

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

ВІТА ДАНИЛЬЧЕНКО

УДК 336.71

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю комерційного банку

Освітня програма – Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу
Спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

_____ Віта ДАНИЛЬЧЕНКО
(підпис, ім'я та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ к. е. н., доцент Лілія МАРИНЧАК
(підпис, ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

_____ Завідувач кафедри
Уляна АНДРУСІВ
(підпис) (дата) (ім'я, та прізвище)

Рецензент

_____ (посада) (підпис) (дата) _____ (ім'я, та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ - 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут Післядипломної освіти

Кафедра Фінансів, обліку та оподаткування

Освітньо-професійна програма Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ **Уляна АНДРУСІВ**
« 20 » січня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Віті ДАНИЛЬЧЕНКО**

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю комерційного банку»

керівник роботи к.е.н., доцент Лілія МАРИНЧАК

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 17 » 12. 2024 року № 313/12

2. Строк подання студентом роботи 20.01.2025 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, офіційні матеріали, спеціальна економічна і фінансова література, фахові наукові видання, Інтернет-джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю комерційного банку.

Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності комерційного банку (на прикладі АТ «Укрсиббанк»).

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Слайд 1 – Актуальність та наукова новизна роботи

Слайд 2 – Складові конкурентоспроможності банку

Слайд 3 – Фактори впливу на конкурентоспроможність банку

Слайд 4 – Методика оцінки конкурентоспроможності банку

Слайд 5 – Загальна характеристика АТ «Укрсиббанк»

Слайд 6 – Основні фінансові показники АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр.

Слайд 7 – Конкурентні переваги і недоліки АТ «Укрсиббанк»

Слайд 8 – Рейтинг надійності банків станом на січень 2025 від FORINSURER

Слайд 9 – Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2024 від Мінфін

Слайд 10 – Рейтинг прибутковості банків станом на 11.2024 від Opendatabot

Слайд 11 – Система управління конкурентоспроможністю АТ «Укрсиббанк»

Слайд 12 – Компоненти інтегрального показника конкурентоспроможності для ПриватБанку, Укрсиббанку та ПУМБ

Слайд 13 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрсиббанк»

Слайд 14 – Стратегія управління конкурентоспроможністю банку

Дата видачі завдання 17.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та постановка завдання магістерської роботи	17.12.24	Виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю комерційного банку	24.12.24	Виконано
3.	Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності комерційного банку (на прикладі АТ «Укрсиббанк»)	02.01.25	Виконано
4.	Розділ 3. Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах	09.01.25	Виконано
5.	Вступ і висновки до роботи	13.01.25	Виконано
6.	Оформлення роботи згідно встановлених вимог	17.01.25	Виконано
7.	Подання готової роботи з комплектом супровідних матеріалів на допуск до захисту	20.01.25	Виконано

Студент

_____ (підпис)

Віта ДАНИЛЬЧЕНКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Лілія МАРИНЧАК

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить пояснювальну записку обсягом 80 сторінок, 18 листів ілюстративного матеріалу, 19 рисунків, 15 таблиць, 45 посилань на літературні джерела.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю комерційного банку.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах.

В сучасних умовах розвитку банківського сектору України питання управління конкурентоспроможністю банківських установ набуває особливої актуальності. Глобалізація фінансових ринків, цифрова трансформація банківських послуг, зростання конкуренції з боку фінтех-компаній та необанків, а також макроекономічна нестабільність створюють нові виклики для банківських установ та вимагають пошуку ефективних інструментів забезпечення їх конкурентних позицій на ринку.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю комерційного банку в сучасних умовах.

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю комерційного банку. Розкрито сутність та особливості конкурентоспроможності банківської установи, систематизовано фактори впливу та методичні підходи до її оцінки. На прикладі АТ "Укрсиббанк" проведено аналіз фінансових показників, ринкових позицій та конкурентних переваг банку. Розроблено методичку інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків в умовах цифрової трансформації та макроекономічної нестабільності. Запропоновано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності банку з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних тенденцій розвитку банківського сектору.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ,
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ЦИФРОВА
ТРАНСФОРМАЦІЯ, РИНКОВІ ПОЗИЦІЇ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ,
ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БАНКУ

ABSTRACT

The master's thesis contains an explanatory note of 80 pages, 18 sheets of illustrative material, 19 figures, 15 tables, and 45 references to literary sources.

