

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра маркетингу і бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА
РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Студентки II курсу денної форми навчання
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-наукової програми «Маркетинг»

Глуценко Аліни Віталіївни

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент

Журило Вікторія Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування від «3» травня 2023 р.,
протокол №2.

В. о. завідувача - к. екон. наук, доц. Руденко Наталія Валентинівна

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 120 сторінок, 40 таблиць, 22 рисунки, список літератури зі 112 найменувань, 2 додатки.

Назва дипломної роботи: «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ».

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність банківських установ на ринку банківських депозитів України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, практичні аспекти формування конкурентної стратегії банківських установ на ринку банківських депозитів України.

Мета дипломної роботи полягає узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії банківської установи на ринку депозитних послуг України задля підвищення її конкурентоспроможності та розвитку національної банківської системи.

За результатами дослідження сформульована авторська категорія конкурентної стратегії суб'єкта господарювання, а також надані практичні рекомендації з реалізації розробленої конкурентної стратегії для банківської установи на ринку депозитних послуг України.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в можливості використання прикладних рекомендацій для формування конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» та інших українських банків на ринку банківських депозитів.

Рік виконання дипломної роботи – 2023 р.

Рік захисту дипломної роботи – 2023 р.

ABSTRACT

Banks` Competitive Strategy in the Deposit Services Market of Ukraine.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of forming a competitive strategy for banking institutions in the market of banking deposits in Ukraine.

The object of the research is the market activity of banking institutions in the market of banking deposits in Ukraine.

The aim of the research is to summarize the theoretical approaches and develop practical recommendations for forming a competitive strategy for a banking institution in the market of deposit services in Ukraine in order to enhance its competitiveness and contribute to the development of the national banking system. To achieve the goals of the research, we have set following **tasks**:

- Generalize theoretical approaches to developing a competitive strategy in the market of banking services;
- to improve the definition of the concept of "competitive strategy";
- to determine the attractiveness of the business environment in Ukraine for the activities of banking institutions in the deposit services market;
- to identify the competitive positions of domestic producers of bank deposit services in the Ukrainian market;
- to determine the consumer motivations and attitudes of Ukrainian consumers towards the deposit services of domestic banks in Ukraine;
- to determine the instruments for implementing a bank's competitive strategy in the deposit services market;
- to determine the competitive strategy and directions for enhancing the competitiveness of PUMB in the Ukrainian market of banking deposits.
- to determine the economic efficiency of implementing the proposed strategies in the identified market.

The practical significance of the obtained results of the work The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the applied

recommendations for the formation of competitive strategies for PJSC "PUMB" and other Ukrainian banks in the market of banking deposits.

Year of undertaking the research – 2023.

Year of presentation of the research – 2023.

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 120 pages, 40 tables, 22 drawings, a list of 112 references, 2 appendices.

ПЛАН:

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ НА РИНКУ ПОСЛУГ БАНКІВСЬКИХ ДЕПОЗИТІВ.....	7
1.1. Економічна сутність поняття «конкурентна стратегія суб'єкта господарювання».....	7
1.2. Етапи формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання.....	12
1.3. Особливості формування конкурентної стратегії на ринку банківських послуг.....	15
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1.....	23
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПОСЛУГ БАНКІВСЬКИХ ДЕПОЗИТІВ ДЛЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	24
2.1. Вплив факторів бізнес-середовища українського ринку послуг банківських депозитів на діяльність банківських установ.....	24
2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища ринку послуг банківських депозитів України.....	50
2.3. Особливості ринкової поведінки споживачів на ринку послуг банківських депозитів.....	66
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2.....	78
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ПУМБ» НА РИНКУ ПОСЛУГ БАНКІВСЬКИХ ДЕПОЗИТІВ УКРАЇНИ.....	80
3.1. Формування конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» на цільовому сегменті ринку банківських послуг України.....	80

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів України	84
3.3. Економічна ефективність заходів з реалізації конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів	87
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність дослідження: Поточне функціонування й активний розвиток системи банківських послуг є однією із найбільш важливих умов стійкого розвитку економіки України. Враховуючи складну політичну та економічну ситуацію можна сказати, що останнім часом банківська система України існувала в умовах ринкової невизначеності, фінансової та економічної нестабільності, політичних перетворень, повномасштабного вторгнення окупантів і військового стану. Під впливом макроекономічних і політичних чинників, військового конфлікту наявні проблеми в банківській системі відобразились у формі банківської кризи.

Національним банком України в останні роки було проведено ряд реформ щодо банківської системи України. Як наслідок, деякі банки були змушені зупинити свою діяльність на національному ринку. Так, станом на 15.04.2023 р. в Україні функціонує 65 банків, в той час як на початок 2022 року господарську діяльність здійснювала 71 банківська установа. Поряд із цим з розвитком банківської діяльності та підвищенням вимог до банківського капіталу виникла гостра конкурентна боротьба між банками на українському ринку банківських послуг.

Банківські депозитні операції є важливою і значною частиною діяльності банків та є одним з основних чинників зростання банківського сектору, ключовим сегментом діяльності за значимістю джерела залучення ресурсів банками з метою отримання високого фінансового результату.

Особливої актуальності в умовах сучасних ринкових відносин банків набувають питання дослідження та аналізу конкурентноспроможності банківської установи, виокремлення конкурентних переваг банківської установи та їх практична реалізація. Для того, щоб була можливість реалізації цього завдання банкам необхідно побудувати чіткий алгоритм дій щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії на депозитному ринку, визначити напрямки посилення конкурентних позицій та вибору конкурентної стратегії.

Значну увагу темі функціонування суб'єктів ринку послуг банківських депозитів присвячували такі відомі зарубіжні вчені, як А. Сміт, А. Маршал, П. Роуз, та вітчизняні експерти О. Огієнко, М. Алексеєнко, А. Мороз, О. Барановський, М. Савлук, О. Дзюблук. Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання розробки конкурентних стратегій, оцінювання конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів та, зокрема, нинішніх фінансових установ стали головними темами досліджень таких відомих іноземних та вітчизняних вчених, як Деніелса Д.Д., Портера М.Е., Радебі Л.Х., Старостіної А.О., Длігача А., Біловодської О. А., Заруби Ю., Волощука І., Федулової Л., Юрчука О., Фоміна І., Лютого І., та багатьох інших.

Отже, актуальність дослідження конкурентних переваг банків та формування конкурентної стратегії на ринку депозитів зумовлена значною вагомістю депозитного продукту, як вирішального фактору економічного зростання та стабільності вітчизняної банківської системи.

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність банківських установ на ринку банківських депозитів України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, практичні аспекти формування конкурентної стратегії банківських установ на ринку банківських депозитів України.

Маркетингова управлінська проблема:

Розробка конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» на ринку депозитних послуг України.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії банківської установи на ринку депозитних послуг України задля підвищення її конкурентоспроможності та розвитку національної банківської системи.

Завдання. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємозв'язаних завдань:

– узагальнити теоретичні підходи до формування конкретної стратегії на ринку банківських послуг;

- удосконалити визначення сутності поняття «конкурентна стратегія»;
- визначити привабливість бізнес-середовища України для банківських установ на ринку депозитів /(депозитних продуктів);
- виявити конкурентні позиції вітчизняних виробників послуг банківських депозитів на ринку України;
- визначити споживчі мотивації та ставлення українських споживачів до послуг банківських депозитів вітчизняних операторів ринку;
- визначити інструменти реалізації конкурентної стратегії банку на ринку банківських депозитів;
- визначити конкурентну стратегію та напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» на українському ринку банківських депозитів;
- визначити економічну ефективність реалізації запропонованих стратегій на визначеному ринку.

Методи дослідження:

У роботі застосовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, положення економічної теорії, роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань регулювання соціально-економічних процесів. Зокрема, діалектичний метод, аналізу та синтезу, системно-функціональний та системного аналізу з використанням міждисциплінарного методу дослідження, теоретичне узагальнення, порівняння, логічне узагальнення, а також графічний метод.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ НА РИНКУ ПОСЛУГ БАНКІВСЬКИХ ДЕПОЗИТІВ

1.1. Економічна сутність поняття «конкурентна стратегія суб'єкта господарювання»

У сучасних умовах постійної швидкої та непередбачуваної зміни ринку, важливо для всіх суб'єктів господарювання бути гнучкими і оперативно реагувати на ці зміни. Конкурентні переваги, які були ефективними в минулому, можуть бути непридатними в нових змінених умовах, тому необхідно систематично розробляти та адаптувати стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Для успішного реагування на ринкові зміни, суб'єкти господарювання повинні вміти оперативно виявляти нові можливості та знаходити способи адаптуватися до нових умов. Вони повинні бути гнучкими і мати здатність швидко вносити зміни в свої бізнес-стратегії, щоб адаптуватися до змін на ринку та зберігати конкурентну перевагу.

Огляд наукової літератури з проблематики формування конкурентної стратегії допоміг виявити різні підходи науковців до сутності категорії «конкурентна стратегія». На основі використання методики проф. Старостіної щодо конструювання категорії розглянемо запропоновані визначення в розрізі трьох складових: суть, зміст та результат явища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура категорії «конкурентна стратегія» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1.	М. Портер [1, с 25] / Конкурентна стратегія - це	Стратегія,	що направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.	-
2.	Г. Хемел С. Прахалад [2] / Конкурентна стратегія - це	Стратегія,	що полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що компанія використовує сьогодні	-

Продовження табл.1.1

3.	Старостіна А. О. [3, с 78] / Конкурентна стратегія - це	Спосіб досягнення стійких конкурентних позицій на цільових ринках	За допомогою певних методів взаємодії з конкурентами з використанням певних інструментів	-
4.	Аранчій В. І. Зоря С. П. Лантух А. О. [4] / Конкурентна стратегія - це	Комплекс взаємопов'язаних заходів,	Що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе	З метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентноспроможності.
5.	Булах І. В. [5, с 25] / Конкурентна стратегія - це	Конкурентноспроможні заходи і дії, ринкові підходи,	Які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентноспроможність підприємства в цілому.	-
6.	Нефедова О. Г. [6, с 118] / Конкурентна стратегія - це	Спосіб довгострокової поведінки підприємства	В умовах конкуренції	Задля збереження досягнутого рівня конкурентноспроможності чи його підвищення
7.	Ступак І. О. [7, с 253] / Конкурентна стратегія - це	Орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства,	Що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому на внутрішньому середовищах	Для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
8	Кулиняк Ю. І. [8, с 93] / Конкурентна стратегія - це	Комплекс заходів,	Які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією	з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил
9	Махмудов Х. З. [9, с 182] / Конкурентна стратегія - це	Комплекс взаємопов'язаних заходів,	Спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентноспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу.	-

Продовження табл. 1.1

10	Ф. Котлер [10] / Конкурентна стратегія - це	процес	створення і практичної реалізації програми дій підприємства	з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку
11	А. Томпсон, А. Стрікланд [11, с. 205] / Конкурентна стратегія - це	розроблення управлінських рішень	які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі	-
12	І. Ансофф [12, с. 260] / Конкурентна стратегія - це	стратегія,	що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та	спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)

Джерело: складено автором на основі джерел [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12]

Наступним етапом є виявлення спільних та відмінних рис між підходами до визначення категорії «конкурентна стратегія» для того, щоб виявити в чому полягає специфічність точок зору. Для цього сформуємо табл. 1.2, яка допоможе виявити спільні характеристики сутності явища у підходах різних авторів.

Таблиця 1.2

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія»

№	Автор	Суть явища						Наявність змісту	Наявність результату
		Стратегія	Управлінські рішення	Процес	Заходи	План дій	Спосіб		
1.	М. Портер [1, с 25]	+						+	-
2.	Г. Хемел С. Прахалад [2]	+						+	-
3.	Старостіна А. О. [3, с 78]						+	+	-
4.	Аранчій В. І. Зоря С. П. Лантух А. О. [4]				+			+	+
5.	Булах І. В. [5, с 25]				+			+	-
6.	Нефедова О. Г. [6, с 118]						+	+	+

Продовження табл. 1.2

7.	Ступак І. О. [7, с 253]					+		+	+
8.	Кулиняк Ю. І. [8, с 93]				+			+	+
9.	Махмудов Х. З. [9, с 182]				+			+	-
10.	Ф. Котлер [10]			+				+	+
11.	А. Томпсон, А. Стрікланд [11, с. 205]		+					+	-
12.	І. Ансофф [12, с. 260]	+						+	+

Джерело: складено автором на основі джерел [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12]

Аналіз показує, що в кожному визначенні присутня виявлена суть поняття та опис змісту. Проте результат явища представлений не в кожному визначенні, що свідчить про неповноту частини наведених визначень.

Із дванадцяти наведених тверджень лише половина має в наявності всі три необхідні елементи структури поняття – суть, зміст та результат. Щодо суті поняття ми можемо виокремити наступні підходи до поняття конкурентна стратегія – це стратегія підприємства; це комплекс взаємопов'язаних заходів; це спосіб досягнення певних цілей підприємства.

Основною спільною рисою у всіх проаналізованих визначеннях є намагання пояснити зміст явища через конкурентні переваги підприємства та завоювання конкурентної позиції чи рівня конкурентноспроможності.

Далі необхідно оцінити підходи до формулювання категорії за шкалою від 1 до 5, де 5- найвища оцінка. Для цього сформуємо таблицю №3 та оцінимо кожен категорію за основними принципами критичного аналізу.

Таблиця 1.3

Оцінка існуючих підходів до визначення категорії «конкурентна стратегія»

№	Автор	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сума оцінок
1.	М. Портер [1, с 25]	3	4	3	3	16
2.	Г. Хемел С. Прахалад [2]	3	2	1	2	8

Продовження табл. 1.3

3.	Старостіна А. О. [3, с 78]	3	4	4	5	16
4.	Аранчій В. І. Зоря С. П. Лантух А. О. [4]	5	5	5	4	19
5.	Булах І. В. [5, с 25]	3	3	2	3	11
6.	Нефедова О. Г. [6, с 118]	5	3	3	5	16
7.	Ступак І. О. [7, с 253]	5	3	3	2	13
8.	Кулиняк Ю. І. [8, с 93]	5	4	3	4	16
9.	Махмудов Х. З. [9, с 182]	3	4	5	5	17
10.	Ф. Котлер [10]	5	3	3	4	15
11.	А. Томпсон, А. Стрікленд [11, с. 205]	3	5	4	5	17
12.	І. Ансофф [12, с. 260]	5	3	4	3	15

Джерело: складено автором на основі джерел [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12]

Згідно наявної оцінки підходів до формулювання категорії найбільш обґрунтованими визначеннями є визначення 4, 9 та 11 авторів, що слугують своєрідними зразками для розробки авторського визначення категорії «конкурентна стратегія» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Структура поняття «конкурентна стратегія»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Конкурентна стратегія - це	спосіб досягнення ринкових цілей суб'єктом господарювання	через реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів та методів взаємодії з конкурентами,	що забезпечують досягнення ним стійких конкурентних позицій на цільових ринках.

Джерело: складено автором

Заключним етапом в процесі конструювання категорії є з'ясування того, яким саме чином запропоноване авторське визначення поняття «конкурентна стратегія» може бути застосоване в якості основи для побудови концепції практичного використання категорії. Потенціал практичного використання даного твердження обумовлений наступними чинниками. По-перше, врахована динамічність, адаптивність підприємства та мінливість ринкового середовища. По-друге, опора в змісті конкурентної стратегії саме на взаємодію з конкурентами, а не на внутрішні процеси підприємства. Дана категорія підсумовує всі проаналізовані категорії авторів та логічно пояснює результат явища.

На основі розгляду підходів різних авторів та наведеного аналізу сформульовано наступне визначення категорії «конкурентна стратегія», а саме: конкурентна стратегія – це спосіб досягнення ринкових цілей суб'єктом господарювання через реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів та методів взаємодії з конкурентами, що забезпечують досягнення ним стійких конкурентних позицій на цільових ринках.

1.2 Етапи формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання

В умовах ринкової економіки успішне функціонування та стійкий розвиток того чи іншого суб'єкта господарювання залежать від формування конкурентної стратегії, що буде відповідати поставленій меті та цілям компанії. Розробка певних цілей та стратегій тягне за собою розробку конкретних стратегій. Головне завдання полягає у пошуку найбільш ефективних шляхів для перетворення конкурентних переваг компанії на конкурентну стратегію, що базується на ринкових тенденціях та середовищі.

Потрібно зауважити, що наразі немає єдиного підходу до формування етапів формування конкурентної стратегії, адже даний процес може залежати від певної сукупності факторів: наприклад, проф. Старостіна А. О. зазначає, що до факторів та чинників, які впливають на вибір конкурентної стратегії, належать: методи взаємодії з конкурентами, частка ринку та місце компанії на ринку, обізнаність компанії щодо її основних конкурентів, а також загальна конкурентоспроможність компанії [3]. Врахувавши різні сучасні концепції та підходи щодо розробки конкурентної стратегії, що є універсальними, можна виокремити наступні етапи формування стратегії:

1. Визначення загальних цілей та місії підприємства;
2. Аналіз ринкового середовища та SWOT-аналіз;
3. Визначення маркетингових цілей;
4. Формування потрібної стратегії;
5. Організація та реалізація розробленої стратегії;

6. Аналіз результатів розробленої стратегії [18].

На основі узагальнених етапів до формування маркетингової стратегії підприємства ми можемо перейти до виокремлення етапів щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії. Під час формування конкурентної стратегії, незважаючи на досвід діяльності компанії на ринку, потрібно мати відповіді на певні пошукові питання для оцінки конкурентоспроможності:

1) Що моя компанія робить краще за інших та яку цінність я надаю споживачам?

2) Хто є нашими найближчими конкурентами та в якій сфері ми можемо з ними конкурувати?

3) Яка форма взаємовідносин з конкурентами та наскільки ми проінформовані про діяльність конкурентів? [3]

Відповіді на ці питання дають можливість оцінити наявність конкурентної переваги досліджуваної компанії та виокремити її серед конкурентів для подальшої постановки цілей щодо діяльності компанії. Відповідно, процес розробки та реалізації конкурентної стратегії починається саме із визначення цілей компанії, як загальних, так і на конкретному ринковому сегменті.

Наступним етапом є виявлення маркетингових загроз та можливостей на основі аналізу факторів зовнішнього макро- і мікроринкового середовища, а також аналізу внутрішнього середовища компанії. Даний етап є однаковою при розробці будь-яких маркетингових стратегій, так як дає можливість ефективно визначити об'єктивні можливості компанії у відповідності з ринковими умовами її діяльності. Загалом, факторами зовнішнього середовища, що визначені більшістю науковців, є політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні, природні та культурні. Проте на наявність тих, чи інших факторів впливає особливість галузі, в якій працює підприємство. На деяких ринках вплив тієї чи іншої групи факторів може бути мінімальним або зовсім відсутнім.

Враховуючи специфіку формування конкурентної стратегії, особлива увага приділяється факторам мікроринкового середовища. До них належать конкуренти, споживачі, постачальники, посередники та контактні

аудиторії. Після визначення факторів, що впливають на діяльність компанії необхідно порівняти сильні сторони підприємства з викликами зовнішнього середовища, застосовуючи SWOT-аналіз.

На основі проведених етапів формування конкурентної стратегії, які передбачали визначення цілей підприємства, виокремлення його ключових переваг, місця на ринку та загальної поточної ринкової ситуації, потрібно визначити як саме підприємство планує досягати певних конкурентних позицій та взаємодіяти з конкурентами. Важливим етапом формування конкурентної стратегії є організація конкурентної діяльності підприємства, а саме формування комплексу маркетингу та визначення конкретних маркетингових заходів, які мають бути реалізовані в рамках обраної конкурентної стратегії. Завершенням процесу формування конкурентної стратегії підприємства можна вважати заходи з відстеження ефективності обраної стратегії.

Таким чином, процес формування і реалізації конкурентної стратегії можна показати у вигляді наступної схеми, що знаходиться на рисунку 1.1.

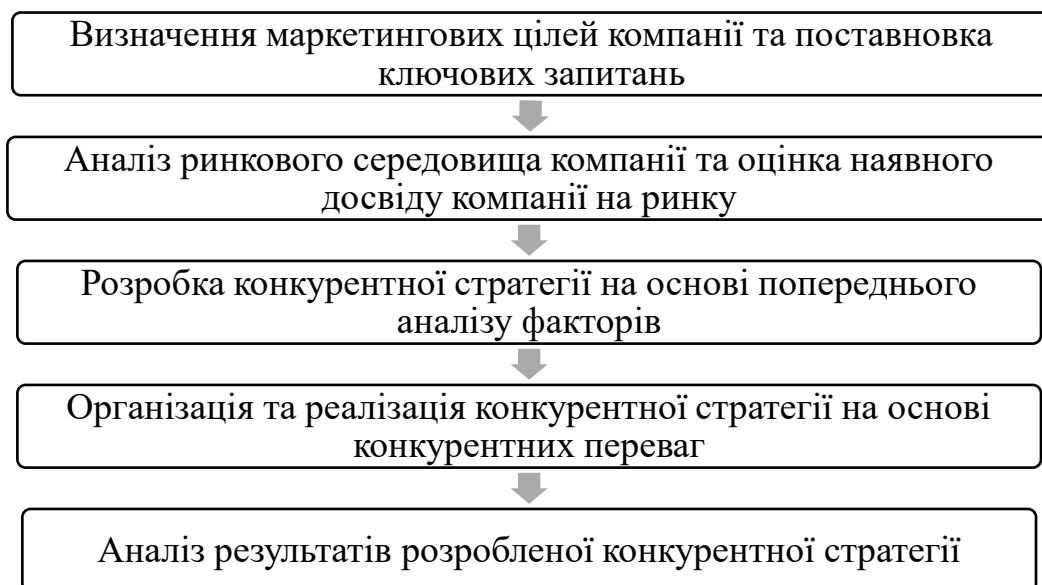


Рис. 1.1. Етапи формування конкурентної стратегії

Джерело: складено автором

Отже, процес розробки конкурентної стратегії передбачає послідовну реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів з метою посилення конкурентоспроможності та досягнення стійких конкурентних позицій на

цільових ринках. Розробка конкурентної стратегії відбувається в декілька послідовних етапів, головна мета яких співставити реальні та потенційні можливості підприємства з поточною ринковою ситуацією та особливостями обраного ринку. Методологія розробки даного процесу змінюється у відповідності з обраним ринковим сегментом та особливостями галузі діяльності підприємства.

1.3. Особливості формування конкурентної стратегії на ринку банківських послуг

Специфіка банківської діяльності та самого ринку банківських послуг тягне за собою певні специфічні особливості маркетингу:

1. Основну частину банківських послуг становить процес роботи із особливим товаром – грошима.
2. Маркетинг орієнтований не тільки на споживачів (потенційних та наявних клієнтів), а й на персонал банку.
3. Переважна більшість банківських послуг має абстрактний характер, що може ускладнювати організацію маркетингової діяльності.
4. Специфіка банківського законодавства позначається на високому ступені державного регулювання банківського бізнесу.

На сучасному етапі ринкової діяльності господарюючих суб'єктів одним із найважливіших елементів формування конкурентної стратегії є правильна оцінка ринкової ситуації, що складається. Засоби ефективної конкурентної боротьби повинні враховувати як особливості того чи іншого конкретного банку, так і ринкову ситуацію та тенденції розвитку ринку. При формуванні конкурентної стратегії на ринку банківських послуг банкам необхідно звернути уваги на такі основні особливості формування стратегії:

- специфіка ринку банківських послуг з фокусом на макромаркетингове середовище банку, а також оцінка ринкової ситуації, що складається;

- визначення конкурентних переваг та конкурентоспроможності банку з урахуванням як середньострокової, так і короткострокової перспективи;
- ресурсний капітал банку для реалізації виявлених конкурентних переваг та досягнення поставлених цілей;
- специфіка банківських продуктів, які є послугами та, відповідно, мають специфічні ознаки, такі як нематеріальність, нездатність до зберігання, невіддільність від джерела, мінливість якості;
- особливості ринкової поведінки споживачів при виборі банківської установи.

Правильно вибрана конкурентна стратегія повністю підпорядкована як внутрішнім, так і зовнішнім факторам впливу на діяльність банку, так як вона дає банку правильну конкурентну перевагу, сприяє зростанню обсягів його діяльності та прибутковості, спрямована на формування довгострокової активної роботи банку. Стратегія банку визначається поведінкою конкурентів, політичними подіями, економічною ситуацією та іншими зовнішніми чинниками. Зважаючи на це, одним з етапів її формування є стратегічний аналіз, який включає в себе як зовнішній, так і внутрішній аналіз.

Науковці та дослідники, що вивчають тему банківського маркетингу пропонують методика формування конкурентної стратегії банку, що базується на характеристиках середовища, в якому діє банк, наявності певних конкурентних переваг над конкурентами та необхідних ресурсів, а також здатності банку до реалізації конкурентних переваг та втілення в життя обраної стратегії [21, 25, 27].

Відповідно, враховуючи особливості фінансових послуг та специфіку ринку, можна видалити наступні етапи формування конкурентної стратегії на ринку банківських послуг (табл. 1.4).

З цього випливає, що банк має дотримуватися певної систематичності етапів формування стратегій та розвитку банку. Тобто за результатами попереднього етапу визначається зміст та сутність роботи, що планується

проводитися під час подальших етапів бізнес-стратегії. Так, процес формування нової конкурентної стратегії передбачає аналіз результатів попередньої.

Таблиця 1.4

Етапи формування конкурентної стратегії на ринку банківських послуг

Етап	Сутність етапу
Аналіз фактичної позиції банку на досліджуваному ринку	Об'єктивна оцінка поточної ринкової ситуації та місце банку в наявному середовищі, на основі яких формується мета та цілі розробки конкурентної стратегії.
Аналіз загального стану ринкового середовища банку	Аналіз факторів зовнішнього макро- і мікроркетингового середовища з метою з'ясування ступеню впливу кожного з них на діяльність банку.
Дослідження конкурентних переваг	Визначення цінності банківської послуги на основі досліджень споживчих мотивацій, оцінка факторів впливу на вибір послуги в порівнянні з конкурентами
	Визначення сильних та слабких сторін у діяльності банку в порівнянні з конкурентами. Визначення конкурентних переваг та конкурентної позиції.
Формування конкурентної стратегії	Розробка гіпотез вирішення управлінської проблеми та гіпотези конкурентних стратегій відносно тієї чи іншої послуги банку.
	Розробка заходів щодо реалізації конкурентної переваги та вибір оптимальної конкурентної стратегії.
Визначення моделі споживчої поведінки при виборі банківської установи	Аналіз ринкової поведінки споживачів, визначення споживчих мотивацій та моделі поведінки визначеного сегменту споживачів.
Реалізація стратегії та оцінка результатів	Аналіз зіставлення реальної стратегії банку із запланованою, на основі чого відбувається коригування стратегії (за потреби).
	Реалізація стратегії та впровадження заходів із реалізації конкурентної переваги.
	Аналіз отриманих результатів, зіставлення отриманих результатів із очікуваними.

Джерело: складено автором на основі джерел [21, 25, 27]

Для систематизації досліджуваних етапів розробки конкурентної стратегії на ринку банківських послуг доцільно зобразити дані етапи на рисунку 1.2.

