

ЯНІШЕВСЬКИЙ БОГДАН СТАНІСЛАВОВИЧ

Допускається до захисту
завідувач кафедри фінансів і
банківської справи
д-р екон. наук, доцент
Людмила ЮРЧИШЕНА
«_____» _____ 2025 р.

**РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ НА РИНКУ
ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Неля ВОЛКОВА,
доцент кафедри фінансів і
банківської справи,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Янішевський Б. С. Розробка конкурентної стратегії банку на ринку фінансових послуг. Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджуються аспекти теоретичного, методичного та практичного характеру, що стосуються розробки конкурентної стратегії банківської установи в умовах мінливого фінансового середовища. Визначено її значущість у загальній структурі стратегічного управління та функцію у гарантуванні банківській стійкості за наявності ринкових коливань.

Систематизовано чинники формування конкурентних переваг банку та узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. Охарактеризовано інструменти стратегічного аналізу. Запропоновано методичний підхід до формування конкурентної стратегії на основі поєднання аналітичних, сценарних та економіко-математичних методів.

Розроблено економіко-математичну модель формування конкурентної стратегії банку, побудовану на системі показників прибутковості, ліквідності, ризиковості та ефективності з урахуванням впливу макроекономічних чинників і регуляторних обмежень.

Практичну частину присвячено аналізу конкурентного стану АТ КБ «ПриватБанк». Проведено оцінювання його ринкових позицій, апробацію розробленої моделі та сценарне моделювання стратегічних рішень. На основі отриманих результатів визначено напрями вдосконалення конкурентної стратегії банку в сучасних умовах фінансового ринку.

Ключові слова: конкурентна стратегія, банківський сектор, стратегічний аналіз, конкурентоспроможність, ринок фінансових послуг, моделювання.

97 с., 27 табл., 17 рис., бібліограф.: 64 джерела.

ABSTRACT

Yanishevskyi B. S. Development of a Competitive Strategy of a Bank in the Financial Services Market. Specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Exchange. Educational Program «Finance, Banking and Insurance». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification paper examines the theoretical, methodological, and practical aspects related to the development of a competitive strategy for a banking institution in a volatile financial environment. The study determines its significance within the overall structure of strategic management and its role in ensuring the bank's stability in the presence of market fluctuations.

The factors shaping a bank's competitive advantages are systematized, and methodological approaches to assessing competitiveness are summarized. The tools of strategic analysis are characterized. A methodological approach to forming a competitive strategy is proposed, based on the combination of analytical, scenario-based, and economic-mathematical methods.

An economic and mathematical model for shaping a bank's competitive strategy has been developed, built upon a system of indicators of profitability, liquidity, risk, and efficiency, considering the influence of macroeconomic factors and regulatory constraints.

The practical part focuses on analyzing the competitive position of JSC CB «PrivatBank». The study includes an assessment of its market standing, testing of the developed model, and scenario modelling of strategic decisions. Based on the obtained results, directions for improving the bank's competitive strategy in the current financial market conditions are identified.

Keywords: competitive strategy, banking sector, strategic analysis, competitiveness, financial services market, modelling.

Volume: 97 p., 27 tabl., 17 fig., bibliography: 64 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	9
1.1 Конкурентна стратегія банку як елемент стратегічного управління: сутність та особливості.....	9
1.2 Чинники формування конкурентних переваг банку на ринку фінансових послуг	20
1.3 Концептуальні підходи щодо вдосконалення конкурентної стратегії банку в умовах динамічного фінансового середовища.....	33
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ.....	41
2.1 Методи оцінювання конкурентоспроможності банку	41
2.2 Інструменти стратегічного аналізу конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.....	51
2.3 Побудова економіко-математичної моделі формування конкурентної стратегії банку	58
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ЩОДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	64
3.1 Оцінка конкурентного становища АТ КБ «ПриватБанк» на ринку фінансових послуг	64
3.2 Апробація економіко-математичної моделі формування конкурентної стратегії банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».....	75
3.3 Шляхи вдосконалення конкурентної стратегії АТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасного ринку фінансових послуг	83
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток банківської сфери в Україні в умовах трансформації фінансового простору характеризується посиленням конкуренції, швидким технологічним прогресом, зростанням важливості клієнтоорієнтованості та запровадженням інновацій. У сучасних умовах банківські установи змушені реагувати на численні труднощі, котрі зумовлені макроекономічною нестабільністю, коливаннями курсу валют, змінами в обліковій ставці, посиленням регуляторного тиску та трансформацією споживчих очікувань. Усе це вимагає переосмислення стратегічних підходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та створення стійких переваг на ринку фінансових послуг.

Стратегічний підхід до конкуренції є фундаментальним засобом для гарантування життєздатності та розвитку банку. Адже саме він прокладає шлях для адаптації до трансформацій у зовнішньому середовищі, оптимізує застосування наявних ресурсів, формує модель ринкової активності та якість відносин із клієнтами. Коли стратегічне управління виявляється не надто гнучким, а оперативні завдання на найближчу перспективу розходяться з довгостроковими планами зростання, банківська установа втрачає можливість утримувати свої лідерські позиції на ринку.

Сьогодні питання формування конкурентних стратегій банків набуває особливої актуальності з огляду на зростаючу роль цифрових технологій, розвиток дистанційного банкінгу, появу фінтех-компаній, що створюють додатковий тиск на традиційні банки. Для банківської системи України, яка функціонує у середовищі воєнної економіки та поступової інтеграції у європейський фінансовий простір, розробка ефективної конкурентної стратегії є передумовою стабільності та довіри клієнтів.

Науково-теоретичну базу з питань стратегічного управління та формування конкурентних стратегій банку становлять праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера, Г. Мінцберга,

Р. Аккоффа, Г. Хамела, О. Барановського, І. Бланка, А. Єпіфанова та С. Ареф'єва. У їхніх працях обґрунтовано сутність стратегічного управління, роль інноваційних підходів у формуванні конкурентних переваг, а також методи побудови ефективних бізнес-стратегій у мінливому середовищі. Водночас у сучасній науковій літературі недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції стратегічного, сценарного та економіко-математичного підходів до формування конкурентної стратегії банку з урахуванням впливу макроекономічних і регуляторних факторів. Це надає наукову значущість і практичну актуальність обраної теми дослідження.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних і практичних засад формування та реалізації конкурентної стратегії банку в умовах динамічного фінансового середовища.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- проаналізувати та визначити особливості конкурентної стратегії банку як складової системи стратегічного управління;
- дослідити основні чинники формування конкурентних переваг банку на ринку фінансових послуг;
- розробити концептуальні підходи до вдосконалення конкурентної стратегії банку в умовах динамічного фінансового середовища;
- розглянути й систематизувати методи оцінювання конкурентоспроможності банку;
- охарактеризувати інструменти стратегічного аналізу конкурентних позицій банку на фінансовому ринку;
- побудувати економіко-математичну модель формування конкурентної стратегії банку;
- провести оцінку конкурентного становища АТ КБ «ПриватБанк» на ринку фінансових послуг;
- здійснити апробацію розробленої економіко-математичної моделі на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»;

– розробити шляхи вдосконалення конкурентної стратегії АТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасного ринку фінансових послуг.

Об’єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії банку в умовах динамічного фінансового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади розробки конкурентної стратегії банку на ринку фінансових послуг.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів наукового пізнання:

- методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для теоретичного узагальнення підходів до формування конкурентної стратегії;
- методи системного й порівняльного аналізу – для дослідження факторів конкурентоспроможності банків;
- методи стратегічного аналізу – для оцінювання ринкових позицій банку;
- економіко-математичне моделювання та кластерний аналіз – для побудови моделі формування конкурентної стратегії;
- графічні та табличні методи – для узагальнення та візуалізації результатів.

У процесі дослідження використовувались статистичні дані Національного банку України, звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 роки, а також наукові праці провідних фахівців із питань стратегічного управління в банківській сфері. Для обробки та моделювання даних застосовано інструменти Excel і стандартні методи економічного аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає в подальшому розвитку теоретичних положень і методичних підходів до формування конкурентної стратегії банку. Науково обґрунтовано інтеграцію стратегічного, сценарного та економіко-математичного підходів у єдину систему управління конкурентоспроможністю банку. Удосконалено методичний підхід до оцінювання конкурентних позицій банку на основі системи показників прибутковості, ризиковості, ліквідності та ефективності. Розроблено економіко-

математичну модель, що враховує вплив макроекономічних і регуляторних чинників на рівень конкурентоспроможності банківської установи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання у процесі стратегічного планування діяльності банківських установ. Запропонована модель може бути використана АТ КБ «ПриватБанк» для вдосконалення системи стратегічного управління та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері конкурентної політики. Рекомендації, розроблені у роботі, можуть бути застосовані також іншими банками для підвищення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати роботи викладено у авторських публікаціях:

1. Волкова Н. І., Янішевський Б. С. Конкурентна стратегія банку: факторна обумовленість та шляхи адаптації до ринкових змін. *Modern Economics*. 2025. № 51. С. 47–55.
2. Волкова Н. І., Янішевський Б. С. Деякі аспекти розробки конкурентної стратегії банку на ринку фінансових послуг. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України*: Пр. III Всеукр. науково-практ. конф., м. Вінниця, 29 квіт. 2025 р. С. 130–133.
3. Волкова Н. І., Янішевський Б. С. Напрями вдосконалення конкурентної стратегії АТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасних викликів. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання* : матеріали XXV Міжнар. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Вінниця, 27 листоп. 2025 р.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 97 сторінок, з яких основна частина займає 91 сторінку (без списку використаних джерел та додатків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

1.1 Конкурентна стратегія банку як елемент стратегічного управління: сутність та особливості

В умовах сьогодення, коли фінансові ринки являються нестабільними, а змагання між банками посилюється, питання створення ефективної конкурентної стратегії набуває першочергового значення. Конкурентна стратегія для банку – це не лише шлях до досягнення її довгострокових цілей, а й суттєвий інструмент для утримання стійкої позиції в умовах мінливості ринку. Успіх банку у наш час тісно пов'язаний з його спроможністю оперативного адаптуватись до нових реалій, неупинно вдосконалювати свої особливі навички та належним чином відповідати на сучасні виклики.

Теоретичне обґрунтування поняття конкурентної стратегії сформувалося на стику стратегічного менеджменту, теорії організації та управління фінансами. У науковому світі існують різноманітні погляди на сутність стратегічного управління банком [64]. Дослідження конкурентних стратегій відрізняються значним розмаїттям, що зумовлює потребу в комплексному аналізі як класичних, так і новітніх наукових підходів до цієї тематики.

Поняття конкурентної стратегії банку виникає на перехресті стратегічного менеджменту та теорії фінансової стабільності [21]. Одним з перших, хто систематично підійшов до формування стратегії, був І. Ансофф, наголошуючи на тому, що стратегія – це метод гармонізації внутрішніх можливостей організації та зовнішнього середовища. П. Друкер розцінював стратегію як результат визначення організаційних цінностей та вимог її клієнтів. Цей погляд значно поглибився завдяки зусиллям М. Портера, котрий запровадив систему класифікації стратегій, а також розробив модель п'яти визначальних факторів конкурентної боротьби у галузі.

Вітчизняні дослідники здійснили значний внесок у розвиток цієї сфери знань. Зокрема, О. Барановський акцентує на важливості стратегічної стабільності в банківському секторі, І. Бланк розкриває фінансові нюанси стратегічного менеджменту, а А. Єпіфанов зосереджується на внутрішніх резервах банку як основі конкурентоспроможності. С. Арєф'єв розглядає практичні аспекти розробки банківських стратегій, базуючись на оцінці результативності та відповідності ринку.

Підходи до визначення сутності конкурентної стратегії банку умовно групуються за критерієм пріоритету процесу, ресурсів, позиції, цінностей чи адаптації. Узагальнені риси цих підходів представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності конкурентної стратегії банку

Підхід	Ключова ідея	Характеристика	Представники
<i>Стратегічно-процесний</i>	Стратегія як адаптація до середовища	Визначає стратегічний менеджмент як динамічний процес формування відповідей на зовнішні виклики	І. Ансофф, О. Барановський
<i>Ринково-позиційний</i>	Стратегія як вибір позиції	Орієнтація на досягнення переваг шляхом аналізу конкурентного середовища і вибору позиції	М. Портер, І. О. Бланк
<i>Ресурсно-орієнтований</i>	Стратегія як використання унікальних ресурсів	Наголос на внутрішніх можливостях, компетенціях, знаннях як джерелах переваги	П. Друкер, А. Єпіфанов, С. Арєф'єв
<i>Ціннісний</i>	Стратегія як вияв місії	Визначення стратегії через формування бачення, цілей, орієнтації на клієнта	П. Друкер, Г. Хамел
<i>Адаптивно-рефлексивний</i>	Стратегія як гнучкий підхід до змін	Підкреслює важливість постійного аналізу результатів та коригування напрямків	Г. Мінцберг, Р. Аккофф

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 7; 8; 10; 21; 22; 40; 47; 60]

Як продемонстровано в таблиці 1.1, кожен з підходів спирається на певну теоретичну базу та виявляє практичну корисність. В сучасних реаліях доцільним виглядає інтегративний підхід, котрий дає змогу поєднати стратегічне бачення з наявними ресурсами, безперервним аналізом змін та орієнтацією на цінності [35]. Цей підхід забезпечує гармонію між стратегічною сталістю і потребою гнучко пристосовуватись до ринкової кон'юнктури.

Розробку конкурентної стратегії банку варто розглядати як процес, що включає в себе низку етапів: від аналізу та оцінки до контролю за виконанням. Структуру цього процесу наведено на рис 1.1.



Рисунок 1.1 – Етапи формування конкурентної стратегії банку

Джерело: складено автором на основі [31; 49]

Послідовність етапів, представлена на рисунку, охоплює ключові компоненти процесу стратегічного управління банком. Такий підхід забезпечує системність і гнучкість управлінських рішень у динамічному конкурентному середовищі [15].

В банківській сфері конкурентна стратегія функціонує як ключовий елемент корпоративної стратегії, метою якої є гарантування стабільності банку на тривалий період, незважаючи на нестабільність ринку. Вона окреслює головні цілі, за якими банк пристосовує свою роботу до змін у зовнішньому оточенні, беручи до уваги вплив макроекономічних чинників, конкурентної боротьби та трансформацій у поведінці споживачів. Конкурентна стратегія сприяє узгодженню наявних ресурсів банку з вимогами обраних клієнтських груп.

Ключове завдання конкурентної стратегії – створення та підтримання особливого місця банку на ринку фінансових послуг [28]. Це досягається шляхом

ефективного управління внутрішніми ресурсами, визначення пріоритетів розвитку та формування привабливих пропозицій для клієнтів. Стратегія включає в себе як зовнішні фактори (маркетингові заходи, репутацію, імідж, позиціонування), так і внутрішні (структуру витрат, адаптивність організаційної структури, професійний потенціал персоналу), що в сукупності визначає її результативність.

У наукових колах широко використовують класифікацію стратегій конкуренції. Найбільш відома з них – модель М. Портера, яка виділяє три ключові: лідерство у витратах, диференціація та фокусування [40]. У банківському секторі кожен з цих стратегій можна пристосувати до особливостей продуктів, структури клієнтів, технологічного забезпечення та особливостей регулювання.

Вибір банку щодо своєї стратегії обумовлюється низкою чинників: масштабом діяльності, часткою, яку він займає на ринку, мірою лояльності клієнтів, а також рівнем їхньої обізнаності у сфері цифровізації. З огляду на це, банки сьогодні все частіше інтегрують елементи різних підходів, формуючи так звані змішані формати. Подібні конструкції дають змогу оперативно реагувати на зміни у конкурентному середовищі. За умов шаленого технологічного прогресу та зростання суперництва – не лише між банками, а й з іншими фінансовими суб'єктами (як от фінтех-гравцями) – визначення стратегічного курсу набуває критичного значення.

Для упорядкування головних різновидів конкурентних стратегій, а також ілюстрацій їх втілення на практиці у банківській сфері, перейдемо до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Типи конкурентних стратегій та їх адаптація до банківського сектору

Тип стратегії	Опис	Особливості застосування в банках	Приклад реалізації
1	2	3	4
<i>Лідерство за витратами</i>	Оптимізація витрат, мінімальні ціни	Масовий сегмент, стандартизовані продукти	Пропозиція базових ощадних рахунків з низькими комісіями

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
<i>Диференціація</i>	Унікальність послуг, висока якість	Високий рівень обслуговування, ексклюзивні продукти	Персоналізовані кредитні продукти, VIP-обслуговування
<i>Фокусування</i>	Орієнтація на вузький сегмент	Нішеві послуги для певних груп клієнтів	Кредитування малого бізнесу, спеціалізовані депозити
<i>Інноваційний розвиток</i>	Впровадження нових технологій	Акцент на цифрові послуги, мобільний банкінг	Розробка мобільних додатків, онлайн-кредитування
<i>Клієнтоорієнтований підхід</i>	Підвищення лояльності клієнтів	Використання аналітики для індивідуальних пропозицій	Програми лояльності, персональні консультації

Джерело: складено автором на основі [39; 44]

Взаємодія конкурентної стратегії з корпоративною виражається в тому, що перша розшифровує та уточнює, як саме банк повинен реагувати на дії конкурентів на ринку для реалізації загальних бізнес-цілей, встановлених корпоративною стратегією [33]. Коли корпоративна стратегія визначає перспективне бачення розвитку банку, формулює місію, стратегічні цілі та напрями роботи, то конкурентна стратегія окреслює конкретні способи досягнення цих цілей в умовах ринкової конкуренції [27]. Зокрема, вона скеровує ресурси та зусилля банку на розробку та впровадження новітніх підходів, передових банківських продуктів і технологій, які відповідають поточним потребам цільових сегментів клієнтів. За допомогою конкурентної стратегії банк також створює унікальні ринкові пропозиції, здатні забезпечити стійку перевагу над іншими гравцями ринку, паралельно пристосовуючи свою діяльність до зовнішніх викликів та внутрішніх обмежень в ресурсах.

Для візуалізації ключових напрямків позиціонування банків на ринку конкуруючих стратегій використано рисунок 1.2, що ілюструє головні стратегії за моделлю Портера в контексті банківських послуг.

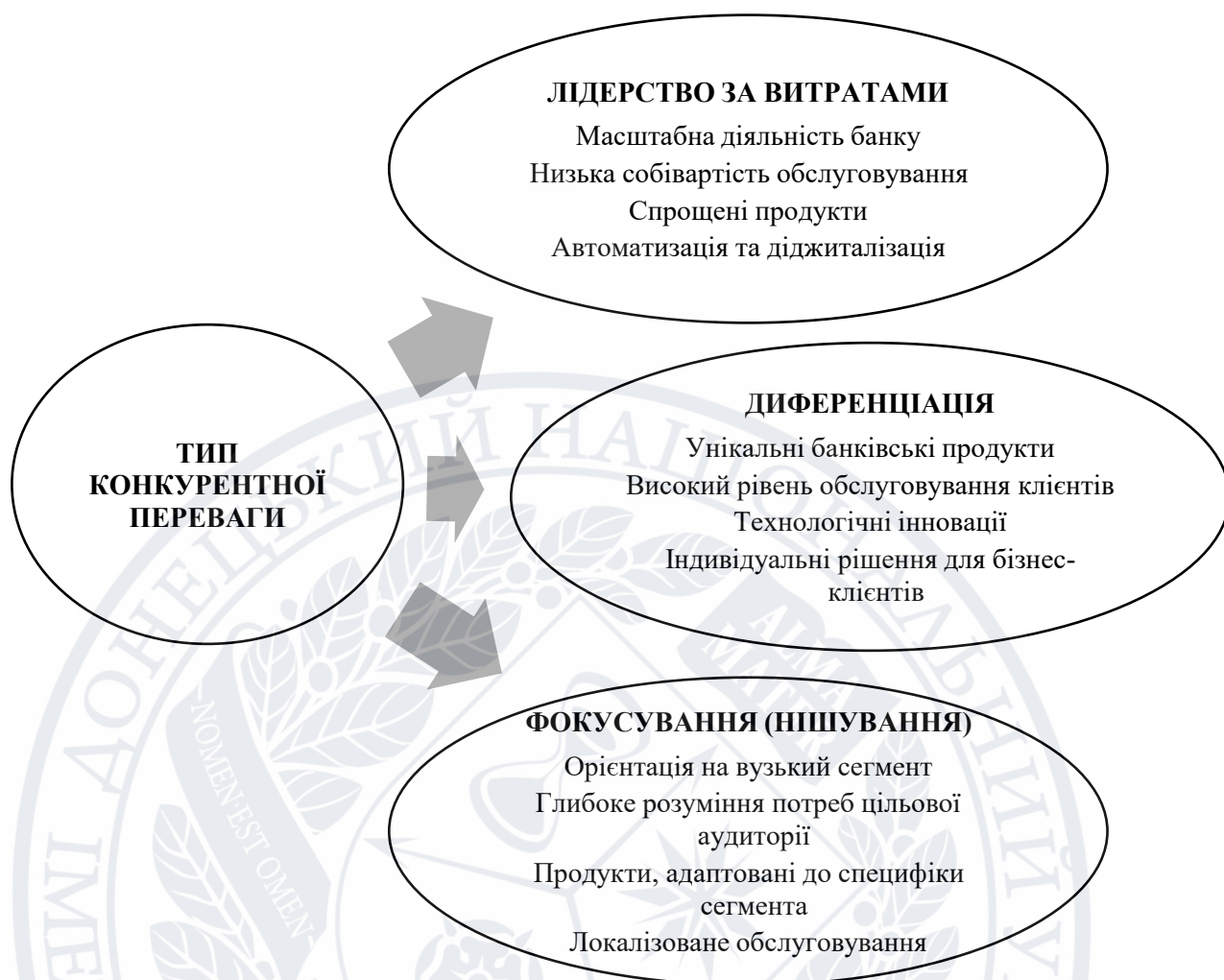


Рисунок 1.2 – Позиціонування банків за моделлю Портера

Джерело: складено автором на основі [39; 40]

На рисунку 1.2 подано три ключові конкурентні стратегії, що використовуються банками: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Вибір стратегії залежить від наявних ресурсів, визначених цільових сегментів та поточних ринкових умов. Кожна стратегія має свої особливості у створенні конкурентної переваги.

Зокрема, стратегія лідерства за найменшими витратами націлена на скорочення операційних витрат у процесі надання банківських продуктів та послуг. Це дає змогу банку або встановлювати ціни, що конкурують на ринку, з метою розширення клієнтської бази, або ж генерувати вищий фінансовий результат завдяки налагодженню робочих процесів. Диференціації передбачає впровадження неповторних пропозицій або гарантування обслуговування

найвищої якості. Таке спрямування сприяє прихильності серед клієнтури, навіть коли вартість послуг перевершує середньоринкову. Концепція фокусування ж полягає у спрямуванні зусиль на визначену частину ринку, беручи до уваги особливі запити певної групи користувачів. Цей метод особливо виправданий для банків середнього та малого розміру, які не в змозі конкурувати за масштабом, проте здатні представити індивідуально адаптовані варіанти.

Формування стратегії конкурентної боротьби банку вимагає врахування специфіки функціонування банківської системи та особливостей середовища, в якому він працює. Банківський сектор характеризується значним регулюванням, постійними змінами на ринку фінансових послуг, а також високим рівнем залежності від довіри клієнтів [19]. Ці фактори визначають потребу в детальному аналізі як внутрішніх можливостей банку, так і зовнішніх умов його діяльності при розробці стратегії.

До внутрішніх факторів, що визначають стратегічний вибір, зараховують величину капіталу банку, ефективність менеджменту, наявність кваліфікованих кадрів, стан інформаційно-технологічної інфраструктури та адаптивність організаційної структури. Разом з цим, зовнішні умови охоплюють загальний стан економіки, зміни в макроекономічних індикаторах, дії конкурентних гравців, трансформацію споживчих вимог, технологічні прориви та регуляторне середовище. Значну увагу слід приділяти цифровій трансформації: активне впровадження цифрових сервісів, мобільного банкінгу та технологій відкритого банкінгу докорінно змінює усталені методи конкурентної боротьби [61].

На відміну від багатьох інших сфер, банківська конкуренція зосереджується не лише на вартості послуг, але й на таких чинниках, як оперативність прийняття рішень, рівень клієнтського сервісу, персоналізація роботи з клієнтом, а також надійність та зрозумілість фінансових операцій. Споживачі дедалі більше цінують нематеріальні складові обслуговування – його комфортність, надійність, технологічність, що змушує фінансові установи докорінно переглядати власні стратегічні настанови.

Найчастіші помилки в розробці стратегії конкурентної боротьби банку полягають у ігноруванні змін, що відбуваються навколо, сліпому копіюванні стратегій конкурентів без огляду на власні характеристики, надмірній зосередженості на короткотермінових фінансових показниках та невизначеності з цільовою клієнтською базою [48]. Не менш суттєвою є проблема розрізненості стратегічних кроків, коли стратегія втілюється в життя без налагодженої взаємодії між відділами банку.