The object of research is the process of managing the competitiveness of a commercial bank.

The subject of research is theoretical foundations and practical aspects of managing a bank's competitiveness in modern conditions.

In the current development of Ukraine's banking sector, the issue of managing the competitiveness of banking institutions has become particularly relevant. The globalization of financial markets, the digital transformation of banking services, increasing competition from fintech companies and neobanks, as well as macroeconomic instability, pose new challenges for banking institutions and require the search for effective tools to ensure their competitive positions in the market.

The purpose of the master's thesis is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the management of a commercial bank's competitiveness under modern conditions.

The thesis presents a comprehensive study of theoretical and practical aspects of managing the competitiveness of a commercial bank. The essence and features of the competitiveness of a banking institution have been revealed, factors influencing it have been systematized, and methodological approaches to its evaluation have been outlined. Using the case of JSC "UkrSibbank," an analysis of the bank's financial indicators, market positions, and competitive advantages has been conducted. A methodology for the integral assessment of banks' competitiveness in the conditions of digital transformation and macroeconomic instability has been developed. Strategic directions for enhancing the bank's competitiveness, taking into account international experience and current trends in the banking sector's development, have been proposed.

COMPETITION, BANK COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, MARKET POSITIONS, COMPETITIVE ADVANTAGES, INTEGRAL ASSESSMENT, BANK DEVELOPMENT STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	11
1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності банківської установи.....	11
1.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність комерційного банку.....	18
1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності банку.....	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРСИББАНК»).....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрсіббанк».....	29
2.2 Оцінка фінансових показників та ринкових позицій банку.....	37
2.3 Аналіз конкурентних переваг і недоліків банку.....	45
2.4 Діагностика системи управління конкурентоспроможністю банку.....	51
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	57
3.1 Інтегральна оцінка конкурентоспроможності банків в умовах цифрової трансформації та макроекономічної нестабільності.....	57
3.2 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності банку.....	66
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА.....	76
Бібліографічна довідка	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку банківського сектору України питання управління конкурентоспроможністю банківських установ набуває особливої актуальності. Глобалізація фінансових ринків, цифрова трансформація банківських послуг, зростання конкуренції з боку фінтех-компаній та необанків, а також макроекономічна нестабільність створюють нові виклики для банківських установ та вимагають пошуку ефективних інструментів забезпечення їх конкурентних позицій на ринку.

Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується безпрецедентними викликами, пов'язаними з наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що суттєво вплинули на умови функціонування банків та вимагають нових підходів до управління їх конкурентоспроможністю. В цих умовах особливого значення набуває здатність банків адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології, розвивати дистанційні канали обслуговування та забезпечувати високу якість банківських послуг.

Проблематика оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності банків активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, теоретичні засади конкурентоспроможності банку та факторів впливу на неї ґрунтовно досліджено в роботах Золотарьової О.В. та Гури С.О. [13].

Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності банків детально розглянуто в працях Коваленко В.В., Сергєєвої О.С. та Шевченко О.В. [14], які запропонували комплексний підхід до оцінки конкурентних позицій банків з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації. Крухмаль О.В. та Барановська О.А. [16] розширюють методологічну базу, додаючи аспект конкурентоспроможності банківського продукту та його взаємозв'язок із загальною конкурентоспроможністю банку.

Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України представлено в дослідженні Кузьо Н.Є., Косар Н.С. та Питуляк Н.С. [17], які обґрунтовують конкретні напрями та заходи в умовах сучасних викликів. Мірошниченко О. та Криклій О. [20] поглиблюють розуміння факторів конкурентоспроможності банку через призму системного аналізу.

