

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БАНКІВ НА ДЕПОЗИТНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

© 2014 РАЦ О. М., ТИСЯЧНА Ю. С.

УДК 339.138:336.71

Рац О. М., Тисячна Ю. С.

Дослідження конкурентних переваг банків на депозитному ринку України

Метою статті є дослідження конкурентних переваг вітчизняних банків на депозитному ринку. У статті проаналізовано стан ринку банківських депозитів. Визначено, що ринок депозитних послуг є нестабільним через нестійку ситуацію в економіці країни, але, незважаючи на певні проблеми, продовжує розвиватися. В Україні банками-лідерами за залученням депозитів та за критерієм надійності є банки першої групи за розміром активів. Проведена в статті кластеризація 15 банків за показниками обсягу депозитного портфеля та рентабельності активів дозволила виокремити п'ять груп банків. З метою більш детального дослідження депозитної діяльності банків обрано четвертий кластер, до якого входять загальносистемні банки. У статті проведено конкурентний аналіз банків четвертого кластера за показниками динаміки та структури депозитного портфеля, а також коефіцієнтним методом. Використано SWOT-аналіз, для визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз банку. Для розробки стратегії та ефективного стратегічного управління проведено аналіз прямих конкурентів банку на депозитному ринку. Визначено, що інструментом, який дозволить показниками діяльності банку на ринку депозитних послуг бути краще конкурентів, є бенчмаркінг. Розкрито особливості застосування видів бенчмаркінгу при формуванні депозитної політики банку. Виділено переваги застосування бенчмаркінгу депозитної політики банку.

Ключові слова: банк, депозитний ринок, депозитна політика, конкурентна перевага, конкурентний аналіз, кластеризація, бенчмаркінг

Табл.: 5. **Бібл.:** 12.

Рац Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: olrats@ukr.net

Тисячна Юнна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: yunna_t@mail.ru

УДК 339.138:336.71

UDC 339.138:336.71

Рац О. М., Тисячная Ю. С. Исследование конкурентных преимуществ банков на депозитном рынке Украины

Целью статьи является исследование конкурентных преимуществ отечественных банков на депозитном рынке. В статье проанализировано состояние рынка банковских депозитов. Определено, что рынок депозитных услуг является нестабильным из-за неустойчивой ситуации в экономике страны, но, несмотря на определенные проблемы, продолжает развиваться. В Украине банками-лидерами по привлечению депозитов и критерию надежности являются банки первой группы по размеру активов. Проведенная в статье кластеризация 15 банков по показателям объема депозитного портфеля и рентабельности активов позволила выделить пять групп банков. С целью более детального исследования депозитной деятельности банков избран четвертый кластер, в который входят общесистемные банки. В статье проведен конкурентный анализ банков четвертого кластера по показателям динамики и структуры депозитного портфеля, а также использован коэффициентный метод. Применен SWOT-анализ для определения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз банку. Для разработки стратегии и эффективного стратегического управления проведен анализ прямых конкурентов банка на депозитном рынке. Определено, что инструментом, который позволит показателями деятельности банка на рынке депозитных услуг превышать показатели конкурентов, является бенчмаркинг. Раскрыты особенности применения видов бенчмаркинга при формировании депозитной политики банка. Выделены преимущества применения бенчмаркинга депозитной политики банка.

Ключевые слова: банк, депозитный рынок, депозитная политика, конкурентное преимущество, конкурентный анализ, кластеризация, бенчмаркинг

Табл.: 5. **Библ.:** 12.

Rats O. M., Tsyachna Yu. S. Study on the Competitive Advantages of Banks in the Deposit Market of Ukraine

The article is aimed to study the competitive advantages of domestic banks in the deposit market. In the article the state of bank deposits market has been analyzed. It has been defined, that market of deposit services is unstable due to the volatile situation in the country's economy, though it continues to evolve despite some problems. To the leading banks in Ukraine, as for both attracting deposits and criterion of reliability, belong the banks from the first group of the assets sizes. Clustering of 15 banks, carried out in the article in terms of deposit portfolio size as well as return on assets, has helped to distinguish five groups of banks. With aim of a more detailed study of the banks' deposit activities, the fourth cluster has been chosen, which includes the system-wide banks. Also in the article a competitive analysis of the banks from the fourth cluster, in terms of dynamics and structure of the deposit portfolio, and making use of the coefficient method, is conducted. SWOT analysis was applied to identify strengths and weaknesses as well as opportunities and threats to the bank. In order to elaborate a strategy and an effective strategic management, analysis of the bank's direct competition in the deposit market was carried out. It has been determined that benchmarking is the tool, which will allow the performance indicators of a bank to exceed competitors in the market of deposit services. Specific features of the application of benchmarking in the formation of bank's deposit policy has been disclosed. Benefits from use of benchmarking in the bank's deposit policy has been highlighted.

