

Одеса 2019
ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ (НА ПРИКЛАДІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ).....	7
1.1. Економічна сутність та класифікація конкуренції в банківській сфері.....	7
1.2. Система управління конкурентоспроможністю комерційного банку..	15
1.3. Методика оцінки конкурентоспроможності банківської установи.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ (НА ПРИКЛАДІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ПАТ «МТБ БАНК»).....	32
2.1. Місце ПАТ «МТБ банк» на ринку банківських послуг України.....	32
2.2. Аналіз та оцінка показників фінансово-економічної діяльності ПАТ «МТБ банк».....	37
2.3. Аналіз показників конкурентоспроможності ПАТ «МТБ банк».....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ	64
3.1. Корпоративна культура як напрям підвищення конкурентоспроможності банку.....	64
3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності комерційного банку ПАТ «МТБ банк» на фінансовому ринку.....	75
3.3.	3.3.

Застосування економіко-математичного моделювання в забезпеченні конкурентоспроможності комерційного банку.....	85
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	97
ВСТУП	

Сучасні процеси банківської конкуренції зумовлені змінами, що відбуваються на національних та світових фінансових ринках, та мають низку особливостей, що відрізняють її від конкуренції в інших галузях економіки. Основними факторами загострення конкуренції є глобалізація світового фінансового ринку, розвиток нових фінансових та електронних технологій, обмеження доступу до кредитних ресурсів, індивідуальність банківських продуктів.

У сучасних умовах ринок банківських послуг характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, зростанням кількості комерційних банків, зміною попиту, підвищення рівня ризикованості та невизначеності. В таких умовах рівень конкуренції активно підвищується, а, отже, банки концентрують свою увагу на доскональній розробці ефективної конкурентної політики. Крім того, інтернаціоналізація банківської сфери протягом останнього десятиліття зумовила посилення стратегічного напрямку діяльності суб'єктів фінансового ринку. Актуальним питанням стає вибір та формування стратегії конкурентної поведінки банків, що забезпечували б довгострокову перемогу не тільки поміж національних, але й міжнародних банків.

Все це зумовлює обрання банками стратегій, які орієнтуються на зайняття провідних позицій у конкурентному середовищі, а також на збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності. Основними

негативними чинниками які впливають на дані процеси є – загальний стан економічного та політичного середовища, неефективне державне регулювання та неякісний менеджмент, нездатні пристосуватися до кризових та посткризових умов, але, головне, відсутність комплексних підходів до управління банком як складною, здатною до самоорганізації системою.

На сучасному етапі проблемами конкуренції в банківському секторі займається низка провідних закордонних і вітчизняних вчених, серед яких можна виділити Г. Азоєва, Н. Андрушківа, О. Барановського, Т. Васильєву, О. Васюренка, О. Вовчак, А. Воронкову, А. Гальчинського, В. Гейця, Г. Клейнера, В. Кочеткова, Ю. Коробова, А. Мещерякова, Ю. Рубіна, А. Юданова та ін. Теоретичні та практичні проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних банків розкриті в працях С. Васильчак, А. Вожжова, Д. Гладких, О. Дзюблюка, А. Єпіфанова, І. Івасіва, С. Козьменка, І. Лютого, В. Міщенко, А. Мороза, М. Савлука та ін.

Віддаючи належне цим та іншим вченим, слід зазначити, що автори розходяться у визначенні сутності економічних категорій конкуренції та недостатньо уваги приділяють дослідженню конкурентоспроможності фінансової установи як специфічного суб'єкта фінансового ринку. Тому управління конкурентоспроможністю банку потребує подальших наукових досліджень та розробок.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних основ конкурентоспроможності фінансових установ, з'ясування підходів до формування механізму управління конкурентоспроможністю комерційних банків, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, які надаються ПАТ «МТБ банк».

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання та розв'язання наступних наукових і практичних завдань:

- дослідити сутність банківської конкуренції та особливостей конкурентних відносин у банківській сфері;
- охарактеризувати поняття «конкурентоспроможність банку» у взаємозв'язку з конкурентоспроможністю банківської системи та банківських продуктів;
- виявити та систематизувати фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності банку, та визначити механізм їх впливу;
- охарактеризувати інструменти системи управління конкурентоспроможністю банку;
- визначити сутність та структуру механізму управління конкурентоспроможністю банку;
- проаналізувати діяльність та оцінити конкурентоспроможність комерційного банку ПАТ «МТБ банк»;
- обґрунтувати роль корпоративної культури, як напряму підвищення конкурентоспроможності банку;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю фінансових установ на прикладі комерційних банків.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень щодо формування та вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю комерційного банку.