Значний внесок у розвиток методології оцінювання конкурентоспроможності банків зробили Рудевська В.І., Хлань Я.В. та Кузьменко А.В. [29], запропонувавши систему показників для комплексної оцінки конкурентних позицій банків України. Торяник Ж.І. та Копилець В.І. [31] розвинули методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності як банку загалом, так і банківських послуг зокрема.

Актуальні аспекти цифрової трансформації банківського сектору та її вплив на конкурентоспроможність банків досліджено в роботі Гасій О.В., Скорби О.А. та Рошко Н.Б. [5], які аналізують як розвиток Інтернет-банкінгу та мобільних додатків впливає на якість та доступність банківських послуг для клієнтів, що безпосередньо визначає конкурентні позиції банків у сучасних умовах.

Серед зарубіжних досліджень варто відзначити фундаментальні роботи Porter М.Е. [43], який розробив концепцію п'яти конкурентних сил, що формують стратегію, та Berger А.Н. і DeYoung R. [36], які досліджували вплив географічної експансії на ефективність банків.

Таким чином, дослідження проблем управління конкурентоспроможністю банків є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. З одного боку, необхідно розвивати методологічні засади оцінки та управління конкурентоспроможністю з урахуванням сучасних тенденцій розвитку банківського сектору. З іншого боку, банки потребують практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентними позиціями в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю комерційного банку в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади конкурентоспроможності банківської установи;
- проаналізувати фактори впливу на конкурентоспроможність комерційного банку;
- систематизувати методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності банку;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності АТ "Укрсиббанк";
- оцінити фінансові показники та ринкові позиції досліджуваного банку;
- провести діагностику системи управління конкурентоспроможністю банку;
- розробити методику інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків;
- запропонувати стратегію підвищення конкурентоспроможності банку.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю комерційного банку.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, банківського менеджменту, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: системного аналізу – при дослідженні сутності конкурентоспроможності банку; статистичного аналізу – при оцінці фінансових показників банку; економіко-математичного моделювання – при розробці методики інтегральної оцінки

конкурентоспроможності; графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані НБУ, фінансова звітність АТ "Укрсиббанк" та аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій, наукові публікації з проблематики дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в:

- удосконаленні теоретичних засад конкурентоспроможності банку через визначення її сутнісних характеристик та структурних компонентів;
- розробці методики інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків з урахуванням показників цифрової ефективності;
- обґрунтуванні стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності банків в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання банківськими установами при розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності, формуванні систем оцінки конкурентних позицій та вдосконаленні механізмів управління конкурентоспроможністю.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Робота містить 15 таблиць та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності банківської установи

В сучасних умовах розвитку економіки конкуренція виступає ключовим фактором, що визначає засади формування стратегії і тактики учасників ринку. Особливої актуальності питання конкуренції набувають у банківському секторі, який характеризується високою динамічністю та чутливістю до змін ринкового середовища. Трансформація фінансового ринку, посилення глобалізаційних процесів, розвиток фінтех-компаній та зміна поведінки споживачів банківських послуг обумовлюють необхідність поглибленого дослідження сутності банківської конкуренції та конкурентоспроможності.

Конкуренція є однією з фундаментальних категорій економічної науки. Етимологічно термін походить від латинського "concurrentia", що означає "змагання", "суперництво".

Розглянемо основні підходи до визначення поняття "конкуренція" (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності поняття "конкуренція"

Підхід	Представник	Визначення	Ключові характеристики
1	2	3	4
Поведінковий	А. Сміт [30]	Суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови продажу та купівлі товарів	Чесна боротьба за економічні ресурси та споживача
	М. Портер [25]	Динамічний процес, що розвивається, в якому з'являються нові товари, шляхи маркетингу, виробничі процеси та ринкові сегменти	Інновації та постійний розвиток