Щоб упорядкувати чинники, які впливають на формування стратегії конкурентної діяльності банку, варто згрупувати їх за трьома ключовими категоріями: внутрішні активи, зовнішні умови та специфіка конкурентної взаємодії, що деталізовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні чинники формування конкурентної стратегії банку

Група чинників	Конкретні елементи впливу
<i>Внутрішні ресурси банку</i>	- Рівень капіталу та ліквідності банку - Кваліфікація персоналу - Стан ІТ-систем - Якість управління ризиками - Рівень інноваційності послуг
<i>Зовнішнє середовище</i>	- Конкуренція на ринку - Регуляторні вимоги НБУ - Економічна ситуація в країні - Динаміка попиту на фінансові послуги - Рівень технологічного розвитку в галузі
<i>Особливості конкуренції</i>	- Поведінка основних конкурентів - Довіра клієнтів до банку - Якість та швидкість обслуговування - Рівень персоналізації сервісу - Репутація банку

Джерело: складено автором на основі [19; 61]

Як демонструє таблиця 1.3, створення стратегії конкуренції для банку – це багатоаспектний процес, що потребує одночасного розгляду факторів як зсередини, так і ззовні. Працездатна стратегія виникає в точці дотику міцних внутрішніх ресурсів та здатності швидко реагувати на зовнішні подразники. Важливу роль відіграють фактори, що визначають суть конкуренції, бо саме вони формують специфіку взаємовідносин банку з ринком і впливають на ступінь прихильності клієнтів. Зважуючи ці чинники, можливо ґрунтовно окреслити

стратегічний шлях, адаптуючи його до фактичної ситуації, у якій функціонує банк, спираючись на можливості його апарату та потреби клієнтів.

Конкурентна стратегія банку виступає складною системою, у якій поєднуються стратегічні цілі, ресурси банку та його здатність організовувати процеси. Її структура визначається такими факторами, як мети управління, стан фінансового ринку та зміни в поведінці клієнтів. Банки, визначаючи свої стратегічні напрямки, створюють модель, яка забезпечує довгострокову рівновагу між стійкістю та гнучкістю. Це дозволяє банку ефективно реагувати на зміни на ринку, зберігаючи здатність до розвитку.

У стратегічному аспекті конкурентна стратегія є ключовим елементом системи управління. Вона поєднує аналітичні, фінансові, маркетингові та інноваційні аспекти діяльності, забезпечуючи взаємозв'язок усіх процесів управління. На рисунку 1.3 подано загальну схему взаємозв'язку основних компонентів конкурентної стратегії банку, яка показує системну природу її створення та впровадження.

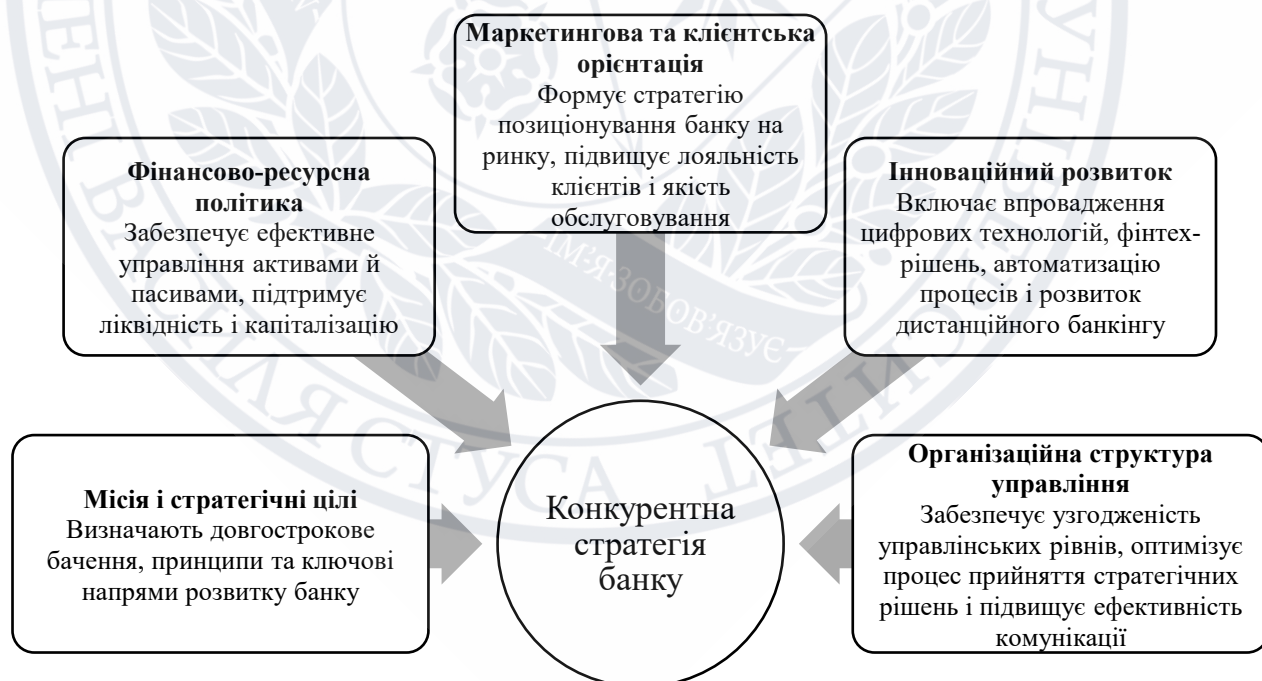


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок основних складових конкурентної стратегії банку

Джерело: складено автором на основі [17; 44; 48; 64]

Наведений рисунок демонструє, що формування конкурентної стратегії не обмежується лише визначенням певної моделі позиціювання чи методики реагування на дії конкурентів. Йдеться про комплекс заходів, що охоплює поєднання фінансових, управлінських та поведінкових аспектів, які формують цілісну структуру для стратегічного планування. Значущість синергії цих складових полягає у їхньому прямому впливі на спроможність фінансової установи здобувати переваги над конкурентами та на якість ухвалених рішень у середній та довгостроковій перспективах.

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку стратегічна архітектура банку передбачає побудову цілей у багатьох рівнях, де кожен рівень управління має власні завдання, способи їх виконання та очікувані результати. Така структура створює зв'язок між загальним баченням розвитку банку, його операційною діяльністю та інноваціями. Узагальнення цих зв'язків наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Структура цілей і напрямів конкурентної стратегії банку

Рівень управління	Стратегічна ціль	Основні напрями реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
<i>Корпоративний</i>	Забезпечення фінансової стабільності та зростання вартості банку	Оптимізація структури активів, удосконалення управління капіталом, диверсифікація джерел фінансування	Стійке зростання ринкової вартості банку
<i>Бізнес-рівень</i>	Підвищення конкурентоспроможності та розширення клієнтської бази	Вдосконалення продуктового портфеля, розвиток каналів обслуговування, формування позитивного бренду	Збільшення частки ринку та лояльності клієнтів
<i>Функціональний</i>	Підвищення ефективності використання ресурсів	Автоматизація процесів, зниження витрат, посилення системи ризик-менеджменту	Зростання прибутковості діяльності

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
<i>Інноваційний</i>	Формування технологічних і цифрових переваг	Розвиток дистанційного банкінгу, впровадження фінтех-рішень, використання аналітики даних	Підвищення операційної ефективності та гнучкості
<i>Соціальний</i>	Зміцнення репутаційного капіталу та суспільної довіри	Розвиток корпоративної культури, етичних стандартів, соціальних програм	Підвищення довіри клієнтів і партнерів

Джерело: складено автором на основі [35; 37; 48]

Таблиця показує, як створюється стратегія конкуренції як систему з кількох рівнів управління, яка враховує економічні, організаційні та соціальні аспекти роботи банку. Цілі на кожному рівні збігаються між собою: корпоративні напрямки визначають основу для прийняття рішень у бізнесі, а інноваційні та соціальні ініціативи забезпечують стабільний розвиток та виготовляють довгострокову довіру.

У швидко змінному фінансовому середовищі стратегічна здатність банку залежить не тільки від того, які ресурси він має, але й від здатності створювати додану вартість шляхом ефективного поєднання ринкових, технологічних та керівних елементів. Конкурентна стратегія у цьому випадку виконує роль інтеграційного засобу, який забезпечує збіг короткострокових операційних рішень із довгостроковими стратегічними цілями.

Формування повноцінної системи конкурентної стратегії вимагає наявності ефективних механізмів здійснення моніторингу, оцінки та внесення змін у управлінські рішення. Банківська діяльність характеризується високим рівнем ризику, залежністю від змін у макроекономічній ситуації та впливу регуляторів, тому здатність стратегічно адаптуватися є обов'язковою умовою для забезпечення стабільності та розвитку.

Підсумовуючи все, сказане вище, можна вважати, що конкурентна стратегія банку у сучасних умовах роботи фінансового ринку створюється під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають, наскільки

ефективною вона буде. У процесі її створення використовуються принципи стратегічного управління, які поєднують довготривале планування розвитку з швидким реагуванням на зміни на ринку. Ця стратегія не тільки допомагає зберігати конкурентноздатність банку, але й є основою для створення стійкого підприємства, управління ризиками та забезпечення його фінансової стабільності. Для того щоб ефективно реалізувати таку стратегію, потрібно застосовувати системний підхід, який враховує гармонію між цілями, ресурсами та можливостями організації банку.

Банки, працюючи у складних умовах, пов'язаних зі зростанням цифрових технологій, змінами у регуляторних документах та високою нестабільністю економічної ситуації, повинні розробляти стратегії, які будуть гнучкими, інноваційними та зорієнтованими на клієнтів. Теоретичні основи управління стратегіями дозволяють визначити основні напрямки довгострокового планування, враховуючи специфіку банків як фінансових посередників. У рамках цих напрямків особливу роль відіграє класифікація та вибір типу конкурентної стратегії, оскільки саме вони визначають майбутній шлях розвитку банку, його ділову поведінку на ринку та рівень прибутковості. Використання обґрунтованих методів оцінювання конкурентної позиції, які базуються на аналізі ресурсів банку, стану ринку та поведінки клієнтів, дає змогу створити основу для прийняття ефективних стратегічних рішень та забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг.

1.2 Чинники формування конкурентних переваг банку на ринку фінансових послуг

Конкурентні позиції банку виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, проте саме макроекономічне середовище визначає загальні умови для втілення стратегічних цілей. Від показників економічного розвитку, стабільності національної валюти, змін цін та рівня зайнятості залежить можливість залучення фінансових ресурсів, фінансова спроможність клієнтів, потреба в банківських послугах і загальний рівень ризику. Це безпосередньо

впливає на стратегічний вибір банку, зокрема на те, як банк позиціонується на ринку, яку продуктову лінійку пропонує та як управляє своїми інвестиціями.

В умовах економічного відновлення після криз та на тлі зростаючої непередбачуваності, моніторинг макроекономічних показників стає критично важливим елементом адаптивного стратегічного управління. Стратегічна стабільність банку в цьому разі виходить за межі простого підтримання фінансової стійкості. Вона охоплює здатність швидко реагувати на зміни у зовнішніх умовах, не втрачаючи при цьому своїх позицій на ринку. Тому, макроекономічне середовище розглядається не просто як фонове явище, а як потужний фактор, що впливає на формування конкурентних переваг банку [19].

Фінансова система України, попри лібералізацію та зміни у структурі, залишається орієнтованою на банки. За інформацією від Національного банку України, банки утримують приблизно 87% від загальних активів фінансових установ, підкреслюючи їхню ключову роль. Банківський сектор функціонує як сполучна ланка між тими, хто володіє вільними грошовими коштами, та тими, кому потрібні фінанси. Цей механізм відчутно реагує на макроекономічні зміни: під час інфляції або спаду економіки зменшується обсяг вкладів, псується якість кредитів, а регулятор коригує монетарну політику, що впливає на вартість фінансування [31].

Для глибшого дослідження природи взаємодії між макросередовищем та банківською системою, варто проаналізувати динаміку основних макроекономічних показників протягом останніх десяти років [20]. У таблиці 1.5 представлено зміни в таких індикаторах, як валовий внутрішній продукт (ВВП), індекс споживчих цін (інфляція), облікова ставка Національного банку України (НБУ), обмінний курс гривні до долара США та рівень безробіття.

Таблиця 1.5 – Основні макроекономічні показники України за 2015–2024 роки

Рік	ВВП, млн грн	Індекс споживчих цін, %	Облікова ставка НБУ, %	Курс гривні до долара США	Рівень безробіття, %
2015	1979458	143,3	26,6	21,83	9,5
2016	2383182	112,4	17,3	25,55	9,7
2017	2982920	113,7	13,2	26,59	9,9
2018	3558706	109,8	17,3	27,2	9,1
2019	3974564	104,1	16,7	25,83	8,6
2020	4194102	105,0	7,4	26,97	9,9
2021	5459574	110,0	7,7	27,28	10,3
2022	5191028	126,6	20,7	32,37	18,5
2023	6537825	105,1	21,6	36,57	17,4
2024	7658659	112,0	13,6	40,16	14,3

Джерело: складено автором на основі [14; 25; 26; 34; 36; 38; 45]

Відповідно до інформації, представленої у таблиці 1.5, макроекономічний розвиток України у період з 2015 по 2024 рік засвідчив очевидну циклічність та значну вразливість до зовнішніх і внутрішніх політичних потрясінь. Початкові роки цього періоду (2015-2016) позначилися високою інфляцією, показники якої становили 143,3% та 112,4% відповідно, а також впровадженням надзвичайно суворої монетарної політики – облікова ставка підскочила до 26,6%, що було свідченням кризового стану економіки та необхідності її перебудови. Паралельно відбулося суттєве здешевлення гривні, яка в 2015 році торгувалася за курсом 21,83 грн/дол. США, а також зафіксовано високий рівень безробіття та спад ВВП.

У період з 2017 по 2019 рік спостерігалось поступове покращення макроекономічних показників. Інфляція зменшилася до 104,1%, а облікова ставка НБУ коливалася між 13% та 17%. Валютний курс утримувався в діапазоні 25-27 гривень за долар США, а рівень безробіття поступово знижувався, досягнувши 8,6% у 2019 році. Цей загалом позитивний фон сприяв активізації кредитування банками, збільшуючи їхню операційну діяльність, що, в свою чергу, сприяло зростанню прибутковості банківського сектору.

Період, що почався у 2020 році, кинув серйозні виклики. Пандемія COVID-19 пригальмувала економічне зростання, негативно вплинувши на валовий

внутрішній продукт. Це призвело до збільшення безробіття, яке досягло показника у 9,9%. Водночас, прагнучи стабілізувати економіку, Національний банк України вжив заходів, зокрема знизивши облікову ставку до 7,4%. Таке рішення сприяло зменшенню вартості кредитів, що дозволило частково пом'якшити наслідки спаду економічної активності.

Найсерйозніша макроекономічна нестабільність була у 2022 році – на тлі широкомасштабного вторгнення. Індекс споживчих цін злетів до 126,6%, облікова ставка піднялася до 20,7%, курс гривні знецінився до 32,37 грн/дол., а рівень безробіття досяг історичного максимуму в 18,5%. Разом з тим, скорочення ВВП після незначного зростання у 2021 році демонструє руйнівний вплив війни на всі ланки макроекономіки. Для банків це означало істотне дорожчання ресурсної бази, збільшення валютних ризиків, погіршення якості кредитного портфеля та потребу пристосування стратегій до екстремальних обставин.

У період з 2023 по 2024 рік фіксується повільне, але стабільне покращення макроекономічних показників: валовий внутрішній продукт збільшується до 7,7 трильйона гривень у 2024 році, інфляція уповільнюється до 112%, а базова ставка поступово знижується до 13,6%. Водночас гривня продовжує втрачати вартість, досягаючи 40,16 гривень за долар США, що вказує на стабільний тиск на інфляцію та курс валюти. Рівень безробіття, хоч і знизився до 14,3%, все ще значно перевищує показники, які були до війни, що продовжує обмежувати обсяги внутрішнього споживання та платоспроможний попит.

І загалом, для узагальнення взаємозв'язків між макроекономічними показниками та стратегічною поведінкою банків, варто візуалізувати вплив кожного чинника на конкретні складові банківської діяльності, що представлено на рис. 1.4.

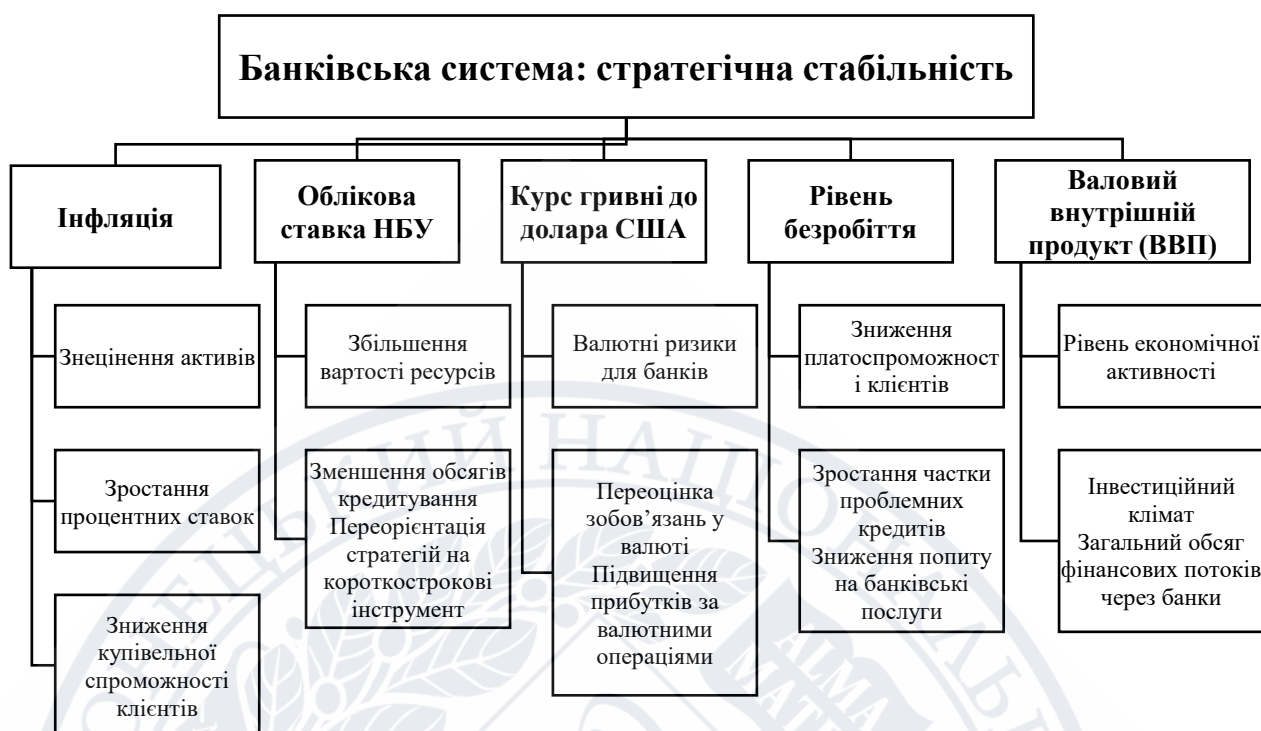


Рисунок 1.4 – Вплив макроекономічних чинників на стратегічну стабільність банківської системи

Джерело: складено автором на основі [22; 26; 61]

На рисунку 1.4 зображено вплив основних макроекономічних чинників на стратегічну стабільність банківської системи. Кожен із факторів, таких як інфляція, облікова ставка, курс валют, безробіття та розмір ВВП, окреслює параметри зовнішнього середовища, у межах яких банки ухвалюють власні стратегічні рішення. Сукупність цих впливів формує умови, що або сприяють зміцненню конкурентних переваг банків, або, навпаки, послаблюють їхню стійкість, зумовлюючи потребу негайної адаптації до змін.

В умовах впливу макроекономічних сил особливого значення набуває внутрішня структура банківського ринку. Конкурентна боротьба в українському банківському секторі відзначається певними особливостями, що визначаються високою концентрацією активів в невеликій кількості ключових установ, нерівномірним розподілом прибутків, відмінностями в стратегіях державних, приватних та іноземних банків, а також активізацією діяльності фінтех-компаній та цифрових сервісів. З огляду на це, стратегічна стійкість банку залежить не тільки від загальної економічної кон'юнктури, але й від його положення в

конкурентному середовищі, що впливає на доступ до ресурсів, клієнтську базу та інвестиційні перспективи [64].

Оцінювання структури прибутковості банків дає змогу розпізнати, як успішно окремі учасники втілюють власні стратегії та наскільки значною є нерівномірність розподілу фінансових результатів (див. рис. 1.5).

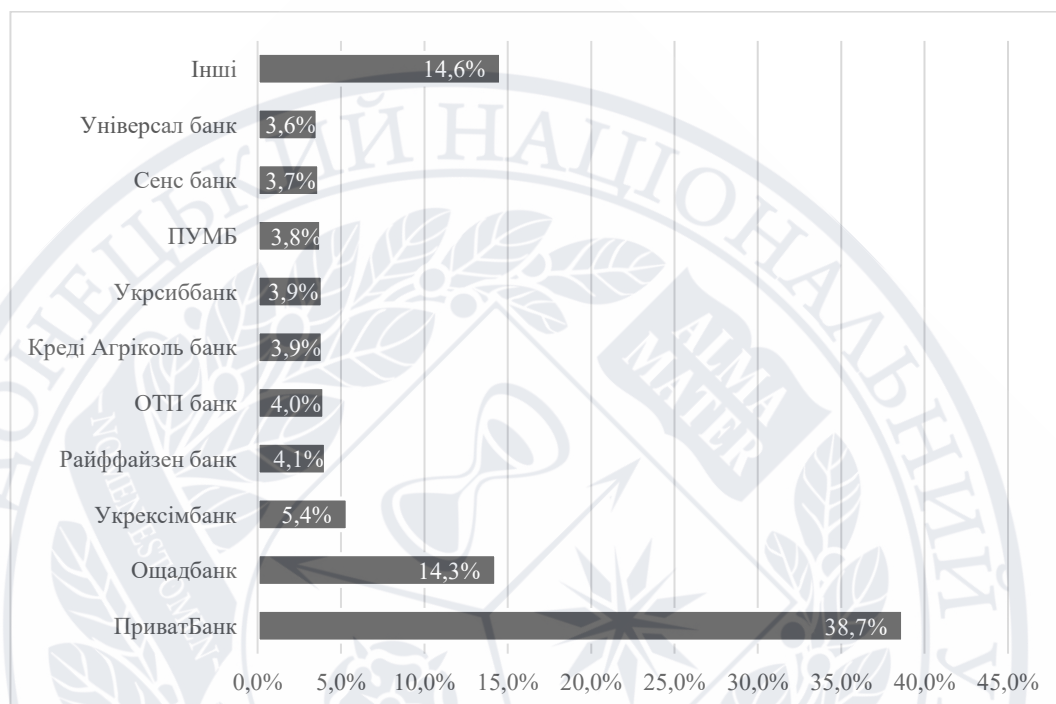


Рисунок 1.5 – Структура прибутковості банківського сектору України у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [24]

Це має важливе значення для з'ясування того, хто фактично визначає головні тенденції у сфері та має перспективи для подальшого стратегічного зростання.

Дані, представлені на рисунку 1.5, вказують на помітну зосередженість прибутків у невеликій групі банків. Десять установ забезпечують понад 85% прибутку банківської системи, а чотири державних банки – АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк» та АТ «СЕНС БАНК» – генерують більше половини всієї прибутковості сектору. Це підкреслює їх роль ключових вигодонабувачів від макроекономічної ситуації, регуляторних змін та трансформації банківських моделей. Для середніх та малих банків ця ситуація

створює виклик у вигляді обмеженого доступу до високоприбуткових ринкових сегментів.

Аби проаналізувати не тільки фінансову, але й операційну складову конкурентної боротьби, слід дослідити зміни в активах найбільших банків за останні п'ять років. Це дасть можливість оцінити міцність їх присутності на ринку, ефективність стратегії розвитку, а також зміни в розподілі впливу всередині системи (див. рис. 1.6).