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація (при дослідженні сутності понять «конкуренція», «банківська конкуренція»,

«конкурентоспроможність комерційного банку»; визначенні видів та форм банківської конкуренції; виділенні факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку); порівняння (у процесі виявлення спільних і відмінних рис методик оцінки конкурентоспроможності банку); системного аналізу (при визначенні елементів системи та механізму управління конкурентоспроможністю банку); методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод угруповань.

Статистичну та фактологічну основу дослідження становлять чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, Асоціації українських банків, Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Впровадження пропозицій і рекомендацій, наданих в роботі, дозволить підвищити ефективність діяльності банків щодо зміцнення своїх конкурентних позицій як необхідної умови подальшого зміцнення національної економіки.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Матеріали дослідження були висвітлені на III Всеукраїнській науковопрактичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами» (ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2019 рік.)

ВИСНОВКИ

Дослідження механізму управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах ведення банківського бізнесу дозволило зробити наступні висновки.

Формування сучасної концепції конкуренції, полягає в необхідності суб'єктів ринку не тільки конкурувати зі своїм зовнішнім оточенням (конкурентами, постачальниками, споживачами тощо), але й співпрацювати з ними. Розвиток фінансових установ призвів до посилення банківської конкуренції на сучасному етапі, що зумовив під банківською конкуренцією розуміти динамічний процес суперництва банків, інших небанківських фінансових і нефінансових інститутів, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом розроблення та реалізації продуктів з характеристиками, що забезпечують задоволення економічних потреб клієнта.

Відповідно до даного визначення характерними рисами конкурентних відносин у банківській сфері є: банки зазнають конкуренції між іншими банківськими установами на усіх сегментах ринку банківських послуг, надаючи однакові продукти та послуги, застосовують схожі методи й інструменти конкурентної боротьби. Однак, конкурентами банків є не лише інші банки, але й спеціалізовані небанківські фінансово-кредитні установи та нефінансові організації; банківські послуги певною мірою можуть замінювати одна одну. Підвищення конкуренції на ринку банківських послуг, яке спостерігається протягом останніх років, призвело до зростання ролі нецінових методів конкурентної боротьби та зумовило переорієнтацію філософії роботи банків на клієнтів.

В умовах загострення конкуренції банківські установи вимушені вагому роль приділяти підвищенню своєї конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність банків є тим узагальнюючим показником фінансової стійкості та стабільності банківської установи та її здатності забезпечити собі провідні позиції в умовах високої конкуренції.

В умовах сьогодення актуальності набуває система управління конкурентоспроможністю банку. Управління конкурентоспроможністю банку полягає у сукупності дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розроблення механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення. У процесі реалізації мети та завдань суб'єкти управління конкурентоспроможністю банку впливають на об'єкт управління через відповідний механізм.

З метою підвищення конкурентоспроможності банківські установи повинні вагому увагу приділяти корпоративній культурі, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань: вдосконалення системи управління банківськими ризиками; підвищення ефективності внутрішньої операційної діяльності; підвищення рівня капіталізації; підвищення ефективності взаємодії та координації дій між зацікавленими особами (акціонерами, працівниками та клієнтами); підвищення рейтингу фінансової стабільності; створення позитивного соціально-психологічного клімату в організації та забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції персоналу; підвищення іміджу на ринку банківських послуг та довіри до установи з боку клієнтів; поліпшення умов розкриття інформації та забезпечення її прозорості.

В практичній діяльності банківські установи, з метою виявлення позитивних чи негативних сторін корпоративної культури можуть використовувати кількісні методи, модельний аналіз (анкетування, опитування, аналіз статистичних даних; соціологічні методи (тестування). Найоптимальнішим методом є анкетування або опитування. До переваг

анкетування в процесі діагностики корпоративної культури можна віднести таке: анкети дозволяють за короткий термін охопити всіх співробітників та виявити психологічний клімат у колективі, отримати об'єктивну картину їх цінностей і настанов, створити сприятливі умови для розкриття творчих здібностей та підвищення рівня професійної підготовки; розробити відповідну систему мотивації роботи персоналу банку (навчання, кар'єрний ріст, розвиток навичок і самовдосконалення); визначити рівень якості обслуговування клієнтів та обґрунтувати заходи щодо його підвищення.