Продовження таблиці 1.1

	А. Гальчинський [4]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції	Економічна взаємодія учасників ринку
Структурний	П. Самуельсон [44]	Конкуренція - це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців та можливість вільно входити на ринок і покидати його	Свобода вибору та множинність учасників
	О. Барановський [3]	Економічні відносини між ринковими суб'єктами в умовах альтернативного вибору найкращих варіантів розвитку	Інституційне середовище та альтернативність вибору
Функціональний	Й. Шумпетер [33]	Суперництво старого з новим - інновації проти старих продуктів та технологій	Інноваційний розвиток
	Ф. Хайєк [32]	Процес, за допомогою якого передається і набувається знання на ринку	Інформаційна функція ринку
	О. Дзюблюк [9]	Динамічний процес взаємодії банків та інших учасників фінансового ринку, в ході якого вони прагнуть забезпечити собі міцне становище на ринку банківських послуг	Специфіка банківської конкуренції

На основі проведеного аналізу підходів до визначення сутності конкуренції можна зробити наступні висновки:

1. У рамках поведінкового підходу конкуренція розглядається як активне суперництво між учасниками ринку, при цьому сучасні дослідники акцентують увагу на динамічності цього процесу та важливості інновацій.

2. Структурний підхід зосереджується на аналізі ринкового середовища та умов функціонування суб'єктів господарювання, підкреслюючи важливість інституційного забезпечення конкурентних відносин.

3. Представники функціонального підходу розглядають конкуренцію як механізм розвитку економіки, що забезпечує впровадження інновацій та ефективний розподіл ресурсів. Українські науковці, розвиваючи ці підходи, особливу увагу приділяють специфіці конкуренції в банківському секторі та її ролі у забезпеченні ефективного функціонування фінансового ринку.

Важливі особливості конкурентної боротьби у банківському бізнесі наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Особливості конкуренції в банківському секторі [8]

На відміну від інших секторів економіки, конкуренція в банківському бізнесі має ряд специфічних особливостей [8]:

- по-перше, банки працюють в умовах жорсткого регулювання з боку центрального банку та інших наглядових органів, що впливає на характер конкурентної боротьби;
- по-друге, об'єктом конкуренції виступають не товари, а банківські послуги, які мають нематеріальний характер та тісно пов'язані з грошима і ризиками;
- по-третє, банки конкурують не лише між собою, але й з іншими фінансовими установами та фінтех-компаніями, що суттєво розширює межі конкурентного середовища;

- по-четверте, банківська конкуренція тісно пов'язана з довірою клієнтів та репутацією установи, оскільки банки оперують переважно залученими коштами, тому банківський бізнес є соціально відповідальним;

- і нарешті, розвиток цифрових технологій та зміна споживацьких переваг вимагають від банків постійної інноваційної активності для підтримки конкурентних позицій на ринку.

Чітке розмежування та розуміння взаємозв'язку понять "конкуренція" та "конкурентоспроможність" має важливе теоретичне та практичне значення для дослідження конкурентних відносин у банківському секторі.

Взаємозв'язок понять "конкуренція" і "конкурентоспроможність" (рис. 1.2) можна пояснити наступним чином: конкуренція виступає рушійною силою ринкових процесів, яка спонукає суб'єктів господарювання до постійного пошуку та реалізації конкурентних переваг. При цьому рівень конкурентоспроможності учасників ринку визначає інтенсивність конкурентної боротьби та формує нові стандарти ведення бізнесу, що в свою чергу впливає на подальший розвиток конкурентного середовища.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок понять "конкуренція" і "конкурентоспроможність"

Отже, конкуренція - це процес суперництва між учасниками ринку, а конкурентоспроможність - це здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами на ринку.

На основі аналізу наукових джерел можна виділити декілька ключових підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність банку".

Так, Лютий І.О. [18] розглядає конкурентоспроможність банку як його здатність використовувати свої сильні сторони та концентрувати зусилля в тій сфері надання банківських послуг, де він може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У працях Вовчак О.Д. [7] конкурентоспроможність трактується як спроможність банку зберігати та розширювати свої конкурентні позиції на ринку банківських послуг завдяки якості послуг, ціновій політики та ефективності діяльності.