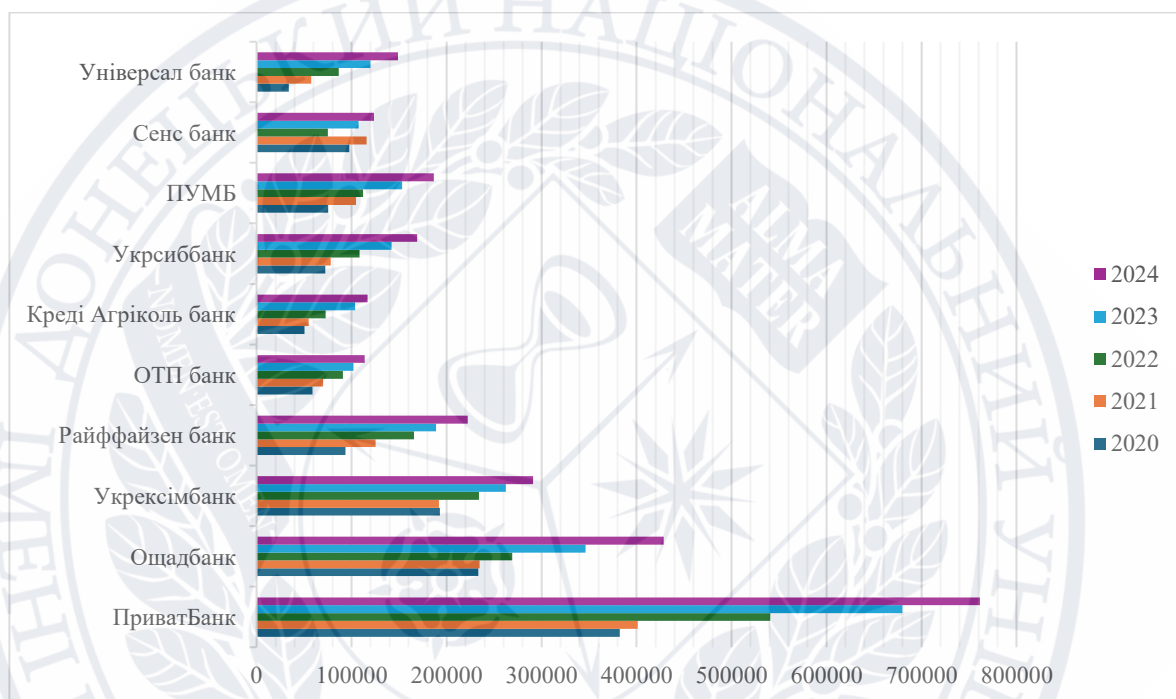


Рисунок 1.6 – Динаміка активів ТОП-10 банків України у 2020–2024 роках, млн грн

Джерело: складено автором на основі [34]

Динаміка активів вказує не тільки на збільшення загального обсягу ресурсів банківського сектору, але й на трансформацію лідерства. АТ КБ «ПриватБанк» зберігає першість зі значним відривом, збільшивши свої активи за п'ять років майже вдвічі. Разом з тим, високі темпи приросту продемонстрували АТ «ПУМБ», АТ «УКРСИББАНК» та АТ «Райффайзен Банк», що підкреслює стратегічну активність банків з іноземним та приватним капіталом. Значна різниця у темпах зростання між різними банками демонструє диференціацію

стратегій, які реалізуються залежно від позиції на ринку, моделі бізнесу, можливості доступу до зовнішніх джерел фінансування та державної підтримки.

Кількісну оцінку ступеня концентрації на банківському ринку надає індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ), який має широке застосування у антимонопольному аналізі (див. формулу 1.1).

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2, \quad (1.1)$$

де s_i – ринкова частка i -го банку в відсотках.

Частка визначається як відношення вартості активів кожного окремого банку до сукупної вартості активів усієї банківської групи. Розрахунок індексу ННІ передбачає піднесення цих часток до квадрату з подальшим їхнім підсумовуванням. Наприклад, частка АТ КБ «ПриватБанк» у 29,71% відповідає внеску в ННІ, що складає $29,71^2 = 882,6$. Подібні розрахунки виконуються для усіх банків, що входять до аналізу (див. табл 1.6).

Таблиця 1.6 – Ринкові частки ТОП-10 банків за обсягом активів у 2024 році та розрахунок індексу ННІ

Банк	Активи, млн грн	Частка ринку, %	Квадрат частки (ННІ)
ПриватБанк	761 461	29,71	882,6
Ощадбанк	428 513	16,72	279,6
Укрексімбанк	291 148	11,37	129,3
Райффайзен Банк	222 323	8,68	75,3
ОТП Банк	113 810	4,44	19,7
Креді Агріколь	116 934	4,56	20,8
Укрсиббанк	169 104	6,60	43,6
ПУМБ	186 582	7,28	53,0
Сенс Банк	123 714	4,83	23,3
Універсал Банк	148 916	5,81	33,8
Разом	2 562 505	100	1 561,0

Джерело: складено автором на основі [34; 50]

Відповідно до міжнародних стандартів, показник ННІ до 1500 вказує на низьку концентрацію (висококонкурентний ринок), діапазон від 1500 до 2500 демонструє помірну концентрацію, а значення понад 2500 вказує на високу

концентрацію (ознаки олігополії). Отже, $HHI = 1561$ свідчить про помірний рівень концентрації банківських активів. Це вказує на відсутність домінування монополії на ринку, але велика частка першої трійки банків (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк»), разом із АТ «СЕНС БАНК» (також державним), вказує на значну нерівномірність у доступі до ринку та можливостях стратегічного розвитку.

У сукупності чотири державні банки контролюють близько 62,6% активів ТОП-10 банків, що визначає вектор розвитку галузевих тенденцій та реакцію системи на макроекономічні виклики. Для приватних та іноземних банків, які борються за решту часток ринку, це вимагає розробки стратегій вузької спеціалізації, оцифрування або створення партнерських моделей обслуговування. Таке конкурентне середовище характеризується високим бар'єром входу, залежністю від політичної стабільності та активною роллю регулятора у формуванні балансу сил між гравцями ринку.

У такому структурно поляризованому просторі критично важливо брати до уваги вплив макроекономічних обставин на здатність банків генерувати конкурентні переваги. Щоб оцінити комплексну природу цього впливу, у дослідженні було використано розробку інтегрального макроіндексу. Він поєднує п'ять ключових макрофакторів в один індикатор, що відображає стан зовнішнього середовища. Такий метод дає змогу синтезувати багатоаспектний вплив макросередовища в єдиний показник, з яким можна порівнювати прибутковість банківського сектору.

До переліку показників, що формують макроіндекс, входять [4]:

- обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП);
- індекс споживчих цін (ІСЦ);
- облікова ставка НБУ;
- валютний курс гривні до долара США;
- рівень безробіття.

Інформація по цим показникам представлена у таблиці 1.5, де показано зміни основних макроекономічних параметрів у період з 2015 по 2024 роки включно.

Показник рентабельності активів (ROA) визначено ключовим критерієм оцінки ефективності роботи банківського сектора, адже він комплексно відображає результативність використання ресурсів, якість управління ризиками та здатність банку генерувати прибуток в умовах сучасної макроекономічної ситуації.

Динаміку значень рентабельності активів за період 2015–2024 років представлено на рисунку 1.7.

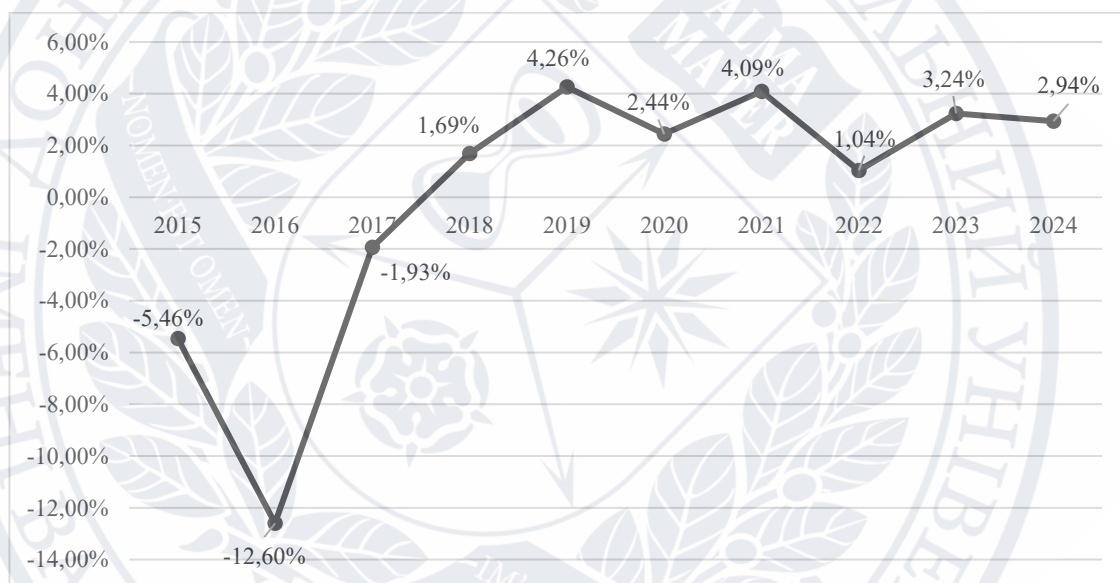


Рисунок 1.7 – Динаміка рентабельності активів банківського сектора у 2015–2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі [34]

Аналіз вказує на чутливість рентабельності банківської системи до макроекономічних коливань. Показник ROA досяг мінімуму в 2015-2016 роках, що було наслідком посткризового відновлення, змін у структурі банків та девальваційного шоку. Натомість, у 2021 році, в умовах стабілізації макроекономіки, ROA піднявся до найвищого рівня за період дослідження. У 2022 році, з початком війни, спостерігається різке падіння прибутковості, що демонструє високу залежність банківської діяльності від зовнішніх загроз.

Для формалізації взаємодії між макроекономічними факторами та ROA, всі показники було нормалізовано за допомогою стандартних Z-оцінок. Це дало змогу нівелювати вплив відмінностей в одиницях вимірювання та гарантувати зіставність даних. Нормалізовані показники для кожного року представлені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Нормалізовані значення рентабельності активів і макроекономічних чинників у 2015–2024 рр.

Рік	ROA	ВВП	ІСЦ	Ставка НБУ	Курс грн/дол.	Безробіття
2015	−1,073	−1,397	2,537	1,821	−1,355	−0,643
2016	−2,484	−1,164	−0,157	0,191	−0,655	−0,585
2017	−0,376	−0,816	−0,044	−0,527	−0,460	−0,527
2018	0,340	−0,483	−0,384	0,191	−0,345	−0,759
2019	0,847	−0,242	−0,881	0,086	−0,603	−0,904
2020	0,488	−0,115	−0,802	−1,544	−0,388	−0,527
2021	0,814	0,618	−0,366	−1,491	−0,330	−0,411
2022	0,211	0,463	1,081	0,787	0,627	1,964
2023	0,646	1,243	−0,793	0,944	1,417	1,646
2024	0,587	1,892	−0,192	−0,457	2,092	0,747

Джерело: складено автором на основі [4]

Окремо варто виділити вплив кожного макроекономічного чинника. Валовий внутрішній продукт є прямим та позитивним чинником прибутковості банків. Зростання ВВП сприяє посиленню економічної активності, збільшуючи обсяги кредитів та депозитів, що позитивно впливає на ROA. В умовах економічного зростання, банки отримують більше можливостей для розширення діяльності без значного збільшення операційних витрат.

Натомість інфляція, як правило, чинить негативний вплив. Швидке збільшення споживчих цін призводить до зменшення реальної прибутковості, збільшує потребу в резервах та підсилює невизначеність фінансових потоків. Облікова ставка НБУ – ще один критичний параметр: її підвищення зумовлює здорожчання кредитів, обмежуючи обсяг активних операцій банків та потенційні прибутки. Разом з тим, у періоди низьких ставок банки можуть активно кредитувати бізнес та населення за привабливими умовами, що позитивно впливає на зростання ROA.

Не менш важливою є динаміка курсу національної валюти, адже знецінення гривні зумовлює збільшення вартості валютних боргів, ускладнює фінансове становище позичальників та загострює валютні ризики [52]. Це набуває особливої актуальності для банків, які мають значну частку валютних активів та зобов'язань.

Щодо показника безробіття, то він слугує індикатором соціально-економічної стабільності та платоспроможності населення: збільшення безробіття супроводжується погіршенням платіжної дисципліни, скороченням обсягів споживчого кредитування та зменшенням депозитної бази.

Зважаючи на все вищевикладене, під час розрахунку інтегрального індексу було використано обернені величини для інфляції, відсоткової ставки, валютного курсу та рівня безробіття. Це надає змогу в межах одного індексу створити єдине числове представлення сприятливості макроекономічного середовища для банківської діяльності (див. формулу 1.2).

$$MI = \frac{Z_{\text{ВВП}} - Z_{\text{інфл.}} - Z_{\text{ставки}} - Z_{\text{курсу}} - Z_{\text{безроб.}}}{5}, \quad (1.2)$$

де $Z_{\text{ВВП}}$ – стандартизоване значення показника ВВП;

$Z_{\text{інфл.}}$ – стандартизоване значення інфляції;

$Z_{\text{ставки}}$ – стандартизоване значення облікової ставки;

$Z_{\text{курсу}}$ – стандартизоване значення валютного курсу;

$Z_{\text{безроб.}}$ – стандартизоване значення рівня безробіття.

Результати розрахунків даного індексу подано у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Значення інтегрального макроіндексу у 2015–2024 рр.

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Макроіндекс	–0,751	0,009	0,148	0,163	0,412	0,629	0,643	–0,799	–0,394	–0,060

Джерело: складено автором на основі [4; 34]

Найменші показники макроіндексу було зафіксовано у 2015 та 2022 роках. В ці часи економіка відчувала значний макроекономічний тиск: сукупність високої інфляції, різкого підняття облікової ставки, знецінення національної валюти та відчутного росту безробіття створювала несприятливі умови для банківської діяльності. У 2015 році це було результатом після кризового періоду після глибокої фінансової нестабільності 2014 року. У 2022-му – прямий наслідок масштабного збройного вторгнення, яке супроводжувалося глибокими структурними зсувами в економіці. В обох випадках було помітно значне зниження платоспроможного попиту, погіршення якості кредитного портфеля та скорочення обсягів банківських операцій, що й зумовило зниження ROA до найнижчих показників.

На противагу, у 2021 році, коли макроекономічні індикатори показували відносну стабільність, було зафіксовано найвище значення макроіндексу. Цьому сприяли помірний рівень інфляції, низька облікова ставка, валютна стабільність та зниження соціальної напруги на ринку праці. За таких умов банки мали можливість для збільшення кредитної активності, диверсифікації послуг та ефективнішого управління ризиками, що дозволило значно збільшити рентабельність активів без потреби в додаткових структурних змінах.

Ще в умовах зовнішнього середовища, що впливає на стратегію банків, не можна не згадати інституційний та регуляторний аспекти. Регулювання банківського сектора України зосереджене головним чином в Національному банку України, який відповідає за макро- та мікропруденційний нагляд, встановлює вимоги, формулює грошово-кредитну політику та контролює валютні операції. Регуляторна політика значно змінилася у період з 2015 по 2024 роки, пройшовши шлях від усунення системних дисбалансів та очищення банківського сектору до пристосування до реалій повномасштабної війни та інфляційного тиску.

Отже, підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що макроекономічні та регуляторні умови значно впливають на здатність банків втілювати в життя конкурентні стратегії. Коливання ключових індикаторів, таких

як ВВП, інфляція або безробіття, формує середовище для стратегічної адаптації. Разом з тим політика НБУ, поєднуючи монетарні й наглядові засоби, окреслює межі ринкової поведінки банків та визначає ступінь їх стратегічної свободи.

1.3 Концептуальні підходи щодо вдосконалення конкурентної стратегії банку в умовах динамічного фінансового середовища

Аналіз зовнішнього середовища та внутрішньої роботи банківського сектору показав, що існують багато системних проблем і загроз, які заважають банкам ефективно використовувати конкурентні стратегії. Сьогодні банківський ринок надмірно залежить від змін у макроекономічних показниках – наприклад, від рівня інфляції, облікової ставки, курсу валют та рівня безробіття. Ці фактори безпосередньо впливають на вартість ресурсів, попит на банківські послуги, кредитну активність та загальну стабільність фінансового сектору. У таких умовах навіть малі зміни у економічних показниках можуть призвести до значних змін у фінансових результатах банків, що знижує прогнозованість їх стратегічного зростання.

Водночас спостерігається посилення регуляторного тиску, а клієнти змінюють свої звички, що становить додаткові труднощі для банків у питаннях стратегічного зростання. Через посилення нормативів щодо капіталу, ліквідності та контролю ризиків, банківським установам доводиться вкладати суттєві кошти у підтримання відповідності цим вимогам. Одночасно з цим, сучасні користувачі фінансових продуктів вимагають індивідуального обслуговування, миттєвого доступу до сервісів через цифрові платформи та повної прозорості вартості послуг, що змушує банки кардинально змінювати усталені бізнес-моделі та активно інвестувати у технологічні інновації.

Особливості українського ринку роблять виклики складнішими. Головну роль у ринку відіграють державні банки, через що виникає нерівність у доступі до ресурсів, клієнтів та програм, які допомагають розвиватися. Це заважає приватним банкам зростати та зменшує рівень конкуренції на ринку. Крім того, збільшується конкуренція з боку фінтех-підприємств та інших фінансових

компаній, які не належать банкам. Вони надають послуги простіші за технологіями та швидко змінюють свої послуги в залежності від потреб клієнтів. Тому банкам потрібно змінити свої стратегії, щоб стануть ефективнішими, гнучкими та краще спроможними відповідати потребам клієнтів.

На внутрішньому рівні виявилось кілька причин, що уповільнюють виконання стратегічних ініціатив: управлінські процеси не є цілісними, рівень цифрової інтеграції недостатній, впровадження інновацій відбувається повільно, а розвиток сервісів для клієнтів – обмежений.

Сукупність цих проблем потребує зміни підходів до стратегічного управління, спрямованих на збільшення адаптивності банків, перебудову їх організаційної структури та створення більш гнучкої системи управління ризиками. У нових умовах розвитку фінансового ринку конкурентна стратегія повинна базуватися на поєднанні зовнішніх аналітичних методів та внутрішніх змін у структурі, що дозволяє не лише зберігати стабільність, але й швидко адаптуватися до змін.

Ураховуючи виявлені проблеми, було створено повну концепцію покращення стратегії конкурентоздатності банку, яка базується на рівноважній комбінації аналітичних інструментів та механізмів модернізації управління (див. рис. 1.8). Запропонований підхід спрямований на збільшення стратегічної гнучкості, інноваційного потенціалу та конкурентної стабільності банку у довгостроковому періоді.

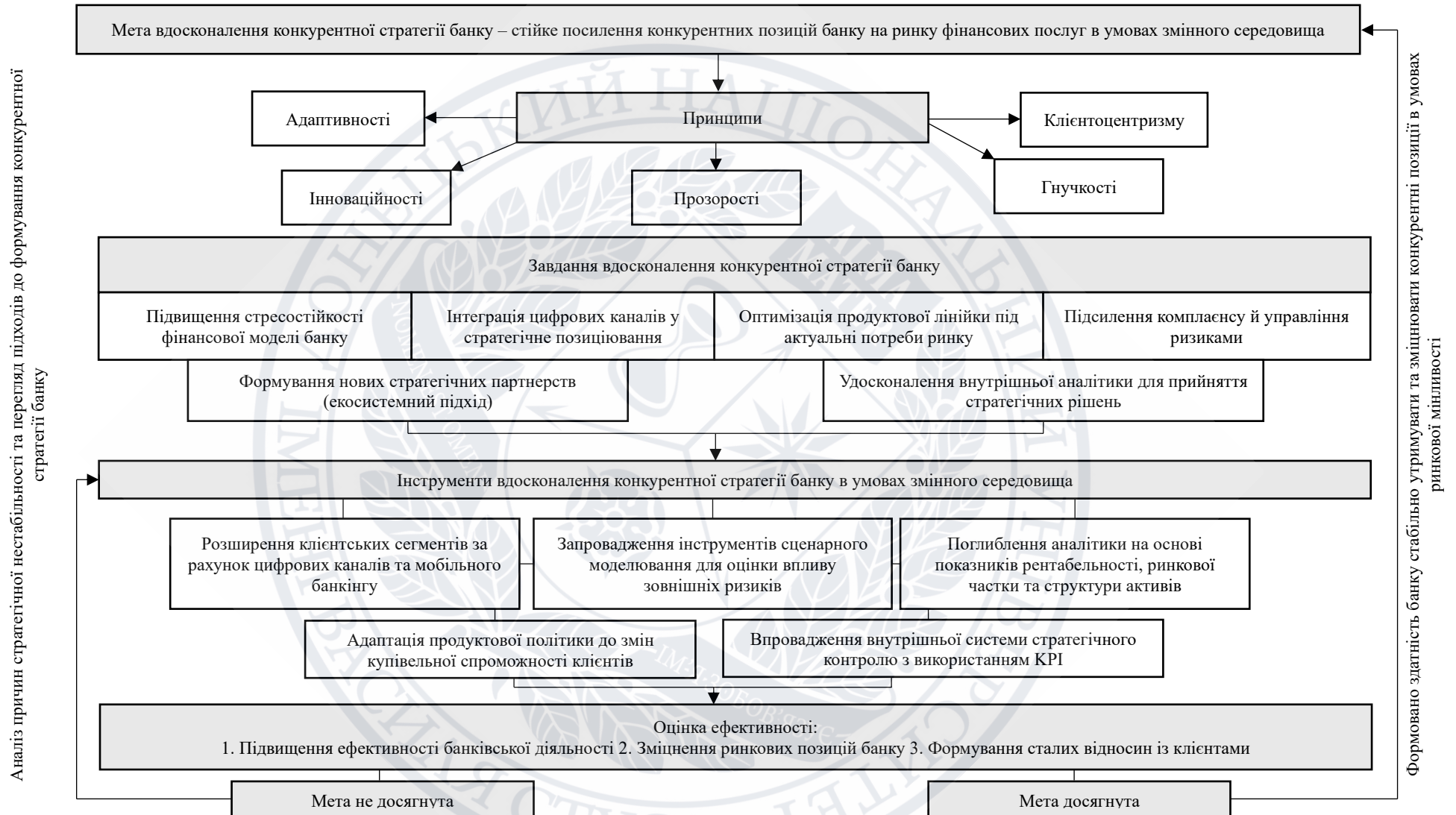


Рисунок 1.8 – Концепція вдосконалення конкурентної стратегії банку в умовах динамічного середовища

Джерело: розроблено автором

Мета концепції вдосконалення конкурентної стратегії банку в умовах динамічного середовища полягає у гарантуванні тривалої конкурентоспроможності банку через стратегічне пристосування до змін зовнішніх чинників та внутрішньої трансформації. Задля досягнення цієї мети передбачено шість головних завдань:

1. Підвищення стресостійкості фінансової моделі банку, це завдання ставить за мету втілення гнучкого фінансового планування, що буде стійким до зовнішніх економічних коливань. Воно передбачає розробку плану дій на випадок кризових ситуацій, вдосконалення структури активів та пасивів, а також інтеграцію стрес-тестування в процес стратегічного управління.

2. Інтеграція цифрових каналів у стратегічне позиціонування. Тепер переведення взаємодії з клієнтами в цифрову площину виходить за рамки простого тактичного кроку, стаючи стратегічно важливим аспектом. Ключове завдання – інтегрувати цифрові сервіси, як основу конкурентоспроможності: мобільні банківські додатки, чат-боти, персоналізовані онлайн-кабінети, автоматизовані рекомендації продуктів та інше.

3. Оптимізація продуктової лінійки під актуальні потреби ринку. Потрібно запропонувати ринку продукти, що відповідають новим економічним та поведінковим особливостям споживачів, наприклад, кредити з варіативним графіком погашення, фінансові інструменти накопичення з умовами страхування від ризиків тощо.

4. Підсилення комплаєнсу в управлінні ризиками. У відповідь на збільшення значущості регуляторного тиску та змінність ринків, критично важливо посилити функції комплаєнсу в процесі управління ризиками. Метою є впровадження передових методів для ідентифікації операційних, кредитних, ринкових та стратегічних ризиків.

5. Формування нових стратегічних партнерств (екосистемний підхід). Сучасна банківська стратегія передбачає вихід за усталені межі. Вступ у партнерство з фінтех-компаніями, страховими організаціями, торговими

майданчиками чи платформами держпослуг дає банку змогу розбудовувати нові шляхи збуту та укріплювати лояльність клієнтів.

6. Удосконалення внутрішньої аналітики для прийняття стратегічних рішень. Ефективна стратегія конкуренції повинна ґрунтуватися на даних. Ключове завдання полягає у розгортанні ВІ-платформ, покращенні засобів передбачуваного аналізу, створенні моделей оцінювання дій споживачів та впровадженні систем показників ефективності (KPI), що корелюються зі стратегічними цілями.

Сутність принципів, на яких формувалась концепція вдосконалення конкурентної стратегії банку в умовах динамічного середовища полягає в наступному:

- принцип гнучкості полягає в здатності стратегії оперативно змінюватися та підлаштовуватись відповідно до змінних зовнішніх умов, не втрачаючи при цьому стратегічної єдності;
- принцип адаптивності передбачає включення до стратегії різноманітних варіантів розвитку ситуації та здатність банку ефективно реорганізовувати внутрішні процеси;
- принцип інноваційності вказує на використання найновіших технологічних, продуктових та управлінських інструментів задля здобуття довгострокових конкурентних переваг;
- принцип системності зосереджений на створенні стратегії на основі взаємозалежних рішень у кожній ключовій сфері діяльності банку – від маркетингу до управління ризиками;
- принцип результативності встановлює фокус стратегічних заходів на досягненні чітко вимірюваних результатів, таких як збільшення частки ринку, підвищення прибутковості чи клієнтської відданості.

Ці принципи можна використовувати в умовах динамічного середовища та з урахуванням ризиків аби поліпшити стратегію конкуренції банку. Мета –

гарантувати стабільність, гнучкість та інноваційне зростання банку на українському ринку фінансових операцій.