Keywords: bank, deposit market, deposit policy, competitive advantage, competitive analysis, clustering, benchmarking

Table: 5. **Bibl.:** 12.

Rats Olha M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Рац Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: olrats@ukr.net

Тисячная Юнна Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: yunna_t@mail.ru

E-mail: olrats@ukr.net

Tsyachna Yunna S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance, Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: yunna_t@mail.ru

Постановка проблеми. Ефективність функціонування банків, а також масштаб їх операцій суттєво залежать від структури та обсягу ресурсної бази, основна частина якої складається із залучених коштів, зокрема, різних видів депозитів. Нині формування депозитної бази відбувається в умовах зростання конкуренції між банківськими установами.

Суттєву роль у забезпеченні стабільності та стійкості функціонування банків відіграє науково обґрунтована депозитна політика, яка є основою для формування параметрів його ресурсної бази. Депозитна політика сучасних банків формується під впливом ряду тенденцій, які ускладнюють їх функціонування: глобалізація національних фінансових ринків, розвиток інформаційних технологій, впровадження інновацій, жорстка конкуренція. Все це зумовлює необхідність впровадження ефективних управлінських технологій, які б дозволяли враховувати зміни у зовнішньому середовищі та проводити ретельний аналіз депозитних послуг, визначати конкурентні переваги банків-конкурентів.

Отже, актуальність дослідження конкурентних переваг банків при здійсненні ними депозитних операцій зумовлюється визначальною роллю останніх як вирішального фактора економічного зростання та стабільності вітчизняної банківської системи.

Аналіз досліджень та публікацій.

Депозитним операціям банку, їх ролі в економічному розвитку країни та дослідженню депозитної політики банків приділено увагу таких науковців, як: Н. І. Версаль, В. Є. Волохата, С. А. Кузнецова, С. П. Прасолова та ін. [1 – 4]. Застосування окремих технологій аналізу конкурентних переваг банківських продуктів, зокрема, бенчмаркінгу як управлінського інструменту, що дозволяє проводити ретельний аналіз та співставлення бізнес-процесів депозитної діяльності та депозитних продуктів банків-лідерів і конкурентів з параметрами банку-розробника депозитної політики розглядається у працях О. М. Бихової, О. А. Кирик, С. Дж. Клаасен, С. Крамарчук, Д. М. Моутон [5 – 8].

Відаючи належне авторам, роботи яких присвячено дослідженню депозитних операцій та управління ними, необхідно визначити, що недостатньо дослідженими залишаються питання застосування бенчмаркінгу як аналітичного інструментарію дослідження конкурентних переваг банку.

Метою статті є дослідження конкурентних переваг вітчизняних банків на депозитному ринку. Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені такі завдання: проаналізовано стан вітчизняного депозитного ринку, розподілено банки на кластери за розміром депозитів та рентабельністю активів, проведено конкурентний аналіз

банку на депозитному ринку, визначено особливості бенчмаркінгу депозитної діяльності банків.

Виклад основного матеріалу. Ресурсна база сучасного банку характеризується широкою різноманітністю депозитів, що пояснюється прагненням банків за умов сегментованого конкурентного ринку якнайповніше задовольнити попит різних груп клієнтів на банківські послуги і залучити заощадження та вільні грошові капітали на банківські рахунки.

Одним з основних джерел формування ресурсної бази банку є проведення депозитних операцій. Специфічність депозитних операцій полягає у визначальній ролі клієнта банку, який самостійно приймає рішення щодо виду та величини депозитного вкладу. Тобто саме клієнт вирішує яку частку своїх доходів він може спрямувати на заощадження. Виходячи з цього, заходи впливу на поведінку клієнтів – потенційних вкладників в умовах конкурентної боротьби мають посісти вагоме місце у процесі розробки та реалізації депозитної політики банку [5].