Заруба Ю.О. [12] акцентує увагу на можливості здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку.

У свою чергу Коваленко В.В. [15] визначає конкурентоспроможність як здатність банку продукувати якісні послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість і здатність до розвитку на основі впровадження інноваційних технологій.

Проаналізувавши ці підходи, можна запропонувати авторське визначення: конкурентоспроможність банку – це комплексна характеристика банківської установи, що відображає її здатність функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища, ефективно використовуючи наявні ресурси та конкурентні переваги для задоволення потреб клієнтів та досягнення стійких ринкових позицій.

Визначимо основні характеристики конкурентоспроможності банку (рис. 1.3), якими є комплексність, що проявляється в охопленні всіх аспектів

діяльності банківської установи; відносний характер, який передбачає порівняння з конкурентами; динамічність, що відображає зміну показників у часі; адаптивність як здатність пристосовуватися до змін ринкового середовища; та об'єктивність, яка базується на реальних показниках діяльності банку [13].

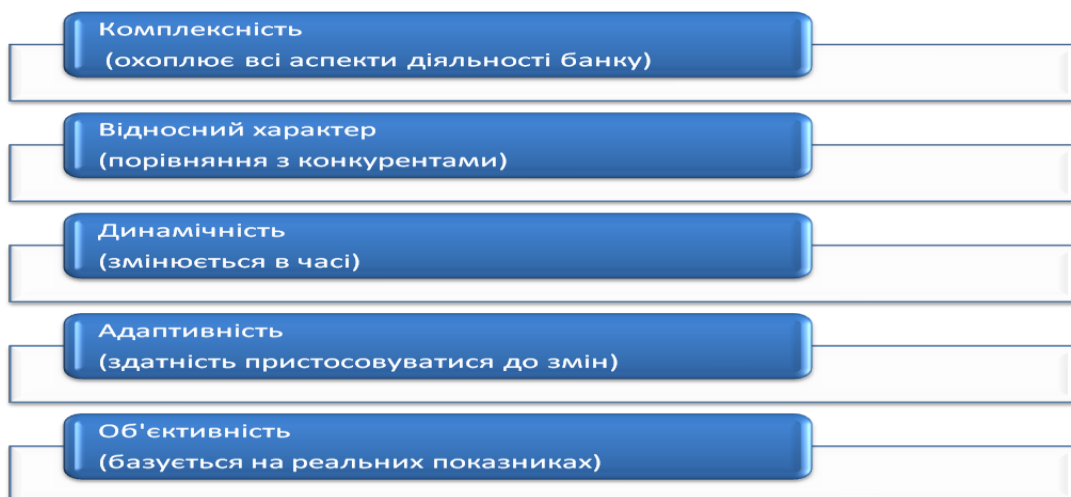


Рисунок 1.3 – Основні характеристики конкурентоспроможності банку

Конкурентоспроможність банку є комплексною характеристикою, що формується під впливом різних факторів та включає 5 основних взаємопов'язаних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності банківської установи та її стійких позицій на ринку (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Складові конкурентоспроможності комерційного банку [19]

Розглянемо детально основні складові конкурентоспроможності банку:

1. Фінансова складова є фундаментальною і включає:
 - достатність капіталу та його якість;
 - ліквідність та платоспроможність;
 - прибутковість діяльності;
 - якість активів;
 - структуру та вартість ресурсної бази.
2. Клієнтська складова характеризується:
 - розміром та якістю клієнтської бази;
 - рівнем задоволеності клієнтів;
 - спектром банківських продуктів та послуг;
 - якістю обслуговування;
 - тарифною політикою.
3. Технологічна складова охоплює:
 - рівень діджиталізації банківських послуг;
 - якість IT-інфраструктури;
 - інноваційність технологічних рішень;
 - безпеку банківських операцій;
 - розвиток дистанційних каналів обслуговування.
4. Організаційна складова включає:
 - ефективність організаційної структури;
 - якість корпоративного управління;
 - систему ризик-менеджменту;
 - внутрішні бізнес-процеси;
 - систему контролю.
5. Кадрова складова визначається:
 - професійним рівнем персоналу;
 - системою мотивації;
 - корпоративною культурою;

- програмами розвитку персоналу;
- продуктивністю праці.

