайрингу платіжних карток	10	5	5	10	5
2.3	Територіальна експансія	15	15	15	15	15
3	Динаміка депозитних операцій					
3.1	Приріст довгострокових депозитів	8	8	8	8	8
3.2	Приріст середньострокових депозитів	14	7	14	14	7
4	Якісна оцінка клієнтської бази					
4.1	Юридичні особи	3,5	10,5	7	10,5	7
4.2	Фізичні особи	7	3,5	7	3,5	3,5
5	Продуктова політика банку					
5.1	Широта асортименту	12	8	8	12	12
5.2	Унікальні властивості продукту	3	3	3	3	3
5.3	Наявність інновацій, ноу-хау	3	3	3	3	3
6	Цінова політика банку					
6.1	Швидкість реагування банку на зміну цін	30	20	20	30	30
7	Сервісні умови					
7.1	Якість обслуговування	4	4	4	4	4
7.2	Додаткові послуги	6	6	2	6	6
8	Технологічна оснащеність	30	10	10	30	20
9	Партнерські відносини					
9.1	Спільні проекти	6	6	6	6	6
9.2	Агентська мережа	8	4	4	8	8
9.3	Оцінка рекламної кампанії	8	4	4	8	4
10	Оцінка рекламної кампанії	8	4	4	8	4
11	Фінансові результати діяльності					
11.1	Прибуток та рентабельність	12	12	12	12	12
12	Людський фактор	15	15	15	15	15
	<b>Загальна кількість балів</b>	<b>294,5</b>	<b>239</b>	<b>242</b>	<b>293</b>	<b>263,5</b>

Джерело: складено авторами

Таблиця 6

**Динаміка обсягів наданих кредитів юридичним особам банками України  
за період з 01.01.2015 по 01.01.2018, млн. грн. [17]**

Банк	2015	2016	2017	Темп приросту, %
ПриватБанк	161 802	179 686	7 254	-96
Ощадбанк	57 657	84 758	70 657	22
Альфа-Банк	28 369	25 888	19 618	31
Укресімбанк	29 448	42 806	67 371	128
Райффайзен банк Аваль	30 479	33 991	33 817	11

Таблиця 7

**Динаміка обсягів наданих кредитів фізичним особам банками України  
за період з 01.01.2015 по 01.01.2018, млн. грн. [17]**

Банк	2015	2016	2017	Темп приросту, %
ПриватБанк	30 273	29 567	30 862	2
Ощадбанк	3 996	4 295	3 844	-4
Альфа-Банк	6 204	6 619	8 605	39
Укресімбанк	202	117	209	3
Райффайзен банк Аваль	20 432	16 143	3 977	-81

дичним особам за період з 01.01.2015 по 01.01.2018.

До 01.01.2017 беззаперечним лідером за обсягом наданих кредитів юридичним особам був «ПриватБанк» (179 868 млн. грн.), проте наступного року відбулося різке падіння на 96%, і станом на 01.01.2018 сума обсягів наданих кредитів становила 7 254 млн. грн. Лідером став «Ощадбанк» – 70 657 млн. грн.

У табл. 7 проаналізовано динаміку обсягів наданих банками України кредитів фізичним особам за період із 01.01.2015 по 01.01.2018. У середньому частка кредитів фізичним особам, що надаються банками України, знизилася на 8%, а лідером за обсягами наданих кредитів є «ПриватБанк» (30 862 млн. грн.), друге місце займає «Альфа-Банк» (8 605 млн. грн.).

Після націоналізації «ПриватБанк» вирішив сконцентруватися на карткових кредитах, збільшивши кредитні ліміти для своїх клієнтів. Це дало змогу банку нарости кредитний портфель на 2% і, таким чином, дещо поліпшити фінансовий результат. Хоча на тлі збитків від знецінення корпоративного портфеля розглядати його важко.