За даними НБУ [9], загальний обсяг депозитів в Україні на 01.10.2014 р. становив 674,8 млрд грн (що на 26,8 млрд грн вище, ніж розмір депозитів на 01.01.2014 р.), з них депозити фізичних осіб склали 405,2 млрд грн (60 %), а депозити юридичних осіб – 269,6 млрд грн (40 %). В Україні переважають строкові депозити, що складають 397,8 млрд грн (63 %), при цьому поточні депозити становлять 236,5 млрд грн (37 %).

Лідерами ринку депозитів за обсягом загально-го депозитного портфелю в 2013 р. були великі системні банки ПАТ «Приватбанк», АТ «Укресімбанк», АТ «Ощадбанк», ПАТ «Дельта Банк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль» (табл. 1). Банки-лідери за обсягом залучених депозитів характеризуються широкою географічною мережею відділень і давно присутні на українському ринку.

Як видно з табл. 1, до лідерів належать лише банки 1 групи (групування банків за обсягом активів згідно з НБУ). Лідерами ринку депозитів за абсолютним приростом гривневого роздрібного депозитного портфелю на 01.10.2014 р. були: ПАТ «ОТП банк» (0,8 млрд грн), ПАТ «Фідобанк» (0,3 млрд грн), ПАТ «Банк «Михайлівський» (0,3 млрд грн) [9].

Найбільші відсотки за депозитами у гривні пропонує ПАТ «Альфа-Банк» (23 %). Також високі ставки має банк ПАТ «Фінанси та кредит», ПАТ «Дельта банк» та ПАТ «Приватбанк». Найнижчий відсоток у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» – 12,25 %.

Надійність депозиту залежить від надійності самої банківської установи, до якої звертається клієнт. Так, Мі-

Таблиця 1

Банки-лідери за залученням депозитів у 2013 – 2014 рр., млн грн

Банк	Група, згідно з класифікацією НБУ	Депозитний портфель		Приріст, %
		01.01.2014 р.	01.10.2014 р.	
ПАТ «Приватбанк»	1	133551	131715	-1,4 %
АТ «Укрексімбанк»	1	42970	74025	72,3 %
АТ «Ощадбанк»	1	46341	46621	0,6 %
ПАТ «Дельта Банк»	1	36126	36665	1,5 %
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	1	26419	26452	0,1 %
ПАТ «ПУМБ»	1	20444	24446	19,6 %
ПАТ «Укрсоцбанк»	1	21611	20203	-6,5 %
ПАТ «Банк фінанси та кредит»	1	16342	19805	21,2 %
ПАТ «УкрСиббанк»	1	16632	16443	-1,1 %
10.ПАТ «Альфа-банк»	1	15831	15549	-1,8 %

ністерством фінансів України складено рейтинг надійності банків на 3 квартал 2014 р. (табл. 2) [10]. За цим рейтингом найбільш надійними з точки зору поверненості вкладів є ПАТ «Креді Агріколь», АТ «Ощадбанк» та ПАТ «УкрСиббанк».

Таблиця 2

Рейтинг надійності банків України

Банк	Рейтинг
1. ПАТ «Креді Агріколь»	4,50
2. АТ «Ощадбанк»	4,44
3. ПАТ «УкрСиббанк»	4,40
4. ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	4,21
5. ПАТ «Кредобанк»	4,20
6. ПАТ «Укрексімбанк»	4,17
7. ПАТ «Альфа-Банк»	4,14
8. ПАТ «Укргазбанк»	4,01
9. ПАТ «ОТП Банк»	4,00
10. ПАТ «Ідея Банк»	3,96

Однак, незважаючи, в цілому, на невеликий приріст депозитної бази в цілому по банківській системі, окремі банки скорочують свій депозитний портфель. Так, найбільше скорочення роздрібного депозитного портфелю у національній валюті станом на 01.10.2014 р. зафіксоване у ПАТ «Приватбанк» (-9,1 млрд грн), АТ «Ощадбанк» (-3,5 млрд грн), ПАТ «Дельта Банк» (-2,3 млрд грн).

Отже, проведений аналіз депозитного ринку України засвідчив, що зараз відсутні стабільні тенденції до зростання, або, навпаки, зменшення розміру депозитної бази банків. Ринок депозитних послуг є нестабільним через нестійку ситуацію в економіці країни, але, незважаючи на певні проблеми, продовжує розвиватись. Банками-лідерами за залученням депозитів, а також за критерієм надійності, в основному, є банки першої групи, що обумовлено, насамперед, їх великим потенціалом та можливостями порівняно з іншими банками.