На даний момент сучасна література не має єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій загалом та безпосередньо на ринку банківських послуг. Універсальної конкурентної стратегії для банку не існує, так

як навіть для різних банківських послуг можуть бути потрібні різні стратегії. Банк самостійно визначає яка конкурентна стратегія буде доцільною для того чи іншого виду послуг чи продукту, в залежності від поточної ринкової ситуації, конкурентних позицій банку, ресурсного забезпечення та цілей банку. Для того, щоб узагальнити підходи до класифікації конкурентних стратегій та для вибору найбільш доцільної класифікації безпосереднього для ринку банківських послуг сформуємо таблицю класифікації за авторами та запропонованими підходами до класифікації (Табл. 1.5). [1, 10, 11]

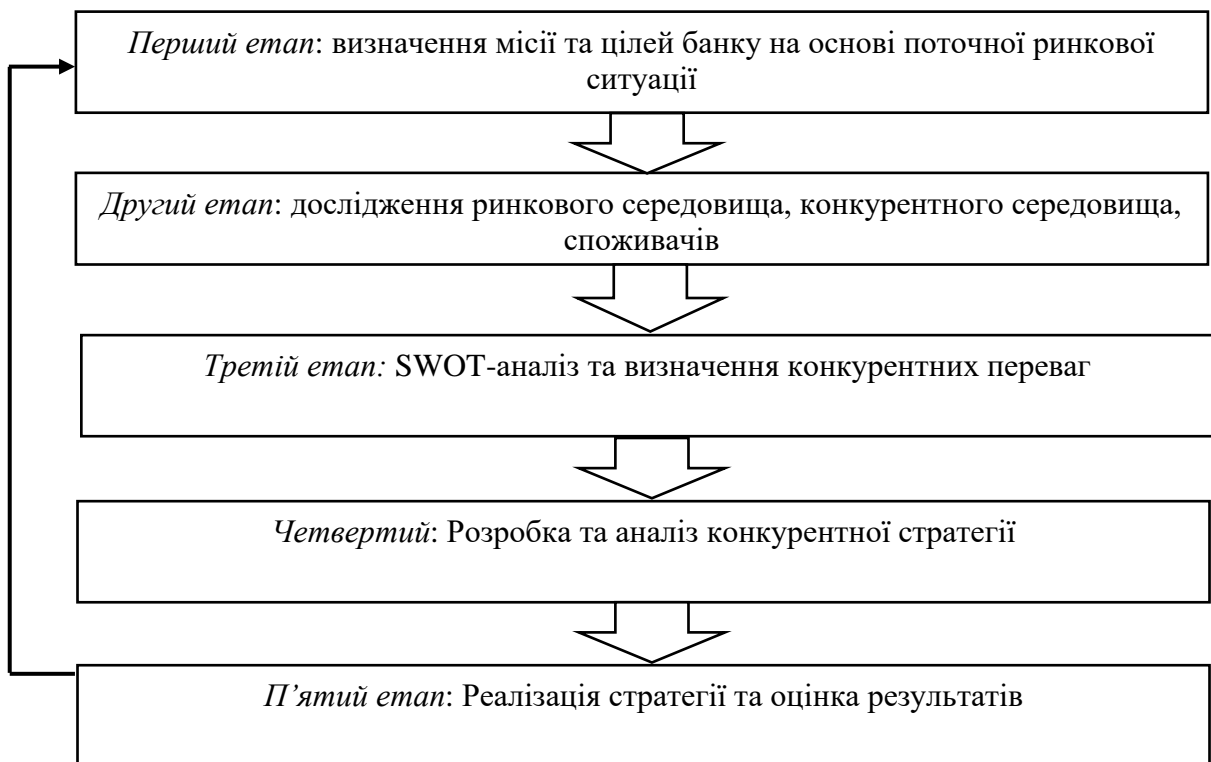


Рис. 1.2. Етапи формування конкурентної стратегії на ринку банківських послуг

Джерело: складено автором

Незважаючи на різноманіття визначень та класифікацій конкурентних стратегій, вибір доцільної класифікації залежить безпосередньо від мети та цілей банку, так як всі класифікації переслідують єдину мету – посилення конкурентних позицій компанії на ринку.

Види конкурентних стратегій за класифікаціями різних авторів

Автор	Специфіка класифікації	Види конкурентних стратегій
М. Портер	Конкурентні переваги компаній на ринку	1. Стратегія диференціації 2. Стратегія цінового лідерства 3. Стратегія фокусування
Ф. Котлер	Конкурентні позиції на ринку	1. Стратегія ринкового лідера 2. Стратегія виклику лідера 3. Стратегія послідовника Стратегія зайняття ринкової ніші
А.А. Томсон	Витрати підприємства та диференціація	1. Стратегія оптимальних витрат 2. Стратегія лідерства за витратами 3. Сфокусована стратегія низьких витрат 4. Стратегія широкої диференціації 4. Сфокусована стратегія диференціації

Джерело: складено автором на основі джерел [1, 10, 11]

Для успішного формування та реалізації конкурентної стратегії банк має визначити конкурентні переваги та адекватно оцінити власну конкурентоспроможність. В свою чергу конкурентні переваги банківської установи складають позитивні відмінності банку у порівнянні з іншими банками та іншими фінансово-кредитними установами за всіма або окремими характеристиками, які можуть бути виміряні кількісними та якісними показниками та адаптуються до змін поточного конкурентного середовища.

Конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг передбачає наявність конкурентних переваг. Відповідно, для забезпечення певної конкурентної позиції банку слід провести комплексну оцінку конкурентних переваг. Першим етапом комплексної оцінки конкурентних переваг банку являється аналіз його конкурентних позицій в обраних сегментах ринку банківських послуг, а також передумов формування конкурентних переваг банку. На основі цього можна провести оцінку рівня уже наявних конкурентних переваг банку в порівнянні із конкурентами. В практичному значенні конкурентні переваги банку можуть мати різні форми: імідж банку; висока якість послуг, які надаються; розмір статутного капіталу і активів; наявність валютної

або генеральної ліцензії; стійка клієнтура; кореспондентська мережа; система розрахунків і спектр послуг, які надаються; наявність філіальної мережі і перспективи її розширення; дійова реклама; кваліфікація працівників та менеджменту, накопичений досвід тощо [28, с. 46].

Із цього випливає, що для визначення конкурентної позиції банку необхідно об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності банку. Варто зазначити, не існує єдиного доцільного алгоритму щодо оцінки конкурентоспроможності банку. Наразі науковці можуть виділити численну кількість відмінних методичних підходів для оцінювання конкурентоспроможності банку. Серед них, можемо виділити такі як матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні, експертні тощо. На основі вивчення різних підходів до оцінювання конкурентоспроможності банку можемо систематизувати та згрупувати їх (табл. 1.6) [37, с. 159].

Таблиця 1.6

Методи оцінювання конкурентоспроможності банку

Класифікація	Перелік методів
Матричні	Матриця І. Ансоффа, Матриця McKinsey, Матриця БКГ, Матриця конкурентних стратегій М. Портера, STEP-аналіз SPACE-аналіз, SWOT-аналіз.
Графічні	Радар конкурентоспроможності, метод, що базується на теорії життєвого циклу, дослідження кривої досвіду, метод семантичного диференціалу, карта стратегічних груп, метод «профілів», метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена
Індексні	Інтегральні методи, методи самооцінки, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів
Аналітичні	Показник концентрації CR4, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблюда, індекс Лінда, індекс Лернера, індекс Джині, метод різниць
Комплексні	Таксономічний метод, метод Радара, метод бенчмаркінгу, метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства
Експертні	Кредитні рейтинги, рейтингова методика RATE, методика CAMELS

Джерело: складено автором на основі джерел [36-39]

Неможливо виділити якийсь один із запропонованих методів оцінки конкурентоспроможності банку, так як валовий вплив має ринкова ситуація, специфіка послуги, що досліджується, а також внутрішнє середовище банку. Тому можемо зробити висновок, що жоден з визнаних науковцями показників окремо не здатен в повній мірі вимірювати рівень конкуренції на ринку банківських послуг.

Враховуючи зазначені підходи, потрібно також зазначити про параметри конкурентоспроможності, які є важливим фактором здійснення аналізу. Дані параметри є певними якісними характеристиками продукту чи послуги, їх властивостей, що враховують особливості оцінки продукту чи послуги. Параметри можна поділити за групами, відповідно до характеристик банківських послуг (табл 1.7).

Як можна побачити з таблиці 1.7, параметри конкурентоспроможності тісно пов'язані із характеристиками продукту і відображають такі рівні товару, як товар за задумом, продукт у реальному виконанні та товар з підкріпленням.

Таблиця 1.7

Параметри, що впливають на конкурентоспроможність банку

Критерій	Параметри
Нормативні	1. Міжнародні вимоги 2. Державні вимоги 3. Регіональні вимоги 4. Вимоги споживачів
Якісні	1. Якісні характеристики продукту 2. Умови обслуговування 3. Якість обслуговування
Економічні	1. Ціна банківського продукту 2. Витрати на обслуговування
Додаткові	1. Якісні характеристики роботи банку 2. Імідж банку та його репутація в суспільстві

Джерело: складено автором на основі джерел [48, с. 24]

Відповідно, говорити про існування єдиного точного критерію аналізу та вимірювання конкурентоспроможності є недоцільно. Такий показник має містити в собі цілий перелік характеристик. Це говорить про необхідність існування та аналізу конкурентної переваги банку як особливого фактору впливу

на клієнта. На сьогоднішній день конкурентні переваги в банківському секторі прямо пропорційні рівню довіри з боку клієнтів. Чим вищою є рівень довіри, тим більшою є значимість банку, тим кращими є його фінансові показники, і, як наслідок, вищі позиції в конкурентному середовищі. Саме рівень довіри зміцнює ринкові позиції банку та дозволяє отримувати прибуток, який позитивно впливає на фактори, що визначають переваги в конкурентному середовищі. Дані переваги випливають із параметрів конкурентоспроможності, що були розглянуті раніше (рис. 1.4) [33].

Сучасні ринкові умови змушують банківські установи переходити до комплексного, диверсифікованого підходу до своєї діяльності на ринку шляхом взаємодоповнюючого надання послуг. Такий підхід сприяє більш ефективній ринковій діяльності та мінімізації ризиків.

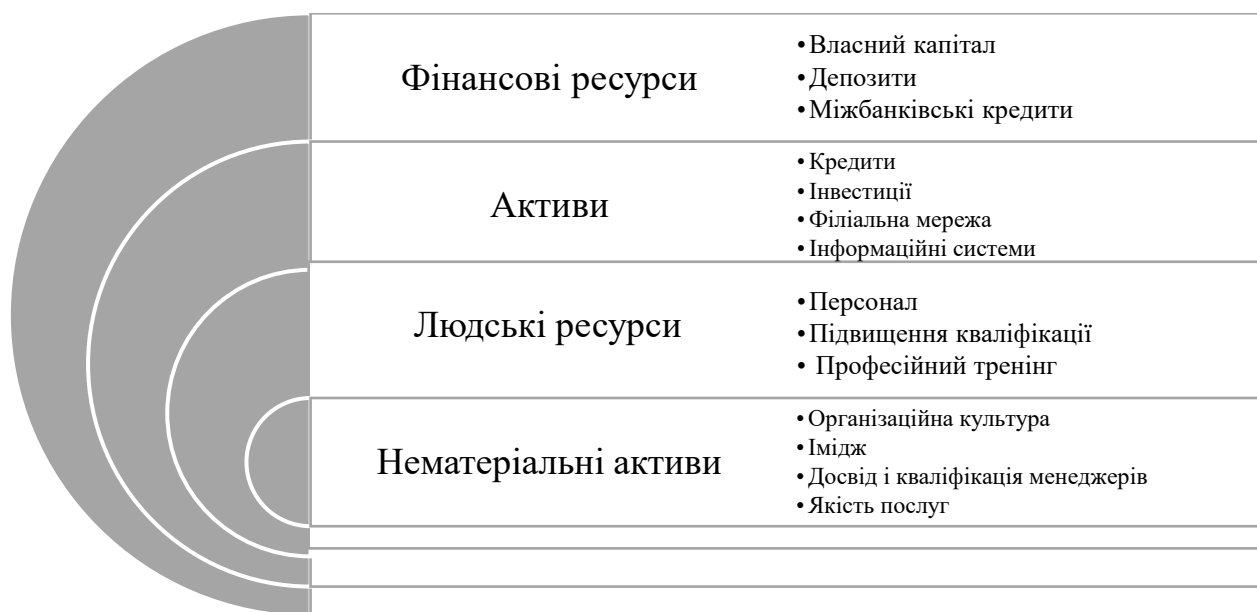


Рис. 1.4. Джерела порівняльних переваг банків

Джерело: складено автором на основі [33]

Враховуючи швидкоплинність поточних умов діяльності банківської сфери, банкам критично важливо регулярно проводити аналіз ринкового середовища, модернізувати конкурентну стратегію у відповідності із актуальними цілями банку, його конкурентним перевагам та конкурентоспроможності на ринку, а також враховуючи актуальні умови діяльності на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, на основі узагальнення теоретичних підходів до формулювання категорії «конкурентна стратегія» було сформовано власне уточнене визначення: конкурентна стратегія – це спосіб досягнення ринкових цілей суб'єктом господарювання через реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів та методів взаємодії з конкурентами, що забезпечують досягнення ним стійких конкурентних позицій на цільових ринках.

Іншим важливим аспектом дослідження став аналіз етапів формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання. Як показує практика зарубіжних та вітчизняних науковців, формування конкурентної стратегії підприємства являє собою багатоетапний та складний процес, який полягає в детальному аналізі ринкового середовища, його особливостей та місця компанії на даному ринку. Методологія розробки та формування конкурентної стратегії, яка пропонується більшістю науковців, складається із ряду послідовних етапів, які включають аналіз ринкових проблем та можливостей, конкурентних позицій досліджуваної компанії на ринку та оцінювання запропонованих заходів. Проте, незважаючи на схожість пропонованих методологій, кожне підприємство адаптує процес формування конкурентної стратегії відповідно до специфіки досліджуваного ринку та особливостей галузі.

Методологія розробки та формування конкурентної стратегії на ринку банківських послуг базується на дослідженні актуальних ринкових позицій та зіставленні їх із потенційними можливостями конкурентоспроможності банку. Основними особливостями формування конкурентної стратегії банку є орієнтація на внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності банку, дослідження поведінки як зовнішнього, так і внутрішнього споживача, а також формування сталих конкурентних переваг з урахуванням специфіки послуги. Зокрема, специфічність банківських послуг зумовлює банки розробляти декілька абсолютно різних стратегій для різних категорій послуг.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПОСЛУГ БАНКІВСЬКИХ ДЕПОЗИТІВ ДЛЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1 Вплив факторів бізнес-середовища українського ринку послуг банківських депозитів на діяльність банківських установ

З метою визначення найбільш перспективних напрямків розвитку та розробки конкурентної стратегії необхідно оцінити вплив факторів бізнес-середовища українського ринку послуг банківських депозитів на діяльність українського банку АТ «Перший український міжнародний банк».

Для відбору та оцінки факторів макромаркетингового та мікрмаркетингового середовища ринку послуг банківських депозитів України скористаємось методикою СТАБС-аналізу проф. Старостіної А.О. Для цього порівнюємо політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні та культурні фактори [18, с. 98].

Аналіз факторів макромаркетингового середовища починається з аналізу політико-правових факторів. Найважливішими елементами даного середовища є законодавство, податкова система, закони та нормативні акти, політична стабільність, рівень корупції тощо. Дані фактори розглянуто в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Попередня оцінка впливу політико-правових факторів маркомаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит / пропозиція
1	Наявність чіткого законодавства та нормативних актів, що регулюють банківську діяльність		+	Попит Пропозиція
2	Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 22 “Про особливості регулювання ліквідності банків у період дії воєнного стану”		+	Пропозиція
3	Нестабільна політична ситуація внаслідок військової агресії (повномасштабного вторгнення) з боку РФ	-		Попит Пропозиція
4	Зростання рівня корупції за період військових дій на території України	-		Попит Пропозиція

Продовження таблиці 2.1

5	Посилення перевірок щодо фінансового моніторингу банків та фінансових установ, а також перевірка стійності установ		+	Попит Пропозиція
---	--	--	---	---------------------

Джерело: складено автором на основі джерел [18, 72, 73, 76, 87, 88]

Проаналізуємо детальніше кожен із політико-правових факторів макромаркетингового середовища:

1) В Україні діє Закон «Про банки і банківську діяльність». Національний банк проводить нагляд і регулює банки задля безпеки та фінансової стабільності загальної банківської системи України. Даний нормативний документ надає клієнтам, кредиторам, вкладникам і позичальникам впевненість у тому, що всі банки є стабільними, чітко працюють, а також своєчасно та в повному обсязі виконують зобов'язання. Відповідно, це підвищує рівень довіри до банківської системи з боку споживачів та створює адекватні умови для розвитку конкуренції на ринку [72, 76].

2) Національний банк України проводить з банками операції з рефінансування, включаючи кредити рефінансування строком до одного року. Постанова сформована для посилення ринкових заохочень залучення банками строкових депозитів споживачів в національній валюті, пониження ризиків для ринку валюти та міжнародних резервів. Відповідно, даний фактор впливає на пропозицію банків, так як заходи НБУ спрямовані на підтримання банківської системи України [87, 88]. НБУ спростив ряд нормативів для роботи комерційних банків. Дані заходи дозволяють стабілізувати роботу банківських установ, стимулювати їх оновити наявні бізнес-моделі.

3) Незважаючи на те, що впродовж більше ніж 1 року війни банківська система стабільно працює, та зазнала менше негативного впливу, ніж інші сфери діяльності, наразі наявно багато ризиків та проблем, які важко вирішуються банками в умовах війни. Банківські установи змушені скорочувати кількість банківських відділень, посилювати вимоги до боржників, а також змінювати довгострокові та середньострокові стратегії на короткострокове планування.

Одним із основних центрів взаємодії з клієнтами АТ «ПУМБ» був Схід України, зокрема Маріуполь, банк зазнав значних як фінансових, так і ресурсних втрат.

4) У 2022 році Україна зайняла 122 місце серед 180 країн в індексі сприйняття корупції – 2021 та опустилася в рейтингу на 5 пунктів, порівнюючи з минулим роком. Попередні роки спостерігалось покращення ситуації, проте внаслідок військових дій Україна знову втрачає позиції. Під час війни влада втрачає контроль над значною кількістю процесів, в тому числі і щодо врегулювання корупції. Даний фактор негативно впливає як на бізнес в цілому, так і на банківську систему.

5) НБУ у березні застосував до 3-х банків та 11-ти небанківських фін. установ методи впливу за порушення у сфері фінансового моніторингу та чинного валютного законодавства. Врахувавши дані перевірки, НБУ ухвалив рішення відкликати наявну банківську ліцензію та ліквідувати такі банки, як АТ "БАНК ФОРВАРД" та АТ "АЙБОКС БАНК". Дане рішення позитивно впливає на банківську систему, так як покращує її роботу з правової точки зору. [91]

Наступним кроком є формування підсумкової таблиці політико-правових факторів бізнес-середовища України для виробників послуг банківських депозитів.

Як ми бачимо в таблиці 2.2, в політико-правових факторах загалом можливостей більше ніж загроз, хоча наявні загрози досить значущі для галузі. Це пов'язано в основному із політичною ситуацією в Україні. Загалом, за результатами загрози становлять 14 балів, а можливості – 21 бал, що є сприятливим для функціонування банку на ринку.

Таблиця 2.2

Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес середовища середовища України для виробників послуг банківських депозитів

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущост і фактору (1 - 10)	Варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Попит / пропозиція
<i>Загрози</i>				

1	Нестабільна політична ситуація внаслідок військової агресії (повномасштабного вторгнення) з боку РФ	9	Якщо з боку пропозиції банки вже поступово пристосувалися до поточних умов діяльності, то з боку попиту потрібно приділити увагу як наданню особливих умов обслуговування, так і специфічних послуг, які наразі потребує населення.	Попит Пропозиція
2	Зростання рівня корупції за період військових дій на території України	5	Дотримання умов чинного законодавства та побудова прозорої репутації й іміджу дозволить мінімізувати вплив даного фактору.	Попит Пропозиція
<i>Можливості</i>				
1	Наявність чіткого законодавства та нормативних актів, що регулюють банківську діяльність	6	Проаналізувавши основні нормативно-правові документи, що регулюють банківську діяльність в Україні в розрізі поточної політичної ситуації, можна стверджувати, що вони є ефективними.	Попит Пропозиція
2	Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 22 “Про особливості регулювання ліквідності банків у період дії воєнного стану”	7	Забезпечення безперервного функціонування банківської системи України від НБУ дає можливість реалізувати потенціал банку та мінімізує ринкові загрози.	Пропозиція
3	Посилення перевірок щодо фінансового моніторингу банків та фінансових установ, а також перевірка стійності установ	8	Закриття нестійких фінансових установ дає можливість банку отримати нових клієнтів, що користувалися послугами закритих банків пропонуючи як стандартні послуги, так і отримання виплат від ФГВФО, а також залучення висококваліфікованих фахівців.	Попит Пропозиція

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.1 та експертної оцінки

Наступним кроком буде аналіз економічних факторів макромаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України. У табл. 2.3. надано попередню оцінку впливу економічних факторів маркомаркетингового середовища

Таблиця 2.3

Попередня оцінка впливу економічних факторів маркомаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит / пропозиція
1	Збільшення облікової ставки з 10% до 25% річних, тобто у 2,5 рази.	-	+	Попит / Пропозиція
2	Зміни гарантованих сум від ФГВФО з фіксованих 200 тисяч до 100% повернення суми депозиту під час війни та 600 тисяч після закінчення війни		+	Попит
3	Відновлення темпів зростання ринку за період військових дій		+	Попит / Пропозиція
4	Скорочення чисельності банків за період військових дій з 71 до 65		+	Попит
5	Скорочення банківських відділень за період війни на 20%	-	+	Попит
6	Скорочення реального доходу населення України на 16% за 2022 рік	-		Попит
7	Впровадження НБУ програми «Купівля валюти під депозит»		+	Попит
8	Рівень безробіття зріс із 9,8% до 25,8% за оцінками НБУ.	-		Попит

Джерело: складено автором на основі джерел [73, 81, 83, 85, 86, 89, 90, 91, 92]

Здійснимо аналітичний аналіз кожного з наведених у табл. 2.3. факторів.

1) Даний фактор має неоднозначну дію на ринок банківських послуг в цілому, проте має позитивну дію на залучення вкладів фізичних осіб. Ставки по депозитах значно підвищилися внаслідок дії даного фактору. Проте на це здатні лише банки з високою ліквідністю, до яких і належить ПУМБ. Відповідно підвищення ставок тягне за собою зростання попиту. У середньому вартість 12-місячних депозитів фізичних осіб зросла на 1.2 в. п. до 12.7% річних. Але, проаналізувавши поточну ситуацію, бачимо що за червень - вересень депозити в гривні в банківській системі зросли всього на 4% (при зростанні інфляції на 7%). Не позитивна картина спостерігається саме на ринку кредитування. За червень та вересень відсоткова ставка за новими кредитами в гривні бізнесу підвищилась на 5,9 %, відповідно до 19,8% річних. Це тягнуло за собою зменшення вартості кредитів. Так, обсяги кредитів в гривні бізнесу за червень -

вересень скоротилися на 9,8 млрд грн (-2%). Всього за липень - вересень гривневий портфель наявних споживчих кредитів зменшився на 16,1 млрд грн (-7%) [85, 86].

2) На даний момент держава гарантує повернення 100% вкладів, і ця гарантія дійсна протягом трьох місяців після завершення воєнного стану в Україні. Після цього сума гарантування становитиме 600 тисяч гривень , на відміну від довоєнних 200 тисяч гривень [81].

3) Банкам вдалося зберегти приплив коштів населення на рахунки та адаптувати операційні процеси до осінньо-зимових ракетних обстрілів та блекаутів.

4) За період війни ринок покинули 6 банків, три з яких належали російським акціонерам: державні МР Банк (Сбербанк), Промінвестбанк, приватний Банк Форвард, а також три вітчизняні: Мегабанк та Банк Січ та Івох Bank, що є позитивним для діяльності стабільних та стійких банків [83, 89].

5) Станом на 1 січня в Україні налічувалося 5336 діючих структурних підрозділів банків. За минулий рік їх кількість скоротилася на 1349 або на 20,2%. У 2022 році було закрито чотири банки, в яких тому було 301 відділення: Промінвестбанк (1), Мегабанк (153), Сбербанк (85) та Січ (62). ПУМБ входить до п'ятірки лідерів серед кількості відділень, що є позитивним результатом даного фактору. [91, 92]

6) Середня номінальна заробітна плата в Україні, за останніми статистичними даними, на 2023 рік складає – 18 261 грн. Так, за підсумками року середня номінальна зарплата в Україні зросла на 0,5%. Однак реальні доходи (з поправкою на рівень інфляції) за минулий 2022 рік впали на 15,8% [90].

7) Щоб мінімізувати тиск на ринку іноземної валюти, 21 липня НБУ дозволив громадянам купувати валюту з подальшим розміщенням на депозит, терміном на 3 місяці. Початкова сума обміну валюти була до еквіваленту 50 тис. грн., але з 1.09.2022 підвищилася до 100 тис. грн. Курс обміну гривні у валюту максимально наближений до курсу НБУ і, як правило, значно нижчий за готівковий обмін, що стимулює попит даного депозиту серед населення.

8) За минулий рік рівень безробіття зріс із 9,8% до 25,8% за оцінками НБУ. Це – результат руйнування підприємств, зниження економічної активності бізнесу в умовах високих ризиків і вимушеної міграції мільйонів українців. Відповідно, це тягне за собою скорочення зарплатних клієнтів в банківській системі.

Відповідно, це тягне за собою скорочення зарплатних клієнтів в банківській системі.

Наступним кроком є формування підсумкової таблиці економічних бізнес-середовища України для виробників послуг банківських депозитів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес середовища середовища України для виробників послуг банківських депозитів

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1 - 10)	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит / пропозиція
Загрози				
1	Збільшення облікової ставки з 10% до 25% річних, тобто у 2,5 рази.	5	Негативний вплив на попит щодо кредитування можна компенсувати створенням спеціальних продуктів на основі споживчих мотивацій та надання додаткових послуг, які будуть перевагами.	Попит / Пропозиція
2	Скорочення банківських відділень за період війни на 20%	7	Втрата відділень тягне за собою втрату валової частини споживачів, тому доцільне оформлення та підтримка банківських продуктів в режимі онлайн, а також мінімізувати банківські процеси, які потребують відділення.	Попит
3	Скорочення реального доходу населення України на 16% за 2022 рік	7	Скорочення реального доходу прямо впливає на відсоток коштів, які клієнти готові відкладати на депозит, відповідно слід заохотити до заощаджень за допомогою програм лояльності для споживачів.	Попит

Продовження таблиці 2.4

4	Рівень безробіття зріс із 9,8% до 25,8% за оцінками НБУ.	6	Заохочення клієнтів, які не отримують ЗП в ПУМБ надалі користуватися картками та іншими продуктами, відповідно збереження клієнтів банку.	Попит
Можливості				
1	Збільшення облікової ставки з 10% до 25% річних, тобто у 2,5 рази.	7	Даний фактор дає можливість збільшувати відсоткові ставки, що може підвищувати попит. Доцільне створення спеціальних депозитних продуктів з особливими умовами.	Попит / Пропозиція
2	Зміни гарантованих сум від ФГВФО з фіксованих 200 тисяч до 100% повернення суми депозиту під час війни та 600 тисяч після закінчення війни	9	Для реалізації даної можливості Банком були спрямовані заходи на заохочення отримання даних виплат через ПУМБ, а також створення спеціального депозиту з особливими умовами для зберігання даних виплат. Доцільно загострити увагу на надійності банку та сформувати певний імідж.	Попит
3	Відновлення темпів зростання ринку за період військових дій	6	Впровадження нових технологій у банківську систему та оновлення онлайн-банкінгу та акцент на діджитальності.	Попит / Пропозиція
4	Скорочення чисельності банків за період військових дій з 71 до 65	6	Даний фактор не тільки дозволяє сформувати імідж надійного та стійкого банку, а й являється можливістю до отримання нових клієнтів. Доцільна розробка заходів зі стимулювання попиту.	Попит
5	Скорочення банківських відділень за період війни на 20%	5	ПУМБ входить до 5 банків із найбільшою мережею відділень. Тому за умови скорочення відділень банків-конкурентів ПУМБ може переманити клієнтів за рахунок діджитальності своїх продуктів.	Попит
6	Впровадження НБУ програми «Купівля валюти під депозит»	8	Умови даної програми однакові для всіх банків, проте кожен банк має індивідуальні умови обслуговування самих рахунків. Безвідсоткове оформлення, відсутність комісії за зняття є потужною перевагою ПУМБ.	Попит

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.3 та експертної оцінки

Таким чином в ході дослідження було виявлення переважання можливостей серед економічних факторів макромаркетингового середовища. Економічні фактори налічують 4 загрози із сумарною оцінкою 25 та 6

можливостей із сумарною оцінкою 41. Це свідчить про те, що банківська система та ринок банківських депозитів поступово стабілізується та має позитивну тенденцію розвитку.

