

**Завадська Діана Володимирівна,**  
*к.е.н., доцент кафедри банківської справи,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса, Україна*

**Визначення стратегічної конкурентоспроможності банків  
Одеської області в умовах регіональних диспропорцій та  
трендового зменшення кредитної активності**

Функціонування банківських установ є однією з найважливіших умов належної роботи регіону. Вона значною мірою впливає на перспективи регіонального розвитку, створюючи умови для проведення інвестиційної діяльності, фінансування обсягів виробництва і, як наслідок, збільшення зайнятості населення і його доходів. Проблемам діяльності українських банків на регіональному рівні присвячене значне число наукових праць вітчизняних дослідників, зокрема таких як Герасимчук З., Корецька Н., Гуляєва Л., Качаєв Ю., Русонов Ю.

Від того, наскільки ефективно банками будуть виконуватися покладені на них завдання в регіоні, залежить результативність взаємодії банківського сектору та регіональної економіки. Проте відсутність чітко окреслених науково-методичних підходів до визначення ефективності та перспектив діяльності регіональних банків зумовила вибір і постановку теми дослідження.

На мезорівні банківська система є невід'ємною складовою економічної системи, тому у відповідності до виконуваних нею завдань визначається специфіка її ролі. Банківські інститути, крім власне фінансово-кредитних функцій, виконують унікальні функції системоутворення діяльності всіх суб'єктів економічних відносин по отриманню банківських послуг. Від того, наскільки ефективно банки будуть виконувати покладені на них завдання в

регіоні, залежить результативність взаємодії банківського сектору та регіональної економіки.

Однією з проблем банківської системи нашої країни є дисбаланс її регіональної складової. Досвід і статистика Європейського союзу свідчать: чим краще розвинута банківська система в регіоні, тим інтенсивніше там розвивається підприємництво. Саме для банківських систем Франції, Італії, Німеччини, Швейцарії загальною особливістю реструктуризації стало створення регіональних банків з метою сприяння соціально-економічному розвитку регіонів і держави в цілому. В Україні ж регіональних банків досить мало. До того ж вони не впливають суттєво ні на розвиток банківської системи в цілому, ні на економічне зростання регіонів, у яких вони розміщені.

Більшість українських банків позиціонують себе як всеукраїнські та здійснюють свою діяльність на території хоча б декількох регіонів країни. При цьому вони мають розгалужену філіальну мережу за умови авторитарної структури управління, яка проявляється в наступному: ключові повноваження належать головному офісу, в той час як філії переважно виконують їх рішення. Тобто частина філій загальнонаціональних банків замість підтримки економіки регіонів сприяють відтоку з них фінансових ресурсів. Така ситуація негативно впливає на економічний розвиток країни і потребує пошуку її оптимізації. Можливим варіантом є перехід від централізованої банківської системи до регіональних. Національному банку потрібно стимулювати появу регіональних банків, які подальшому можуть стати фінансовою основою піднесення регіонів завдяки розумінню індивідуальних потреб клієнтів.

Втім перш ніж перейти до вивчення практичних питань в рамках обраної теми, слід безпосередньо проаналізувати внутрішню суть категорій «регіональний банк», «регіональна банківська система» та їх роль в економічних процесах країни. Першочергово дослідимо тлумачення цих понять відповідно до норм законодавства. В Законі України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р., який виступає базовим орієнтиром в роботі банків, відсутнє визначення вищевказаних понять. Єдиною згадкою щодо

класифікації банків за територіальною ознакою виступає стаття 8 «Кооперативні банки», яка визначає можливість створення кооперативних банків регіонального рівня, але фактично таких банків в Україні не має.

Варто також пам'ятати, що сьогодні ринок банківських послуг характеризується високим рівнем глобалізації та інтернаціоналізації, тому не завадить вивчити поставлене питання не лише на власному прикладі, але й у порівнянні зі світовим досвідом. Практика показує, що він є подібним до вітчизняного. Наприклад, в Федеральному Законі «Про банки і банківську діяльність» від 02.12.1990 р. також не надається розкриття терміну «регіональний банк», водночас в ньому згадується словосполучення «банківська система регіону» без його детального пояснення, але із зазначенням складових компонентів. З цього випливає, що назване поняття носить скоріше економічний, а ніж юридичний характер. Тому доцільно перенести розгляд даного питання в сферу економічної літератури.

В зарубіжній практиці регіональними вважаються кредитні організації, діяльність яких обмежена певною територією. Вітчизняна наука не характеризується такою однозначністю і розглядає різні ознаки, за якими банк може бути віднесений до групи регіональних. Але не залежно від переліку ознак такий банк обов'язково виступає єдиною складовою регіональної банківської системи. Тому в першу чергу необхідно дослідити, які думки вкладають науковці в розуміння цього більш масштабного поняття. Так деякі автори розглядають термін «регіональна банківська система» через призму внутрішніх елементів. Наприклад, Кугаєв С. та Калтирин А. вважають, що «регіональна банківська система складається з банківських інститутів, банківської інфраструктури, банківського законодавства та банківської корпоративної культури» [22, с. 1].

Суттєва відмінність у розумінні поняття «регіональна банківська система» спостерігається в дослідженні російських авторів Гомбоева А. та Сахаровської С. Вони зазначають, що «регіональна банківська система являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних кредитно-фінансових інститутів,

які функціонують у відносно відособленому, але з гнучкими зовнішніми зв'язками, господарському комплексі певної території» [18, с. 32]. Схожим є визначення Стойки В., яка пропонує розглядати регіональну банківську систему як «форму організації взаємовідносин, що виникають між установами банків та економічними суб'єктами на регіональному рівні в процесі виконання банками функцій, спрямованих на забезпечення потреб економіки та досягнення власного зростання» [13, с. 328].