Для практичного втілення концепції запропоновано комплекс інструментів удосконалення:

1. Розширення клієнтських сегментів за рахунок цифрових каналів та мобільного банкінгу. Цей засіб передбачає впровадження передових цифрових рішень, щоб охопити нові групи споживачів, особливо молодь, мешканців сіл, підприємців мікро-бізнесу та фрілансерів. Завдяки адаптованим мобільним застосункам, чат-ботам та віртуальним консультаціям банк матиме змогу ефективніше контактувати з клієнтами, знижуючи витрати на традиційні методи обслуговування. Це дає змогу банку посилити свої позиції в умовах цифрової перебудови ринку.

2. Запровадження інструментів сценарного моделювання для оцінки впливу зовнішніх ризиків. Застосування сценарного моделювання надає банку можливість вивчати вплив різноманітних макроекономічних факторів (інфляція, девальвація, зміна облікової ставки та інше) на фінансові результати і вибирати найефективніші стратегічні рішення. Це гарантує активне управління ризиками, пристосування бізнес-моделі до екстремальних обставин та запобігання неочікуваному падінню прибутків.

3. Поглиблення аналітики на основі показників рентабельності, ринкової частки та структури активів. Вдосконалення внутрішньої аналітики вимагає систематичного спостереження за фінансовими та операційними показниками: ROA, ROE, коефіцієнти ліквідності, обсяги сегментів ринку, частка проблемних активів та інші. Ці дані слугують основою для аналітичної роботи, що спрямована на прийняття стратегічних рішень стосовно розширення, оптимізації чи обмеження певних напрямів діяльності банку.

4. Адаптація продуктової політики до змін купівельної спроможності клієнтів. В умовах інфляційних коливань, змін доходів населення та звичок споживачів, банкам критично важливо реформувати свій портфель послуг. Йдеться про створення фінансових продуктів з гнучкими умовами кредитування,

привабливих депозитних програм з бонусами, комплексних пакетів для малого та середнього бізнесу, а також розробку соціально відповідальних пропозицій (скажімо, пільгові умови для внутрішньо переміщених осіб або молоді).

5. Впровадження внутрішньої системи стратегічного контролю з використанням КРІ. Стратегічний контроль надає механізм зворотного зв'язку, зіставляючи заплановані цілі з отриманими результатами. Його функціонування ґрунтується на системі ключових показників діяльності (КРІ), що дає можливість оперативно виявляти відхилення, аналізувати ефективність стратегічних ініціатив та приймати рішення щодо корекції стратегії. Завдяки цьому, збільшується прозорість управлінських процесів та забезпечується досягнення визначених стратегічних цілей.

Втілення цих кроків сформує гнучку й конкурентну стратегію, що забезпечить стійкість до загроз, покращить сервіс, прискорить інновації та зміцнить довіру клієнтів в Україні.

Для вимірювання результативності впровадження запропонованої концепції доречно використовувати систему оцінювання на основі ключових показників (див. табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Індикатори оцінки досягнення цілі концепції вдосконалення конкурентної стратегії банку

Оцінка досягнення цілі	Індикатор оцінки
<i>Підвищення ефективності банківської діяльності</i>	– зростання рентабельності активів (ROA); – стабілізація динаміки чистого прибутку; – покращення співвідношення доходів до витрат.
<i>Зміцнення ринкових позицій банку</i>	– збільшення частки банку на ринку фінансових послуг; – розширення кількості клієнтських сегментів або регіональної присутності; – зростання обсягів активів і депозитної бази.
<i>Формування сталих відносин із клієнтами</i>	– підвищення рівня клієнтської лояльності (наприклад, за індексом NPS); – зростання частки повторного використання банківських послуг; – збільшення середньої тривалості співпраці з клієнтами.

Джерело: розроблено автором

Ці показники дозволяють відстежувати зміни у стратегічному позиціонуванні банку, виявляти позитивні зрушення в його діяльності на ринку, а також оцінювати ступінь довіри клієнтів. Така система не тільки фіксує досягнення певних тактичних цілей, а й дозволяє оцінити здатність банку пристосовуватися до змін у макроекономічному контексті та нормативному регулюванні.

Впровадження концепції передбачає кардинальні зміни у стратегічному управлінні банку, спрямовані на довготривалу продуктивність та адаптивність. Впровадження цифрових інструментів, аналітичного супроводу рішень та внутрішньої трансформації допоможе сформувати більш гнучку модель управління конкурентними перевагами. Збільшення прибутковості, розширення ринкової присутності та підвищення рівня клієнтської прихильності стануть ознаками успішної реалізації запропонованого підходу.

З іншого боку, відсутність позитивних змін за ключовими показниками буде вказувати на необхідність удосконалення стратегії, переоцінки її інструментарію або адаптації до нових ринкових реалій. Отже, запропоновані критерії можуть служити як механізм зворотного зв'язку, що дає змогу своєчасно виявляти недоліки в реалізації стратегії та швидко реагувати на зовнішні загрози або внутрішні обмеження.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад та особливостей ринкового середовища стало підґрунтям для розробки концепції вдосконалення конкурентної стратегії банку в умовах динамічного фінансового простору, реалізація якої дозволить сформувати гнучку модель стратегічного управління, забезпечити стресостійкість до зовнішніх загроз, активізувати впровадження інноваційних технологій, підвищити якість клієнтського сервісу та гарантувати стабільне зміцнення ринкових позицій фінансової установи.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

2.1 Методи оцінювання конкурентоспроможності банку

Розвиток банківського сектору у складних умовах змін на фінансових ринках вимагає покращення методів аналізу конкурентних позицій банків. Конкурентна стратегія формуватися під впливом багатьох факторів, зокрема макроекономічної ситуації, особливостей функціонування фінансового ринку та внутрішніх організаційно-економічних процесів банку. Проте для ефективного застосування цих факторів у стратегічному управлінні потрібна чітка система методів, яка дозволяє якісно й кількісно оцінювати рівень конкурентоспроможності банківських установ [44].

Методи оцінки конкурентної позиції є основою стратегічного управління, оскільки дають можливість порівнювати банки за ключовими фінансовими показниками, рівнем ринкової активності, орієнтацією на клієнта та інноваційним потенціалом. Вони допомагають утворити повне уявлення про стан конкуренції на фінансовому ринку, виявити тенденції збільшення концентрації капіталу, визначити стратегічні групи банків та встановити напрямки підвищення їх конкурентних переваг [51].

Сучасні методи показують, що жоден окремий підхід не може повністю показати складність процесів на ринку банків. Тому для оцінки конкурентних можливостей використовують різноманітні методи, які поєднують числові та якісні дослідження. Їх класифікацію здійснюють за рівнем формалізації, типом інформаційних джерел і характером результатів аналізу.

Аналітичні методи використовують статистичні та економіко-математичні способи для виявлення зв'язків між різними показниками роботи банку. Індексні методи допомагають кількісно виміряти рівень концентрації та інтенсивність конкурентної боротьби. Матричні та графічні способи застосовуються для візуалізації стратегічних зв'язків та позиції банку на ринку. Експертні та комплексні підходи поєднують кількісні дані з оцінками, які дають якісну

інформацію, щоб зробити загальний аналіз конкурентоспроможності. Така система дозволяє оцінювати конкурентне середовище на різних рівнях і визначити, де банк займає місце серед інших.

Узагальнення сучасних наукових і практичних підходів дало змогу виділити шість основних груп методів оцінювання конкурентної позиції банку: аналітичні, індексні, матричні, графічні, експертні та комплексні. Зміст цих методів подано на рисунку 2.1.

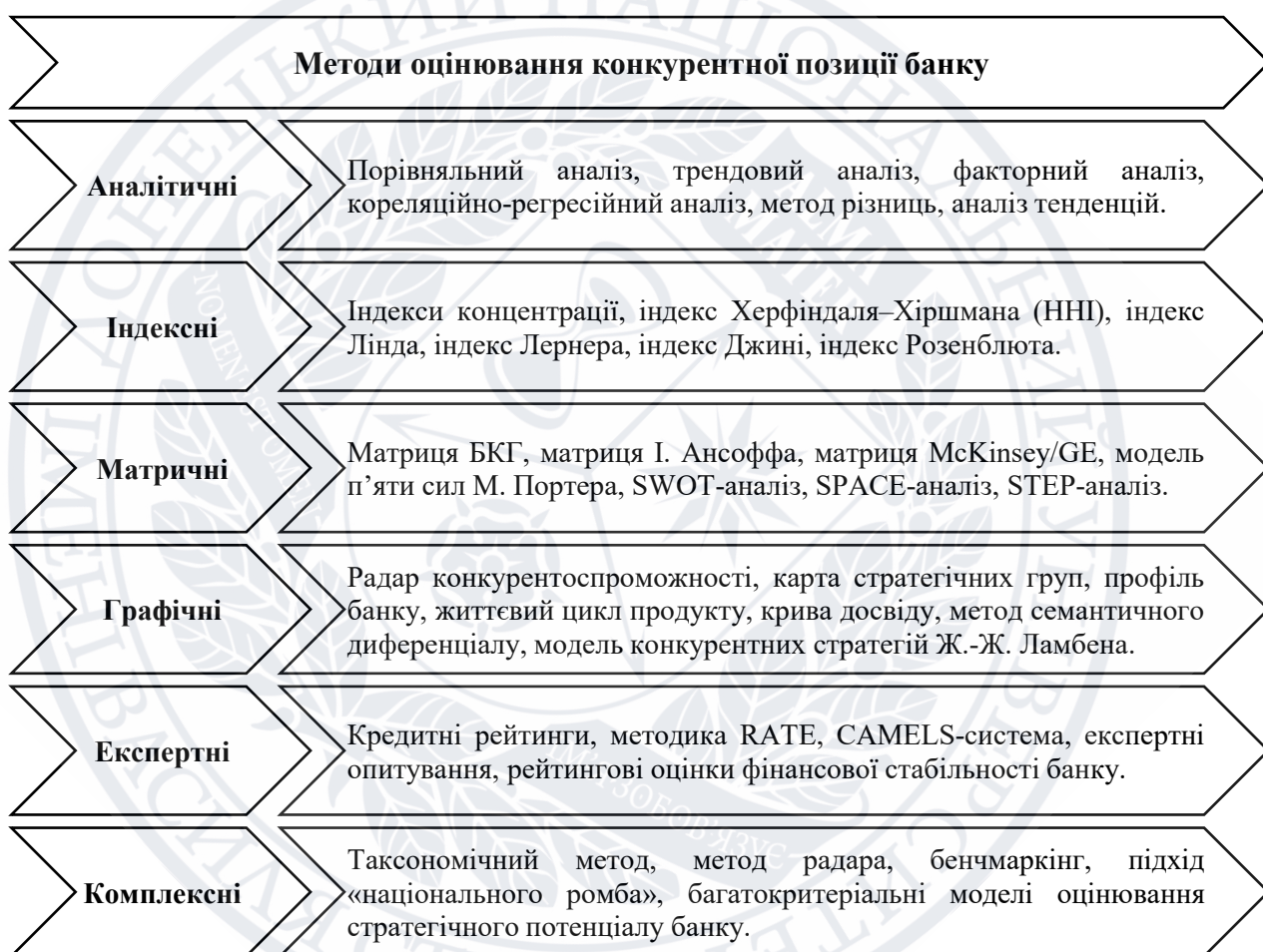


Рисунок 2.1 – Класифікація методів оцінювання конкурентної позиції банку

Джерело: складено автором на основі [13]

Представлена класифікація показує порядок і зв'язок методів, які використовуються для аналізу конкурентної позиції банків. Кожна група має своє призначення та особливості вмісту інформації. Аналітичні методи допомагають виявити закономірності та зв'язки між важливими показниками роботи банку.

Індексні методи дають числову оцінку рівню концентрації та сили конкуренції на фінансовому ринку. Матричні та графічні методи призначені для зображенні стратегічного розташування банку порівняно з конкурентами, а також для аналізу структури взаємовідносин на ринку. Експертні методи забезпечують якісну узагальнену оцінку фінансової стабільності, ефективності управління та ризиків. Комплексні методи об'єднують результати всіх попередніх методів у єдину систему оцінки конкурентоспроможності банку.

Цей підхід дозволяє аналізувати положення банків у змаганні на різних рівнях – від загального стану ринку до детального вивчення діяльності окремої установи. Далі аналіз включає розглядання кожної групи методів, враховуючи їх теоретичні основи та реальну практику застосування. Загальну сутність, переваги та недоліки цих підходів наведено у порівняльній таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентної позиції банку

Група методів	Сутність	Переваги	Обмеження	Основна сфера застосування
1	2	3	4	5
<i>Аналітичні</i>	Виявлення закономірностей і взаємозв'язків між показниками діяльності банку; дослідження впливу факторів на результати роботи	Кількісна обґрунтованість, гнучкість застосування, можливість глибокого аналізу	Високі вимоги до статистичних даних, складність інтерпретації за нестабільних умов	Внутрішній аналіз ефективності та конкурентних переваг банку
<i>Індексні</i>	Кількісне вимірювання рівня концентрації, монополізації та інтенсивності конкуренції	Об'єктивність, порівнянність у динаміці, простота розрахунку	Не враховують поведінкових і якісних факторів	Макроаналіз структури банківського ринку
<i>Матричні</i>	Відображення стратегічного положення банку у конкурентному середовищі, вибір напрямів розвитку	Наглядність, системність, простота інтерпретації	Залежність від суб'єктивних оцінок і припущень	Стратегічне планування та позиціонування банку

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
<i>Графічні</i>	Візуалізація результатів аналізу, порівняння позицій банків і ринкових тенденцій	Наглядність, гнучкість, зручність сприйняття	Відсутність кількісної точності	Візуальна діагностика конкурентного середовища
<i>Експертні</i>	Комплексне оцінювання фінансової стійкості, управлінської ефективності та ризиків	Системність, практична придатність, інтегральний характер	Суб'єктивність експертних суджень	Порівняльний контроль і моніторинг стабільності банків
<i>Комплексні</i>	Поєднання кількісних та якісних параметрів у єдиній системі оцінювання	Можливість багатовимірного аналізу, інтеграція різних методів	Трудомісткість, потреба у великому масиві даних	Формування інтегральної оцінки ринкової позиції банку

Джерело: складено автором на основі [13; 48]

Узагальнення поданих даних показує, що кожна група методів має своє призначення для аналізу та різний рівень придатності для застосування на практиці. Аналітичні та індексні методи складають основу кількісної оцінки, що дозволяє проводити статистичний аналіз структури ринку, визначати тенденції концентрації та рівень конкуренції. Матричні й графічні методи дають можливість стратегічно трактувати кількісні результати, що дозволяє візуалізувати позицію банку в системі ринкових взаємовідносин. Експертні та комплексні методи збільшують точність оцінок, оскільки враховують якісні характеристики та поєднують різні підходи в єдину модель.

Використання різних методів допомагає збалансувати переваги кожної групи та частково виправити їхні недоліки. Комбінування кількісних і якісних підходів збільшує точність результатів і дає більше можливостей для аналізу та пояснення. Вибір конкретного засобу залежить від того, яку мету має дослідження, наскільки глибоко потрібно проаналізувати дані, який обсяг

інформації доступний, а також від того, на якому рівні ведеться аналіз – макроекономічному, галузевому або інституційному.

Щоб об'єктивно оцінити позиції банку на ринку, краще використовувати поетапну методику аналізу, яка поєднує стратегічне управління з науковим підходом. На першому етапі встановлюється мета, визначаються завдання та перевіряється достовірність доступних даних. Після вибору методів і моделей результати аналізу узагальнюються для формування висновків та пропозицій щодо стратегічного управління. Алгоритм вибору методів оцінювання конкурентної позиції банку подано на рисунку 2.2.

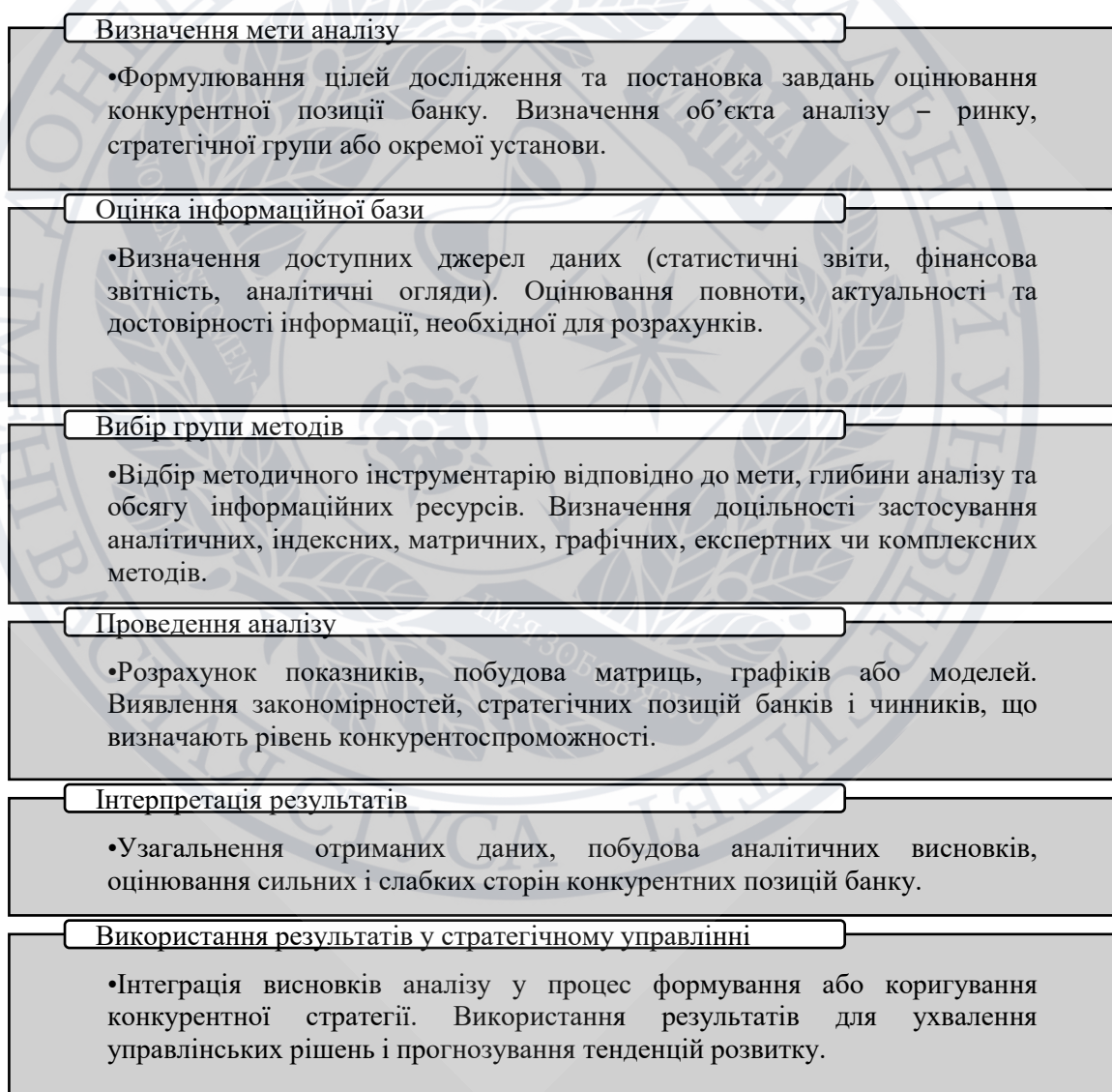


Рисунок 2.2 – Алгоритм вибору методів аналізу конкурентної позиції банку

Джерело: складено автором на основі [13; 50]

Запропонований алгоритм вибору методів робить процес прийняття управлінських рішень простішим, а також підвищує обґрунтованість стратегічних виборів. Його чітка структура дозволяє поєднати кількісний і якісний аналіз в єдину систему, що забезпечує логічний перехід від встановлення цілей до реального застосування отриманих результатів. Благодаря чіткому розподілу етапів дослідження банк може легко адаптувати набір методів у залежності від обсягу завдання, глибини аналізу та доступності даних.

Поетапна система питань і дій, яка вбудована в алгоритм, допомагає покращити аналітичні навички під час оцінки положення конкурентів [32]. Вона дозволяє ефективно поєднувати різні інструменти – від аналітичних до індексних та комплексних – залежно від мети стратегічного управління. Такий підхід не тільки дає можливість оцінити поточне положення банку, а й створити прогноз щодо його подальшого розвитку у рухливому фінансовому середовищі.

У результаті формується узгоджена методична база, яка допомагає створювати та вдосконалювати конкурентну стратегію банку. Вона враховує особливості банківської діяльності, стан ринкової конкуренції, особливості поведінки клієнтів та регуляторні обмеження. Це забезпечує повноту аналітичного процесу та збільшує ефективність стратегічного управління на довгий термін.

Отримані за допомогою алгоритму результати дають змогу краще розрізняти аналітичний процес залежно від рівня дослідження. Оскільки стратегічне управління банком включає як зовнішнє середовище, так і внутрішні процеси, важливо розглядати методи у контексті того, наскільки детально ведеться аналіз. кожен рівень – від системного до інституційного – має свою особливість застосування методів, різку глибину аналізу та різні можливості для пояснення отриманих результатів. Узагальнення цих особливостей наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Переваги та обмеження методів оцінювання конкурентних позицій банку за рівнями аналізу

Рівень аналізу	Аналітична характеристика	Переваги застосування методів	Основні обмеження
<i>Макрорівень (банківська система в цілому)</i>	Дослідження загальної структури банківського ринку, рівня концентрації та тенденцій конкуренції	Використання агрегованих показників; доступність статистичних даних; можливість простеження динаміки змін	Відсутність деталізації процесів усередині банків; неможливість визначення джерел конкурентних переваг конкретних установ
<i>Мезорівень (сегмент або група банків)</i>	Аналіз конкурентних взаємозв'язків у межах певного сегмента ринку (корпоративний, роздрібний, інвестиційний тощо)	Поєднання кількісних і якісних методів; можливість ідентифікації стратегічних груп і типів взаємодії між банками	Часткова доступність статистики; залежність від експертних оцінок; складність побудови порівняльних моделей
<i>Мікрорівень (окремий банк)</i>	Оцінювання внутрішнього потенціалу банку, ефективності управління, ринкової позиції та конкурентних переваг	Найвищий рівень деталізації; можливість використання аналітичних, експертних і комплексних методів; точність оцінювання	Висока трудомісткість; потреба у внутрішній інформації; вплив політики конфіденційності банку на доступ до даних

Джерело: складено автором на основі [17; 20]

Аналіз наведений у таблиці 2.2, показує, що ефективність використання методів оцінки конкурентних позицій банку суттєво залежить від рівня проведення дослідження. На макрорівні переважає використання індексних та статистичних підходів, які дають загальне уявлення про стан конкурентного середовища та дозволяють застосовувати методи аналізу концентрації на фінансовому ринку. На мезорівні найбільше використання отримують методи стратегічного позиціонування, які поєднують кількісні та якісні показники й призначені для виявлення взаємозв'язків між банками, визначення стратегічних груп та сегментів ринку. На мікрорівні застосовуються аналітичні, експертні та комплексні методи, які дозволяють глибоко розкрити внутрішні можливості банку та визначити джерела його конкурентних переваг.

Об'єднання результатів аналізу на різних рівнях дає можливість отримати краще уявлення про структуру конкурентного середовища. Відповідне поєднання методів різного масштабу створює основу для створення комплексної системи оцінювання, яка враховує як зовнішні фактори, так і внутрішні можливості банку. Використання такої системи покращує точність стратегічних рішень, дозволяє поєднати кількісні показники з якісними параметрами управління та забезпечує цілісність аналітичного процесу.

Для візуалізації логіки інтеграції окремих методичних підходів у єдину аналітичну структуру доцільно розглянути структуру комплексної системи оцінювання конкурентної позиції банку, подану на рисунку 2.3.