Наступним кроком буде аналіз демографічних факторів макромаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Попередня оцінка впливу демографічних факторів маркомаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит / пропозиція
1.	Виїзд громадян України за кордон внаслідок нападу російських військ на Україну	-	+	Попит / пропозиція
2.	Схильність клієнтів зберігати кошти на карткових рахунках, а не на депозитах	-		Попит
3.	Зростання рівня фінансової грамотності населення до 12,3 балів порівняно з 11,6 балів у 2018 році.		+	Попит
4.	Зростання частки населення України віком 60+ років, станом на 2021 рік – 24%	-		Попит

Джерело: складено автором на основі джерел [93, 95, 96, 97]

Здійснимо аналітичний аналіз кожного з наведених у табл. 2.5. факторів.

1) За наявними даними Управління верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), статус тимчасового захисту у країнах Європи до 3.01.2023 року мали близько 4,9 мільйонів біженців з України. Це майже 1% від загального населення всіх країн Євросоюзу. Найбільшу кількість українців прийняли Польща, Чехія та Німеччина. Проте, загальна кількість громадян України, що перетнула кордон, була близько 8 мільйонів [95]. Незважаючи на негативний контекст фактору та ризик втрати клієнтів, певним позитивним моментом є зростання вартості міжнародних переказів як в національній валюті між вітчизняними банками, так і в іноземних валютах.

2) Громадяни з усіх коштів, які вони тримають в комерційних банках, а це 1,75 трлн гривень, зовсім мало зберігають на депозитних рахунках. Більше 70

відсотків (1,3 трлн гривень) – це гроші на картці, тобто клієнти їх можуть зняти в будь-який момент. І лише близько 30 відсотків (450 млрд гривень) – це депозити. Навіть з моменту підвищення облікової ставки і, відповідно, поступового зростання дохідності за депозитами дане співвідношення не змінилося [93].

3) Протягом останніх трьох років індекс загальної фінансової грамотності українського населення зріс з 11,6 балів у 2018 році до 12,3 балів. Дані результати отримано Проектом USAID "Трансформація фінансового сектору" при співпраці з НБУ під час проведення дослідження "Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021 році". Найбільш високий рівень фінансової грамотності був зафіксований в українців віком 25 – 34 роки (12,7 бали), а також 30 – 59 років (12,6 бали). Менш всього фінансово обізнаною є сучасна молодь віком 18 – 19 років (10,1 бали), а також люди, які старші за 60 років (11,6 бали) [96].

4) За віковою структурою людей віком 60+ в Україні станом на 2021 рік близько 24%, а дітей віком до 14 – приблизно 14-15%. [97] Відповідно, це свідчить про старіння населення, що негативно впливає на банківську систему, так як населення віком 60+ має найнижчий рівень фінансової грамотності.

Наступним кроком є формування підсумкової таблиці демографічних факторів бізнес-середовища України для виробників послуг банківських депозитів (табл. 2.6).

В ході дослідження було виявлення переважання загроз серед демографічних факторів макромаркетингового середовища, зокрема внаслідок політичної ситуації. Демографічні фактори налічують 3 загрози із сумарною оцінкою 18 та 2 можливості із сумарною оцінкою 13. Демографічна ситуація дещо нестабільна, що може негативно впливати на розвиток банківської системи та буде певним рушієм до вдосконалення та оновлення послуг банків.

Таблиця 2.6

Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес середовища
середовища України для виробників послуг банківських депозитів

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1 - 10)	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит / пропозиція
Загрози				
1	Виїзд громадян України за кордон внаслідок нападу російських військ на Україну	6	Онлайн оформлення банківських продуктів та спрощення системи переідентифікації	Попит / пропозиція
2	Схильність клієнтів зберігати кошти на карткових рахунках, а не на депозитах	7	Створення короткострокових депозитів з підвищеною відсотковою ставкою або наявність депозитних продуктів з вільним рухом коштів	Попит
3	Зростання частки населення України віком 60+ років, станом на 2021 рік – 24%	5	Акцент на якості обслуговування у відділеннях, а також доступне та зрозуміле навчання клієнтів щодо використання інтернет-банкінгу у відділеннях	Попит
Можливості				
1	Виїзд громадян України за кордон внаслідок нападу російських військ на Україну	5	Просування банківських послуг щодо отримання та відправлення міжнародних переказів з акцентом на їх зберігання на депозитах	Попит / пропозиція
2	Зростання рівня фінансової грамотності населення до 12,3 балів порівняно з 11,6 балів у 2018 році.	8	Акцент на просуванні депозитів, як прояву фінансової грамотності та раціонального розподілу коштів. При зростанні користувачів послуг слід розробити програми лояльності для постійних клієнтів.	Попит

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.5

Наступним кроком буде аналіз науково-технічних факторів макромаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України (табл. 2.7).

Попередня оцінка впливу науково-технічних факторів
маркокетингового середовища на ринку банківських депозитів України

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит / пропозиція
1	Посилення кібератак на банківську систему з початку військових дій	-		Пропозиція
2	Діджиталізація та перехід на дистанційний режим обслуговування		+	Попит / Пропозиція
3	Розвиток електронних технологій та збільшення інтернет-користувачів		+	Попит

Джерело: складено автором на основі джерел [89, 94, 98, 99, 100]

Здійснимо аналітичний аналіз кожного з наведених у табл. 2.7. факторів.

1) З початку військових дій спостерігаються регулярні спроби масових хакерських атак на банківську систему України. Відповідно, банки повинні посилено розвивати і тестувати стійкість своїх інформаційних систем. Це може призвести до ризику втрати персональних даних клієнтів та нестабільного функціонування внутрішніх інформаційних систем. Тому НБУ впровадив вимоги до роботи системи кіберзахисту в системі фінансових установ України, а також оновив критерії для банків, а також порядок віднесення до об'єктів критичної інформаційної інфраструктури [99].

2) Банки наразі зацікавлені в тому, щоб реалізувати для громадян спрощені у використанні сайти та мобільні застосунки, інвестуючи у діджиталізацію банківських операцій. Зручне дистанційне обслуговування для значної кількості українців, які вимушені виїхати закордон, зараз, в умовах війни, є важливою необхідністю. Позитивним проявом даного фактору є запровадження процесу відкриття рахунків онлайн, отримання міжнародних переказів онлайн тощо. [89, 98] Загалом, в Україні суттєво збільшилася кількість клієнтів банків, які обслуговуються дистанційно. Дистанційно обслуговуються понад дві третини усіх клієнтів банків: 78% суб'єктів господарювання та 68% фізичних осіб (2,4 млн та 51,4 млн клієнтів відповідно). [100]

3) За даними дослідження майже 82 % опитаних споживачів користується інтернетом мінімум раз на тиждень, серед яких 78 % щодня або майже щодня.

Населення міст частіше користується інтернетом, ніж сільське населення. З віком зменшується частина активних користувачів інтернету. Чим вища освіта в громадян, тим частіше вони користуються інтернетом [94].

Наступним кроком є формування підсумкової таблиці науково-технічних факторів бізнес-середовища України для виробників послуг банківських депозитів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів бізнес середовища середовища України для виробників послуг банківських депозитів

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1 - 10)	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит / пропозиція
Загрози				
	Посилення кібератак на банківську систему з початку військових дій	7	Інвестування в проекти з впровадження новітніх програмних продуктів для проведення тестів на проникнення (Penetration Test)	Пропозиція
Можливості				
	Діджиталізація та перехід на дистанційний режим обслуговування	8	Впровадження в інтернет-банкінгу всіх послуг, які потребують споживачі (відкриття рахунку, оформлення депозитів, здійснення оплат і т.д.) Покращення якості дистанційного обслуговування та каналів комунікація відповідно до сегментів споживачів. Мінімізувати потреби клієнтів відвідувати відділення.	Попит / Пропозиція
	Розвиток електронних технологій та збільшення інтернет-користувачів	6	Модернізація інтернет-банкінгу та забезпечити споживачів вирішити базові свої фінансові питання без звернення до співробітників. При просуванні акцент на легкість та зручність використання інтернет-банкінгу.	Попит

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.7

Відповідно, було виявлення переважання можливостей серед науково-технічних факторів, зокрема через популяризацію нових технологій та діджиталізацію населення. Науково-технічні фактори налічують всього 1 загрозу

в 7 балів та 2 можливості із сумарною оцінкою 14. Технологічна ситуація та обізнаність населення мають позитивний вплив на банківську систему, відповідно це свідчить про доцільність використання всіх науково-технічних можливостей в даній сфері.

Наступним кроком буде аналіз природних факторів макромаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України. Природні фактори характеризують наявність природних ресурсів і стан навколишнього природного середовища, що не є важливим в діяльності банківської системи. Банківські послуги не передбачають використання природних ресурсів, відповідно діяльність банків не залежить від стану навколишнього середовища, а також від кліматичної ситуації. Відповідно, природні фактори макромаркетингового середовища не впливають прямо на діяльність банку, і в результаті на вихід банку на іноземний ринок банківських послуг. Екологічні проблеми були головною причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу. Її суть у тому, що, задовольняючи потреби окремих споживачів, фірми повинні враховувати інтереси суспільства в цілому. Діяльність банку не передбачає створення проблем з екологією, відповідно природні фактори ми не розглядаємо.

Наступним кроком буде аналіз культурних факторів макромаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Попередня оцінка впливу культурних факторів маркомаркетингового середовища на ринку банківських депозитів України

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит / пропозиція
1.	Зростання страху споживачів зберігати кошти вдома внаслідок військових дій		+	Попит
2.	Підвищення культури користування мобільними додатками		+	Попит
3.	Схильність споживачів бути лояльними та прихильними до одного банку	-	+	Попит
4.	Загальний рівень довіри до банківської системи та позитивний імідж банку серед населення		+	Попит

Джерело: складено автором на основі джерел [73, 94, 100]

Здійснимо аналітичний аналіз кожного з наведених у табл. 2.9. факторів.

1) У зв'язку з військовими діями, споживачі побоюються зберігати кошти вдома, тому користуються банківськими рахунками або ж короткостроковими депозитами. Відповідно, кошти фізосіб у гривні 2022 року зросли майже на 30%, в іноземній валюті – на 26% [73]. Спостерігається впевненість українців, що зберігання коштів в банку під час війни є найбезпечнішим варіантом (порівняно із зберіганням вдома), так як під час війни відбулися зміни в системі гарантування вкладів.

2) Населення України молодого та середнього віку сучасне та діджитальне, тому схильне до використання іноваційних банківських технологій. Вони зацікавлені в онлайн-обслуговуванні, нових іноваційних продуктах. Старше покоління досі являються прихильниками банківських відділень, проте платежі схильні проводити онлайн. Найрідше користуються інтернетом українці 70+ (27%). Натомість найчастіше використовують інтернет українці віком від 18 до 49 років [94].

3) Згідно із дослідженням, проведеним Media Systems [101], українці схильні бути лояльними до одного банку. Якими б не були тарифи, вітчизняна аудиторія швидше обиратиме продукти “свого” банку, ніж зацікавиться пропозиціями конкурентів (навіть більш вигідними). Відповідно, це становить позитивний вплив на досліджуваний банк, так як ПУМБ має сформовану лояльну аудиторію. Проте, для того щоб отримати нових лояльних клієнтів, які наразі обслуговуються в інших банках, потрібні додаткові зусилля.

4) З початком повномасштабного вторгнення рівень довіри до банків різко підвищився. Цьому сприяли такі фактори, як небажання зберігати кошти вдома через загрозу їх втратити, підвищення гарантованих сум вкладів від Фонду гарантування вкладів, стійкість банківської системи тощо. Це підтверджує статистична інформація: українці почали активніше користуватися послугами різних банків. Як наслідок: кількість клієнтів банків зросла за рік майже на 10% і становила понад 79 млн осіб (2021 році – 72 млн осіб). Кількість відкритих ними

рахунків зростає на 12,8% порівняно з попереднім роком і становила 160,2 млн шт. (у 2021 році – 142 млн шт.). [100]

Наступним кроком є формування підсумкової таблиці культурних факторів бізнес-середовища України для виробників послуг банківських депозитів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Підсумкова таблиця культурних факторів бізнес середовища середовища України для виробників послуг банківських депозитів

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1 - 10)	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит / пропозиція
Загрози				
1	Схильність споживачів бути лояльними та прихильними до одного банку	6	Щоб сформувати попит від споживачів, які лояльні до банку-конкурента потрібно задовільнити ті їхні потреби, які не задовольняє конкурент. Насамперед, якість обслуговування та умови депозитних продуктів і їх асортимент.	Попит
Можливості				
1	Зростання страху споживачів зберігати кошти вдома внаслідок військових дій	8	Варто стимулювати клієнтів до розміщення коштів саме на депозитних (строкових), а не на поточних рахунках шляхом розробки спеціальних продуктів на короткий термін з підвищеними ставками.	Попит
2	Підвищення культури користування мобільними додатками	5	Вдосконалення мобільного застосунку відповідно до актуальних потреб споживачів та спрощення інтерфейсу застосунку. Повний перехід в дистанційний канал обслуговування у вигляді саме застосунку.	Попит
3	Схильність споживачів бути лояльними та прихильними до одного банку	5	Утримання поточних клієнтів за рахунок програм лояльності (кеш бек, акційні пропозиції тощо), а також постійна комунікація зі споживачами.	Попит
4	Загальний рівень довіри споживачів до банківської системи та позитивний імідж банку серед населення	7	Сформований позитивний імідж банківської системи слід підкріпити іміджем самого банку, вдосконалити позиціонування.	Попит

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.9

Під час дослідження було виявлено переважний позитивний вплив культурних факторів на ринок банківських депозитів. Культурні фактори налічують 1 загрозу в 6 балів та 4 можливості із сумарною оцінкою 25. Це свідчить про те, що за час війни відношення до банківської системи змінилося в позитивну сторону, що є можливістю для банківської сфери.

Наступним етапом є формування підсумкової таблиці оцінок макромаркетингових факторів. Детальна інформація про них представлена нижче.

Для визначення вагового коефіцієнту використаємо шкалу до постійної суми, коли ціле число (100) розподіляється між групами факторів. Відповідно поділ відбувається наступним чином:

- політико-правові фактори – 20 балів;
- Економічні фактори – 30 балів;
- Демографічні фактори – 20 балів;
- Науково-технічні фактори – 15 балів;
- Соціальні фактори – 15 балів.

Із всієї сукупності факторів макросередовища найбільш відчутний вплив на діяльність комерційних банків справляють економічні фактори, так як їх найбільше і вони мають найбільше експертну бальну оцінку при аналізі, тож мають 30 балів. Вагомими також є політико-правові та демографічні фактори, які мають достатню кількість проблем та можливостей, а також високі оцінки значущості факторів, тож вони мають по 20 балів. Врахування факторів науково-технічного характеру дозволяє з однієї сторони постійно вдосконалювати рівень технічного оснащення банків і банківських технологій, а з іншої сторони виявляти найбільш перспективні галузі виробництва і орієнтувати на них свою діяльність, проте їх вплив значно менший, тож ваговий коефіцієнт становить всього 15. Вплив культурних факторів також є досить відчутним, тож коефіцієнт також становить 15.

Враховуючи дані оцінки, маємо наступну ситуацію при створенні підсумкової таблиці 2.11.

Зведена таблиця зважених оцінок макрофакторів

№	Фактори макросередовища	Важливість факторів	Оцінка загроз	Оцінка можливостей	Зважена оцінка
1	Політико-правові	20	20*14=280	20*21=420	+140
2	Економічні	30	30*25=750	30*41=1230	+480
3	Демографічні	20	20*18=360	20*13=260	-100
4	Науково-технічні	15	15*7=105	15*14=210	+105
5	Культурні	15	15*6=90	15*25=375	+285
Всього		100	-1585	+2495	+910

Джерело: складено автором на основі таблиць 2.1 – 2.10

Таким чином, макромаркетингове середовище ринку банківських депозитів має більше можливостей для роботи банку ніж загроз. Як показали результати дослідження, загальна оцінка ринкових загроз, з урахуванням всіх коефіцієнтів, становить 1585, а загальна оцінка ринкових можливостей – 2495. Найбільший, як позитивний, так і негативний вплив на ринок мають економічні фактори, враховуючи їхню кількість та найбільшу ринкову значимість, враховуючи специфіку галузі. Проте, співвідношення позитивних на негативних факторів показує, що банківська сфера активно розвивається та має досить потужні можливості. Важливими факторами також є політико-правові, які мають позитивний вплив на ринок, та демографічні, в яких переважають загрози внаслідок ринкової та політичної ситуації в Україні.

Отже, розраховані експертні оцінки у відповідності до ринкових загроз та можливостей показують наявність можливостей на ринку банківських депозитів в Україні для виробників даних послуг набагато більше, ніж загроз.

Далі проведемо аналіз мікрмаркетингового середовища АТ «ПУМБ», а саме клієнтів та конкурентів компанії.

Для початку проаналізуємо загальне конкурентне середовище банку «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів України. З цією метою складемо попередню табл. 2.12 факторів впливу конкурентного середовища на діяльність банківських установ та проведемо аналіз.

Попередня оцінка впливу факторів конкурентів мікромаркетингового середовища

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит / пропозиція
1.	Зниження рівня конкуренції внаслідок реформ НБУ (скорочення кількості банків до 65)		+	Попит / пропозиція
2.	Наявність яскраво вираженого лідера – Приват Банк	-	+	Попит / пропозиція
3.	Популяризація сучасних необанків серед аудиторії молодих споживачів	-		Попит / пропозиція

Джерело: складено автором на основі джерел [56, 62, 91]

1) Національним банком України в останні роки було проведено ряд реформ щодо банківської системи України. Згідно з результатами даних реформ, станом на 1.04.2022 р. в Україні функціонує 65 банків, в той час як станом на початок 2023 – 67, на травень 2022 – 69, а на початок 2022 року була 71 банківська установа. Порівняно із попередніми періодами, де у 2017 р. функціонувало 82 банки, в 2014 р. - 145 банків, спостерігаються тотальні зміни ринку банківських послуг [91]. Особливо беручи до уваги швидку зміну кількості установ за період військових дій.

2) Приват банк займає наразі позицію лідера, маючи частку ринку 34.94%. Другий банк за часткою ринку Ощадбанк має частку всього 17.5%, що свідчить про стійкість позиції лідера ринку. Даний фактор не є абсолютно негативним, так як ПУМБ не претендує на позицію лідера ринку і на ринку не відбувається боротьби за звання лідера. [56, 62]

3) Сучасний стан необанків в Україні налічує сім віртуальних банків: Monobank, Sportbank, Todobank, O.Bank, Neobank, Izibank, Банк Власний Рахунок, які по суті є цифровими додатками до звичайних банків. Проте, беручи до уваги успіх Monobank, який вже має більше ніж 5,1 млн клієнтів, можна стверджувати, що необанки створюють значну конкуренцію традиційним банкам.

Наступним кроком є формування підсумкової таблиці факторів конкурентів бізнес-середовища України для виробників послуг банківських депозитів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Підсумкова таблиця факторів конкурентів

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1 - 10)	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит / пропозиція
Загрози				
1	Наявність яскраво вираженого лідера – Приват Банк	5	Детальний аналіз даного гравця ринку, приділяючи увагу його слабким сторонам, та на основі цього вдосконалення власних послуг	Попит / пропозиція
2	Популяризація сучасних необанків серед аудиторії молодих споживачів	7	Посилення діджиталізації банку, а саме мобільного застосунку у відповідності до переваг необанків	Попит / пропозиція
Можливості				
1	Зниження рівня конкуренції внаслідок реформ НБУ (скорочення кількості банків до 65)	8	Компанії варто провести конкурентний аналіз, визначити свої слабкі та сильні сторони, сформувавши правильне позиціонування	Попит / пропозиція
2	Наявність яскраво вираженого лідера – Приват Банк	4	Дана ринкова ситуація мінімізує боротьбу за звання лідера. Зосередження уваги на відмінності від конкурента.	Попит / пропозиція

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.12

Після даного аналізу можна зробити висновок, що ринок України має значне та інноваційне наповнення послугами українських банків, що з одного боку відкриває більше можливостей для розвитку, а з іншого може свідчити про потужну конкуренцію серед наявних банків. Загрози та можливості факторів конкурентів ідентичні як по кількості, так і по сумі балів. Детальніше конкурентне середовище проаналізуємо в наступному пункті даного розділу.

Наступним етапом є аналіз факторів впливу споживачів. Для початку складемо таблицю сегментування послуг банківських депозитів, в якій визначимо відмінності в мотиваціях та комплексі маркетингу сегментів споживачів.

Таблиця 2.14

Відмінності у мотиваціях та комплексі маркетингу сегментів споживачів

Критерій сегментування	Змінна сегментування	Значення змінної сегментування	Відмінності	
			у потребах споживачів	у комплексі маркетингу
1. Демографічний	1.1 Вік	До 25 років	Вільний рух коштів та максимізація вигоди від обраного депозиту	Product: депозит з вільним рухом коштів та/або короткий термін депозиту Price: максимізація відсоткових ставок Promotion: соціальні мережі та реклама в інтернеті
		25-40 років	Строкові депозити, довгий термін, можливість поповнення депозиту. Актуальні валютні депозити.	Product: строкові від 3-х місяців, валютні депозити, можливість накопичення (поповнення) Price: середня ринкова відсоткова ставка Promotion: розсилка в додатку та на пошту / месенджери
		40-55 років	Орієнтація на строкові депозити, перевага надається валютним депозитам.	Product: депозити з максимальним терміном, валютні депозити Price: максимізація відсоткових ставок
		55+ років	Збереження коштів та їх накопичення і примноження	Product: максимальний термін та відсоткова ставка, можливість накопичення та пролонгації Price: максимальна відсоткова ставка, програми лояльності Promotion: розсилка в месенджерах / інтернет-банкінгу, телемаркетинг та продаж у відділеннях
	1.2. Рівень доходу	Високий	Актуальні валютні депозити, довгострокові вклади з накопиченням, пасивний дохід та зберігання коштів	Product: довгостроковий вклад, накопичення Price: відсоткова ставка на рівні чи вище конкурентів Promotion: реклама в інтернеті, на суміжних ресурсах (мін фін тощо), розсилка в інтернет-банкінгу Place: переважно онлайн-обслуговування

		Середній	Максимізація доходу по депозиту та диверсифікація вкладів на різних умовах з метою найбільшої вигоди.	Product: тривалий термін депозиту Price: максимальна відсоткова ставка Promotion: реклама в інтернеті, на суміжних ресурсах (мін фін тощо), розсилка в інтернет-банкінгу
		Нижче середнього	Вільний доступ до своїх коштів та максимізація вигоди по депозиту, можливість оформити все швидко	Product: короткострокові вклади та вклади з вільним рухом коштів Price: максимальна відсоткова ставка (вище, ніж в основних конкурентів) Promotion: реклама в інтернеті та соціалпльних мережах, розсилка в інтернет-банкінгу, месенджерах Place: переважно онлайн-обслуговування
2. Поведінкові	1.1. Шукані вигоди	Фінансова вигода	Максимізація прибутку від виплати відсотків	Product: Довгострокові вклади, переважно гривня Price: максимальна відсоткова ставка (вище, ніж в основних конкурентів) Promotion: реклама в інтернеті, розсилка в інтернет-банкінгу, месенджерах
		Заощадження коштів	Накопичення коштів на майбутнє з певною метою	Product: Довгострокові вклади Price: висока відсоткова ставка Promotion: реклама в інтернеті, розсилка в інтернет-банкінгу, месенджерах
		Безпека	Збереження власних коштів та турбота про їх безпеку	Product: Вклади з середнім та довгим терміном Promotion: акцент на надійності банку та участі у ФГВУ
	1.2. Статус користувача	Не користуються послугами	Бажають мати депозит з максимальною відсотковою ставкою та широким спектром додаткових переваг	Product: Широкий асортимент наявних депозитів з різними умовами Price: максимальна відсоткова ставка (вище, ніж в основних конкурентів) Promotion: реклама в інтернеті

		Потенційні користувачі	Знаходяться в пошуку банку, бажають отримати максимальну вигоду за задоволення власних мотивацій	Product: Широкий асортимент наявних депозитів з різними умовами Price: максимальна відсоткова ставка (вище, ніж в основних конкурентів) Promotion: реклама в інтернеті
		Користувачі-новачки	Бажають отримати позитивний досвід від співпраці новим з банком	Product: Широкий асортимент наявних депозитів Price: Конкурентна відсоткова ставка Promotion: інформування в інтернет-банкінгу та розсилка в месенджерах та просування в інтернеті
		Регулярні користувачі	Лояльні споживачі, що пріоритетно обирають депозити ПУМБ, так як користуються іншими послуги	Product: Широкий асортимент наявних депозитів Price: Програма лояльності для постійних користувачів по відсоткових ставках Promotion: інформування в інтернет-банкінгу та розсилка в месенджерах
3.Психогр афічні	1.1 Спосіб життя	Активний спосіб життя	Особи, що цінують вільний рух коштів	Product: Широкий асортимент наявних депозитів, можливість зняття та поповнення
		Пасивний та стабільний спосіб життя	Схильність до накопичення коштів	Product: Депозити з тривалим терміном та можливістю поповнення Price: Максимальна відсоткова ставка
	1.2 Особистісна орієнтація	Споживачі, орієнтовані на минуле	Вибір надійного вкладу, з яким вже мали справу. Пролонгіція наявних депозитів чи вибір схожих	Product: можливість пролонгації поточних вкладів Price: Програма лояльності для постійних користувачів по відсоткових ставках Promotion: реклама в інтернеті, акцент на надійності
		Споживачі, орієнтовані на сьогодення	Вибір вкладу з максимальною відсотковою ставкою, миттєва вигода від вкладу	Product: Депозити з коротким терміном або ж з вільним рухом коштів Price: Максимальна відсоткова ставка Promotion: інформування в інтернет-банкінгу та розсилка в месенджерах, акцент на високих відсотках

		Споживачі, орієнтовані на майбутнє	Вибір вкладу на перспективу подальшої вигоди в майбутньому	Product: Широкий асортимент наявних депозитів Price: Максимальна відсоткова ставка Promotion: інформування в інтернет-банкінгу та розсилка в месенджерах, акцент на високих відсотках
--	--	------------------------------------	--	--

Джерело: розроблено автором

Сегменти споживачів сам банк «ПУМБ» розподіляє сегменти на масовий та персону (преміум) з основною відмінністю в статусі споживача. В ході даного дослідження мова йдеться саме про масовий сегмент користувачів. Тож, на даний момент банк «ПУМБ» обрав стратегію масового маркетингу і створив депозитні продукти які мають схожі характеристики і доповнюють один одного і підходять практично всім користувачам банківських послуг.

Проте, можемо виділити портрет основної цільової аудиторії: чоловіки та жінки, віком від 18 до 60 років, з середнім та вище-середнього доходом (від 20 тис. до 50 тис. на індивідуальне господарство), проживають в Україні (без червоної зони), переважно у середніх та великих містах, діджитальні (використовують інтернет-банкінг).

Також проаналізуємо вплив контактних аудиторій на ринку послуг банківських депозитів України. Це такі аудиторії, як співробітники банку, інші фінансово-кредитні установи, державні організації. З цією метою складемо попередню табл. 2.15 факторів впливу контактних аудиторій на діяльність банківських установ та проведемо аналіз.

