

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,

_____ Омельченко В.Я.

«_____» _____ 2021 р.

**«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ
СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК ГОЛОВНА ПЕРЕДУМОВА ФІНАНСОВОЇ
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент. Управління фінансово-
економічною безпекою»
Буженінової Валерії Андріївни
Науковий керівник:
Макогон Ю. В., доктор економічних наук,
професор кафедри економіки та
міжнародних економічних відносин
Рецензент:
Політик О.А. віце-президент Дщдонецької
торгово-промислової палати, керуюча
відділенням в м. Маріуполь

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

«_____» _____ 2021 р.

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти «Магістр»

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
Омельченко В.Я.

« _____ » _____ 2021 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Буженінової Валерії Андріївни

1. Тема роботи «Забезпечення конкурентоспроможності банківської системи України як головна передумова фінансової безпеки держави»

керівник роботи Макогон Юрій Володимирович, доктор економічних наук, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «26» лютого 2021 р. № 195

2. Строк подання студентом роботи 06.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління економічною конкурентоспроможністю банківських систем.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – механізми формування, регулювання та управління економічною конкурентоспроможністю банківської системи.

Предметом дослідження є інструменти та методи управління економічною конкурентоспроможністю банківських установ на прикладі АТ «Ощадбанк».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

1.1 Сутність та принципи управління конкурентоспроможністю банківської системи

1.2 Основні фактори впливу на діяльність банків та банківської системи

1.3 [Методичні підходи оцінки ефективності управління економічною конкурентоспроможністю банківської системи](#)

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану АТ «Ощадбанк»

2.2 Оцінка результативності системи управління конкурентоспроможністю АТ «Ощадбанк»

2.3 Аналіз сучасного стану забезпечення конкурентоспроможності банків України

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

3.1 Шлях вдосконалення існуючої системи управління та конкурентоспроможністю АТ «Ощадбанк»

3.2 Розробка рекомендацій щодо покращення механізму забезпечення конкурентоспроможності та фінансової безпеки сучасної банківської системи

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Макогон Ю. В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин		
Розділ 1	Макогон Ю. В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин		
Розділ 2	Макогон Ю. В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин		
Розділ 3	Макогон Ю. В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин		
Висновок	Макогон Ю. В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин		

6. Дата видачі завдання 13.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	до 22.02.2021	
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	26.02.2021	
3	Консультація з науковим керівником	постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 13.09.2021	
5	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	13.09.2021 – 27.09.2021	
6	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 27.09.2021	
7	Науково-дослідна практика	20.09.2021 – 19.11.2021	
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	28.09.2021 – 29.11.2021	
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 29.11.2021	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	29.11.2021	
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 06.12.2021	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.2021 – 17.12.2021	

Здобувач

_____ Буженінова В.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

_____ Макогон Ю.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I.....	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ.....	8
1.1 Сутність та принципи управління конкурентоспроможністю банківської системи.....	8
1.2 Основні фактори впливу на діяльність банків та банківської системи. .	18
1.3 Методичні підходи оцінки ефективності управління економічною конкурентоспроможністю банківської системи.....	24
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК».....	38
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану АТ «Ощадбанк».....	38
2.2 Оцінка результативності системи управління конкурентоспроможністю АТ «Ощадбанк».....	55
2.3 Аналіз сучасного стану забезпечення конкурентоспроможності банків України.....	71
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ.....	85
3.1 Шлях вдосконалення існуючої системи управління конкурентоспроможністю АТ «Ощадбанк».....	85

3.2 Розробка рекомендацій щодо покращення механізму забезпечення конкурентоспроможності та фінансової безпеки сучасної банківської системи.....	89
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Сучасне становище банківської системи України і прогнози її розвитку на майбутнє призводять до усвідомлення актуальності такої характеристики банківської системи як конкурентоспроможність. Дана позиція викликана розумінням того, що багато в чому успішність діяльності комерційного банку пов'язана не тільки зі здатністю коректно будувати свою внутрішню політику, але і пристосуватися до зовнішніх умов з максимальною вигодою для себе, передбачати тенденції розвитку ринку і отримувати конкурентні переваги.

Однак, незважаючи на те, що така характеристика банку як конкурентоспроможність поступово виходить на перший план, даній категорії вкрай мало приділяється уваги у сучасних наукових дослідженнях. У той же час проблема забезпечення конкурентоспроможності не тільки на рівні окремого господарюючого суб'єкта, а й на рівні економіки країни вважається найбільш актуальною та вирішальною у справі забезпечення Україні гідного місця в світовій економіці, адже в ринковій системі господарювання конкурентоспроможність є однією з ключових понять. У ній сконцентровано економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, кадрові та інші характеристики не тільки окремого підприємства чи організації, а й економіки країни в цілому.

Ігнорування проблеми забезпечення конкурентоспроможності пояснюється складністю, міждисциплінарним і міжгалузевим характером її вирішення. У вітчизняній економічній літературі цим питанням не приділяється достатньої уваги, відсутній єдиний, загальновизнаний підхід до визначення поняття та оцінки конкурентоспроможності банку. Основна увага приділяється конкуренції в ринковій економіці та конкурентоспроможності товарів і послуг. Великий внесок у розробку даного питання внесли такі видатні вітчизняні та зарубіжні вчені як: Н.Б.Куршакова, О.А. Ковальова, А.С. Сметанкін, А.О. Корченко, Л. М. Скачек, В.О. Хорошко, Н. В.

Височанська, Я. М. Гринчишин, Ю. М. Галіцейська, Г. Р. Баянт, Д.О. Гальперіна, Д. Гладких, Г. Жуковська, Р. Оленюк, Т.В. Корягіна, А.П. Сімон, В.М. Телятник, К. Л Ларіонова., С. В. Безвух. та інші.

Проте навіть в роботах цих авторів використовує недостатньо широкий підхід до визначення, управління та оцінки конкурентоспроможності. Дійсна конкурентоспроможність господарської одиниці визначається на основі оцінки конкурентоспроможності виробленої нею продукції чи послуг. Нормативна база з визначення, оцінки та контролю за конкуренцією і конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання також вимагає істотних змін і опрацювань. Тому більшість банків, на інтуїтивному рівні розуміючи важливість конкурентоспроможності, не можуть проводити однаково політику з метою її забезпечення та управління нею системно. Таким чином, актуальність даної теми визначена об'єктивними сучасними умовами діяльності банків, що функціонують в конкурентному середовищі, коли клієнт має можливість вибору, послугами якого банку йому користуватися. Дана тема стає все більш актуальною в сучасних українських та міжнародних реаліях.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління економічною конкурентоспроможністю банківських систем.

Відповідно до поставленої мети було визначені такі **завдання**:

- розглянути сутність та принципи управління конкурентоспроможністю банківської системи;
- виявити основні фактори впливу на діяльність банків та банківської системи;
- охарактеризувати методичні підходи оцінювання управління економічною конкурентоспроможністю банківської системи;
- дати загальну характеристику та аналіз фінансово-господарського стану АТ «Ощадбанк»;

–оцінити результативність системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

–проаналізувати сучасний стан забезпечення фінансової безпеки банків України;

–розробити методику вдосконалення існуючої системи управління конкурентоспроможністю АТ «Ощадбанк»;

– запропонувати рекомендацій щодо покращення механізму забезпечення конкурентоспроможності банківської системи;

Об’єктом дослідження є механізми формування, регулювання та управління економічною конкурентоспроможністю банківської системи.

Предметом дослідження є інструменти та методи управління економічною конкурентоспроможністю банківських установ на прикладі АТ «Ощадбанк».

Методологічну основу дослідження становили методи аналізу, синтезу, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань застосовувались методи: теоретичне узагальнення; абстрактно-логічний; функціональної оцінки; комплексні – для побудови системи показників управління економічної безпеки підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні управління економічною конкурентоспроможністю банківської установи шляхом визначення пріоритетів при виборі управлінських дій та використанні принципів адаптивного регулювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які являють собою методичну базу управління конкурентоспроможністю банківської системи на засадах визначення пріоритетів при побудові стратегії та принципів адаптивного регулювання.

Кваліфікаційна робота містить 101 сторінок, 4 таблиці, 15 рисунків, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Ключові слова: конкурентоспроможність банку, система управління економічною конкурентоспроможністю, банківська система.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

1.1 Сутність та принципи управління конкурентоспроможністю банківської системи

Починаючи детальний розгляд такої складної характеристики господарюючого суб'єкта як конкурентоспроможність, необхідно почати з одного з найважливіших механізмів ринкового господарства – конкуренції. У загальному розумінні конкуренцію можна представити як суперництво учасників ринкових відносин, зацікавлених в досягненні однієї і тієї ж мети. Такими ринковими суб'єктами є або продавці, або покупці.

Характерні ознаки конкуренції наступні:

- існування ринків з альтернативними можливостями вибору для покупців (продавців);
- наявність кількості покупців (продавців), які змагаються між собою і використовують різні інструменти ринкової політики;
- чергування застосування цих інструментів одними конкурентами і відповідних заходів інших конкурентів;

Аналогічно, банківська конкуренція – це динамічний процес суперництва комерційних банків і інших кредитних установ, в процесі якого вони прагнуть забезпечити собі стабільне становище на ринку банківських послуг.

Стан ринку банківських послуг, як і будь-якого іншого ринку, визначається рівнем розвитку конкуренції. Сьогодні можна констатувати той факт, що якісні запити клієнтів змінилися. Інноваційний характер банківського бізнесу надає активне впровадження в галузь сучасних ІТ-

технологій. В даний час можна виділити три види типових стратегій розвитку міжбанківської конкуренції:

- 1) стратегія лідерства в зниженні витрат (прийнятна для великих банків);
- 2) стратегія диференціації – характерна для банків, орієнтованих на диференціацію послуг (формування споживчих переваг).
- 3) стратегія концентрації (зосередження на одному ринковому сегменті).

Рівень конкурентоспроможності банку визначає його здатність ефективно функціонувати на сучасному ринку банківських послуг і в сучасних економічних, політичних і соціальних умовах.

Конкурентоспроможність банку – це показник стійкості його позицій щодо основних конкурентів при існуючій конкурентній структурі ринку. Управління конкурентоспроможністю є невід'ємною частиною діяльності банку. Конкурентоспроможність банку залежить від чинників, що впливають на неї, як зовнішніх, так і внутрішніх. Відповідно, для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно чітко визначення таких факторів.

Ряд досліджень визначає банківську конкуренцію як процес розвитку конкурентного середовища фінансових інститутів на основі розширення і захоплення обмежених фінансових ресурсів, клієнтів, інноваційних банківських технологій, якісних бізнес-процесів з метою завоювання високу частку присутності банку на ринку фінансово-банківських послуг. Конкурентоспроможність банку в умовах міжбанківської конкуренції – це динамічний процес суперництва комерційних фінансових інститутів і банків, в результаті якого всі складові намагаються забезпечити міцні результати в умовах ринку кредитування і надання фінансових послуг [1 с. 17].

Конкуренція в банківській сфері є економічним процесом взаємодії, взаємозв'язку і суперництва кредитних організацій, за допомогою якого створюється можливість реалізації банківських продуктів і послуг, отримання максимального прибутку і найбільш повного задоволення потреб клієнтів. Підкреслимо, що в економічній літературі питання про банківську

конкуренції відноситься до дискусійних, що пояснюється відсутністю загальноприйнятого визначення «конкуренція». Так, наприклад, у деяких джерелах під банківською конкуренцією розуміється «процес суперництва комерційних банків, кожен з яких прагне завоювати свою нішу і постійно підтримувати її якомога довше, а при змінах банківського ринку – удосконалювати її різними способами і прийомами». Інші вчені розуміють під банківською конкуренцією динамічний процес суперництва суб'єктів банківського ринку з приводу забезпечення міцних позицій на даному ринку.

Велика кількість вчених згодні з думкою що, банківську конкуренцію можна визначити як механізм функціонування і розвитку всього ринку банківських послуг. Банківська конкуренція являє собою історично закономірний процес, який відбувається під час функціонування суб'єктів суспільства, заснований на розумінні економічних законів і спрямований на реалізацію різних економічних інтересів в рамках обраних моделей фінансової поведінки кредитно-фінансових інститутів. На думку деяких авторів, до суб'єктів банківської конкуренції відносяться не тільки банки, а й інші фінансові та нефінансові інститути, які є учасниками банківського ринку. У зв'язку з цим необхідно розрізняти «банківську конкуренцію» і «міжбанківську конкуренцію».

Потрібно відзначити, що з питання ототожнення понять «банківська конкуренція» і «міжбанківська конкуренція» у дослідників немає єдиної думки. Деякі вчені вважають, що не можна ототожнювати ці терміни, так міжбанківська конкуренція передбачає, що тільки банки є основними конкурентами, при цьому в поняття банківської конкуренції входять відносини між і небанківськими кредитно-фінансовими інститутами (наприклад, до них відносяться інвестиційні фонди, страхові компанії, кредитні кооперативи, ломбарди і т.д.). До складу банківської конкуренції входить міжбанківська конкуренція і все відносини між банками і небанківськими фінансово-кредитними організаціями, а також конкуренція небанківських організацій один з одним.

У даній роботі будемо дотримуватися наступного визначення, що банківська конкуренція являє собою конкуренцію на ринку банківських послуг, учасниками ринку є як банки, так і небанківські кредитні установи, а міжбанківська конкуренція – це конкуренція тільки в банківському секторі.

Виходячи з визначення міжбанківської конкуренції можна виокремити її наступні характеристики (Рис.1.1).

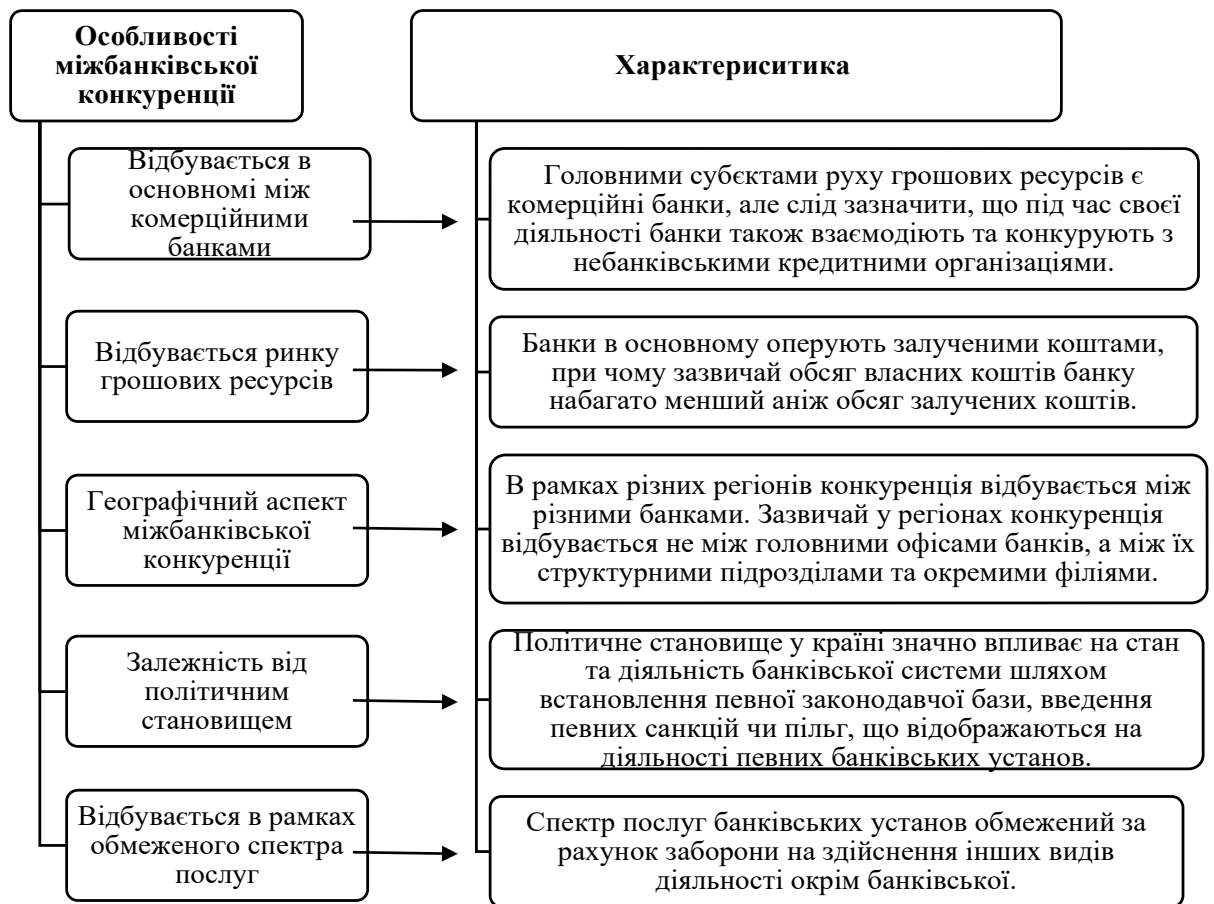


Рис. 1.1 Особливості міжбанківської конкуренції та їх характеристика

З представленої на рис.1.1 інформації можна зробити висновок, що міжбанківська конкуренція – це специфічний вид конкуренції, яка має низку певних особливостей в порівнянні з конкуренцією, наприклад, на товарному ринку.

Також до характерних рисами міжбанківської конкуренції відноситься її нерозривний взаємозв'язок з економічною та з політичною ситуацією країни,

при цьому вона здійснює свою діяльність при досить значному регулюванні кредитних організацій з боку держави. Навіть створення кредитної організації обумовлено безліччю вимог, до яких, наприклад, відноситься високий рівень мінімально дозволеного розміру статутного капіталу банку. Звідси наслідок є те, що банки – це значні за розміром та кількістю ресурсів інститути, з чого в свою чергу, можна зробити висновок, що в сучасному світі актуальна ситуація конкуренції в регіонах між філіями та підрозділами банків.

Сучасні конкурентні відносини на ринку банківських послуг включають такі рівні (Рис. 1.2):

- конкурентні відносини між комерційними банками;
- конкурентні відносини банків з небанківськими кредитними організаціями;
- конкурентні відносини банків з іншими фінансовими посередниками;
- конкурентні відносини банків з нефінансовими організаціями.

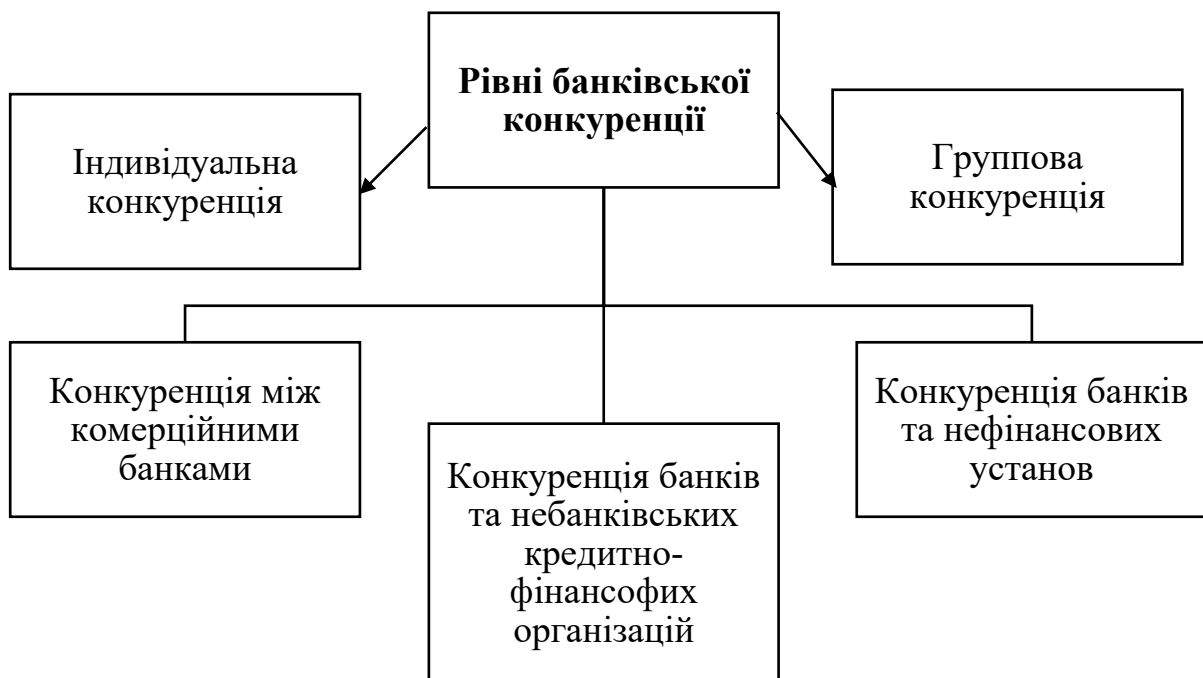


Рис. 1.2. Рівні банківської конкуренції

Конкуренція спостерігається як між банками, так і між найбільшими спілками банківського капіталу. У них все більш посилюється тенденція до монополістичних угод, до об'єднання банків. Значні грошові операції різних акціонерних товариств все більше здійснюються не якимось певним банком, а за допомогою угоди між кількома провідними банками. Централізація банківського капіталу проявляється у злитті великих банків в найбільші банківські об'єднання, в розширенні філіальної мережі великих банків. Банківські об'єднання – це банки-гіганти, які відіграють основну роль у банківській справі.

Перший рівень – конкуренція між кредитно-фінансовими установами, які зазвичай діляться на спеціалізовані і універсальні. Але найближчим часом відмінності даних видів банків стали все більше спірними і розпливчатими. Причина цього та ж, що і у розширення асортименту в галузях матеріального виробництва: універсальний банк є більш захищеним від комерційного ризику, ніж спеціалізований, він може більш спритно проявляти реакцію на зміни кон'юнктури, а, як наслідок цього, є більш конкурентоспроможним.

Разом з суперництвом між кредитно-фінансовими установами в сучасних реаліях посилене конкурентний тиск банки відчувають з боку інших організацій-учасників.

Фінансова установа – юридична особа, яка відповідно до закону надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку. [28] До фінансових установ належать банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії та інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг, а у випадках, прямо визначених законом, – інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг. Кредитна установа – фінансова установа, яка відповідно до закону про діяльність відповідної

фінансової установи має право за рахунок залучених коштів надавати фінансові кредити на власний ризик. [23]

До того ж, в останні кілька років значно зросла конкуренція з закордонними банками. Кредитно-фінансові установи стикаються з конкурентами як в своєму прагненні залучити кошти, так і при кредитуванні та розміщенні залучених фондів. Банківські структури стикаються також з конкурентною боротьбою з боку нефінансових компаній.

Крім вищевказаних рівнів, на деяких з них можна також відзначити два підрівні:

- індивідуальну конкуренцію, конкурентами між собою виступають окремі кредитні інститути;
- групову конкуренцію, в якості конкурентів при якій виступають групи споріднених кредитних інститутів. [29, с. 21]

Слід зазначити, що за ступенем чесності дій її суб'єктів конкуренція підрозділяється на чесну й нечесну. Цей поділ можна використовувати і для міжбанківської конкуренції.

Разом з систематизацією за ступенем чесності дій її суб'єктів, міжбанківську конкуренцію також можна класифікувати і за іншими ознаками. Наприклад, за ознакою використовуваних при конкурентній боротьбі інструментів міжбанківська конкуренція ділиться на цінову і нецінову. Нецінова міжбанківська конкуренція є суперництвом методом збільшення якості послуг, банківських продуктів і послуг або шляхом придбання нових технологій або введення інших корисних функцій чи послуг. Цінова міжбанківська конкуренція базується на залученні банками клієнтів за рахунок встановлення більш низьких ставок по банківським продуктам і послугам. За такою ознакою класифікації, як стан ринку, вчені виділяють досконалу і недосконалу міжбанківську конкуренцію.

Недосконала конкуренція характеризується тим, що суб'єкти ринку здатні самотійно впливати на рівень визначаються ставок на ринку.

Прикладами недосконалої конкуренції є монополістична, олігополістична конкурентна боротьба і чиста монополія. Досконала конкуренція відрізняється великою кількістю продавців і покупців, відсутністю бар'єрів при вході на ринок і рівним доступом суб'єктів ринку до наявної інформації.

За ознакою галузевої належності суб'єктів конкурентної боротьби прийнято розрізняти внутрішньогалузеву і міжгалузеву конкуренцію.

Внутрішньогалузева конкуренція являє собою конкуренцію між організаціями однієї галузі, що виробляють подібні продукти або послуги, які задовольняють одну і ту саму потребу клієнта, але розрізняються по вартості, якості та асортименту. [1, с. 35]

Міжгалузєва конкуренція є конкуренцією між організаціями різних галузей. Тому що банківська справа – це не окрема гілка, а сфера економіки, яка включає величезну кількість різних галузей, то ця систематизація відноситься і до банків. Розглянемо докладніше внутрігалузєву банківську конкуренцію. На кроці розробки власної конкурентоспроможної тактики або стратегії кожен кредитний інститут має вирішити, чи буде він спеціалізованим або універсальним, зважити переваги і недоліки різних стратегічних рішень.

Внутрішньогалузева банківська конкуренція. На етапі розробки своєї конкурентної стратегії кожен кредитний інститут має вирішити наскільки універсальною чи спеціалізованою буде їх діяльність, проаналізувати усі можливі альтернативні стратегічні рішення. В наші дні склалося уявлення про те, що універсальні банки при інших рівних умовах володіють конкурентною перевагою, що полягає в можливості розсіюванні ризику на широкий асортимент товарів, що реалізуються. Таким чином, при наявності достатніх фінансових та технологічних ресурсів найбільш виграшним однозначно буде рішення на користь універсалізації. В значній мірі це правильно, однак керівництву банку не треба забувати, що і універсальний банк може володіти стратегічними недоліками, зокрема, з точки зору, інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції. [29, с. 17]

Внутрішньогалузева конкуренція в економіці може існувати в двох основних формах: предметна і видова конкуренція.

Предметна конкуренція виникає між організаціями, що пропонують ідентичні послуги, які розрізняються лише якістю. Ця ситуація характерна для більшості галузей.

Видова конкуренція здійснюється між підприємствами, що випускають товари та послуги одного виду (тобто призначені для однієї і тієї ж мети), але розрізняються по якимось суттєво важливим параметрам. Приклад: автомобілі одного класу з різними по потужності двигунами. [1, с. 56]

Міжгалузева банківська конкуренція. Якщо внутрішньогалузева конкуренція в банківській справі здійснюється між діючими в тій чи іншій банківській галузі інститутами, то міжгалузева конкуренція розгортається між суб'єктами, інтереси яких раніше не перетиналися.

Міжгалузева конкуренція в економіці може здійснюватися у формах конкуренції за допомогою переливу капіталу або функціональної конкуренції (конкуренція субститутів).

Універсальні банки при інших рівних умовах володіють конкурентоспроможною перевагою, що полягає в можливості мінімізації ризику на широкий асортимент реалізованих послуг. Як впливає з цього, при наявності достатніх грошових ресурсів рішення має прийматися абсолютно точно на користь універсалізації. По більшій мірі це вірно, але топ-менеджера банку не слід забувати, що і універсальний банк може володіти стратегічними недоліками, в тому числі, інтенсивності внутрішньогалузевої конкурентної боротьби.