Однак, на нашу думку, таке визначення більше відноситься до категорії «банківська система регіону», яка включає в себе як самостійні банки, офіційно зареєстровані в межах регіону, так і філії та відділення банків, які не зареєстровані, але діють на визначеній території. В свою чергу, ми вважаємо, що регіональна банківська система є більш вузькою категорією і може розглядатися як сукупність лише тих банківських установ, які юридично закріплені в межах певного регіону та діють з метою задоволення власних потреб (отримання прибутку) та потреб регіону (його розвитку), що не суперечить подвійності мети їх діяльності.

При цьому успішний розвиток регіону не можливий без неперервної взаємодії всіх можливих складових його банківського сектору, а саме:

- територіального управління НБУ;
- регіональних банків;
- філій, відділень, представництв інорегіональних та іноземних банків;
- банківських об'єднань, асоціації, які зареєстровані і діють на території регіону.

Тому в подальшому дослідженні стратегій розвитку регіонального банку для оцінки конкурентного середовища на банківському ринку певного регіону вважаємо за необхідне проводити визначення рівня конкуренції, ототожнюючи на практиці поняття «регіональна банківська система» та «банківська система регіону» та враховуючи вплив усіх названих елементів, взаємозв'язок яких розкривається через виконання регіональними банками як ключовими

елементами системи регіонального рівня таких функцій, як обслуговуюча, стабілізаційна, емісійна, соціальна, інвестиційна, трансформаційна, стимулююча та системоутворююча.

Саме усвідомлення функціональних особливостей діяльності банків на рівні регіону дозволяє обґрунтувати функціональний спосіб визначення природи поняття. Прикладом цього може виступати дослідження Корецької Н., з якого випливає, що регіональний банк - це банківська установа, що знаходиться у власності регіону, діяльність якої націлена на стимулювання розвитку місцевої економіки шляхом виконання суспільної, комерційної та благодійної функцій [10, с. 65].

Але використання однакового підходу до трактування категорії не гарантує ідентичності отриманих результатів. Так, російський економіст Русанов Ю., зазначає, що діяльність регіональних банків має бути пов'язана з потоками бюджетних коштів, державними позиками, регіональними програмами, а їх роль зводиться до виконання агентських функцій регіонального уряду [20, с. 120]. Проте це твердження, на нашу думку, містить деяку неповноту, так як в ньому порушується одна з головних умов діяльності банку як суб'єкта підприємницької діяльності, а саме отримання прибутку, тому правильніше застосовувати таке роз'яснення у відношенні державних, а не комерційних регіональних банків.

В свою чергу, ми вважаємо, що регіональним банком може називатися банк, який зареєстрований в певному регіоні, діє переважно в його межах та не є системно важливим для держави, при цьому мета його функціонування поєднує процеси досягнення власних цілей та сприяння розвитку регіону. Подібне визначення терміну «регіональний банк» буде використовуватися у подальшому дослідженні.

Остаточною метою діяльності банків завжди залишатиметься отримання прибутку, переважною складовою якого для українських банків досі виступає процентний дохід, тобто в якості основного виду діяльності банки обирають

кредитування. Розвиток кредитної кооперації різних країн світу показав, що фінансові установи стикаються переважно з двома проблемами:

— попит на грошові кошти перевищує суму, яку має у своєму розпорядженні кредитний кооператив, і цих коштів не вистачає для задоволення існуючих потреб;

— в окремі періоди знижується попит на кредитування та виникає тимчасовий надлишок коштів.

Практичним рішенням названих питань стало об'єднання шляхом заснування кооперативної фінансової установи регіонального рівня (регіональний кооперативний банк) для обміну фінансовими ресурсами в межах свого регіону. В свою чергу фінансові кооперативні установи регіонального рівня також відчують коливання попиту на фінансові ресурси в межах свого регіону і логічним інструментом для нейтралізації цих коливань є створення фінансової кооперативної установи національного рівня (центрального кооперативного банку). Таким чином у фінансово-кредитній системі країни формується потужна конкурентоздатна національна система кредитної кооперації.

Подібний світовий досвід показує, що наявність в системі фінансування регіональних банків робить діяльність кожної окремої установи більш ефективною. Регіональні банки за умови збереження їх автономності і самостійності, можуть бути сильнішими від загальнодержавних банків, оскільки краще орієнтуються в потребах і можливостях регіону. Однак банківська система України характеризується майже монопольною регіональною концентрацією. Станом на 01.10.2014 р. статутний капітал 20 найкрупніших банків в сумі склав 115,3 млн. грн. (63,5% від загальної суми) [26]. Як наслідок, в більшості регіонів країни суперництво розгортається між місцевими банками й територіальними підрозділами великих банків. За показником залучення (вилучення) через банківську систему фінансових ресурсів, усі регіони України можна умовно поділити на дві групи [2, с. 264]:

— регіони-донори, з яких через банки вилучаються фінансові ресурси;

— регіони-реципієнти, котрі залучають фінансові ресурси з інших регіонів.

Взагалі концентрація капіталу в Україні відбувається лише в обмеженій кількості кредитних інститутів, більша частина яких розташована в Києві, що робить регіональні банківські системи нестійкими та позбавляє їх можливості розвивати свій потенціал. Вони вдаються до залучення максимальної кількості місцевих ресурсів, але кошти спрямовуються не на розвиток регіонів, а в ті області, де значно вища потреба в кредитних ресурсах і вищі відсотки за їх використання. Крім того, будь-яка філія банку зобов'язана частину отриманого прибутку надавати вищому органу, що знову ж таки знижує кредитні вкладення регіонів.

Іншою проблемою банківської системи є те, що практично не здійснюються інвестиційні вклади з боку комерційних банків у виробничі галузі, так як довготермінові кредити є низькорентабельними вкладками. Можливим способом вирішення такої ситуації є організація і розвиток регіональних систем комерційних банків, а саме створення конкурентоспроможних регіональних банків.

Активізація поділу єдиної банківської системи країни на регіональні потребує пошуку адекватної методики оцінки ефективності їх діяльності, яка б вона дозволяла досить точно визначати поточний стан та перспективи росту і розробляти можливі стратегії розвитку регіональних банків з урахуванням реальних умов. На даний момент авторами наукових праць пропонуються різні методики щодо такого напрямку оцінки, в яких аналізують кількісні та якісні сторони явища.