Отже, проаналізуємо більш детально депозитну діяльність банків першої групи за розміром активів, оскільки, як було визначено, вони мають найбільший вплив на депозитний ринок України. Для цього доцільним є застосування кластерного аналізу як методу класифікації об'єктів за певними ознаками, поділу сукупності об'єктів на однорідні групи, близькі за визначальними критеріями, виділення об'єктів певної групи.

Групування є досить важливим, серйозним та проблемним, дискусійним питанням, від результату якого залежить розвиток банківської системи та діяльність кожного банку окремо. Від належності фінансової установи до певної групи залежить ступінь довіри клієнтів до нього, і в кінцевому результаті – обсяг клієнтської бази та обсяги залучених коштів в депозитах, що є дуже важливим фактором для подальшого розвитку та розширення масштабів роботи кожного банку [3].

Алгоритми кластерного аналізу дають змогу поділити сукупність об'єктів на однорідні за певним формальним критерієм подібності групи (кластери). Основною властивістю цих груп є те, що об'єкти, які належать одному кластеру, подібніші між собою, ніж об'єкти з різних кластерів [12].

Для проведення кластеризації обрано такі показники: депозитний портфель банку та рентабельність активів на 01.10.2014 р. (табл. 3).

Таблиця 3

Вихідні дані для кластерного аналізу

Банк	Депозитний портфель, млн грн	Рентабельність активів (%)
1	2	3
ПАТ «Приватбанк»	99366,45	0,39
АТ «Ощадбанк»	33183,84	0,63
АТ «Укрексімбанк»	30876,79	0,18
ПАТ «Дельта Банк»	23004,1	0,63

Закінчення табл. 3

1	2	3
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	13612,36	0
ПАТ «Промінвестбанк»	7009,26	3,74
ПАТ «Укрсоцбанк»	11463,16	0,06
ПАТ «ПУМБ»	11102,4	1,22
ПАТ «Сбербанк Росії»	8197,99	1,22
ПАТ «Альфа банк»	9445,63	0,02
ПАТ «Надра»	5124,35	0,01
ПАТ «ВТБ Банк»	3818,44	3,31
ПАТ «УкрСиббанк»	18890	0,1
ПАТ «Банк Фінанси та кредит»	13562,78	0
ПАТ «Укргазбанк»	8699	0,04

Депозитний портфель є важливою складовою ресурсної бази банківської установи. Від ефективності управління депозитним портфелем залежать найважливіші показники діяльності банківської установи: рентабельність та ліквідність. Рентабельність активів банку є показником результатів фінансової діяльності банку у довгостроковому періоді, вона характеризує фінансову стратегію, яку проводить банк.

Вибір саме цих показників для кластерного аналізу обумовлений тим, що визначення розміру депозитного портфеля дає змогу виділити групи банків з великим, середнім та малим обсягом депозитних операцій, а показник рентабельності активів характеризує здатність банку ефективно проводити свою діяльність.

Як метод кластеризації було обрано ієрархічний метод кластеризації; при виборі алгоритму кластеризації – метод повного зв'язку; міри відстані – манхеттенівську відстань. За допомогою пакету прикладних програм Statistica 6.0 отримано п'ять кластерів.

У першому кластері знаходиться лише один банк (ПАТ «Приватбанк»), оскільки обсяг його депозитного портфеля в декілька разів перевищує обсяги інших банків першої групи.

До другого кластера входять АТ «Ощадбанк» та АТ «Укресімбанк», тобто депозитна політика цих банків схожа, що визвано не тільки близьким за значенням депозитним портфелем, а й тим, що обидва банки є державними.

ПАТ «Дельта Банк» та ПАТ «УкрСиббанк» входять до третього кластера, оскільки мають схожі значення двох досліджуваних показників.

В четвертому кластері депозитний портфель усіх чотирьох банків (ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Банк Фінанси та кредит», ПАТ «Укрсоцбанк») коливається від 11 млрд грн до 14 млрд грн. За рентабельністю активів лідером є лише ПАТ «ПУМБ» (1,22).

До п'ятого кластера входять банки з найменшим депозитним портфелем ПАТ «Надра», ПАТ «ВТБ Банк».