Таблиця 2.15

Попередня оцінка впливу факторів контактних аудиторій
мікроркетингового середовища

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит / пропозиція
1.	ПУМБ зайняв 31 місце в ТОП-100 роботодавців України та 1 місце серед всіх банків.		+	Попит / пропозиція
2.	Зростання чисельності волонтерських організацій та благодійних фондів		+	Попит

Продовження табл. 2.15

3.	За ініціативи НБУ була сформована спільна банківська мережа – POWER BANKING.		+	Попит / пропозиція
4.	Проведення оновлення ліцензій від НБУ фінансовим небанківських установам, відповідно до Закону України "Про платіжні послуги" та посилені перевірки всіх фінансових установ. .		+	Попит / пропозиція

Джерело: складено автором на основі джерел [58, 73, 102, 103, 104, 105]

Здійснимо аналітичний аналіз кожного з наведених у табл. 2.15. факторів.

1) ПУМБ зайняв 31 місце у ТОП-50 та зайняв першу позицію серед 5 банків. Рейтинг роботодавців було складено на основі анкет, які анонімно заповнювали працівники українських компаній. Загалом було отримано понад 28 000 анкет. Цьогорічний рейтинг виявився наймасштабнішим за всю історію рейтингів роботодавців від Forbes Ukraine. [58] Опитування стало наймасштабнішим в історії Forbes. У ньому взяли участь понад чверть відсотка усіх зайнятих в Україні. Отримано 28 663 анкет від співробітників, з них 98% відповідають встановленим критеріям. [102] Відповідно, банк забезпечив комфортні умови праці для співробітників. Цей фактор має позитивний вплив, так як не тільки формує імідж роботодавця, а й забезпечує наявність лояльних клієнтів у вигляді співробітників.

2) З 24 лютого до 30 червня 2022 року в Україні було зареєстровано 4365 громадських волонтерських організацій. Для прикладу, за весь 2021 рік в Україні з'явилися 792 нові благодійні організації. А за трохи більше як 4 місяці 2022-го – у понад 4 рази більше. [103] Дана ситуація виникла через повномасштабне вторгнення з боку росії. «ПУМБ є фінансовим партнером багатьох благодійних фондів, які сьогодні забезпечують українських воїнів та волонтерів. ПУМБ приймає перекази без комісії на рахунки благодійних фондів для підтримки ЗСУ, ТрО та волонтерів у всіх дистанційних каналах та працюючих відділеннях. Також, банк запустив власний соціальний проект «Ми однієї крові», який спрямований на фінансування ініціатив з донорства крові». [58] Даний факт підвищує імідж банку в очах споживачів.

3) POWER BANKING – це створена за ініціативи НБУ об'єднана мережа відділень банків України, які будуть працювати та надавати необхідні послуги клієнтам навіть під час блекауту. На сьогодні мережа POWER BANKING об'єднує всі 14 системно важливих банків, включно із банком ПУМБ, відділення яких стали основою цієї мережі, та залучає інших учасників банківського ринку. [58, 73, 103]

4) 01 серпня 2022 року введено в дію Закону України "Про платіжні послуги". Відповідно до цього фінансові установи мають переоформити свої ліцензії і не всі установи отримують дані ліцензії. Також за порушення законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення до ряду установ застосовані заходи впливу, частина з яких повністю закриті. Це підвищує попит на банківські продукти, як більш надійні. [73]

Наступним кроком є формування підсумкової таблиці факторів контактних аудиторій бізнес-середовища України для виробників послуг банківських депозитів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Підсумкова таблиця факторів контактних аудиторій

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1 - 10)	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит / пропозиція
Загрози				
Загрози відсутні				
Можливості				
1	ПУМБ зайняв 31 місце в ТОП-100 роботодавців України та 1 місце серед всіх банків.	8	Вивчення та задоволення потреб співробітників банку надзвичайно важливе, так як вони є найлояльнішими клієнтами. Тому банк має не тільки підтримувати дані показники, а й покращувати їх. Необхідно дослідити найнижчі показники рейтингу.	Попит / пропозиція
2	Зростання чисельності волонтерських організацій та благодійних фондів	5	Слід робити акцент в позиціонування та просуванні на активній співпраці з волонтерськими організаціями.	Попит

Продовження табл. 2.16

3	За ініціативи НБУ була сформована спільна банківська мережа – POWER BANKING.	5	Участь в даній мережі дозволяє банкам зберігати лояльність споживачів, особливо до банківських відділень.	Попит / пропозиція
4	Проведення оновлення ліцензій від НБУ фінансовим небанківських установам, та посилені перевірки всіх фінансових установ. .	4	Даний фактор підвищує довіру населення до банків, так як банки посилюють свій імідж, як надійних установ. Особливо банки, які очолюють рейтинг надійності.	Попит / пропозиція

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.15

Після аналізу контактних аудиторій можна зробити висновок, що ринок послуг банківських депозитів, як і банківських послуг загалом, не містить загроз з боку контактних аудиторій для банку «ПУМБ». Така ситуація склалася, загалом, внаслідок повномасштабного вторгнення з боку рф, так як серед фінансово-кредитних установ лише банки є досить стійкими для успішного функціонування в даних умовах. Крім того, зростання різноманітних програм, в яких банки беруть участь, та волонтерських організацій, які фінансуються банками, дає можливість активним банкам формувати позитивний імідж в очах споживачів. Це, в свою чергу, підвищує рівень лояльності споживачів, для яких дана тема є важливою.

Таким чином мікроркетингове середовище має лише певні загрози з боку конкурентів, проте загалом можливостей значно більше. Загрози загалом становлять всього 12 балів, тоді як можливості набрали 34 бали, що майже втричі більше. На даний момент, ринок послуг банківських депозитів є сприятливим для банку «ПУМБ».

2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища ринку послуг банківських депозитів України

Ефективна діяльність кожного комерційного банку України прямо залежить від наявності вільних коштів на рахунку. Кошти, що в основному формують фінансову базу банків – це депозитні вклади. Саме тому, сьогодні особливої уваги набуває роль і місце депозитних коштів у загальній структурі банківських ресурсів.

Протягом останнього десятиріччя динаміка залучення депозитних коштів фізичних осіб на рахунки банків у країні мала тенденцію до зростання (рис. 2.1). Однак останніми роками тенденція зростання вкладів супроводжується відносним зниженням платоспроможності населення та нестабільністю української гривні, що тягне за собою тенденцію до зниження вартості депозитів в іноземній валюті (рис. 2.1).

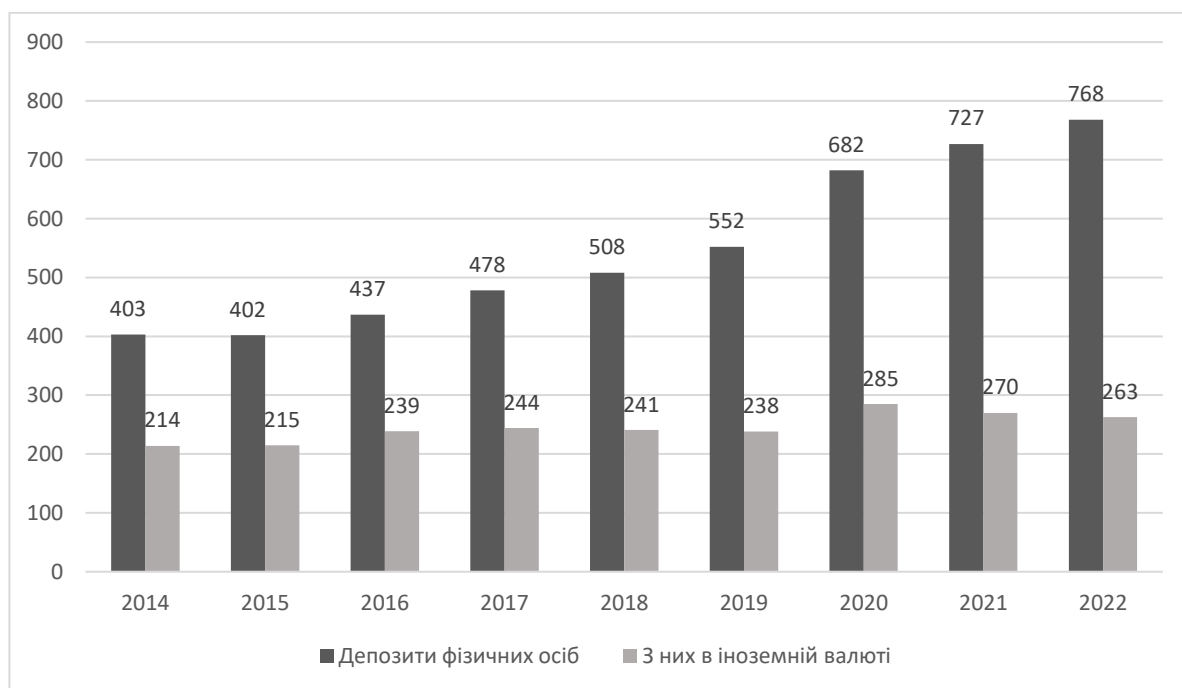


Рис. 2.1 Загальна вартість депозитів фізичних осіб, млрд грн

Джерело: побудовано за даними [91]

Процентна ставка на депозити є одним із основних факторів, що формують попит на залучення вкладів населення. Станом на 1 лютого 2023 року середня ставка за депозитами у національній валюті становить 14,69%, у іноземній валюті 1,27%. У розрізі 2013-2023 років процентні ставки коливалися в межах 9-14,69% в національній валюті і 1,55-1,27% у іноземній валюті (рис.2.2).

Український індекс ставок за депозитами фізичних осіб для гривневих вкладів зростав в середньому на 1% щомісячно з дня підвищення облікової ставки та досяг значення 12%. На момент запровадження підвищеної облікової ставки це значення дорівнювало 7%. На сьогодні максимальні ставки за депозитами населення у гривні досягли значень 17-18% річних. Ставки в іноземній валюті за цей час практично не зазнали змін.

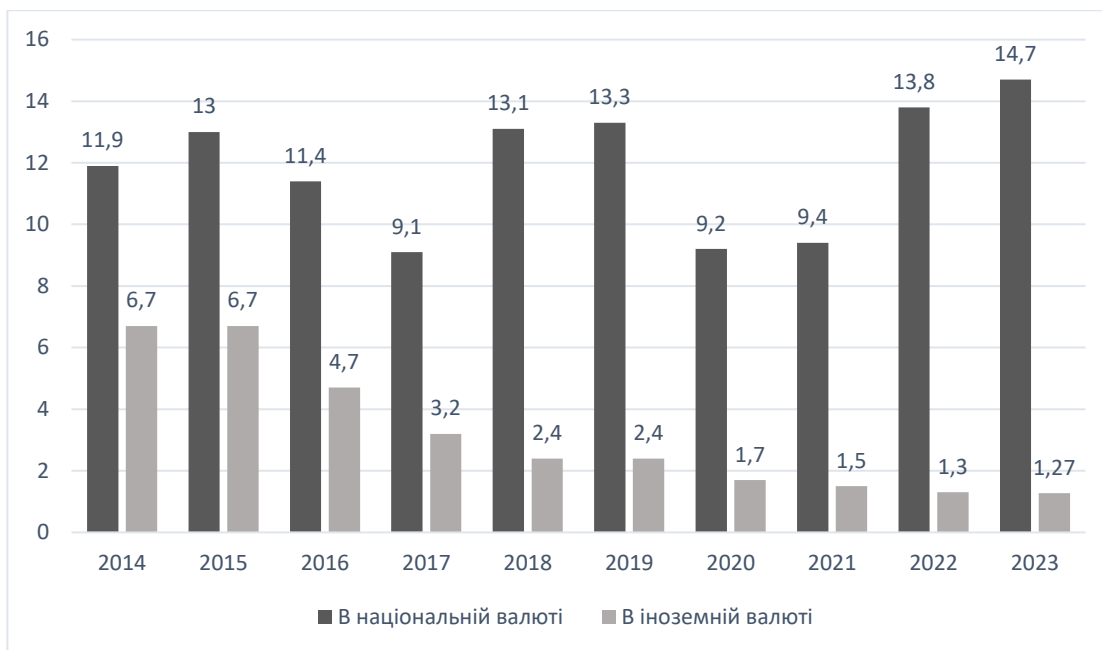


Рис. 2.2. Процентні ставки за депозитами у національній та іноземній валюті в період за 2014-2023 роки [62]

Національним банком України в останні роки було проведено ряд реформ щодо банківської системи України. Дане оздоровлення банківської системи призвело до суттєвого зменшення кількості банків та до змін у функціонуванні наявних банків. Згідно з результатами даних реформ, станом на 1.04.2023 р. в Україні функціонує 65 банків, в той час як станом на травень 2022 – 69, а на початок 2022 року була 71 банківська установа. Порівняно із попередніми періодами, де у 2017 р. функціонувало 82 банки, в 2014 р. - 145 банків, спостерігаються тотальні зміни ринку банківських послуг (рис. 2.3).

Банківський сектор України пройшов перші місяці війни з помірними втратами завдяки своєчасним діям Національного банку та банків для забезпечення безперебійної роботи фінустанов. Ліквідність системи зростала завдяки подальшому припливу коштів клієнтів. Вперше з початку повномасштабної війни почали збільшуватися строкові вклади у гривні, а строкові вклади в іноземній валюті відновили зростання вперше з часів коронакризи.



Рис. 2.3. Кількість банківських установ на ринку України

Джерело: побудовано за даними [91]

Розглянемо бар'єри входження у галузь за допомогою моделі «5 сил Портера» (табл. 2.17). Відповідно до моделі основними загрозами для входження у галузь є конкуренція між банками та можливість втрати наявного клієнта.

Таблиця 2.17

Експертна оцінка конкурентного середовища АТ «ПУМБ» на ринку банківських депозитів (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1.Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Високий рівень фінансових інвестицій			X
		Низький ступінь диференціації продукції	X		
		Ймовірний швидкий відтік коштів і втрата ліквідності комерційного банку		X	
		Необхідність залучення значного обсягу депозитних операцій			X
		Широка доступність до даних та зростання їх об'єму	X		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Неактивне застосування цінових і нецінових методів маркетингової політики		X	
		Активне впровадження стратегії цифрового банкінгу		X	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів $I(нк) = 14/7=2$					

Продовження таблиці 2.17

2.Поява товарів - замінників	2.1. Вплив товарів - замінників	Стрімке зростання необанків та цифрових банків		X	
		Перевагу отримує вклад з вищою відсотковою ставкою		X	
		Відсутність значних відмінностей в асортименті депозитів основних конкурентів	X		
<i>Середнє значення впливу появи товарів-замінників $I (тз) = 5/3=1,67$</i>					
3.Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Вплив супутніх послуг банку на вибір покупцями депозиту			X
		Високий рівень впливу відсоткової ставки на вибір споживачами депозиту		X	
	3.2.Торговельна сила споживачів	Слабкий контроль банку над обсягом депозитних операцій		X	
		Зростання рівня інформованості споживачів про послуги депозитів			X
<i>Середнє значення впливу конкурентної сили покупців $I (пок) = 10/4=2,5$</i>					
4.Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальників		X	
<i>Середнє значення впливу конкурентної сили постачальників $I (пост) = 2/2=1$</i>					
5.Конкурентія між існуючими на ринку фірмами	5.1 Ступінь інтенсивності конкуренції	Наявність значної кількості малих необанків – конкурентів			X
		Приріст попиту на послуги банківських депозитів після початку військових дій		X	
		2 найбільші державні банки займають близько 50% ринку			X
	5.2.Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Зростання конкурентних позицій досліджуваного банку		X	
		Зростання інтенсивності досліджень конкурентів	X		
<i>Середнє значення впливу конкуренції між фірмами $I (к) = 11/5=2,2$</i>					

Джерело: побудовано автором за даними [56, 57, 58, 65, 66, 91]

За даними наявних експертних оцінок, наведених у таблиці 2.17 розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,05 * I_{\text{пост}} + 0,25 * I_{\text{к}}$$

$$\text{Квпливу} = 0,2 * 2 + 0,2 * 1,67 + 0,3 * 2,5 + 0,05 * 1 + 0,25 * 2,2 = 2,08$$

Таким чином, рівень впливу конкурентного середовища на ринку послуг банківських депозитів середній, що є сприятливим для розвитку АТ «ПУМБ», тому, що значення коефіцієнту загального впливу менше 2,5 свідчить про сприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію.

Після проведення експертної оцінки конкурентного середовища на ринку послуг банківських депозитів України, необхідно виділити основних конкурентів та оцінити рівень конкурентоспроможності АТ «ПУМБ».

За даними інформаційних ресурсів «Мінфін» та «Форіншурер» були проаналізовані такі рейтинги банків, як рейтинг надійності банків, рейтинг стійкості банків та рейтинги найбільших банків по депозитах. Також проаналізовані показники 10-ти найбільших банків по кожному рейтингу (Табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Показники 10-ти найбільших учасників ринку за 3 квартали 2022 року

Банк	Місце в рейтингу	Частка ринку, %	Вартість депозитів фізичних осіб, млн. грн.	Величина активів, млн. грн.
Приватбанк	1	34.94%	301 312	491 397
Ощадбанк	2	17.5%	150 960	245 034
Райффайзен Банк	3	5.97%	51 483	156 820
Сенс Банк	4	5.19%	44 747	84 258
Універсал Банк	5	4.91%	42 377	69 646
ПУМБ	6	4.23%	36 515	105 953
Укрсиббанк	7	3.96%	34 187	97 017
Укрексімбанк	8	3.64%	31 400	214 801
Укргазбанк	9	3.54%	30 487	146 557
ОТР Bank	10	2.73%	23 571	78 419

Джерело: побудовано автором за даними [56, 57]

Побудуємо 2 карти стратегічних груп конкурентів. В першій основними параметрами візьмемо позицію в рейтингу та частку ринку (рис. 2.4).

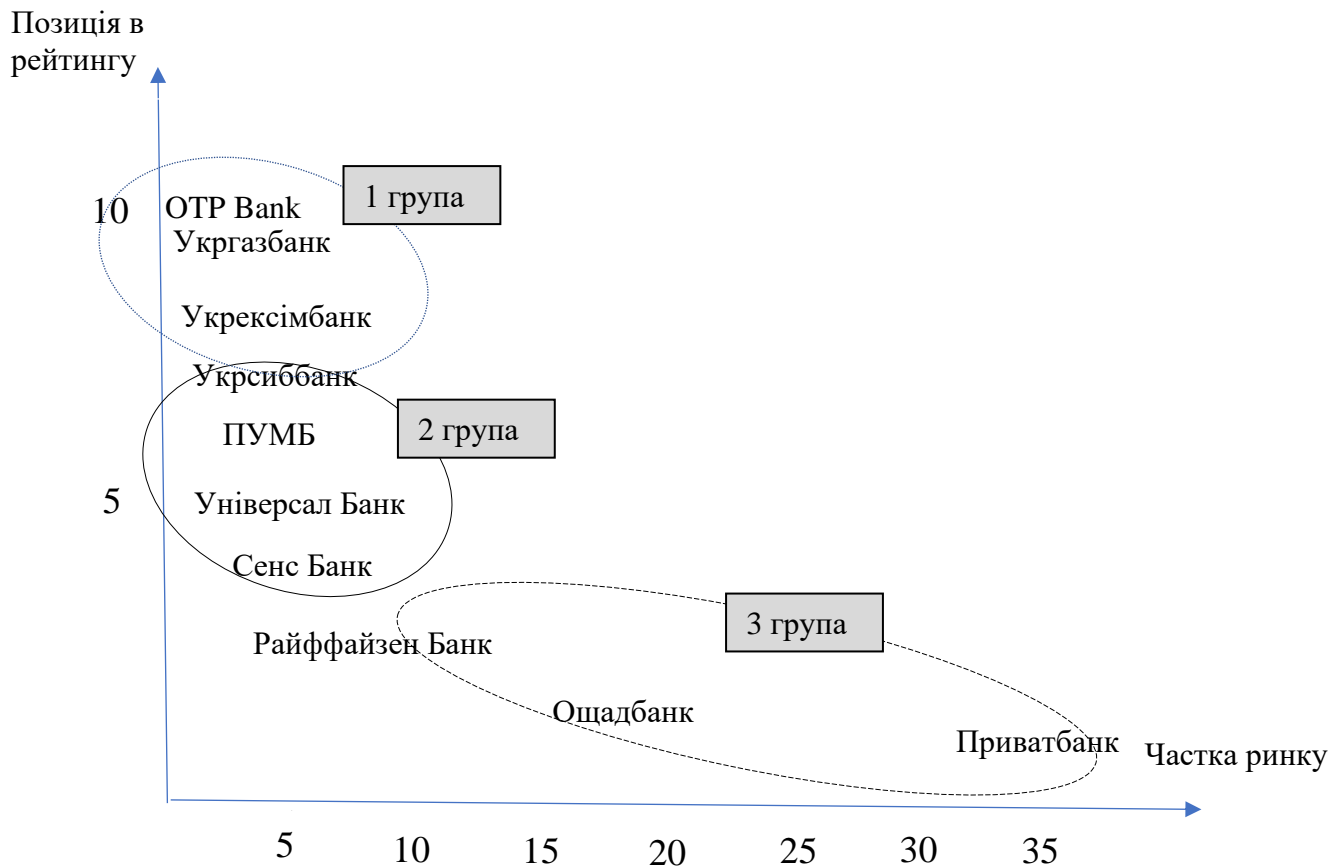


Рис. 2.4 Карта стратегічних груп конкурентів на ринку банківських депозитів України

Джерело: побудовано автором за даними [56, 57]

В другій основними параметрами візьмемо вартість депозитів та величина активів банку (Рис. 2.5).

Для подальшого дослідження конкуренції у галузі зосередимо увагу саме на банку АТ «ПУМБ» - потужному гравці на ринку депозитних послуг України. Варто здійснити порівняльний аналіз ознак компанії з найближчими конкурентами (табл. 2.19).

Карти надали можливість виділити 3 основні групи конкурентів: «Універсал Банк», «Укрсиббанк», «Сенс Банк».

Проте банк «Укрсиббанк» тимчасово призупинив можливість оформлення депозитних продуктів, тож він виключається із дослідження.

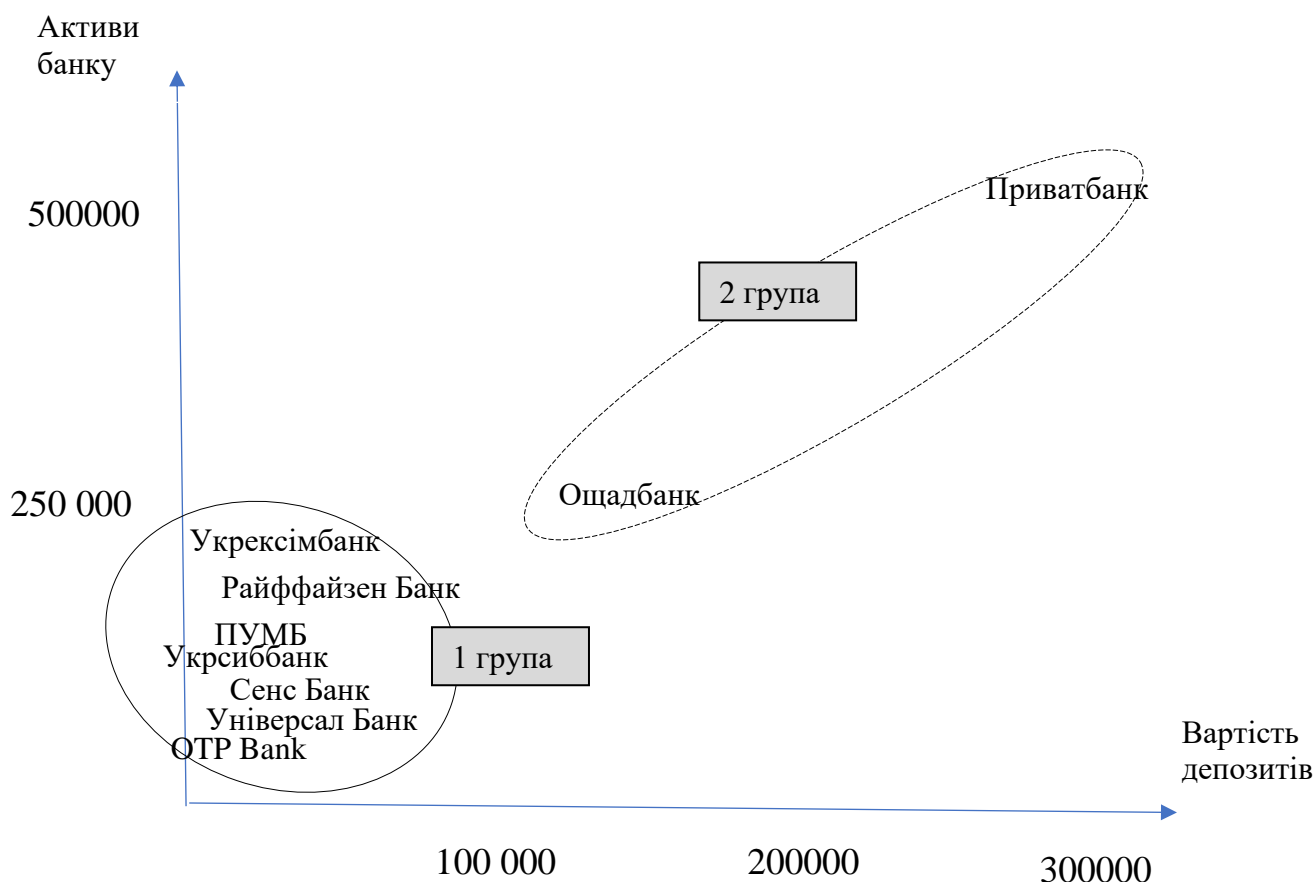


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку банківських депозитів України

Джерело: побудовано автором за даними [56, 57]

Таблиця 2.19

Конкурентний аналіз банківських установ на ринку банківських депозитів України

Ознака	Банк		
	ПУМБ	Універсал Банк	Сенс Банк
Позиції на ринку			
Чистий прибуток	48 млн грн	878 млн грн	-4 318 млн грн
Величина активів	105 953 млн грн	69 646 млн грн	84 258 млн грн
Обсяг депозитних вкладів	36 515 млн грн	42 377 млн грн	44 747 млн грн
Місце в рейтингу	6	5	4
Частка банку в обсязі вкладів	4.23%	4.91%	5.19%

Продовження таблиці 2.19

Досвід роботи на ринку	Банк діє на ринку з 1991 року, приватний банк, Головний акціонер банку — ТОВ «СКМ Фінанс». Банк входить до переліку НБУ системно-важливих банків країни. Також, ПУМБ – один із 5 банків України, уповноважених на зберігання запасів готівки НБУ.	Universal Bank був заснований у 1994 році. У 2017 р. на базі банку у співпраці з Fintech Band був створений унікальний продукт — перший віртуальний банк, який отримав назву monobank.	Банк засновано у 1992 році. З 2001 до 2022 року вів діяльність під брендом Альфа-Банк Україна. У 2022 році Правління Банку вирішило відмовитися від бренду Альфа і продовжити роботу під іншим брендом — Сенса Банк (Sense Bank).
Характер послуги, що пропонується			
Максимальна відсоткова ставка по депозиту в гривні	16%	16%	18%
Максимальна відсоткова ставка по депозиту в доларах	1,2%	0,1%	3%
Асортимент	В асортименті 6 позицій	В асортименті 1 універсальний депозитний продукт	В асортименті 5 позицій
Програма лояльності	Так	Ні	Так
Можливість відкрити депозит дистанційно	Так	Так	Так
Сервіси віддаленого доступу	Так	Так	Так
Участь у Фонді гарантування вкладів	Так	Так	Так
Маркетингова діяльність			
Досвід просування	Реклама в інтернеті, зокрема у соціальних мережах, реклама у ЗМІ, телебаченні.	Реклама в інтернеті, зокрема у соціальних мережах, реклама у ЗМІ, банерна реклама, а також реклама на місці продажу.	Реклама в інтернеті, зокрема у соціальних мережах, реклама у ЗМІ, телебаченні банерна реклама.
Маркетингова стратегія	Диференційований маркетинг	Диференційований маркетинг	Диференційований маркетинг
Наявність власної збутової мережі / використання посередників	Збут через власні канали та використання сервісів-посередників	Збут через власні канали та використання сервісів-посередників	Збут через власні канали та використання сервісів-посередників

Джерело: побудовано автором за даними [56, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 91]

станом на лютий 2023 року

Найближчим конкурентом для банку «ПУМБ» згідно критеріїв порівняння виявився Універсал Банк.