Наприклад, Василенко В. рекомендує розраховувати три групи індикаторів розвитку регіональної банківської системи (табл. 2.1).

Дана методика є досить цікавою, оскільки передбачає не тільки аналіз теперішнього стану банківської системи, а й прогнозування її подальшого розвитку. Але, опираючись переважно на фінансові показники, можна прийти до невірних висновків щодо реальної діяльності банківської системи регіону.

Управління та контроль над поведінкою системи з використанням лише однієї грані призводить, як правило, до серйозного негативного ефекту. Тоді для більш комплексного визначення ефективності роботи регіональних банків та їх систем повинні бути використані й індикатори іншої природи.

Такими можуть виступати складові оцінки ефективності за авторством Могильницької М. та Побурко Я., які пропонують розраховувати інтегральну ефективність банківської системи регіону на базі економічної та суспільної.

Таблиця 2.1

### Характеристика індикаторів розвитку банківської системи регіону

Група індикаторів	Об'єкт оцінки	Показники
Перша	Стан, масштаби, структуру та перспективи подальшого розвитку банківської системи регіону	Кількість банків і філій на 100 тис. осіб; коефіцієнт фінансової автономії; розмір залишків коштів на депозитних рахунках юридичних і фізичних осіб на одну кредитну установу; відношення числа власних кредитних організацій до кількості філій іно регіональних банків.
Друга	Кредитна активність	Квартальний темп росту обсягу кредиту; відношення обсягу кредитів, наданих економіці регіону, до чисельності його населення; частка прострочених кредитів за основною сумою боргу в загальній сумі позикової заборгованості.
Третя	Інвестиційна складова кредитної активності	Співвідношення обсягу довгострокових кредитів до чисельності населення регіону; квартальний темп росту обсягу довгострокових кредитів; темпи зростання простроченої заборгованості та прострочених відсотків за довгостроковими кредитами.

В їх основу лягає відношення результатів діяльності банківської системи регіону до результатів діяльності банківської системи держави в цілому. При цьому вимірювання економічної ефективності відбувається шляхом визначення рівнів рентабельності та ліквідності, а суспільної ефективності – через ступінь виконання місії та функцій, для здійснення яких вони створюються. В свою чергу, наявність неекономічної сторони в дослідженні може привести до суб'єктивності під час визначення переліку оцінюваних функцій і, як наслідок, неточності кінцевих результатів.



Вказаний недолік враховується в методології російського економіста Кремера К., де для аналізу використовуються офіційні дані центрального банку, представлені в вигляді 14 соціально-економічних характеристик регіону і такої ж кількості розрахованих на їх основі відносних показників. Вони відображають структурні особливості та ступінь розвитку банківської системи, її відповідність соціально-економічним потребам регіону. Однак в методиці відсутні рекомендації по інтерпретації значень показників, що робить неможливою оцінку ситуації в регіоні без порівняння з відповідними значеннями коефіцієнтів іншого регіону.

Все ж, на нашу думку, найбільш практична методика розрахунку результативності банківської системи запропонована у роботі Консалтингової групи БФІ («Банки.Фінанси.Інвестиції») [24]. Вона базується на оцінці динаміки ряду показників діяльності банків і застосовується відносно банківської системи Росії. Але шляхом корекції та комбінування всіх досліджених нами методик отримуємо наступний набір первинних та похідних показників, що дадуть змогу дослідити ефективність діяльності банків України на регіональному рівні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники оцінки конкурентного середовища на регіональному банківському ринку

Група показників	Назва показника	Формула розрахунку	Пояснення
А	1	2	3
Первинні показники	Кількість зареєстрованих, діючих, ліцензованих банків в регіоні		Первинні показники не є розрахунковими і містяться в статистичних даних НБУ. Виступають кількісною характеристикою регіону.
	Розподіл банків та їх філій по регіонах		
	Розподіл банків за величиною капіталу		
	Розподіл банківських активів по регіонам		
Похідні показники	Забезпеченість населення банківськими послугами	Кількість банківських установ/Чисельність населення регіону	Показує доступність банківських послуг для населення в регіоні.
	«Чистий» кредитор	Різниця між	Показує абсолютний

Вторинні	(позичальник) [6, с. 38]	зобов'язаннями за кредитами та депозитами	розмір кредитно-депозитного дисбалансу в регіоні.
	Співвідношення депозитів та кредитів [6, с. 38]	Відношення зобов'язань банків за депозитами та кредитами	Невідповідність обсягів кредитної та депозитної діяльності в регіоні.
	а) Частка недофінансованих кредитів або б) частка вільних депозитів [6, с. 38]	а) Для «чистого» позичальника: $(K-D)/K$ ; б) Для «чистого» кредитора: $(D-K)/D$ , де $D$ – депозити, $K$ – кредити.	Показує відносний рівень дисбалансу за фінансовими ресурсами.