Функціональна конкуренція, на відміну від цього, не передбачає переходу в іншу галузь. Вона ґрунтується на тому факті, що абсолютно різні товари, вироблені підприємствами різних галузей, можуть виконувати для споживача однакові функції і виступати в якості взаємозамінних товарів (товарів-субститутів). Так, конкурентом виробника ковзанів може бути виробник лиж в тій мірі, в якій для споживача два види зимового спорту є

взаємозамінними. Також взаємозамінними є, наприклад багато продуктів харчування. Наявність субститутів різко розсовує границі ринку і веде до загострення міжгалузевої конкуренції, тому при розробці конкурентної стратегії найбільш привабливими для підприємця є такі галузі, продукція яких не має хороших чи близьких замінників. [1, с. 23]

Залежно від методів конкуренції розрізняють: цінову і нецінову конкуренцію. Цінова конкуренція здійснюється шляхом маніпуляцій з цін. Нецінова конкуренція заснована на поліпшенні якісних характеристик товару чи послуг. І проведенні цілеспрямованої політики диференціації продукту (включаючи рекламу і міри по стимулюванню збуту).

При відкритій ціновій конкуренції фірми широко сповіщають споживачів про зниження цін на свої товари. При прихованій ціновій конкуренції фірми випускають новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, а ціну піднімають непропорційно мало.

Особливістю цінової конкуренції в банківському секторі економіки є відсутність чіткого взаємозв'язку споживчої вартості товару (банківської послуги) і його ціни. У зв'язку з цим межа між відкритою і прихованою ціновою конкуренцією нечітка, а рамки, в яких банк має можливість значного маневрування процентними ставками, рівнем комісійних винагород і тарифів на послуги, досить-таки протяжні.

Необхідність державного регулювання банківської конкуренції викликана особливим положенням кредитних інститутів в економіці, що дозволяє суттєво впливати на результати функціонування, а також сильною залежністю діяльності банків від психологічних факторів, від довіри клієнтів. Конкуренція це чималий ризик, і існує небезпека того, що втрата довіри до окремих кредитних установ, які опинилися не в змозі виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, може поширитися на систему в цілому.

Нецінова банківська конкуренція пов'язана насамперед зі зміною якісних характеристик продукту та послуг. Тому перед зарубіжними вченими і практиками в області банківської справи постала проблема визначення

критеріїв якості банківського продукту, і в даний час вже є певні підходи до її вирішення. Також класифікувати міжбанківську конкуренцію можна і за іншими ознаками, представленими в Додатку А.

Для самого банку якісний рівень роботи визначають: швидкість внутрішніх робочих процесів, рівень витрат на виправлення помилок, ефективність робочих процесів, рівень мотивації працівників продуктивність праці, ступінь кредитного ризику і ін., Співвідносні з рівнем витрат на виробництво банківських послуг. Очевидно, що в своїй діяльності банк повинен враховувати обидві групи критеріїв.

Таким чином, поняття «міжбанківська конкуренція» є досить складним. У вітчизняному законодавстві конкретної інтерпретації цього поняття немає через наявність досить значної кількості поглядів на визначення цього терміна. Систематизувати міжбанківську конкуренцію можна за різними ознаками. При визначенні суті міжбанківської конкуренції потрібно виділити те, що вона є динамічною і має певні нехарактерні іншим видам конкурентної боротьби, процес, який спрямований на підтримку фінансової стабільності і приносить позитивний ефект тільки при досягненні певного рівня.

1.2 Основні фактори впливу на діяльність банків та банківської системи

Банківська система як і будь-яка інша система певних інститутів не може існувати та здійснювати свою діяльність окремо від інших суб'єктів економіки. Саме вони і стають джерелами факторів, що напряду чи опосередковано впливають на діяльність банківських інститутів та банківської системи загалом. Конкурентоспроможність банку тісно пов'язана з можливістю здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації послуг банку в умовах конкурентного ринку. Фактично конкурентоспроможність банку визначається здатністю

досягнення ним поставлених цілей. Але при цьому потрібно відзначити, що проблема банківської конкурентоспроможності досить багатогранна і включає в себе безліч різних нюансів.

Детальний аналіз банківської діяльності дозволяє виділити наступні фактори, що безпосередньо впливають на ефективність роботи і конкурентоспроможністю банку. Фактори, що впливають на діяльність банку та банківської системи детально зображено на Рис. 1.3.

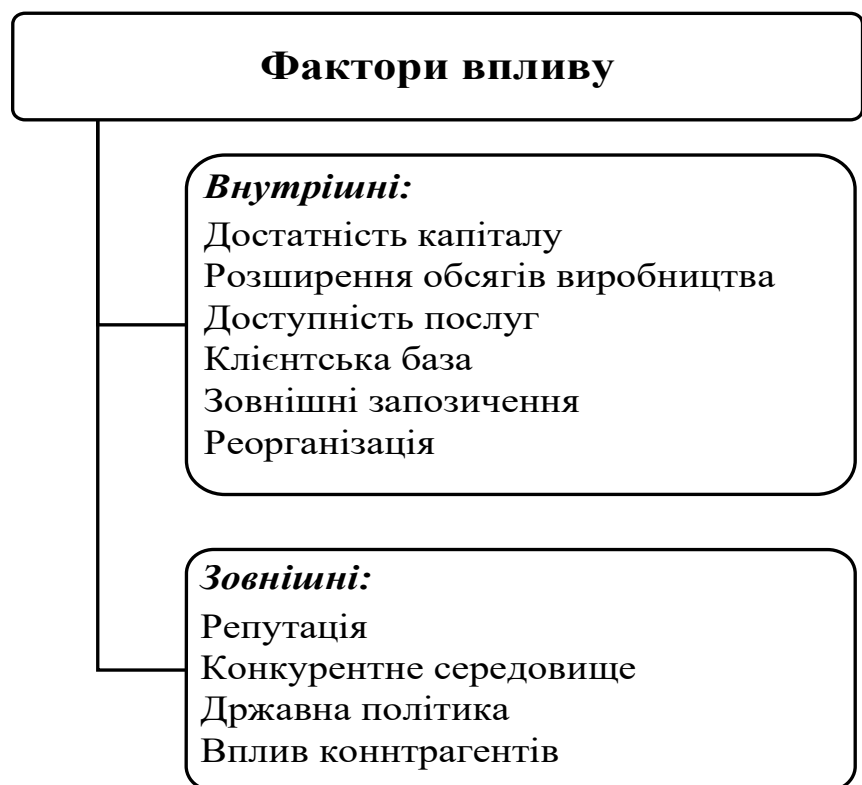


Рис. 1.3. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на банки та банківську систему

До внутрішніх факторів належать наступні показники:

1. Достатність капіталу. Зважаючи на велику рухливості міжнародних фінансових ринків і зростання числа фірм з фіктивними балансами органи нагляду надають дедалі більшого значення дотриманню стандартів Банку міжнародних розрахунків за власним капіталом банку (відношення капіталу I рівня до капіталу II рівня).

2. Місце у загальному рейтингу надійності. Основу для рейтингової оцінки кредитної організації учасниками ринку складають надійність бази рефінансування і репутація даної організації. Ділова репутація – відомості, зібрані Національним банком України, про відповідність діяльності юридичної або фізичної особи, у тому числі керівників юридичної особи та власників істотної участі у такій юридичній особі, вимогам закону, діловій практиці та професійній етиці, а також відомості про порядність, професійні та управлінські здібності фізичної особи.[24]

3. Економія, обумовлена зростанням масштабу виробництва. Великі початкові асигнування і високі виробничі витрати на підтримку інфраструктури інформаційних технологій, а також пошук альтернативних шляхів збуту надають банківській організації характер підприємства з фіксованими витратами. Амортизація раніше придбаного обладнання передбачає якнайшвидше викрістання найменш ефективних одиниць обладнання через зниження витрат, підвищення продуктивності та переваги спеціалізації. Звідси виникає необхідність гнучкості витратних структур.

4. Економія, обумовлена широким асортиментом послуг. Комплекс переваг і синергетичний ефект можна отримати при послідовній ретельній обробці і використанні інформації про стан та кон'юнктуру ринку. Ефективність інформаційного управління можна підвищити за допомогою спеціально розроблених баз даних. Інші синергетичні потенціали (банківське страхування, зв'язок, менеджмент тощо) розкриваються при спільному використанні каналів збуту.

5. Експертиза ринку, галузі та продукції. Традиційні посередницькі функції банків все більше замінюються прямим використанням ринків капіталу власниками капіталу та інвесторами. Тому банківські організації змушені набирати фахівців з виробничої сфери і аналітиків в якості носіїв експертних знань для оформлення, структурування і ранжирування угод, відібраних на фондовому ринку.

6. Велику роль відіграє доступність банківських послуг в регіонах, іншими словами, наявність місцевих підрозділів, операційних кабінетів, офісів і представництв організації, клієнтоорієнтованість банку, що характеризується сформованою системою відносин з клієнтами і відображає число тарифних груп клієнтів, число пакетів послуг, числом клієнтів, закріплених за працівником у рамках виділеного підрозділу, кількістю клієнтів на одного працівника, часткою постійних чи залучених VIP-клієнтів на певний підрозділ чи працівника.

Доступність банківських послуг через систему віддаленого доступу забезпечує наявність у банку веб-сайту, додатка електронного банкінгу, мобільного банкінгу, зворотного зв'язку з клієнтами. Тут велику роль відіграє якість IT-інфраструктури в рамках надання клієнтського сервісу: наявність особистого кабінету з зручним та зрозумілим інтерфейсом, його своєчасне оновлення (можливість отримувати виписки тощо), наявність власного call-центру банку з цілодобовою підтримкою клієнтів, забезпечення повноти дистанційних банківських сервісів.

Клієнт банку – будь-яка фізична чи юридична особа, що користується послугами банку.[23] Клієнтську базу можна оцінити за кількістю і динаміці клієнтів, чистому притоку клієнтів, здатності банку їх утримати (лояльність бази). На думку експертів, пропоновану банком продуктову лінійку можна оцінити через диверсифікацію по продуктам (або, навпаки, якщо це банк-монолайнери - по тому, наскільки він успішний в обраному сегменті), наявність унікальних продуктів, позицію (лідуючу чи ні) в обраних ринкових нішах . Таким чином, зростання репутації, поширення інформації про успіхи банку в поєднанні з внутрішньобанківською передачею відомостей про репутацію належать до істотних факторів успіху в справі залучення клієнтів.

7. Запозичення на міжнародному ринку капіталу. Коли ємність національних ринків недостатня для успішного розміщення емісії і приватні інвестори діють на міжнародному рівні, банки переступають через

національні кордони. Всі види банківської діяльності (обслуговування приватних та юридичних осіб, управління майном, універсальні фінансові послуги, вкладення капіталу, пряме банківське обслуговування) мають не тільки локальний чи регіональний, а й іноді міжнародний масштаб.

8. Постійні реорганізації з метою пристосування до навколишніх змін. Реорганізація банку – злиття, приєднання, виділ, поділ банку, зміна його організаційно-правової форми (перетворення), наслідком яких є передача його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам, прийняття його майна правонаступником. [23]

Прикладами такої реорганізації можуть служити заходи менеджменту за витратами, сертифікації за нормами Міжнародної організації по стандартах. В рамках дезінвестиції можливий, наприклад, вибір дій, що дозволяють обмежувати і брати під контроль повернення депозитів дрібним вкладникам. Що стосується розвитку, нарощування присутності, то воно може бути здійснено або за рахунок нарощування активності в сферах управління майном (індивідуально або консолідовано), зобов'язань і частини майна, що залишилася після задоволення претензій кредиторів, або в результаті злиття і поглинань в сфері корпоративних фінансів, або, нарешті, у формі первинного та публічної пропозиції корпоративних облігацій.

9. Стратегічні цілі банку. Виходячи з існуючих структур клієнтів і послуг, а також потужності банку, в його центральному та регіональних відділеннях повинні бути визначені види діяльності, які в довгостроковій перспективі забезпечать конкурентні переваги, необхідні для отримання очікуваної прибутковості.

Банки по-різному уявляють ріст і розвиток в усіх напрямках своєї діяльності, проте є спільна точка зору на перспективу визначення сфери прибуткового цільового ринку.

До зовнішніх факторів належать такі показники:

1. Репутація банку. Репутація є найважливішим «нематеріальним майном» кожного виробника фінансових послуг, він включає стиль та імідж

банку, що відображає систему уявлень і образів, які сформувалися у клієнтів і громадськості, про цей банк. В оточенні банку, де відносини з клієнтами складаються в ході безлічі окремих угод, а партнерські відносини банку з клієнтами недовговічні, необхідною умовою успіху є диференціація в спілкуванні, що відповідає інтересам клієнтів. В інвестиційній банківській справі репутація визначається кількістю, розмірами і якістю укладених угод, а також позицією в рейтинговій таблиці.

2. Наявність значного числа конкурентів та їх схожість і у кількості ресурсів та обсягах діяльності. Банківська послуга достатньо одноманітна та не несе значних ускладнень для переключення, що хоч якось могли б втримати клієнта від переходу від одного банку до іншого. Іншими словами, клієнт завжди може почати обслуговуватися в інший банк, що запропонує йому більш вигідні умови.

3. Державна політика. Діяльність фінансово-кредитних організацій постійно перевіряється та контролюється з боку Національного банку України у відповідності до дійсного законодавства та нормативної бази. Державне регулювання ринків фінансових послуг – здійснення державою комплексу заходів щодо регулювання та нагляду за ринками фінансових послуг з метою захисту прав та інтересів клієнтів фінансових установ, фізичних осіб - підприємців, які надають фінансові послуги, та запобігання кризовим явищам.[28] Порушення законодавства у багатьох випадках веде за собою серйозні штрафи або вимогу призупинити діяльність аж до позбавлення ліцензії.

4. Впливові постачальники та споживачі. Кредитні організації виступають в ролі як продавця, та і споживача певних послуг чи продуктів. Будь-яка організація повинна будувати свою діяльність приділяючи увагу потребам клієнтів, прикладати значних зусиль для їх залучення та втримання. З іншого боку, необхідно будувати надійні та довгострокові відносини із постачальниками певних послуг та продуктів необхідних для роботи організації, або системи в цілому.

Підводячи підсумок можна зазначити, що факторами впливу на конкурентоспроможність банківської організації чи банківської системи можна вважати чинники та обставини у яких банківська система здійснює свою діяльність, певні тенденції у динаміці соціально-економічного життя суспільства та країни в цілому. Є фактори, що піддаються впливу суб'єкта, є фактори що повністю або частково незалежні, але у будь-якому випадку вони так чи інакше здійснюють впливають на роботу та розвиток як окремих фінансово-кредитних установ, так і банківської системи загалом.

1.3 Методичні підходи оцінки ефективності управління економічною конкурентоспроможністю банківської системи

Конкуренція у банківській сфері включає внутрішньогалузеву конкуренцію, конкуренцію з боку нових гравців на банківській арені – вітчизняних та іноземних, продуктову конкуренцію, ресурсну конкуренцію, а також клієнтську конкуренцію. Ці конкурентні сили визначають інтенсивність банківської конкуренції та рівень конкурентної середовища. Банківський ринок за своєю суттю виявляється олігопольним, тому для усунення надмірної концентрації та централізації, забезпечення сумлінної, рівної конкуренції виникає необхідність оцінки рівня конкуренції та створення умов, що сприяють ефективного розміщення банківського капіталу в реальний сектор економіки [1, с. 21].

Конкурентоспроможність банківських послуг – важлива складова конкурентоспроможності банку, що визначає важливість розробки методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності банківських послуг. Відповідні методики базуються на підходах, які передбачають облік:

- якісних параметрів банківських послуг, пов'язаних з характеристиками особливостей їх продажу;
- сегментаційних моделей поділу клієнтської бази;

– споживчих та економічних властивостей банківської послуги на основі методу аналізу ієрархій;

– виділення продуктового ряду з аналізом доцільності надання кожної послуги та тарифної політики [1, с. 36].

При встановленні показників конкурентоспроможності банку слід, таким чином, виходити з їхньої відповідності певним вимогам, найбільш суттєвими з яких є:

– інформативність (повне та різнобічне відображення інформації про зміст об'єкта дослідження);

– достовірність (точне та об'єктивне відображення досліджуваних процесів);

– адекватність (адекватне відображення змін об'єкта дослідження, що відбуваються);

– конкретність (можливість точно визначати для відповідного аспекту об'єкта дослідження, що характеризується показниками);

– оптимальність (вибір показників, що дозволяє уникнути їх зайвої деталізації при достатній широті охоплення змісту об'єкта дослідження та мінімізації витрат на збирання, обробку та використання даних);

– динамічність (здатність до відображення досліджуваного процесу у розвитку під впливом зміни внутрішніх та зовнішніх факторів);

– порівняльність (можливість зіставлення по предмету та об'єкту дослідження, періоду часу, методології обчислення);

– комплементарність (відповідність поставленим завданням, кожен показник має бути орієнтований на вимір прогресу у вирішенні певної задачі);

– адитивність (здатність до агрегування);

– комплексність (поєднання та взаємодоповнюваність показників, що відображають сукупність показників об'єкта дослідження). [29, с. 86]

Загалом структурно-логічна схема формування критеріїв та показників конкурентоспроможності банків представлена на Рис.1.3.

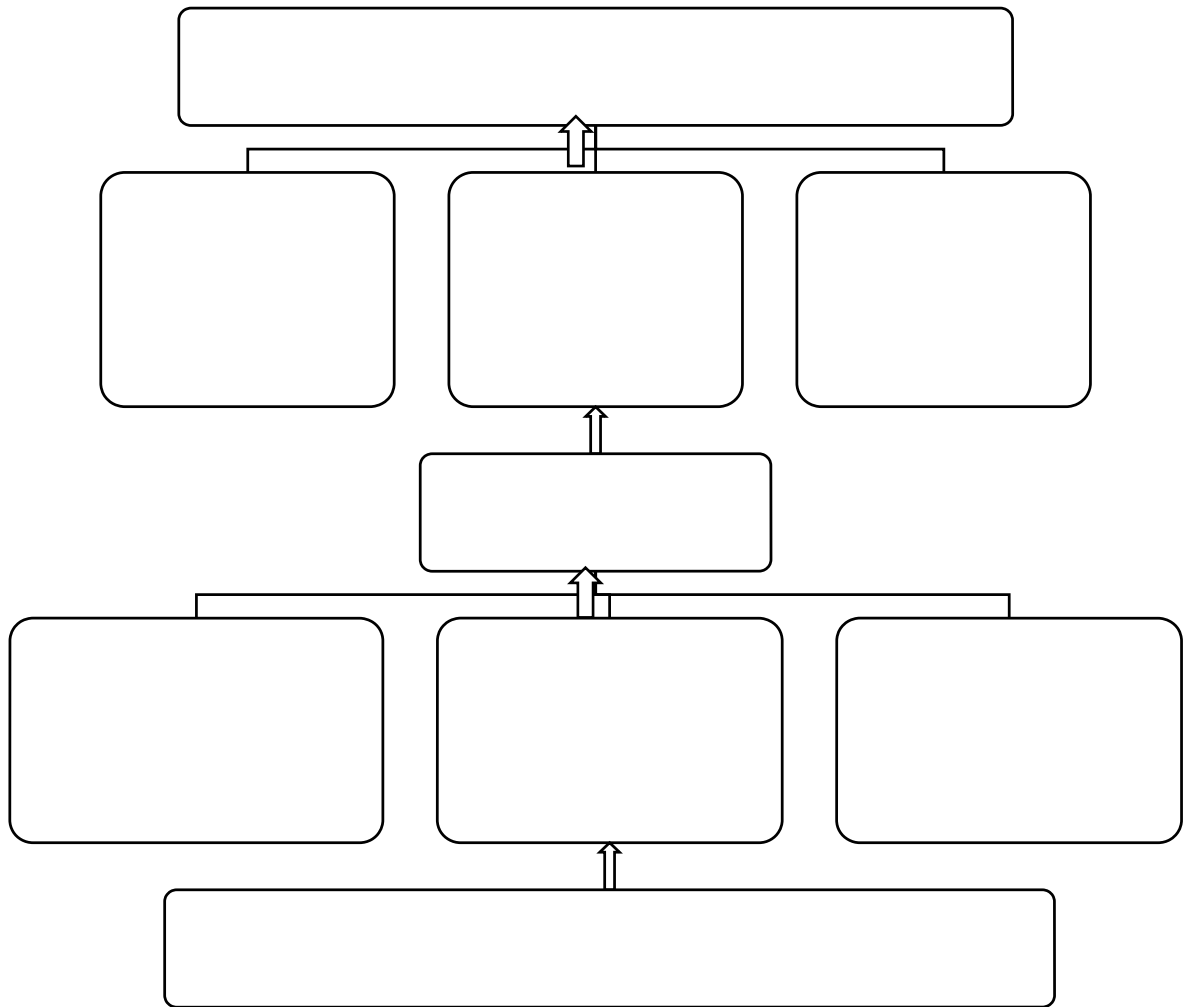


Рис 1.3. Структурно-логічна схема формування критеріїв конкурентоспроможності банків.

Серед основних вимог щодо системи показників виділяють інформативність, достовірність, адекватність, конкретність, оптимальність, динамічність, порівнянність, комплексність, компліментарність, адитивність. Окремі методики оцінки конкурентоспроможності комерційного банку представлені у Додатку Б [9]

Визначальною метою діяльності комерційних банків є отримання максимального прибутку за умови їх стабільного становища і тривалого функціонування на ринку, будучи кінцевим фінансовим результатом, величина отриманої банком прибутку або збитку відображає результати всіх

видів його діяльності, всіх його активних і пасивних операцій.

У збільшенні обсягів прибутку зацікавлений не тільки сам банк, а й держава, акціонери і пайовики, вкладники банку, партнери та клієнти, персонал банку. Для самого банку зростання прибутку створює можливості збільшення потужностей діяльності, розширення асортименту операцій і послуг, зростання капіталів і резервів. Для держави прибуток комерційних банків є не тільки джерелом отримання податків, а й певною мірою орієнтиром надійності банківської системи. Зростання прибутку банку для вкладників дає уявлення про його надійності і ефективності. Відрахування від прибутку є одною з основних частин оплати праці персоналу банку. Прибуток банку є джерелом виплат дивідендів акціонерам і пайовикам.

Обсяг прибутку основною мірою залежить від суми отриманих доходів і суми проведених витрат. Джерелом доходів комерційних банків є всі види їх діяльності, які поділяються на основну та побічну діяльність.

Основною діяльністю банку є здійснення банківських операцій і надання банківських послуг клієнтам. Вся інша діяльність банку, що приносить дохід, є побічної.

Джерела доходів комерційних банків розглядаються відповідно до видів банківського бізнесу і групуються за формою отримання, ступеня стабільності і порядку обліку доходів.

Банківські доходи можна поділити на стабільні і нестабільні. Стабільним доходами є доходи, які є постійними для банку протягом відносно тривалого періоду часу (один-два роки) і в зв'язку з цим можуть плануватися на перспективу. До стабільним доходам в практиці банку зазвичай ставляться доходи від основної діяльності. До нестабільних відносяться доходи від валютних операцій, від операцій з цінними паперами на фінансових ринках. У практиці функціонування комерційних банків обов'язковою умовою їх успішної роботи є переважне збільшення доходів за рахунок стабільних джерел при незначній частці доходів за рахунок нестабільних джерел. [21]

Обсяг прибутку в визначальною мірою залежить від суми отриманих доходів і суми проведених витрат. Джерелом доходів комерційного банку є всі види його діяльності, (бізнесу), які поділяються на основну та побічну діяльність.

Доходи комерційного банку обов'язково повинні покривати його витрати, тим самим, утворюючи прибуток. При цьому частина доходів банку спрямовується на створення резервів для покриття наявних ризиків. Крім того, для ефективного функціонування банку необхідно, щоб банк мав не тільки обсяг доходів, що перевищують його витрати, і покривав ризики, але також забезпечував і регулярність надходження доходів.

Сукупність доходів комерційного банку за формою отримання поділяються на три групи: основні доходи, побічні доходи, інші види доходів (штрафи, пені, неустойки, доходи від операцій банків по реалізації цінних паперів, дисконтний дохід і ін.) (Рис.1.4). У ряді випадків за окремими кредитними операціями банк може отримувати одночасно і процентний дохід і комісійні.

Найбільшу питому вагу в структурі доходів комерційного банку займають доходи від основної діяльності, тобто операційні доходи. У складі операційних доходів виділяються процентні і непроцентні доходи. Переважна частина доходів банку відноситься до процентних доходів, а саме доходів від платного розміщення власних коштів банку і залучених коштів. Це доходи від надання кредитів клієнтам або від розміщення тимчасово вільних грошових коштів в центральному та комерційних банках, процентні доходи від вкладень в боргові зобов'язання, доходи від різних операцій: факторингових, лізингових, форфейтингових, трастових, облікових операцій.

[1]

Всі види перерахованих процентних доходів формуються за допомогою надання коштів у тимчасове користування і приносять дохід у вигляді відсотків на вкладену суму. Процентні доходи за кредитами відносяться до групи стабільних джерел доходів банку. До складу цієї групи доходів

включаються доходи від надання послуг «небанківського» характеру: від здачі в оренду банківських приміщень, машин, обладнання, продуктів програмного забезпечення та їх можливої реалізації, можливі доходи від участі в діяльності підприємств і організацій, а також доходи різних підрозділів банку, (навчальних, маркетингових, консалтингових та інших підрозділів). До числа останніх відносяться доходи від реалізації інформаційних, рекламних, аудиторських, юридичних, комп'ютерних, телекомунікаційних, маркетингових, транспортних, охоронних та інших послуг, що надаються клієнтам банку.

Крім доходів від основної та побічної діяльності банки отримують і деякі інші доходи, які відносяться до категорії інших доходів:

- доходи за операціями минулих років, що надійшли або виявлені в звітному році;
- штрафи, пені, неустойки стягнені з клієнтів;
- оприбуткування надлишків каси;
- відновлення сум резервів;
- доходи у вигляді повернення сум з бюджету за переплату податку на прибуток;
- відшкодування витрат, з охорони будівлі, комунальних платежів від орендуєть організацій;
- інші. [29, с. 50]

Ці доходи по суті є доходами непередбаченого характеру і, як правило, не враховуються при складанні прогнозів доходів банку на майбутній період.

Витрати комерційних банків представляють собою використання грошових коштів, необхідних для здійснення всіх видів банківської діяльності. Вони підрозділяються за формою освіти, характером, періоду, до якого вони належать, способу обліку.

Витрати комерційних банків можна групувати за такою самою класифікацією, як і доходи:

- операційні витрати, у тому числі відсоткові витрати, комісійні витрати за операціями на фінансових ринках тощо;
- витрати на забезпечення функціонування діяльності банку;
- інші витрати.

Операційними витратами є витрати, що необхідні безпосередньо для виконання банківських операцій. Головною їхньою відмінністю від інших видів витрат є те, що їх обсяг залежить від обсягу та структури операцій, що здійснюються банком. У зв'язку з цим операційні витрати називають також прямими витратами. Основна частина кредитних ресурсів банку утворює залучені кошти, використання яких потрібно оплачувати. Ці витрати становлять найбільшу частину витрат банку. Плата за використання залучених ресурсів здійснюється у формі виплат відсотків і відповідно ці витрати є відсотковими. [19]

Відсоткові витрати комерційних банків, які здійснюють різні види кредитної діяльності, зазвичай становлять понад 50% усіх його витрат. Одночасно їх питому вагу у сумі витрат різний кожному за банку і залежить, насамперед, від співвідношення окремих видів платних пасивів (зобов'язань) банку.