Наступним кроком проведемо оцінювання сильних та слабких сторін банку «ПУМБ» порівняно з основними конкурентами (табл. 2.19) на основі вищезазначеної таблиці 2.17 та детальне оцінювання конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» (табл. 2.20) з подальшою побудовою багатокутників конкурентоспроможності. За результатами експертного оцінювання лідером з невеликим відривом став банк «Універсал Банк».

Таблиця 2.20

Аналіз сильних і слабких сторін банку ПУМБ у порівнянні з основними конкурентами на ринку банківських депозитів України

№	Показник	ПУМБ	Універсал Банк	Сенс Банк
1	Позиції конкурентів на ринку	6	8	7
2	Досвід роботи на ринку	8	9	6
3	Прибутковість та активи	8	10	4
4	Широта та повнота асортименту	9	8	8
5	Відсоткові ставки по депозитах (гривня та валюта)	9	7	10
6	Програми лояльності	10	10	8
7	Якість та гнучкість обслуговування	8	7	7
8	Досвід ринкової діяльності	8	8	6
9	Активність маркетингової комунікації з цільовою аудиторією	8	9	5
10	Адаптація банківської послуги під потреби споживачів	9	7	8
11	Якість інтернет-банкінгу	9	10	7
12	Імідж банку	9	10	6
Всього		101	103	85

Джерело: побудовано автором на основі експертних оцінок

Надалі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності банку «ПУМБ» на ринку банківських депозитів в порівнянні з конкурентами (рис. 2.6).

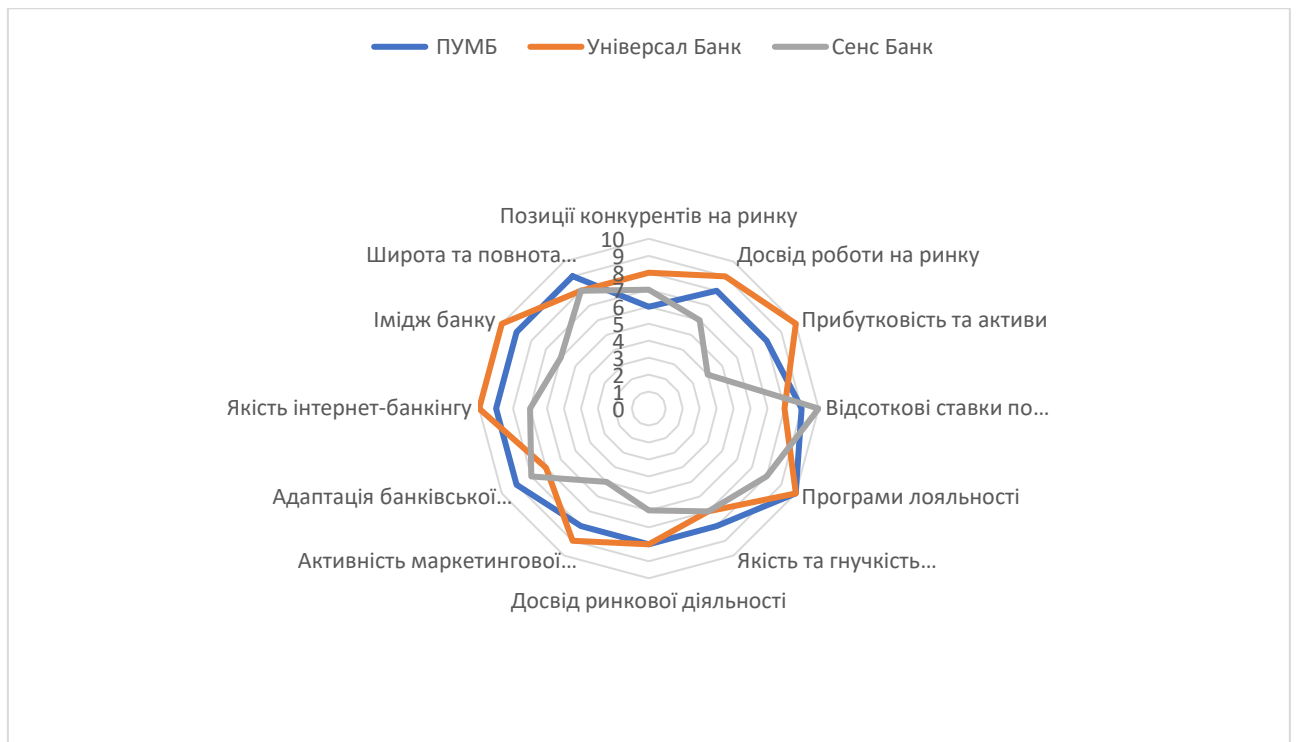


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності банку ПУМБ в порівнянні з основними конкурентами

Джерело: складено автором за даними табл. 2.20

Найсильнішим конкурентом, згідно багатокутника конкурентоспроможності є «Універсал Банк», який має більш стійкі конкурентні позиції та ряд переваг.

Таблиця 2.21

Аналіз конкурентоспроможності «ПУМБ» на ринку банківських депозитів України

№	Показник	Оцінка
1	Відсоткові ставки (гривня та валюта)	9
2	Досвід роботи на ринку	8
3	Прибутковість та активи	8
4	Широта та повнота асортименту	9
5	Програми лояльності	10
6	Якість обслуговування у відділеннях	8
7	Дистанційні канали обслуговування (доступність та якість)	8
8	Інтернет банкінг (мобільний банкінг)	9
9	Імідж банку	9
10	Активність комунікації з аудиторією	8
11	Розгалуженість системи відділень	5
12	Співпраця з ФГВФО	10
Всього		101

Джерело: побудовано автором на основі експертних оцінок

Надалі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності банку «ПУМБ» на ринку банківських депозитів для оцінки конкурентоспроможності (рис. 2.7).

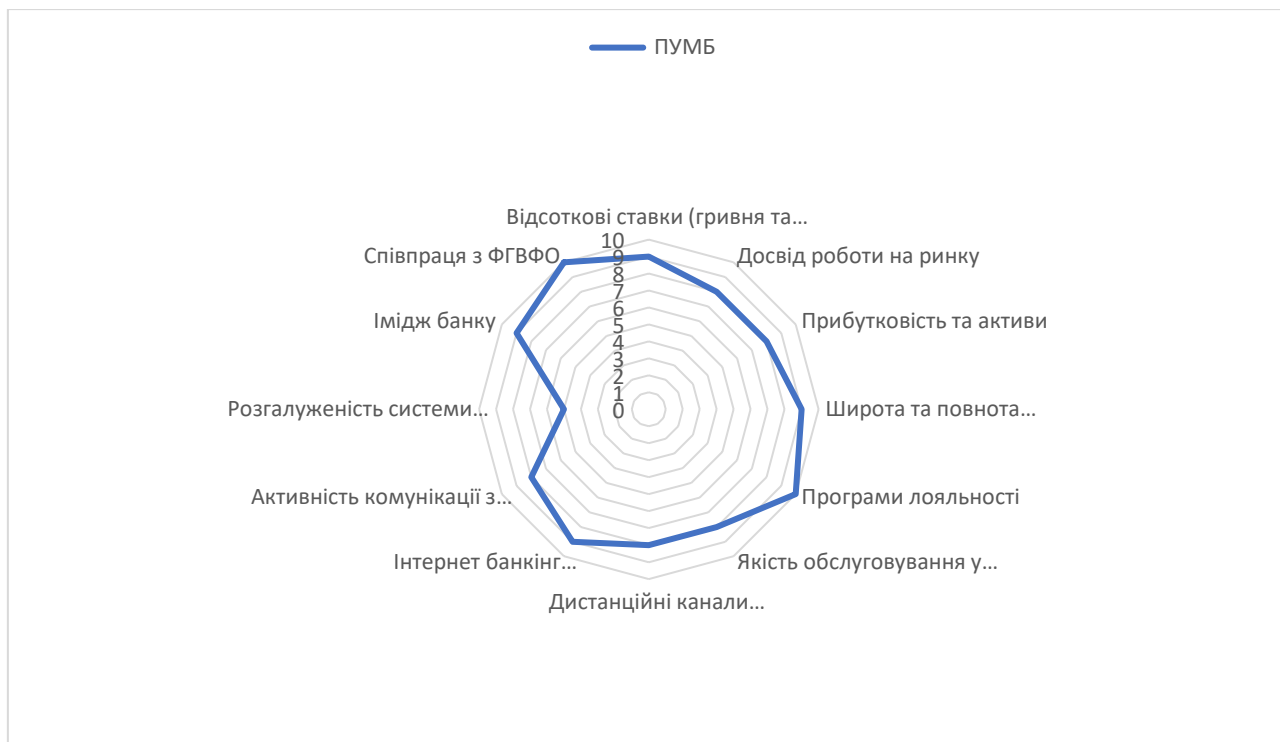


Рис. 2.7 Багатокутник конкурентоспроможності банку ПУМБ

Джерело: складено автором за даними табл. 2.21

Згідно багатокутника сильними сторонами банк ПУМБ є широта та повнота асортименту, а також відсоткові ставки депозиту та якість дистанційного обслуговування, зокрема інтернет-банкінгу. Певною мірою сильними сторонами також є більш ніж 30-річний досвід роботи на ринку та фінансові показники банку. Однак, слабкими сторонами, що вимагають вдосконалення виступають: доступність відділень та загальні позиції на ринку.

Далі побудуємо багатофакторну матрицю «Мак-Кінсі» за типом «привабливість-конкурентоспроможність».

Для початку слід оцінити привабливість галузі. Дана оцінка відбуватиметься за наступними критеріями: рівень конкуренції, темп зростання ринку, місткість ринку, можливість нецінової конкуренції та державне регулювання. Для всіх показників методом експертних оцінок визначено його оцінку за десятибальною школою. Він характеризує реальне значення показника для «ПУМБ» (1 – найгірше, 10 – найкраще значення).

Для визначення положення «ПУМБ» в матриці слід оцінити привабливість галузі за коефіцієнтами (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Оцінка привабливості ринку

Критерій	Вагомість	Оцінка	Зважені значення показників
Рівень конкуренції	0,3	7	2,1
Темп зростання ринку	0,2	6	1,2
Місткість ринку	0,15	7	1,2
Можливість нецінової конкуренції	0,1	8	0,8
Державне регулювання	0,25	9	2,25
Загальна оцінка	1	37	7,55

Джерело: розроблено автором

Для аналізу стратегічного розвитку «ПУМБ» надалі було представлено в табл. 2.23 оцінки 2.10 оцінка конкурентоспроможності банку на основі таких базових критеріїв, як привабливість асортименту послуг (включаючи відсоткові ставки), темп зростання прибутків, відносна частка ринку, технологічний потенціал банку, лояльність клієнтів, якість та гнучкість обслуговування. Здійснимо аналіз показників так само, як і показників привабливості ринку.

Таблиця 2.23

Оцінка конкурентоспроможності

Критерій	Вагомість	Оцінка	Зважені значення показників
Привабливість асортименту послуг	0,2	9	1,8
Темп зростання прибутків	0,1	8	0,8
Відносна частка ринку	0,2	6	1,2
Технологічний потенціал банку	0,15	7	1,05
Лояльність клієнтів	0,2	7	1,4
Якість та гнучкість обслуговування	0,15	7	1,05
Загальна оцінка	1	44	6,3

Джерело: розроблено автором

На основі наведених у табл. 2.22 і 2.23 даних по діяльності АТ «ПУМБ» побудуємо матрицю «Мак-Кінсі» (рис. 2.8).

Привабливість галузі	Конкурентоспроможність		
	Сильна	Середня	Слабка
Висока	1	2	3
Середня	4	5	6
Низька	7	8	9

Рис. 2.8. Матриця «Мак-Кінсі» для «ПУМБ»

Джерело: складено авторами.

На основі даної матриці можемо побачити, що ПУМБ застосовує стратегію розвитку, яка передбачає пошук та визначення конкурентних переваг, які дадуть можливість зайняти більш стійку позицію на ринку. Зокрема це здійснюється через пошук тих сегментів, які є найбільш прибутковими. Дана стратегія вказує на необхідність обрати найбільш конкурентоспроможні напрями власної діяльності та активно розвиватися з метою досягнення стійких конкурентних позицій саме за цими напрямками. Значну кількість коштів необхідно направити у слабкі сторони банку з метою мінімізації загрози з боку банків-конкурентів. У разі погіршення ринкових умов, необхідно сконцентрувати інвестиції у найбільш прибуткових сферах з низьким рівнем ризику.

Підсумовуючи результати, варто зазначити, що на сучасному етапі свого розвитку, ринок банківських депозитів України знаходиться на стадії зрілості. Загалом, конкурентне середовище характеризується значною конкурентною боротьбою, що насамперед пов'язано з бажанням учасників ринку залучити якомога більше капіталу, а також зі зростанням попиту на короткострокові вклади. З іншого боку, привабливість середовища обмежують такі чинники, як низький рівень фінансової грамотності українського споживача, несформована культура щодо розміщення банківських вкладів, що потребує від виробників докладання значних маркетингових зусиль. Основними заходами щодо підвищення попиту на ринку банківських депозитів є:

- інформування споживачів про переваги та можливості депозитів з метою підвищення фінансової грамотності населення;

- розроблення оновлених депозитних продуктів щодо фінансового планування й управління капіталом клієнта;
- інформування споживачів про заходи мінімізації ризиків при розміщенні банківських вкладів;
- розвиток повного спектру супутніх банківських послуг, що необхідні при відкритті депозиту;
- посилення контролю над обсягом депозитних операцій з боку самого банку.

Наступним етапом у дослідженні конкурентного середовища для банку «ПУМБ» на ринку банківських депозитів України є формування матриці SWOT-аналізу (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Матриця SWOT-аналізу діяльності «ПУМБ» на ринку банківських депозитів України

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Наявність широкого асортименту пропонованих послуг, на які є стабільний/зростаючий ринковий попит.	1. Слабка ефективність архітектури програмного забезпечення та устаткування; численні прогалини.
2. Досвід успішного залучення та утримання клієнтів.	2. Слабка кадрова політика (низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку, неефективна система мотивації).
3. Досвід реалізації ефективних рекламних кампаній та маркетингових комунікаційних інструментів.	3. Зростання об'ємів простроченої заборгованості та кількості проблемних кредитів, що потребує покриття депозитними коштами.
4. Активне впровадження передових інформаційні технологій.	4. Слабкі конкурентні позиції у корпоративному сегменті.
5. Наявність ефективного мобільного банкінгу, що є одним із продуктивних в Україні;	5. Мала кількість відділень у середніх та малих за розміром містах країни.
6. Висока якість обслуговування клієнтів працівниками банку (відділення та дистанційні канали).	5. Локалізація відділень в центральному (Київ, Черкаси) та Західному (Львів) регіонах та недостатня кількість по інших регіонах.
7. Низькі тарифи обслуговування рахунків, порівняно з конкурентами.	
8. Високі відсоткові ставки по депозитних продуктах.	
9. Діджиталізація роботи та зростання інноваційності продуктів банку.	

<p>10. Станом на лютий 2023 ПУМБ займає 6 місце по прибутковості і вже за 1 квартал 2023 отримав 1,545 мільярди чистого прибутку, що свідчить про високу прибутковість.</p> <p>11. Входить до переліку банків-агентів ФГВФО, здійснює дистанційні виплати вкладникам закритих банків.</p>	
Можливості (О)	Загрози (Т)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня конкуренції та закриття неплатоспроможних банків. 2. Зміна структури банківського сектору, низька активність частини банків з іноземним капіталом. 3. Зростаюче сприйняття клієнтами самообслуговування/online-сервісів. 4. Підвищення попиту на купівлю валюти та валютообмін. 5. Реформування державного банківського сектору міністерством фінансів України. 6. Зростання попиту на депозитні послуги. 7. Зростання страху споживачів зберігати кошти вдома внаслідок військових дій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання вимог споживачів щодо якості та повноти банківських послуг. 2. Низька платоспроможність населення та зниження реальних заробітних плат. 3. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг. 4. Посилення на ринку позицій основних конкурентів, зокрема необанків. 5. Наявність активної конкуренції з боку основних гравців державного сектору, таких як Приватбанк, Укресімбанк. 5. Зростання інфляції та процентних ставок на кредити та депозити. 6. Посилення фінансової кризи.

Джерело: складено автором

Як показує проведене дослідження, банківська сфера поступово розвивається та повертає прибутковість навіть під час поточної політичної та економічної ситуації в країні. Враховуючи дані, зазначені в таблиці 2.19, можна припустити, що основними гіпотезами реалізації можливостей та мінімізації ризиків є розробка ефективної конкурентної стратегії та зосередження на власних перевагах. Тож, основними конкурентними перевагами АТ «ПУМБ» можна виділити розвиток інтернет-банкінгу, асортимент пропонованих послуг та орієнтація на споживача і його потреби, а також симбіоз цифрового банку із традиційним.

2.3. Особливості ринкової поведінки споживачів на ринку послуг банківських депозитів

Для розробки ефективної конкурентної стратегії банку необхідно чітко розуміти механізм вибору депозитного продукту та банку загалом, що сформувався у споживача – а саме, які мотиви та стимули у потенційного покупця, які фактори впливають на рішення вибору депозиту та банківської установи.

Сформулюємо управлінську проблему для АТ «ПУМБ»:

Втрата ринкової частки компанії та, як наслідок, - потреба у посиленні конкурентних позицій на ринку послуг банківських депозитів України та стимулювання попиту. Для вирішення даної проблеми і буде розроблене дане дослідження. Перш ніж приступити до проведення дослідження, доцільно сформулювати гіпотези щодо вирішення даної проблеми (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Альтернативні варіанти вирішення управлінської проблеми банку «ПУМБ» на ринку банківських депозитів в Україні

Гіпотеза вирішення проблеми	Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Вдосконалення програм лояльності та акційних пропозицій від банку	Можливе зниження рівня прибутковості, потреба в залученні інвестицій.	Підвищення лояльності від діючих споживачів.
2. Вдосконалення мобільного банкінгу, а саме розробка домашньої бухгалтерії для відстеження транзакцій, пошук та фільтр по транзакціям, розподіл по категоріях тощо	Залучення значного обсягу інвестицій для розробки. Необхідність в проведенні тестування до додаткових досліджень.	Підвищення лояльності діючих споживачів та залучення нових. Покриття потреб більшої частки споживачів.
3. Оновлення асортименту депозитів відповідно до потреб споживачів, підвищення відсоткових ставок по окремих депозитах	Значний обсяг інвестицій в розробку та оновлення продукції. Розробка нової маркетингової кампанії та додаткові дослідження.	Покриття потреб більшої частки споживачів. Залучення нових споживачів до використання депозитів ПУМБ.
4. Підвищення фокусу позиціонування банку «ПУМБ» як надійного для вкладників	Ризик низької ефективності даного способу.	Підвищення іміджу ПУМБ для споживачів; Зростання довіри до банку.
5. Посилення просування послуг банківських депозитів (зовнішнє та всередині банку)	Залучення додаткових інвестицій для просування та вдосконалення мотиваційних програм співробітникам.	Підвищення рівня комунікації зі споживачем та обізнаності споживача про послуги банку Залучення нових споживачів.

Джерело: складено автором

Згідно проаналізованих макро- та мікрофакторів маркетингового середовища ринку банківських депозитів було вирішено обрати наступну мету маркетингового дослідження: визначення споживчих мотивацій щодо вибору послуг банківських депозитів та конкурентних позицій банку АТ «ПУМБ» на ринку України.

Після формулювання вищезазначеної мети дослідження потрібно встановити чіткі межі дослідження, що визначаються з точки зору територіальних меж, часових меж, широти продуктової лінії, кількості ринкових сегментів (табл. 2.23).

Таблиця 2.26

Межі дослідження

Територіальні	Вся України, окрім червоних зон
Часові	Короткостроковий період (період – лютий-квітень 2023 р.)
Послуга	Послуга банківських депозитів для фізичних осіб
Цільова аудиторія	Чоловіки та жінки, віком від 18 до 50 років, схильні до заощаджень, діджитальні (використовують інтернет-банкінг). До сегменту входять як поточні, так і потенційні клієнти банку.

Перш ніж перейти до розробки анкети та безпосереднього проведення дослідження слід сформулювати пошукові питання та гіпотези даного дослідження (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації маркетингового дослідження

Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
1. Які мотивації переслідує споживач при виборі депозиту?	Г1. Заощадження кошів	Джерела вторинної інформації, опитування кінцевих споживачів, опитування експертів.
	Г2. Надійність та збереження коштів	
	Г3. Фінансова вигода та пасивний дохід	
	Г4. Заощадження власного часу	
	Г5. Накопичення коштів для масштабних покупок	
2. Чи виникають проблеми у клієнтів під час використання банківських послуг?	Г1. У споживача не виникає проблем	Опитування кінцевих споживачів, опитування експертів
	Г2. У споживача виникають проблеми	

3. Які проблеми виникають під час використання банківських послуг?	Г1. Значні фінансові витрати при сплаті комісій	Опитування кінцевих споживачів, опитування експертів
	Г2. Обмеженість асортименту послуг (деPOSITНИХ та інших)	
	Г3. Відсутність потрібних послуг в асортименті	
	Г4. Занадто низькі відсоткові ставки по депозитах	
	Г5. Незручні умови продуктів банку	
	Г6. Поганий сервіс обслуговування	
	Г7. Незручний та складний інтернет-банкінг	
4. Послуги, якими найчастіше користуються споживачі при співпраці з банком?	Г1. Відкриття та обслуговування банківських рахунків та карт (включаючи ЗП-проекти)	Джерела вторинної інформації, опитування кінцевих споживачів
	Г2. Послуги кредитів	
	Г3. Послуги депозитів	
	Г4. Здійснення переказів коштів та оплати послуг (комунальні, оплата інтернету тощо)	
5. Чим керується споживач при виборі банку для розміщення депозиту?	Г1. Відсоткова ставка та фінансова вигода	Опитування кінцевих споживачів, думка експертів
	Г2. Додаткові споживчі переваги (можливість зняття/поповнення, капіталізація, можливість розірвання договору тощо)	
	Г3. Рейтинги банку на офіційних ресурсах та репутація банку	
	Г4. Обслуговування в банку (відділення, ГЛ, чат тощо)	
	Г5. Наявність оформлених послуг в конкретному банку	
Яким банкам надають перевагу споживачі при розміщенні депозитів?	Г1. Державні банки (Приват банк, Ощад банк)	Думка експертів, джерела вторинної інформації, опитування споживачів
	Г2. Банки – конкуренти (Моно банк, Сенса банк)	
	Г3. Інші банки	
Які переваги мають ці банки порівняно з вашим банком?	Г1. Вища відсоткова ставка	Думка експертів, джерела вторинної інформації
	Г2. Більш зручний та модернізований інтернет-банкінг	
	Г3. Більш широкий та доступний асортимент депозитів	
	Г4. Споживачі схильні довіряти «власному» банку	
6. Які ризики відчуває споживач при відкритті депозиту в банку?	Г1. Втрата власних коштів через закриття банку (споживач не обізнаний про Фонд гарантування вкладів)	Опитування кінцевих споживачів, думка експертів

	Г2. Відкриття депозиту з недостатньо вигідними умовами для споживача (споживач знайшов кращий варіант) Г3. Некоректне обслуговування співробітниками банку (відділення та ГЛ) Г4. Втрата власного часу на відкриття депозиту (незрозумілість процесу)	
7. Чи користуються споживачі банківських послуг інтернет-банкінгом?	Г1. Споживачі використовують інтернет-банкінг	Джерела вторинної інформації, опитування кінцевих споживачів
	Г2. Споживачі не використовують інтернет-банкінг	
8. Послуги, які споживачі активно використовують в інтернет банкінгу?	Г1. Оплата послуг (комунальні, інтернет, мобільний тощо)	Джерела вторинної інформації, опитування кінцевих споживачів
	Г2. Здійснення банківських переказів	
	Г3. Перевірка стану карти / рахунку, перегляд балансу, виписки	
	Г4. Відкриття депозитних чи кредитних продуктів	
	Г5. Відкриття банківських рахунків, блокування та перевипуск карт	
9. Що споживачі розуміють під додатковими послугами банку та наскільки вони важливі для споживача?	Послуга «кеш бек», купівля акцій/облігацій, онлайн-конвертація валют, адресна доставка карт, дистанційне обслуговування Г1. Споживач не звертає увагу на додаткові послуги Г2. Споживачу важливі додаткові послуги, їх наявність має вплив на вибір банку	Опитування кінцевих споживачів
10. Що може спонукати споживача змінити банк?	Г1. Вигідніші тарифи чи відсоткові ставки	Опитування кінцевих споживачів та експертів
	Г2. Ширший асортимент послуг та наявність додаткових послуг	
	Г3. Більш модернізований інтернет-банкінг чи мобільний банкінг	
	Г4. Кращий сервіс та обслуговування	
10. Наскільки споживачу важлива якість роботи персоналу банку?	Г1. Якість роботи персоналу важлива, поганий досвід роботи з працівником може спонукати змінити банк	Опитування кінцевих споживачів та експертів
	Г2. Якість роботи персоналу не важлива, споживач мінімізує контакти з персоналом	

Джерело: складено автором

Анкета, розроблена на основі заданих пошукових питань, знаходиться в додатку А та представлена як українською, так і англійською мовами.

Методи збору інформації: особисте інтерв'ю, анкетування за допомогою Google Forms. Термін виконання: збір та обробка даних (1 лютого – 1 квітня 2022 року). Бюджет: безкоштовно.

У проведеному дослідженні використані також джерела вторинної інформації, такі як інтернет-ресурси, в яких інформація знаходиться у відкритому доступі та є офіційною.

Для дослідження особливостей ринкової поведінки споживачів депозитних послуг було проведено аналіз для визначення попиту та мотивації споживачів при користуванні банком. У результаті даного дослідження було опитано 45 респондентів, що відповідали заданим критеріям дослідження.

Як показало дослідження, сформована цільова аудиторія є цілком правильною та логічною, всі респонденти є споживачами послуг банківських депозитів. В дослідженні брали участь чоловіки (40%) та жінки (60%), вікова структура містить 73,3% респондентів віком від 18 до 25 років, 24,4% - від 26 до 35 років та від 2,2 % - від 36 до 50 років, кожен з яких використовує інтернет-банкінг. Всі респонденти схильні до заощаджень, більше ніж половина респондентів (61,4%) готові відкладати більше 10% свого доходу на депозит. Серед респондентів були як діючі так і потенційні клієнти банку «ПУМБ», 52,3% наразі користується послугами ПУМБ. Діаграми знаходяться в додатку Б.

Результати дослідження:

Проведене опитування показало, що всі 45 респондентів активно користуються послугами банків. Серед них 51,1% є клієнтами банку ПУМБ, а 6,7% планують користуватися послугами ПУМБ в майбутньому.

Основними послугами, якими користуються респонденти, є відкриття та обслуговування банківських рахунків та карт - 75% та здійснення переказів коштів та оплати послуг – 88,6%. Банківськими депозитами серед опитаних споживачів користується 55,6% респондентів (рис. 2.9).