Для більш детального дослідження конкурентних переваг банків оберемо четвертий кластер, який, на нашу думку, найбільш повно характеризує тенденції депозит-

ного ринку України, а також оскільки до нього, за методикою НБУ [9], входять два системно важливих банки – ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «Укрсоцбанк».

Конкурентний аналіз депозитної діяльності банків групи передбачає аналіз динаміки та структури депозитного портфеля, а також проведення коефіцієнтного аналізу. Аналіз динаміки та структури депозитних операцій банків четвертого кластера за 2012 р.– вересень 2014 р. показав, що на 01.10.2014 р. найбільший депозитний портфель мав ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», але його показники використання депозитної бази мають незадовільні значення. ПАТ «Укрсоцбанк» та ПАТ «ПУМБ» в 2013 – 2014 рр. збільшили свій депозитний портфель, показники формування та використання депозитної бази мають задовільні значення. ПАТ «Укрсоцбанк» в порівнянні із ПАТ «ПУМБ» та ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» має менший депозитний портфель, що пов'язано із неефективною політикою банку у сфері залучення ресурсів від фізичних та юридичних осіб.

Для того, щоб ПАТ «Укрсоцбанк» міг розробити нову стратегію щодо підвищення обсягу клієнтської бази та їх вкладів, проведемо більш детальний аналіз його конкурентних переваг.

Важливу роль у розвитку банку має його місія. Місія ПАТ «Укрсоцбанк» полягає у наданні фінансових послуг для своїх клієнтів, а також акціонерів і співробітників, дотримуючись принципів надійності і високої якості у взаєминах, прозорості операцій для забезпечення економічної вигоди населення та корпоративних клієнтів [11].

Кожен банк має на ринку певні переваги і недоліки. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток банку, є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для банку можливостями, ризиками, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формування і вибору стратегій підприємства [12].

В табл. 4 наведено результати SWOT-аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Укрсоцбанк».

Для розробки стратегії та ефективного стратегічного управління необхідно проводити аналіз макросередовища, для цього використовуються конкурентний аналіз – порівняльний метод стратегічного менеджменту, здатний показати банку переваги та слабкі сторони (табл. 5).

Отже, за результатами конкурентного аналізу, головними конкурентами ПАТ «Укрсоцбанк» є ПАТ «УкрСиббанк» та ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Оскільки даний аналіз проводився в межах депозитної політики, то можна зробити висновок, що ПАТ «Укрсоцбанк» необхідно переглянути власну маркетингову політику – посилити рекламу на депозитні продукти, розробити для клієнтів більш вигідні пропозиції та ін.

При розробці депозитної політики банками мають враховуватися параметри конкуренції на ринку депозитних послуг, зокрема сильні сторони банків-лідерів, а також банків-конкурентів. Інструментом, який дозволить показниками діяльності банку на ринку депозитних послуг бути краще конкурентів, є бенчмаркінг.

Таблиця 4

Матриця SWOT-аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Укрсоцбанк»

Опис	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Недостатньо освоєні види обслуговування 2. Наявність маркетингової стратегії 3. Довгострокові відносини із сумлінними клієнтам 4. Наявність великої клієнтської бази	1. Складність повернення прострочених кредитів 2. Вихід на ринок нових конкурентів 3. Зміна переваг клієнтів 4. Брак якісних позичальників
СИЛЬНІ СТОРОНИ	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Висока клієнтоорієнтованість 2. Моніторинг конкурентів 3. Надійність банку 4. Високий рівень якості обслуговування	1. Нові інформаційні технології дозволять впровадити вдосконалені технології самообслуговування 2. Розширення кола потенційних клієнтів і продуктивних ліній 3. Контроль над витратами банку	1. Відстеження переваг клієнтів 2. Впровадження системи навчання та мотивації персоналу 3. Посилення роботи по створенню привабливого образу
СЛАБКІ СТОРОНИ	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. Висока вартість послуг 2. Неправильне виділення цільових клієнтів 3. Низький рівень залучення клієнтів 4. Відсутність концентрації на певних послугах	1. Не розуміння потреб потенційних клієнтів збільшує ймовірність втрати цих клієнтів 2. Недостатні зусилля по роботі з певними продуктами, наданими банком	1. Поява великої кількості нових банків на ринку 2. Недостатня кількість якісних позичальників