Найбільші суми відсотків зазвичай виплачуються за вкладами населення та кредитами, що отримуються на міжбанківському ринку, депозитами юридичних осіб, депозитними сертифікатами, цінними паперами (облігаціями, процентними, вексями). Відносно невеликі відсотки банки виплачують використання коштів, що є на рахунках до запитання фізичних осіб, і навіть на розрахункових і поточних рахунках юридичних.

Таким чином, обсяг прибутку банку істотно залежить від величини та співвідношення різних видів відсоткових витрат, чим менша величина відсоткових витрат, тим більший прибуток банку.

Окрему групу витрат банку складають витрати на здійснення операцій на фінансових ринках. До складу цієї групи входять витрати на придбання акцій, облігацій, оплату купонних доходів за облігаціями, оплата за

векселями, а також витрати на переоцінку цінних паперів та іншого майна. До цієї групи витрат можна віднести і витрати на операції з іноземною валютою,

До інших операційних витрат належить низка витрат, безпосередньо пов'язаних із проведенням певних банківських операцій.

Витрати щодо забезпечення функціонування банку включають витрати, які не можна віднести безпосередньо на певні банківські операції. Ці витрати по суті є «загальногосподарськими». Сума цих витрат перебуває у прямої залежності від обсягів операцій та всієї діяльності банку.

Витрати щодо забезпечення функціонування діяльності банку можна згрупувати і за різними ознаками: витрати, що здійснюються за рахунок прибутку банку та витрати, що відносяться на витрати; нормовані та ненормовані витрати; поточні витрати та витрати капітального характеру; придбання обладнання та ін.

До групи інших витрат зазвичай належать витрати банку, зумовлені непередбаченими (незапланованими) причинами. До складу інших витрат включаються витрати на списання, недостачу та розкрадання, сплачені штрафи, пені, неустойки, витрати на списання дебіторської заборгованості, витрати, пов'язані з виплатою сум за претензіями клієнтів, витрати минулих років, виявлені у звітному році, та інші витрати. [29,1]

Особливу групу витрат у банківській практиці складають витрати, пов'язані з формуванням резервного фонду, призначеного для покриття можливих збитків і втрат по позиках, можливих збитків за іншими активними операціями, за дебіторською заборгованістю, знецінення різних видів цінних паперів.

Співвідношення доходів та витрат банку характеризує процентна маржа. Процентна маржа є важливим показником діяльності банку, що визначає відмінність між відсотковими доходами і витратами комерційного банку, тобто між відсотками отриманими та сплаченими. Важливість цього показника визначається тим, що маржа характеризує дохідність позикових

операцій та одночасно показує можливість банку покривати за рахунок маржі свої витрати.

Маржа може характеризуватись як абсолютними величинами, так і відносними показниками. Абсолютна величина маржі визначається як різниця між загальною величиною відсоткового доходу та витрати банку, а також між відсотковими доходами та відповідними витратами за окремими видами активних операцій.

Зміна абсолютної величини процентної маржі визначається низкою факторів: обсягом кредитних вкладень та інших активних операцій, які приносять процентний дохід; різницею між процентними ставками за активними та пасивними операціями; структурою залучених ресурсів; співвідношення між власним капіталом та залученими ресурсами; часткою активних операцій, що приносять відсотковий дохід; темпами інфляції та ін.

Коефіцієнти процентної маржі можуть відображати її фактичний та достатній рівень певного банку. Коефіцієнт фактичної відсоткової маржі (КФВМ) характеризує відносну фактичну величину відсоткового джерела прибутку банку. Він розраховується наступним чином:

$$\text{КФВМ} =$$

$$\frac{\text{Відсотки отримані в період (фактичні)} - \text{Відсотки сплачені за період (факт)}}{\text{Середній залишок в періоді активів що приносять прибуток}} \cdot 100\%$$

Коефіцієнт достатньої відсоткової маржі характеризує мінімально необхідний для конкретного банку рівень маржі та визначається за формулою:

$$\text{КДВМ} = \frac{(\text{Витрати банку} - \text{Сплачені відсотки}) - \text{Інші доходи}}{\text{Середній залишок в періоді активів що приносять прибуток}} \cdot 100\%$$

Основними прийомами аналізу відсоткової маржі є:

- зіставлення коефіцієнта фактичної маржі з коефіцієнтом достатньої маржі;
- оцінка динаміки коефіцієнтів;
- фактний аналіз зміни рівня коефіцієнта фактичної відсоткової маржі;
- зіставлення динаміки коефіцієнтів фактичної відсоткової маржі, розрахованих різними способами (з урахуванням активів, які приносять дохід, чи всіх активів банку). [29, с. 51]

До складу інших доходів при розрахунку достатньої процентної маржі включаються такі види доходів від оплати послуг некредитного характеру: плата за інкасацію, за розрахунково-касове обслуговування, інформаційні та консультаційні послуги банку, інші послуги, відсотки та комісія, доотримані за минулі періоди, отримані штрафи, пені, неустойки. Усі показники маржі розраховуються як з урахуванням фактичних даних за минулий період, і на прогнозований період.

Коефіцієнт достатньої відсоткової маржі та коефіцієнт процентної маржі це базові показники оцінки поточного стану того чи іншого комерційного банку. Існує ще велика кількість інших показників, що за певними критеріями характеризують діяльність та поточний стан банку. Але лише певним чином об'єднавши ці показники можна формувати оцінку всієї банківської системи загалом. Адже оцінка всієї банківської системи країни передбачає аналіз діяльності всіх суб'єктів цієї системи.

Загалом, серед найважливіших показників конкурентоспроможності банківської системи можна виділити: показники, що характеризують рівень насичення банківськими послугами (кількість кредитних організацій, розподіл капіталу банків на території країни); показники, що відображають масштаб банківської системи та їх співвідношення з найважливішими макроекономічними показниками (співвідношення активів і капіталу банків до ВВП, співвідношення виданих кредитів до залучених вкладів до ВВП та ін.); показники, що характеризують ліквідність, стійкість, рентабельність кредитних організацій, що характеризують доступність банківських послуг

для населення; порівняльні показники, російських банків проти банками розвинутих країн тощо.

Концентрація банківської системи – це показник, що характеризує ступінь монополізації банківського ринку. Цей показник використовується для аналізу конкурентоспроможності та ефективності розвитку національного банківського сектора, а також виявлення властивих йому проблем. На сьогоднішній день для його розрахунку у міжнародній практиці можуть застосовуватись такі показники, як індекси ентропії, коефіцієнт концентрації, Херфіндаля – Хіршмана та ін (Додаток В) [13].

У процесі дослідження конкурентного середовища на мікрорівні банківської системи виникають проблеми оцінки конкурентоспроможності комерційних банків, направленої на виявлення переваг та недоліків у їх діяльності та сприяє розробці власної стратегії підтримки та зміцнення конкурентних переваг.

Методики, що використовуються рейтинговими агентствами та консалтинговими компаніями, як правило, містять не лише фінансові показники (достатність капіталу, ліквідність, якість активів, структура пасивів, ризики та прибутковість), а також показники ринкових позицій банку (імідж, частка ринку, клієнтська база, географічна структура, спеціалізація) та якості банківського менеджменту, що в цілому дозволяє відображати як кількісні, так і якісні характеристики банківської діяльності.

У науковій літературі з економіки викладаються різні методичні підходи для оцінки конкурентоспроможності комерційних банків. У своїй суттєвій частині вони базуються на методиках оцінки стану комерційного банку, насамперед фінансового, чи таких важливих характеристик його діяльності, як стійкість та надійність, досить повно описаних у спеціальних джерелах. Дані методики розрізняються за джерелами отримання інформації, обліку її середовища, виду показників, що використовуються, інструментарію побудови, технологіям розрахунку та ін (Рис. 1.4).



Рис. 1.4 Класифікація методик оцінки конкурентоспроможності комерційних банків

Таким чином, розробка теоретико-методичних засад підвищення конкурентоспроможності вітчизняної банківської системи банківської системи загалом, показників, що характеризують обсяги активів і капіталу, підвищення стійкості кредитних організацій необхідні у сучасних реаліях коли конкурентоспроможність окремих банку та банківської системи загалом означає її життєздатність. Тільки фундаментально дослідивши ці аспекти можна будувати уявлення про нинішній стан банків та банківської системи.

Висновки до розділу 1

В результаті проведеного дослідження у першому розділі роботи було визначено, що конкуренція в банківській сфері є економічним процесом взаємодії, взаємозв'язку і суперництва кредитних організацій, за допомогою якого створюється можливість реалізації банківських продуктів і послуг, отримання максимального прибутку і найбільш повного задоволення потреб клієнтів. А конкурентоспроможність банку у свою чергу означає здатність здійснювати діяльність, просувати свої продукти а послуги потенціальною та реальним клієнтам.

Конкурентоспроможністю банку пов'язується з можливістю здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації послуг банку в умовах конкурентного ринку. Фактично конкурентоспроможність банку визначається здатністю досягнення ним поставленої мети. Але при цьому слід зазначити, що проблема банківської конкурентоспроможності досить багатогранна і включає безліч різних нюансів. Існує ряд специфічних кількісних та якісних показників оцінки конкурентоспроможності банку.

Було виявлено, що рівні міжбанківської конкуренції, фактори що впливають на стан міжбанківської конкуренції мають низку характерних особливостей притаманних лише цій галузі, та їх дослідження потребує особливої уваги для того, щоб точно визначити природу існування цього явища.

Також було зазначено, що не можна розділяти поняття конкурентоспроможність на міжбанківському рівні та конкурентоспроможність банківської системи, адже окремі комерційні та некомерційні банки, їх об'єднання та взаємодія є невід'ємними складовими національної банківської системи. Тому можна сказати що, значення показників конкурентоспроможності окремих кредитних установ складають уявлення про стан та конкурентоспроможність всієї системи.

Велику увагу у цьому розділі дослідження було приділено вивченню методик оцінки конкурентоспроможності як окремих комерційних банків, так і банківської системи в цілому. Було наведено приклади методик оцінки конкурентоспроможності.

Також було зображено загальну схему того, як формуються критерії оцінки конкурентоспроможності. Факторами впливу на конкурентоспроможність банківської організації чи банківської системи можна вважати чинники та обставини у яких банківська система здійснює свою діяльність.

Також було досліджено не тільки показники діяльності банків на яких ґрунтується оцінка їх конкурентоспроможності, а й їх джерела формування. Тобто звідки формуються прибутки та розходи комерційних та некомерційних, що саме на це впливає, та як самі установи можуть на це впливати.

В результаті досліджень можна зробити висновок, що питання конкуренції на ринку банківських послуг наразі дуже актуальне через постійний розвиток інститутів ринкової економіки та інструментів, якими користуються учасники ринку. Також постійно змінюються фактори впливу на їх діяльність, критерії оцінки успішності їх діяльності та правила гри, що задають самі учасники та керуючі та контролюючі органи. Отже, конкурентоспроможність як індикатор успішності діяльності банківських установ, займає не останню позицію у процесі формування уявлення як про діяльність окремих підприємств, установ та інститутів, такі і про банківську систему в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану АТ «Ощадбанк»

Оцінка фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства чи установи передбачає послідовне та комплексне виконання аналітичної роботи. Аналіз треба починати з загальних характеристик підприємства: його заснування, напрямки діяльності, спектр надаваних послуг, основні показники діяльності, організаційна структура тощо.

АТ «Ощадбанк» – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі. Він є найстарішим українським банком, чия історія веде відлік від ощадкас, що почали свою діяльність в Україні в ХІХ сторіччі. Ощадбанк незалежної України, створений на базі українських установ Сбербанку СРСР, був зареєстрований Національним банком 31 грудня 1991 року. Нині «Ощадбанк» на українському ринку є другим за розміром активів фінансовим інститутом із найбільшою кількістю відділень. У ньому обслуговується близько 7 мільйонів клієнтів.

Мережа відділень Ощадбанку складається з 1748 установ. Серед них 675 сучасних відділень нового формату, 25 інклюзивних відділень, що облаштовані для найбільш комфортного обслуговування людей з інвалідністю, 1 преміум-центр та 67 преміум-зон. У безпосередній близькості до лінії розмежування на сході України працюють 5 мобільних підрозділів, у тому числі два на базі броньованих автомобілів КраЗ.

До послуг клієнтів Ощадбанку також 523 зони самообслуговування, 3269 інформаційно-платіжних терміналів та 3334 банкомати. інтернет- та мобільним банкінгом «Ощад 24/7» користуються 5,3 млн клієнтів; цей сервіс є другим за популярністю серед українських мобільних банківських застосунк

За основними показниками своєї діяльності, розміром регулятивного капіталу та активів, входить до лідерів вітчизняного банківського ринку. Ощадбанк належить до 1 групи та входить до ТОП-3 найбільших банків України. [33]

Це єдиний в Україні банк, який має закріплену законом України «Про банки та банківську діяльність» державну гарантію повного збереження коштів громадян, довірених банку.

Ощадний банк – універсальна банківська установа, яка зосереджує свої зусилля на створенні сприятливих та вигідних умов обслуговування клієнтів, розширенні переліку банківських продуктів та послуг, збільшенні присутності на ринку.

За роки свого існування Ощадбанк завоював репутацію бездоганного ділового партнера, який здатний виконувати взяті він зобов'язання незалежно від впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників.

Юридична назва: «Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Госпітальна, 12-Г. Ощадбанк засновано 1991 року на базі Ощадбанку СРСР в Україні. 1999 року було створено ВАТ «Державний ощадний банк України», яке у 2011 році перереєстрували у публічне акціонерне товариство. Банк спеціалізується на значних обсягах операцій із державними підприємствами та органами влади. [33]

Банк не є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, оскільки всі вклади фізичних осіб в Ощадбанку гарантовані державою.

Станом на 2021 рік Ощадбанк є другим за величиною активів фінансовим інститутом з найбільшою кількістю відділень в Україні. У ньому обслуговується понад 7 млн. клієнтів.

У 2020 році в Ощадбанку запроваджено класичну трирівневу систему корпоративного управління і майже повністю сформовано наглядову раду. Завдяки розподілу повноважень та функцій колегіальних органів –

наглядової ради, її комітетів, правління банку – в Ощаді вибудовано систему стримувань та противаг згідно з кращими світовими практиками: управління ризиками, комплаєнс-контроль, фінансовий моніторинг та ін. У 2020 році наглядова рада провела відкритий конкурс на посаду голови правління Ощадбанку, в якому переміг відомий банкір із 25-річним досвідом у міжнародному банкінгу Сергій Наумов.

Докорінна зміна принципів та механізмів корпоративного управління державних банків відбулася 10 листопада 2018 року у зв'язку із набуттям чинності Закону України №2491-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні» (далі за текстом – Закон). Мета Закону полягає у створенні ізольованої від політичного впливу системи управління, приведенні системи корпоративного управління у відповідність до рекомендацій ОЕСР, Європейської комісії, Базельського комітету з банківського нагляду, підвищенні конкурентоспроможності та ефективності державних банків, а також створенні передумов для потенційного залучення іноземних інвесторів. [33]

Закон, зокрема, припинив дію особливої організації та структури управління державних банків шляхом внесення змін до Статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність», тобто впровадив загальноприйняту (стандартну) корпоративну структуру.

Організаційна структура Ощадбанку відповідає вимогам чинного законодавства та нормативноправових актів Національного банку України в частині ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю. Статут Ощадбанку визначає наступні органи управління:

- вищий орган – Кабінет Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого органу управління;
- наглядова рада – колегіальний орган управління, що в межах своєї компетенції здійснює управління банком та контролює і регулює діяльність

правління з метою виконання стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком;

- правління – виконавчий орган, що здійснює поточне управління діяльністю банку. [33]

З метою забезпечення ефективного управління наглядова рада та правління створюють комітети, яким делегують частину своїх повноважень, та контролюють реалізацію делегованих повноважень в рамках механізмів підзвітності.

Систему підрозділів та мережу відокремлених установ Ощадбанку побудовано за територіальнофункціональною логікою, виходячи з масштабів та структури операційної діяльності, з дотриманням принципу розумної та ефективної централізації частини функцій.

Статутом Банку затверджено такі органи управління та контролю: управління – Наглядова рада та Правління, контроль – Ревізійна комісія та підрозділ внутрішнього аудиту.

Вищим органом управління Банку є Наглядова рада (рівень загальних зборів не передбачено). Постійно діючим виконавчим органом Банку є Правління, що здійснює керівництво поточною діяльністю та несе відповідальність за ефективність роботи Банку. інформація щодо повного переліку компетенцій членів та Голови Правління розміщено на офіційному інтернет-сайті Ощадбанку.

Додатково у 2015 році Правлінню було делеговано окремі повноваження Наглядової ради в частині:

- визначення та затвердження політики управління ризиками;
- забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю;
- затвердження бюджету та бізнес-плану;
- визначення кредитної політики;
- участі у неприбуткових спілках чи асоціаціях;
- визначення організаційної структури;
- прийняття рішень щодо створення відокремлених підрозділів.

Правління Банку на постійній основі, один раз на півроку, надає Наглядовій раді інформацію про прийняті рішення та детальний звіт про виконання делегованих повноважень. Для забезпечення оперативного та ефективного прийняття рішень, частину повноважень Правління делеговано постійно діючим колегіальним органам (15 комітетам). Крім того, для забезпечення прозорості та постійної комунікації з регіонами сформовано дорадчий орган – Координаційну раду регіонів.

Організаційна структура Ощадбанку побудована за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і станом на 31 грудня 2018 року включає: 34 відокремлені структурні підрозділи центрального апарату; 24 філії, що виділені на окремі баланси; 3027 територіально відокремлених безбалансових відділень (у тому числі 2 606 діючих). [33]

У 2018 році продовжувався процес оптимізації організаційної структури Банку, спрямований на удосконалення бізнес-моделі шляхом оптимізації процесів управління, функцій підтримки та реалізації програми операційної ефективності. Задля цього було централізовано функції ІТ, захисту інформації, валютного нагляду, бек-офісу, ризик-менеджменту, роботи з заставою, підбору та навчання персоналу (23 реорганізації структурних підрозділів центрального апарату Банку). [33]

З метою реалізації завдань щодо операційної трансформації та поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, в Банку створено самостійний структурний підрозділ – департамент фінансових інститутів.

Для захисту інтересів працівників, клієнтів та інших партнерів Банку в Ощадбанку здійснюється управління комплаєнс-ризиками. Комплаєнс-ризик це потенційний чи реальний ризик регуляторних санкцій, фінансових збитків, репутаційних втрат, що у результаті недотримання норм законодавства, положень внутрішніх документів (політик, процедур, положень, правил), стандартів сумлінної конкуренції, ситуацій конфлікту інтересів, недотримання вимог корпоративної етики. Належне управління

комплаєнс-ризиками дозволяє банку досягати поставлених цілей, мінімізувати ймовірність застосування юридичних санкцій, фінансових збитків або втрат репутації внаслідок невиконання законодавчих актів, а також стандартів та внутрішніх документів та забезпечити відповідність діяльності Банку встановленим вимогам. Управління комплаєнс-ризиками здійснюється на трьох лініях захисту та забезпечує мінімізацію ймовірності виникнення подій, що можуть негативно вплинути на результати банку та перешкоджають залученню його працівників до неправомірної діяльності. [33]

Також в Ощадбанку визначено комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання потенційним проявам корупції. З метою збереження репутації Банку та уникнення будь-яких зловживань, усі працівники Ощадбанку дотримуються вимог, принципів та обмежень, визначених Антикорупційною програмою АТ «Ощадбанк».

Ощадбанк є одним з лідерів програми «Доступні кредити 5-7-9%» та найбільшим кредитором бізнесу за державними гарантіями на портфельній основі.

У червні 2021 року Ощадбанк посів I місце в рейтингу «50 провідних банків України 2021» в рамках Financial Club Awards.

Ощадбанк є членом наступних організацій:

- Асоціація «Українська спілка учасників платіжного ринку» (СУПР);
- Світовий інститут ощадних банків (ВіОБ);
- ЗАТ «Українська фондова біржа»;
- Міжнародна платіжна система MasterCard Worldwide;
- Міжнародна платіжна система VISA Intl.;
- Незалежна асоціація банків України (НАБУ);
- ПрАТ «Всеукраїнський депозитарій цінних паперів» (ВДЦП);
- ПрАТ «Фондова біржа ПФТС»;
- Асоціація «Українські Фондові Торговці»;
- ВАТ «Українська біржа»;

- ВАТ «УкрКарт»;
- Українська міжбанківська валютна біржа (УМВБ);
- Українська кредитно-банківська спілка (УКБС);
- «Український платіжний простір» (НПС «Український платіжний простір»)/SWIFT;
- Професійна асоціація реєстраторів та депозитаріїв (ПАРД);
- Українська міжбанківська асоціація членів платіжних систем «ЕМА».

[33]

Ощадбанк є універсальним банком, якій надає послуги всім групам клієнтів: фізичним особам, ММСБ та великому бізнесу.

Обсяг наданих кредитів збільшився порівняно з початком року на 6,2 млрд грн (на 9,9%) і становить 69,5 млрд грн. Приріст відбувся як за кредитами суб'єктам господарювання (на 4,2 млрд грн), так і за кредитами фізособам (на 2 млрд грн). [33]

Банк активно розвиває програми кредитування фізичних осіб: надає позики на придбання нерухомості на первинному та вторинному ринках, кредити під заставу нерухомості, автокредити, кеш- та карткові кредитні продукти. У першому півріччі 2021 року Ощад вийшов на перше місце на ринку автокредитування, надавши майже 2 млрд грн кредитів. Для комфортного оформлення кредитів на придбання житла Ощад відкрив мережу іпотечних центрів. Сьогодні вона нараховує 32 центри в 24 містах країни. іпотечні центри надають повний комплекс послуг з укладення угод купівлі-продажу нерухомого майна.

За підсумками перших п'яти місяців 2021 року Ощадбанк посів перше місце за абсолютним приростом строкових депозитів фізичних осіб (на 1,9 млрд грн).

«Кредитний супермаркет» Ощадбанку для клієнтів МСБ продовжує набирати обертів. З початку 2021 року кредитний портфель мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) Ощадбанку зріс більш ніж на 2 млрд грн та становить 7,7 млрд грн.

Протягом шести місяців 2021 року клієнтам сегмента ММСБ видано 2 100 нових кредитів на загальну суму 3,7 млрд грн (у тому числі 1 400 кредитів на підтримку інвестиційних проектів мікро- та малого бізнесу на загальну суму 3,0 млрд грн). [33]

Ощадбанк – універсальний банк, який надає повний спектр фінансових послуг юридичним та фізичним особам. Фізичним особам Ощадбанк пропонує: вигідні умови щодо депозитів; кредитні програми; пакетні послуги (мапи); карту Киянина; поточні рахунки; грошові перекази; інтернет-банкінг; сейфи; банківські метали; монетизація субсидій; інші послуги.

Юридичним особам дбанк пропонує: розрахунково-касове обслуговування; депозитні програми; депозитарні послуги; еквайринг; інкасація; документарні операції; операції із цінними паперами; зарплатні проекти та зарплатні картки та інші послуги.

Інтернет-банкінг – сервіс дистанційного доступу до банківських продуктів, який дозволяє цілодобово повноцінно користуватися банківськими послугами, не відвідуючи відділення банку. [33]

Функції доступні у сервісах інтернет-банкінгу:

контроль за рухом коштів по рахунках, депозитних та кредитних рахунках,

— здійснення грошових переказів,

— погашення кредів,

— оплата комунальних послуг,

— налаштування шаблонів платіжних документів,

— перекази коштів з карткового рахунку на депозитний з правом поповнення,

— здійснення перевипуску карт,

— оформлення віртуальних карток,

— подача заявок на перевипуск платіжних карток,

— перегляд виписок руху коштів по рахункам,

— формування довідки для заповнення декларацій,

— здійснення переказів між картками Ощадбанку по номеру телефону, операції з картками інших банків через систему «Ощад 24/7», та ін.

Докорінна зміна принципів та механізмів корпоративного управління державних банків відбулася 10 листопада 2018 року у зв'язку із набуттям чинності Закону України №2491-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні» (далі за текстом – Закон). Мета Закону полягає у створенні ізольованої від політичного впливу системи управління, приведенні системи корпоративного управління у відповідність до рекомендацій ОЕСР, Європейської комісії, Базельського комітету з банківського нагляду, підвищенні конкурентоспроможності та ефективності державних банків, а також створенні передумов для потенційного залучення іноземних інвесторів. Закон, зокрема, припинив дію особливої організації та структури управління державних банків шляхом внесення змін до Статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність», тобто впровадив загальноприйняту (стандартну) корпоративну структуру. [33]

Діяльність Банку визначалась суттєвим впливом особливої моделі корпоративного управління державних банків, яка від дати заснування АТ «Ощадбанк» у 1991 році і до 9 листопада 2018 року залишалась без змін та регламентувалась вимогами Статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність». Така модель не передбачала:

1. Рівня загальних зборів, оскільки вищим органом управління була Наглядова рада, яка формувалася за квотним принципом у складі 15 осіб – по 5 членів призначали Верховна Рада, Президент та Кабінет Міністрів України, із терміном повноважень на 5 років;

2. Будь-якої винагороди за виконання функцій члена Наглядової ради;

3. незалежних членів у складі Наглядової ради, обраних за процедурою відкритого конкурсу;

4. Комітетів Наглядової ради.

Специфіка діяльності Банку протягом також полягала у відсутності

кворуму Наглядової ради (фактична кількість членів ради з 28 січня 2017 року до 12 грудня 2018 року становила 8 осіб, після 12 грудня 2018 року – 7 осіб, в той час як для прийняття рішень необхідно не менше 10 осіб), оскільки Верховною Радою не було призначено 5 членів, вакантними з 12 грудня 2018 року залишаються позиції ще 3 членів. [33]

Рішенням від 31 жовтня 2015 року Наглядова рада делегувала Правлінню ряд своїх повноважень, зокрема, щодо визначення та затвердження політик управління ризиками, забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю, затвердження бюджету та бізнес-плану, а також визначення організаційної структури. Правління Банку на постійній основі, один раз на півроку, надає інформацію про прийняті рішення та детальний звіт про виконання делегованих повноважень.

В рамках наданих повноважень Правлінням, зокрема, оптимізовано організаційну структуру, перш за все, в напрямку розмежування функцій фронт/бек-офісу, централізації функцій іТ та бек офісу, а також реалізовано масштабну програму реформування мережі. Насамперед в програмі стандартизовано розподіл повноважень та запроваджено типову структуру регіональних управлінь, на рівні яких централізовано функції загального управління, бек-офісу, сервісу та підтримки. До того ж, оптимізовано підходи щодо локації та створено кардинально нову сервісну модель обслуговування клієнтів.

Незважаючи на суттєві відмінності моделі корпоративного управління Банку, позиція Правління спрямована на послідовне впровадження кращих практик побудови ефективної системи ризик-менеджменту та внутрішнього контролю. Так, керівнику департаменту кредитних ризиків та оцінки активів надано право накладати заборону (вето) на рішення комітетів та інших колегіальних органів, утворених Правлінням Банку, якщо реалізація таких рішень призведе до порушення затверджених лімітів ризику, а також в інших випадках, установлених політиками Банку.