## Продовження таблиці 2.2

A	1	2	3
Вторинні показники	Індекс концентрації [1, с. 300]	$CR_k = \sum_{i=1}^k s_i$ , де $s_i$ – частка і-го банку на ринку; $k$ – кількість найбільших банків.	Характеризує, яка частка ринку припадає на задану кількість найбільших банків.
	Загальний індекс галузевої концентрації [8, с. 124]	$CCI = s_i + \sum_{i=2}^n s_i^2 (1 + (1 - s_i))$ , де $s_i$ – частка і-го банку на ринку; $n$ – загальна кількість банків на ринку.	Дозволяє оцінити співвідношення між коливанням ринкових часток окремих банків та абсолютною значимістю частки найбільшого банку.
	Індекс Херфіндаля-Хіршмана [19, с. 70]	$HNI = \sum_{i=1}^n s_i^2$ , де $s_i$ – частка і-го банку на ринку; $n$ – загальна кількість банків на ринку.	Визначає рівень концентрації на ринку. Він представляє собою суму квадратів ринкових часток усіх компаній галузі.
	Індекс Розенблюта [19, с. 72]	$RI = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \times s_i) - 1}$ , де $s_i$ – частка і-го банку на ринку; $n$ – загальна кількість банків на ринку.	Чутливий до ринкової частки малих банків, оскільки частка зважується на місце банку у загальному рейтингу.
	Індекс Ганнаха та Кея [8, с. 126]	$HKI = (\sum_{i=1}^n s_i^\alpha)^{\frac{1}{1-\alpha}}$ , де $s_i$ – частка і-го банку на ринку; $n$ – загальна кількість банків на ринку; $\alpha$ – показник ступеня впливу.	Відносяться до однієї групи показників і дозволяють порівняти вплив малих та найбільших банків на ринкову концентрацію завдяки зміни ступеня впливу частки ринку окремих банків.
	U-індекс [8, с. 126]	$U = (\sum_{i=1}^n s_i (s_i n^{(a-1)/a})^a)$ , де $s_i$ – частка і-го банку на ринку;	

		<p>n – загальна кількість банків на ринку;  a – показник ступеня впливу.</p>	
--	--	--	--

Крім того, для проведення більш повної оцінки конкурентоспроможності регіональних банків, яка дасть можливість точніше проаналізувати їх можливі стратегічні альтернативи, варто застосувати такі інструменти маркетингового дослідження як сегментація ринка та SWOT-аналіз.

Особливістю банківської системи багатьох розвинутих країн є наявність значної кількості порівняно невеликих банків, які знаходяться в регіонах і обслуговують відповідно регіональні компанії. При цьому їм доводиться витримувати конкуренцію глобальних фінансових інститутів. Постає питання: чи існує майбутнє у таких банків. Щоб відповісти на нього, варто згадати, що збільшення розмірів банку саме по собі не формує стійку конкурентну перевагу. Разом з тим слід враховувати, що банкрутство великого банку потягне за собою більше негативних соціальних наслідків, тому органи державної влади нададуть перевагу у підтримці такого банку порівняно з регіональним. Водночас поняття конкурентоспроможність організації поєднує в собі цілу низку факторів, відмінних від її розмірів, спробуємо визначити найвпливовіші з них.

Доцільно класифікувати виділені чинники на дві узагальнені групи: прямого впливу та непрямого впливу.

Де фактори прямого впливу представляють собою ті, напрямок впливу яких можна більш точно співвіднести з конкретною банківською установою, а непрямого впливу – це вихідні характеристики регіону, спільні для всієї його банківської системи. Розглянемо більш детально кожен з визначених груп (табл. 2.3).

Зважаючи на значну кількість факторів, що впливають на економічну ефективність банку, актуальним завданням є їх врахування в результатах оцінки. Всі фактори несуть в собі важливу інформацію для прийняття

управлінських рішень. При цьому для розрахунку результативності діяльності банківської системи більшість методик поєднує сукупність коефіцієнтів, обчислених лише на основі чинників прямої дії. Але не можна недооцінювати ступінь впливу непрямих факторів, основна відмінність яких полягає в тому, що вони не контролюються зі сторони банків і досить складні для аналізу та прогнозів.

Таблиця 2.3

Класифікація чинників, що впливають на ефективність діяльності банківської системи регіону

Фактори прямого впливу	Фактори непрямих впливу
<ul style="list-style-type: none"> <li>– банківське регулювання (вимоги до функціонування банків та обмеження щодо здійснення певних видів операцій);</li> <li>– основні параметри банків-конкурентів, представлених у регіоні (організаційна структура, ресурсна, цінова та дистрибуційна політики);</li> <li>– фінансовий стан і розміри банків, що діють в регіоні;</li> <li>– рівень організації банківського менеджменту і маркетингу;</li> <li>– кваліфікація і досвід банківського персоналу загалом та управлінського зокрема;</li> <li>– відповідність технічного оснащення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічні – стан економіки регіону (загальногосподарська кон'юнктура, динаміка попиту, характеристики бюджету та платіжного балансу, рівень розвитку ринкової інфраструктури, система оподаткування тощо);</li> <li>– політичні (політична стабільність, частота і тривалість політичних конфліктів, ефективність рішень органів влади);</li> <li>– державно-правові (діюче законодавство, що регламентує діяльність суб'єктів господарювання, в тому числі банків, його відповідність умовам зовнішнього середовища);</li> <li>– ресурсні (наявність сировинних ресурсів);</li> <li>– соціально-психологічні (рівень довіри до банківської системи, готовність користуватися банківськими послугами).</li> </ul>

Одним із головних зовнішніх факторів є економічна ситуація в регіоні, яку відображають темпи зростання ВВП, рівень інфляції, безробіття, розмір середньої заробітної плати та інше. Нестабільний і послаблений процес господарювання спричиняє недовіру клієнтів та інвесторів до банківської

системи. Це призводить до відтоку депозитів, погіршення якості кредитного портфелю і послаблення ліквідності.

Ознакою сучасної економіки України є високий рівень соціально-економічної диференціації регіонів. Зазначений факт обумовлює необхідність банків у прогнозуванні грошових потоків залежно від територіального розташування структурних підрозділів банку. Територіальний поділ банківської системи на регіони, в свою чергу, має враховувати основні соціально-психологічні фактори, які характеризуються бажанням населення користуватися банківськими продуктами. З погляду впливу на економічну ефективність банківської системи регіону даний чинник можна охарактеризувати за допомогою показників рівня довіри населення до банків, економічної освіченості населення, його мобільності тощо.

Окремої уваги останнім часом заслуговує вплив політичної ситуації. Нестабільна політична ситуація призводить до постійної зміни законодавства, вимог до банків, частого перегляду податків. Це майже унеможливорює планування банківської політики, створює додаткові перешкоди для покращення банківської діяльності.