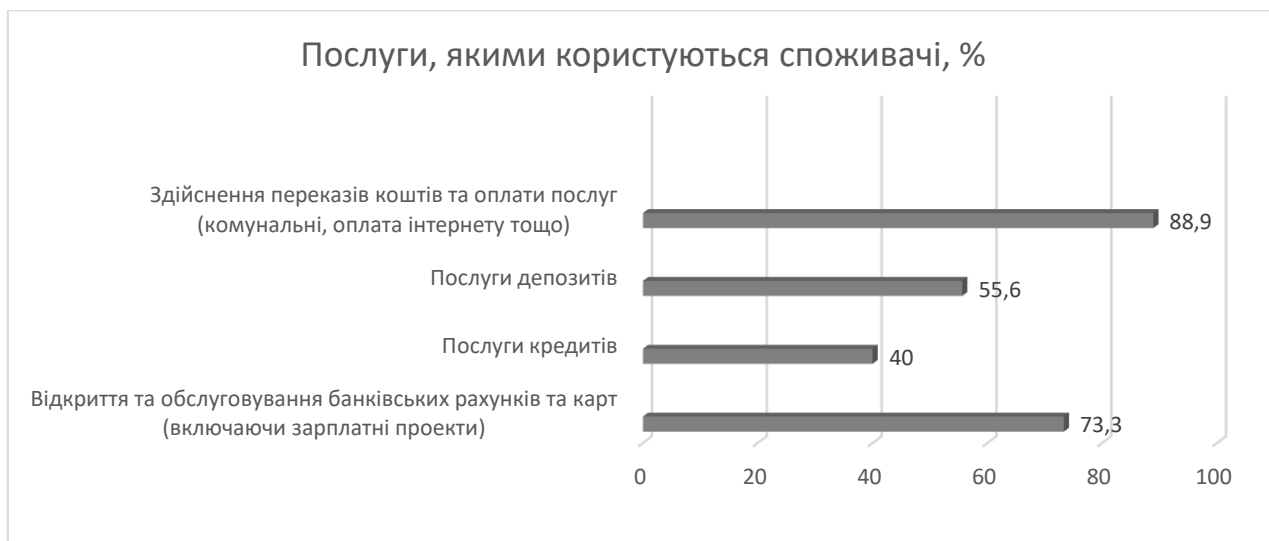


Рис. 2.9. Види банківських послуг, якими користуються респонденти

Джерело: складено автором на основі опитування

Тепер перейдемо безпосередньо до аналізу споживчих мотивацій та чинників, що впливають на попит. Першочергово, слід проаналізувати основні мотиви споживачів щодо оформлення банківських депозитів (рис. 2.10) .

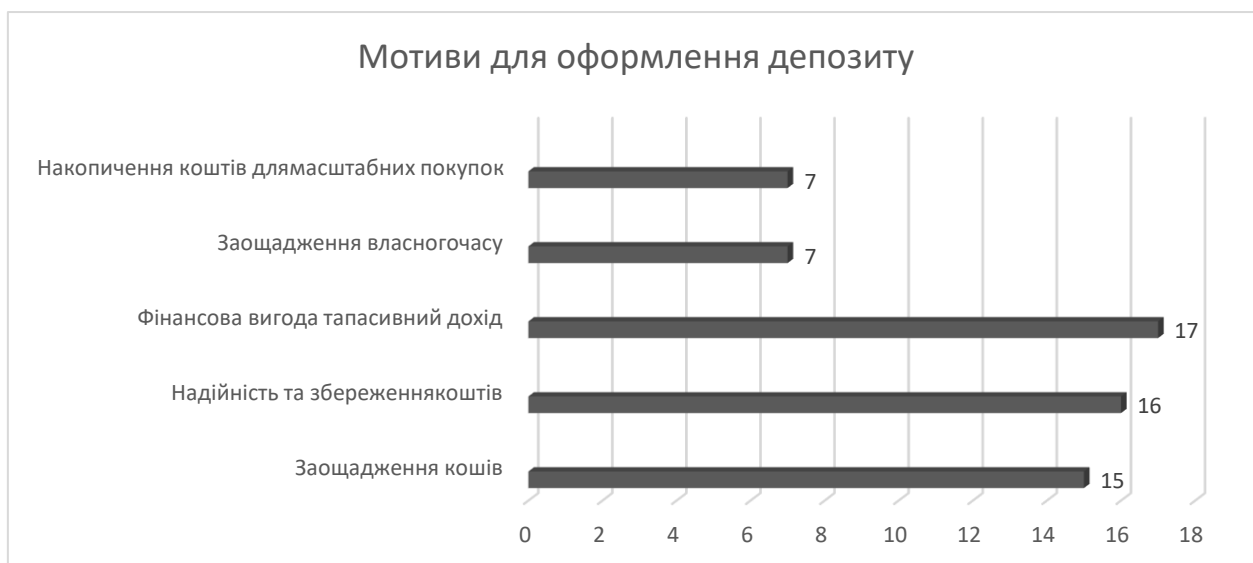


Рис. 2.10. Основні споживчі мотиви оформлення банківських депозитів

Джерело: складено автором на основі опитування

Більше ніж 30% опитаних зазначили, що для них основними мотивами для оформлення банківських депозитів є заощадження коштів (33,3%), надійність та збереження коштів (35,6%), а також фінансова вигода та пасивний дохід (37,8%). Як ми бачимо впродовж всього дослідження, першочерговим для споживача є

акцент на фінансовій вигоді та надійності збереження коштів при розміщенні депозиту.

Якщо говорити про депозити, то найважливішими характеристиками послуг банківських депозитів, які впливають на вибір банку та оформлення депозиту є саме відсоткова ставка та додаткові характеристики послуги банківського депозиту, а також рейтинг та імідж банку (рис. 2.11).

Оцінювання проводилося респондентами за шкалою від 1 до 5, де 5 – вкрай важливо. Відповідно, визначені фактори впливу на прийняття споживчого рішення щодо вибору банківської установи при розміщенні депозиту.

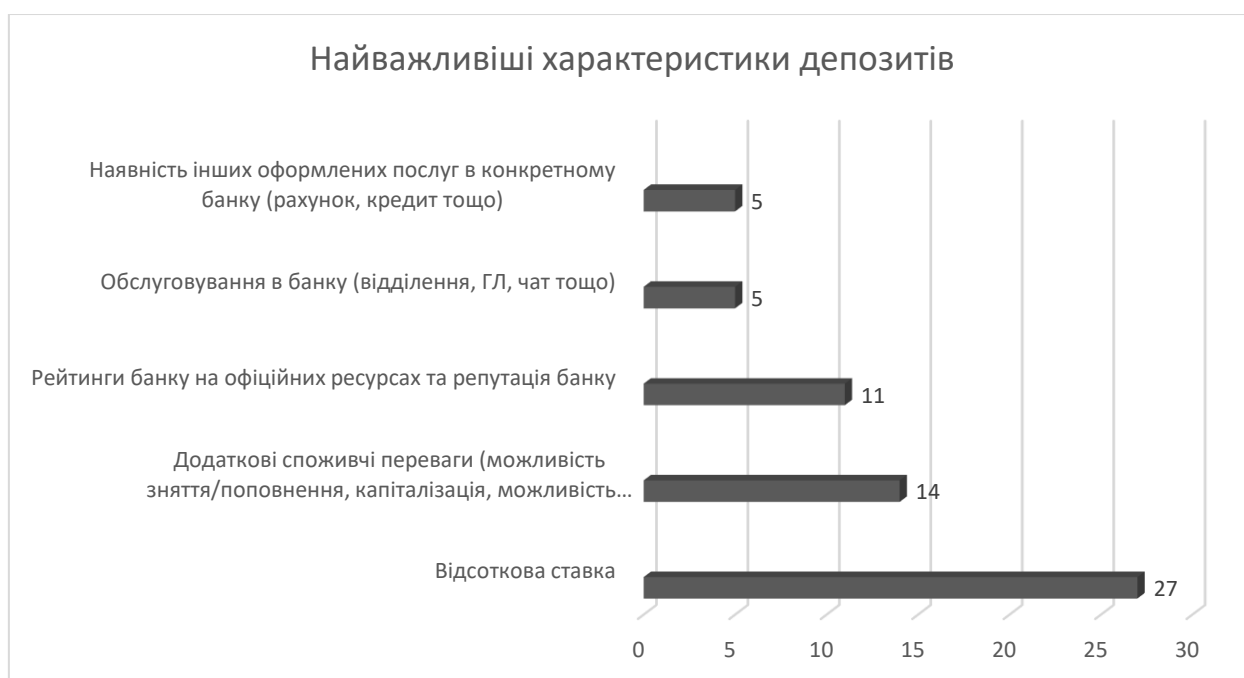


Рис. 2.11. Фактори впливу на вибір банківської установи споживачем

Джерело: складено автором на основі опитування

Далі слід проаналізувати проблеми, які виникали у споживача при використанні банківських послуг та визначити ступінь важливості таких проблем для клієнтів.

За результатами опитування всього у 24.4% опитованих не виникало проблем із використанням банківських послуг. Перелік основних проблем у відсотковому вираженні зображено на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Проблеми споживачів при користуванні банківськими послугами

Джерело: складено автором на основі опитування

Відповідно, найчастішими проблемами є фінансові втрати при сплаті комісій (35,6%), низькі відсоткові ставки по депозитах (31,1%) та поганий сервіс обслуговування (22,2%). Ступінь важливості оцінювали респонденти за 5-бальною шкалою, де 5 – дуже важливо. Відповідно проаналізуємо які проблеми отримали такі оцінки як 5 і 4 і яка кількість респондентів поставила дані оцінки. Щодо ступеню важливості даних проблем, маємо наступну картину (рис. 2.13):

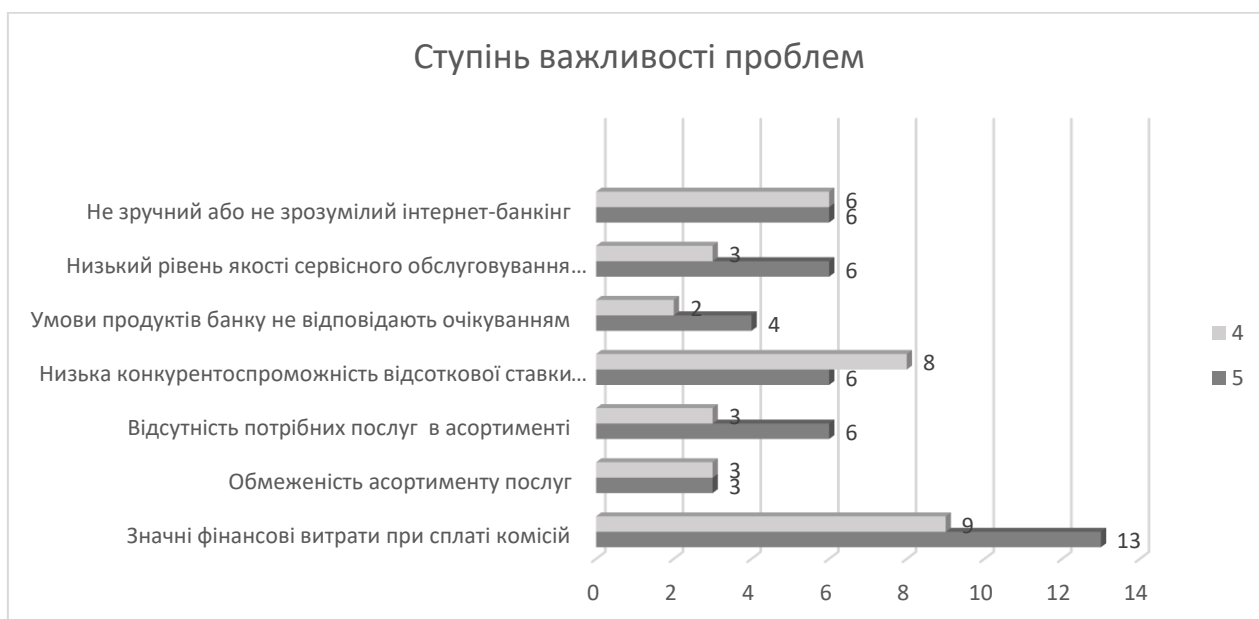


Рис. 2.13. Ступінь важливості проблем, пов'язаних з банком, для споживачів

Джерело: складено автором на основі опитування

Проаналізувавши проблеми, бачимо що фінансові втрати при сплаті комісій є не тільки найпопулярнішою проблемою, а й найвагомішою для респондента, адже 28,9% вважають цю проблему найбільш вагомою. Низькі ставки по депозитах є менш вагомими для споживача. Це зумовлено тим, що для споживача більш травматична втрата наявних коштів, ніж недоотримання майбутніх.

Щодо ризиків, які відчувають споживачі при оформлення депозиту, найважливішими виявилися втрата власних коштів через закриття банку (64,4 %) та відкриття депозиту з недостатньо вигідними умовами для споживача банку (62,2 %). Це свідчить про те, що споживачі недостатньо проінформовані про участь банків у Фонді гарантування вкладів та переваги цього. Відповідно, банкам слід не тільки активно наголошувати на цьому, а і пояснити споживачу чому участь банку у ФГВФО свідчить про надійність.

Як показало опитування, всі респонденти користуються інтернет-банкінгом, що свідчить про те, що споживачі у заданих вікових групах є активними користувачами діджитал-інструментів. Основними послугами, якими користуються споживачі є оплата послуг, здійснення банківських переказів та контроль своїх рахунків (рис. 2.14).

Як показало опитування, із 25 респондентів, що мають депозити, лише 14 використовують інтернет-банкінг для оформлення депозиту. Відповідно, банку слід загострити увагу споживача на тому, що інтернет-банкінг має такі функції та описати переваги оформлення депозиту саме через інтернет-банкінг.



Рис. 2.14. Важливі для споживачів основні функції інтернет-банкінгу

Джерело: складено автором на основі опитування

Щодо впливу додаткових послуг банку, таких як «кеш бек», купівля акцій/облігацій, онлайн-конвертація валют, адресна доставка карт, дистанційне обслуговування, на вибір банку для оформлення депозиту, то для 62,2% наявність додаткових послуг має вплив і лише 20% не звертають на це увагу. Незважаючи на це, лише 20% споживачів вважають це вкрай важливим для вибору банку для подальшого обслуговування. Відповідно, наявність додаткових послуг може бути допоміжним заохоченням споживача для оформлення депозиту, проте банку не слід загострювати на цьому увагу.

Як показало дослідження, валова частка споживачів оформлюють послуги через відділення банку та консультуються через «гарячу лінію», тож важливо дізнатися наскільки якість обслуговування важлива для споживача і чи впливає це на вибір банку. Відповідно, 44,4% опитаних вважають, що якість обслуговування вкрай важлива і 35,6% звертають увагу на якість обслуговування. Відповідно, якість обслуговування співробітниками банку формує загальне уявлення споживача про банк.

І також важливо дізнатися які чинники можуть змусити споживача змінити банк (рис. 2.15). Відповідно, якість обслуговування таки може стати фактором, який впливає на рішення споживача про зміну банку і так вважає більше половини споживачів. Проте основними мотивами для зміни банку є потреба в

більш модернізованому інтернет-банкінгу та фінансова вигода у вигляді вигідніших тарифів та відсоткових ставок по депозитах. Майже половина споживачів також звертає увагу на асортимент послуг та наявність додаткових послуг.

В цілому, результати анкетування продемонстрували підтвердження гіпотез впливу факторів макромаркетингового середовища та свідчать про те, що ринку послуг банківських депозитів слід розвиватися в напрямку інформування споживачів.

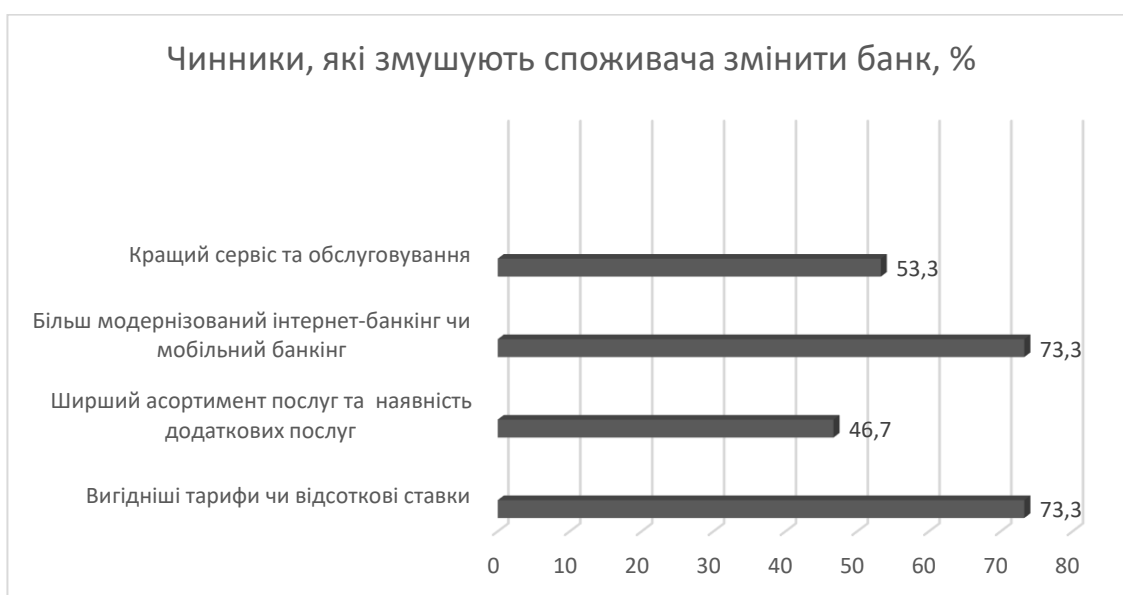


Рис. 2.15. Чинники, які впливають на рішення споживачів про зміну банку
Джерело: складено автором на основі опитування

Також, була розроблена анкета для опитування експертів (додаток А3) для визначення мотивацій споживачів послуг банківських депозитів. В опитуванні взяли участь співробітники АТ «ПУМБ» різних галузей, зокрема співробітники департаменту маркетингу та співробітники, які беруть участь в розробці депозитів банку ПУМБ. Опитано 5 осіб, співробітників банку, які мають безпосереднє відношення до створення, просування чи тестування депозитних продуктів.

Всі експерти погоджуються з твердженням, що у клієнтів банку можуть виникати проблеми під час використання банківських послуг. Загалом експерти характеризують такі проблеми, як не зручний або не зрозумілий інтернет-банкінг, відсутність потрібних послуг в асортименті та поганий сервіс

обслуговування (відділення та ГЛ). Як ми бачимо, припущення експертів не співпадають з реальною ситуацією наявності проблем у споживачів.

Всі експерти зазначили, що основними чинниками, що спонукають споживачів оформити депозит в конкретному банку є вигідні відсоткові ставки та надійність банків. Фактично, це правильно характеризує ринкову ситуацію. Щодо ризиків, які відчуває споживач при оформленні депозиту, експерти виділили саме відкриття депозиту з невикладними умовами для споживача та втрату коштів через закриття банку, що повністю збігається із результатами опитування споживачів.

Серед мотивацій для відкриття депозиту всі експерти виділили надійність та збереження коштів (зокрема від шахраїв), проте для споживачів більш важливою є фінансова вигода. Причинами для зміни банку, на думку експертів, загалом є більш вигідні умови, зокрема відсоткова ставка, та вища якість обслуговування, хоча споживачі також зазначили особливу важливість зручного інтернет-банкінгу. Говорячи про якість обслуговування, то всі експерти зазначили, що це надважливо для споживача, тоді як лише 44% споживачів зазначили щодо важливості якості обслуговування. Серед проблем, які мають банки у роботі зі споживачами послуг банківських депозитів, експерти виділили вивід основних коштів з банку і перехід в банк з кращими умовами, брак досвіду роботи з депозитними продуктами у клієнтів та недостатня проінформованість споживачів щодо умов та роботи інтернет-банкінгу.

Згідно з результатами анкетування, чи можемо мати уявлення про основні моделі поведінки споживачів, мотиви вибору банку, а також мотиви для зміни банку. Загалом, основними мотивами для вибору чи зміни банку є фінансова вигода, а саме відсоткові ставки та наявність чи відсутність комісій банку, асортимент послуг та наявність послуг, що задовольняють всі потреби споживача, а також рівень розвитку інтернет-банкінгу. Ключовим фактором може стати якість обслуговування в банку, так як вагома частка споживачів не просто вважає якість обслуговування важливою в банку, а й навіть може змінити банк через поганий сервіс.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

У розділі був проведений аналіз ринкового середовища банку АТ «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів України. Він включав дослідження макро- та мікро- маркетингового середовища за методологією проф. Старостіної А.О, а також аналіз конкурентного середовища. На основі проведеного аналізу був зроблений висновок, перспективності роботи банку на даному ринку та наявності можливостей для розвитку. Зокрема, зведена оцінка аналізу маркемаркетингового середовища є позитивною як загалом, так і по всіх групах факторів, окрім демографічних. Оцінка макромаркетингових можливостей становить 2495 балів, а загроз – 1585 балів. Найбільший як позитивний так і негативний вплив мають економічні фактори. Незважаючи на всі проблеми поточної політичної та економічної ситуації, банківська сфера динамічно розвивається навіть в період війни та пропонує споживачам послуги відповідно до їхніх потреб.

Ринок послуг банківських депозитів, як і ринок банківських послуг загалом, має досить високий рівень конкуренції, що зумовлене особливостями галузі. Проте, внаслідок політичних та економічних реформ банківської сфери відбувається скорочення чисельності банків та підвищуються вимоги до діючих установ. Відповідно, аналіз конкурентного середовища показав, що ринок має чітко вираженого лідера галузі – Приват банк і можливість зміни даної ситуації мінімальна. Проте, якщо розглядати в розрізі порівняння з основними конкурентами, банк ПУМБ має досить високі позиції, особливо за такими аспектами, як характер вироблюваної продукції та асортимент послуг. ПУМБ має більш стійкі позиції, ніж Сенс Банк, проте програє банку Універсал, зокрема через його дочірній необанк «Моно банк».

У розділі також досліджено моделі поведінки споживачів, було проведено сегментування. Підсумовуючи результати дослідження, можна сказати, що поведінка споживачів на ринку послуг банківських депозитів характеризується значною увагою споживача до фінансової вигоди (відсоткові ставки та комісії),

до надійності банку та його іміджу, а також до модернізації та стабільної роботи інтернет-банкінгу.

Підтвердженням цьому став фінальний етап дослідження – анкетування. Для його проведення було встановлено межі дослідження, проаналізована управлінська проблема та складено пошукові питання з гіпотезами. На основі пошукових питань була розроблена анкета для певного сегменту споживачів, а саме для громадян України, віком від 18 до 50 років, які користуються інтернет-банкінгом та схильні до заощаджень.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ПУМБ» НА РИНКУ ПОСЛУГ БАНКІВСЬКИХ ДЕПОЗИТІВ УКРАЇНИ

3.1 Формування конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» на цільовому сегменті ринку банківських послуг України

Як вже було зазначено раніше, ринок послуг банківських депозитів досить різноманітний по типам сегментів споживачів. Відповідно, рекомендовано зосередити увагу та сфокусуватися на окремому сегменті споживачів: всі споживачі-фізичні особи, за виключенням преміум сегменту, клієнти та не клієнти банку. Основною причиною є те, що для споживачів преміум сегменту слід розробити окрему стратегію, так як існує відмінність в ринковій поведінці даних споживачів.

Після проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «ПУМБ» на ринку банківських депозитів, на основі якого були сформовані конкурентні переваги банку та проведена оцінка конкурентоспроможності, ми можемо перейти до безпосереднього формування конкурентної стратегії «ПУМБ» на банку банківських депозитів.

Насамперед, слід зазначити базові стратегії за М. Портером (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця конкурентних стратегій

Тип сегменту ринку	Тип конкурентної переваги	
Широкий	Лідерство у витратах	Диференціація
Вузький	Фокусування	

Джерело: складено автором на основі джерела [1]

Послуги банківських депозитів «ПУМБ» характеризуються помірно високими відсотковими ставками, порівняно з основними конкурентами та лідерами ринку, а також певною розгалуженістю асортименту відповідно до потреб і мотивів споживачів. Саме на цих характеристиках банк робить акцент при позиціонуванні, поєднуючи все це із надійністю та стабільністю банку в цілому.

«ПУМБ» наразі розвиває інтернет-банкінг, модернізує його і робить інноваційним, фокусуючись на основному конкурентному банку – «Моно банк». Це дозволяє охопити аудиторію, яка цінують інтернет-банкінг та є певними прихильниками банку-конкурента. Депозити ж, в свою чергу, «ПУМБ» намагається створювати та оновлювати відмінними від конкурентів, орієнтуючись на запити самого споживача. Наразі в банку розроблено депозитні продукти як гривневі, так і валютні, з такими характеристиками: із вільним рухом коштів, з можливістю дострокового розірвання, з капіталізацією, звичайні строкові депозити, депозити для розміщення вкладів виплат від ФГВФО тощо. Також діють програми лояльності для повторних вкладів чи вкладів, оформлених через інтернет-банкінг. Даний розподіл асортименту значно відрізняється від конкурентів. В розрізі розподілу стратегій за Портером слід говорити про стратегію диференціації.

Якщо говорити про конкурентну стратегію у фокусі конкурентної поведінки, то банк «ПУМБ» обрав для себе стратегію послідовника. При чому, в різних складових комплексної послуги банківських депозитів обрано декілька основних лідерів, яких банк може наслідувати. Так, модель модернізації інтернет-банкінгу банк «ПУМБ» запозичив у основного конкурента «Моно банк», наразі це яскраво відстежується при порівнянні застосунків обох банків. Розподіл асортименту депозитів перекликається із основним лідером ринку – «Приват банком».

Симбіоз цих стратегій дасть можливість банку «ПУМБ» реалізувати найкращі практики банків-конкурентів та допрацювати їхні основні недоліки в розробці послуги та інтернет-банкінгу.

Також слід обрати стратегії за матричними методами, тобто побудуємо матрицю БКГ, ADL та Ансоффа.

Для визначення рекомендацій для банку «ПУМБ» необхідно проаналізувати стратегії та ринкові позиції послуг банків-конкурентів на

досліджуваному ринку. Для цього побудуємо матрицю БКГ (рис. 3.1).

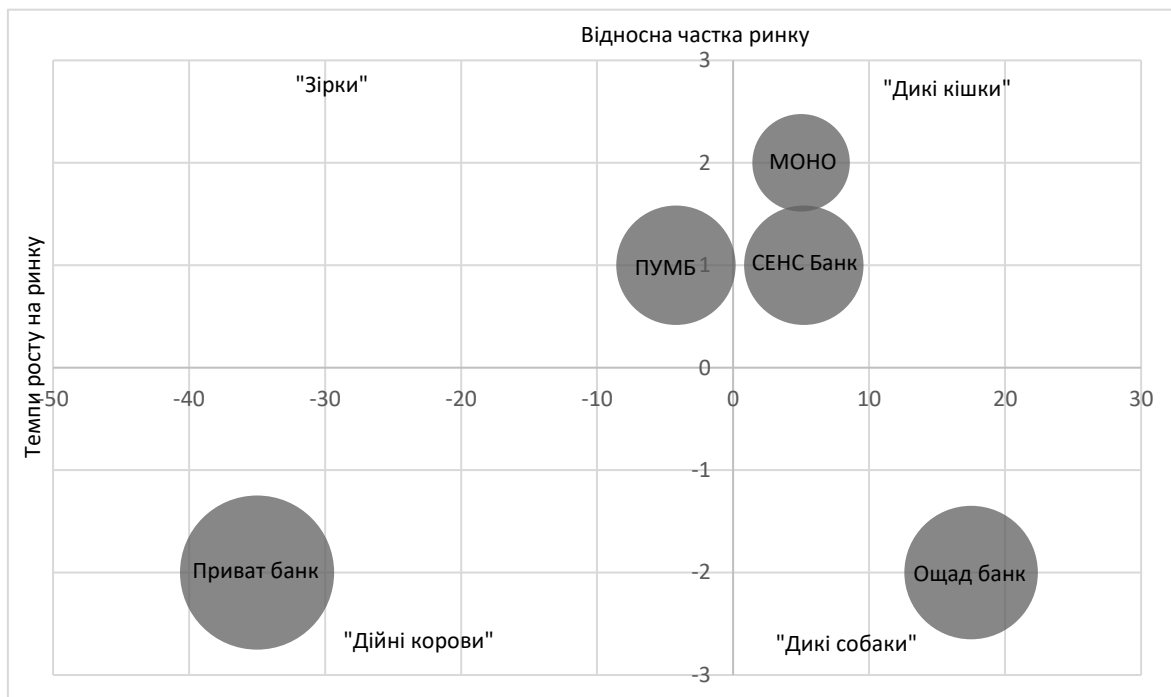


Рис. 3.1. Матриця БКГ для АТ «ПУМБ» в порівнянні з конкурентами

Джерело: складено автором

Як бачимо, банк «ПУМБ» віднесено до групи «зірки», так як має досить помірні темпи зростання на ринку. Відповідно, «ПУМБ» слід спрямувати свої сили на збільшення і підтримання частки на ринку, особливо в порівнянні з конкурентами. Основне завдання «ПУМБ» наразі полягає підтримці конкурентних переваг та зростанні на ринку банківських депозитів для того, щоб перейти до квадранту «дійна корова» (рис. 3.2).