Стосовно питань, що відносяться до виключної компетенції Наглядової

ради (за умови відсутності кворуму) Правлінням ініційовано розгляд Кабінетом Міністрів України та затвердження Стратегії розвитку, визначення зовнішнього аудитора фінансової звітності за 2018 рік, а також затвердження умов договору про проведення зовнішнього аудиту та встановлення розміру оплати аудиторських послуг.

Строк повноважень Наглядової ради Банку діє до дня призначення нового складу Наглядової ради, сформованого з урахуванням вимог Закону. Наразі триває імплементація Закону, розпочата Кабінетом Міністрів України, в частині оновлення моделі корпоративного управління державних банків.

Так в березні 2019 року:

затверджено склад конкурсної комісії з визначення претендентів на посади незалежних членів Наглядових рад державних банків;)

проведено конкурс HR компаній з відбору персоналу для визначення претендентів на посади незалежних членів Наглядових рад державних банків, у тому числі Ощадбанку;

визначено компанію-переможця та уповноважено Голову Правління Ощадбанку підписати договір з ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС» відповідно до визначених умов та устанавленого розміру оплати послуг. [33]

Відповідно до Статуту, засновником Банку є держава в особі Кабінету Міністрів України. 100% акцій Банку належать державі. Відносини Банку з акціонером будуються за принципом «Банк держави для держави», виходячи з наступного – акціонер: визначає основні (стратегічні) напрями діяльності та стратегію управління Банком в межах загальної стратегії управління державними банками, забезпечує неупередженість та прозорість управління, не втручається в поточну операційну діяльність, будує взаємодію на взаємовигідній комерційній основі, здійснює регулярний моніторинг та оцінку діяльності.

Кабінетом Міністрів України 11 лютого 2016 року були прийнято Засади стратегічного розвитку державного банківського сектору» (далі за текстом – Засади), які оновлено 21 лютого 2018 року, Відповідно до Зasad

управління державними банками спрямовано на: зменшення частки держави в банківському секторі шляхом приватизації державних банків, комерціалізацію та спеціалізацію діяльності банків, зростання акціонерної вартості за рахунок підвищення ефективності.

Керуючись Засадами, у лютому 2018 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку Ощадбанку як універсального банку. Регулювання повноважень керівних органів управління протягом року відбувалося відповідно до вимог Статті 7 Закону України «Про банки та банківську діяльність». [33]

Упродовж останніх років Банк на загальних підставах, а також шляхом участі у відкритих тендерах, отримав можливість брати участь у наступних державних програмах: обслуговування бюджетних організацій; програми з державної підтримки представників галузі сільського господарства (3); здійснення операцій із запасами готівки Національного банку України за дозволами останнього.

Усвідомлюючи необхідність надання фінансових послуг соціально вразливим верствам населення (малозабезпеченим, переселенцям, мешканцям регресивних регіонів тощо), Банк будує свій бізнес з урахуванням соціальної місії.

Відносини з пов'язаними особами формуються Банком із дотриманням внутрішніх нормативних документів, які регламентують здійснення операцій із пов'язаними особами, а також чинного законодавства України, зокрема нормативно-правових актів Національного банку України. Проведення Банком операцій із пов'язаними особами здійснюється у порядку, який не може бути відмінним від порядку проведення операцій з іншими клієнтами/групами клієнтів Банку, крім процедур, які визначають повноваження колегіальних органів Банку щодо прийняття рішення про здійснення операцій із пов'язаними особами та встановлюють окремі вимоги до складу інформації, яка повинна додатково отримуватися від пов'язаних з Банком осіб. Упродовж 2018 року, Банк дотримувався нормативного

значення 53 54 максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з Банком особами (Н9).

Банк веде електронний реєстр пов'язаних осіб відповідно до критеріїв, визначених Міжнародними стандартами фінансової звітності, а також з дотриманням вимог чинного законодавства України.

інформацію щодо критеріїв пов'язаності, а також залишків та операцій Банку з пов'язаними сторонами розкрито в Примітці 30 до консолідованої фінансової звітності.

На виконання «Меморандуму порозуміння відносно підтримки реформ Ощадбанку та його підготовки до приватизації», підписаного 25 листопада 2016 року Урядом України, ЄБРР та Ощадбанком, Банк продовжує роботу із розвитку стратегічного партнерства із ЄБРР та залучення останнього в якості акціонера. У рамках такого партнерства Банком та ЄБРР розроблено програму трансформації Ощадбанку, яка являє собою план дій та цільових орієнтирів, спрямованих на комерціалізацію, підвищення фінансової стійкості та якості корпоративного управління, операційної ефективності та, відповідно, інвестиційної привабливості (акціонерної вартості) Банку.

Відповідно до меморандуму, перший етап приватизації передбачає продаж стратегічним інвесторам та/або МФО принаймні 20% акцій Банку із подальшою повною або мажоритарною його приватизацією. Також, Ощадбанк ефективно співпрацює з ЄБРР за програмами кредитування та технічної допомоги. Проекти технічної допомоги спрямовані на:

посилення позиції на ринку ММСБ (у 2018 році успішно завершено проект з кредитування),

централізацію та оптимізацію функції ризик-менеджменту та комплаєнс, розвиток системи управлінського обліку,

централізацію мережі філій,

удосконалення системи стягнення заборгованості.

Підвищення комерціалізації та клієнтоорієнтованості Банку вимагає побудови сучасних каналів продажів. За період 2016-2020 роки філійну

мережу було модернізовано – відкрито 676 високоефективних відділень нового формату (Рис. 3.1), що перевищує мережі більшості Топ-5 банків країни та є безпрецедентним в історії розвитку банківської системи. Серед них 17 інклюзивних, 5 мобільних підрозділів, з яких два на базі броньованих КраЗів, що працюють вздовж лінії розмежування та в гуманітарно-логістичних центрах в зоні АТО на Донбасі. При цьому 1906 неефективних збиткових відділень Банку були закриті.

Банком створено 40 відділень нового формату, серед яких 1 інклюзивне. Одночасно Банк активно закриває неефективні відділення та переміщує/змінює формат відділень у більш привабливі локації. У результаті таких дій мережу філій скорочено на 576 відділень. За допомогою 19 підрозділів дистанційного обслуговування продовжується підтримка клієнтів у віддалених населених пунктах, де Банк є єдиною точкою доступу до фінансових послуг.



Рис 3.1. Динаміка мережі відділень у період з 2016-2020 рр.

Альтернативним розвитком каналів продажу є побудова сучасних цифрових каналів. Динаміку проникнення цифрових каналів наведено на Рисунку 3.2. Удосконалення каналів дистанційного обслуговування клієнтів

набуло великого значення для Банку. «Ощад 24/7» майже з нуля став другим мобільним банкінгом в країні: кількість користувачів системи зросла з 460 тисяч у 2015 році до 3,3 мільйонів на кінець 2018 року. [33]

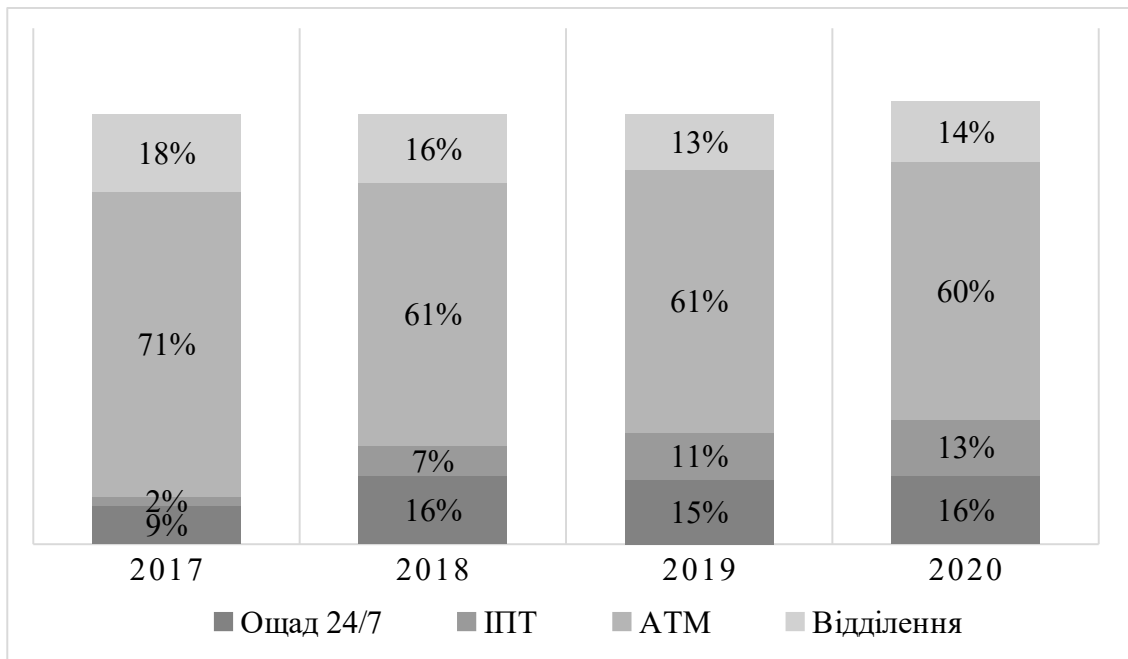


Рис. 3.2 Динаміка проникнення цифрових каналів у період 2017-2020 рр.

Ощадбанк забезпечив дотримання встановлених НБУ нормативів ліквідності протягом 2020 року. Так, станом на 01.01.2021 норматив короткострокової ліквідності (Н6) становить 64,8% (при нормативному значенні >60%), коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами становить 360% (при нормативному значенні >100%). У 2020 році Банк забезпечив виконання економічних нормативів, передбачених вимогами Національного банку України, зокрема нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2), значення якого на кінець 2020 року становило 13,56% (при нормативному значенні – не менше 10%). [33]

Протягом 2020 року Ощадбанк постійно підтримував достатній запас первинної (каса, коррахунок в НБУ та коррахунки в інших банках) та вторинної (портфель ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) ліквідності. Значний обсяг ліквідних активів у портфелі Ощадбанку дає можливість покрити відтоки коштів клієнтів навіть за умови реалізації стрес-сценарію,

без загрози для безперервності бізнесу. [33]

У 2020 році основним джерелом ресурсної бази були кошти клієнтів (як фізичних, так і юридичних осіб). При цьому 68% від загального обсягу клієнтських коштів – це кошти фізичних осіб.

Стратегія розвитку, яку схвалено Кабінетом Міністрів України, передбачає додаткову капіталізацію Банку в обсязі 16,8 млрд грн. У грудні 2017 року капітал Банку було поповнено на 5,75 млрд грн. Відповідно до Стратегії розвитку, з метою формування цільової бізнес моделі, побудови сучасної централізованої технологічної платформи масштабування бізнесу, а також забезпечення захисту від стресових ситуацій на фінансовому ринку залишається потреба в додатковій капіталізації. [33]

Забезпечення ліквідності було одним із основних завдань та передумов досягнення бізнес-цілей Банку у 2018 році. Управління ліквідністю Банку здійснюється шляхом прогнозування та управління грошовими потоками, лімітуванням строкових розривів між активами та зобов'язаннями, а також забезпеченням необхідного обсягу як первинної, так і вторинної ліквідності (представлена портфелем високоліквідних державних цінних паперів, що може бути використаний для термінового задоволення потреб Банку у ліквідних коштах у разі непрогнозованого відтоку ліквідних коштів).

Протягом 2020 року виконання нормативів ліквідності здійснювалося Банком з суттєвим запасом за всіма показниками:

H2 – адекватність регулятивного капіталу;

H4 – миттєва ліквідність (нормативне значення >20%, факт – 99,92%);

H5 – поточна ліквідність (нормативне значення >40%; факт – 136,12%);

H6 – короткострокова ліквідність (нормативне значення >60%, факт – 85,55%); [33]

Упродовж 2020 року Банк здійснював стрес-тестування ліквідності. Відповідно до розроблених Банком сценаріїв стрес-тестування ліквідності, на горизонті 1 місяця та 1 року Банк мав значний запас ліквідності. З урахуванням реалізації стрес-сценаріїв на горизонті 1 місяця запас

ліквідності склав 76 123 млн. грн. екв., а на горизонті 1 року – 64 152 млн. грн.

Упродовж 2020 року Банк постійно підтримував достатній запас первинної (каса, коррахунок в НБУ та коррахунки в інших банках) та вторинної (портфель ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) ліквідності. Станом на 31 грудня 2020 року обсяг первинної та вторинної ліквідності становили 21,5 млрд грн (10,8% покриття зобов'язань запасом ліквідності) та 88,4 млрд грн (44,4% покриття зобов'язань запасом ліквідності) відповідно. [33]

У 2020 році основним джерелом надходження коштів для Банку є залучення коштів клієнтів (як фізичних, так і юридичних осіб) на внутрішньому ринку, частка яких у зобов'язаннях Банку складає більше 77%, з яких 62% припадає на кошти фізичних осіб. Банк не є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, оскільки усі вклади фізичних осіб гарантовано державою. Основними напрямками використання грошових коштів були збільшення кредитного портфеля та погашення кредиту рефінансування, отриманого від Національного банку України (5 млрд грн достроково). Основні показники балансу станом на 2019-2020рр. відображено у Таблиці 2.1[33].

Таблиця 2.1.

Основні показники балансу АТ «Ощадбанк» станом на 2019-2020рр.

Показники балансу у урахуванням коригувань	01.04.2019	01.01.2020	01.04.2020	порівняно з 01.04.2019
Чисті активи, усього	208251	250886	240292	32041
Загальні активи, усього	279640	314675	314429	34789
Грошові кошти та їх еквіваленти	13214	36724	23056	9843
Кредити та заборгованість клієнтів	67214	65168	70570	3353
у т.ч.кредити та заборгованість юр. осіб	61444	57604	62744	1299
у т.ч.кредити та заборгованість фіз. осіб	5773	7564	7826	2053
ОВДП	88598	74764	74764	-13834
Зобов'язання, усього	189591	23314	219146	29554
Кошти отримані від НБУ	0	0	0	0

Кошти банків	5776	4237	4527	-1249
Кошти клієнтів	156225	198809	195531	39306
у т.ч. кошти суб.госп. та небанківських установ	40872	82083	70747	29875
у т.ч. кошти фіз. осіб.	96429	104813	117897	21468
Статутний капітал	49473			-
Власний капітал	18659	19552	21146	2487
Регулятивний капітал	12592	12356	16554	3962
Адекватність регулятивного капіталу (Н2)	13,75%	13,13%	16,05%	-
Прибуток/(збиток) після оподаткування	70	255	2628	-

Розглянувши основні дані про АТ «Ощадбанк», а саме: загальну характеристику, організаційну структуру, спектр послуг, фінансові показники діяльності та інше, можна зробити висновки, що на даний момент організація має стійке та стабільне становище на ринку банківських послуг, має достатньо широкий спектр надаваних послуг та має високий рівень довіри з боку клієнтів. Банк проходить етап фундаментальної цифрової трансформації.

2.2 Оцінка результативності системи управління конкурентоспроможністю АТ «Ощадбанк»

Виходячи з проведеного вище фінансового аналізу діяльності АТ «Ощадбанк», звернувшись до даних рейтингових агентств про позицію, що займає банк, у їх рейтингах, можна зробити висновки про високу конкурентоспроможність банку. На сьогоднішній день АТ «Ощадбанк» займає 14 позицію у рейтингу стійкості банків і впевнено входить до трійки найбільших банків України.

Ощадбанк належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також займає другу позицію за пасивами. Ощадбанк також є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за розмірами інфраструктури карткового бізнесу

(кількість банкоматів та платіжних терміналів).

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібно, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Станом на кінець 2020 року розподіл активів Ощадбанку є наступним: 56% – інвестиційний портфель; 27% – чистий кредитний портфель; 17% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів – 78% (частка у чистому кредитному портфелі), а також фізичних осіб – 14% та клієнтів ММСБ – 8% (Таб. 2.2).

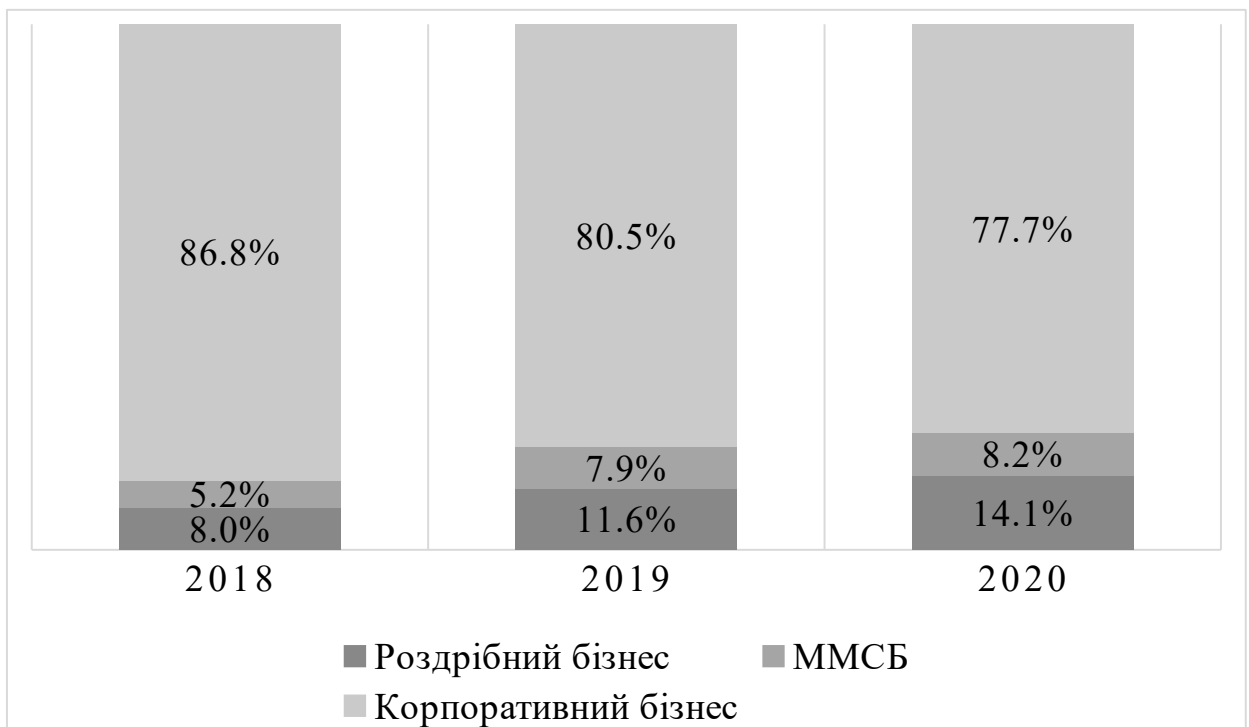


Рис. 3.3 Структура кредитів АТ «Ощадбанк» 2018-2020 рр.

Портфель строкових депозитів на 81% складається з коштів фізичних осіб, на 11% – з коштів клієнтів ММСБ та на 8% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу (Таб. 2.3). Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам (фінансування виробництва, сфери послуг, сільського господарства, торгівлі

для фізичних осіб-підприємців (ФОП) та мікропідприємств, кредитування для об'єднань співвласників багатоквартирного будинків (ОСББ)), та інвестицій у цінні папери. [33]

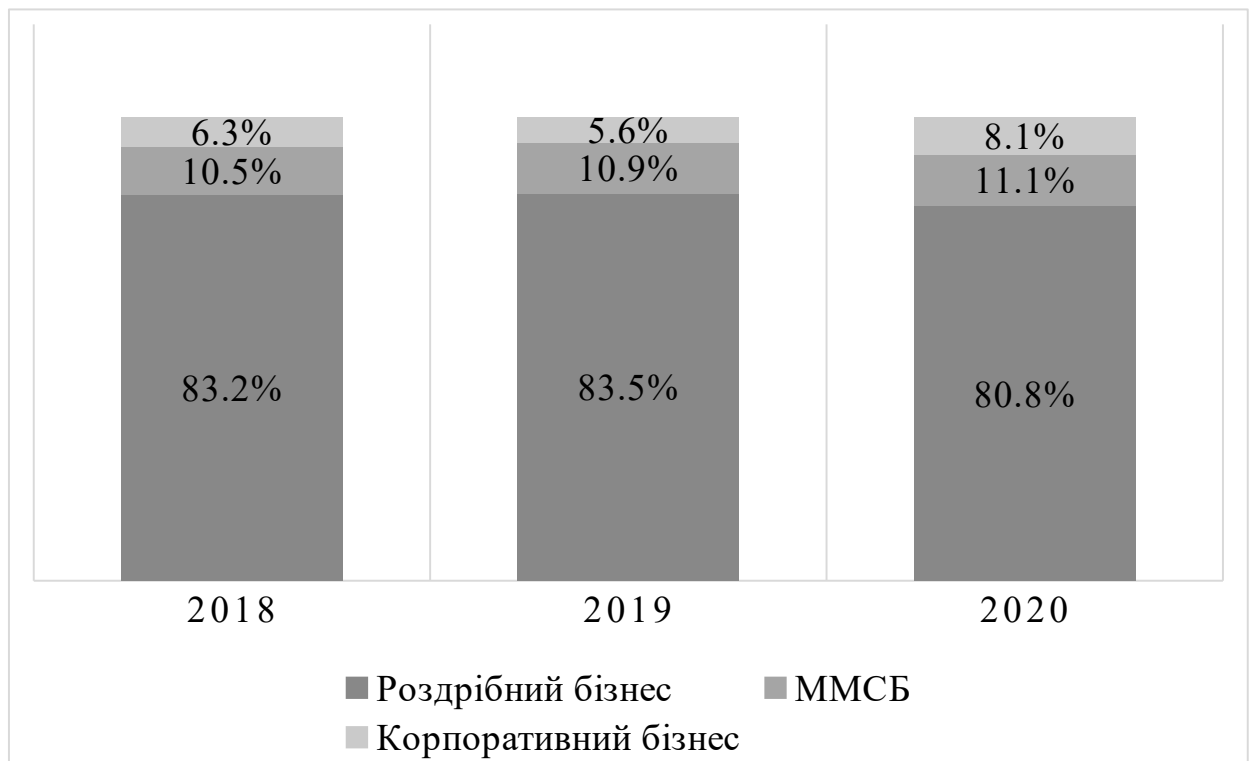


Рис. 3.4 Структура строкових депозитів АТ «Ощадбанк» 2018-2020 рр.

Як універсальний банк Ощадбанк пропонує клієнтам широкий спектр банківських продуктів та послуг. До основних продуктів роздрібногo бізнесу належать: пасивні продукти: строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні); активні продукти: автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, участь у державних програмах стимулювання енергоефективності; продукти, що генерують комісійний та торговий дохід: платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, операції з обміну валют, операції з банківськими металами; додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис. [33]

Основні продукти ММСБ включають: пасивні продукти: строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки; активні продукти:

кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання (зокрема в рамках партнерських програм), овердрафти (в т.ч. бланкові), кредити для ОСББ/ЖБК, програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (фондом WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%»), кредитування під заставу державних гарантій, FinancEast тощо), програма мікрокредитування, гарантії та авалування векселів; додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight, яка відповідає сучасним ринковим вимогам та входить до топ-3 на ринку за функціональністю; програма «Будуй своє», яка має на меті розвиток малого підприємництва в Україні та включає чотири компоненти: навчання на окремому порталі «Будуй своє», знижки від партнерів для клієнтів Ощадбанку, банківські продукти (розрахунковий рахунок, корпоративна картка, система дистанційного обслуговування CorpLight) та фінансування бізнесу за стандартними програмами ММСБ.

Основними продуктами корпоративного бізнесу є: пасивні продукти: строкові депозити, поточні рахунки корпоративних клієнтів, поточні рахунки зі спеціальним режимом використання та рахунки ескроу для юридичних осіб; активні продукти: проектне фінансування, кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, кредити/облігації – фінансування бюджету розвитку муніципалітетів, підтримка підприємств енергетики, фінансування державних підприємств під держгарантії для підтримки ініціатив уряду, фінансування обігових коштів та інвестиційних проектів; додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2, яка серед іншого надає зручні опції для управління рахунками в рамках групи компаній, а саме можливість для представників головної компанії групи здійснювати перегляд та/або підтвердження операцій по рахунках усіх компаній, що входять до складу групи. [33]

Головним чинником, що вплинув на результат діяльності всієї банківської системи, було запровадження карантину та інших

обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби COVID-19. У зв'язку з зазначеними заходами діяльність банківської системи зазнала змін, зокрема до банків застосовано законодавчі обмеження в напрямі кредитування в частині заборони щодо нарахування неустойки, штрафу, пені у разі прострочення позичальником виконання грошового зобов'язання за договором, відповідно до якого позичальнику було надано кредит. Крім того, з боку Національного банку України запроваджено антикризові заходи під час реструктуризації кредитів для підтримки банківської системи на час дії обмежень.

Також важливо відзначити зміни регуляторного середовища, що відбулися:

оновлення законодавства в сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення;

запровадження ризик-орієнтованого підходу та інших новацій у процесі здійснення банками фінансового моніторингу;

оновлення регуляторних вимог у сфері управління ризиками в банках України, зокрема виокремлення як окремих суб'єктів системи управління ризиками CRO та CCO, запровадження нового процесу в банках – контролю оцінки майна, яке банк отримує в заставу, майна, яке банк набуває у власність в рахунок погашення заборгованості боржника/контрагента, доповнення функцій підрозділу управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та ін.

Чистий прибуток банку склав 2,8 млрд грн, що на 2,5 млрд грн. більше, ніж за 2019 рік. Прибуток отримано перш за все за рахунок чистого процентного доходу обсягом 8 млрд грн, що на 2,5 млрд грн, або на 45,3%, більше ніж у 2019 році. Зростання чистої процентної маржі (NIM) становило 1 в.п. Чистий комісійний дохід становив 5 млрд грн, що на 0,8 млрд грн, або 18,1%, більше ніж у 2019 році. Торговельний дохід у розмірі 3,6 млрд грн був отриманий переважно за рахунок операцій з фінансовими інструментами, що

оцінюються за справедливою вартістю. [33]

Банком забезпечено дотримання основних цільових показників бізнес-плану. З метою подальшого підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами банком, за підтримки ЄБРР, розпочато спільну програму, метою якої є побудова сучасної системи управління ефективністю, каналами, продуктами та клієнтами. Незважаючи на складні умови, 2020-й став роком подальшого розвитку роздрібного бізнесу. Ощадбанк є одним з лідерів банківського ринку за динамікою портфеля депозитів фізичних осіб з часткою ринку 24% станом на кінець 2020 року.

Лідерські позиції Ощадбанк утримує також у сфері роздрібного кредитування. За 2020 рік чистий кредитний портфель роздрібного бізнесу збільшився на 1,3 млрд грн. За останні три роки Ощадбанк демонструє найбільш динамічні темпи розвитку автокредитування та є лідером з приросту частки ринку серед інших банків-кредиторів. Так, на початку 2018 року частка банку на ринку автокредитів становила лише 4%, а протягом 2019 року вона досягла вже 20%. [33]

У 2020 році Ощадбанк продовжував нарощувати автокредитування, незважаючи на карантинні обмеження, активно та стабільно кредитував придбання позичальниками нових та вживаних автомобілів. Як результат – позитивна динаміка за рік: видано 3970 автокредитів на суму 1 925 млн грн, що на 200 млн грн більше за обсяги 2019 року, а частка ринку досягла 27%.