Необхідно також пам'ятати, що особливість надання фінансових послуг полягає в її переважній віртуальності, бо більшість банківських операцій проводиться в межах комп'ютерного світу. Цей факт пояснює потребу урахування відповідності технічного оснащення вимогам працівників та клієнтів банку. Рівень розвитку інформаційної інфраструктури та телекомунікаційної мережі банку безпосередньо впливає на перелік операцій та якість надання послуг і дозволяє вчасно реагувати на зміни загально регіонального та внутрішнього середовища.

Рівень досвідченості персоналу банку є не менш вагомим чинником. Леонов С. та Олексіч Д. зазначають: «Успішність банку головним чином залежить не від майна, яким володіє банк, а від ефективної роботи його команди, яка забезпечує плідне управління ризиками, і, в кінцевому підсумку, визначає місце банку на ринку банківських послуг» [11, с. 279]. Саме

кваліфікований підбір вищого керівництва визначає можливість ефективної реалізації стратегії банку. Наявність висококваліфікованої системи менеджменту, яка здатна приймати адекватні управлінські рішення та своєчасно їх коригувати, підвищує рівень економічної вигоди, отримуваний від діяльності банківської установи. Проте такий ефект стає неможливим без розуміння стану ринкової конкуренції. Вона визначає особливості поведінки банку в регіоні, впливає на вибір його цінової політики, цільової аудиторії, структури прибутків та інше.

Очевидно, що регіональний банк не може конкурувати з системним. Потенційними інструментами забезпечення його конкурентних переваги, в першу чергу, виступають тісні зв'язки з економічними агентами регіону, високий ступінь довіри, неформальні відносини і гарантії, розширення мережі відділень, розробка більш гнучкої не масової лінійки продуктів, що враховує специфіку регіону. Цільова група для регіональних банків — це підприємства середнього та малого бізнесу, особливо кредитування стартапів, венчурних проєктів, спеціалізованих підприємств, та населення, що проживає в межах регіону. Перспективна стратегія розвитку таких банків пов'язана з місцевим бізнесом. Посткризова стратегія розвитку регіональних банків передбачає, перш за все, контроль над балансом ризиків, що проявляється у захисті зайнятої ринкової ніші і відносин, що склалися з постійними клієнтами, формуванні конкурентної політики відповідно до реальної ситуації в регіоні.

Проте практика показує, що тенденція до універсалізації банків при використанні стратегій диверсифікації в подальшому призводить до проблем в реалізації конкурентних переваг. В таких умовах регіональні банки не розглядаються як важливі функціональні складові. Можливим вирішенням цього питання може стати формування регіональними банками не тільки клієнтоорієнтованої стратегії, але й стратегії соціальної орієнтації.

Розробка конкурентної стратегії є одним з найважливіших аспектів діяльності банку. Вона має бути результатом виваженого рішення, ґрунтованого

на детальному аналізі наявної інформації та досвіду. Таке рішення доцільно приймати в декілька етапів, а саме:

- 1) оцінити макроекономічну ситуацію країни в регіональному розрізі;
- 2) проаналізувати конкурентне середовище;
- 3) визначити внутрішньобанківські можливості;
- 4) розробити альтернативні шляхи розвитку банку;
- 5) обрати найбільш адекватну стратегію.

Перший етап насамперед передбачає дослідження основних макроекономічних показників, таких як обсяг валового внутрішнього продукту, рівень доходів населення, чисельність населення, число економічно активних підприємств та рівень їх фінансового результату, кількість юридично зареєстрованих банків на рівні областей, що дасть змогу вищому керівництву банку визначити можливі територіальні напрямки розширення бізнесу.

На сьогодні розвиток банківської системи України стримується значними територіальними диспропорціями щодо забезпечення банківськими послугами окремих регіонів. За рівнем територіальної концентрації банківської системи (обсягом сумарних активів банків і філій, розташованих в області) у 2010 році Качан Є. пропонує умовно поділити всі регіони на чотири групи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Територіальна концентрація банківської системи України

Рівень територіальної концентрації	Сума активів, млн. грн.	Області, що входять до групи
Висока	Столичний регіон	Київська та м. Київ
Середня	більше 1500	Дніпропетровська, Донецька, Харківська, Одеська, Запорізька, Львівська, Полтавська та АР Крим
Незначна	від 500 до 1500	Луганська, Миколаївська, Волинська, Івано-Франківська, Черкаська, Херсонська, Чернігівська, Сумська та Вінницька
Низька	менше 500	Рівненська, Хмельницька, Житомирська, Закарпатська, Тернопільська, Кіровоградська, Чернівецька

З даної таблиці випливає, що основна концентрація активів припадає на Столичний регіон. З метою визначення першопричини такого явища, розглянемо деякі інші показники у регіональному розрізі (табл. 2.5).

З таблиці видно, що на території майже половини областей України (Вінницькій, Житомирській, Івано-Франківській, Кіровоградській, Миколаївській, Рівненській, Тернопільській, Херсонській, Хмельницькій, Черкаській та Чернівецькій) не зареєстровано жодного банку. Недостатність юридично самостійних банківських установ може викликати кризові явища у розвитку регіону [6, с. 37].

Таблиця 2.5

Динаміка макроекономічних показників на обласному рівні протягом  
01.01.2013 – 01.10.2014 рр.\*