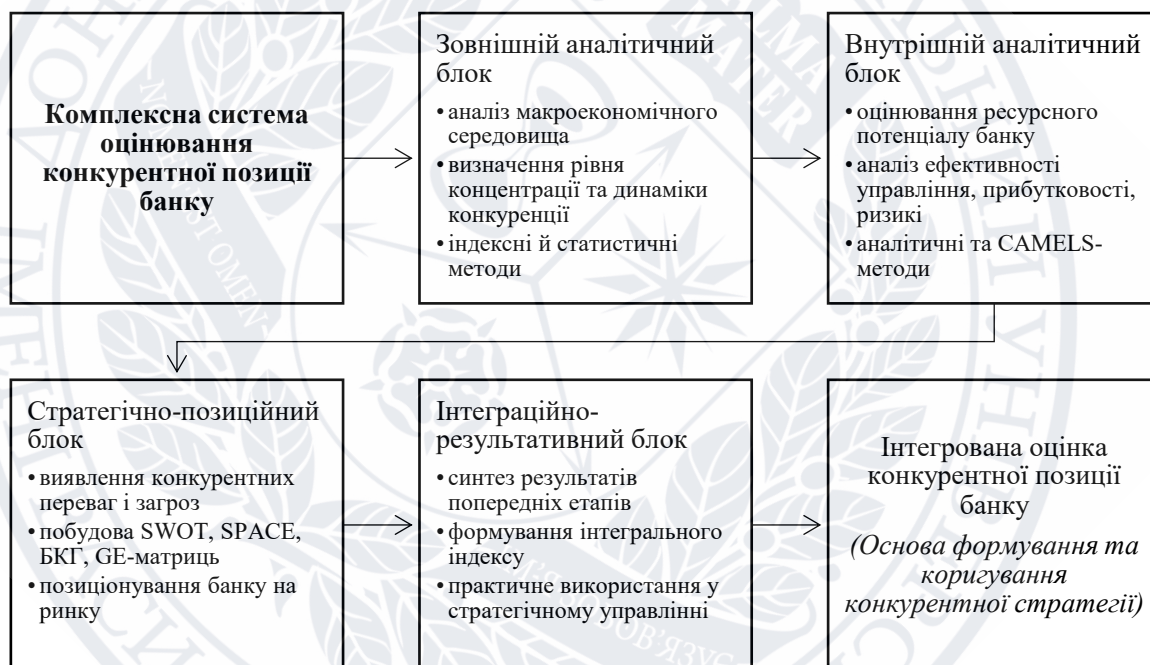


Рисунок 2.3 – Структура комплексної системи оцінювання конкурентної позиції банку

Джерело: складено автором на основі [16; 17]

На рисунку 2.3 зображено структуру, яка показує як взаємодіють різні частини аналітичного процесу. Ця структура допомагає взагалі розуміти, як оцінювати положення банку на ринку. Вона враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також поєднує числові розрахунки, стратегічне розташування на ринку й оцінки експертів. Кожен з блоків виконує свою окрему функцію: зовнішній аналіз допомагає виявити величезні економічні та ринкові фактори, які

впливають на конкуренцію; внутрішній аналіз охоплює ресурси банку, як ефективно вони керуються та який рівень фінансової стійкості; стратегічно-позиційний блок допомагає визначити, місце банку на ринку, використовуючи різні матриці й графіки; інтеграційно-результативний блок збирає всі отримані дані й робить з них загальну оцінку, яка використовується для виготовлення стратегії.

Функціонування такої системи дозволяє постійно відстежувати конкурентні переваги банку, покращує гнучкість прийняття управлінських рішень та допомагає розробляти стабільну стратегію у складних фінансових умовах. Використання комплексного підходу дозволяє не тільки оцінити поточну ситуацію банку, а й зрозуміти, як змінюватиметься його конкурентна сила в майбутньому.

Наступним етапом методичного узагальнення є конкретизація практичного виміру застосування розглянутих підходів. Практичне значення комплексної системи оцінювання конкурентної позиції банку полягає в тому, що її результати використовуються як основа для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Отримані аналітичні дані не тільки відображають поточний стан конкурентоспроможності, але й допомагають у формуванні стратегій розвитку, управлінні ризиками, збільшенні фінансової стійкості та вдосконаленні маркетингової політики. У зв'язку зі зростанням динаміки фінансового ринку особливу роль має інтеграція результатів оцінювання в систему стратегічного планування та регуляторної взаємодії.

Узагальнені напрями практичного застосування результатів аналізу конкурентної позиції банку наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Приклади практичного використання методів оцінювання конкурентних позицій банку

Напрямок застосування	Зміст використання результатів оцінювання	Очікуваний управлінський ефект
1	2	3
Стратегічне планування	Використання інтегральної оцінки для вибору типу конкурентної стратегії та визначення пріоритетів розвитку	Оптимізація стратегічних цілей, підвищення стійкості позицій банку

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
<i>Маркетинг і сегментація</i>	Аналіз ринкової частки та клієнтських переваг для формування цільових сегментів і продуктової політики	Зміцнення ринкових позицій, підвищення лояльності клієнтів
<i>Фінансове управління</i>	Оцінювання рентабельності, ліквідності, капіталу та ризиків на основі комплексних показників	Підвищення ефективності використання ресурсів і фінансової стабільності
<i>Управління ризиками</i>	Використання результатів аналітичних і індексних методів для виявлення зон фінансової та операційної вразливості	Зменшення рівня ризиків, підвищення адаптивності до ринкових змін
<i>Організаційний розвиток</i>	Застосування експертних оцінок для удосконалення системи управління, корпоративної культури, інноваційних процесів	Зростання внутрішньої ефективності та конкурентоспроможності персоналу
<i>Регуляторна взаємодія</i>	Використання аналітичних результатів для звітності перед НБУ, міжнародними рейтингами та аудиторями	Підвищення прозорості діяльності, зміцнення репутаційного капіталу

Джерело: складено автором на основі [16; 17]

Аналіз загальних напрямів практичного застосування результатів оцінки конкурентної позиції банку показує, що вони відіграють важливу роль в процесі стратегічного управління. Отримані аналітичні висновки мають загальні для всіх функцій особливості, охоплюють стратегічне планування, маркетинг, управління фінансами, ризиками та взаємодію з регуляторами. Такий підхід забезпечує єдність теоретичних та практичних аспектів, перетворюючи результати оцінки на основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне застосування аналітичних результатів у систему управління дозволяє банкам не лише змінюватися з урахуванням змін на ринку, але й створювати довготривалі конкурентні переваги. Використання різноманітних аналітичних моделей допомагає переходу від того, щоб реагувати на події після їх відбуття, до того, щоб планувати стратегічно заздалегідь, враховуючи прогнози щодо конкурентних можливостей. У цьому процесі важливо забезпечити гармонійну взаємодію між числовими показниками, що відображають фінансові показники, та якісними параметрами, які вказують на стратегічну адаптивність та здатність банку до інновацій.

Отже, результати аналізу конкурентної позиції не є кінцевою метою, а використовуються для подальшого покращення стратегічного управління банком. Вони дозволяють системно вивчати конкурентні переваги, оцінювати ефективність діяльності на ринку та знайти можливі шляхи збільшення розміру позиції на фінансовому ринку. У цьому зв'язку особливо важливі інструменти стратегічного аналізу, які забезпечують реалізацію методичних підходів до оцінки конкурентної позиції та створюють основу для розробки сталих конкурентних стратегій банку.

2.2 Інструменти стратегічного аналізу конкурентних позицій банку на фінансовому ринку

Інструменти, що застосовуються для стратегічного розбору позицій банківських установ на ринку щодо конкурентів, демонструють практичне втілення системного способу підходу до визначення рівня їхньої конкурентоздатності [33]. Якщо ж самі методичні підходи задають загальну траєкторію дослідження та закладають концептуальний фундамент для аналізу, то інструментарій дає змогу реально перетворити інформацію про роботу фінансової установи та стани ринкової кон'юнктури на впорядковані уявлення, придатні для використання у процесі формування стратегій. Саме ці інструменти надають можливість деталізувати підсумки попередньої оцінки, виявити найбільш вагомі напрями пріоритетного розвитку та окреслити межі для потенційних управлінських дій.

Зміст інструментального забезпечення для стратегічного аналізу формується завдяки об'єднанню кількох головних блоків, кожен із яких стосується окремого боку визначення конкурентної стійкості. Аналітичні засоби включають набір фінансових індикаторів, які надають можливість у числових показниках оцінити критичні аспекти роботи фінансової установи. Щодо стратегічних моделей, то сюди належать матричні методики, котрі допомагають узгодити внутрішні особливості банку та зовнішні обставини ринку, візуалізуючи тим самим його позицію. Інструментарій для зіставляюваного аналізу охоплює

техніки бенчмаркінгу, котрі сфокусовані на пошуку відставань та потенціалу для вдосконалення у порівнянні з іншими гравцями ринку чи передовим досвідом у секторі. Сукупність цих робочих інструментів забезпечує формування глибинної, багатоаспектної картини конкурентоспроможності банку й формує фактологічну базу для вироблення його майбутньої стратегії.

Попри те, що набір фінансових показників звично сприймається передусім як засіб для фінансової діагностики, але у контексті стратегічного дослідження його роль стає значно об'ємнішою. Завдяки цим коефіцієнтам є можливість прорахувати, наскільки успішно банківська установа здатна нарощувати прибуток, долати загрози, раціонально оперувати активами, зберігати необхідний баланс платежів та власного капіталу – отже, ті аспекти, що окреслюють її потенціал у стратегічному плані та спроможність витримувати натиск ринку. Зведення цих даних у єдине ціле створює числову базу для наступного бачення стратегії, слугує початковою точкою для застосування інструментів позиціонування на основі матриць, а також дає змогу порівняти досягнення банку із встановленими регулятором нормами та середньо ринковими очікуваннями.

Для того, аби всебічно оцінити конкурентоспроможність у кількісному вимірі, слушно застосувати сукупність індикаторів, класифікованих за ключовими сферами: показниками прибутковості, рівня ризику, ліквідності та операційною ефективністю. Зведена група цих коефіцієнтів представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти для оцінки конкурентоспроможності банку

Група показників	Показник	Економічний зміст	Орієнтир/норматив
1	2	3	4
<i>Прибутковість</i>	ROA	Ефективність використання активів для формування прибутку	> 1 %
	ROE	Прибутковість власного капіталу	> 10 %
	NIM	Рентабельність процентної діяльності	> 3 %

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
<i>Ризиковість</i>	NPL ratio	Частка непрацюючих кредитів у портфелі	< 10 %
	Coverage ratio	Рівень покриття проблемних кредитів резервами	> 50 %
<i>Ліквідність</i>	LCR	Здатність витримати короткостроковий відтік ресурсів	≥ 100 %
	NSFR	Збалансованість довгострокового фондування	≥ 100 %
<i>Ефективність</i>	CIR	Частка операційних витрат у доходах	< 50 %
	CAR	Достатність капіталу для покриття ризиків	≥ 10 %

Джерело: складено автором на основі [34]

Набір фінансових показників охоплює основні складові роботи банку, встановлюючи його спроможність зберігати конкурентні позиції як у найближчому, так і у віддаленому майбутньому. Показники прибутковості відображають якість застосування наявних активів та капіталу, даючи змогу здійснити висновок про стійкість обраної бізнес-моделі фінансової установи. Індикатори, що вимірюють ризики, демонструють рівень якості активної бази та ступінь захищеності від потенційних збитків за позиками, що є вирішальним для збереження фінансової рівноваги. Нормативи щодо забезпечення ліквідності вказують на спроможність фінансової установи вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями, тоді як показники операційної ефективності описують рівень майстерності у процесі управління діяльністю та адекватність капіталу для покриття потенційно виявлених ризиків.

Для практичного здійснення аналізу, що базується на фінансових коефіцієнтах, необхідно пройти низку послідовних кроків: спершу збираються дані з банківської звітності, потім обчислюються відповідні показники. Далі ці розраховані величини зіставляються з установленими нормативами та середніми орієнтирами, прийнятими у банківській сфері, а також вивчається їхня зміна у часі. Завдяки такому методу стає можливим визначити як переваги, так і недоліки фінансового становища фінансової установи, що, у свою чергу, створює надійне підґрунтя для подальшого впровадження стратегічних рішень.

Водночас, числові метрики не здатні охопити повний спектр факторів конкурентоспроможності, оскільки вони не беруть до уваги якісні складники, як-от інноваційний потенціал, оперативність реагування на зміни ринку, якість обслуговування клієнтів або здатність до стратегічного маневрування. Це створює необхідність інтеграції до фінансової діагностики апаратів, що демонструють кореляцію між внутрішньою будовою фінансової установи та ландшафтом зовнішньої конкуренції. У світлі цього, надзвичайної важливості набувають матричні моделі, що дають змогу гармонізувати висновки, отримані з кількісного вивчення, з оцінкою кон'юнктури ринку та можливими шляхами подальшого розвитку. Саме тому їх застосування посідає центральне місце у формуванні конкурентної стратегії.

Поміж тих засобів, що трапляються найчастіше, можна виділити SWOT-матрицю, модель SPACE, матрицю BCG та матрицю конкурентного профілю. Кожен із цих інструментів демонструє певний бік стратегічного стану банківської установи, даючи змогу дійти обґрунтованих рішень про те, куди їй варто розвиватись далі.

Першим з таких інструментів є SWOT-аналіз, ціль якого полягає у впорядкуванні внутрішніх переваг та недоліків функціонування фінансової установи, паралельно з оцінкою зовнішніх сприятливих обставин (можливостей) та потенційних ризиків (загроз). Застосування цього підходу передбачає створення матриці, де внутрішні аспекти зіставляються із чинниками зовнішнього середовища. Такий синтез допомагає окреслити потенційні стратегічні шляхи та виявити сфери, яким необхідно надати першочергового значення. Зведена схема цієї SWOT-матриці наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-матриця банківської установи

	Можливості (O)	Загрози (T)
1	2	3
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: використання внутрішнього потенціалу для реалізації сприятливих ринкових умов	ST-стратегії: застосування сильних сторін для мінімізації впливу загроз

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: подолання внутрішніх слабкостей завдяки зовнішнім можливостям	WT-стратегії: мінімізація слабких сторін та уникнення зовнішніх ризиків

Джерело: складено автором на основі [18]

SWOT-аналіз дає змогу отримати впорядковане бачення стратегічного положення фінансової установи, відтак можна окреслити різноманітні шляхи розвитку, що впливають із комбінації її внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища. Проте, оскільки цей метод є переважно якісним, то вимагає доповнення іншими аналітичними засобами, які можуть чисельно виразити сукупний ефект як підконтрольних, так і невідконтрольних елементів.

Серед таких засобів особливе місце посідає SPACE-матриця, що поєднує оцінку фінансової потужності, конкурентних переваг, стабільності середовища та сили галузі. Вона дозволяє визначити стратегічне положення установи й окреслити напрямки для рішень. Загальний вигляд моделі подано на рисунку 2.4.

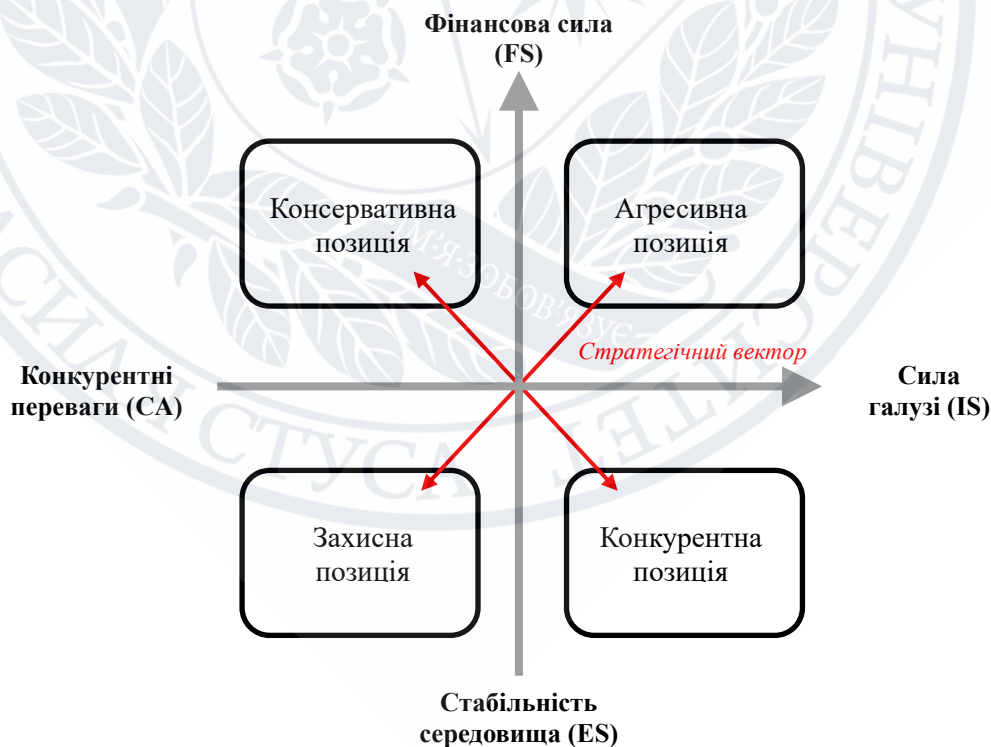


Рисунок 2.4 – Просторова модель стратегічного позиціонування

Джерело: складено автором на основі [11]

Важливість застосування SPACE-матриці полягає у її спроможності надавати структуровану оцінку елементам стратегічного становища. Перевагою над SWOT-аналізом є те, що вона дає змогу чисельно зіставити ці чинники та визначити зразковий вектор стратегії, який найкраще пасує до поточної ситуації, у якій перебуває фінансова установа. Зведену типологію цих стратегічних позицій можна побачити у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Типи стратегічних позицій за результатами SPACE-аналізу

Позиція	Характеристика	Стратегічні орієнтири
<i>Агресивна</i>	Сильна фінансова позиція в умовах сприятливого ринку	Розширення, інновації, збільшення частки ринку
<i>Конкурентна</i>	Наявність конкурентних переваг у нестабільному середовищі	Диференціація продуктів, утримання клієнтів
<i>Консервативна</i>	Фінансова стабільність за обмежених конкурентних можливостей	Зниження ризиків, оптимізація витрат
<i>Захисна</i>	Слабка фінансова позиція та нестабільне середовище	Реструктуризація, скорочення ризикових активів

Джерело: складено автором на основі [11]

Окреслення загального стратегічного контуру, у котрому банк може прокласти свій шлях розвитку, стає досяжним завдяки результатам SPACE-аналізу. Проте для практичної реалізації управління, недостатньо лише ідентифікувати вид обраної стратегічної позиції; критично важливо також здійснити оцінку продуктивності поточних операційних сфер та їхнього впливу на сукупну конкурентоспроможність. З огляду на це, наступним етапом стратегічного дослідження виступає детальний розгляд внутрішньої ринково-продуктового портфелю фінансової установи. Такий підхід дає можливість обґрунтувати адекватність розподілу ресурсів між різними сегментами, а також висвітлює ті напрямки, які потребують або посилення, або вдосконалення.

У даній ситуації слушним видається використання матриці BCG, котра дає змогу проаналізувати асортимент послуг (продуктів) банківської установи, спираючись на критерії динаміки ринкового зростання та позиції відносно конкурентів. Структурований варіант такої класифікації наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Класифікація продуктового портфеля банку за BCG-матрицею

Квадрант	Критерій	Стратегічний зміст
«Зірки»	Висока частка на ринку, високі темпи зростання	Потребують інвестицій для закріплення лідерства
«Дійні корови»	Висока частка, низькі темпи зростання	Генерація стабільного фінансового ресурсу
«Важкі діти»	Низька частка, високі темпи зростання	Потребують оцінки доцільності інвестицій
«Собаки»	Низька частка, низькі темпи зростання	Оптимізація або виведення з портфеля

Джерело: складено автором на основі [2]

Після здійснення портфельного аналізу за допомогою BCG-матриці, яка допомагає класифікувати продуктові лінії залежно від їхніх перспектив на ринку, виникає потреба у глибшому зіставленні позицій фінансової установи з іншими гравцями цього ж ринку. Це зумовлено тим, що BCG-матриця переважно фокусується на внутрішній структурі пропозицій, проте вона не дає чіткого розуміння того, як наша установа співвідноситься з конкурентами. З огляду на це, логічним продовженням аналізу є застосування матриці конкурентного профілю (CPM), яка дає змогу усебічно порівняти банк із ключовими опонентами за низкою вирішальних чинників успіху.

CPM – це універсальний інструмент для стратегічного огляду, що дає змогу структурувати зіставлення роботи фінансових установ, спираючись на сукупність вагових показників та узгоджену шкалу оцінок [30; 63]. Залучення цього інструменту має на меті окреслити як переваги, так і недоліки в рамках крос-порівняння, встановити наявність конкурентного відставання та скерувати зусилля на найбільш критичні сфери для стратегічного утвердження. На відміну від моделі BCG, яка фокусується на лінійках продуктів, CPM аналізує позицію банку у секторі крізь призму визначальних можливостей та внутрішньої будови організації.

Окрім інструментарію, згаданого раніше, у процесі стратегічного аналізу банківської діяльності активно залучають методики компаративного аналізу. Зокрема бенчмаркінг, оскільки дозволяє проводити зіставлення окремих

банківських процесів, ключових показників та управлінських методик із найкращими практиками, наявними у галузі, або з еталонними (бенчмарк) значеннями лідерів ринку. Застосування цього методу сприяє виявленню зон відставання в показниках продуктивності, а також визначенню реальних можливостей для оптимізації як внутрішніх операційних циклів, так і якості обслуговування клієнтів.

Проте, варто зазначити, що такі точкові порівняння акцентують увагу лише на певних частинах функціонування фінансової установи, не надаючи при цьому всеосяжної картини щодо її стратегічної життєздатності. Це, своєю чергою, наголошує на необхідності кількісної агрегації отриманих аналітичних висновків. Поєднання цих елементів дозволяє вибудувати інтегрований, єдиний індекс, що репрезентує конкурентну позицію банку, який охоплює взаємозалежності критичних змінних і закладає фундамент для подальших етапів стратегічного планування та оцінювання.

2.3 Побудова економіко-математичної моделі формування конкурентної стратегії банку

Детальне дослідження фінансових аспектів, операційної діяльності та кон'юнктури ринку банківської сфери доводить, що місце установи у конкурентному полі зумовлене сукупністю чисельних, взаємозалежних факторів. Хоча розгляд цих елементів ізольовано дає змогу виявити переваги чи недоліки конкретної організації, таке зведення не відображає інтегрального стану конкурентного потенціалу та унеможливує числове зіставлення банківських установ. З огляду на мінливість ринкової ситуації та значну обумовленість стратегічних здобутків комбінацією монетарних і немонетарних показників, нагальною є потреба у впровадженні стандартизованого методу, здатного об'єднати провідні індикатори в один інтегральний показник.

Економіко-математична модель, що базується на наборі визначальних коефіцієнтів, дає змогу представити конкурентні позиції фінансової установи у комплексному вимірі. Подальший розвиток цього інструменту вимагає

структурування вихідної інформації відповідно до тематичних кластерів, де кожен із них окреслює специфічний елемент здатності банку до збереження конкурентоспроможності. Подібна методологія унеможлиблює надмірну роздробленість інформації та сприяє збереженню цілісності наступних обчислювальних операцій. Базова структура охоплює чотири групи показників, які традиційно застосовуються у банківському аналізі та відповідають ключовим векторним характеристикам діяльності фінансової установи.

У першу групу входять рентабельність активів, рентабельність капіталу та чиста процентна маржа. Вони ілюструють спроможність фінансової установи створювати прибуток та вказують на те, наскільки продуктивно використовуються її ресурси. У другу групу входять частка несплатних кредитів та рівень їх покриття резервами. Ці параметри дають змогу оцінити якість кредитного портфеля та потенційну небезпеку для фінансової стійкості установи. Третій блок включає нормативи, що стосуються коротко- та довгострокової ліквідності (LCR та NSFR). Вони демонструють адекватність обсягу ліквідних активів і збалансованість джерел фінансування. Четверта група включає співвідношення витрат до доходів, яке відображає якість управління операціями. Центральним серед них є коефіцієнт, що зіставляє адміністративні витрати з отриманими доходами, який характеризує обґрунтованість політики витрат та загальну результативність менеджменту.

Використання подібної класифікаційної схеми дає змогу представити варіативні аспекти функціонування у злагожденій формі, що відкриває шлях для їх подальшого зведення до показника інтегрованого типу. Проте, консолідація цих величин у рамках однієї моделі вимагає приведення їх до спільної шкали вимірювання. З цієї причини, наступний етап розробки економіко-математичного апарату полягає у приведенні даних до нормалізованого вигляду, аби забезпечити їх порівнянність та запобігти надмірному впливу будь-яких окремих вимірів на кінцевий результат оцінки. Визначення нормованих значень відбувається за певною формулою:

$$Z_{it} = \frac{(X_{it} - X_i^{min})}{(X_i^{max} - X_i^{min})}, \quad (2.1)$$

де Z_{it} – нормалізоване значення показника i у році t ;

X_{it} – фактичне значення показника i ;

X_i^{max}, X_i^{min} – мінімальне та максимальне значення показника у вибірці.

Для дестимулюючих показників, тобто таких, зростання яких свідчить про погіршення стану банку і/або стану конкурентоспроможності, нормалізація робиться за такою формулою:

$$Z_{it} = 1 - \frac{(X_{it} - X_i^{min})}{(X_i^{max} - X_i^{min})}, \quad (2.2)$$

де символи мають те саме значення, що і у формулі (2.1).

Отримані стандартизовані значення демонструють, як кожна фінансова установа чи окремий часовий відрізок співвідноситься із загальною групою даних, при цьому усуваючи вплив таких факторів, як обсяг, структуру активів чи особливості операційної діяльності. Шляхом нормалізації первинні показники трансформуються у формат, придатний для порівняння, що дає змогу аналізувати не фактичні розміри, а їхню рангову позицію серед інших суб'єктів. З огляду на це створюється підґрунтя для наступного зведення відомостей та переходу до комплексного бачення інформації.

Спираючись на стандартизовані величини, розробляються тематичні індекси. Кожен із них узагальнює характеристики певного сегменту моделі та відображає організоване розуміння відповідної фінансової діяльності установи. Така групування дає змогу не лише ущільнити інформаційні масиви, але й зменшити взаємозалежність (колінеарність) між окремими показниками, що гарантує стійкість подальших обчислень.