В 2020 році кількість банків, які надають іпотечні кредити, збільшилась, але Ощадбанк утримав лідируючі позиції та посів друге місце з часткою ринку 23%. Через карантинні обмеження з червня 2020 року на тлі зниження відсоткових ставок за іпотечними кредитами та запуску президентської ініціативи щодо іпотечних кредитів під 10%, ринок активно відновлювався – вже в липні обсяги наданих кредитів перевищили докарантинний рівень. Грудень 2020 року став найкращим місяцем за обсягом видачі іпотеки за останні 4 роки, і завдяки Ощадбанку 185 сімей змогли отримати нове житло або поліпшити житлові умови. Загалом у 2020

році Ощадбанк видав 1299 іпотечних кредитів на суму 745 млн грн, що на 32% більше ніж у 2019 році.[33]

Банк закріпив свою позицію на новому для нього ринку кеш-кредитування. За 2020 рік Ощадбанком надано 16,3 тис. кеш-кредитів на суму 730,7 млн грн. Протягом року кредитний портфель кеш-кредитів Ощадбанку збільшився майже вдвічі і становив на кінець року 717 млн грн. Протягом 2020 року Ощадбанк нарощував картковий кредитний портфель. Загальний обсяг використаного клієнтами кредитного ліміту за кредитними картками становить 4,2 млрд грн.

Ощадбанк здійснив перехід на прямий контракт з найбільшою глобальною системою переказу коштів Western Union, що, окрім збільшення обсягу комісійних доходів, надає нові можливості в частині виконання відправки/виплати переказів через онлайн-канали та здійснення конвертації переказів з іноземної валюти у гривню і навпаки.

Також банк завершив розробку й тестування власної міжнародної системи переказу коштів; її реєстрація та активний розвиток заплановано на 2021-2022 рр. В 2020 році Ощадбанк здійснив промисловий запуск мобільного застосунку ОщадРАУ, який дозволяє відмовитись від торговельного терміналу та приймати платежі через смартфон за NFC-технологією.

Ощадбанк займає друге місце серед банків України за обсягами комісійного доходу роздрібного бізнесу, а також за кількістю активних платіжних карток та користувачів цифрових каналів обслуговування (сервіс «Ощад 24/7»).

Ощадбанк здійснює надання послуг юридичним особам по зарахуванню та виплаті заробітної плати та стипендії з використанням платіжних карток. На обслуговуванні перебувають 26,9 тис. підприємств приватної та державної форми власності. Кількість діючих карток клієнтів, випущених в рамках зарплатно-карткових проектів, складає 3,7 млн. Частка ринку, яку займає Ощадбанк, за кількістю клієнтів – власників карток

становить 25%. Пенсію через Ощадбанк отримують 36% усіх пенсіонерів країни; кількість відкритих пенсійних карток складає 2,5 млн. [33] (Рис. 2.5)

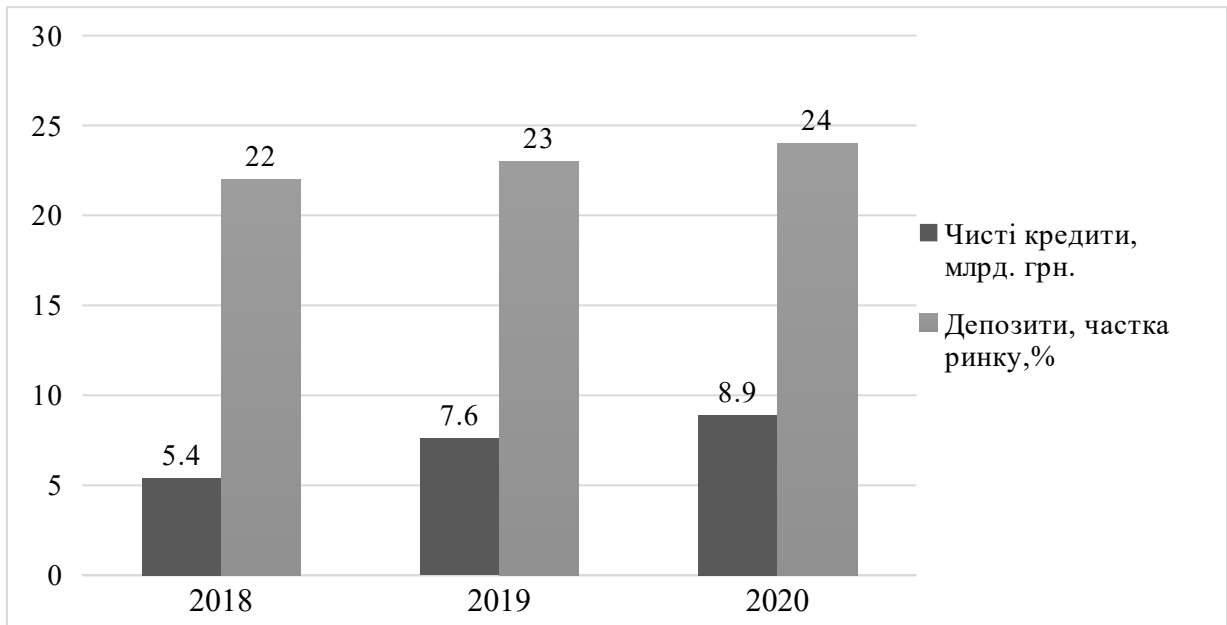


Рис. 2.5 Динаміка показників частки ринку депозитів та чистих кредитів для роздрібного бізнесу

У рамках співпраці з муніципалітетами банком реалізовано випуск муніципальних карток («Карта киянина», «Картка чернігівця», «Картка житомир'янина» тощо – всього реалізовано 8 проектів). Муніципальні картки є банківським інструментом та ID-карткою, що засвідчує особу та є ключем до адміністративних сервісів сучасного міста й соціальних програм та пільг. Всього банком випущено 800 тис. муніципальних карток. Успіху роздрібного бізнесу серед іншого сприяє розширена партнерська мережа. На кінець 2020 року реалізовано понад 500 партнерських програм у сфері автокредитування та встановлено партнерські стосунки з понад 180 компаніями, що опікуються «зеленою» енергією.

У 2020 році Ощадбанк загалом зберіг лідерські позиції в сегменті ММСБ, а за окремими напрямками бізнесу у цьому сегменті спостерігалось суттєве зростання. Протягом року серед основних завдань банку були активне кредитування, утримання ресурсної бази та суттєве поліпшення умов обслуговування клієнтів, що належать до сегмента мікро-, малого та

середнього бізнесу, впровадження нових та вдосконалення діючих банківських продуктів, розширення переліку послуг, суттєве підвищення рівня крос-продажів банківських продуктів.

Плідна робота команди ММСБ принесла вагомі результати: №3 в Україні на ринку пасивів клієнтів ММСБ; №3 в Україні на ринку кредитування клієнтів ММСБ галузі АПК (частка ринку 11%); №3 в Україні за кількістю клієнтів ММСБ (частка ринку 9%); №1 в Україні в номінації «Кредити малому та середньому бізнесу»; №2 в Україні в номінації «Кращий бланковий овердрафт»; №3 в Україні номінації «Депозити для бізнесу»; №5 в Україні в номінації «Обслуговування юридичних осіб»; мобільна версія клієнт-банку для бізнесу CorpLight входить до топ-20 найкращих мобільних банкінгів України. [33]

За підсумками 2020 року клієнтами Ощадбанку стали ще 29,7 тис. представників мікро-, малого та середнього бізнесу. За обсягом чистих кредитів, виданих клієнтам ММСБ, банк посів 6 місце у 2020 році. За 2020 рік клієнтам ММСБ видано 3 тис. кредитів на суму 4 млрд грн, з них – 1,1 тис. кредитів на суму 1,6 млрд грн у рамках програми «Доступні кредити 5-7-9%». Обсяг наданих протягом року кредитів клієнтам ММСБ галузі АПК становить 2 млрд грн. [33] (Табл. 2.4)

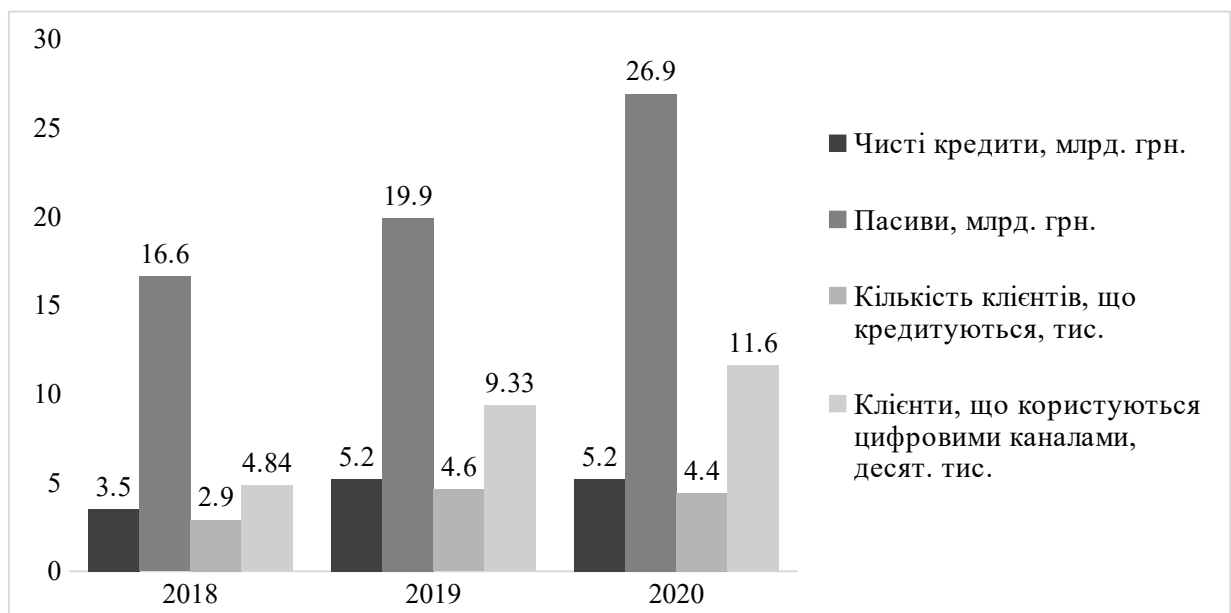


Рис. 2.6 Динаміка показників роботи банку у сегменті ММСБ

Ощадбанк активно розвивав партнерські програми кредитування клієнтів ММСБ. Залучено 65 нових партнерів. У рамках партнерських програм за рік надано кредитів на 598 млн грн. Загалом станом на кінець 2020 року банк співпрацює з 226 партнерами. [33]

Ощадбанк продовжував фінансування бізнесу спільно з міжнародними фінансовими організаціями – йдеться про спільні кредитні програми з Німецько-Українським Фондом (Фонд розвитку підприємництва), WNISEF (програма «Соціальне підприємництво»), Європейським інвестиційним банком та Європейським інвестиційним фондом. Також у 2020 році Ощадбанк приєднався до державної програми підтримки малого та середнього бізнесу «Доступні кредити 5-7- 9%». За підсумками року кредитний портфель за цією програмою становить 1,4 млрд грн. Активне кредитування супроводжувалось ефективною роботою із залучення пасивів. За 2020 рік обсяг пасивів клієнтів ММСБ збільшився на 36%, або на 7,2 млрд грн, і на кінець року становив 26,9 млрд грн. [33]

У сегменті корпоративного бізнесу Ощадбанк у 2020 році залишався серед лідерів ринку та працював над диверсифікацією клієнтської бази, передусім шляхом залучення нових клієнтів з приватного сектора економіки (понад 240 нових клієнтів). Чистий кредитний портфель корпоративного бізнесу (без кредитів, що перебувають у роботі підрозділу зі стягнення) станом на кінець 2020 року становив 37,9 млрд грн.

Серед ключових досягнень корпоративного бізнесу слід відзначити наступне:

- розпочато обслуговування рахунків учасників газового ринку;
- забезпечено можливість розрахункових операцій нерезидентів;
- впроваджено продукт кредитування міських та обласних рад;

у рамках програм фінансування муніципалітетів профінансовано бюджети розвитку міст на суму 1,9 млрд грн, у т.ч. шляхом придбання облігацій на суму 300 млн грн;

поступове збільшення частки приватного сектора в кредитному портфелі (з 55% кредитного портфеля корпоративного бізнесу¹ на початок 2020 року до 61% на кінець року).

Одним із пріоритетів для Ощадбанку залишається вирішення проблеми непрацюючих кредитів (NPL). У 2020 році Ощадбанк досягнув найбільших успіхів за темпами зменшення NPL серед державних банків – за рік обсяг непрацюючих кредитів скоротився на 27%. Банк лідирує за обсягами погашення проблемної заборгованості – загальний обсяг погашень у 2020 році становив 2,8 млрд грн, або 46% від загального обсягу зменшення простроченої заборгованості всіма державними банками. [33]

Також Ощадбанк залишається найбільш активним «користувачем» Закону України «Про фінансову реструктуризацію», який надає ефективний інструментарій для врегулювання проблемної заборгованості корпоративних клієнтів. За 2020 рік усіма державними банками проведено реструктуризацій в рамках цього закону на загальну суму 23 млрд грн, з яких 16,3 млрд грн припадає на Ощадбанк.

Крім того, для захисту своїх інтересів Ощадбанк активно використовує судові механізми. У 2020 році отримано судових рішень на користь банку на загальну суму 3,8 млрд грн.

У 2020 році наглядова рада визначила одним з основних інструментів зменшення обсягів NPL списання заборгованості за рахунок резервів. Так, на виконання вимог постанови Правління Національного банку України від 13 квітня 2020 року №49 «Про затвердження Положення про визначення критеріїв для списання знецінених фінансових активів банків України за рахунок оціночних резервів під очікувані кредитні збитки» та постанови Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2020 року №281 «Про затвердження критеріїв та умов визначення банками, в яких державі належить 75 відсотків і більше статутного капіталу, заходів з управління проблемними активами» банком прийнято нові внутрішні нормативні документи з питань списання заборгованості та розпочато активну роботу зі

списання за рахунок резерву знецінених фінансових активів. Протягом 2020 року за рахунок резерву списано найбільший за всю історію банку обсяг – 31,7 млрд грн. [33]

Крім того, слід зауважити, що 2020 рік став роком імплементації Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року №97. В Ощадбанку було розроблено та затверджено оперативний план та стратегію управління проблемними активами. Незважаючи на труднощі, викликані пандемією, відповідний план на 2020 рік виконано в повному обсязі. Також банк активно працює над удосконаленням автоматизації процесу управління проблемною заборгованістю.

Року банк продовжував розвивати сферу інформатизації, зокрема:

- для співробітників банку реалізовано «тонкий клієнт» – захищене робоче місце з усім необхідним програмним забезпеченням для дистанційної роботи в умовах пандемії;
- впроваджено ряд онлайн-сервісів для організації омніканальної моделі продажів і дистанційного обслуговування клієнтів, державних органів, партнерів та інших контрагентів.

Поточна система управління кредитними ризиками в Банку забезпечує своєчасне та адекватне виявлення, вимірювання, моніторинг, звітування, контроль і пом'якшення кредитних ризиків як на індивідуальній, так і на портфельній основі.

Кредитна політика Ощадбанку визначає загальні підходи та основні пріоритети при здійсненні Банком активних операцій, повноваження колегіальних органів Банку при прийнятті рішень щодо активних операцій з контрагентами Банку, ризик-правила здійснення нових активних операцій, зміни умов здійснення активних операцій та вжиття заходів для врегулювання заборгованості з контрагентами Банку, мінімізацію та диверсифікацію Банком ризиків при здійсненні активних операцій,

забезпечення здійснення постійного контролю над структурою та якістю кредитного, в т. ч. міжбанківського та інвестиційного портфелів.

Під час оцінювання ризиків та прийняття рішень щодо надання кредиту конкретному позичальнику-юридичній особі або фізичній особі-підприємцю, що отримує кредит на ведення підприємницької діяльності, Банк бере до уваги фінансовий стан, кредитоспроможність та платоспроможність позичальника, фінансовий стан групи позичальника (тобто враховує юридичні або економічні взаємозв'язки з пов'язаними компаніями), результати аналізу ринку, ризики, пов'язані із галуззю, в якій позичальник здійснює свою господарську діяльність та ринкові позиції бізнесу позичальника.

Крім того належна увага приділяється таким факторам, як якість менеджменту позичальника, географічне місцезнаходження, рівень концентрації постачальників/клієнтів, боргове навантаження, результати оцінювання ліквідності та достатності запропонованої застави з точки зору кредитного ризику. Перед тим, як ухвалити рішення про надання кредитів, Банк оцінює потенційних позичальників, використовуючи власну внутрішню рейтингову шкалу (ВКР). Процедура визначення ВКР та класу контрагента регламентована методиками оцінки фінансового стану. Процедура прийняття рішення щодо надання споживчих кредитів в Банку стандартизована.

Максимальні ліміти по кредитах встановлюються з урахуванням доходу потенційного позичальника, стабільності його майбутніх доходів, ліквідності та якості застави. Під час ухвалення рішення щодо здійснення активних операцій з банками-нерезидентами Ощадбанк враховує результати оцінювання ризику країни відповідно до положень внутрішніх нормативних документів Банку. Рівень толерантності до трансфертного ризику та ризику інвестицій у дочірні компанії Банком встановлено на нульовому рівні.

Метою оцінки кредитних ризиків є визначення очікуваних кредитних збитків від дефолту. Оцінювання кредитного ризику для цілей управління ризиками є комплексним і вимагає використання певної моделі, оскільки

експозиція кредитного ризику змінюється залежно від змін у ринкових умовах, очікуваних грошових потоків і часу. Банк оцінює кредитний ризик, використовуючи ймовірність дефолту (PD), експозицію під ризиком (EAD) та збиток від дефолту (LGD). Оцінка здійснюється як з урахуванням вимог Національного банку України, так і з урахуванням вимог міжнародних стандартів фінансової звітності.

На дотримання вимог МСФЗ Банк формує резерви на покриття очікуваних кредитних збитків. Встановлення лімітів ризику – основний інструмент керування кредитними ризиками на операційному рівні. Відповідно, Правління Банку затвердило ліміти щодо проведення активних операцій у розрізі галузей економіки, географічних регіонів та ряду кредитних продуктів.

Банк ефективно оцінює концентрацію кредитних ризиків за портфелем активних операцій в цілому, а також у розрізі його окремих складових. Крім того, Банком встановлюються ліміти для окремих позичальників та груп позичальників. Якщо сума кредиту перевищує ліміт повноважень Правління, такі кредити затверджуються рішенням Наглядової ради. З метою оперативного контролю бізнес-підрозділами здійснюється моніторинг дотримання встановлених лімітів щодо повноважень, якості кредитного портфеля як у розрізі напрямів бізнесу, так і з точки зору банківських продуктів.

Моніторинг кредитних ризиків є базою контролю кредитних ризиків, що представлені окремими позичальниками. Управління адміністрування кредитних операцій корпоративних клієнтів здійснює постійний моніторинг встановлених зобов'язань та контроль важливих параметрів заборгованості (фінансові показники, позитивні та негативні зобов'язання, попереджуючі сигнали тощо), для виявлення потенційних кредитних ризиків позичальників з метою оперативного реагування та їх мінімізації з боку Банку.

Управлінням по роботі з заставою здійснюється регулярний моніторинг наявності та стану предметів забезпечення. Для клієнтів які відносяться до

бізнес-напрямку «Великі корпоративні клієнти», «Порядком врегулювання заборгованості за кредитними операціями клієнтів – суб'єктів господарювання центрального апарату АТ «Ощадбанк» визначається процедура та процес своєчасного виявлення факторів потенційної проблемності або проблемності кредитних операцій для подальшої зміни умов кредитування та/або вжиття заходів позасудового врегулювання та/ або примусового стягнення.

Банком здійснюється регулярний, щонайменше щорічний кредитний перегляд за позичальниками юридичними особами, тобто переоцінка кредитного ризику заборгованості позичальника: аналіз фінансового стану позичальника, фінансовий стан групи позичальника, переоцінка забезпечення та кредитний аналіз на основі оновленої інформації Правління Банку залучено до контролю кредитного ризику.

Структурні підрозділи Банку на постійній основі, один раз на півроку, передають секретарю Правління Банку детальні звіти щодо усіх питань підрозділів, які були затверджені Правлінням Банку у звітному періоді, для надання їх на розгляд Наглядової ради Банку.

З метою управління ризиком ліквідності Банк здійснює моніторинг очікуваних майбутніх потоків грошових коштів від операцій із клієнтами та банківських операцій, що є частиною процесу управління активами/ зобов'язаннями.

Основною метою управління ризиком ліквідності є забезпечення наявності обсягу ліквідних коштів, достатнього для покриття поточних та планових потреб з метою оптимізації витрат Банку, пов'язаних з забезпеченням необхідного обсягу ліквідних коштів. Управління ризиком ліквідності направлене також на забезпечення спроможності банку покривати відтік грошових коштів за кризовим сценарієм (в разі системної кризи, або близької до системної кризи ліквідності).

Основною метою управління процентним ризиком є обмеження несприятливого впливу змін процентних ставок на фінансовий результат і

капітал Банку. Управління процентним ризиком здійснюється в основному шляхом встановлення та перегляду кривих дохідності із залучення та розміщення коштів, а також встановлення цільового значення процентного спреду. З метою забезпечення планового обсягу чистого процентного доходу та цільового значення процентного спреду. Банк здійснює управління структурою балансу, зокрема, процентними активами і зобов'язаннями, з урахуванням дотримання оптимального співвідношення процентного ризику та дохідності.

Серед ринкових ризиків найсуттєвішим є валютний ризик. Основною метою управління валютним ризиком є обмеження негативного впливу змін курсів валют на фінансовий результат діяльності і капітал Банку. З цією метою Банк здійснює управління валютною позицією в розрізі окремих іноземних валют та банківських металів для забезпечення оптимального співвідношення між ризиком та дохідністю. Правління Банку затверджує політики з управління ризиками та делегує повноваження з поточного управління ризиками ліквідності, процентними та ринковими ризиками КУАП Банку. Банку. КУАП затверджує внутрішні нормативні документи з управління зазначеними ризиками, встановлює ліміти й обмеження за такими ризиками та форми звітності, здійснює моніторинг, розглядає звіти щодо ризиків, приймає рішення про прийняття, пом'якшення або уникнення вказаних ризиків.

Операційний ризик включає юридичний ризик, однак виключає ризик репутації та стратегічний ризик. З метою управління операційними ризиками Банк застосовує наступні інструменти: ведення бази внутрішніх подій операційного ризику (Loss Data Base), самостійна оцінка ризиків та механізмів внутрішнього контролю (Risk Self-Assessments), превентивний аналіз ОР перед впровадженням нових продуктів/значних змін, моніторинг Ключових ризик-індикаторів ОР (Key Risk Indicators), стрес-тестування операційних ризиків, оцінка необхідного розміру капіталу для покриття збитків внаслідок операційних ризиків.

Правління Банку затверджує політику управління операційними ризиками та делегує повноваження з поточного управління операційними ризиками Комітету управління операційними ризиками (КУОР) Банку. КУОР затверджує внутрішні нормативні документи з управління операційними ризиками, здійснює моніторинг рівня операційного ризику, розглядає звіти щодо операційним ризиків (в тому числі Risk Self-Assessments, KRI, стрес-тестування та інші), приймає рішення щодо методів управління операційними ризиками.

Проаналізувавши результати оцінки показників конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» можна зробити висновок, що як на даний момент, так і на протязі останніх років банк займає одну з провідних позицій серед банківських установ України, та з року в рік продовжує впроваджувати нові технології та сучасні методи роботи. Також керівництво банку постійно приділяє увагу значущим факторам впливу, проводиться постійний моніторинг показників як внутрішньої роботи банку, так і зовнішніх чинників. Основою роботи банку та пріоритетами у роботі з клієнтами є безпека, надійність та зручність.

2.3 Аналіз сучасного стану забезпечення конкурентоспроможності банків України

В умовах сучасного етапу реформування та розвитку ринкових інститутів у державі стратегічна спрямованість України на інтеграцію в політичний та економічний простір Європейського Союзу завдає значний вплив на стратегію та тактику створення ефективних діючих механізмів в усій економіці країни, зокрема і у банківській сфері. Як центральна ланка, що пов'язує в єдине ціле фінансовий, кредитний, а також інвестиційний ринки, банківська сфера забезпечує регулювання грошової маси через акумуляцію і вивільнення грошових коштів, необхідних для ведення бізнесу та функціонування національної економіки, а відтак вплив на неї європейського

досвіду ведення банківської діяльності призведе до суттєвих змін у фінансовій системі України в цілому.

Банківська система країни є сукупність різних видів національних банків, банківських інститутів та кредитних установ, діють на основі загального грошово-кредитного механізму країни у певний період у рамках єдиного законодавства [14].

Внутрішнє становище всередині банківської системи характеризується насамперед показниками капіталу, що були розроблені в рамках МВФ та прийняті країнами світу в рамках «Базельських угод». Найбільш показовими з них є нормативи капіталу – відношення регулятивного капіталу на зважені за ризиками активи (коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу) та коефіцієнт достатності регулятивного капіталу. іншими показниками ефективності діяльності банківської системи є нормативи рентабельності – дохідність банківських активів, дохідність акціонерного капіталу, а також показника капіталізації банківської системи як відношення сукупного капіталу банківської системи до сукупних активів. Основні економічні нормативи банківського сектору України за останні роки представлені у Додатку Є.

Достатність регулятивного капіталу визначає міцність банківської системи з точки зору регулятора. Нормативне значення показника має бути не менше 6-8% для того, щоб банк вважався платоспроможним, а банківська система стійкою до зовнішніх впливів і коливань.

Норматив адекватності регулятивного капіталу розраховується за такою формулою:

$$H2 = \frac{PK}{Ar} \times 100\%$$

де Ar – активи, зважені на відповідний коефіцієнт ризику залежно від групи ризику, до якої віднесено актив;

PK – регулятивний капітал банку. [15]

Значення нормативу $H2$ діючих банків має бути не меншим, ніж 8

відсотків, починаючи з 01.03.2004 – має бути не меншим, ніж 10 відсотків [15]. (Рис. 2.5)

Для банків, що розпочинають операційну діяльність, цей норматив має становити: протягом перших 12 місяців діяльності (з дня отримання ліцензії) - не менше ніж 15 відсотків; протягом наступних 12 місяців - не менше ніж 12 відсотків; надалі - не менше ніж 10 відсотків. [15]

Дохідність акціонерного капіталу, тобто ставка чистого прибутку на акціонерний капітал, є суттєвим чинником при визначенні дивідендної політики. Стабільна ставка доходу корпорації може сприяти підвищенню коефіцієнта дивідендних виплат навіть під час прийняття інвестиційних рішень. Прибутковість акціонерного капіталу розраховують за такими двома показниками:

$$ROE 1 = \frac{ЧП}{САК} \cdot$$

де ЧП – чистий прибуток,

САК – середній акціонерний капітал.