Область	Кількість банків, зареєстрованих в області, у % до загальної кількості			Кількість активних підприємств, у % до загальної кількості		Питома вага підприємств, які одержали прибуток, %			Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн.	
	2012	2013	2014	2012	2013	2012	2013	2014	2012	2013
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Київська	65,9	66,5	72,5	19,7	21,0	62,0	63,8	50,7	22520,1	26541,7
Вінницька	0,0	0,0	0,0	2,9	2,8	68,0	70,1	65,7	19090,8	21734,9
Волинська	0,6	0,5	0,0	2,0	1,9	62,0	64,5	57,0	16657,7	18806,9
Дніпропетровська	8,0	7,1	5,9	6,9	6,7	60,6	63,5	55,2	24302,4	28771,6
Донецька	5,7	6,0	3,9	7,4	7,3	66,8	66,5	44,8	24890,3	29336,6
Житомирська	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3	60,8	63,0	62,5	18716,4	21288
Закарпатська	0,6	0,5	0,7	2,1	2,1	71,6	72,4	68,4	15002,4	17191,4
Запорізька	1,7	1,6	2,0	3,9	3,7	62,1	65,4	58,5	23684,9	27107,6
Івано-Франківська	0,0	0,0	0,0	2,6	2,5	72,1	72,4	57,6	17732,6	20148,4
Кіровоградська	0,0	0,0	0,0	2,1	2,0	73,5	74,2	50,9	18039,2	20553,7
Луганська	1,1	1,1	1,3	3,3	3,3	65,4	65,1	41,1	20879,9	24024,1
Львівська	2,8	2,7	3,3	5,3	5,2	61,0	63,7	56,7	19204,4	21992,3
Миколаївська	0,0	0,0	0,0	2,9	2,8	67,0	71,8	52,3	20040,7	22878
Одеська	4,5	4,9	4,6	6,0	5,9	63,9	67,7	53,6	19135	22224,4
Полтавська	1,7	1,6	1,3	3,0	2,9	68,2	67,8	59,5	20917,4	24027,2
Рівненська	0,0	0,0	0,0	1,9	1,9	61	63,3	61,9	17326,2	19859,8
Сумська	0,6	0,5	0,7	1,9	1,9	63,8	63,6	59,6	19592,9	22582,3
Тернопіль-	0,0	0,0	0,0	1,9	2,0	69,1	68,5	49,8	16351,3	18560,6



ська										
Харківська	4,0	3,8	2,6	5,9	5,8	61,7	63,2	60,1	21787,8	24870
Херсонська	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3	63,9	67,8	49,8	17654,3	19939,9
Хмельницька	0,0	0,0	0,0	2,5	2,4	66,8	67,4	66,2	18738,2	21590,6
Черкаська	0,0	0,0	0,0	2,5	2,5	69,2	69,4	60,2	18246,3	20717,9
Чернігівська	1,7	1,6	1,3	1,5	1,5	61,0	62,9	59,2	15992,5	18107,5
Чернівецька	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	66,1	66	61,6	19465	22769,6

\* Розраховано автором за даними 25, 26

Разом з тим, відсоток банків-юридичних осіб у Київській області та м. Київ, склав майже 66% на 01.01.2013 р. і зріс на кінець третього кварталу 2014 р. до 72,5% (на 6,5 п.п.), що найбільш відкрито демонструє наявність суттєвого дисбалансу в банківській системі України.

Подібна ситуація може бути пов'язана з тим, що на Столичний регіон припадає у середньому 20% активних підприємств та один із найвищих рівнів доходів населення у розрахунку на одну особу.

Одеська область характеризується значеннями, близькими до усереднених, і разом з Дніпропетровською, Донецькою, Львівською та Харківською областями може бути віднесена до другого рівня територіальної концентрації. Саме тому при формуванні стратегії банкам Одеського регіону доцільно використовувати досвід банків, що діють у перелічених областях. Важливою умовою ефективності обраної стратегії виступає також врахування кредитно-депозитного дисбалансу в регіоні, методика оцінки якого описана в табл. 2.2. Занесемо результати дослідження до таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка кредитно-депозитного дисбалансу в Одеському регіоні протягом  
01.01.2011-01.10.2014 рр.\*

Показники	01.01.2011	01.01.2013	01.10.2014
Обсяг депозитних вкладень	31537308	50794214	46422740
Обсяги кредитування	53411891	46758658	56709589
Абсолютний розмір кредитно-депозитного дисбалансу	-21874583	4035556	-10286849
Співвідношення депозитів та кредитів	0,5905	1,0863	0,8186
Відносний рівень дисбалансу за фінансовими ресурсами, в тому числі:			
а) частка недофінансованих кредитів;	40,95%	x	18,14%
б) частка вільних депозитів	x	7,94%	x

\* Розраховано автором за даними 26

Як бачимо, на 01.01.2011 р. та 01.10.2014 р. Одеський регіон представляє собою «чистого» позичальника, у якого частка недофінансованих кредитів за рахунок залучених коштів складає відповідно 41% та 18%. Тобто банки, що діють в межах Одеської області, протягом цих часових проміжків для здійснення кредитних операцій використовували кошти з інших джерел надходження. На 01.01.2013 р. спостерігалось поліпшення ситуації в регіоні - невідповідність обсягів кредитної та депозитної діяльності наблизилась майже до балансового значення, а частка вільних депозитів склала близько 8%.

Відповідно у Одеському регіоні не спостерігається однозначної тенденції кредитно-депозитного дисбалансу, і регіон може виступати як позичальником, так і кредитором, що в свою чергу дозволяє банкам Одеського регіону обирати довільну стратегію збуту банківських продуктів, виходячи з власних конкурентних переваг та внутрішніх можливостей [27, с. 83].

Однак перш ніж перейти до оцінки конкурентних переваг конкретних банківських установ, проведемо аналіз конкурентного оточення для банків Одеського регіону, обчисливши показники рівня концентрації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників концентрації на основних сегментах ринку банківських послуг Одеського регіону за 2010, 2012 та 2014 роки\*

Показники концентрації ринку	Сектори ринку	Станом на:		
		01.01.2011	01.01.2013	01.10.2014
А	1	2	3	4
Індекс концентрації (9 банків), %	Активи	0,5520	0,5628	0,6116
	Депозити	0,6001	0,6503	0,5728
	Позички	0,5315	0,5470	0,5544
	Фінансовий результат <sup>1</sup>	0,8520	0,8632	0,8515
Індекс Херфіндаля-Хіршмана	Активи	465	522	692
	Депозити	566	617	593
	Позички	479	509	548
	Фінансовий результат <sup>1</sup>	1394	1692	1253
Індекс Розенблюта	Активи	0,0383	0,0407	0,0440
	Депозити	0,0419	0,0496	0,0465