Таким чином, корпоративна культура повинна бути орієнтована на клієнтів, має сприяти підтриманню стійких, довірчих взаємовідносин з клієнтами, підвищенню довіри до банку з боку цільових груп клієнтів, захисту інтересів кожного клієнта; забезпечувати задоволення всіх вимог клієнтів шляхом надання повного комплексу банківського обслуговування, високої якості обслуговування, підтримувати повагу та чесність у взаємовідносинах з клієнтами.

Дослідження проводилось за матеріалами комерційного банку ПАТ МТБ банк. Протягом аналізованого періоду (2014 – 2018 рр.) банк зберігав своє положення на банківському ринку України, де стабільна позиція надійності, зваженого прийняття ризиків вигідно виділяють його серед конкурентів. Переживши разом зі всією банківською системою труднощі фінансової та політичної кризи, банк закінчив останні два роки з позитивним фінансовим результатом, дотримуючись економічних нормативів НБУ. Така стійка позиція в ринкових умовах, що погано піддаються прогнозуванню, стала можливою завдяки виваженої політики керівництва ПАТ МТБ банк.

Таким чином, з метою дотримання основних пріоритетів економічного розвитку країни, банківські установи повинні приділяти увагу забезпеченню

конкурентоспроможності, з метою попередження негативних наслідків, які можуть спричинити втрату власних позицій на фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Тищенко О. М., Сословський В. Г. Конкурентні переваги банків. *Вісник НБУ*. 2008. № 9. С. 20-24.
2. Андрушків Н. Конкуренція як рушійна сила розвитку банківських послуг України. *Наука молода*. 2007. №8. С. 76-79.
3. Арутюнян Р.Р., Арутюнян С.С.. Пріоритети реформування фінансового ринку в умовах сучасної макроекономічної ситуації України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. ОНЕУ, 2016. №1. С. 223-229.
4. Арутюнян Р.Р., Арутюнян С.С.. Фінансовий ринок України в умовах кризи і напрями його реформування. *Вісник соціально-економічних досліджень*. ОНЕУ, 2017. №1. С. 163-169.
5. Арутюнян С. С., Арутюнян Р.Р. Ринок капіталів в Україні: проблеми і перспективи розвитку: навчальний посібник. За ред. С. С. Арутюнян. Одеса: Атлант, 2017. 149 с.
6. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія. За ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. Тернопіль: Вектор, 2012. 462 с.
7. Банковское дело: учебник. За ред. Г. Г. Коробова. Изд. с изм. М. : Экономистъ, 2006. 766 с.
8. Білик О. Якість банківських послуг: сутність та значення. *Регіональна економіка*. 2005. №1. С.120-128.
9. Бех М. С. Особливості рейтингової оцінки банків. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2012. Вип. 2. С. 263–269.

10. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Конкурентоспроможність фінансового сектору України у сучасних умовах глобалізаційного розвитку. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. № 2. С. 8-13.
11. Вовк В. Я. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління у фінансово-кредитних установах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки.: Вип. 25. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2010. Ч. 1. С. 183-188.
12. Вовк В. Я., Наумік К. Г. Організаційна культура як фактор забезпечення конкурентоспроможності банків. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. праць. Вип. 24. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. С. 265-273.
13. Вовк В. Особливості формування конкурентної стратегії банку на ринку банківських послуг. *Вісник Національного банку України*. 2011. № 9. С. 20-26.
14. Вовк В.Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. № 33 (ч. 2). С. 23-28.
15. Герасименко В. В. Економічна сутність і особливості банківської конкуренції та конкурентоспроможності банків. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. праць / ДВНЗ “УАБС НБУ”. Суми, 2011. Вип. 32. С. 6-14.
16. Гончарук Т. І., Люзняк М. Е. Управління конкурентоспроможністю банку на регіональному сегменті фінансового ринку: прикладний аспект. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. праць. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія

- банківської справи Національного банку України”. Суми, 2011. Вип.31. С. 29-36.
17. Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України. URL: <http://www.ifc.org/ifcext/ubcg.nsf.SurveyCGBanks2004UA.pdf>.
 18. Дубовик О.В., Кузнєцова А.Я., Гірченко Т.Д. Формування конкурентоспроможності банку: монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 215 с.
 19. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України: монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. 279 с.
 20. Зверяков М. І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв’язання / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2017. - № 11. – С. 3-16.
 21. Зверяков М. І. Про зміну моделі економічного розвитку / М. І. Зверяков // Економіка України. - 2015. - № 6.- С. 41-49.
 22. Зверяков М. І. Управління фінансовою стійкістю банків [текст] підручник. / М. І. Зверяков, В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 520 с.
 23. Завьялов П. Конкуренция – неотъемлемое свойство развития рынка. *Маркетинг*. 1997. № 5. С. 3–14.
 24. Ізюмцева Н. В., Олефір Є. А. Організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності банків. URL: www.kpi.kharkov.ua/archive.7_18.pdf.
 25. Койбічук, В. В. Концептуальна модель конкурентоспроможності банку в сучасних умовах. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 2 (14) С. 323-329.
 26. Койбічук, В. В. Обґрунтування вибору методів та моделей конкурентоспроможності банку. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*

- Тернопільський національний економічний університет; Тернопіль :
Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного
економічного університету “Економічна думка”, 2012. Вип. 11. Частина
1. – С. 366-373.
27. Коробов Ю. И. Теория банковской конкуренции. Саратов , 2006. 147 с.
25. Крухмаль О. В. Конкурентоспроможність банку та банківського
продукту: фактори впливу та оцінка. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3023>
26. Люзняк М. Е. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку. *Вісник
Національного банку України*. 2010. №1. С. 58-63.
27. Лютий І., Юрчук О. Конкурентоспроможність банків в умовах
глобалізації та лібералізації руху капіталу . *Вісник НБУ*. 2006. №11. С. 18-
25.
28. Мельниченко О. Питання захисту конкуренції у сфері банківської
діяльності. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=872>.
29. Мірошніченко О. В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного
економічного розвитку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської
системи України*. Т.19. 2007. С.358-364.
30. Мостовенко Н. Особливості конкуренції на ринку банківських послуг.
Економічні науки. Серія “Облік і фінанси”: зб. наук. праць. Луцький
державний технічний університет. Луцьк, 2007. С. 19–26.
31. Мочерний С. В. Економічна теорія: підручник. К. : Академія, 2005. 640 с.
32. Олещук М. Г. Оцінка рівня конкурентоспроможності банківських послуг.
Вісник Університету банківської справи Національного банку України.
2011. № 3 (12). С. 220–223.

33. Погорелова, Т.В. До питання статистичного оцінювання ефективності банківської системи України. *Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (47). Одеса: ОНЕУ, 2012. С. 73-79.
34. Попова Л. О., Тарасов І. Ю. Банківська конкуренція на депозитному ринку: оцінка та вплив на маркетинговий механізм. *БізнесІнформ*. 2014. № 8. С. 292–297
35. Портер Майкл Э. Конкуренция. пер. с англ.: уч. пос. М. : Издательский дом “Вільямс”, 2005. 608 с.
36. Прімерова О. Проблеми конкурентоспроможності української банківської системи на сучасному етапі. *Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка*. 2009. Випуск 110. С. 46-50.
37. Про банки і банківську діяльність: Закон України : від 07.12.2000 р. № 2121-III (зі змінами і доповненнями). URL: <http://www.rada.gov.ua>.
38. Про захист економічної конкуренції: Закон України : від 11.01.2001 р. № 2210-III (зі змінами і доповненнями) URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
39. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг:
Закон України: [Електронний ресурс]. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
40. Про цінні папери та фондовий ринок [Електронний ресурс]: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV URL: <http://zakon.nau.ua>.
41. Руда О. Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 58–61.
42. Сисоєва Л. Ю. Проблеми рейтингування банків за системою CAMELS. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 3. С. 13–17.
43. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М. : Эксмо, 2004. 544 с.
44. Шпиг, Ф. І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки.

- Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць.* Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2006. Т. 16. С. 57-63.
45. Ярошенко А. Підходи до розробки конкурентної стратегії комерційного банку в умовах нестабільного ринку. *Інноваційна економіка*. 2010. №5 (19). С. 224-227.
46. Яцюта А.В. Активи та їх вплив на вартість банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №3. с. 118-121.