Оптимальне значення цього показника – не менше 15 %. [15]
Співвідношення прибутку та власного капіталу є показником стабільності. Аналіз цього коефіцієнта дає змогу прогнозувати, наскільки зміниться рівень прибутковості банку. Аналізуючи цей коефіцієнт, потрібно зіставити зростання прибутку та власного капіталу. [15]

Таблиця 2.3

Економічні нормативи банківського сектору України

Назва показника		2017	2018	2019	2020
Н1	Регулятивний капітал	109653,6	115817,6	126116,7	151313,8
Н2	Н2 Норматив достатності регулятивного капіталу	12,69	16,10	16,18	19,66
Н4	Норматив миттєвої ліквідності	60,79	55,55	68,66	-
Н5	Норматив поточної ліквідності	102,14	108,08	99,12	-
Н6	Норматив короткострокової ліквідності	92,09	98,37	93,57	93,52

Н7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	21,48	20,29	19,83	17,61
Н8	Норматив великих кредитних ризик	308,27	208,31	176,23	105,00
Н9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	36,72	17,89	10,41	7,02
Н11	Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою	0,0010	0,0001	0,0009	0,0002

Оптимальне значення показника прибутковості вкціонерного капіталу має становити не менше 15 %. Співвідношення прибутку та власного капіталу є показником стабільності. Аналіз цього коефіцієнта дає змогу прогнозувати, наскільки зміниться рівень прибутковості банку. Аналізуючи цей коефіцієнт, потрібно зіставити зростання прибутку та власного капіталу (Рис. 2.5). [15]

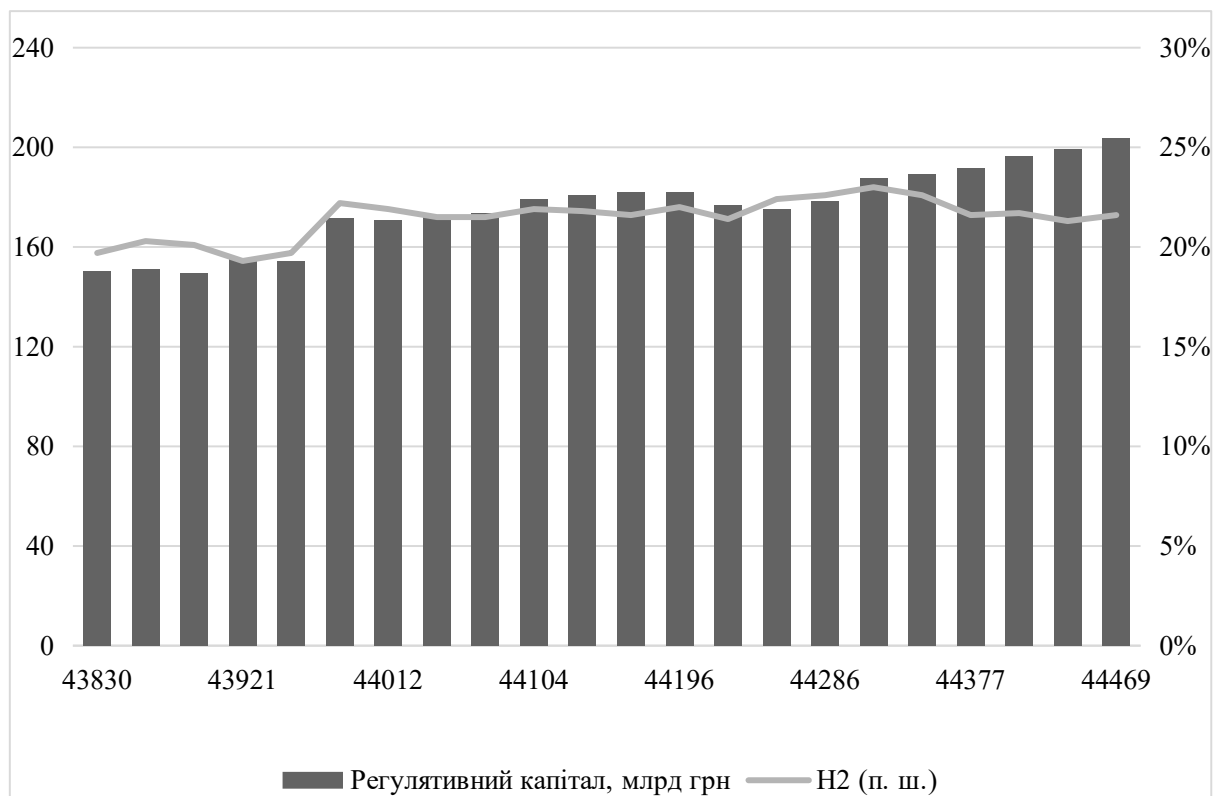


Рис. 2.5 Норматив адекватності регулятивного капіталу

Отже, найважливішим завданням банківського менеджменту є

розробка стратегії зростання обсягів капіталу відповідно до рівня ризиків, які супроводжують діяльність банківських установ, що дало б змогу нарощувати ресурсну базу з урахуванням інтересів власників і менеджерів. Рейтинг українських комерційних банків за таким фінансовим показником, як власний капітал банків за даними НБУ, за ІІІ квартал 2020 р. наведено в табл. 2.3.

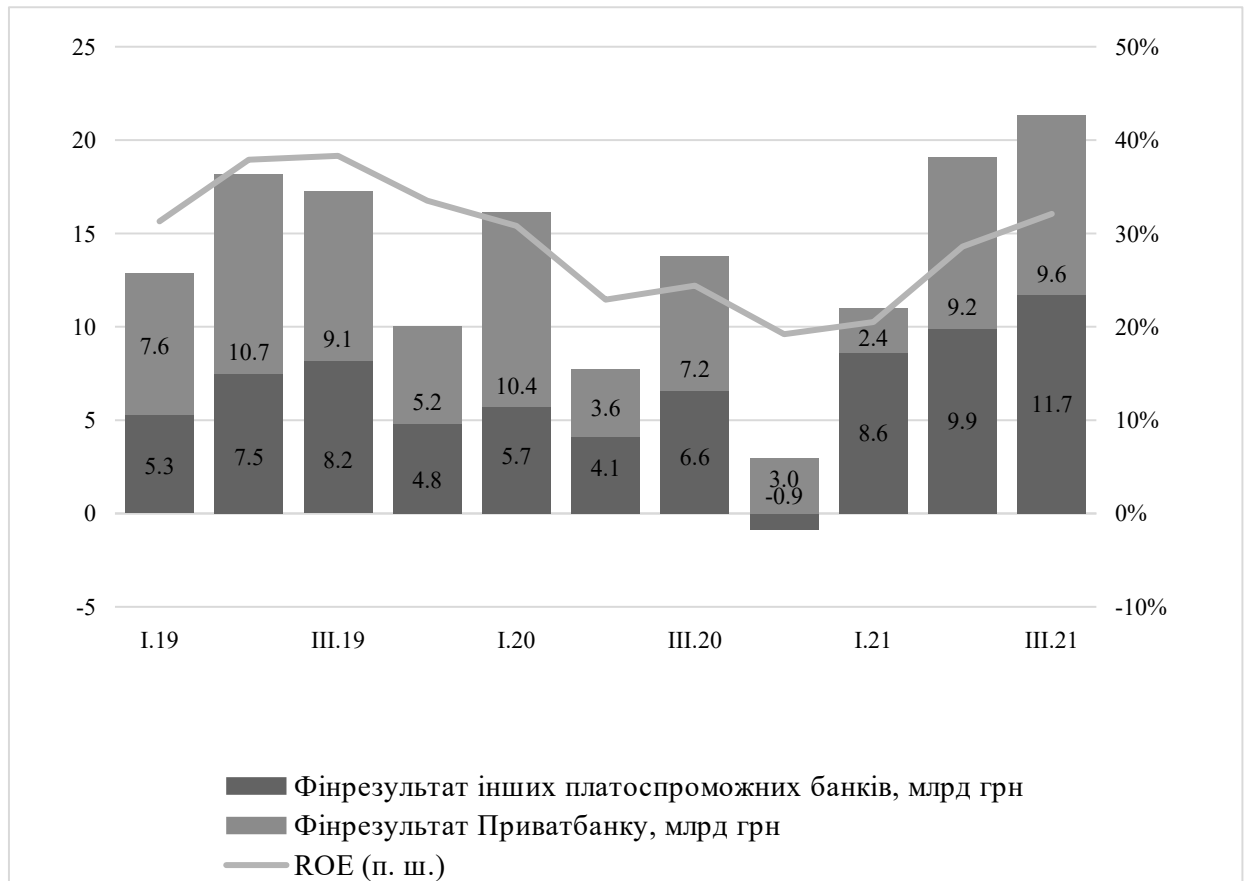


Рис. 2.7. Фінансовий результат та рентабельність капіталу банків

Отже, за даними табл. 2.3, можемо побачити, що перші місця займають найвідоміші пересічному громадянину банки, вони мають найбільший розмір власного капіталу та постійно його нарощують.

Динамічне зростання кредитування окремих сегментів вимагає належної оцінки ризиків від банків. Вагомішим стає створення запасу капіталу на покриття ризиків портфеля. З цією метою Національним банком України запроваджуватимуться вимоги до покриття капіталом операційного ризику.

Поточна висока прибутковість та наявний запас капіталу дадуть змогу банкам без труднощів виконати такі регуляторні вимоги. Державні банки і надалі реалізовуватимуть стратегію скорочення непрацюючих кредитів. Це позитивно позначиться на їхній інвестиційній привабливості та наблизить до стратегічної цілі – приватизації. У 2018-2021 роках збереглися високі темпи припливу гривневих коштів населення до банківської системи. Державні банки продовжували нарощувати обсяги депозитів у валюті, хоча загалом у системі частка валютних депозитів скорочується.

Середні ставки для гривневих вкладів опустилися на 0,25 – 1,11 в.п. (До 3,88 - 7,3% річних). Валютні депозити втратили 0,03 – 0,42 в.п. (До 0,12 - 1,24% річних). Незважаючи на зниження депозитних ставок, вкладники продовжують розміщувати гроші на гривневих депозитах. Депозитний портфель у гривні загалом за банківською системою зріс на 2,56% і склав 407,313 млрд грн. Валютний портфель знизився на 0,2% - до \$9,797 млрд. [15, 16,17]

Гривневі безстрокові заощадження у гривні знизили дохідність на 0,25 п.п. до 3,88% річних. Середня ставка для вкладів за період менше місяця впала на 1,11 п.п. до 5,06% річних. Депозити терміном від місяця до трьох подешевшали на 0,55 п.п. та пропонують 5,47% річних. Вклади на періоди від трьох місяців до півроку знизилися на 0,36 п.п. до 6,92% річних. Прибутковість депозитів від півроку до року – на 0,42 п.п. до 7,3% річних. Заощадження терміном понад рік – на 0,57 п.п. до 7,21% річних. [18,19]

Після проведення стрес-тестів НБУ виявилось, що банкам України потрібне збільшення капіталу більш ніж на 100 млрд. грн. Рівень проблемних кредитів у банківській системі перевищив 50%. Банки зіштовхнулися з курсовою проблемою – вони змушені повертати термінові валютні депозити, тоді як платоспроможність клієнтів за валютними кредитами стрімко знижується. У результаті банки змушені піднімати ставки за валютними кредитами, йти на міжбанківський ринок або залучати кошти материнських структур.

Зменшення корпоративних кредитів відбулося як у національній валюті (на 7,4%, або 35,1 млрд. грн.), так і в іноземній (на 19,3%, або 76,9 млрд. грн.). За даними НБУ, середні ставки за кредитами суб'єктам господарювання у гривнях скоротилися на 1,0 ст. п. до 9,6% річних, а за кредитами фізичним особам – на 1,9 п. п. до 30,9% річних. Вартість валютних бізнес-кредитів становила близько 5% річних. [18,19]

Обсяг дефолтних позик у кредитному портфелі юрособ склав у ПриватБанку 215 млрд грн (95%), в Ощадбанку – 86 млрд грн (65%), Укрексімбанку – 70 млрд грн (53%), Укргазбанку – лише 6 млрд грн (14%). Загальний обсяг NPL у банківській системі становив 581 млрд грн (частка у портфелі – 51%). Зі зазначеної суми на держбанки припадало 415 млрд грн (71% від загального обсягу NPL). [17]

Приріст кредитів фізособам збільшився на 4,7% (або 9,3 млрд. грн.), до 205,3 млрд. грн. При цьому кредити в національній валюті зросли на 24,1%, або 32,6 млрд. грн., а в іноземній – зменшилися на 38,4%, або 23,3 млрд. грн. Середньозважена процентна ставка за кредитами у національній валюті домогосподарствам підвищилася до 35,8% (у грудні 2018 року – 33,1%). [17, 18,19]

Однак велика кількість проблем, таких як недостатня капіталізація банків, ризикованість операцій, невисока надійність малих банків і потужна концентрація банківських активів потребує вирішення, перш ніж БС України зможе в повній мірі конкурувати з банківськими системами країн ЄС. Через зазначені проблеми, особливо такі, як проблемні кредити, відмивання грошей тощо, щороку велика кількість банків у банківському секторі країни реорганізовується, переводиться на режим фінансового оздоровлення або ліквідується через неплатоспроможність. Такі процеси свідчать про те, що наведені проблеми заважають підвищенню конкурентоспроможності банківського сектора української економіки, гальмують його розвиток, а отже, і економічне зростання країни загалом.

Обсяг дефолтних позик населенню у кредитному портфелі

Укрексімбанку становив 2 млрд грн (89%), Укргазбанку – 4 млрд грн (56%), Ощадбанку – 5 млрд грн (45%), ПриватБанку – 27 млрд грн (38%).[17]

Через банкрутство 50 банків у 2014-2015 роках банківська система України втратила 230 млрд. грн. чи 9% ВВП України. Фондом гарантування вкладів фізичних осіб до правоохоронних органів подано 2149 претензій щодо відшкодування збитків фонду на 132,7 млрд. грн. внаслідок протиправних дій посадових осіб неплатоспроможних банків, з них 250 заяв на 99,86 млрд. грн., у яких фігурантами є власники та топ-менеджери банків. [17]

На тлі пандемії COVID-19, незважаючи на подальше здешевлення кредитів, попит бізнесу та населення на кредити знижувався, що призвело до зменшення кредитного портфеля банків. Так, портфель чистих кредитів бізнесу (тобто портфель без урахування резервів) скоротився за квартал на 6,3% у гривні та на 3,6% в іноземній валюті у доларовому еквіваленті.

Портфель чистих кредитів населенню зменшився на 5% за квартал (-4,4% за квітень) уперше з початку 2017 року. Ключовим чинником такого скорочення було формування банками резервів за одночасного скорочення попиту кредити внаслідок погіршення споживчих настроїв. Зокрема, у другому кварталі скоротилися позики на побутову техніку та автокредити. [17]

У другому кварталі скорочувалася частка непрацюючих кредитів, зокрема у державних банках, внаслідок списань. Рівень покриття непрацюючих кредитів резервами збільшився за квартал на 1.2 ст. п. до 96,8%, поновивши історичний максимум. Водночас рано робити висновки щодо загального впливу пандемії та карантинних заходів на якість кредитного портфеля, оскільки досі існує невизначеність із темпами відновлення окремих секторів економіки та тривалістю кредитних канікул.

В Україні діяло 75 банків, які у 2020 році скоротили кількість структурних підрозділів на 10,8%, або на 868 відділень – до 7,134 тис.

Так, за підсумками 2020 року Ощадбанк припинив роботу 490

відділень (зменшивши їх кількість до 1,837 тис.), ПриватБанк – 211 (до 1,717 тис.), Райффайзен Банк Аваль – 100 (до 396), Альфа Банк – 39 (до 2) ТАСкомбанк та Ощадбанк – по 16 (до 87 та 90 відповідно), Укрсиббанк – 12 (до 272), банк «Кредит Дніпро» та ПіБ – по вісім (до 28 та 26 відповідно) та Укрбудінвестбанк – сім (до 48).

У 4 кварталі 2020 року банки закрили 195 структурних підрозділів, у тому числі Ощадбанк – 94, Райффайзен Банк Аваль – 60, ПриватБанк – 33. Водночас у 2020 році банки відкрили 79 відділень, у тому числі державний Укргазбанк – 26 підрозділів, свою регіональну мережу до 276 філій, Акордбанк – вісім (до 79), банк «Січ» – шість (до 60), ПУМБ – 16 (до 224), А-Банк – сім (до 232), банк «Альянс» – п'ять (До 25).

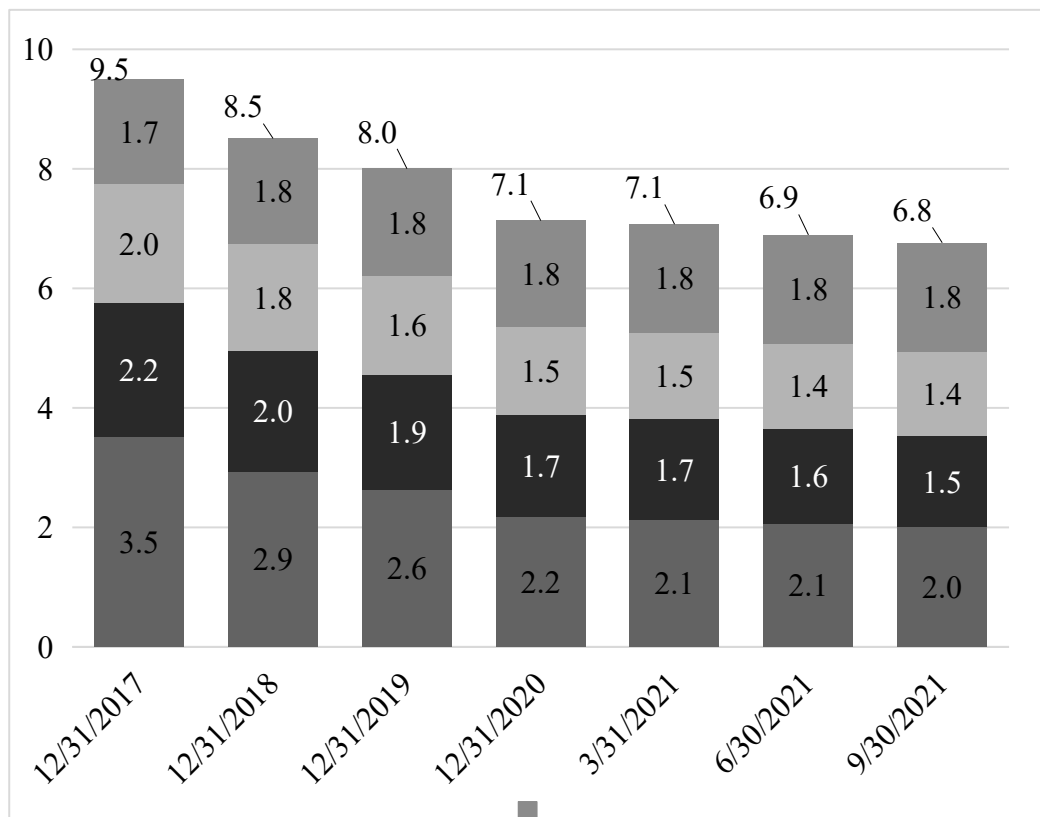


Рис. 2.8 Кількість структурних підрозділів банків, тис. од.

Станом на 1 січня 2021 року Ощадбанк залишається лідером за кількістю відділень (1,837 тис.), друге місце посідає ПриватБанк (1,717 тис.), третє – Райффайзен банк Аваль (396), четверте – Укргазбанк (276) та п'яте – Укрсиббанк (27))

З квітня 2020 року на банківському ринку України були відчутними наслідки пандемії та введених карантинних заходів щодо скорочення кредитного портфеля та зниження прибутковості. Водночас, на відміну від попередніх криз, зростали обсяги депозитів населення та бізнесу. Національний банк продовжує сприяти комфортному проходженню банками та позичальниками поточної кризи, але потребує належної оцінки ризиків учасниками ринку та вже наступного року проаналізує якість проведених реструктуризацій.

2020 року банки України отримали 41,3 млрд. грн. чистого прибутку, що на 29% менше за аналогічний період минулого року, коли банківський сектор заробив 58,4 млрд. грн. Криза погіршила фінансовий стан банків, проте менш відчутно, ніж очікувалося навесні 2020 року.

Кількість збиткових банків не зросла. У 2020 році з 73 платоспроможних банків 65 були прибутковими та отримали чистий прибуток 47,7 млрд. грн., що перекрыло збитки 8 банків на загальну суму 6,4 млрд. грн.

Банки проходять кризовий період впевнено та з істотним запасом міцності. Незважаючи на загальний спад ділової активності та зниження вартості фондування, банківський сектор України залишається високоприбутковим. За результатами 2020 року, операційна дохідність банків була високою, а кредитні збитки не надмірними. ПриватБанк сформував 61% всього прибутку сектору (25,3 млрд. грн.), а п'ять найприбутковіших банків – 89% прибутку.

Найгіршим фінансовий результат був у IV кварталі 2020 року через підвищені відрахування до резервів. У жовтні-грудні 2020 року чистий фінансовий результат банків склав 3,7 млрд. грн, що на 73% менше від результату III кварталу 2020 року і на 63% менше, якщо порівняти з аналогічним кварталом 2019 року. [18]

На власний капітал банків негативно впливає наявність проблемної

заборгованості. Зростання її рівня призводить до необхідності формування значних обсягів резервів, що знижує ефективність банківської діяльності та може зумовити її збитковість, а також впливає на достатність власного капіталу банків. Отже, сьогодні низька величина розміру власного капіталу комерційних банків України залишається однією з основних проблем ефективності банківської системи України.

Активи банківського сектора зросли на 5% до 1,56 трлн. грн., порівняно з аналогічним періодом минулого року. З початку 2020 року активи банків, що працюють, скоротилися на 1,8%. При цьому загальні активи банків (не скориговані на резерви активних операцій) склали 2 трлн грн. [18,17] (Табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Активи банків України станом на за IV квартал 2020 року

№	Банк	Активи банку, тис. грн
1	ПриватБанк	572 448 057
2	Ощадбанк	271 908 631
3	Укресимбанк	237 277 674
4	УКРГАЗБАНК	167 751 760
5	Райффайзен Банк Аваль	108 513 066
6	АЛЬФА-БАНК	99 492 354
7	ПУМБ	81 833 590
8	УКРСІББАНК	70 480 532
9	СБЕРБАНК	66 317 411
10	ОТП БАНК	59 959 434

Доходи банків зросли на 4% - до 209,25 млрд. грн. У тому числі результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу збільшився у 1,6 раза р/р (до 22,12 млрд грн), комісійні доходи – на 10,1% (до 55,79 млрд грн), при цьому процентні доходи скоротилися на 3,4% (до 123,47 млрд. грн.). [17]

Водночас витрати банківської системи становили 169,42 млрд грн, що на 13,7% більше, ніж за відповідний період 2019 року. Зростання видатків було зумовлене збільшенням відрахувань до резервів (у 2,5 раза) – до 23,3 млрд грн. Крім того, комісійні витрати банків зросли на 29,9% - до 19,26

млрд грн, а процентні знизилися на 12,5% - до 53,92 млрд грн.

Загалом, формування резервів під очікувані збитки стало основною причиною погіршення фінансового результату в 2020 році. Ряд банків визнали погіршення якості активів через фінансові труднощі позичальників. У зв'язку з цим відповідні витрати на резерви за кредитами у 2020 році зросли на 91% до 20.8 млрд. грн. проти 10.9 млрд. грн. у 2019 році.

Загальне зниження бізнес-активності під час карантину та падіння попиту на кредити та банківські послуги негативно позначилися на процентних та комісійних доходах банків, особливо у другому кварталі. Проте після короткострокового падіння за результатами першого півріччя на 1.5%, у її півріччі чистий комісійний дохід відновився і загалом за рік зріс на 5.8% переважно завдяки зростанню безготівкових операцій. [17]

Чистий процентний дохід був стійким і зростав протягом усього року із уповільненням у II кварталі та суттєвим прискоренням у IV кварталі 2020 року. У річному вимірі чистий процентний дохід зріс на 7% проти 8% у 2019 році.

Головним викликом для прибуткової діяльності банків надалі будуть втрати від погіршення якості кредитного портфеля, що призведе до зростання відрахувань до резервів у наступні два квартали. Водночас, процентні та комісійні доходи продовжать зростати, тому до кінця року сектор залишиться прибутковим.

Вкладники неплатоспроможних українських банків протягом 2020 року отримали 390,7 млн грн гарантованого відшкодування, що у 2,1 раза менше, ніж за 2019 рік (834 млн грн). Вкладники неплатоспроможних банків у грудні 2020 року отримали 17 млн. грн. Загальна сума коштів, акумульованих Фондом гарантування вкладів фізосіб на 1 січня 2021 року, становила 16 млрд.

Протягом 2020 року до ФГВФО надійшло 4,1 млрд грн від регулярного збору. Станом на 1 січня 2021 року реєстр учасників Фонду гарантування вкладів налічує 73 банки. На початок року продовжується ліквідація 46

неплатоспроможних банків, а ліквідацію 50 банків уже завершено.

Отже, рівень надійності банківської системи, перш за все, залежить від обсягів її капіталізації. У 2017–2020 рр. банківський сектор України зазнав значних змін. Проаналізувавши динаміку розміру капіталу банків України можна вважати, що діяльність банківського сектора є нестабільною та має з кожним роком різновекторну амплітуду коливань. Можна припустити, що головними чинниками коливання даного показника стали підвищення курсу іноземних валют, суттєве скорочення кількості банківських установ, наявність проблемної заборгованості, збільшення розмірів відрахувань до резервів і, як результат, – підвищення збитковості діяльності банківської системи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було досліджено діяльність АТ «Ощадбанк» та здійснено аналіз фінансово-господарського стану підприємства за 2017–2020 роки.

За останні роки банк розширив свою комерційну мережу, збільшив спектр клієнтів. Капітальна база відповідає вимогам НБУ та основним напрямам діяльності банку. Джерела формування капіталу слід визнати загалом надійними та стабільними.

Активи банку знаходяться про власників доступна і підтверджена з відкритих джерел, рівень підтримки банку та зацікавленість у його подальшому розвитку досить високі, якість управління банком висока. Банк достатньо прозорий і інформаційно відкритий.

Банк є універсальною кредитною установою з акцентом на окремі види банківських операцій. Конкурентоспроможність банку досить висока.

З аналізу діяльності АТ «Ощадбанк» випливає, що Банку й надалі необхідно розвивати кредитні відносини з фізичними особами.

Таким чином, підбиваючи підсумок слід виділити що, розвиток та

впровадження нових банківських послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження відсоткових ставок та спрощення процедур кредитування, а також вибір пріоритетних та більш прибуткових напрямків діяльності банку та впровадження нових видів вкладів дозволить збільшити терміни банківського кредитування та залучить нових клієнтів до банку. Реалізація даних напрямів розвитку дозволить зберегти стійкість банку, зміцнити лідируючі позиції у банківській сфері.

Ощадбанк вивів на новий рівень потужність іТ-інфраструктури, аби забезпечити доступність систем. Оптимізація мережі відділень є не лише найважливішим заходом у сфері підвищення ефективності, а й засобом підвищення якості послуг та розширення фінансової інклюзії по всій Україні. Відбувається трансформація внутрішніх процесів

На даний момент проводяться заходи що включають надійні виявлення, вимірювання та управління ризиками, пов'язаними з пандемією.

На даний момент Український банківський сектор є високоприбутковим та добре капіталізованим. Банки швидко пристосувалися до карантинних умов роботи і нарощують кредитування в роздрібному та корпоративному сегментах.