	Позички	0,0409	0,0413	0,0460
	Фінансовий результат <sup>1</sup>	0,1070	0,1064	0,1029
Загальний індекс галузевої концентрації	Активи	0,1778	0,1976	0,2490
	Депозити	0,2094	0,2196	0,2261
	Позички	0,1789	0,2004	0,2135
	Фінансовий результат <sup>1</sup>	0,3938	0,4346	0,3698

\* — Розраховано автором за даними 26

1 — для обчислення показників враховувалось тільки значення фінансового результату у вигляді прибутку

Потреба в оцінці конкурентного середовища найбільш повно описується Фомінім І. та Шпигою Ф., які зазначають, що високий рівень конкурентоспроможності досягається лише за наявності конкурентного середовища, і її можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним: банк може бути конкурентоспроможним в межах регіональної стратегічної групи, а в цілому на ринку банківських послуг – ні [4, с. 121]. Оцінювати конкурентоспроможність організації необхідно за умови єдиної стратегічної зони господарювання.

Зважаючи на консолідацію банківської звітності, для визначення рівня концентрації у регіоні вихідні данні беруться з урахуванням співвідношення кількості банківських відділень, розміщених в межах області, до загального числа відділень банку.

Згідно даних таблиці 2.7, ринкова частка 9 найбільших банків коливалась в межах 53-61% на всіх секторах ринку за виключенням фінансового результату, де значення показника складало трохи більше 85% протягом всього періоду, що пов'язано зі значною збитковістю банківської системи в цілому.

Наявність значного числа банків у стані ліквідації вплинула на загальну картину концентрації, призвівши до загальної тенденції підвищення її рівня. Та навіть за таких умов ринок банківських послуг Одеського регіону залишається низько концентрованим, оскільки індекс Херфіндаля-Хіршмана, розрахований у продуктовому розрізі, не перевищує 1000, що дозволяє банкам безперешкодно діяти відповідно до обраної ними стратегії.

Такий висновок підтверджує і решта розрахованих показників. Так індекс Розенблюта, чутливий до ринкової частки малих банків, знаходиться в межах 0,039-0,049 (за винятком сектору «Фінансовий результат», де він наближається до 0,11). Загальний індекс галузевої концентрації у більшості випадків коливається від 0,18 до 0,25, що в чотири рази менше граничного значення, тобто для Одеського регіону монополія не є перспективним явищем.

Отже, в результаті проведеного аналізу конкурентного середовища, можна зробити висновок, що ринку банківських послуг Одеського регіону притаманний невисокий рівень концентрації, тобто переважна більшість банків знаходиться у рівних умовах, що дозволяє більш вірогідно оцінити конкурентний потенціал обраних банків, використовуючи методику Дяченко Т. Вона полягає у розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності за чотирма напрямками: активи, зобов'язання, власний капітал та фінансовий результат [15].

Для порівняння обрано п'ять банків, які мають відділення в Одеській області, серед яких «Кредобанк» та «ВіЕс банк», зареєстровані у Львові, а «Інвестбанк», «Місто Банк» та «ЮСБ Банк» офіційно відносяться до банків Одеського регіону. На першому етапі визначимо для кожного часового проміжку еталонний банк (з найкращим результатом) та розрахуємо співвідношення числових характеристик інших банків до еталонного банку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Стандартизовані коефіцієнти фінансового стану банківських установ  
протягом 01.01.2011 – 01.10.2014 рр.

Показник		Назва банку				
		Кредобанк	ВіЕсБанк	Інвестбанк	Місто Банк	ЮСБ Банк
Активи	01.10.2014	1,0000	0,4231	0,0917	0,3671	0,1566
	01.01.2014	1,0000	0,5061	0,1269	0,3606	0,1395
	01.01.2013	1,0000	0,4976	0,1049	0,3545	0,1493
	01.01.2012	1,0000	0,7760	0,1210	0,2663	0,4829
	01.01.2011	1,0000	0,6228	0,0916	0,3855	0,2484
Зобов'язання	01.10.2014	1,0000	0,3558	0,0799	0,3369	0,0834
	01.01.2014	1,0000	0,4487	0,1201	0,3370	0,0882
	01.01.2013	1,0000	0,4512	0,0949	0,3293	0,1003
	01.01.2012	1,0000	0,8235	0,1184	0,4994	0,2374
	01.01.2011	1,0000	0,6653	0,0869	0,4022	0,2156

Капітал	01.10.2014	0,9742	1,0000	0,1919	0,6221	0,7927
	01.01.2014	1,0000	0,8398	0,1664	0,4979	0,4381
	01.01.2013	1,0000	0,8018	0,1702	0,5194	0,4705
	01.01.2012	1,0000	0,5735	0,1321	0,4127	0,3892
	01.01.2011	1,0000	0,3630	0,1203	0,2829	0,4491
Фінансовий результат	01.10.2014	0,4302	0,1980	0,0178	0,2116	1,0000
	01.01.2014	0,0076	1,0000	0,0823	0,1512	0,0102
	01.01.2013	0,0000	1,0000	0,0915	0,1912	0,0074
	01.01.2012	1,0000	0,4083	0,0575	0,0000	0,0007
	01.01.2011	0,0000	0,0000	0,8993	0,0000	1,0000

Використовуючи дані таблиці 2.8, визначимо коефіцієнти конкурентоспроможності для кожного показника за формулою:

$$R_i = \frac{1}{\sqrt{p}} \sqrt{(1 - x_{ij}^1)^2 + (1 - x_{ij}^2)^2 + \dots + (1 - x_{ij}^p)^2}, \quad (1.1)$$

де  $p$  – кількість досліджуваних часових проміжків.

Кінцевим етапом аналізу є визначення комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності (формула 1.2) та вибір найбільш конкурентоспроможних банків за допомогою бальної оцінки (табл. 2.9).

$$R = \prod_{i=1}^n (1 - R_i) \quad (1.2)$$

Таблиця 2.9

Рейтингова оцінка конкурентоспроможності банків за 01.01.2011 – 01.10.2014 рр.