Агрегація відбувається через знаходження середнього арифметичного тих значень, що були попередньо приведені до єдиного масштабу (нормовані), у межах кожної визначеної категорії. Це допомагає гарантувати, що всі показники в межах певного блоку мають однакову значущість (вагу) і дає змогу сформулювати чотири узагальнені показники: індикатор прибутковості, що позначається як P_1 , показник ризиковості P_2 , показник ліквідності P_3 та індекс операційної ефективності P_4 . Кожна із цих інтегрованих мір є самостійною частиною загального портрета конкурентоздатності фінансової установи, оскільки вона демонструє стан справ у відповідній галузі її функціонування.

Узагальнене аналітичне співвідношення для розрахунку тематичного індексу має вигляд:

$$P_{k,t} = \frac{1}{m_k} \sum_{i=1}^{m_k} Z_{i,t}, \quad (2.3)$$

де $P_{k,t}$ – значення індексу k -го блоку у році t ;

m_k – кількість показників, що входять до цього блоку;

$Z_{i,t}$ – нормалізоване значення i -го показника.

Таке групування не тільки послаблює залежність між окремими показниками, але й оптимізує структуру моделі, зміщуючи акцент із множини розрізнених показників на чотири об'єднані складові. Це допомагає уникнути надмірної деталізації, яка ускладнює розуміння наслідків, та зменшує вплив змін окремих факторів, що можуть бути спричинені особливостями документообігу чи нестачею тривалих часових даних. Подібна методика гарантує надійність обчислень навіть за умов обмеженої статистики, при цьому зберігаючи суттєвість основних фінансових числових даних.

Зведення числових даних у межах визначених тематичних блоків закладає основу для переходу від окремих суджень до цілісного образу конкурентної спроможності фінансової установи. Саме тут формується уніфікований показник,

що слугує зваженою оцінкою стратегічного ресурсу та демонструє кумулятивний ефект взаємодії чотирьох основних напрямків функціонування.

Інтегральний індекс конкурентоспроможності банку обчислюється як сума тематичних блоків, кожен з яких має певний ваговий коефіцієнт:

$$CCI_t = \omega_1 P_{1,t} + \omega_2 P_{2,t} + \omega_3 P_{3,t} + \omega_4 P_{4,t}, \quad (2.4)$$

де CCI_t – інтегральний індекс конкурентоспроможності у році t ;

$P_{1,t}, P_{2,t}, P_{3,t}, P_{4,t}$ – тематичні індекси прибутковості, ризиковості, ліквідності та ефективності;

$\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4$ – вагові коефіцієнти, що відображають пріоритетність відповідних блоків.

Вагові коефіцієнти встановлюються за допомогою експертного методу або аналітичної ієрархії, при цьому їх загальна сума складає одиницю:

$$\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 + \omega_4 = 1, \quad (2.5)$$

Сучасний банківський ринок досить різноманітний, кожен банк залежно від тих цілей, які він найбільше переслідує, вибирає свою систему ваг.

Отримання значення CCI_t змінюється від 0 до 1, де більші значення означають сильнішу конкурентну позицію банку на ринку.

Для переходу від оцінки до управління конкурентоспроможністю модель доповнюється елементом оптимізації, який використовується для вибору стратегічних напрямів розвитку банку, враховуючи фінансові обмеження. Кожному можливому проекту розвитку j призначається вартість c_j та очікуваний приріст тематичних індексів $\Delta P_{k,j}$. Оптимізаційна задача формується так:

$$\max_{y_j \in \{0,1\}} \sum_{k=1}^4 \omega_k (P_{k,t} + \sum_j \Delta P_{k,j} y_j), \quad (2.6)$$

при обмеженні бюджету:

$$\sum_j c_j y_j \leq B, \quad (2.7)$$

де y_j – змінна, що приймає значення 1, якщо проєкт j обрано, і 0 – якщо ні;

c_j – витрати на реалізацію проєкту j ;

B – доступний бюджет.

Розв’язання задачі визначає стратегічні рішення для максимізації інтегрального індексу конкурентоспроможності за обмежених ресурсів. Це переводить модель із пасивного аналізу в режим активного управління ефективністю банку.

Розроблена модель є універсальною і може застосовуватися в будь-якій банківській установі, незалежно від її розміру та напрямку діяльності. Поєднання багатокритеріального підходу та відносної простоти обчислень забезпечує достатню гнучкість моделі навіть за умов обмеженої або фрагментарної статистичної інформації. Вона ефективна для моніторингу стійкості, бенчмаркінгу та оцінки виконання стратегічних програм.

Інтеграція показників перетворює модель на практичний інструмент як для оцінювання поточної конкурентоспроможності, так і для формування й реалізації стратегії банку.

Висновки до розділу 2

Дослідження сформувало інструментарій стратегії банку, що включає економіко-математичну модель на основі показників прибутковості, ризику, ліквідності й ефективності. Це дозволяє кількісно вимірювати конкурентоспроможність та оптимізувати управлінські рішення задля зміцнення ринкових позицій в умовах обмежених ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ЩОДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

3.1 Оцінка конкурентного становища АТ КБ «ПриватБанк» на ринку фінансових послуг

Визначення позицій банку серед конкурентів є важливим етапом стратегічного аналізу та запорукою ухвалення довгострокових рішень щодо управління установою у фінансовій галузі. Для ринку України, який відзначається значною нестабільністю, нерівномірністю в отриманні установами доступу до джерел фінансування та тривалими трансформаційними процесами, питання визначення конкурентоспроможності окремих банків набуває критичного значення. За таких обставин, фінансовим установам спершу потрібно не просто пристосовуватися до нововведень, але й формувати достатній резерв стратегічної стійкості, що уможливить успішну відповідь на зовнішні загрози та збереження переваг над опонентами в середньо- і довгостроковій перспективі.

Аналіз функціонування фінансових організацій, які мають системне значення для економіки, вимагає прискіпливої уваги, серед яких ключову роль відіграє АТ КБ «ПриватБанк». Ця фінансова установа має значний вплив на загальний стан ринку фінансових послуг, адже саме вона задає основні вектори розвитку роздрібного напрямку, визначає стандарти для технологічних інновацій та формує підходи до конкурентної діяльності інших гравців, як щодо пропозицій продуктів, так і щодо сервісних рішень. Водночас, визначення конкурентоспроможності такої інституції має ґрунтуватися не лише на вимірюванні її теперішніх показників діяльності, але й на вивченні ширшого контексту ринкової структури, у якій цей банк здійснює свою діяльність.

Конкурентне середовище у фінансовій сфері України формується через сукупність чинників, що взаємодіють: це кількість гравців на ринку, їхня профільна спрямованість, нерівномірність доступу до інформації, забезпечення ресурсами, а також рівень державної участі у ключових фінансових установах.

При цьому частка держави у власності має суттєве значення, бо саме цей аспект диктує масштаби впливу певних банків та корегує характер конкурентної боротьби на ринку. У цьому контексті, АТ КБ «ПриватБанк», як фінансова установа, що контролювана державою, володіє найбільшою кількістю клієнтів, одночасно виступає як провідний учасник ринку та індикатор загальних тенденцій [37]. Рішення, які він ухвалює на стратегічному рівні, конструюють загальну ринкову стабільність, встановлюють орієнтири для комерційних банків та диктують темп впровадження інновацій у технологіях, асортименті послуг та якості обслуговування у секторі.

Для ґрунтовного аналізу конкурентної позиції АТ КБ «ПриватБанк» необхідно застосувати комплексний підхід. Він має охоплювати не лише показники фінансової діяльності, але й особливості організації ринку, поведінкові моделі установи, динаміку її стратегічних пріоритетів, а також інституційні рамки, що формують стратегічний простір діяльності. Завдяки такому багатогранному підходу стає зрозумілим, наскільки поточне становище банку узгоджується з реаліями конкурентного середовища, яким є його вплив на ринок загалом, та наскільки повноцінно реалізується стратегічний потенціал, що притаманний банку такого масштабу.

Визначаючи конкурентну позицію, значний вплив мають також норми та обмеження, що стосуються діяльності державних фінансових установ. Корпоративна політика управління, обов'язки щодо забезпечення прозорості транзакцій, стандарти оцінки ризиків, а також правила створення резервних фондів – усе це створює додаткові рамки, зобов'язуючи банк узгоджувати свою стратегію з ними. Ці умови є не просто зовнішніми обмеженнями, а й ключовими факторами, котрі направляють дії банку на ринку, визначають інтенсивність конкурентної боротьби та ступінь гнучкості у виборі стратегічних рішень.

Сукупність розглянутих аспектів обумовлює потребу у застосуванні аналітичної моделі, яка б уможливила відображення єдиної взаємодії між умовами ринкової структури, характером поведінки фінансової установи та її економічними здобутками. Така послідовність вивчення надає змогу

неупереджено проаналізувати конкурентне становище АТ КБ «ПриватБанк» та ідентифікувати рушійні сили, котрі формують його роль на ринку банківських послуг.

Початок аналізу функціонування конкурентного середовища банків на фінансовому ринку доцільно почати проводити через призму моделі «структура–поведінка–результати» [9], яка дозволяє глибоко оцінити взаємозв'язок між структурою ринку, стратегіями учасників і кінцевими фінансовими результатами. Такий підхід дозволяє повністю розкрити специфіку українського банківського ринку, оскільки він враховує інституційну основу, конкурентну ситуацію та ефективність діяльності.

У контексті структури банківського ринку важливо дивитися на зміни кількості банків протягом останніх п'яти років. Як показано у таблиці 3.1, загальна кількість банків у Україні поступово зменшувалася з 73 у 2020 році до 61 у 2024 році.

Таблиця 3.1 – Динаміка кількості банків в Україні за формами власності у 2020–2024 рр.

Рік	Загальна кількість банків	З іноземним капіталом	Зі 100% іноземним капіталом	Державні банки	Приватні банки
2020	73	33	23	4	69
2021	71	33	23	4	67
2022	67	29	22	4	63
2023	63	27	19	5	58
2024	61	26	19	6	55

Джерело: складено автором на основі [34]

З даних видно, що кількість банків зменшується постійно, і це відбувається через кілька процесів [3]. З одного боку, Національний банк України збільшив вимоги до капіталізації та ліквідності, тому слабкі банки вибувають з ринку. З іншого боку, великі банки та нові фінтех-компанії активно борються за клієнтів, що змінює структуру ринку. Тому зменшення кількості банків говорить про те, що сектор поступово об'єднується, і ринок стає більш централізованим.

Особливості організації ринку зображені у схемі 3.1, де зафіксовано структуру банків за типом володіння у 2024 році.

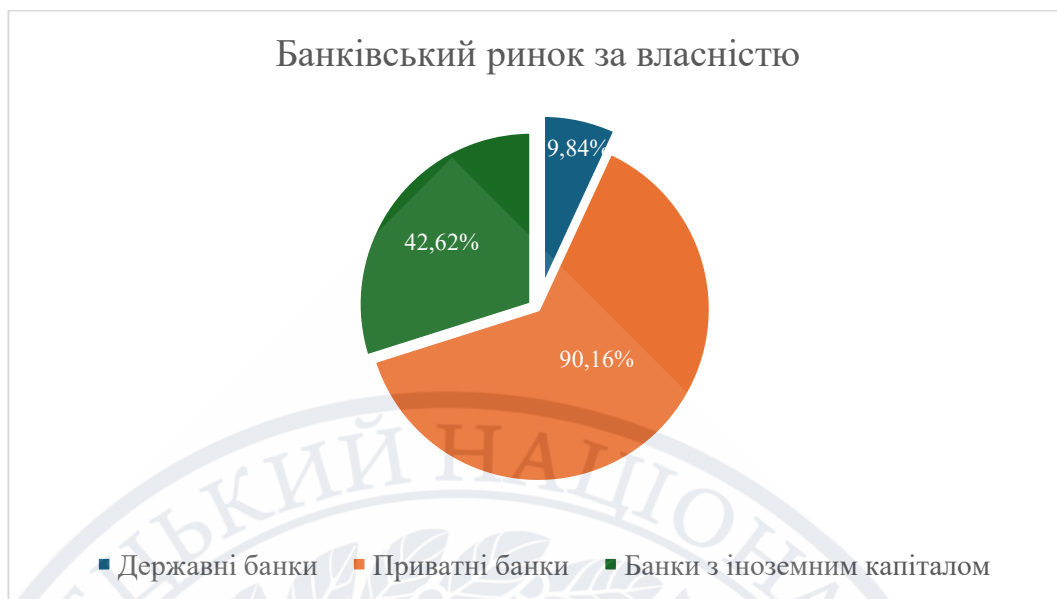


Рисунок 3.1 – Структура банківського ринку України за формою власності у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [34]

Візуалізація дозволяє зрозуміти, що кількісно переважають приватні банки, проте державні установи контролюють більшу частку активів та ключові фінансові потоки. У той же час банки з іноземним капіталом, частка яких перевищує дві п'ятих від загальної кількості, інтегрують український ринок у міжнародний фінансовий простір, постачаючи сучасні технології та управлінські практики. Такий баланс форм типів власності створює багатовимірне конкурентне поле, де окремі групи установ застосовують різні стратегічні моделі: державні банки концентруються на масштабному клієнтському сегменті, приватні – на гнучких продуктах, іноземні – на корпоративному бізнесі та інноваційних послугах.

В останні роки ключовою тенденцією розвитку банківського сектору стала інтенсивна цифровізація. Кількість користувачів мобільного банкінгу перевищила 20 мільйонів, що підтверджує масовий перехід клієнтів до онлайн-сервісів. Паралельно відбувається поступове скорочення мережі відділень, зумовлене як зміною споживчих уподобань, так і оптимізацією витрат. На ринку з'явилися нові фінтех-гравці та необанки, серед яких Monobank (що функціонує на базі АТ «Універсал Банк»), які формують додаткову конкуренцію для

традиційних установ, пропонуючи більш технологічні та клієнтоорієнтовані рішення.

Значний вплив на умови має регуляторна політика НБУ. У періоді 2020–2024 років було посилено вимоги до капіталізації відповідно до стандартів Базельського комітету. Запровадження нормативу NSFR у 2021 році змусило банки зміщувати акцент на довгострокові депозити та диверсифікацію фондування. Регулятор активно розвиває інфраструктуру миттєвих платежів, підтримує концепцію відкритого банкінгу та стимулює впровадження цифрових інновацій, що створює якісно нове конкурентне середовище [34; 55].

Отже, можна підсумувати, що у сфері структури наглядно зростання активів: чотири державні банки сконцентрували понад половину активів системи. Щодо поведінки, визначальною характерною є стратегія digital-first, яка включає розширення спектра онлайн-продуктів, партнерство з фінтех-компаніями та посилення управління ризиками. У сфері української системи зберігається стійкість: активи зросли з 1,82 трлн грн у 2020 році до понад 3,41 трлн грн у 2024 році, а прибутковість залишалася позитивною навіть у критичних умовах. Сукупний чистий прибуток банківської системи у 2024 році перевищив 90 млрд грн [34].

Отримані дані свідчать про те, що, незважаючи на зменшення кількості установ та посилення вимог до стабільності, банківська система України зберегла позитивну динаміку фінансових результатів. Високі значення прибутковості підтверджуються еволюцією рентабельності активів та капіталу, які залишаються основними індикаторами ефективності діяльності банківських установ. На наступному рисунку 3.2 відображено зміни ROA та ROE протягом 2020–2024 років.

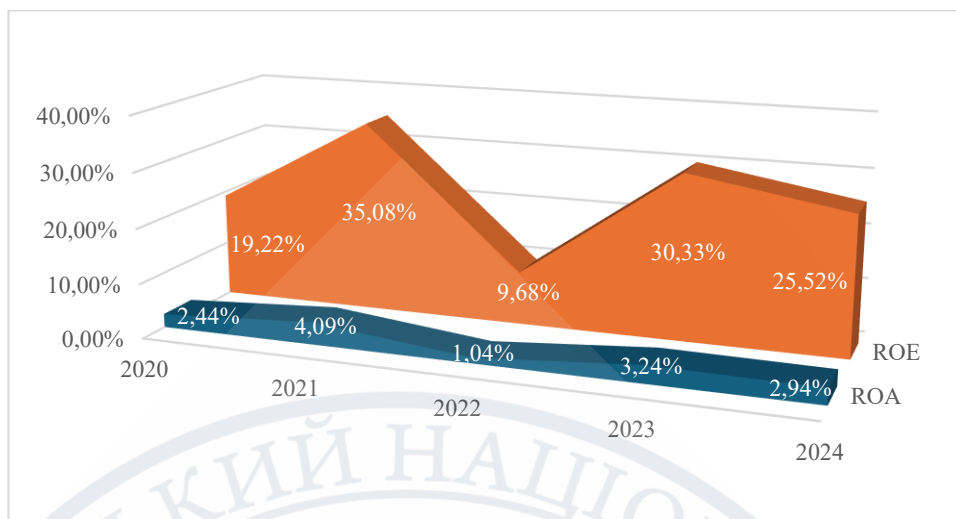


Рисунок 3.2 – Динаміка рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) банківської системи України у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [34]

Аналіз загальної прибутковості банківської сфери окреслює макроекономічний контекст, у якому оперує АТ КБ «ПриватБанк». Зміни у показниках рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) упродовж 2021–2024 років демонструють схильність цього фінансового сектору до реакції на зовнішні потрясіння та коригування регуляторних вимог; ці ж фактори рівною мірою діяли і на найбільший державний банк. Спад рентабельності після її максимуму у 2021 році, що був зафіксований у 2022 році, з подальшим частковим поліпшенням ситуації у 2023–2024 роках, змусив фінансові установи коригувати свої бізнес-моделі, зміцнювати механізми контролю за ризиками, а також активно розвідувати додаткові шляхи отримання прибутку. Для АТ КБ «ПриватБанк» ця ринкова нестабільність стала не лише перешкодою, але й імпульсом для переосмислення стратегій, спрямованих на підвищення операційної спроможності та збереження лідерських позицій на провідних ринкових нішах.

У зв'язку з цим доцільним є аналіз ключових фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» у часовому проміжку від 2020 до 2024 року. Такий підхід дасть змогу встановити, як сукупність стресових факторів та трансформаційних процесів позначилася на його комерційних досягненнях та спроможності конкурувати на ринку. Зведену інформацію деталізовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Динаміка ключових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг активів, млн грн	382 525	401 296	540 596	680 008	761 461
Загальний кредитний портфель (брутто), млн грн	232 772	242 568	250 496	274 917	283 798
Депозити клієнтів, млн грн	312 708	325 303	471 970	555 525	621 596
Чистий прибуток, млн грн	24 302	35 050	30 198	37 765	40 141
ROA (%)	7,02%	8,94%	6,41%	6,19%	5,57%
ROE (%)	45,27%	58,69%	48,55%	52,95%	43,63%
Частка ринку (%)	20,99%	19,54%	22,99%	23,09%	22,30%

Джерело: складено автором на основі [34; 54; 55; 56; 57; 58]

Згідно з даними, наведеними у таблиці, простежується стале збільшення обсягів операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у період, що досліджується. Активи продемонстрували приріст від 382,5 млрд гривень у 2020 році до 761,5 млрд гривень у 2024 році. Це вказує на вагоме зміцнення її балансової складової та спроможності накопичувати кошти, незважаючи на часи значної невизначеності. Схожа динаміка простежується і щодо вкладів клієнтів: вони зросли майже у два рази – з 312,7 млрд гривень до рівня, що перевищує 621 млрд гривень, що слугує підтвердженням високої довіри як з боку населення, так і від суб'єктів господарювання до головного державного банку. Чистий фінансовий результат тримається на досить високому рівні, сягнувши 40,1 млрд гривень станом на 2024 рік. Рівні прибутковості, хоча й дещо відійшли від пікових значень 2021 року, все ж таки істотно перевищують середні показники по ринку, що засвідчує незмінну дієвість бізнес-стратегії. Частка ринку, виміряна за активами, стабільно утримується у діапазоні 20–23 відсотків, що свідчить про його лідерські позиції у банківському середовищі.

Разом із тим, конкурентне середовище не є однорідним [5]. За результатами 2024 року частка ринку за активами найближчого конкурента – АТ «Ощадбанк» – становила 12,6 %, у АТ «Укрексімбанк» – 8,5 %, тоді як найбільші приватні та іноземні банки (АТ «ОТП Банк», АТ «Креді Агріколь Банк», АТ «ПУМБ») займають від 3,3 % до 5,5 %. Незважаючи на менші розміри, ці установи

зберігають свої ринкові ніші завдяки спеціалізації на окремих сегментах (корпоративне обслуговування, преміум-клієнти, універсальні послуги). Така структура пояснює, чому саме вони розглядаються як ключові конкуренти АТ КБ «ПриватБанк». Бо вони відрізняються за формою власності (державні, приватні, іноземні) та стратегічними підходами, проте в сукупності формують основне конкурентне поле [23; 29; 46; 53; 59].

Важливою конкурентною перевагою є домінування у картковому бізнесі та digital-банкінгу. У 2024 році на АТ КБ «ПриватБанк» припадало 54 % ринку платіжних карток, а кількість активних карток перевищила 32 млн [43]. І понад 14 млн клієнтів активно користуються мобільним застосунком, що робить його найбільшим фінтех-продуктом в Україні. Це не лише забезпечує стабільні комісійні доходи, але й створює високі бар'єри для входу нових гравців, оскільки конкурентам складно повторити масштабність та інтегрованість цифрової екосистеми банку [41; 42].

Ще одним фактором конкурентоспроможності залишається широка фізична мережа обслуговування. У 2024 році АТ КБ «ПриватБанк» мав 1107 відділеннями, поступаючись лише АТ «Ощадбанк» – 1150. Водночас приватні та іноземні банки мають суттєво меншу присутність: від 46 відділень у АТ «Укрексімбанк» до 223 у АТ «ПУМБ». Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» поєднує масштабну офлайн-мережу з потужними digital-каналами, що формує унікальну стратегію охоплення клієнтів по всій країні.

Зважаючи на зібрані дані, є доцільним використати SWOT-аналіз для оцінки конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Масштаб активів і найбільша частка ринку	Висока частка непрацюючих кредитів
Лідерство у digital-банкінгу та мобільних сервісах (Приват24)	Залежність від комісійних доходів як основного джерела прибутку
Розгалужена мережа відділень і присутність у всіх регіонах	Обмежена гнучкість і бюрократичність через державну форму власності

Продовження таблиці 3.3

1	2
Сильний бренд, висока впізнаваність та довіра населення	Вразливість до кібератак і технологічних ризиків
Підтримка держави як системно важливого банку	Недостатня диверсифікація продуктів у корпоративному сегменті
Можливості	Загрози
Подальший розвиток fintech-продуктів і цифрових сервісів	Військові ризики та економічна нестабільність
Розширення співпраці з МСБ та розвиток кредитування цього сегмента	Посилення конкуренції з боку необанків та міжнародних фінтех-компаній
Інтеграція у міжнародні платіжні системи та партнерства	Регуляторні обмеження та зміни вимог НБУ
Використання масштабної клієнтської бази для крос-продажів і маркетплейс-послуг	Ризик відтоку кваліфікованих кадрів через високу конкуренцію на ринку праці
Залучення інвестицій у напрямі «зелених» фінансів та ESG-проектів	

Джерело: розроблено автором

Отримані результати підтверджують раніше окреслені банку: значні конкурентні переваги поєднуються з низкою обмежень і ризиків, що формують основу його подальших стратегічних орієнтирів розвитку. Подальший аналіз доцільно зосередити на дослідженні основних конкурентів АТ КБ «ПриватБанк», аби виявити їхні профілі та визначити специфіку конкурентного середовища.

Основними конкурентами АТ КБ «ПриватБанк» є державні установи. Серед них найбільшими за розміром активів є АТ «Ощадбанк», який протягом довгого часу виконував переважно соціальні функції – забезпечував населення різними послугами, виплачував пенсії та бере участь у бюджетних програмах. Останні роки АТ «Ощадбанк» впроваджує зміни, стикаючись з модернізацією цифрових послуг та розширенням асортименту продуктів, але зберігає інерційність у управлінні та високі витрати на утримання найбільшої мережі філій у країні, що обмежує можливості банку адаптуватися та змінювати стратегію. Інший державний банк – АТ «Укрексімбанк» – спеціалізується на кредитуванні підприємств, які зосереджені на експорті та стратегічних галузях, що робить його учасником нішового ринку. Така спеціалізація збільшує значення банку у реалізації урядових проектів, але одночасно зменшує його прибутковість та обмежує можливості розширення на ринок масового роздрібного клієнта.

На відміну від державних установ, іноземні банки розвиваються за іншою схемою. Наприклад, АТ «ОТП Банк» поступово збільшує свої позиції завдяки праці з підприємцями та преміум-клієнтами, що дозволяє йому отримувати високі показники прибутковості навіть при невеликій частці ринку. Підхожу модель застосовує АТ «Креді Агріколь Банк», який зберігає міжнародний досвід, але фокусується на аграрному секторі та роботі з багатими клієнтами. Це дозволяє банку поєднувати загальнодоступні послуги з спеціалізованими продуктами, утворюючи свою унікальну нішу на ринку.