Банки зберігають високу рентабельність і спрямовують значну частину прибутку на нарощення капіталу. Це дає змогу Національному банку поступово згортати антикризові заходи і продовжити впровадження регуляторних змін, спрямованих на підвищення стійкості та прозорості фінансового сектору.

У результаті проведеного дослідження теоретичних розробок щодо стратегії й тактики банківського менеджменту в аспекті формування банківського капіталу можна стверджувати, що рівень надійності банківської системи, перш за все, залежить від обсягів її капіталізації. У 2017-2020 рр. банківський сектор України зазнав значних змін.

Проаналізувавши динаміку розміру капіталу банків України за 201-2020 рр., можна вважати, що діяльність банківського сектора є нестабільною

та має з кожним роком різновекторну амплітуду коливань. Можна припустити, що головними чинниками коливання даного показника стали підвищення курсу іноземних валют, суттєве скорочення кількості банківських установ, наявність проблемної заборгованості, збільшення розмірів відрахувань до резервів і, як результат, – підвищення збитковості діяльності банківської системи.

Проведення централізованої збалансованої політики з покращення клімату в банківській системі України призведе до розвитку банківських установ, розширення ринку банківських послуг, стимулювання попиту на них і отримання банками доходів, необхідних для подолання наслідків кризи та невідповідності банківської системи України до викликів національної економіки.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

3.1 Шлях вдосконалення існуючої системи управління конкурентоспроможністю АТ «Ощадбанк»

Виходячи з результатів проведеної вище роботи з аналізу фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» та оцінки конкурентоспроможності даного Банку, можна запропонувати заходи для підвищення його надійності та конкурентоспроможності.

Одним з основних заходів для зміцнення своїх позицій серед інших Банків є визначення пріоритетних напрямків розвитку Банку. У свою чергу можна запропонувати як такі наступні напрямки:

- залучення коштів корпоративних клієнтів;
- кредитування клієнтів корпоративного бізнесу;
- здійснення операцій на міжбанківському ринку;

- розвиток роздрібного бізнесу;
- операції з цінними паперами;
- підвищення конкурентоспроможності банку за рахунок розширення спектру послуг на корпоративному та роздрібному ринках.

Вибір даних напрямків діяльності пріоритетними допоможе багатьом комерційним та некомерційним банкам підвищити рівень своєї конкурентоспроможності та зміцнити позиції на ринку пропонованих банками послуг.

Чималу роль у залученні та утриманні клієнтів відіграє встановлення оптимального співвідношення ціни та якості послуг. Структура ціни банківського продукту дуже складна, оскільки інтегрує численні елементи: крім класичного відсотка, вона включає витрати, комісійні, різні платежі і т. д., у тому числі відображають рейтинг та імідж самого банку.

Цінність банківських товарів, суб'єктивно сприймається клієнтами, щонайменше важлива встановлення цін, ніж рівень витрат їх виробництва. Для виявлення переваг клієнтів найчастіше використовується метод спільного аналізу, який полягає в тому, що опитуваним клієнтам пропонується відсортувати за привабливістю кілька варіантів банківських продуктів та банків. Після проведення аналізу можна кількісно оцінити привабливість різноманітних атрибутів банківських послуг. Подібним чином можна оцінити сприйняття клієнтами різних параметрів банків, у тому числі їхньої популярності, авторитету імені, іміджу. Обробка результатів подібних опитувань дозволяє врахувати основні фактори при встановленні цін на банківські продукти та послуги, а також здійснити сегментування клієнтів за рівнем цін продуктів і послуг, які вони купують.

Для залучення та утримання клієнтів банки дедалі ширше використовують досвід промислових та торгових компаній, які ще у 60-х роках почали розробляти та здійснювати подібні програми, які сьогодні стали невід'ємною

ресою повсякденного життя. Головні цілі таких програм — залучити та утримати найважливіших для компанії клієнтів.

Твердження образу торгової марки банку грає дедалі більшу роль банківській справі. Вартість торгової марки - істинний капітал банку, який може бути визначений як сукупна вартість атрибутів торгової марки, що істотно впливають на вибір клієнтів. Йдеться грошову оцінку можливості торгової марки змінювати обсяг попиту клієнта.

Політика створення та підтримки сильної торгової марки сприяє формуванню інвестиційної привабливості банку, сприяє створенню образу надійного високопрофесійного банку, підвищує конкурентоспроможність.

Ще одним напрямом підвищення конкурентоспроможності банку є оптимізація каналів розподілу фінансових продуктів та послуг. Підвищення ефективності збуту пов'язано як із адаптацією каналів збуту до різних категорій клієнтів, і зі скороченням відповідних витрат. Основними напрямками оптимізації каналів розподілу є:

а. адаптація розмірів та організаційної структури відділень до очікувань клієнтів;

б. розвиток методів збуту, вкладених у поліпшення умов продажу (мерчандайзинг у банківській сфері);

в. використання зовнішніх каналів збуту, що дозволяє збільшувати обсяг пропозиції шляхом укладання угод про партнерство;

г. організація місцевих пунктів продажу шляхом передачі всіх або частини існуючих мереж партнерам за умов франчайзингу;

д. розширення пропозиції послуг за своїми власними каналами за рахунок розвитку прямого маркетингу, створення оптових баз та прямих банків, що використовують центри прийому телефонних звернень клієнтів, мережу Інтернет та інші засоби передачі інформації.

Одне з головних завдань банківського маркетингу полягає в тому, щоб запропонувати керівництву банку продуману та послідовну стратегію розвитку різних каналів збуту, яка виключала б роздроблення зусиль та коштів на реалізацію уривчастих та розрізнених ініціатив, що часто є джерелом внутрішніх конфліктів у банках.

У майбутньому успіх розподілу та збуту банківських продуктів та послуг багато в чому залежатиме від організації гармонійних відносин в умовах неминучого множення та розширення внутрішніх та зовнішніх мереж технологічних зав'язків.

Відповідно до чинної Стратегії управління ризиками Банк виділяє такі види ризиків: фінансові ризики (кредитні, процентні, валютні, цінові ризики та ризики ліквідності), нефінансові ризики (операційні, у тому числі правові ризики, стратегічні, репутаційні та системні ризики).

Необхідним кроком є розробка методики виявлення суттєвих ризиків, яка визначатиме порядок виявлення таких ризиків. Передбачається самостійне встановлення Банком факторів, показників та порогу суттєвості інших суттєвих видів ризиків на підставі обґрунтованих висновків.

У разі виявлення інших видів ризиків та визнання їх суттєвими Наглядовою радою, Банком розроблятиметься політика з управління зазначеними ризиками. Має проводитись планова ідентифікація видів ризиків та оцінка їх суттєвості має здійснюватися один раз на рік. У разі значних змін у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на рівень ризиків Банку, має бути проведена позапланова ідентифікація та оцінка суттєвості ризиків.

Завдяки ефективному управлінню непрацюючими активами Ощадбанк зможе врегулювати рівень непрацюючих активів та послідовно скоротить їхню частку до мінімуму. Зменшення «Ощадбанком» рівня операційних витрат та перегляд капітальних витрат шляхом оптимізації мережі та централізації операцій.

При цьому, диджиталізація банку має включати завершення процесу цифровізації послуг для клієнтів і внутрішніх процесів, а також забезпечення конкурентної швидкості запуску нових продуктів.

Якщо «Ощадбанк» приєднається до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що надалі забезпечить входження міжнародних фінансових організацій до капіталу банку.

Поставлені цілі та завдання вимагають прийняття маркетингової політики банку, що відповідає перевагам та потребам цільових груп існуючих та потенційних клієнтів. Активний адресний продаж товарів та послуг передбачає певні пріоритети у продуктивній політиці, а також оптимізацію форм та методів продажу.

Для цього банк має прагнути встановлення довгострокових партнерських відносин. З цією метою банк має прогнозувати розвиток потреб клієнтів, появу нових напрямів банківського бізнесу, проводити маркетингові дослідження, розробляти та пропонувати повний спектр банківських продуктів та послуг.

Створення системи індивідуального обслуговування клієнтів, що включає повний спектр банківських продуктів і послуг, що відповідають міжнародним стандартам на сьогоднішній день одне з головних завдань, що стоять перед будь-яким сучасним банком, що бажає зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Даний підхід передбачає пропозицію клієнта спеціально розроблених індивідуальних схем та технологій, що забезпечують розвиток та оптимізацію бізнесу клієнта, страхування його ризиків; закріплення за клієнтом персональних менеджерів, які мають необхідний рівень повноважень, надання клієнтам технологічних та інформаційних можливостей банку, широкого спектра консультаційних послуг; проведення гнучкої тарифної політики індивідуального обслуговування

Кожен із запропонованих напрямів передбачає високу якість товарів та послуг, їх постійний моніторинг, підвищення рівня сервісу за рахунок

оптимізації банківських процедур та зростання культури обслуговування, системну розробку нових банківських продуктів та послуг для максимального задоволення потреб клієнта.

3.2 Розробка рекомендацій щодо покращення механізму забезпечення конкурентоспроможності та фінансової безпеки сучасної банківської системи

Досвід країн із розвиненою економікою показує, що в міру розвитку ринку банківських послуг та економіки країни рентабельність капіталу банків зменшується. Це викликано насамперед ціновою конкуренцією, внаслідок якої вартість роздрібних банківських послуг для фізичних осіб знижується з метою збереження чи підвищення обсягу продажів та збільшення частки роздрібних банків на даному ринку[85].

Як показав проведений вище аналіз, основна проблема в підвищення конкурентоспроможності роздрібних банків внутрішніх факторах, а саме у більшості випадків стратегічного позиціонування кредитних організацій, а також у низькій операційній ефективності, наслідком яких є:

- обмежені можливості при ціновій конкуренції;
- недостатньо ефективна ризикова політика;
- низький обсяг продажів через сучасні канали взаємодії з споживачами роздрібних банківських послуг. [85]

Таким чином, з урахуванням особливостей ринку банківських послуг щодо зміни порядку розрахунку резервів на втрати за споживчими кредитами та майбутніх змін щодо проведення розрахунків за картками міжнародних платіжних систем, на даному ринку, на мою думку, будуть відбуватися такі процеси, що вплинуть на методи підвищення конкурентоспроможності кредитних організацій:

- збереження темпів зростання ринку споживчих кредитів в основному

- за рахунок їхнього проникнення в регіони;
- підвищення темпів зростання ринку кредитних та дебетових карток та роздрібних платежів;
- посилення конкуренції у всіх сегментах даного ринку, насамперед черга у сегментах споживчих кредитів та кредитних карток;
- підвищення ролі розвиненої інфраструктури каналів продажу (насамперед черга мережі Інтернет) та каналів обслуговування (банкомати, трансакційно-платіжні термінали, POS-термінали та ін.);
- розширення спектру та підвищення якості роздрібних платіжних послуг, що в першу чергу надаються за допомогою інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу;
- поступове зниження рентабельності капіталу роздрібних банків під впливом цінової конкуренції.

Для вирішення зазначених вище проблем ми пропонуємо методичку підвищення конкурентоспроможності банків у сегменті роздрібних банківських послуг, яка містить алгоритм дій, внаслідок яких формуються стратегічне позиціонування та операційна модель кредитних організацій.

Запропонований алгоритм формування стратегічного позиціонування та операційної моделі підвищення конкурентоспроможності роздрібних банків складається з чотирьох основних етапів.

I. На першому етапі визначається сегмент споживачів роздрібних банківських послуг, у якому роздрібний банк спеціалізуватися. Як було показано вище, вплив особливостей ринку банківських послуг унеможлиблює застосування використовуваних у розвинених країнах методів сегментації споживачів банківських послуг.

Як правило, при сегментації споживачів використовуються географічні, демографічні, соціально-економічні, психографічні та поведінкові критерії.

Вплив яскраво вираженої диференціації населення країни за рівнем життя, регіональним розподілу, фінансової грамотності, володіння сучасними комунікаційними технологіями визначає необхідність застосування багатомірного сегментування споживачів банківських послуг. Як основа для багатовимірного сегментування споживачів на ринку роздрібних банківських послуг країни доцільно прийняти ті цінності, які важливі для фізичних осіб при виборі тих чи інших банківських послуг. На масових ринках, до яких належить ринок банківських послуг, саме споживчі цінності товарів та послуг формують цільові сегменти, тобто. кластери.

Загального визначення кластера в даний час не існує, Це слід зазначити, що в кожному конкретному випадку параметри формування кластерів індивідуальні. Тому, незважаючи на велике кількість методів кластерного аналізу, вибір певного методу залежить від специфіки завдань роздрібною банку у кожному конкретному випадку.

Щодо роздрібних банків України сегментація споживачів на основі кластерного аналізу основне значення для розробки стратегічного позиціонування банків, визначення цільових сегментів ринку банківських послуг та, відповідно, використовуваних технологій.

Таким чином, через вплив особливостей ринку роздрібних банківських послуг країни, як було показано вище, пошук та створення споживчих цінностей є ключовим завданням у підвищенні конкурентоспроможності роздрібних банків, основою для сегментування фізичних осіб із використанням кластерного аналізу.

II. На другому етапі банк здійснює вибір сегменту ринку за видами роздрібних банківських послуг залежно від їхньої затребуваності відповідним кластером споживачів. Вибираються як основні, і додаткові роздрібні банківські послуги, які визначатимуть відповідні канали продажу, ризикову політику та операційну модель діяльності роздрібною банку[5].

На підставі проведеного вище аналізу необхідно помітити, що за визначення спеціалізації діяльності кредитних організацій на окремих роздрібних

банківських послугах слід розглядати сформовані в даний час сегменти даного ринку, їх стан та тенденції розвитку, що представлено нижче (Рис. 3.1).



Рис. 3.1 Сегменти ринку банківських послуг

Роздрібним банкам необхідно вибудовувати певні технічні та технологічні процеси з метою підвищення операційної ефективності саме відповідно до обраного стратегічного позиціонування на кожному сегменті ринку роздрібних банківських послуг країни в залежності від вимог фізичних осіб до послуг кредитних організацій та рівня обслуговування.

III. На третьому етапі формується стратегічне позиціонування роздрібною банком: які роздрібні банківські послуги та цінності, яким чином і якого кластера споживачів банк надає. Вибір стратегічного позиціонування визначає всі подальші практичні дії щодо побудови операційної моделі діяльності роздрібною банком та показники її оцінки [8].

IV. На четвертому етапі відповідно до стратегічного позиціонування необхідно визначити заходи, які дозволять ефективно організувати діяльність роздрібного банку для досягнення поставлених цілей. Вибір операційних процесів роздрібного банку складається з трьох основних напрямків, що представлені нижче у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Опис дій банків за визначенням операційних процесів

Напрямок визначення операційних процесів	Дії банків
Канали продажів та обслуговування	Визначаються канали продажу та обслуговування клієнтів відповідно до обраних роздрібних банківськими послугами та певними споживчими цінностями. Цей напрямок є як джерелом інвестицій, так і можливістю оптимізації комунікаційних процесів
Маркетингова політика	Розробляється маркетингова політика, способи комунікацій з фізичними особами з метою збільшення частки ринку та підвищення лояльності клієнтів. Окремі напрямки – інтернет маркетинг та імідж банку, рівень обслуговування клієнтів, якість роздрібних банківських послуг та інші.
Управління ризиками та операційний менеджмент	На підставі профілю цільової аудиторії та аналітичних даних розробляється ризикова політика, а також описуються всі операційні процеси. Враховуються та оптимізуються всі етапи взаємодії з клієнтами та внутрішні процеси, визначається організаційна структура та кадрова політика, а також система управління діяльністю кредитної організації.

Сегмент споживачів та види роздрібних банківських послуг відповідно до стратегічного позиціонування роздрібного банку визначають канали взаємодії з фізичними особами, маркетингову, клієнтську та ризикову політику, а також організацію операційної діяльності.

У плані організації операційної діяльності на сучасному ринку роздрібних банківських послуг слід приділити особливу увагу автоматизації як внутрішніх, так і зовнішніх процесів. З цією метою велику роль відіграють ERP та CRM-системи.

ERP-система (англ. Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) являє собою інтегрований набір бізнес-додатків, що

дозволяють здійснювати збір та обробку інформації та моделювання різних процесів. Використовується в автоматизації та для підтримки адміністративних та операційних процесів на різних ділянках роботи роздрібних банків: в управлінні активами, операційній та господарській діяльності, взаємовідносинами з клієнтами, у кадровому діловодстві та ін. ERP-системи відіграють важливу роль у сучасному роздрібному банківському бізнесі в наступних напрямках:

- зниження операційних витрат;
- підвищення ефективності бізнес-процесів;
- стандартизація технологічних процесів;
- розробка та впровадження технологічних інновацій.

Вибір конкретного програмного рішення та постачальника ERP-системи роздрібні банки повинні здійснювати з урахуванням своїх індивідуальних потреб, орієнтуючись у своїй також у перспективі розвитку бізнесу.

Автоматизація взаємовідносин з клієнтами, їх аналіз та планування реалізуються у вигляді CRM-систем (англ. CustomerRelationship Management – система управління взаємодії із клієнтами). Основне призначення даної системи полягає у підтримці маркетингової діяльності та продажів роздрібних банківських послуг та обслуговування клієнтів, а також в аналізі результатів цієї діяльності. Система також зберігає та обробляє всю необхідну інформацію про клієнтів та історію взаємодії з ними.

Банкам слід звернути особливу увагу на можливості CRM-систем для проведення кластерного аналізу та сегментації споживачів, у тому числі вже наявної клієнтської бази, що є основним у процесі стратегічного позиціонування та підвищення конкурентоспроможності кредитних організацій.

Українські банки вже використовують подібні системи для роботи на ринку роздрібних банківських послуг. На нашу думку, можливості даних систем в

даний час використовуються не повною мірою. Насамперед це стосується сегментації споживачів роздрібних банківських послуг, проведення маркетингових заходів та оцінки їх ефективності, а також процесу розвитку взаємин із клієнтами. «Побудова персональних відносин із клієнтами дуже важлива для роздрібних банків, оскільки ці відносини можуть розвиватися надалі, щоб підвищувати імідж організації та стимулювати перехресні продажі. Детальне розуміння клієнтів уможливорює проведення адресної реклами, створення затребуваних послуг та розширення взаємовідносин з клієнтами за допомогою перехресного продажу» [3, с. 66-67].

Підвищення операційної ефективності роздрібних банків то, можливо реалізовано як за рахунок впровадження сучасних технологій, а й у вигляді кооперації коїться з іншими кредитними організаціями. В Україні діє велика мережа автоматизованих механізмів самообслуговування. Це означає, що найефективніший спосіб розвитку каналів обслуговування обороту готівки над інвестиціях у створення власної мережі подібних пристроїв, а використанні інфраструктури інших учасників ринку роздрібних банківських послуг з урахуванням кооперації.

Вказані вище дії щодо підвищення конкурентоспроможності роздрібних банків носять циклічний характер і передбачають регулярне проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх процесів, оцінку можливих наслідків для банку та за необхідності розробку заходів щодо коригування стратегічного позиціонування та операційної діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності. Одним з ефективних методів, що сприяють удосконаленню стратегічного позиціонування та підвищення операційної ефективності, є бенчмаркінг (benchmarking). З використанням бенчмаркінгу роздрібні банки можуть знаходити та аналізувати причини успішної діяльності насамперед інших кредитних організацій за різними показниками для того, щоб адаптувати їх досвід відповідно до власних завдань в умовах розвитку роздрібних банківських послуг, що розвиваються високими

темпами ринку, отримувати новий більш ефективний досвід, підтримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність [7].

Запропонована нами методика підвищення конкурентоспроможності роздрібних банків на ринку роздрібних банківських послуг дозволяє вирішити низку проблем, спричинених впливом внутрішніх факторів на конкурентоспроможність кредитних організацій.

1. Використовуючи досвід роздрібних банків у розвинених країнах та компаній виробників товарів масового споживання та роздрібною торгівлі в технологіях кластерного аналізу, визначити свої цільові сегменти серед населення, диференційованого за географічною ознакою, рівнем добробуту та фінансової грамотності, та основні роздрібні банківські послуги, знизивши при цьому ризики споживчого кредитування [8].

2. Відповідно до стратегічного позиціонування підвищити операційну ефективність за допомогою застосування сучасних технологій управління необхідними каналами продажу та обслуговування фізичних осіб, маркетингом та клієнтською політикою, а також кадрами та операційними процесами [30].

Для розв'язання проблеми нарощення капіталу банків в Україні потрібно проводити роботу в таких напрямках: подальше вдосконалення законодавства з регулювання банківської діяльності; розширення функцій банківських асоціацій на грошово-кредитному ринку; активізація регулятивної політики Національного банку України при застосуванні стрес-діагностики економічних показників банків; використання ефективних систем ризик-менеджменту в банківських установах; оптимізація структури депозитно-кредитного портфеля банків; забезпечення прозорості при операціях рефінансування НБУ тощо.

Важливим також є розуміння банківським менеджментом того факту, що достатня капіталізація банківської установи є необхідним елементом у системі заходів по забезпеченню її конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Євроінтеграційні наміри України внесли зміни у розвиток її економіки та зокрема у фінансову сферу. Істотно ці зміни торкнулися розвитку банківської системи, яка є системотворчою ланкою фінансово-кредитного ринку. Суть цих змін проявляється у збільшенні присутності іноземних банків, необхідності імплементації норм банківського законодавства, які у ЄС та європейських методів ведення банківського бізнесу у вітчизняну практику.

Щоб забезпечити ефективне функціонування банківської системи України в умовах посилення євроінтеграційних процесів, необхідно досліджувати особливості сучасного етапу її розвитку, досліджувати вплив на її роботу іноземного капіталу. Все це спричиняє актуальність розробки проблематики ефективного розвитку банківської системи України в умовах євроінтеграції.

Важливим для розвитку банківської системи та економіки України є залучення та вкладення довгострокових коштів. Однак, потенційні інвестори, в т.ч. населення, ще продовжують утримувати кошти поза реального економікою, тоді як у здоровій економіці такі кошти вкладаються у довгострокові активи. З метою залучення грошових вкладів населення на довгостроковій основі варто було б запровадити доларове хеджування довгострокових гривневих депозитів (основної суми боргу та нарахованих відсотків), що створило б можливість для більш широкого розвитку довгострокового кредитування.

В країнах ЄС кредитування бізнесу в сільській місцевості здійснюється переважно на базі кооперативних форм кредитування. Для України це могло б мати вирішальне значення. Законом України «Про банки і банківську діяльність» передбачено створення кооперативних банків. Зазначені банки могли б зосередитись на кредитуванні аграрного сектору, фермерських господарств, підсобних господарств громадян. Через низьку рентабельність таких операцій великі банки не зацікавлені у наданні таких кредитів. Водночас необхідно вдосконалити процедуру створення кооперативних банків, надавши кредитним спілкам статус кооперативних банків.

Важливим для банківської системи України є реалізація на практиці законодавства щодо організації формування і обігу кредитних історій, що могло б збільшити обсяги кредитування малого і середнього бізнесу, розширити попит на споживчі та іпотечні кредити.

Необхідно прийняти Закон про кредитну справу, внести зміни в Закон про Національний банк України, прийняти закони для окремих груп банків (іпотечні банки, інвестиційні, ощадні, сільськогосподарські та інші).

Важливою рисою розвитку банків повинні стати індивідуальні відносини з приватними особами, фірмами на різних стадіях, починаючи від ведення рахунків, виплати заборгованості, вкладів та депозитів, пенсійних вкладів, сплати комунальних платежів, інших послуг. Прийняття зазначених заходів дозволить забезпечити економіку необхідними ресурсами, знизити кредитні ставки, подовжити терміни кредитування.

У подальшому ринок фінансових послуг України буде все інтенсивніше розвиватись. Для того, щоби поспіти за ним, не втратити клієнтів, які можуть піти у філії іноземних банків, які володіють новими технологіями роботи з населенням, вітчизняні банки повинні змінити психологію відношення до фізичних осіб. Для цього необхідно працювати над підвищенням рівня обслуговування фізичних осіб. Адже в розвинутих капіталістичних країнах майже 80% прибутку формується за рахунок обслуговування фізичних осіб [2, с. 35; 4, с. 32].

Ще одним із ресурсів збільшення обсягів кредитування є ширше залучення коштів населення та коштів, які обертаються в тіньовому обігу, зниження кредитних ризиків, подальший розвиток іпотеки, лізингу.

Національний банк України повинен підвищити прозорість роботи банків в частині вдосконалення публікованої регулярної звітності банків і розкриття ними інформації про реальних власників. Розкриття інформації про реальний стан банку сприяє посиленню банківського нагляду, підвищенню довіри до банку. Перехід на Міжнародні стандарти аудиту дозволить підвищити прозорість фінансової звітності банків.

Зміцненню банківської системи сприятиме ефективна система банківського нагляду, раннє виявлення і попередження ризиків, здійснення нагляду на консолідованій основі, вдосконалення системи управління ризиками, корпоративного управління банків.

Серед стратегічних цілей банківського нагляду можна виділити наступні [1, с. 11; 3, с. 20]:

- 1) поетапне впровадження нагляду на основі оцінки ризиків;
- 2) необхідність висвітлення інформації про діяльність банків для пересічних громадян;
- 3) внесення змін в законодавство щодо визначення реальних власників банків, джерел походження коштів;
- 4) підвищення рівня корпоративного управління в банках (встановлення жорсткіших вимог до призначення членів наглядової ради банку);
- 5) здійснення процедур нагляду на консолідованій основі (внесення змін до законодавства в частині можливості отримання інформації від материнських груп, холдингових компаній);
- 6) забезпечення на належному рівні протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом;
- 7) поетапне запровадження Базель-2;
- 8) міжнародне співробітництво в сфері банківського нагляду;
- 9) підвищення кваліфікаційного рівня працівників банківського нагляду.

Для ефективної реалізації означених цілей необхідно відокремити службу банківського нагляду від Національного банку України в окрему структуру, що сприятиме забезпеченню стабільності банківської системи, виявленню проблем в діяльності банків на ранній стадії, своєчасному реагуванню з метою запобігання кризовим явищам в економіці, забезпеченню послідовності наглядових функцій, з урахуванням міжнародних стандартів,

досвіду та практики. Національний банк України має зосередитись на грошово-кредитній, валютно-курсовій політиці, забезпечуючи стабільність банківської системи, проводячи рефінансування банків, беручи участь у банківському нагляді.

З огляду на потенційне посилення банківської конкуренції банківській системі України потрібно збільшувати рівень капіталізації, розвивати банківські технології, розширювати спектр послуг, забезпечувати високоякісне обслуговування клієнтів, надавати пріоритети інвестиційним операціям, закріпити діяльність універсальних банків поряд із збереженням спеціалізованих банків, ніші невеликих банків, розвивати конкуренцію. Водночас, розвиток банківської системи, її ефективність, залежить від рівня розвитку економіки країни, в якій вона функціонує.

Для забезпечення подальшого розвитку банківської системи та економіки в цілому необхідно, щоб діяльність банків сприяла збільшенню обсягів кредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу, фізичних осіб, довгострокових інноваційних кредитів, іпотечного кредитування, зменшення процентних ставок на ринку кредитів.