Таблиця 5

Аналіз прямих конкурентів ПАТ «Укрсоцбанк» на депозитному ринку

№ з/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти					Розрахунок рівня конкуренції у галузі (кг) за окремими показниками
			ПАТ «Укрсоцбанк»	ПАТ «Укрсіббанк»	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	ПАТ «ПУМБ»	АТ «Укресімбанк»	
1	Індивідуальність депозитної послуги		5	5	5	5	5	5
2	Популярність бренду		5	5	4	4	3	4,2
3	Можливість розширення депозитних послуг		5	4	5	4	4	4,4
4	Ефективність надання різних видів вкладів		4	4	5	4	4	4,2
5	Гнучкість маркетингової політики		4	4	3	3	4	3,6
6	Можливість виходу з ринку		3	3	3	3	3	3
7	Використання сучасних інформаційних систем		5	5	5	5	5	5
8	Співпраця з іноземними фінансовими установами		5	4	4	3	4	4
Розрахунок рівня конкуренції у галузі (кг) за окремими конкурентами:			4,5	4,3	4,3	3,9	3,4	$kg = 334,4/8 = 4,2$ $kg = 21/5 = 4,$

У загальному розумінні бенчмаркінг – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваних фінансових та нефінансових структур з аналогічними об'єктами інших структур [7].

Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації [5]. Існує досить багато видів бенчмаркінгу у залежності від класифікаційних ознак: конкурентний, функціональний, процесний, внутрішній. Також виділяють стратегічний, тактичний, глобальний, еталонний та інші види бенчмаркінгу.

Визначимо особливості застосування видів бенчмаркінгу при формуванні депозитної політики банку:

- 1) Конкурентний бенчмаркінг. Застосовується для порівняння депозитних продуктів прямих конкурентів.
- 2) Функціональний бенчмаркінг. Проводиться з метою аналізу процесів, функцій, технологій у порівнянні з іншими банками, які не є конкурентами.
- 3) Процесний бенчмаркінг. Здійснюється аналіз окремих процесів банків-еталонів.
- 4) Внутрішній бенчмаркінг. Застосовується для аналізу окремих процесів або продуктів одного підрозділу або банку.
- 5) Стратегічний бенчмаркінг. Надає можливість відштовхуватись від стратегії залучення ресурсів депозитного походження банків-конкурентів і лідерів.
- 6) Тактичний бенчмаркінг. Дозволяє деталізувати окремі завдання депозитної політики.
- 7) Глобальний бенчмаркінг. Порівняння депозитних продуктів на основі досвіду банків, що домоглися кращих результатів в даному сегменті ринку банківських послуг.
- 8) Еталонний бенчмаркінг. Передбачає використання еталонних критеріїв, наприклад, на ціни на депозитні продукти.

Отже, бенчмаркінг депозитної діяльності – це не тільки співставлення депозитних показників з показниками інших банків, а й вивчення та застосування успішного досвіду розробки та впровадження депозитної політики інших банків.

Кожний етап розробки депозитної політики передбачає застосування окремого виду бенчмаркінгу, який здійснюватиме ефективний вплив на кожен окремо взятий етап.

До переваг застосування бенчмаркінгу депозитної політики банку слід віднести такі:

- здійснення систематичного пошуку найкращих практик функціонування банків-конкурентів;
- вивчення і застосування успішного досвіду впровадження депозитних продуктів на ринок;
- порівняння показників, які корелюють з основними факторами успіху банку на депозитному ринку;
- можливість створення еталону (еталонний процес, продукт) та визначення фактичного відхилення від нього;
- довільний вибір об'єкта порівняння і того, що порівнюється;

- комбінування видів бенчмаркінгу залежно від мети дослідження.

Отже, впровадження в систему управління депозитною базою банку бенчмаркінгу дасть можливість визначити переваги та недоліки здійснення депозитної діяльності порівняно з банком-лідером або конкурентами, провести ретельний аналіз параметрів депозитної політики банку, вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Висновки. Проведений аналіз депозитного ринку України показав, що депозитна база банків не є стабільною. До банків-лідерів за залученням депозитів та за критерієм надійності належать банки першої групи за класифікацією НБУ. Групування 15 банків першої групи за розміром депозитного портфелю та рентабельністю активів на основі кластерного аналізу дозволило виокремити п'ять кластерів. Для більш детального дослідження депозитної діяльності банків обрано четвертий кластер, який найбільш повно характеризує тенденції депозитного ринку України, а також має у своєму складі два системно важливих банки: ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «Укрсоцбанк».