Показник	Назва банку				
	Кредо-банк	ВіЕс Банк	Інвест-банк	Місто Банк	ЮСБ Банк
Конкурентоспроможність за активами	0,0000	0,4520	0,8929	0,6545	0,7756
Конкурентоспроможність за зобов'язаннями	0,0000	0,4824	0,9001	0,6224	0,8576
Конкурентоспроможність за капіталом	0,0116	0,3613	0,8442	0,5450	0,5130
Конкурентоспроможність за фінансовим результатом	0,8136	0,6314	0,8403	0,8940	0,7699
Загальний показник	0,1843	0,0668	0,0003	0,0063	0,0036
Рейтинг	1	2	5	3	4

Підсумки дослідження показали, що найконкурентоспроможнішим є львівський банк «Кредобанк», у структурі акціонерного капіталу якого інвестиції PKO Bank Polski SA складають 99,6%. Банки, зареєстровані в

Одеській області, не залежно від участі іноземного капіталу, є менш конкурентними, порівняно з інорегіональними. Така ситуація негативно впливає на розвиток Одеського регіону, оскільки в подальшому може призвести до погіршення соціально-економічного становища регіону в цілому. Постає актуальне питання щодо формування альтернативних стратегій розвитку одеських регіональних банків з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пол А. Самуельсон Мікроекономіка [перекл. з англ.]. — К.: Основи, 1998. — 675 с.
2. Регіональна економіка: підручник /за ред. Є. П. Качана. — Тернопіль: ТНЕУ, 2008. — 800 с.
3. Герасимчук З.В. Територіальна організація банківської системи регіонів України: оцінка та стратегії забезпечення її раціональності : монографія / З.В. Герасимчук, Н.І. Корецька; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк, 2010. — 309 с.
4. Шпиг Ф.І. Банківська конкуренція під впливом іноземного капіталу : монографія / Ф.І. Шпиг. — Суми : Ділові перспективи, 2006. — 288 с.
5. Василенко В.Н. Оценка развития региональных банковских систем [Текст] / В.Н. Василенко // Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції [Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України], (9 -10 листопада 2006 р.) / Суми: УАБС НБУ, 2006. — С. 15– 17.
6. Гуляєва Л. Регіональні аспекти функціонування комерційних банків України // Вісник ТДЕУ. —Тернопіль: Економічна думка, 2006. — №1. — С. 36-41.
7. Другов О.О. Політика регіонального розвитку банківської системи України / О.О. Другов // Вісник Української академії банківської справи. — 2006. — №1. — С. 56 – 60.

8. Жердецька Л.В. Вплив ринкової концентрації на процеси ціноутворення в банківському секторі України // Економічний простір. – 2008. - №20/1. – С. 122 – 130.
9. Качаєв Ю.Д. Територіальні фактори банківської діяльності в Україні // Вісник НБУ. – 2001. – №4. – С. 11-15.
10. Корецька Н.І. Модель розвитку регіонального банку // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. зб. Вип 7. Т.1 / за ред. І Г. Ткачук. – Івано-Франківськ, 2011. – С. 64-67.
11. Леонов С.В., Олексіч Д.В. Проблеми визначення вартості банківського бізнесу в Україні // Фінансові механізми сталого економічного розвитку. Збірник наукових праць. – Харків: ХІБМ, 2007. – С.278 – 280.
12. Могильницька М., Побурко Я. Про оцінювання ефективності банківської системи регіону // Регіональна економіка. — 2005. — №2. — С. 206 — 213.
13. Стойка В.С. Теоретичні підходи до формулювання поняття «регіональна банківська система» та її функцій // Науковий вісник Ужгородського університету. — 2010. — №29. — С. 327 — 332.
14. Ступка Н.М. Конкуентоспроможність комерційних банків на ринку кредитних ресурсів // Науковий вісник. — 2004, №14.4. — С. 303 – 308.
15. Дяченко Т.О. Визначення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств та стратегії її підвищення [Текст]: автореф. дис. на отримання наук. ступ. канд. екон. наук.: спец. 08.07.04 / Т.О. Дяченко. — Київ, 2002. — 120 с.
16. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000, № 2121-III — [Електронний ресурс]— Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
17. Федеральный Закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990, № 395-1 — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.consultant.ru/>

18. Гомбоев А.Ц. Банковские инвестиционные ресурсы региона / А.Ц. Гомбоев, С.Н. Сахаровский – Спб.: Из-во Инфо-да, 2001 - 127 с.
19. Самойлов Г.О. Банковская конкуренция / Г.О. Самойлов, А.Г. Бачалов. — М.: Экзамен, 2002. — 256 с.
20. Русанов Ю.Ю. Основы банковской деятельности. М.: Инфра-М, 2001. – 239 с.
21. Кремер К.И. Система показателей для институционального анализа региональных банковских систем // Вестник ВГУ. — 2004. — №1. — С. 71 — 75.
22. Кугаев С.В., Калтырин А.В. Противоречивый характер функционирования региональной банковской системы // Бизнес и банки. – 2000. - № 10 (488). – С. 1 – 2.
23. Свиридов О.Ю., Мартынова М.Г. Стратегии посткризисного развития средних и малых региональных коммерческих банков. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.confcontact.com/20110629/7\\_svirid.php](http://www.confcontact.com/20110629/7_svirid.php).
24. Региональные банковские системы и инвестиционные процессы / Консорциум по вопр. приклад. эконо. исслед., Канадск. агентство по междунар. развитию [и др.]. — М.: ИЭПП, 2007. — 134 с.
25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
26. Офіційний сайт Національного банку України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>
27. Zavadzka D.V., Pelivan D.A. Definition of strategical competitiveness of the banks in Odessa region in terms of regional disproportion //Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – Збірник наукових праць Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ) Харківський інститут банківської справи. – 2015. - №1(18). – С.78-87.