АТ «ПУМБ» показує інший спосіб конкуренції, виходячи з категорії середніх банків у число найбільших приватних компаній. За останнє десятиліття він активно розвиває універсальну модель роботи, об'єднуючи послуги для бізнесу і окремих клієнтів, а також розширює використання технологій. Завдяки цьому банк стає сильнішим на ринку і створює альтернативу як державним, так і іноземним банкам.

Зрештою, кожен конкурент АТ КБ «ПриватБанк» займає свою область діяльності й виконує власну стратегію, формуючи картину ринку. Щоб відобразити основні показники їхньої роботи, порівняти розміри та рівень ефективності, варто систематизувати дані та навести їх у вигляді таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Порівняльні фінансові показники основних конкурентів АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 р.

Показник	Ощадбанк	Укрексімбанк	ОТП Банк	Креді Агріколь Банк	ПУМБ
Обсяг активів, млн грн	428513	291148	113810	116933	186582
Загальний кредитний портфель (брутто), млн грн	111082	99690	37289	28158	73589
Депозити клієнтів, млн грн	377177	244094	90573	100091	154148
Чистий прибуток, млн грн	7893	2751	4120	4090	3942
ROA (%)	2,04%	0,99%	3,82%	3,71%	2,32%
ROE (%)	24,93%	29,36%	22,62%	36,90%	19,92%
Частка ринку (%)	12,55%	8,53%	3,33%	3,42%	5,46%

Джерело: складено автором на основі [23; 29; 46; 53; 59]

Як видно з таблиці, державний сектор має важливу роль. Так, АТ «Ощадбанк» має більше 428 млрд грн активів і займає 12,6 % ринку, але його рентабельність ROA – 2,04 % та ROE – 24,93 % значно нижча, ніж у АТ КБ «ПриватБанк». Це через великі витрати на роботу мережі відділень і менші можливості впроваджувати цифрові рішення.

АТ «Укрексімбанк» має 291 млрд грн активів – 8,5 % ринку, але його рентабельність ROA – 0,99 % є найменшою. Його основна функція визначається виконанням державних завдань, а не прагненням до високої прибутковості.

Іноземні банки – АТ «ОТП Банк» та АТ «Креді Агріколь Банк» – мають менші частки ринку (по 3,3 % та 3,4 % відповідно), але вони відмінно виступають у ефективності. У АТ «Креді Агріколь Банк» показники ROA перевищують 3,7 %, а ROE досягає 36,9 %. Це свідчить про ефективну стратегію, під час якої банк зосереджується на корпоративних та преміум-клієнтах. У цьому випадку їхні конкурентні переваги не залежать від величини, а визначаються якістю клієнтської бази та спеціалізацією.

Найпомітнішим конкурентом серед приватних банків є АТ «ПУМБ». Його активи складають більше 186 мільярдів гривень, що становить 5,5 % ринку, а прибуток – приблизно 4 мільярди гривень. Незважаючи на те, що показники ефективності банку трохи менші, ніж у іноземних банків, цей банк відрізняється швидким ростом та універсальною моделлю, яка дозволяє поєднувати роздрібні послуги з обслуговуванням підприємств. Завдяки цьому АТ «ПУМБ» стає все більш видимою фігурою на ринку та поступово звужує відстань від великих банків.

Тобто, порівняльний аналіз показує, що державні банки мають великий обсяг, але менш ефективні; іноземні банки мають менші активи, але працюють більш прибутково; приватні банки швидко розвиваються та розширюють свій бізнес. У такій ситуації АТ КБ «ПриватБанк» залишається основним лідером, оскільки поєднує великий обсяг і високу ефективність.

Отже, проведений аналіз конкурентного середовища дозволив повністю оцінити як загальні умови роботи банківського сектору України, так і особливу

роль АТ КБ «ПриватБанк» у цьому секторі. Ринок має високу концентрацію активів у провідних банках, але одночасно зростає вплив цифрових технологій і фінтех-компаній, які змінюють звичайні способи надання банківських послуг. АТ КБ «ПриватБанк» у цій системі є беззаперечним лідером завдяки величині ресурсів, розробленій цифровій екосистемі і розгалуженій мережі, але має певні проблеми, зокрема щодо якості кредитів, високої конкуренції та обмежень, встановлених регуляторами.

Загальні результати показують, що ринок банків України є динамічним і складним: він поєднує традиційні фактори, такі як державна підтримка і концентрація активів, з новими тенденціями, такими як цифровий банкінг і фінтех. Це створює як шанс, так і загрози для всіх учасників ринку, а для АТ КБ «ПриватБанк» – вимагає підтримувати свій лідерський статус через інновації, ефективність і здатність адаптуватися до змін.

3.2 Апробація економіко-математичної моделі формування конкурентної стратегії банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»

Для перевірки функціональності створеної економіко-математичної моделі для опрацювання конкурентної стратегії, її було апробовано на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», охоплюючи часовий відрізок від 2020 до 2024 року. Завдання цієї апробації полягало у з'ясуванні, наскільки ефективно модель спроможна відображати фактичні зміни у конкурентних позиціях фінансової установи, а також наскільки надійно вона дає змогу формувати виважені стратегічні кроки в умовах мінливого ринкового середовища. Фундаментом дослідження послужила сукупність основних фінансових індикаторів, які є загальноприйнятими у сфері міжнародного банківського аналізу та дають змогу забезпечити всебічну оцінку як поточного стану, так і траєкторії розвитку фінансової організації.

Вхідні дані, що використовуються для побудови моделі, складаються з низки ключових показників, а саме: даних про прибутковість, показників ризику, рівня ліквідності та оцінки операційної ефективності банківської установи. Саме вибір цих чотирьох груп показників є основоположним для розробки моделі,

адже вони несуть вирішальне значення у становленні та підтримці стійкої конкурентоспроможності банків на ринку. Дані, що стосуються згаданих параметрів за період з 2020 по 2024 рік, деталізовано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Вихідні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
<i>ROA (рентабельність активів)</i>	7,02%	8,94%	6,41%	6,19%	5,57%
<i>ROE (рентабельність капіталу)</i>	45,27%	58,69%	48,55%	52,95%	43,63%
<i>NIM (чиста процентна маржа)</i>	6,24%	7,48%	8,48%	9,77%	9,28%
<i>CIR (співвідношення витрат до доходів)</i>	40,13%	4,36%	16,58%	12,69%	11,78%
<i>NPL ratio (частка проблемних кредитів)</i>	77,84%	71,95%	71,43%	65,45%	60,01%
<i>Coverage ratio (покриття проблемних кредитів)</i>	98,10%	99,90%	101,95%	101,65%	100,42%
<i>CAR (достатність капіталу)</i>	16,55%	19,81%	16,34%	20,50%	20,76%
<i>LCRBB (коефіцієнт покриття ліквідності за всіма валютами)</i>	278,23%	258,85%	311,01%	462,83%	349,46%
<i>LCRIB (коефіцієнт покриття ліквідності в іноземній валюті)</i>	218,18%	200,36%	260,14%	266,09%	306,38%
<i>Норматив довгострокової ліквідності банків NSFR</i>	0%	156,57%	182,24%	185,21%	128,22%

Джерело: складено автором на основі [34; 54; 55; 56; 57; 58]

Першим кроком розрахунків стала нормалізація початкових даних, бо показники розташовані в різних одиницях вимірювання і мають різний економічний вплив. Наприклад, для коефіцієнтів, які позитивно впливають на фінансовий стан (наприклад, ROA, ROE або CAR), більші значення означають кращий стан, тоді як для коефіцієнтів, які впливають негативно (наприклад, NPL ratio, CIR), більші значення вказують на погіршення. Для нормалізації використали метод лінійного масштабування, який приводить всі показники до одного інтервалу від 0 до 1. У результаті отримано матрицю нормалізованих величин, де кожне значення відображає відносну позицію банку у межах досліджуваного періоду (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Нормалізовані фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
<i>ROA (Z)</i>	43,03%	100,00%	24,98%	18,33%	0,00%
<i>ROE (Z)</i>	10,90%	100,00%	32,64%	61,90%	0,00%
<i>NIM (Z)</i>	0,00%	35,13%	63,35%	100,00%	86,15%
<i>CIR (Z)</i>	0,00%	100,00%	65,85%	76,71%	79,27%
<i>NPL ratio (Z)</i>	0,00%	33,04%	35,97%	69,51%	100,00%
<i>Coverage ratio (Z)</i>	0,00%	46,69%	100,00%	92,22%	60,37%
<i>CAR (Z)</i>	4,75%	78,51%	0,00%	94,12%	100,00%
<i>LCRBB (Z)</i>	9,50%	0,00%	25,57%	100,00%	44,42%
<i>LCRIB (Z)</i>	16,81%	0,00%	56,39%	62,00%	100,00%
<i>NSFR (Z)</i>	-	49,75%	94,79%	100,00%	0,00%

Джерело: складено автором на основі [34; 54; 55; 56; 57; 58]

На основі нормалізованих даних створено чотири тематичних індекси – прибутковості (P_1), ризиковості (P_2), ліквідності (P_3) та ефективності (P_4). Кожен з цих індексів обчислюється як середнє арифметичне нормалізованих показників, що входять до відповідної групи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Значення тематичних індексів $P_1 - P_4$ АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.

Рік	P1	P2	P3	P4
2020	0,1797	0,0000	0,1035	0,0000
2021	0,7838	0,3986	0,3206	1,0000
2022	0,4032	0,6798	0,4419	0,6585
2023	0,6008	0,8087	0,8903	0,7671
2024	0,2872	0,8018	0,6111	0,7927

Джерело: складено автором на основі [34; 54; 55; 56; 57; 58]

Такий спосіб дозволяє уникнути зайвого впливу окремих екстремальних значень та забезпечує повну оцінку певного аспекту роботи банку. Тематичні індекси обчислюються для кожного року, що дозволяє зрозуміти не тільки загальний рівень конкурентоспроможності, а й зміни окремих її складових.

Далі отримані індекси використали для створення загального показника конкурентоспроможності (CCI), який показує загальний вплив взаємодії всіх елементів фінансової стабільності та ефективності роботи банку. Щоб зробити аналіз більш гнучким, розрахунок виконано за трьома варіантами, які відрізняються вагами окремих частин (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Сценарії вагових коефіцієнтів для розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності

Сценарій	ω_1 (прибутковість)	ω_2 (ризиковість)	ω_3 (ліквідність)	ω_4 (ефективність)
Базовий (збалансований підхід)	0,35	0,30	0,20	0,15
Прибутковий (пріоритет доходності)	0,40	0,25	0,20	0,15
Ризиковий (пріоритет мінімізації ризиків)	0,30	0,35	0,20	0,15

Джерело: розроблено автором

У основному варіанті припускається баланс між прибутком і ризиком, у прибутковому варіанті звертається увага на рентабельність, а у ризиковому – на стабільність кредитної портфелі та якість активів. Такий спосіб дозволяє зрозуміти, як зміниться загальний результат у залежності від різних стратегій управління.

Після встановлення вагових коефіцієнтів було здійснено обчислення загального показника конкурентоспроможності для кожного сценарію на період п'яти років. Отримані результати наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок тематичних індексів і інтегрального індексу конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.

Рік	P_1	P_2	P_3	P_4	CCI_{Base}	CCI_{Profit}	CCI_{Risk}
2020	0,1797	0,3986	0,1035	0,0000	0,0836	0,0926	0,0746
2021	0,7838	0,3987	0,3206	1,0000	0,6800	0,6273	0,5888
2022	0,4032	0,6792	0,4415	0,6855	0,5322	0,5184	0,5461
2023	0,6008	0,8087	0,8903	0,7671	0,7460	0,7356	0,7564
2024	0,1797	0,3986	0,1035	0,0000	0,5822	0,5564	0,6079

Джерело: складено автором на основі [34; 54; 55; 56; 57; 58]

Отримані дані показують, як змінювався фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» протягом розглянутої періоду. Так, у 2020 році всі показники були низькими, це пов'язано з посткризовими наслідками та обмеженим зростанням прибутковості банківського сектору. Починаючи з 2021 року, більшість

індикаторів значно покращилася, особливо через підвищення ефективності управління витратами (P_4) та зростання ліквідності (P_3). Саме ці фактори призвели до значного збільшення загального інтегрального індексу, який у цей період зріс більш ніж у 8 разів порівняно зі значенням 2020 року.

У 2022 році динаміка набуває більш збалансованого вигляду: зменшення прибутковості (P_1) врівноважується покращенням ризикового профілю (P_2) та стабільним зростанням ліквідності (P_3). Це означає, що банк переходить до більш обережної моделі розвитку, спрямованої на збереження стабільності при підвищенні макроекономічної невизначеності. У наступному році, 2023, банк досяг найвищих показників прибутковості та ліквідності, залишаючи прийнятний рівень ризиків. На цей період АТ КБ «ПриватБанк» зміцнив свої позиції на лідерському місці за основними показниками фінансової стійкості, що призвело до максимального значення інтегрального індексу конкурентоспроможності – 0,746 у базовому сценарії.

У 2024 році відбувся спад індексів прибутковості та ефективності через макроекономічні чинники, зниження ставок і ріст витрат. Проте стабільний рівень ризику та ліквідності засвідчує здатність банку підтримувати фінансову стійкість навіть за умов повільного економічного зростання.

Динаміка тематичних індексів зображена на рисунку 3.3, де видно, як окремі складові конкурентоспроможності впливали на загальний показник.

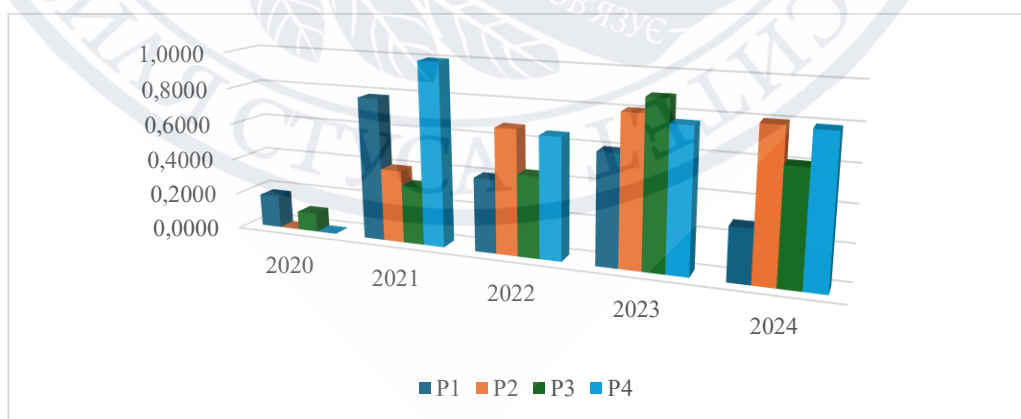


Рисунок 3.3 – Динаміка тематичних індексів конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [34; 54; 55; 56; 57; 58]

На рисунку 3.3 прослідковуються ті самі зміни тематичних індексів P_1 – P_4 , які характеризують окремі аспекти роботи банку.

Інтегральний показник конкурентоспроможності (CCI) має позитивну тенденцію протягом більшої частини періоду дослідження (рис. 3.4).

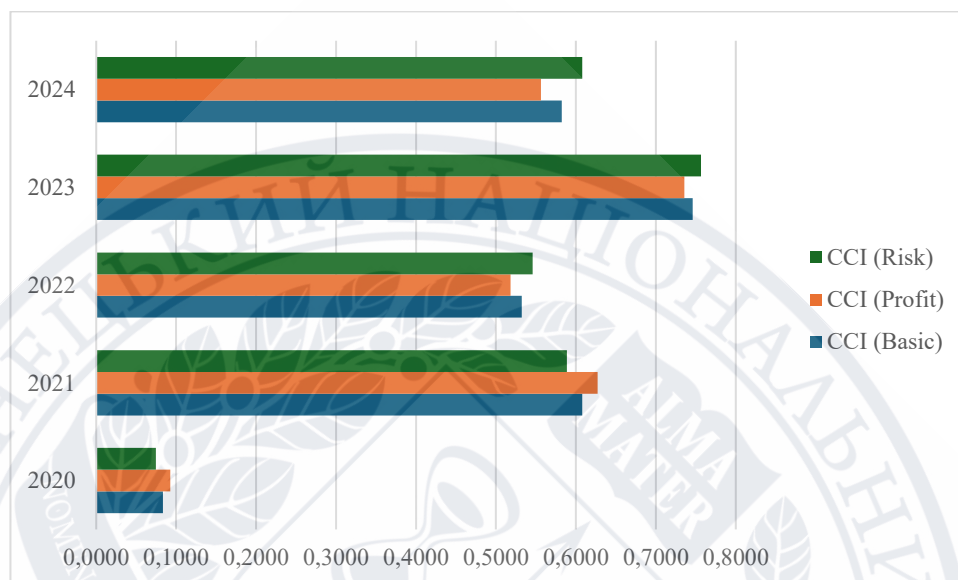


Рисунок 3.4 – Динаміка інтегрального індексу конкурентоспроможності

АТ КБ «ПриватБанк» за різними сценаріями за 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [34; 54; 55; 56; 57; 58]

З рисунка особливо варто зазначити, що показник значно зріс в 2021–2023 роках, що говорить про ефективність вибраної стратегії розвитку банку. Мале зниження в 2024 році не означає погіршення положення установи, а відображає нормалізацію після періоду швидкого відновлення.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк» у період з 2020 по 2024 рік розвивалася в позитивному напрямку, досягнувши найвищих показників у 2023 році. Високі рівні ліквідності та ризиковості підтверджують здатність банку підтримувати рівновагу між активами та пасивами, що забезпечує його фінансову стійкість. Використана модель дала змогу не тільки визначити поточний рівень конкурентоспроможності, але й з'ясувати головні фактори, що впливають на її зміну, що створює аналітичну основу для подальшого стратегічного планування діяльності банку.

Далі було проведено оптимізаційне моделювання для того, щоб перевірити, наскільки ефективна запропонована модель. Мета цього моделювання – знайти найкращу комбінацію стратегій, які збільшать максимальним чином інтегральний індекс конкурентоспроможності (CCI), при цьому враховуючи фінансові обмеження. Як основа для розрахунків використано показники АТ КБ «ПриватБанк» з 2024 року. У базовому сценарії значення інтегрального індексу конкурентоспроможності CCI_{2024} становило 0,5822.

Оптимізаційна задача має на меті максимізацію значення CCI за формулою 2.6.

Для моделювання розглянуто три стратегічні напрями розвитку, які відрізняються між собою за вартістю та впливом на елементи конкурентоспроможності:

1. оптимізація кредитного портфеля;
2. розвиток цифрових каналів обслуговування;
3. зниження витратної бази.

Очікуваний ефект кожного заходу на тематичні індекси визначався за допомогою експертної оцінки, враховуючи як структуру, так і вплив окремих показників у складі CCI . Наприклад, для другого заходу – «Розвиток цифрових каналів» – передбачається покращення прибутковості ($\Delta P_1 = +0,05$), ліквідності ($\Delta P_3 = +0,05$) та ефективності управління ($\Delta P_4 = +0,05$), що відповідає реальним тенденціям цифрової трансформації АТ КБ «ПриватБанк». Третій захід – «Зниження витратної бази» – прямо впливає на підвищення операційної ефективності ($\Delta P_4 = +0,10$), оскільки зменшення адміністративних витрат допомагає покращити співвідношення доходів і витрат. Перший захід – «Оптимізація кредитного портфеля» – спрямований на зменшення ризиковості ($\Delta P_2 = +0,10$) та частково на покращення ліквідності ($\Delta P_3 = +0,05$), але вимагає значно більших ресурсів.

Очікуваний вплив заходів на тематичні індекси представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Моделювання оптимального вибору заходів поліпшення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

№	Захід	Вартість, млн грн	ΔP_1	ΔP_2	ΔP_3	ΔP_4	y_j
1	Оптимізація кредитного портфеля	25	0,00	+0,10	+0,05	0,00	0
2	Розвиток цифрових каналів	20	+0,05	0,00	+0,05	+0,05	1
3	Зниження витратної бази	15	0,00	0,00	0,00	+0,10	1

Джерело: розроблено автором

Оскільки загальний бюджет становить 35 мільйонів гривень, банк не може впровадити всі заходи одночасно, бо їх загальна вартість становить 60 мільйонів гривень. Тому потрібно знайти таку комбінацію заходів, яка забезпечить найбільше значення індексу CCI , виконуючи при цьому обмеження бюджету, формула (2.7).

Тобто, допустимою є комбінація реалізації заходів 2 і 3. У практичному застосуванні, коли визначено, які заходи є доцільними ($y_j = 1$), задача максимізації набуває спрощеного вигляду прямого розрахунку нового інтегрального показника:

$$CCI_1 = CCI_0 + \sum_{k=1}^4 \omega_k \Delta P_k, \quad (3.1)$$

де CCI_1 – інтегральний індекс конкурентоспроможності після впровадження обраних заходів;

CCI_0 – інтегральний індекс конкурентоспроможності у базовому сценарії;

ω_k – вагові коефіцієнти для кожного тематичного індексу;

$\Delta P_k = \sum_j \Delta P_{k,j} y_j$ – сукупний приріст тематичного індексу k -го блоку (прибутковості, ризиковості, ліквідності або ефективності) за рахунок реалізації відповідних заходів.

$$\begin{aligned} CCI_1 &= 0,5822 + (0,35 * 0,05 + 0,30 * 0,00 + 0,20 * 0,05 + 0,15 * 0,15) \\ &= 0,6322 \end{aligned}$$

$$\Delta CCI = CCI_1 - CCI_0 = 0,6322 - 0,5822 = 0,05$$

Тобто, виконання запропонованої комбінації стратегічних ініціатив гарантує збільшення конкурентоспроможності на 8,6% в відношенні до базового рівня.

Отримані результати свідчать, що найвищий ефект досягається завдяки комбінації цифрової трансформації з підвищенням операційної ефективності. Цифровізація посилює показники прибутковості, ліквідності та ефективності, тоді як зниження витратної бази посилює конкурентні переваги через зменшення співвідношення витрат до доходів. Разом вони формують комплексний ефект, що підвищує інтегральну стійкість банку.

Отже, створена економіко-математична модель дає змогу не лише кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності, а й обґрунтовано визначати пріоритети стратегічного розвитку. Вона може використовуватися як інструмент управління фінансовою стійкістю та базою для формування сценаріїв оптимізації ресурсів у середньостроковому періоді.

3.3 Шляхи вдосконалення конкурентної стратегії АТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасного ринку фінансових послуг

Формування конкурентної стратегії для банківської установи являє собою багатоаспектну процедуру, що обумовлена комплексом обставин, які надходять ззовні, та ресурсів, наявних усередині [62]. Щодо АТ КБ «ПриватБанк», вирішальне значення мають зрушення у макроекономічному середовищі, посилення регуляторних норм, зміна технологічних векторів та еволюція звичок споживачів. Дослідження змін у інтегральному показнику конкурентоспроможності упродовж періоду 2020–2024 років демонструє стійку позитивну спрямованість у зміцненні статусу установи, що стало наслідком покращення коефіцієнтів платоспроможності, зменшення рівня потенційних загроз та активного впровадження електронних послуг. Водночас, уповільнення зростання чистого прибутку та операційної результативності у 2024 році вказало

на необхідність коригування ключових стратегічних напрямків, що підкреслює нагальність формування ґрунтовної схеми оптимізації конкурентної політики.

У цей час умови, в яких оперує банк, відзначаються посиленням конкурентного тиску, особливо з огляду на активність фінтех-підприємств, які задають нові орієнтири у сфері обслуговування клієнтів та оперативності впровадження технологій. Активний розвиток віддалених способів надання послуг, наростаюча важливість цифрової комунікації та впровадження автоматизованих рішень у банківській сфері докорінно змінюють конкурентні умови. Враховуючи цю обстановку, АТ КБ «ПриватБанк», будучи провідною фінансовою установою у державі, повинен зосередити свої зусилля на оновленні технічної бази, вдосконаленні якості взаємодії з клієнтами та перегляді асортименту пропозицій.

Внутрішній аналіз конкурентного середовища засвідчив помітну нерівномірність у зміні основних параметрів. Зокрема, банківська установа змогла утримати надійний рівень грошової забезпеченості та ефективно керувати наявними ризиками, що, безумовно, демонструє нашу здатність протистояти непередбачуваним зовнішнім факторам. Однак, водночас, фіксація менших темпів збільшення прибутковості та зростання операційних витрат упродовж 2024 року поставила перед нами актуальні завдання. Вони стосуються нагальної потреби у вдосконаленні внутрішніх механізмів роботи та більш раціональному використанні наявної бізнес-моделі.

Результати економіко-математичного моделювання, засвідчили: вирішальними чинниками, що формують інтегральний індекс конкурентоспроможності, є перехід на цифрові формати бізнес-процесів, раціоналізація витрат, розробка гнучкого асортименту пропозицій та підтримка стабільності фінансового устрою. Ці сфери набули статусу першочергових для впровадження стратегічних покращень. Крім того, моделювання відкрило можливість встановити кореляцію між різними тактичними кроками та тим, як вони, згідно з прогнозом, відіб'ються на ключових метриках, а саме: рівні

заробітку, схильності до ризику, спроможності до швидких розрахунків та загальній продуктивності.