Проведення конкурентного аналізу банків четвертого кластера за показниками динаміки та структури депозитного портфелю, а також проведення коефіцієнтного аналізу засвідчило, що найменш ефективну політику банку в 2014 р. мав ПАТ «Укрсоцбанк». Тому, з метою розробки нової стратегії щодо підвищення обсягу клієнтської бази, в роботі проведено більш детальний аналіз його конкурентних переваг. Для цього використано один із інструментів стратегічного управління – SWOT-аналіз, який дав змогу визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для банку на ринку банківських послуг. Для розробки стратегії та ефективного стратегічного управління проведено аналіз прямих конкурентів ПАТ «Укрсоцбанк» на депозитному ринку.

У статті визначено, що інструментом, який дозволить показниками діяльності банку на ринку депозитних послуг бути краще конкурентів, є бенчмаркінг. Розкрито особливості застосування видів бенчмаркінгу при формуванні депозитної політики банку. Виділено переваги застосування бенчмаркінгу депозитної політики банку.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення послідовності застосування певних видів бенчмаркінгу залежно від етапів розробки депозитної політики банку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Версаль Н. І. Особливості формування депозитних ресурсів банками України / Н. І. Версаль // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 15 – 21.
2. Волохата В. Є. Роль депозитної політики в управлінні ресурсами банку / В. Є. Волохата // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – № 58. – С. 38 – 46.
3. Кузнєцова С. А. Банківська система : навч. посібник / С. А. Кузнєцова. – К. : ЦУП, 2013. – 397 с.
4. Прасолова С. П. Банківські операції : навч. посібник / С. П. Прасолова. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 568 с.

5. Бихова О. М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О. М. Бихова // *Економіка розвитку*. – 2014. – № 3. – С. 15 – 18.

6. Кирик О. А. Бенчмаркінг як інструмент пошуку інновацій / О. А. Кирик // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. – 2013. – № 1. – С. 49 – 52.

7. Крамарчук С. Визначення сутності поняття бенчмаркінгу / С. Крамарчук, Н. Лубкей // *Галицький економічний вісник*. – 2013. – № 4. – С. 229 – 234.

8. Mouton D. M. Managing benchmarking in a corporate environment / D. M. Mouton, S. J. Claasen // *Southern African Institute for Industrial Engineering*. – 2012. – № 2. – P. 13 – 18.

9. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bank.gov.ua

10. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.minfin.gov.ua

11. Офіційний сайт ПАТ «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.usb.com.ua

12. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – Львів : Новий світ, 2009. – 272 с.

REFERENCES

Bykhova, O. M. "Klasyfikatsiia vydiv benchmarkinhu v systemi upravlinnia bankamy" [Classification of benchmarking in the management of banks]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3 (2014): 15-18.

Kuznietsova, S. A. *Bankivska systema* [Banking system]. Kyiv: TsUL, 2013.

Kyryk, O. A. "Benchmarkinh iak instrument poshuku innovatsii" [Benchmarking as a search tool innovation]. *Visnyk Berd-*

ianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu, no. 1 (2013): 49-52.

Kramarchuk, S., and Lubkei, N. "Vyznachennia sutnosti poniatia benchmarkinhu" [Determining the essence of the concept of benchmarking]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 4 (2013): 229-234.

Mouton, D. M., and Claasen, S. J. "Managing benchmarking in a corporate environment" *Southern African Institute for Industrial Engineering*, no. 2 (2012): 13-18.

Ofitsiynyi sait NBU. <http://www.bank.gov.ua>

Ofitsiynyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy. www.minfin.gov.ua

Ofitsiynyi sait PAT «Ukrsoctbank». <http://www.usb.com.ua>

Prasolova, S. P. *Bankivski operatsii* [Banking operations]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2013.

Redchenko, K. I. *Stratehichniy analiz u biznesi* [Strategic analysis in business]. Lviv: Novyi svit, 2009.

Versal, N. I. "Osoblyvosti formuvannia depozytnykh resursiv bankamy Ukrainy" [Features of formation of deposit funds of the Bank Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 12 (2009): 15-21.

Volokhata, V. Ye. "Rol depozytnoi polityky v upravlinni resursamy banku" [Deposit policy role in the management of resources of the bank]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 58 (2012): 38-46.