Темпи зростання виробництва	Відносна частка на ринку	
	Висока	Низька
Високі	«Зірка»	«Дика кішка»
Низькі	«Дійна корова»	«Дикий собака»

Рис. 3.2. Матриця БКГ для АТ «ПУМБ»

Джерело: складено автором

Далі слід розглянути матрицю ADL для вибору стратегії в залежності з наявними конкурентними позиціями та фазою життєвого циклу (рис. 3.3).

		Конкурентні позиції банку				
		Слабка	Нестійка	Сприятлива	Сильна	Домінуюча
Фаза ЖЦ	Старіння				Ощад	
	Зрілість			ПУМБ		Приват банк
	Розвиток		Сенс	Моно,		
	Зародження					

Рис. 3.3. Матриця ADL для банку «ПУМБ»

Джерело: складено автором

З рисунку ми бачимо, що АТ «ПУМБ» має досить сприятливі конкурентні позиції банку та життєвий цикл ринку на стадії зрілості. Відповідно, банк знаходиться у зоні, для якої характерний помірно прибутковий розвиток. Відповідно, «ПУМБ» може розвиватися через зайняття своєї ніші та подальшого її розвитку за допомогою стратегії «раціоналізація асортименту».

Останнім аналітичним підходом до формування стратегії АТ «ПУМБ» є використання матриці Ансоффа (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця Ансоффа для АТ «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів України

Товар	Ринок рослинних напоїв	
	Існуючий ринок	Новий ринок
Старий	Стратегія відновлення	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Джерело: складено автором

Отже, банк «ПУМБ» може розглядати два варіанти стратегій на ринку послуг банківських депозитів:

- модернізація наявних послуг депозитів;
- оновлення асортименту послуг, виведення нового депозиту;

Нещодавно банк розширив асортимент депозитних послуг, створивши депозит із можливістю дострокового закриття та оновив наявні депозити, а також модернізував мобільний додаток та процес відкриття банківських рахунків. Тепер для компанії необхідно орієнтуватися на нову стратегію, а саме: стратегію розвитку товару. На основі попередніх досліджень було виявлено, що банку слід фокусуватися саме на асортименті.

Для узагальнення всіх підходів до формування конкурентних стратегій АТ «ПУМБ» на ринку банківських депозитів слід зобразити результати в таблиці (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Множина конкурентних стратегій для банку АТ «ПУМБ»

Класифікація стратегії	Стратегія для банку
Базова конкурентна стратегія	Стратегія диференціації
Конкурентна поведінка	Стратегія послідовника
Спосіб досягнення конкурентних переваг	Диференціація товару
Спрямованість на розвиток товару/ринку	Стратегія розвитку товару
Позиція у конкурентній боротьбі	Стратегія оборони

Джерело: складено автором

Таким чином, на основі виявлених конкурентних переваг та наявних стратегій банку, були сформовані конкурентні стратегії для банку «ПУМБ» на ринку банківських депозитів. Стратегія послідовника дасть можливість виявити успішні розробки конкурентів та за допомогою стратегії диференціації відрізнитися від конкурентів та завоювати більше конкурентних переваг і розширити позиції на ринку.

Звичайно, стратегія – це динамічний процес, тож дана стратегія може змінюватися в процесі її впровадження, адаптуючись до змін умов ринкового середовища.

3.2 Напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів України

В попередньому розділі було оцінене конкурентне середовище банку «ПУМБ» та основні показники його конкурентних переваг, на основі яких можливо сформувавши поточний стан конкурентоспроможності. Відповідно, перед безпосередньою розробкою конкурентної стратегії банку «ПУМБ» на ринку банківських депозитів України слід розробити варіанти підвищення конкурентоспроможності банку. Як показує поточна ситуація, ПУМБ у військовий час продовжує виконувати усі взяті на себе зобов'язання. В тому числі і як банк-агент Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Так, за 11

місяців 2022 року ПУМБ виплатив 706 млн українцям–вкладникам інших банків-банкротів. Як результат - 82% клієнтів-фізосіб банку протягом 11 місяців 2022 року продовжили свої депозити. [58] Відповідно, банк є досить конкурентоспроможним.

Основоположним для розробки варіантів підвищення конкурентної позиції банку «ПУМБ» на досліджуваному ринку є отримані дані з аналізу маркетингового середовища, що був розглянутий у попередніх розділах. Відповідно, із зазначених маркетингових загроз та можливостей було виділено можливі гіпотези та варіанти вирішення проблем і реалізації можливостей. Наступним етапом є вибір альтернативних варіантів вирішення проблем посилення конкурентних позицій на ринку банківських депозитів. На основі вищезазначеного, до переліку альтернатив слід віднести:

- вдосконалення програм лояльності та акційних пропозицій від банку;
- вдосконалення мобільного банкінгу, а саме розробка домашньої бухгалтерії для відстеження транзакцій, пошук та фільтр по транзакціям, розподіл по категоріях тощо;
- оновлення асортименту депозитів відповідно до потреб споживачів, підвищення відсоткових ставок по окремих депозитах;
- посилення іміджу банку «ПУМБ» як надійного для вкладників;
- активізація ринкової діяльності банку щодо просування послуг банківських депозитів на цільовому сегменті;
- вдосконалення валютних депозитів, розширення їх асортименту.

Основний фокус банку «ПУМБ» на сьогоднішній день полягає у зростанні рівня прибутковості банку, а також збереження наявних клієнтів та залученні нових. Відповідно, вдосконалення валютних депозитів буде не раціональним через зниження попиту на них.

Як було зазначено в попередніх розділах, наразі споживачі потребують модернізації інтернет-банкінгу через потреби в дистанційному обслуговуванні, розвиток технологій та зовнішні фактори. Відповідно, доцільним буде впровадження в інтернет-банкінгу всіх послуг, які потребують споживачі. Це

означає покращення якості дистанційного обслуговування та каналів комунікації відповідно до сегментів споживачів. Альтернатива 2 буде доцільною для вирішення управлінської проблеми.

Проте, якщо проаналізувати інтернет-банкінг та послуги основних конкурентів, а також загальний рівень позиціонування ПУМБ щодо інтернет-банкінгу, можна припустити, що впровадження альтернативи 2 не буде повністю ефективним. На остаточне рішення щодо вибору депозиту впливає не тільки інтернет-банкінг, а й асортимент пропонованих послуг та відсоткові ставки. Тому доцільно також обрати альтернативу 3, яка в комплексі із альтернативою 2 забезпечить посилення конкурентних позицій на досліджуваному ринку.

Таким чином, на основі аналізу сильних та слабких сторін кожної з альтернатив вирішення управлінської проблеми було визначено, що існує лише дві оптимальних альтернативи: альтернатива 2 - Вдосконалення мобільного банкінгу, а саме розробка домашньої бухгалтерії для відстеження транзакцій, пошук та фільтр по транзакціям, розподіл по категоріях тощо та альтернатива 3 - Оновлення асортименту депозитів відповідно до потреб споживачів, підвищення відсоткових ставок по окремих депозитах. Обидві альтернативи допоможуть збільшити обсяг попиту на депозити, що дозволить збільшити частку компанії на ринку.

Разом з тим, слід розвивати також супутні послуги банку, так як специфіка послуг банківських депозитів полягає в тому, що вони не можуть існувати без інших банківських послуг, таких як банківські рахунки тощо.

Враховуючи опитування споживачів та експертів, а також дослідження ринкового середовища, проведених в розділі №2, слід важливу увагу приділити обслуговуванню. На даний момент обслуговування на відділеннях та дистанційних каналах комунікації АТ «ПУМБ» знаходиться на прийнятному рівні. Заходи, які наразі проводить банк для посилення якості обслуговування, змінювати не доцільно. Задоволеність співробітників також прямо впливає на якість обслуговування, в даному аспекті ПУМБ зайняв 1 місце серед конкурентів.

Видання Forbes та сайт пошуку роботи Work.ua втретє відзначили найкращих роботодавців країни. ПУМБ утримав своє місце у ТОП-50 та зайняв першу позицію серед 5 банків [58].

3.3 Економічна ефективність заходів з реалізації конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів

В попередніх пунктах були визначені конкурентні стратегії та сформовані альтернативи вирішення управлінської проблеми. На основі аналізу сильних та слабких сторін кожної із запропонованих альтернатив були визначені оптимальні альтернативи. Це вдосконалення мобільного банкінгу, а саме розробка домашньої бухгалтерії для відстеження транзакцій, пошук та фільтр по транзакціям, розподіл по категоріях тощо, а також оновлення асортименту депозитів відповідно до потреб споживачів, підвищення відсоткових ставок по окремих депозитах.

На основі даних альтернатив необхідно сформулювати конкретні рекомендації з використання маркетингових інструментів з метою підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» та реалізації обраних стратегій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Маркетингові інструменти реалізації запропонованих заходів для АТ «ПУМБ»

Елемент КМ	Маркетингові заходи/інструменти
Комунікаційна політика	Інтернет-просування: Поширення інформації щодо оновлення асортименту в соціальних мережах серед кінцевих споживачів; Налаштування рекламних кампаній, співпраця з лідерами думок; Реклама в інтернеті, SEO-оптимізація, оновлення сайту; Просування оновлених депозитів та інформування про акції через дистанційні канали продажів та працівників відділень.
	Проведення акцій та розіграшів за відкриття депозиту
Товар (послуга)	Розширення асортименту депозитів, додати послуги з вищими відсотковими ставками та довшим періодом дії договору; Підвищення якості обслуговування через дистанційні канали обслуговування (перегляд та модернізація KPIs для співробітників).

	Розширення функціоналу мобільного додатку для інтернет-банкінгу відповідно до потреб споживачів; Запровадження програми персонального обслуговування для споживачів, розширення сегменту споживачів «персона».
Ціна	Підвищення відсоткових ставок по строкових депозитах із середнім та довгим терміном (від 6 до 24 місяців) Цінові програми лояльності для активних клієнтів (+1%, +0,5% до депозитної ставки)
Збут	Збільшення кількості відділень у малих та середніх містах; Зміна графіку роботи відділень: робота у вихідні дні (субота) або розширення графіку (з 8:00 або до 19:00)

Джерело: складено автором

З метою підвищення обізнаності споживача, слід розглядати інтернет як основний метод просування оновлень в асортименті. Зокрема, ведення соціальних мереж, таких як Instagram, Tik Tok, Viber, та слідкувати за наповненістю сайту. Це дозволить підвищити імідж бренду та дозволить реалізувати ряд рекламних заходів, які допоможуть підвищити рівень конкурентоспроможності банку.

Відповідно, наразі запропоновано 2 шляхи посилення комунікації зі споживачем – просування через інтернет (реклама в соціальних мережах, SEO-оптимізація, оновлення сайту) та просування безпосередньо в місцях продажу (відділеннях), включаючи прямий продаж через дистанційні канали. Це дозволить не тільки підвищувати інформування споживачів, а також отримувати якісний зворотній зв'язок у вигляді коментарів, опитувань, спілкування зі споживачами.

Ефективним способом для підвищення обізнаності споживача про новинки в асортименті, а також зацікавленості у використанні послуг є проведення розіграшів та акційних пропозицій. Прикладом є розіграш браслетів від «ПУМБ», які можна було отримати шляхом відкриття нового депозиту «Сталевий» на особливих умовах. Дана акція дозволила підвищити зацікавленість споживачів до продукту та була додатковим стимулом для відкриття депозиту. «ПУМБ» має досить успішні результати кожної такої акції, тож доцільне застосування даного методу для зацікавлення споживачів.

Інформацію про дані акції буде розміщено на сайті, сторінках у соціальних мережах, розповсюджено за допомогою інтернет-реклами.

Для заохочення до повторних вкладів, а також до використання інтернет-банкінгу, доцільно впровадити програму лояльності із підвищеною відсотковою ставкою (наприклад +1%) на повторний депозит або на відкриття депозиту онлайн. Разом із актуальними оновленнями застосунку це дозволить споживачу сформувавши прихильність до нього та оцінити зручність в порівнянні з конкурентами.

Як приклад, сформуємо бюджет на проведення даного оновлення асортименту, а саме розробки нового депозиту, та реалізацію маркетингових заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Планові витрати «ПУМБ» на організацію маркетингових заходів

№	Стаття витрат	Витрати на квартал, грн
1	Витрати на дослідження та розробку нового депозиту	45 000
	- Дослідження споживачів, клієнтів банку, внутрішнє дослідження	15 000
	- Дослідження споживачів, НЕ клієнтів банку, проводиться зовнішнім агентством	30 000
2	Витрати на інтернет-просування	66 000
	- Просування через соціальні мережі	12 000 * 3 = 36 000
	- Вдосконалення сайту та SEO-оптимізація	30 000
3	Витрати про проведення рекламної кампанії нового депозиту, включно з акціями та розіграшами	22 000
Загальні витрати		133 000

Джерело: складено автором

Таким чином, розрахований бюджет на квартал для розробки, реалізації та просування нового депозиту становить 172 000 грн.

Так як в розрізі дослідження охоплюється короткостроковий період, проаналізуємо поточну ситуацію банку щодо депозитів фізичних осіб для подальшого розрахунку ефективності запропонованих заходів (табл. 3.6)

Динаміка зміни вкладів фізичних осіб ПУМБ в 1 кварталі 2023 року

Дата	Число вкладників, осіб	Динаміка зміни, %	Сума вкладів, грн	Динаміка зміни, %
01.02.2023	2 585 566	-	41 255 377	-
01.03.2023	2 448 393	-5%	42 759 797	+3,6%
01.04.2023	2 426 456	-0,8%	43 635 820	+2%

Джерело: складено автором на основі джерела [58]

Як ми бачимо, чисельність вкладників щомісячно падає, хоч і не на значний відсоток, проте загальна сума вкладів лише зростає. Темпи зростання суми вкладів дещо сповільнюються, відповідно, пропоновані маркетингові заходи спрямовані на позитивну зміну даних показників.

Банківські депозити спрямовані загалом не на отримання доходу, а на залучення фінансування від споживачів, так як дані кошти використовуються в подальшому кредитуванні, що і є значним джерелом прибутковості банку. Відповідно, депозити забезпечують стабільний потік коштів на довгий термін. А також, депозити є важливим джерелом залучення нових клієнтів для банку, які в подальшому будуть використовувати інші послуги банку, забезпечуючи тим самим прибуток. Отож, ефективність пропонованих заходів загалом буде вимірюватися встановленими KPIs.

Для вимірювання ефективності, насамперед необхідно встановити KPIs, які відображають мету дослідження. В даному дослідженні, враховуючи мету дослідження, це показники, які відображають кількість нових клієнтів, які відкрили б депозит у банку, кількість існуючих клієнтів, які збільшили свій депозит, а також загальна кількість грошових коштів, які залучилися до банку завдяки дослідженню. KPIs мають досліджуватися як на початку дослідження, так і під час його проведення, а також після його завершення.

Незважаючи на вищесказане, банк може отримувати безпосередній прибуток від залучення депозитів, а значить від пропонованих маркетингових заходів. А саме, дослідження по банківських депозитах може допомогти банку

залучити більше коштів у депозити, що в свою чергу може призвести до збільшення доходів банку.

Далі необхідно розраховувати показник рентабельності ROI (Return on investment), який розраховується за наступною формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від заходу} - \text{розмір витрат}}{\text{Розмір витрат}} \times 100\%$$

Проте, дана формула буде видозмінена з урахуванням специфіки послуги банківських депозитів і виглядатиме наступним чином:

$$ROI = \frac{\text{Доходи, отримані завдяки збільшенню депозитів} - \text{розмір витрат}}{\text{Розмір витрат}} \times 100\%$$

Доходи, отримані завдяки збільшенню депозитів, можуть включати такі складові як:

- комісійні, які отримує банк за послуги з обслуговування депозитів;
- прибуток від інвестування коштів, які залучені у депозити.

В свою чергу, комісійні доходи банку, отримані від продажів депозитів, можна розділити на такі підкатегорії:

- 1) доходи від обслуговування платіжних карток;
- 2) касові операції;
- 3) розрахункове обслуговування.

Про рентабельність запропонованих заходів може свідчити минулий досвід банку щодо впровадження депозиту «Сталевий», який був створений в 4 кварталі 2023 року та акційна пропозиція за його оформлення в 1 кварталі 2023 року. Як свідчать внутрішні показники банку, дана кампанія була досить успішною, та як в 4 кварталі 2022 серед усіх оформлених депозитів – 11% був депозит «Сталевий», а вже в 1 кварталі аж 25%. При чому динаміка була виключно позитивно. Кількість оформлених депозитів також зростала: в 4 кварталі 2022 – 7240 депозитів, а в 1 кварталі 2023 – 9136, що більше на 26%.

Відповідно до вищезазначених показників, можемо припустити, що зростання показників після впровадження даних маркетингових заходів відбудеться на 5%, відповідно сума вкладів по новому депозиту становитиме 2 181 791 грн. Враховуючи те, що комісійні доходи банку залежать не тільки від

залучення депозитів, розглядати дані доходи в цьому аспекті недоцільно. Тому розрахуємо наскільки запропоновані заходи будуть ефективні в розрізі залучення депозитних коштів.

$$ROI = \frac{2\,181\,791 - 133\,000}{133\,000} \times 100\% = 1540\%$$

Це означає, що на одну витрачену гривню маркетингових витрат, залучається 15,4 гривні депозитних коштів. Отримане значення ROMI свідчить про гарну віддачу запропонованої активності та її ефективність. Проте, варто обов'язково зважати на те, що дана ситуація є суто гіпотетичною, і в реальних умовах слід враховувати також інші показники та ринкову ситуацію.

Також, при подальшому аналізі обраної стратегії, «ПУМБ» потрібно також враховувати інші характеристики, такі як рівень задоволеності клієнтів, що демонструє рівень лояльності клієнтів банку. Для даного виміру доцільно застосовувати таку метрику, як NPS та аналізувати його динаміку.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3

У даному розділі були визначені та проаналізовані напрями підвищення конкурентоспроможності, визначені інструменти реалізації конкурентної стратегії та наведені рекомендації щодо даної стратегії, а також були розроблені рекомендації щодо шляхів посилення ринкового положення банку «ПУМБ».

Рекомендовану конкурентну стратегію для банку «ПУМБ» можна визначити як стратегія наслідування лідеру, тобто послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі своїх конкурентних переваг.

Серед запропонованих альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми та шляхів посилення наявної конкурентної позиції були надані рекомендації щодо оновлення асортименту депозитів відповідно до потреб споживачів, підвищення відсоткових ставок по окремих депозитах, а також вдосконаленню мобільного банкінгу.

Завершальним етапом розробки конкурентної стратегії стала оцінка запропонованих маркетингових заходів. З урахуванням специфіки послуги банківських депозитів, основними заходами щодо оцінки ефективності є впровадження KPIs, які відображають кількість нових клієнтів, які відкрили б депозит у банку, кількість існуючих клієнтів, які збільшили свій депозит, а також загальна кількість грошових коштів, які залучилися до банку завдяки дослідженню. Також стандартні розрахункові показники оцінки ефективності, такі як ROI, ROMI. А також якісні показники, такі як рівень задоволеності, NPS. Проведені розрахунки та оцінка минулого досвіду вказують на ефективність запропонованих заходів посилення конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У першому розділі була розглянута сутність категорії «конкурентна стратегія» та була виведена власна авторська категорія: конкурентна стратегія – це спосіб досягнення ринкових цілей суб'єктом господарювання через реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів та методів взаємодії з конкурентами, що забезпечують досягнення ним стійких конкурентних позицій на цільових ринках.

Був проведений аналіз етапів формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання. Методологія розробки та формування конкурентної стратегії, яка пропонується більшістю науковців, складається із ряду послідовних етапів, які включають аналіз ринкових проблем та можливостей, конкурентних позицій досліджуваної компанії на ринку та оцінювання запропонованих заходів. Проте, незважаючи на схожість пропонованих методологій, кожне підприємство адаптує процес формування конкурентної стратегії відповідно до специфіки досліджуваного ринку та особливостей галузі.

Була досліджена методологія розробки та формування конкурентної стратегії на безпосередньо на ринку банківських послуг базується на дослідженні актуальних ринкових позицій та зіставленні їх із потенційними можливостями конкурентоспроможності банку. Основними особливостями формування конкурентної стратегії банку є орієнтація на внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності банку, дослідження поведінки як зовнішнього, так і внутрішнього споживача, а також формування сталих конкурентних переваг з урахуванням специфіки послуги. Зокрема, специфічність банківських послуг зумовлює банки розробляти декілька абсолютно різних стратегій для різних категорій послуг.

У розділі 2 було проведено дослідження макромаркетингового та мікрмаркетингового середовища, яке показало, що існує тенденція перспективності роботи банку на даному ринку та наявності можливостей для розвитку. Найбільший як позитивний так і негативний вплив мають економічні фактори. Незважаючи на всі проблеми поточної політичної та економічної

ситуації, банківська сфера розвивається та має достатньо можливостей для розвитку.

Ринок послуг банківських депозитів, як і ринок банківських послуг загалом, має досить високий рівень конкуренції, що зумовлене особливостями галузі. Проте, внаслідок політичних та економічних реформ банківської сфери відбувається скорочення чисельності банків та підвищуються вимоги до діючих установ. Відповідно, аналіз конкурентного середовища показав, що ринок має чітко вираженого лідера галузі – Приват банк і можливість зміни даної ситуації мінімальна. Проте, якщо розглядати в розрізі порівняння з основними конкурентами, банк ПУМБ має досить високі позиції, особливо за такими аспектами, як асортимент послуг та відсоткові ставки, програми лояльності, а також оновлення інтернет-банкінгу та імідж банку.

Аналіз конкурентоспроможності ПУМБ показав, що банк має досить високий рівень конкурентоспроможності. Тож, основними конкурентними перевагами АТ «ПУМБ» можна виділити розвиток інтернет-банкінгу, асортимент пропонованих послуг та орієнтація на споживача і його потреби, а також симбіоз цифрового банку із традиційним.

Також визначена та проаналізована цільова аудиторія банку та досліджені основні моделі поведінки споживачів. ПУМБ та Підсумовуючи результати дослідження, можна сказати, що поведінка споживачів на ринку послуг банківських депозитів характеризується значною увагою споживача до фінансової вигоди (відсоткові ставки та комісії), до надійності банку та його іміджу, а також до модернізації та стабільної роботи інтернет-банкінгу.

У 3 розділі були визначені та проаналізовані напрями підвищення конкурентоспроможності, визначені інструменти реалізації конкурентної стратегії та наведені рекомендації щодо даної стратегії, а також були розроблені рекомендації щодо шляхів посилення ринкового положення банку «ПУМБ».

Рекомендовану конкурентну стратегію для банку «ПУМБ» можна визначити як стратегію наслідування лідеру, тобто послідовника, що займає

сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі своїх конкурентних переваг.

Серед запропонованих альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми та шляхів посилення наявної конкурентної позиції були надані рекомендації щодо оновлення асортименту депозитів відповідно до потреб споживачів, підвищення відсоткових ставок по окремих депозитах, а також вдосконаленню мобільного банкінгу.

Завершальним етапом розробки конкурентної стратегії стала оцінка запропонованих маркетингових заходів. З урахуванням специфіки послуги банківських депозитів, основними заходами щодо оцінки ефективності є впровадження KPIs, які відображають кількість нових клієнтів, які відкрили депозит у банку, кількість існуючих клієнтів, які збільшили свій депозит, а також загальна кількість грошових коштів, які залучилися до банку завдяки дослідженню. Також стандартні розрахункові показники оцінки ефективності, такі як ROI, ROMI. А також якісні показники, такі як рівень задоволеності, NPS. Проведені розрахунки та оцінка минулого досвіду вказують на ефективність запропонованих заходів посилення конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Hardcover*; New York: Free Press, Illustrated, June 1, 1998. С. 1–74.
2. Gary P Hamel, CK Prahalad, *Competing for the future*; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts and Tata McGraw-Hill, 2008. 228 с.
3. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. / За ред. Проф. Старостіної А. О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
4. В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух, Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Наукові праці Полтавської державної аграрної академії, 2012. С. 3-7.
5. Булах І. В Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах / Економіка і організація управління. 2010. Вип. 2 (5). С. 25-32.
6. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. 2008. №2. С. 117-220.
7. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254
8. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 87–95.
9. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». 2012. С. 118-127.
10. Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing 17th Edition*. New Jersey, USA, 2016. 752 с.
11. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management*. Edition, 12. Publisher, McGraw-Hill Education, 2001, 576 с. – С. 205
12. Н. Igor Ansoff, *Strategic Management*, Wiley, 1979, 358 с. – С. 260.

13. Старостіна А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2011. № 128. С. 5–10.
14. А.О Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В Крикавський та ін. Маркетинг: підручник / за ред. А.О Старостіної. К.: Знання, 2009. 1070 с., С. 317.
15. Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін., Маркетинг: термінологічний словник // За заг. Ред. Проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 154 с.
16. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. / За ред. Проф. Старостіної А. О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
17. Булах І. В Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. Економіка і організація управління. 2010. Вип. 2 (5). С. 25-32.
18. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
19. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств : монографія. Київ : Знання, 2007. 446 с.
20. О. Ю. Пригара, В. В. Журило. Механізм розробки стратегії сегментування міжнародних ринків. Збірник наукових праць "Економічний аналіз", 2020. (1; т. 30). С. 168.
21. Маркетинг у банку: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А.В. Нікітін, Т.Г. Іванова, І.Г. Брітченко, О.М. Момот ; за заг. ред. А.В. Нікітіна. К. : КНЕУ, 2010. 474 с.
22. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, О. Л. Каніщенко, Є. В. Крикавський. Київ: Знання, 2009. 1070 с.
23. Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2012. №4. С. 121-128.

24. Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13.
25. Буковський А. В. Маркетинг банківських операцій на ринку цінних паперів / Буковський А. В. // Маркетинг в Україні. — 2000. — №4. — С. 24—27.
26. Гірняк В. В. Сучасні інструменти маркетингу в продажу банківських продуктів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету / Гірняк В. В. / 2017. Вип. 2 (23). С. 55–58.
27. Банківський маркетинг / Новікова І. В., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Кабанов В. Г. / Київ: Вид-во Європейського ун-ту, 2015. 155 с.
28. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг: [монографія] / Романенко Л. Ф. К.: "ІнЮре", 2001. 484 с.
29. Стрельченко О., Скорик В. Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної адміністрації у сфері економіки та фінансів. Підприємництво, господарство і право 2020. № 6. С. 156–161.
30. Ткачук В. О., Тимків А. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. Економіка і суспільство, 2017. Вип. № 13. С. 1244–1250.
31. Торяник Ж. І., Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід / Торяник Ж. І. // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2016. № 1 (16). С. 219–224.
32. Версаль Н. І. Особливості формування депозитних ресурсів банками України / Н. І. Версаль // Фінанси України. 2009. № 12. С. 15 – 21.
33. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.
34. В. В. Коваленко, Ю. М. Белова. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 149 –152.
35. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. R. M. Grant. Oxford: Blackwell Publishing, 2002. 227 p.