Для систематизації результатів було сформовано сукупну характеристику впливу визначених стратегічних напрямів на ключові індекси конкурентоспроможності банку (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Очікуваний вплив стратегічних напрямів на індекси конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

Стратегічний напрям	Прибутковість	Ризиковість	Ліквідність	Ефективність
<i>Підвищення фінансової стресостійкості</i>	+	+	+	0
<i>Масштабування цифрової інфраструктури</i>	+	0	+	+
<i>Оптимізація продуктової політики</i>	+	+	0	+
<i>Посилення механізмів ризик-менеджменту</i>	0	+	+	0
<i>Розвиток партнерських та інтеграційних мереж</i>	+	0	0	+

Джерело: розроблено автором

Ця таблиця дає змогу проаналізувати сукупний вплив кожного стратегічного сегменту на базові показники ефективності, тим самим підтверджуючи слушність застосування цілісного бачення, а не ухвалення відокремлених, ізольованих кроків. Зіставлення наведених ефектів демонструє, що стратегічні вектори мають диференційований характер впливу: певні дії спрямовані на укріплення стабільності та мінімізацію загроз, тоді як інші акцентують увагу на збільшенні чистого прибутку або загальному покращенні функціональних спроможностей. Це обумовлює потребу у формуванні такої парадигми стратегічної трансформації, яка б гарантувала синергетичний ефект від окремих управлінських важелів та запобігала появі внутрішніх структурних дисбалансів.

З огляду на те, що стратегічні вектори залежать один від одного, критично важливим етапом стає встановлення правильного чергового порядку їх впровадження. З метою досягнення цього, була розроблена багатоступенева модель для стратегічних змін у контексті конкурентного розвитку банку.

Фундаментом цієї моделі слугує інтеграція впливів зовнішнього середовища, даних, отриманих у ході аналітичної оцінки, ідентифікованих невідповідностей у стратегії, завдань щодо вдосконалення поточної діяльності, а також створення єдиного механізму контролю. Структурна послідовність цього циклу наочно представлена на рисунку 3.5.

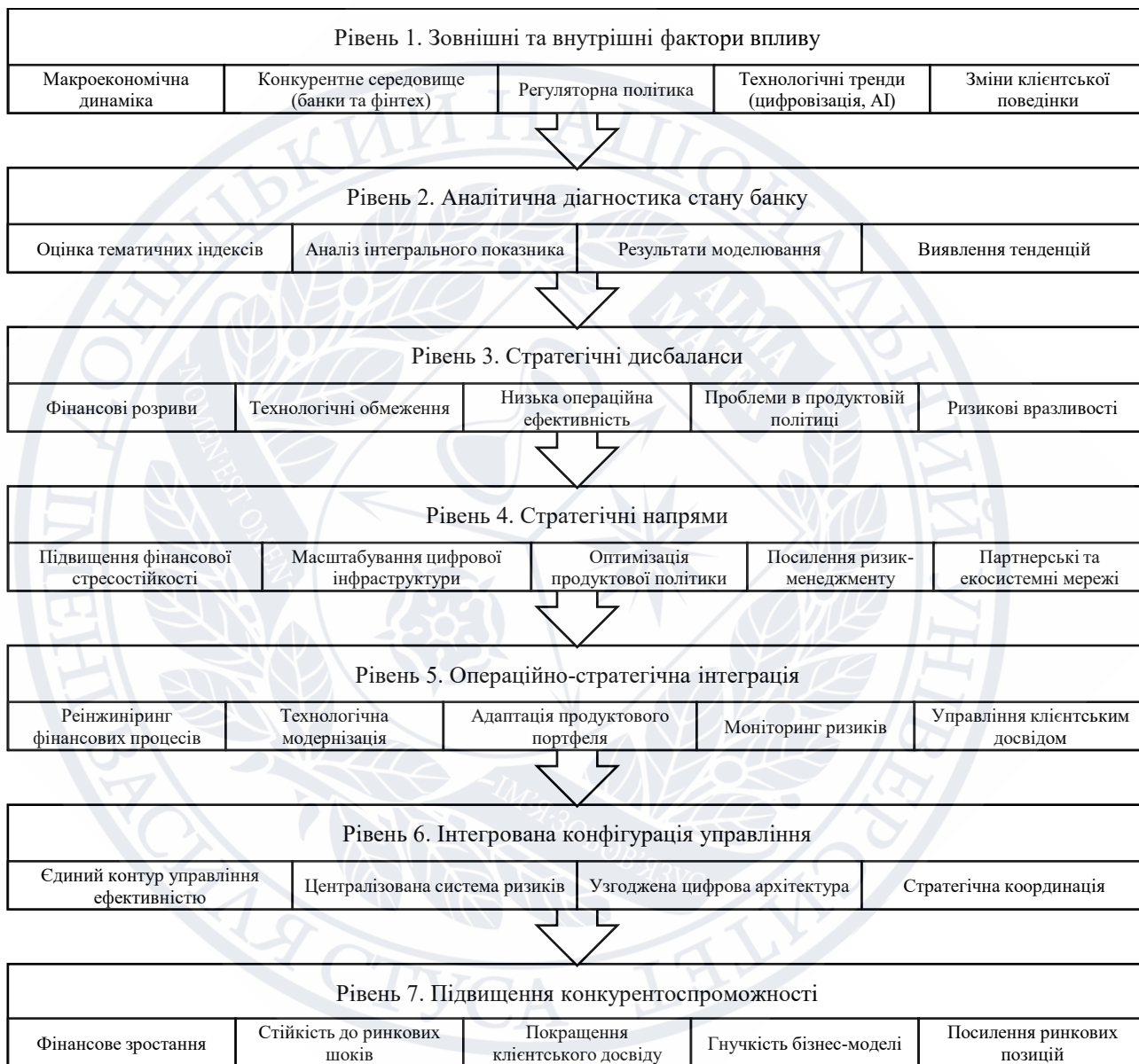


Рисунок 3.5 – Модель інтегрованого вдосконалення конкурентної стратегії
АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором

Представлена багаторівнева структура слугує для гармонізації окремих елементів стратегічного курсу установи та гарантує їхнє спільне функціонування в рамках цілісного апарату управління. Кожен рівень цієї моделі має чітко

визначене завдання: воно охоплює все – від визначення чинників і проведення діагностичного аналізу до окреслення ключових пріоритетів та їх подальшого вбудовування в операційну діяльність. Подібна послідовність дій дозволяє забезпечити переводити результати отримані в ході аналізу, у конкретні управлінські кроки, створюючи підґрунтя для їхнього скоординованого впровадження.

Окрім структуризації для процесу трансформації, ця модель формує аналітичний базис для передбачення дієвості намічених стратегічних кроків. Їхнє комплексне введення у дію дає змогу прорахувати можливі трансформації у грошових показниках, ступені небезпеки, зіставленні якості керування оборотними коштами та раціональності застосування наявних активів. Саме це слугує фундаментом для визначення очікуваної віддачі від упровадження тих дій, що були запропоновані.

Упровадження окреслених стратегічних векторів генерує додаткові можливості для посилення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк». Передусім, підвищення фінансової стресостійкості дозволить раціоналізувати розподіл активів, гарантувати стабільність у відповідь на макроекономічні коливання та зміцнити капітальну базу. Перехід до цифрового формату сприятиме зменшенню витрат на здійснення операцій, розширенню асортименту послуг, що надаються віддалено, та вдосконаленню рівня клієнтського сервісу.

Оптимізація продуктової політики забезпечить підвищення доходності шляхом адаптації портфеля до потреб ключових сегментів клієнтів. Активізація заходів із управління ризиками призведе до зменшення загроз, пов'язаних із кредитуванням, функціонуванням бізнесу та дотриманням нормативних вимог. Зміцнення зв'язків із партнерами посприє створенню цілісної системи послуг, що збільшить привабливість пропозицій для споживачів та розширить присутність на ринку.

Застосування цих методів спільно дає змогу підвищити інтегральний індекс конкурентоспроможності. Це засвідчує ефективність всеохоплюючої

моделі та її потенціал для створення сталості на тривалий час у нестабільному ринковому середовищі.

На основі виконаного дослідження та отриманих результатів моделювання було окреслено спільні вектори для стратегічного вдосконалення АТ КБ «ПриватБанк». Запропонована комплексна модель трансформаційних процесів чітко окреслює послідовний рух від етапу оцінки поточного стану до впровадження конкретних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій та гарантування сталості банку у перспективі.

Висновки до розділу 3

Аналіз ринкових позицій АТ КБ «ПриватБанк» та апробація економіко-математичної моделі стали основою для розробки цільових векторів удосконалення його конкурентної стратегії. Пропозиції містять положення щодо впровадження багаторівневої моделі інтегрованого управління, яка передбачає масштабування цифрової інфраструктури, оптимізацію продуктового портфеля та посилення системи ризик-менеджменту. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення фінансової стресостійкості, максимізацію інтегрального індексу конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку банку в умовах динамічного середовища.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети – обґрунтувати теоретичні, методичні та практичні засади формування конкурентної стратегії банківської установи та розробити прикладні рекомендації щодо її вдосконалення. Реалізація поставлених завдань дала змогу отримати комплексні результати, включаючи систематизацію наявних наукових поглядів, вдосконалення апарату для стратегічних аналізу та апробацію запропонованої системи на реальних умовах.

У першому розділі узагальнено концептуальні засади, що стосуються конкурентної стратегії банку, а також визначено її роль у загальній структурі стратегічного менеджменту. Доведено, що конкурентна стратегія є визначальною для підтримання тривалої стабільності банківської організації, оскільки вона об'єднує у собі фінансові, аналітичні, управлінські та інноваційні аспекти. Було класифіковано фактори, які зумовлюють формування конкурентоспроможності банку у поточному фінансовому середовищі, серед яких виділено рівень технологічного розвитку, гнучкість продуктового портфеля, рівень обслуговування клієнтів, результативність управління ризиками та потенціал до стратегічного пристосування. Підсумовування різноманітних поглядів на природу конкурентної стратегії дозволило сформулювати її як багатогранну, взаємопов'язану сукупність управлінських рішень, націлених на здобуття та утримання стабільного становища на ринку.

У другому розділі розроблено й допрацьовано методичні засади для визначення конкурентного стану фінансової установи. На основі критичного аналізу було підтверджено доцільність комбінування аналітичного, індексного, матричного, графічного та експертного підходів, що гарантує всебічний аналіз. Науково обґрунтовано підхід, який пропонує послідовний добір методів дослідження, залежно від поставленого завдання, наявних даних та потрібного рівня деталізації оцінки. Побудовано економіко-математичну модель для формування конкурентної політики банку, яка бере до уваги критерії

рентабельності, спроможності покривати зобов'язання, рівня ризику та ефективності, а також впливу сукупних економічних та законодавчих чинників. Удосконалення цього апарату полягає у приєднанні числових та описових параметрів, що сприяє зростанню неупередженості визначення та дає можливість застосовувати модель у процесі стратегічного планування.

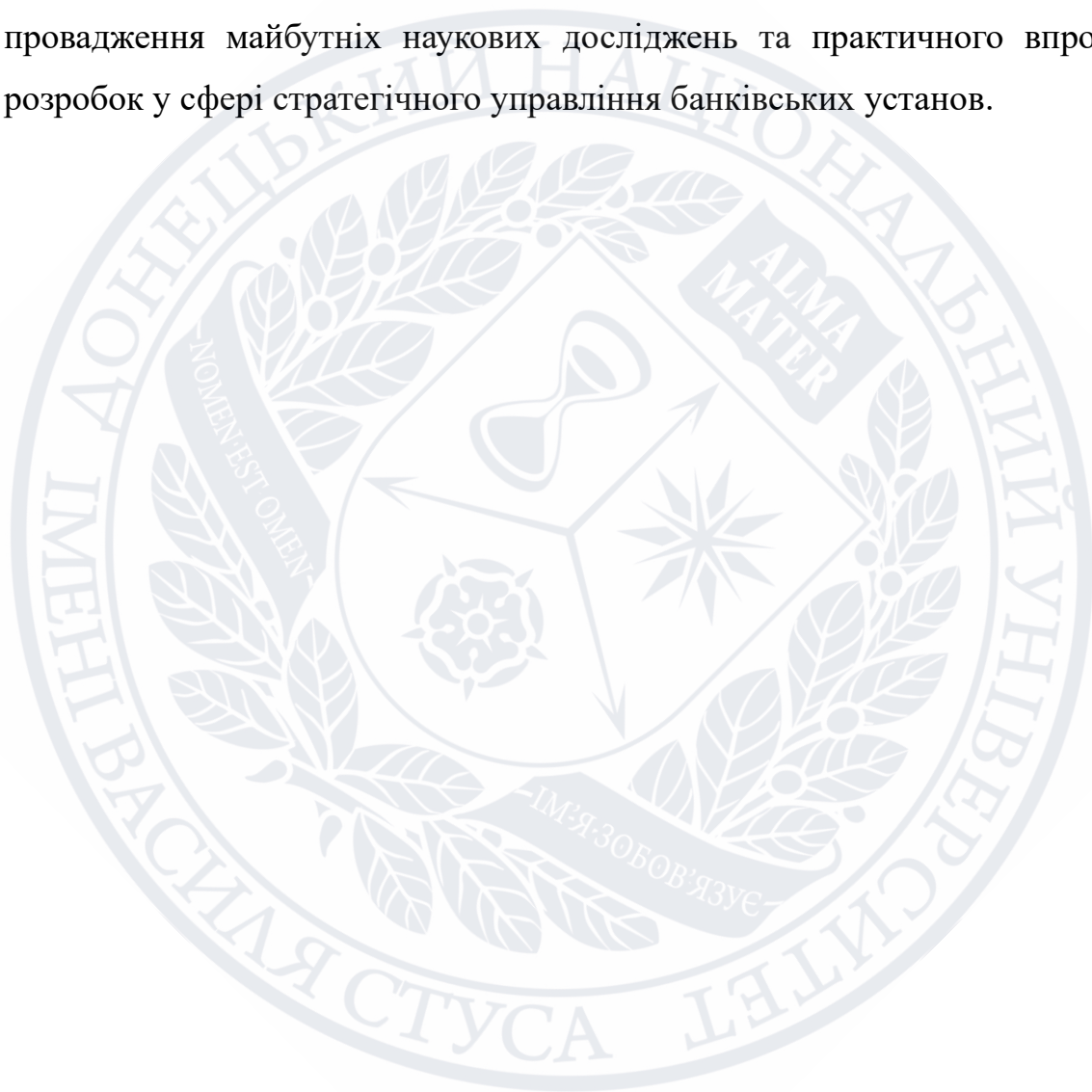
У межах третього розділу здійснено ґрунтовне дослідження конкурентної позиції АТ КБ «ПриватБанк» на ринку фінансових послуг. Шляхом детального вивчення фінансових показників, поточних ринкових позицій та конкурентного середовища вдалося ідентифікувати як переваги, так і недоліки банку, оцінити його потенціал для стратегічного маневрування та рівень пов'язаний із діяльністю ризиків. Тестування розробленої математично-економічної моделі з використанням фактичних даних банку засвідчило її практичну корисність: здобуті відомості дозволили простежити зміни конкурентної ролі банку протягом часу, а також змодельовати різні сценарії розвитку подій залежно від прийнятих управлінських рішень.

На основі моделювання та проведенням стратегічного аналізу, у праці окреслено головні вектори для модернізації конкурентної стратегії АТ КБ «ПриватБанк». До них належать: підвищення орієнтації на клієнта з індивідуалізацією пропозицій; розширення спектру цифровізованих послуг; оптимізація механізмів контролю ризиків; стимулювання інноваційної діяльності; поліпшення ефективності ресурсного забезпечення; укріплення репутації та забезпечення відкритості функціонування. Доведено, що запровадження цих стратегічних кроків надасть змогу фінустанові сформувані стійкі конкурентні переваги та ефективно реагувати на трансформації фінансового простору.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування розробленої моделі та рекомендацій у діяльності банків, а також у процесах стратегічного планування, керування ризиками й системі визначення конкурентних позицій. Ця модель придатна для відстеження рівня

конкурентоспроможності, розробки планів росту, порівняльного аналізу та обґрунтування управлінських рішень.

Отже, результати проведеного дослідження, слугують доказом значущості комплексного підходу для розробки конкурентної стратегії банку, що інтегрує у собі як наукові засади, так і методологічні засоби, а також практичні процедури. Запропоновані у кваліфікаційній роботі положення здатні слугувати основою для провадження майбутніх наукових досліджень та практичного впровадження розробок у сфері стратегічного управління банківських установ.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ackoff R. Creating the corporate future: plan or be planned for. John Wiley and Sons Ltd, 1981. 312 p.
2. BCG матриця: Ефективне управління асортиментом мережі. *Datawiz.io*. URL: <https://surl.lu/oklrbp>.
3. Chepeliuk H. M. Strategic analysis and development planning of bank in conditions of cooperation and factors of the environment. *Efektivna ekonomika*. 2019. No. 5. URL: <https://surl.li/zvgdxz>.
4. Didenko I. V., Yefimenko A. Y. Assessment of the integral indicator of macroeconomic stability. *Economics and Law*. 2023. Vol. 1, no. 68. P. 84–92.
5. Filippov V., Korsikova O. Ways to increase the competitiveness of banking institutions. *Economics: time realities*. 2023. Vol. 2, no. 66. P. 60–68. URL: <https://surl.li/fjryyg>.
6. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the future. Harvard Business Review Press, 1996. 384 p.
7. Implanting strategic management / I. Ansoff et al. 3rd ed. Springer, 2018. 592 p.
8. Mintzberg H. Rise and fall of strategic planning. Prentice Hall, 2000. 480 p.
9. Structure Conduct Performance: SCP Model, Analysis, and Paradigm. *Enrich Money*. URL: <https://surl.li/osetbt>.
10. Ареф'єв С. О., Войнілович А. Формування диференційної конкурентної стратегії підприємства. V Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»»: Інтернет конф., м. Київ. Київ, 2020. С. 14–16. URL: <https://surl.li/dpbuyd>.
11. Бакуліна С. А., Белова Т. SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. Київ, 2019. URL: <https://surl.li/eoqbem>.

12. Банки України (повний список українських банків). *Офіційний сайт НАБУ*. URL: <https://nabu.ua/ua/vsi-banki-ukrayini.html>.
13. Бурякова Д. Оцінювання конкурентної позиції банку : Випускна кваліфікаційна робота. Київ, 2021. 65 с. URL: <https://surl.li/wbdvaa>.
14. Валовий внутрішній продукт. *Minfin*. URL: <https://surl.li/hrdsbc>.
15. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. *Технологічний аудит та виробничі резерви*. 2016. Т. 4, № 5(30). С. 36. URL: <https://surl.li/nfxsul>.
16. Волкова Н. І., Янішевський Б. С. Деякі аспекти розробки конкурентної стратегії банку на ринку фінансових послуг. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України* : Пр. III Всеукр. науково-практ. конф., м. Вінниця, 29 квіт. 2025 р. Вінниця, 2025. С. 130–133.
17. Волкова Н. І., Янішевський Б. С. Конкурентна стратегія банку: факторна обумовленість та шляхи адаптації до ринкових змін. *Modern Economics*. 2025. Т. 51, № 1. С. 47–55. URL: <https://surl.li/wjjgib>.
18. Волковський М. А., Антоненко В. М. Застосування SWOT-аналізу для вітчизняних банківських установ. *Universum*. 2025. № 21. С. 75–89. URL: <https://surl.li/obptce>.
19. Говіна З. В. Формування системи стратегічного управління розвитком банку : Бакалаврська робота. Луцьк, 2024. 59 с.
20. Гребенюк Н. В. Формування підходу до оцінювання ефективності банків України в сучасних умовах розвитку вітчизняної фінансової системи. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <https://surl.li/mkoias>.
21. Друкер П. Практика менеджменту. Print2print, 2015. 416 с.
22. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України. Суми : Унів. кн., 2007. 417 с.
23. Звітність Банку. *Офіційний сайт АТ КБ «ОТП Банк»*. URL: <https://surl.li/bhqtyi>.
24. Іванова К. Топ-10 банків, які отримали найбільше прибутків у 2024 році: рейтинг. *Главком*. URL: <https://surl.li/uomshe>.

25. Індеси споживчих цін на товари та послуги. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
26. Каленська В. П. Аналіз основних макроекономічних показників України під час війни 2022. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Т. 36.
27. Коваленко Д. В. Особливості конкурентоспроможності банку. *Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч.* / ред. Н. П. Шульга. Київ, 2022. С. 118–168.
28. Король М., Бабинець Р., Нам'як Ю. Конкурентні стратегії транснаціональних банків у глобальній економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-19>.
29. Креді Агріколь, річна фінансова звітність за 2024 рік. *Офіційний сайт АТ «Креді Агріколь Банк»*. URL: <https://surl.li/kvhnff>.
30. Матриця конкурентного профілю. URL: <https://surl.li/khkggm>.
31. Матяш В. В. Управління конкурентною позицією банку на фінансовому ринку України : кваліфікаційна робота магістра. Дніпро, 2025. 89 с.
32. Махота А. В. Інструментарій комплексної оцінки конкурентних переваг банку. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2013. № 2. С. 163–170. URL: <https://surl.li/ayfrjb>.
33. Методи конкурентного аналізу в стратегічному управлінні. *Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»*. URL: <https://surl.li/eobfwu>.
34. Наглядова статистика. *Офіційний сайт НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
35. Напрямки формування конкурентної стратегії в банках. *Education and Science*. URL: <https://surl.li/agrfti>.
36. Облікова ставка Національного банку. *Офіційний сайт НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.

37. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://surl.li/eicbuy>.
38. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. *Офіційний сайт НБУ*. URL: <https://surl.li/xiaoif>.
39. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ І. Ємельянова, І. Гнатковська. Наш Формат, 2019. 624 с.
40. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ Н. Кошманенко. Наш Формат, 2020. 424 с.
41. Послуги для бізнесу. *Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»*. URL: <https://privatbank.ua/business>.
42. Послуги для приватних осіб. *Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»*. URL: <https://privatbank.ua/>.
43. ПриватБанк у 2024 р. утримав беззаперечне лідерство за кількістю карток. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://surl.lu/ruypmm>.
44. Равлюк І. Поняття та типи стратегій розвитку підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти* : Зб. тез IX Міжнар. науково-практ. Інтернет-конф., м. м. Кам'янець-Подільський, 17 трав. 2024 р. м. Кам'янець-Подільський, 2023. С. 220.
45. Рівень безробіття в Україні. *Minfin*. URL: <https://surl.li/kdkosi>.
46. Річні звіти. Звіти за 2024 рік. *Офіційний сайт АТ КБ «ПУМБ»*. URL: <https://surli.cc/gqsroi>.
47. Розвиток банківської системи України / О. І. Барановський та ін. ; ред. О. І. Барановський. К. : Ін-т економіки та прогнозування, 2008. 584 с.
48. Сирчин О. Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2020. № 2 (73). С. 84–93.
49. Слюсар С. Т., Прихідько Р. В. Формування маркетингової стратегії розвитку банку на ринку банківських послуг. 2022.

50. Титаренко В. Адаптивні методи оцінювання концентрації ринку. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. Т. 41. С. 507–512.
51. Торяник Ж., Копилець В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1189–1197. URL: <https://surl.li/ufnbks>.
52. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: теоретикоприкладні аспекти : колект. монографія / О. Кравченко та ін. ; ред. О. Кравченко. Київ : Іванченка І. С., 2024. 336 с. URL: <https://surl.lt/hmwvxa>.
53. Фінансова звітність 2024 рік. *Офіційний сайт АТ «Укрексімбанк»*. URL: <https://surl.li/yepdvz>.
54. Фінансова звітність. Річний звіт за 2020 р. *Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»*. URL: <https://surl.li/sawyzq>.
55. Фінансова звітність. Річний звіт за 2021 р. *Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»*. URL: <https://surl.li/kfguim>.
56. Фінансова звітність. Річний звіт за 2022 р. *Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»*. URL: <https://surl.li/ulcwqm>.
57. Фінансова звітність. Річний звіт за 2023 р. *Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»*. URL: <https://surl.lu/lpkvfj>.
58. Фінансова звітність. Річний звіт за 2024 р. *Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»*. URL: <https://surl.li/ghhtmlm>.
59. Фінансова звітність. *Офіційний сайт АТ «Ощадбанк»*. URL: <https://surl.li/hpeckr>.
60. Фінансова стратегія підприємства: монографія / І. О. Бланк та ін. ; ред. І. О. Бланк. К. : КНТЕУ, 2009. 147 с.
61. Чайковський Є. Фактори впливу на фінансову стабільність банків в Україні. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 141–157.
62. Шевчук Д. В., Муравський О. А. Шляхи удосконалення діяльності комерційних банків України. *Секція 1 «Продовольча безпека, аграрна політика в умовах глобальних викликів»*. 2021.

63. Шеремет Ю. Оцінка конкурентної позиції підприємства за допомогою матриці конкурентного профілю. *Всеукраїнська науково-технічна конференція магістрантів і студентів ТДАТУ* : зб. тез доп., м. Мелітополь. Мелітополь, 2020. С. 129. URL: <https://surl.li/otyzko>.

64. Шірінян Е. Конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг України. *Світ фінансів*. 2023. № 4. С. 95–108.