Таким чином, для оптимізації структури банківської системи України доцільно здійснити такі заходи:

1. Відокремлення служби банківського нагляду від Національного банку України в окрему структуру з метою забезпечення ефективного нагляду за банківськими установами, підвищення довіри до банківської системи.
2. Вдосконалення роботи об'єднань банків, які б представляли інтереси комерційних банків, надавали консультації, працювали над підвищенням кваліфікації банківських працівників, узагальнювали та розповсюджували банківський досвід, співпрацювали зі службою банківського нагляду. Створення інституції банківського омбудсмена, з метою підвищення авторитету банківської системи.
3. Створення умов для ефективного функціонування та розвитку спеціалізованих банків зі спеціалізацією за сферами бізнесу, кооперативних,

муниципальних банків, які б сприяли розвитку регіонів, малого та середнього бізнесу, місцевих громад.

Для реалізації зазначених напрямків необхідно вдосконалити законодавчу та нормативну базу банківської діяльності в Україні для того, щоб банківські інститути функціонували у чітко визначених правових рамках.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було запропоновано вдосконалення існуючої системи управління з метою підвищення конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк», а саме: удосконалення традиційної ідеології клієнтської роботи, що базується на поєднанні стандартних технологій з індивідуальним підходом до кожного клієнта; розробка та впровадження нових перспективних послуг, що адаптуються до фінансових умов; удосконалення та розширення кола можливих операцій систем дистанційного банківського обслуговування;

оптимізація видаткової частини бюджету, спрямованої на фінансування пріоритетних завдань розвитку бізнесу, підвищення ефективності та збереження прибутковості банку; створення гнучкої системи управління Банком, адекватної швидкозмінної обстановки та заснованої на економічних важелях управління та оптимальної системи розподілу повноважень.

Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку банківської системи, покриття ризиків у діяльності банків, підвищення конкурентоспроможності, рівень капіталізації банків залишається недостатнім. Збільшення рівня капіталізації банків України повинно бути основною складовою у стратегії їхнього зростання.

Серед основних змін, які будуть характерними для банківської системи України в майбутньому повинні стати консолідація банків, оптимізація банківської структури.

Кожен банк має у своєму портфелі проблемні кредити. Але при цьому важливе значення мають обсяги такої задовненої заборгованості та темпи її зростання. Банківські установи мають прикладати максимум зусиль, аби відсоток неповернення кредитів був якомога нижчим.

Для мінімізації ризиків неповернення банківських кредитів позичальниками банки повинні: деталізувати етапи кредитного процесу; дотримуватися вимог Національного банку України при оцінці кредитоспроможності юридичних осіб і розробляти та удосконалювати власні методики аналізу кредитоспроможності фізичних осіб; розробляти різні види кредитних договорів залежно від виду кредиту; не підходити формально при структуруванні кредиту та при укладанні кредитних договорів з позичальниками; активно використовувати процентну політику як метод стимулювання отримання позичальниками кредитів, зокрема знижувати процентні ставки за кредитами у виробництво; здійснювати постійний кредитний моніторинг, проводити попередній, поточний та наступний контроль виконання позичальниками умов кредитного договору; аналізувати чинники виникнення проблемних кредитів та управляти ними шляхом їх реструктуризації, зокрема валютних кредитів; підвищувати кваліфікацію кредитних працівників банку для покращення якості та культури кредитного обслуговування клієнтів.

Для реалізації вищезазначених цілей необхідно ухвалити Концепцію розвитку банківської системи України в умовах євроінтеграції, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків, узгодивши її з іншими регуляторними органами та забезпечити її безумовне виконання.

ВИСНОВКИ

У даній роботі в процесі теоретичного дослідження було розглянуто сутність та принципи управління конкурентоспроможністю банківської

установи. Поняття конкурентоспроможності є багатограним, воно відображає здатність захищати свої економічні інтереси в конкурентному середовищі, надаючи послуги, що відповідають потребам клієнтів. Тобто конкурентоспроможність банку – це його здатність надавати споживачеві банківських послуг такі продукти, які б краще задовольнили потреби клієнтів за рентабельністю та надійністю порівняно з конкурентами. З іншого боку, визначення враховує інтереси банку в отриманні прибутку та умови, в яких банк працює.

Безпосередньою передумовою формування конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання є механізм ринкової економіки, без якого її існування неможливе. Це змагання. Від її виду, інтенсивності, специфіки, способу її здійснення залежить, якими конкурентними перевагами повинні володіти окремі організації та компанії, як підвищити свою конкурентоспроможність. Конкуренція має свою специфіку в різних країнах і галузях економіки. Увага до такого явища ринкової економіки, як банківська конкуренція, найближчим часом посилиться за рахунок посилення позицій великих комерційних банків, появи нових банківських організацій та відродження економіки.

Конкурентоспроможність не є однорідним поняттям. Він має різний розмір, специфічні характеристики, різні фактори стають найважливішими залежно від його типу. Конкурентоспроможність банку, залежно від різних критеріїв, які можуть бути об'єктивними даними та встановленими особою, яка проводить оцінку, може мати різне значення та форми прояву, при цьому при оцінці використовується набір факторів та базових значень. показник оцінки може змінитися. Проте сучасні методи оцінки конкурентоспроможності не враховують цей факт і оцінюють конкурентоспроможність як щось однозначне й однозначне.

Характеристика конкурентоспроможності комерційного банку на сьогодні є основною як для кредитної організації, так і для її клієнтів. Ця концепція відображає успішне функціонування банку на ринку, його

популярність серед клієнтів, надійність і прибутковість його діяльності. Банк, який розуміє, що конкурентоспроможність є запорукою його добробуту, повинен вважати це одним із основних напрямків політики. У цьому випадку доцільно застосовувати комплексний підхід до управління цим процесом.

Високу конкурентоспроможність банку забезпечують фактори конкурентоспроможності, які при застосуванні стають конкурентними перевагами, дають змогу банку залучати нових клієнтів, максимізувати прибуток та оптимізувати ризики. Таким чином, фактори конкурентоспроможності є реальними і потенційними конкурентними перевагами.

Проведена робота дозволила розширити існуюче уявлення про конкурентоспроможність, виділити її види, класифікувати фактори, що впливають на неї, оцінити масштаби її розвитку та підхід до управління нею як системою.

У роботі визначено основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність, у тому числі на фінансові результати комерційних банків. Рейтинги банків вважалися одним з основних показників конкурентоспроможності банків.

Аналіз загальноєкономічної характеристики та фінансового стану АТ «Ощадбанк» дозволив зробити висновки про рівень конкурентоспроможності Банку та дати деякі рекомендації щодо зміцнення його позицій. Одним із основних таких заходів є визначення пріоритетних напрямів розвитку Банку та вирішення стратегічних завдань, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку послуг, які пропонують банки.

Виходячи з попередньо обраного напрямку і сили банку, а також ключа АТ «Ощадбанк» має припущення щодо бізнес-моделі та макроекономічної ситуації банку переглянути стратегію подальшого розвитку.

На сучасному етапі становлення банківська система України вітчизняні

банки робота в умовах підвищеного ризику ринкове середовище, що висуває підвищені вимоги до надання та підтримки їх фінансова стійкість, вибір раціонального варіанту розміщення, оцінка та контроль ризиків, вимагає створення відповідних принципів ефективного та науково обґрунтованого механізму регулювання його структурних компонентів, вимагає використання комплексний підхід до розробки системи заходи щодо організації банківських операцій.

Надані нами дані показують, що банківська система України все ще перебуває в перехідному положенні. Позитивні кроки вже зроблені: скорочення кількості ненадійних банків, підвищення прибутковості, автоматизація системи інтернет-банкінгу.

На мою думку, для стабілізації та повноцінного функціонування банківської системи України необхідні: подальша консолідація банківських установ шляхом злиття та поглинання, що може призвести до збільшення сукупних активів окремих банків та банківської системи в цілому; розробити нові автоматизовані системи Інтернет-банкінгу, це допоможе уникнути черг у відділеннях банку та полегшить проведення валютних, кредитних та готівкових операцій; запровадити нові депозитні програми за привабливими процентними ставками для залучення додаткового капіталу; підвищити відповідальність власників комерційних банків щодо виконання зобов'язань клієнтів; забезпечити доступ банку до міжнародні фінансові ринки, відкриття відділень банку, це допоможе залучення інвестицій з-за кордону.

Саме впровадження цих змін допоможе зробити національну банківську систему конкурентоспроможною та ефективною та підвищити рівень довіри серед населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківська безпека: Підручник Корченко А.О., Скачек Л.М, Хорошко В.О. /За заг. ред. докт. техн. наук, проф. О.В. Хорошко. – К.: ПВП «Задруга», 2014 – с.185.
2. Вересюк А. Європа в ожидании слияний и поглощений в банковском секторе Банковская практика за рубежом. - 2003. - №2. – С.10-11.
3. Височанська Н. В., Гринчишин Я. М. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківського сектору України. Молодий вчений. 2018. № 9. С. 244–249. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/55.pdf> (дата звернення: 19.11.2021).
4. Галіцейська Ю. М., Балянт Г. Р. Власний капітал банків: формування й значення у роботі банківської системи України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 6. С. 528–533. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/93.pdf (дата звернення: 20.12.2021).
5. Гальперіна Д.О. Порівняльний аналіз банківської системи України та деяких країн світу / Д.О. Гальперіна, Ю.О. Ольвінська // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : матер. конф. Одеса, 2015. С. 98–102.
6. Гладких Д. Особливості оцінки діяльності банківських відділень – 2006. - №10. - С. 33 – 39.
7. Губський Б. Європейський вектор інтеграційної політики України Економіка України. - 2003. - №4. – С.19-28.
8. Доходи та витрати банків України: Дані наглядової статистики. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 23.11.2021)
9. Жуковська Г. Оленюк Р. Банківський омбудсмен: потреба сьогодення Вісник НБУ. – 2005. - №8. - С.32-33.
10. Закрепа А. В. Ключові проблеми формування та ефективного використання економічного капіталу банку. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 27. Ч. 1. С. 168–173.
11. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 02.12.2021)

12. Кількість структурних підрозділів банків: Дані наглядової статистики. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 06.12.2021)

13. Корягіна Т.В., Сімон А.П., Телятник В.М. Причини та наслідки «очищення» банківської системи України в умовах кризи та економічної нестабільності / Корягіна Т.В., Сімон А.П., Телятник В.М. // Економічні статті «Молодий вчений». 2016. No 12 (39). С. 759–762

14. Ларіонова К. Л., Безвух С. В. Достатність власного капіталу банків України в 2015-2017 роках: стан, проблеми та шляхи вирішення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 811–818. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/153.pdf> (дата звернення: 20.11.2021).

15. Нормативи капіталу та їх складові: Дані наглядової статистики. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 29.11.2021)

16. Оборотно-сальдовий баланс банків: Дані наглядової статистики. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 27.11.2021)

17. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів в цілому по системі: Дані наглядової статистики. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 27.11.2021)

18. Огляд банківського сектору Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru>

19. Огляд банківського сектору. Періодичні видання Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=80799454> (дата звернення: 05.12.2021)

20. Основні показники діяльності банків України: Дані наглядової статистики. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 30.11.2021)

21. Перезозова І. В., Боднарчук О. І., Боднарчук О. Г., Політова А. С. Нормативно-правові аспекти банківського регулювання та забезпечення надійності банківської системи України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Т. 1. № 28. С. 26-35. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/162989/162736> (дата звернення: 23.12.2021).

22. Понеділко О. В. Оптимізація структури банківської системи України. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) № 8, 2011 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=644> (дата звернення: 27.11.2021)

23. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 05.08.2021 №2121-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 01.11.2021)

24. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу: Постанова Правління Національного банку України від 26.06.2015 № 417 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0417500-15#Text> (дата звернення: 11.12.2021)

25. Про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів: Постанова Правління Національного банку України від 05.11.2014 № 705 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0705500-14#Text> (дата звернення: 02.11.2021)

26. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні: Закон України від 01.07.2021 № 2346-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14#Text> (дата звернення: 12.11.2021)

27. Про розмір регулятивного капіталу банку: Лист НБУ від 14.10.2008 № 47-412/1061-13829 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1382500-08#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

28. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 01.08.202 № 2664-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (дата звернення: 10.11.2021)

29. Прокопенко І. Ф., Ганін В. І., Соляр В. В., Маслов С. І. О-75 Основи банківської справи: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 410 с.

30. Рейтинг стійкості банків. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 05.12.2021)

31. Сова О. Ю., Якімова І. Л. Пріоритети капіталізації банківської системи України БІЗНЕСІНФОРМ № 2 '2020 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-343_350.pdf (дата звернення: 20.11.2021).
32. Тарасова О.В. Стан і тенденції розвитку банківської системи України / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. 2014. №3(23). С. 79-86.
33. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» URL: <https://www.oschadbank.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація міжбанківської конкуренції

Ознака	Вид міжбанківської конкуренції	Характеристика виду міжбанківської конкуренції
За характером надаваних послуг чи продуктів	Горизонтальна	Конкуренція між виробниками однакових банківських послуг чи продуктів
	Вертикальна	Конкуренція між виробниками різних банківських послуг чи продуктів
За ступенем інноваційності послуг чи продуктів	Конкуренція у традиційних продуктах чи послугах	Конкуренція за рахунок використання традиційних методів, технологій у виробництві певних продуктів чи наданні послуг.
	Конкуренція у нетрадиційних продуктах чи послугах	Конкуренція за рахунок використання нетрадиційних методів, технологій у виробництві певних продуктів чи наданні послуг.
За наявністю конкурентної стратегії	Активна конкурентної стратегії	Використання банком активної конкурентної стратегії, пов'язаної з комплексним впровадженням та використанням програм лояльності, методів залучення клієнтів з інших банків, а також залучення нових клієнтів
	Пасивна конкурентної стратегії	Наявність розрізненого, неактивного комплексу дій щодо основних споживачів
	Конкурентна стратегія відсутня	Відсутність в комерційному банку спеціальних заходів конкурентної боротьби
За видом регулювання	Конкуренція з переважно державним регулюванням	Конкуренція за умови регулювання з боку НБУ та інших державних наглядових органів.
	Конкуренція з переважно недержавним регулюванням	Конкуренція за умови регулювання з боку соморегульованих організацій комерційних банків.
За інтенсивністю конкурентної боротьби	Висока	Боротьба між відносно невеликим числом конкурентів при використанні традиційних методів залучення клієнтів і традиційних банківських продуктів і послуг
	Низька	Боротьба між досить великою кількістю учасників із застосуванням інновацій і різноманітних

Додаток Б

Методики оцінки конкурентоспроможності банку

№ п/п	Методика оцінки конкурентоспроможності	Характеристика
1	Система фінансового аналізу SAMAL	Американська система фінансового аналізу, побудована на розрахунку п'яти основних показників: «С» – показник достатності капіталу; «А» - показник якості активів; «М» – показник системи менеджменту у банку; «Е» – показник прибутковості, прибутковості банку, тобто. його ефективність; «L» – показник ліквідності банку.
2	Система фінансового аналізу RATE	Комплексна методика оцінки, що базується на індексному методі експертних оцінок.
3	Метод інформаційного спостереження або метод рейтингових оцінок	Методика заснована на агресивних показниках та характеристиках. Цей метод дозволяє ранжувати банки за місцем серед інших кредитних установ.
4	Коефіцієнтний аналіз	Методика дозволяє оперативно виявити відхилення у діяльності банку та забезпечують повноту та комплексність аналізу на основі порівняння фактичних та нормативних значень показників у групі однорідних банків.

Додаток В

Окремі показники оцінки рівня концентрації банківської системи

№ п/п	Назва показника	Формула	Характеристика
1	Коефіцієнт концентрації	$CR_k = \sum_{i=1}^k q_i$ <p>q_i – частка продаж даного банку в обсязі продаж банківського сектору</p>	Значення індексу визначається для трьох великих фірм: $CR_3 < 45\%$ – концентрація нормальна; $45\% < CR_3 < 70\%$ – концентрація середня; $CR_3 > 70\%$ концентрація висока.
2	Індекс Херфіндаля-Хіршмана	$HHI = \sum_{i=1}^k q_i^2$	$\frac{1}{k} < HHI < 1$, k – кількість підприємств у галузі. Чим менший індекс, тим менша концентрація на ринку.
3	Коефіцієнт ентропії	$E(z) = - \sum_{k=1}^M p_k \ln p_k$ <p>z – дискретна випадкова величина, що приймає значення x_m з розподілом ймовірностей $[p_k, k = 1, 2, \dots, M]$, $p_k = P(z=x_k)$</p>	0 означає що ринок неоднорідний; 1 – однорідний ринок.
4	Коефіцієнт варіації ринкових часток	$v = n \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum \left(q_i - \frac{1}{n} \right)^2}$ <p>n – кількість банків у галузі; q_i – ринкова частка банку.</p>	Чим нижчий коефіцієнт варіації, тим нижче інтенсивність конкуренції та навпаки.
5	Ранговий індекс концентрації (індекс Розенблюта, індекс Холла-Тайдмана)	$HI = \frac{1}{2 \sum R_i \cdot q_i - 1}$ <p>R_i – i ранг банку на ринку; q_i – i частка банку.</p>	$\frac{1}{k} < HHI < 1$ Чим менше індекс, тим менша концентрація на ринку.
6	Індекс максимальної частки	$I = \frac{d_{max} - M(d)}{d_{max} + M(d)}$ <p>$M(d)$ – i середня арифметична ринкових часток на даному конкурентному ринку; d_{max} – i максимальна частка на даному ринку.</p>	0 – конкурентний ринок; 1 – монопольний ринок; $0,75 < I < 1,00$ – монопольний ринок; $0,50 < I < 0,75$ – ринок монополістичної конкуренції; $0,00 < I < 0,25$ – ринок досконалої конкуренції.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»
**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	13	26 553 199	56 803 113
Кошти в банках	14	46 350	112 583
Кредити, надані клієнтам	15	63 226 077	65 168 344
Інвестиції	16	130 251 541	113 616 183
Інвестиційна нерухомість	17	633 526	809 070
Основні засоби та нематеріальні активи	18	9 725 445	9 948 101
Передплата з податку на прибуток		275 237	270 256
Інші активи	19	2 888 522	2 417 095
Всього активів		233 599 897	249 144 745
Зобов'язання і власний капітал			
Зобов'язання			
Кошти банків	20	5 823 982	58 040
Рахунки клієнтів	21	186 165 452	202 142 934
Випущені єврооблігації	22	11 744 616	18 303 877
Інші запозичені кошти	23	4 452 649	4 430 083
Інші зобов'язання	24	1 948 998	1 807 105
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	233 833	369 794
Субординований борг	25	1 276 240	2 462 640
Всього зобов'язань		211 645 770	229 574 473
Власний капітал			
Акціонерний капітал	26	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 572 968	1 817 194
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		976 060	1 018 205
Кумулятивна сума курсових різниць		1 583	1 061
Непокритий збиток		(30 334 988)	(33 004 661)
Всього капіталу, що відноситься до акціонера Банку		21 940 603	19 556 779
Неконтрольована частка участі		13 524	13 493
Всього власного капіталу		21 954 127	19 570 272
Всього зобов'язань і власного капіталу		233 599 897	249 144 745

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління

21 квітня 2021 року

Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

21 квітня 2021 року

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

Примітки на сторінках 8-106 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	Акціонерний капітал	Резерв переоцінки будівель	Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Кумулятивна сума курсових різниць	Непокритий збиток	Всього капіталу, що відноситься до акціонера Банку	Неконтрольована частка участі	Всього власного капіталу
1 січня 2019 року		49 724 980	1 821 887	215 554	1 513	(33 215 794)	18 548 140	13 529	18 561 669
Прибуток за рік		-	-	-	-	255 056	255 056	18	255 074
Інший сукупний дохід/(витрати) за рік, за врахування податку на прибуток		-	46	802 651	(452)	0	802 254	-	802 254
Всього сукупного доходу/(витрат) за рік		-	46	802 651	(452)	255 065	1 057 310	18	1 057 328
Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року	26	-	-	-	-	(48 671)	(48 671)	(54)	(48 725)
Інші коригування		-	-	-	-	-	-	-	-
Вибуття резерву переоцінки будівель		-	(4 739)	-	-	4 739	-	-	-
31 грудня 2019 року		49 724 980	1 817 194	1 018 205	1 061	(33 004 661)	19 556 779	13 493	19 570 272
1 січня 2020 року		49 724 980	1 817 194	1 018 205	1 061	(33 004 661)	19 556 779	13 493	19 570 272
Прибуток за рік		-	-	-	-	2 776 334	2 776 334	37	2 776 371
Інший сукупний дохід/(витрати) за рік, за врахування податку на прибуток		-	(201 281)	(42 145)	522	-	(242 904)	-	(242 904)
Всього сукупного доходу/(витрат) за рік		-	(201 281)	(42 145)	522	2 776 334	2 533 430	37	2 533 467
Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року	26	-	-	-	-	(76 548)	(76 548)	(6)	(76 554)
Інші коригування		-	-	-	-	(73 058)	(73 058)	-	(73 058)
Вибуття резерву переоцінки будівель		-	(42 845)	-	-	42 845	-	-	-
31 грудня 2020 року		49 724 980	1 572 968	976 060	1 583	(30 334 868)	21 940 603	13 524	21 954 127

Від імені Правління
С.В. Наумов
Голова Правління

Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

21 квітня 2021 року

21 квітня 2021 року

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

Примітки на сторінках 8-106 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»
**ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)**
5. ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД

Чистий процентний дохід представлений наступним чином:

	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Процентні доходи включають:		
Процентні доходи, розраховані з використанням методу ефективного відсотка:		
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю		
проценти за кредитами, наданими клієнтам	8 704 190	8 866 199
проценти за інвестиціями	3 469 187	2 817 998
проценти за коштами в банках	98 476	217 542
інші процентні доходи	4 565	7 067
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		
проценти за інвестиціями	2 823 212	3 533 805
Всього процентних доходів, розрахованих з використанням методу ефективного відсотка	15 099 630	15 442 611
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		
проценти за інвестиціями	2 623 138	2 638 300
проценти за кредитами, наданими клієнтам	744 174	984 855
Всього процентних доходів	18 466 942	19 065 766
Процентні витрати включають:		
Процентні витрати за фінансовими зобов'язаннями, що оцінюються за амортизованою вартістю		
проценти за рахунками клієнтів	(8 840 648)	(11 016 008)
проценти за випущеними єврооблігаціями (Примітка 22)	(1 210 767)	(1 967 068)
проценти за іншими запозиченими коштами (Примітка 23)	(213 142)	(264 111)
проценти за субординованим боргом (Примітка 25)	(111 025)	(245 793)
проценти за коштами банків	(30 056)	-
інші процентні витрати	(1)	(36)
Інші процентні витрати		
проценти за зобов'язаннями з оренди	(70 496)	(74 201)
Всього процентних витрат	(10 476 135)	(13 567 217)
Чистий процентний дохід	7 990 807	5 498 549

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)

20. КОШТИ БАНКІВ

Кошти банків представлені таким чином:

	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
Кредити, отримані від Національного банку України	5 499 287	–
Кореспондентські рахунки інших банків	324 695	58 040
Всього коштів банків	5 823 982	58 040

Кредити, отримані від Національного банку України, було отримано в рамках генерального кредитного договору, який забезпечено державними цінними паперами (Примітка 16).

21. РАХУНКИ КЛІЄНТІВ

Рахунки клієнтів включають:

	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
Строкові депозити	101 764 268	92 770 622
Рахунки до запитання	84 401 184	109 372 312
Всього рахунків клієнтів	186 165 452	202 142 934

Станом на 31 грудня 2020 року загальний залишок по рахунках десяти найбільших клієнтів складає 15 997 748 тисяч гривень, що становить 9% (31 грудня 2019 року: 60 085 667 тисяч гривень, що становить 30%). Станом на 31 грудня 2020 року загальний залишок по рахунках одного найбільшого клієнта становив 4% від загальної суми рахунків клієнтів (31 грудня 2019 року: 22%).

У наведеній нижче таблиці представлена структура рахунків клієнтів за секторами економіки:

	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
Аналіз за секторами економіки		
Фізичні особи	125 359 459	106 906 881
Енергетика	9 258 827	6 600 394
Сільське господарство	7 625 900	5 071 934
Торівля	7 221 800	4 479 009
Нафтогазова та хімічна промисловість	6 765 739	44 929 250
Транспорт	4 873 077	2 625 473
Послуги	4 107 834	4 544 148
Фінансові послуги	3 862 736	3 448 374
Будівництво та нерухомість	3 444 363	2 219 779
Медіа та зв'язок	3 070 056	2 218 724
Машинобудування	1 579 524	1 072 874
Органи державного управління та місцевого самоврядування	1 363 447	12 383 699
Виробництво промислових та товарів народного споживання	1 273 724	979 012
Виробництво і переробка харчових продуктів та напоїв	849 502	723 854
Гірничодобувна та металургійна промисловість	560 623	1 709 292
Видавнича діяльність	109 445	100 660
Інші	4 839 396	2 129 577
Всього рахунків клієнтів	186 165 452	202 142 934

Основні показники банківського сектору України

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість діючих банків	180	145	117	96	82	77	75	73
Загальні балансові показники (млрд грн)								
Загальні активи	1 409	1 477	1 571	1 737	1 840	1 911	1 982	2 206
у т.ч. в іноземній валюті	513	667	800	788	755	779	718	746
Чисті активи	1 278	1 290	1 254	1 256	1 334	1 360	1 493	1 823
у т.ч. в іноземній валюті	470	565	582	519	507	495	492	585
Валові кредити суб'єктам господарювання	727	820	831	847	864	919	822	749
у т.ч. в іноземній валюті	252	400	492	437	423	460	381	332
Чисті кредити суб'єктам господарювання ³	648	710	614	477	451	472	415	432
Валові кредити фізичним особам	189	209	176	157	171	197	207	200
у т.ч. в іноземній валюті	67	101	97	83	68	61	38	31
Чисті кредити фізичним особам	145	144	96	76	92	115	143	149
Кошти суб'єктів господарювання	258	283	349	413	427	430	525	681
у т.ч. в іноземній валюті	81	114	141	177	163	150	191	233
Кошти фізичних осіб	443	403	402	437	478	509	552	682
у т.ч. в іноземній валюті	189	214	215	239	244	241	238	285
Загальні активи	11,4%	4,8%	6,4%	10,6%	5,9%	3,8%	3,7%	11,3%
Чисті активи	13,7%	1,0%	-2,8%	0,2%	6,2%	1,9%	9,8%	22,1%
Валові кредити суб'єктам господарювання	14,7%	12,8%	1,3%	2,0%	2,0%	6,3%	-10,6%	-8,8%
Валові кредити фізичним особам	3,0%	10,3%	-15,7%	-10,4%	8,5%	15,3%	5,0%	-3,5%
Кошти суб'єктів господарювання	16,8%	9,5%	23,5%	18,2%	3,4%	0,8%	22,1%	29,7%
Кошти фізичних осіб	20,2%	-8,9%	-0,3%	8,7%	9,4%	6,3%	8,6%	23,5%
Чисті процентні доходи	49,1	52,2	39,1	44,2	53,0	73,0	78,9	84,8
Чисті комісійні доходи	21,0	23,1	22,6	24,2	27,5	37,8	44,0	46,5
Відрахування в резерви	28,0	84,4	114,5	198,3	49,2	23,8	10,7	31,0
Чистий прибуток/збиток	1,4	-33,1	-66,6	-159,4	-26,5	22,3	58,4	39,7

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» стном на 31.12.2020