Для узагальнюючої оцінки конкурентоспроможності двох типів банківських послуг побудуємо матрицю McKinsey. Стратегічна модель GE/McKinsey більш наочно висвітлює позиції ПАТ «КБ «ПриватБанк» на ринку, оскільки у матриці вибору стратегії GE/McKinsey разом із показником конкуренто-

спроможності використовується оцінка привабливості ринку, які є важливими для розвитку банку на ринку.

Побудова моделі складається з таких етапів:

1. Спочатку проведемо оцінку привабливості двох бізнес-галузей: депозитних та кредитних операцій (табл. 8).

2. Далі розрахуємо підсумкові оцінки конкурентоспроможності цих бізнес-галузей (табл. 9).

3. На останньому етапі за підсумковими оцінками з попередніх двох таблиць побудуємо матрицю GE/McKinsey та визначимо стратегічні маркетингові рекомендації для кожної позиції СБО (табл. 10).

**Висновки з цього дослідження.** Для СБО «Депозити» можна рекомендувати до використання стратегію росту, яка включає в себе визначення конкурентних переваг, посилення слабких позицій.

Для СБО «Кредити» можна рекомендувати до використання стратегію вибіркового розвитку, що включає в себе: інвестування сегментів з низьким ризиком та високою рентабельністю; спеціалізацію у зростаючому сегменті; пошук шляхів одержання конкурентних переваг.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення конкретних заходів щодо реалізації цих стратегічних напрямів, завдяки чому стане можливим посилити конкурентні позиції конкретних банків у здоровому конкурентному середовищі.



Таблиця 8

## Оцінка привабливості бізнес-галузі

Критерії привабливості бізнес-галузі	Питома вага, %	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10		Підсумкова оцінка	
		Депозитні операції	Кредитні операції	Депозитні операції	Кредитні операції
Вплив конкурентів	10	10	4	1,0	0,4
Вплив споживачів	10	8	6	0,8	0,6
Вплив товарів-замінників	3	5	4	0,15	0,12
Рівень конкуренції	15	7	4	1,05	0,6
Рівень регулювання з боку держави	25	8	5	2,0	1,25
Відношення громадськості до галузі	12	10	5	1,2	0,6
Швидкість технологічних нововведень	20	7	7	1,4	1,4
Темпи зростання	5	6	2	0,3	0,1
<b>Зважена оцінка</b>	<b>100%</b>			<b>7,90</b>	<b>5,07</b>

Джерело: складено авторами

Таблиця 9

## Оцінка конкурентоспроможності бізнес-галузі

Чинники конкурентоспроможності	Питома вага, %	Оцінка вираженості чинника від 1 до 10		Підсумкова оцінка	
		Депозитні операції	Кредитні операції	Депозитні операції	Кредитні операції
Ціна кредитних і депозитних ресурсів	21	5	3	1,05	0,63
Рівень банківського сервісу	15	10	7	1,5	1,05
Здатність задовольнити вимоги клієнтів	10	5	4	0,5	0,4
Гарний імідж серед клієнтів	8	8	5	0,64	0,4
Реклама	10	5	3	0,5	0,3
Зручне розташування філій	20	10	10	2,0	2,0
Реакція на зміну ринкових умов	7	5	3	0,35	0,21
Якість обслуговування клієнтів	9	7	5	0,63	0,45
<b>Зважена оцінка</b>	<b>100%</b>			<b>7,17</b>	<b>5,44</b>

Джерело: складено авторами

Таблиця 10

## Матриця GE/McKinsey

Привабливість бізнес-галузі	Велика (8-10 балів)		Депозитні операції	
	Середня (4-7 балів)		Кредитні операції	
	Низька (1-3 балів)			
	Низька (1-3 балів)	Середня (4-7 балів)	Велика (8-10 балів)	
<b>Конкурентоспроможність бізнес-галузі</b>				