36. І.В. Сало, О.В. Мирошниченко. Система управління конкурентоспроможністю банку. Актуальні проблеми економіки. 2012. №5. С. 279–286.
37. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економік. 2013. № 4. С. 155–163.
38. Варцаба В.І. Дюлай Є.В. Маркетингова стратегія розвитку банку: елементи та етапи розробки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 3(44). 110 с.
39. О. В. Крухмаль, О. А. Барановська, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ ТА БАНКІВСЬКОГО ПРОДУКТУ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА ОЦІНКА, Ефективна економіка № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023>
40. Торяник Ж.І, Копилець В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. Економіка і суспільство. Випуск # 19. 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/178.pdf
41. Правдиковська І.І., Дорошенко Н.О. Вплив війни на банківську систему України. «Молодий вчений». №9. 2022. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5583/5466>
42. Прокопенко Н. С, Мирончук В. М, Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка і суспільство. Випуск # 41. 2022. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/1556-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1494-1-10-20220902.pdf>
43. Лютий І. О. Солодка О. О. Банківський маркетинг: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 776 с.

44. Варцаба В.І. Дюлай Є.В. Маркетингова стратегія розвитку банку: елементи та етапи розробки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 3(44). 110 с.
45. Вовк В.Я. Концептуальні засад організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. Бізнес Інформ. 2012. № 9. С. 237–240.
46. Мстоян К.В., Тарасенко М.В. Конкурентоспроможність банку: сутність та фактори впливу. Науковий вісник. Фінанси, банки, інвестиції. 2014. № 1.
47. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки. Вісник Національного банку України. 2013. № 4. С. 8–10.
48. Дубовик О.В. Формування конкурентоспроможності банку : монографія / О.В. Дубовик, А.Я. Кузнєцова, Т.Д. Гірченко. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 215 с.
49. Кумейко О. М., Дереза О. М. Депозитна діяльність банків в аспекті формування їхньої ресурсної бази. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 624 – 630.
50. Версаль Н. І. Особливості формування депозитних ресурсів банками України / Н. І. Версаль // Фінанси України. 2009. № 12. С. 15 – 21.
51. Кузнєцова С. А. Банківська система : навч. посібник / С. А. Кузнєцова. К. : ЦУЛ, 2013. 397 с.
52. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку / А. О. Старостіна // Маркетинг в Україні. – 2017. С. 4-9.
53. Мірошниченко, О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О. В. Мірошниченко // Економіка Криму. 2009. № 28. С. 42–47.
54. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Стратегічний аналіз привабливості національних та міжнародних ринків. Навчальний посібник / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП«Інтерсервіс», 2021. 271 с.
55. Огляд банківського сектору, Травень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2022-05.pdf?v=4
56. Рейтинги банків України. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>

57. Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>
58. Офіційний сайт банку «ПУМБ». URL: <https://www.pumb.ua/>
59. Офіційний сайт банку «Сенс Банк». URL: <https://sensebank.com.ua/>
60. Офіційний сайт банку «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/>
61. Офіційний сайт банку «Укрсіббанк». URL: <https://ukrsibbank.com/>
62. Міністерство фінансів України, офіційний сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/stats/?currency=usd>
63. Матвієнко І.Л. «Ринок депозитних послуг в Україні: становлення, сучасні тенденції та динаміка розвитку». URL: <http://ephseir.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/2806/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.%20%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86.%D0%9B..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
64. Дацишина М.Л. «Основні тенденції розвитку вітчизняного ринку банківських депозитів». ECONOMICS. Випуск №15, URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.15.19.html>
65. Олег ГРОМОВ «Ринок депозитів: довіра понад усе», Урядовий кур'єр», URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/rinok-depozitiv-dovira-ponad-use/>
66. ВСЕВОЛОД НЕКРАСОВ, «На що перетворяться банки до 2030 року. Дослідження». Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/09/19/651791/>
67. СТРАТЕГІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ДО 2025 РОКУ, [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: file:///C:/Users/Admin/Downloads/Strategy_NBU.pdf
68. Сенів Б., Бабій С., Нянько Л. «Сучасні підходи щодо банківського обслуговування із використанням інформаційно-комунікаційних

- технологій». *Economic Analysis*. Volume 32. No. 4. 2022, URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/5111-6565680766-4-PB.pdf>
69. Вплив макроекономічних факторів на стійкість банківської системи / Р.С. Лисенко. URL: http://lib.uabs.edu.ua/library/Zbirnik/Z_T_16_2006.htm#_Toc139443551
70. Аналітичні дані на сайті The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/indicators_list.php
71. Закон України «Про банки и банківську діяльність» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001. № 5-6. С.30-38. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
72. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>
73. Кумейко О. М., Дереза О. М. Депозитна діяльність банків в аспекті формування їхньої ресурсної бази. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 624 – 630.
74. Версаль Н. І. Особливості формування депозитних ресурсів банками України / Н. І. Версаль // *Фінанси України*. 2009. № 12. С. 15 – 21.
75. Інструкція про порядок регулювання та аналіз діяльності комерційних банків: Затв. постановою правління НБУ від 28 серпня 2001р. № 368. URL: www.rada.gov.ua.
76. ТОП-10 українських банків в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ukrayinski-banky-v-umovakh-viyny-persha-desyatka>
77. Наглядова статистика банків від НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
78. Аналітична записка Центру соціально-економічних досліджень CASE Україна. URL: <https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/07/Analitychna-dovidka-efektyvnist-bankiv-za-try-misyatsi-vijny-v3.pdf>

79. Ренкінг фінансової надійності банків України. URL: <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/>
80. Як війна вплинула на депозити і чого надалі очікує банківська система на депозитному ринку. URL: <https://nabu.ua/ua/olena-korobkova-47.html>
81. Яким банкам українці найчастіше довіряли свої гроші у 2022 році. URL: <https://finance.ua/ua/saving/jakim-bankam-ukrainci-dovirialy-groszi>
82. У центрі тайфуну: банківські тренди першого півріччя 2022 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/25/690817/>
83. Рейтинги банків України за фінансовими показниками. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov
84. Підвищення облікової ставки до 25%: чи виправдало очікування це рішення, Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/20/692834/>
85. Тищенко О.І. «Дослідження ринку банківських депозитів фізичних осіб із використанням ефективної ставки». Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_2/22.pdf
86. Постанова «Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 22». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0045500-23#Text>
87. Постанова «Про особливості регулювання ліквідності банків у період дії воєнного стану» від 24 лютого 2022 року № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0022500-22#Text>
88. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/>
89. Коли почнуть зростати зарплати в Україні – прогноз НБУ. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/zarplati-ukrajinciv-vpali-na-16-kolichkati-zrostannya-12131646.html>

90. Огляд банківського сектору за лютий 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4
91. Інфляційного звіту за січень 2023 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4
92. Гроші дорожчають: які наслідки матиме подальше зростання депозитних ставок. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stavki-na-depoziti-v-grivni-rostut-v-ukrajini-yaki-naslidki-ce-matime-12135315.html>
93. Дослідження «Користування Інтернетом серед українців» від Київського міжнародного інституту соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1115&page=1>
94. Дослідження щодо українських мігрантів за період війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/>
95. Фінансова грамотність населення України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/za-ostanni-tri-roki-riven-finansovoyi-gramotnist-ukrayintsiv--polipshivsya--rezultati-doslidjennya>
96. Населення України. URL: <https://index.minfin.com.ua/reference/people/>
97. Як війна змінила роботу банківської системи України. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/viy-na-v-ukrajini-yak-zminilas-robotu-bankivskoji-sistemi-11964504.html>
98. Кіберзахист у банківській системі України: розроблено вимоги. URL: <https://news.dtki.ua/finance/bank-system/78120-kiberzaxist-u-bankivskii-sistemi-ukrayini-rozrobleno-vimogi>
99. Інфографіка. Торік кількість клієнтів банків зросла майже на 10%. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3691482-torik-kilkist-klientiv-bankiv-zrosla-majze-na-10.html#:~:text=%D0%92%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D0%B1%D0%B0%D0%B>

[D%D0%BA%D1%96%D0%B2,%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B4%2079%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1](https://media-systems.ua/news/2022-02-22-online-banking)

100. Інтернет-банкінг у 2021. 5 фактів про поведінку користувачів від Media Systems. URL: <https://media-systems.ua/news/2022-02-22-online-banking>
101. 50 найкращих роботодавців воєнного часу. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>
102. За час повномасштабної війни в Україні з'явилося 4365 громадських та благодійних організацій. URL: <https://cedem.org.ua/news/4365-gromadskiyh-ta-blagodijnyh/>
103. Grebeniuk, n. V., riznyk, n., zhurylo, v. V., tymoshyk, n. S., & dobizha, n. V. (2021). Interaction of banks and insurance companies in the context of the sale of insurance products. In Journal of the Balkan Tribological Association (Vol. 27, Issue 4, pp. 697–710).
104. Журило В.В., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Формування споживчої лояльності на ринку інноваційних товарів. 30 років Незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні: монографія / [Старостіна А.О., Дьоміна О.М., Телетов О.С., Бочко О.Ю. та ін.] ; за заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Інтерсервіс, 2022. 339 с.
105. Старостіна А. О., Журило В. В., Дьоміна О.М. РИНКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: методичні рекомендації до підготовки курсової роботи для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2021. 40 с.
106. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи магістра для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» / [А. О. Старостіна, Н. Ю. Кочкіна, Т. В. Нагачевська, В. В. Журило] . К.: «НВП «Інтерсервіс», 2020. 96 с.

107. Vovk V., Zhezherun Y., Bilovodska O., Babenko V., Biriukova A. Financial Monitoring in the Bank as a Market Instrument in the Conditions of Innovative Development and Digitalization of Economy: Management and Legal Aspects of the Risk-Based Approach. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2020. Vol. 31. Issue 4. P. 559-570. <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1141-en.html>.
108. Vovk V., Zhezherun Y., Bilovodska O., Babenko V., Biriukova A. Financial Monitoring in the Bank as a Market Instrument in the Conditions of Innovative Development and Digitalization of Economy: Management and Legal Aspects of the Risk-Based Approach. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2020. Vol. 31. Issue 4. P. 559-570. <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1141-en.html>.
109. Vovk V., Zhezherun Y., Bilovodska O., Babenko V., Biriukova A. Financial Monitoring in the Bank as a Market Instrument in the Conditions of Innovative Development and Digitalization of Economy: Management and Legal Aspects of the Risk-Based Approach. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2020. Vol. 31. Issue 4. P. 559-570. <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1141-en.html>.
110. Starostina, A., Pikus, R., & Kravchenko, V. (2020). Innovative Activities within Ukrainian Insurance Companies. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 44-55. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-03>. Web of Science
111. Журило В.В., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Формування споживчої лояльності на ринку інноваційних товарів. 30 років Незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні: монографія / [Старостіна А.О., Дьоміна О.М., Телетов О.С., Бочко О.Ю. та ін.] ; за заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Інтерсервіс, 2022. 339 с.
112. Старостіна А. О., Журило В. В., Дьоміна О.М. РИНКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: методичні рекомендації до підготовки курсової роботи для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2021. 40 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

(рекомендований)

А1. Анкета для опитування кінцевих споживачів

Доброго дня!

Банк «ПУМБ» проводить маркетингове дослідження з метою вивчення споживчих мотивацій оформлення депозитів «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів України для більш якісного задоволення потреб споживачів. Просимо Вас допомогти нам у цьому дослідженні.

Заздалегідь дякуємо Вам за приділений час! Ваша думка є дуже важливою для нас!

1. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X** відповідь на наступне питання: **Чи вважаєте ви, що використання банківських послуг є повсякденною необхідністю?**

Так	Ні
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X**, проблеми, які виникали під час використання банківських послуг.

Проблеми							
1. Значні фінансові витрати при сплаті комісій	2. Обмеженість асортименту послуг	3. Відсутність потрібних послуг в асортименті	4. Занадто низькі відсоткові ставки по депозитах	5. Невідповідні умови продукції в банку	6. Поганий сервіс обслуговування (відділення та ГЛ)	7. Не зручний або не зрозумілий інтернет-банкінг	8. Проблеми не виникало
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Оцініть, будь ласка, наскільки важливими для Вас були проблеми, які виникали під час використання банківських послуг (за шкалою від 1 до 5, де 1 – зовсім не важливі, і 5 – дуже важливі).

Проблеми

1. Значні фінансові витрати при сплаті комісій	2. Обмеженість асортименту послуг	3. Відсутність потрібних послуг в асортименті	4. Занадто низькі відсоткові ставки по депозитах	5. Невідповідні умови продуктів банку	6. Поганий сервіс обслуговування (відділення та ГЛ)	7. Не зручний або не зрозумілий інтернет-банкінг

4. **Вкажіть, будь ласка, позначкою X банківські послуги, якими ви користуєтеся.**

Відкриття та обслуговування банківських рахунків та карт (включаючи зарплатні проекти)	
Послуги кредитів	
Послуги депозитів	
Здійснення переказів коштів та оплати послуг (комунальні, оплата інтернету тощо)	
Інше (зазначте, що саме)	

5. **Оцініть, будь-ласка, які характеристики банку та депозиту є для Вас важливими при оформленні депозиту? (за шкалою від 1 до 5, де 1 – абсолютно не важливо, 5 – вкрай важливо, оцінки не повторюються, одна відповідь і в рядку, і в стовпці)**

Відсоткова ставка	
Додаткові споживчі переваги (можливість зняття/поповнення, капіталізація, можливість розірвання договору тощо)	
Рейтинги банку на офіційних ресурсах та репутація банку	
Обслуговування в банку (відділення, ГЛ, чат тощо)	
Наявність оформлених послуг в конкретному банку	

6. **Які ризики ви відчуваєте при відкритті депозиту? (вкажіть, будь ласка, позначкою X)**

Втрата власних коштів через закриття банку	
Відкриття депозиту з недостатньо вигідними умовами для споживача	
Некоректне обслуговування співробітниками банку (відділення та ГЛ)	
Втрата власного часу на відкриття депозиту (незрозумілість процесу)	

7. Зазначте, будь ласка, якими послугами зазвичай користуєтеся в інтернет-банкінгу (за шкалою від 1 до 5, де 1- зовсім не користуюся, і 5 – постійно користуюся)

Оплата послуг (комунальні, інтернет, мобільний тощо)	
Здійснення банківських переказів	
Перевірка стану карти / рахунку, перегляд балансу, виписки	
Відкриття депозитних чи кредитних продуктів	
Інше (зазначте, що саме)	

8. Оцініть за ступенем важливості мотиви для користування банківських депозитів. Проранжуйте, будь ласка, за важливістю від 1 – не важливо до 5 – дуже важливо

Заощадження кошів	
Надійність та збереження коштів	
Фінансова вигода та пасивний дохід	
Заощадження власного часу	
Накопичення коштів для масштабних покупок	

9. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X** відповідь на наступне питання: **Чи впливає наявність ДОДАТКОВИХ послуг банку на вибір банку для оформлення депозиту?** (Послуга «кеш бек», купівля акцій/облігацій, онлайн-конвертація валют, адресна доставка карт, дистанційне обслуговування)

Так	Ні	Важко відповісти

10. Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5 наскільки для Вас важлива наявність ДОДАТКОВИХ послуг (де 1 - зовсім не важливо, 5 - вкрай важливо, якщо користуєтеся послугами банку)

1	2	3	4	5

11. Зазначте, будь ласка, які чинники можуть змусити Вас змінити банк, в якому зараз обслуговуєтеся, на інший (за шкалою від 1 до 5, де 1- не важливо, і 5 – дуже важливо)

Вигідніші тарифи чи відсоткові ставки	
Ширший асортимент послуг та наявність додаткових послуг	
Більш модернізований інтернет-банкінг чи мобільний банкінг	
Кращий сервіс та обслуговування	
Інше (зазначте, що саме)	

12. Зазначте, будь ласка, позначкою **X** наскільки для Вас важлива якість обслуговування на відділенні та якість дистанційного обслуговування в банку? (1 – абсолютно не важлива, 5 – дуже важлива)

1	2	3	4	5

13. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X** відповідь на наступне питання: **Чи користуєтеся Ви послугами банку "ПУМБ"?**

Так	Ні, але планую	Ні і не планую

Відомості про респондента

1. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать?

Чоловік	Жінка

2. Вкажіть, будь ласка, Ваш вік?

18-25	26-35	36-50	51 і більше

3. Яку частку свого доходу Ви готові відкладати на депозит?

До 10%	11-20%	21-30%	Більше 31%

Щиро дякуємо Вам за участь в нашому опитуванні. Бережіть себе та своїх близьких. Все буде Україна!

A2. Questionnaire for end consumers

Good day!

PUMB Bank is conducting a marketing research aimed at studying consumer motivations for opening PUMB deposits in the market of banking deposits in Ukraine for better satisfaction of consumer needs. We kindly ask for your help in this research.

Thank you in advance for your time! Your opinion is very important to us!

1. Please indicate with an X your answer to the following question: **Do you believe that using banking services is an everyday necessity?**

Yes	No

2. **Please indicate with an X the problems that have arisen while using banking service.**

Problems							
1. Significant financial costs when paying fees	2. Limited range of services	3. Lack of necessary services in the range	4. Too low interest rates on deposits	5. Inappropriate bank product conditions	6. Poor service quality (branches and customer support)	7. Inconvenient or incomprehensible internet banking	8. No problems encountered

3. **Please rate how important the problems that arose when using banking services were to you on a scale of 1 to 5, where 1 is not important at all and 5 is very important.**

Problems						
1. Significant financial costs when paying fees	2. Significant financial costs when paying fees	3. Significant financial costs when paying fees	4. Significant financial costs when paying fees	5. Significant financial costs when paying fees	6. Significant financial costs when paying fees	7. Significant financial costs when paying fees

4. **Please indicate with an X the banking services you use.**

Opening and servicing bank accounts and cards (including payroll projects)	
Loan services	
Deposit services	

Transfers of funds and payment of services (utilities, internet payment, etc.)	
Other (please specify)	

5. Please rate on a scale of 1 to 5, where 1 is not important at all and 5 is extremely important, which bank and deposit characteristics are important to you when opening a deposit? (ratings do not repeat, one answer per row and column)

Interest rate	
Additional consumer benefits (withdrawal/replenishment options, capitalization, termination options, etc.)	
Bank ratings on official resources and bank reputation	
Service quality at the bank (branches, customer support, chat, etc.)	
Availability of specific bank services	

6. What risks do you perceive when opening a deposit? (please indicate with an X)

Loss of own funds due to bank closure	
Opening a deposit with insufficiently favorable conditions for the consumer	
Inappropriate service by bank employees (branches and customer support)	
Loss of own time in opening a deposit.	

7. Please indicate, on a scale of 1 to 5, how often you use the following services in online banking (where 1 is "never used" and 5 is "constantly used")

Payment for services (utilities, internet, mobile, etc.)	
Bank transfers	
Checking the status of your card/account, viewing your balance, statements	
Opening deposit or credit products	
Other (please specify)	

8. Please rank the following motives for using bank deposits in order of importance, from 1 (not important) to 5 (very important)

Saving money	
Reliability and preservation of funds	

Financial benefit and passive income	
Saving your own time	
Accumulating funds for major purchases	

9. Please indicate with an **X** your answer to the following question: Does the availability of **ADDITIONAL** bank services influence your choice of bank for deposit arrangements? (Service such as cashback, buying stocks/bonds, online currency conversion, card delivery, remote service)

Yes	No	Difficult to answer

10. Please rate, on a scale of 1 to 5, how important the presence of **ADDITIONAL** services is to you (where 1 is "not important at all" and 5 is "extremely important," if you use the bank's services)

1	2	3	4	5

11. Please indicate, on a scale of 1 to 5, how important the following factors are to you in causing you to switch from the bank you currently use to another

More advantageous rates or interest rates	
A wider range of services and availability of additional services	
More modernized online banking or mobile banking	
Better service and customer support	
Other (please specify)	

12. Please indicate with an **X** how important the quality of service at the branch and the quality of remote service at the bank are to you (where 1 is "not important at all" and 5 is "very important")

1	2	3	4	5

13. Please indicate with an **X** whether you use the services of "PUMB" bank or not:

Yes	No, but I plan to	No, and I do not plan to

Respondent information:

1. Please indicate your gender:

Male	Female

2. Please indicate your age range:

18-25	26-35	36-50	51 or older

3. What percentage of your income are you willing to set aside for a deposit?

To 10%	11-20%	21-30%	More 31%

Thank you very much for participating in our survey.

А3. Анкета для опитування експертів

Доброго дня!

Для написання магістерської дипломної роботи студентка КНУ ім. Тараса Шевченка проводить маркетингове дослідження з метою вивчення споживчих мотивацій оформлення депозитів «ПУМБ» на ринку послуг банківських депозитів України для більш якісного задоволення потреб споживачів. Просимо Вас допомогти у цьому дослідженні.

Заздалегідь дякую Вам за приділений час!

1. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X** відповідь на наступне питання: **Як Ви вважаєте, чи виникають проблеми у клієнтів під час використання банківських послуг?** (В разі негативної відповіді переходьте до питання №3)

Так	Ні
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X** відповідь на наступне питання: **Які проблеми виникають у споживачів під час використання банківських послуг?** (Виберіть із списку та/або зазначте свій варіант)

Значні фінансові витрати при сплаті комісій	<input type="checkbox"/>
Обмеженість асортименту послуг	<input type="checkbox"/>
Відсутність потрібних послуг в асортименті	<input type="checkbox"/>
Занадто низькі відсоткові ставки по депозитах	<input type="checkbox"/>
Невідповідні умови продуктів банку	<input type="checkbox"/>
Поганий сервіс обслуговування (відділення та ГЛ)	<input type="checkbox"/>
Не зручний або не зрозумілий інтернет-банкінг	<input type="checkbox"/>

3. На Вашу думку, що спонукає споживача оформити депозит в конкретному банку? (Вкажіть, будь ласка, в полі нижче)

4. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X** відповідь на наступне питання: **Які ризики відчуває споживач при оформленні депозиту?** (Виберіть із списку та/або зазначте свій варіант)

Втрата власних коштів через закриття банку	
Відкриття депозиту з недостатньо вигідними умовами для споживача	
Некоректне обслуговування співробітниками банку (відділення та ГЛ)	
Втрата власного часу на відкриття депозиту (незрозумілість процесу)	

5. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X** відповідь на наступне питання: **Які мотивації переслідує споживач при виборі депозиту?** (Виберіть із списку та/або зазначте свій варіант)

Заощадження коштів	
Надійність та збереження коштів	
Фінансова вигода та пасивний дохід	
Заощадження власного часу	
Накопичення коштів для масштабних покупок	

6. На Вашу думку, що може спонукати споживача змінити банк? (Вкажіть, будь ласка, в полі нижче)

7. Вкажіть, будь ласка, позначкою **X**: **Наскільки споживачу важлива якість роботи персоналу банку?** (Оцініть від 1 до 5, де 1 – не важливо, 5 – дуже важливо)

1	2	3	4	5

8. Які проблеми мають банки у роботі зі споживачами послуг банківських депозитів?
(Вкажіть, будь ласка, в полі нижче)

9. Вкажіть, будь ласка, Вашу посаду?

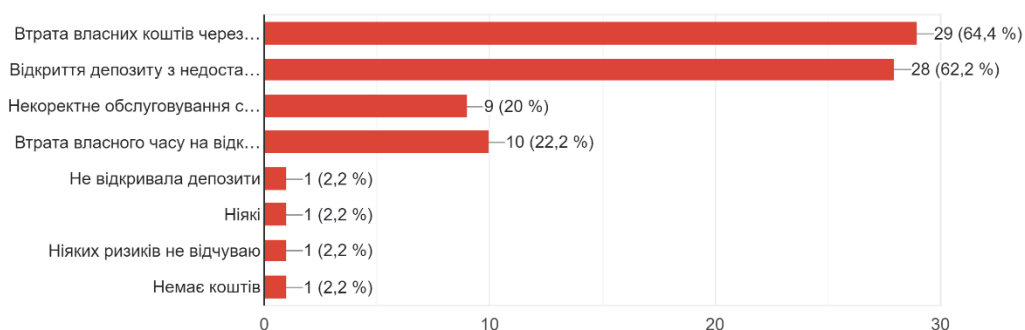
***Щиро дякуємо Вам за участь в нашому опитуванні. Бережіть себе та своїх
близьких. Все буде Україна!***

Додаток Б (рекомендований) Результати анкетування

Діаграми з відповідями на опитування.

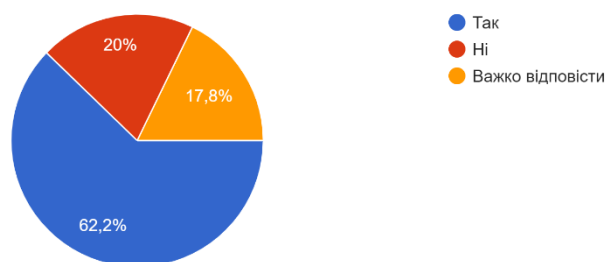
6. Які ризики ви відчуваєте при відкритті депозиту?

45 ответов



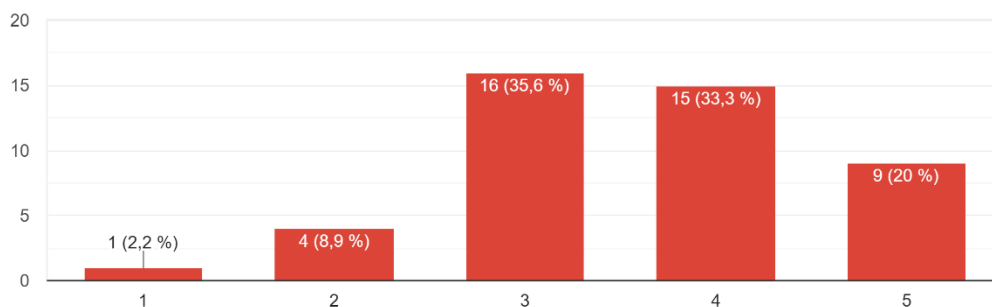
9. Чи впливає наявність ДОДАТКОВИХ послуг банку на вибір банку для оформлення депозиту? (Послуга «кеш бек», купівля акцій/о...на доставка карт, дистанційне обслуговування)

45 ответов



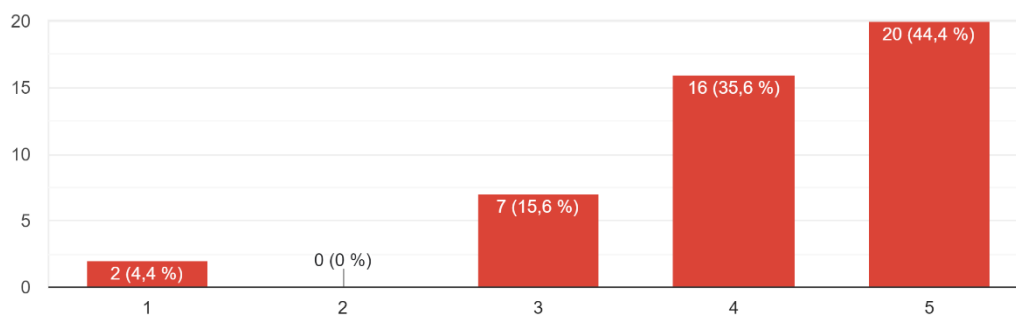
10. Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5 наскільки для Вас важлива наявність ДОДАТКОВИХ послуг (де 1 - зовсім не важливо... важливо, якщо користуєтеся послугами банку)

45 ответов



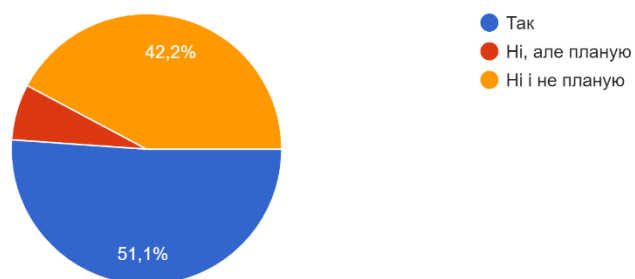
12. Зазначте наскільки для Вас важлива якість обслуговування на відділенні та якість дистанційного обслуговування в банку? (1 – абсолютно не важлива, 5 – дуже важлива)

45 ответов



13. Чи користуєтеся Ви послугами банку "ПУМБ"?

45 ответов



14. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать?

45 ответов