Джерело: складено авторами

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Коваленко В.В., Бєлова Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 149–152.
2. Коваленко В.В., Вербицька Я.Є. Конкурентоспроможність банків України в умовах економічної глобалізації. International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE». 2016. № 1(5). Vol. 5. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4503/1>.
3. Руда О.Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 58–61.
4. Менчинська А.В. Конкурентоспроможність банків на інвестиційному ринку України. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 43–48.
5. Минфин. Банки. URL: <http://www.minfin.com.ua>.
6. Народний рейтинг банків України. URL: <http://finance.ua>.
7. Офіційний сайт АТ «КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>.
8. Офіційний сайт ПАТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/>.
9. Офіційний сайт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». URL: <https://www.aval.ua/>.
10. Офіційний сайт АТ «Укрсиббанк». URL: <http://www.ukrsibbank.com>.
11. Офіційний сайт ПАТ «ПУМБ». URL: <https://www.pumb.ua/ru>.
12. Рейтинг українських банків в соціальних мережах. URL: <https://dp.informator.ua/2016/12/23/rejting-ukrainskih-bankov-uznaj-kto-na-pervom-meste/>.
13. Рейтинг життєспроможності українських банків. URL: <http://forbes.net.ua/business/1421401-rejting-zhiznesposobnosti-ukrainskih-bankov-2016>.
14. Український банківський портал. Народний рейтинг банків України. URL: <http://banker.ua>.
15. Аналітичний огляд банків України. URL: <http://bankografo.com>.
16. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 599 с.
17. Основні показники діяльності банків України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.

## REFERENCES:

1. Kovalenko V.V., Bielova Yu.M. (2016). Ensuring the competitiveness of Ukrainian banks in the context of structural imbalances in the economy / V.V. Kovalenko, Yu.M. Bielova // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 20(2), 149-152.
2. Kovalenko V.V., Verbytska Ya. Ye. (2016). Competitiveness of Ukrainian banks in the conditions of economic globalization // International Scientific and Practical Conference «World science». #1(5), Vol.5. Retrieved from: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4503/1>
3. Ruda O.L. (2018). Competitiveness of banks in the market of banking services / O.L. Ruda // *Ekonomika ta derzhava*, 4, 58-61.
4. Menchynska A.V. (2015). Competitiveness of banks in the investment market of Ukraine / A.V. Menchynska // *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 1, 43-48.
5. Mynfyn. Banks. Retrieved from: <http://www.minfin.com.ua>
6. National rating of Ukrainian banks. Retrieved from: <http://finance.ua>
7. The official site of the bank of JSC CB «PrivatBank». Retrieved from: <https://privatbank.ua/>
8. The official site of PJSC «OschadBank». Retrieved from: <https://www.oschadbank.ua/ua/>
9. The official site of PJSC «Raiffeisen Bank Aval» bank. Retrieved from: <https://www.aval.ua/>
10. The official site of JSC «UkrSibbank». Retrieved from: <http://www.ukrsibbank.com>
11. The official site of PJSC «PUMB» bank. Retrieved from: <https://www.pumb.ua/ru>
12. Rating of Ukrainian banks in social networks. Retrieved from: <https://dp.informator.ua/2016/12/23/rejting-ukrainskih-bankov-uznaj-kto-na-pervom-meste/>
13. Viability Rating of Ukrainian Banks. Retrieved from: <http://forbes.net.ua/business/1421401-rejting-zhiznesposobnosti-ukrainskih-bankov-2016>
14. Ukrainian Banking Portal. National rating of Ukrainian banks. Retrieved from: <http://banker.ua>
15. Analytical review of Ukrainian banks. Retrieved from: <http://bankografo.com>
16. Herasymovych A. M. Banking analysis / A. M. Herasymovych. – K.: KNEU, 2012. – 599.
17. Main indicators of activity of Ukrainian banks / National Bank of Ukraine. Retrieved from: <http://www.bank.gov.ua>