Усі ці складові взаємопов'язані та в комплексі формують загальний рівень конкурентоспроможності банку. Ефективне управління кожною складовою та їх збалансований розвиток забезпечують стійкі конкурентні позиції банку на ринку.

Таким чином можна констатувати, що конкуренція є фундаментальною економічною категорією, яка в банківському секторі має специфічні особливості, пов'язані з характером банківських послуг, регуляторними вимогами та розширенням кола конкурентів за рахунок небанківських установ та фінтех-компаній. Конкурентоспроможність банку виступає комплексною характеристикою його діяльності та формується через взаємодію визначених складових, ефективне управління якими забезпечує стійкі конкурентні позиції банківської установи на ринку.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність комерційного банку

Фактори конкурентоспроможності банку - це рушійні сили, умови та причини, які впливають на здатність банку конкурувати на ринку банківських послуг. Їх дослідження має важливе значення для розуміння джерел формування конкурентних переваг та розробки ефективної конкурентної стратегії банку [13].

В науковій літературі існують різні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності банку. Найбільш поширеним є поділ факторів на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Фактори впливу на конкурентоспроможність банку [13]

Зовнішні фактори формуються у зовнішньому середовищі та не залежать від діяльності банку, тоді як внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю самої банківської установи та піддаються її впливу.

Також фактори можна класифікувати за:

- характером впливу (прямі та непрямі);
- тривалістю впливу (постійні та тимчасові);
- напрямом впливу (стимулюючі та дестимулюючі);
- сферою виникнення (економічні, політичні, соціальні, технологічні);
- можливістю управління (керовані та некеровані) [16].

Важливо розуміти, що всі фактори взаємопов'язані та можуть підсилювати або послаблювати вплив один одного, формуючи складну систему детермінант конкурентоспроможності банку.

Отже, зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність банку формуються у зовнішньому середовищі функціонування банківської установи та мають системний характер впливу на всіх учасників ринку.

До ключових макроекономічних факторів належать темпи економічного зростання, рівень інфляції, стабільність національної валюти, стан платіжного балансу, рівень доходів населення та інвестиційний клімат країни. Зокрема,

суттєвий вплив має рівень інфляції, оскільки він безпосередньо впливає на відсоткові ставки банку та вартість банківських послуг.

Політико-правові фактори включають політичну стабільність, якість банківського законодавства, регуляторну політику центрального банку, систему банківського нагляду та загальну податкову політику держави. Наприклад, вимоги щодо мінімального розміру капіталу значною мірою визначають можливості банку щодо розширення його діяльності.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність банку здійснюють також соціально-демографічні фактори, зокрема демографічна структура населення, рівень фінансової грамотності, споживчі переваги. Критичним фактором цієї групи є рівень довіри до банківської системи, який визначає готовність населення користуватися банківськими послугами.

В сучасних умовах особливого значення набувають технологічні фактори, такі як розвиток цифрових технологій, інновації у фінансовій сфері, рівень кібербезпеки та загальна діджиталізація економіки. Зокрема, тотальна цифровізація суспільства змушує банки впроваджувати онлайн-банкінг та мобільні додатки, які дозволяють клієнтам отримувати банківські послуги 24/7 з οποї точки світу [2].

Серед ринкових факторів ключову роль відіграють інтенсивність конкуренції, поява нових конкурентів, особливо фінтех-компаній, які створюють нові стандарти якості фінансових послуг та змінюють традиційні бізнес-моделі банків.

Слід також зазначити, що результат впливу зовнішніх факторів для різних банків може суттєво відрізнятися залежно від їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність банку безпосередньо пов'язані з його діяльністю та піддаються управлінському впливу. Розглянемо основні групи (рис. 1.6):

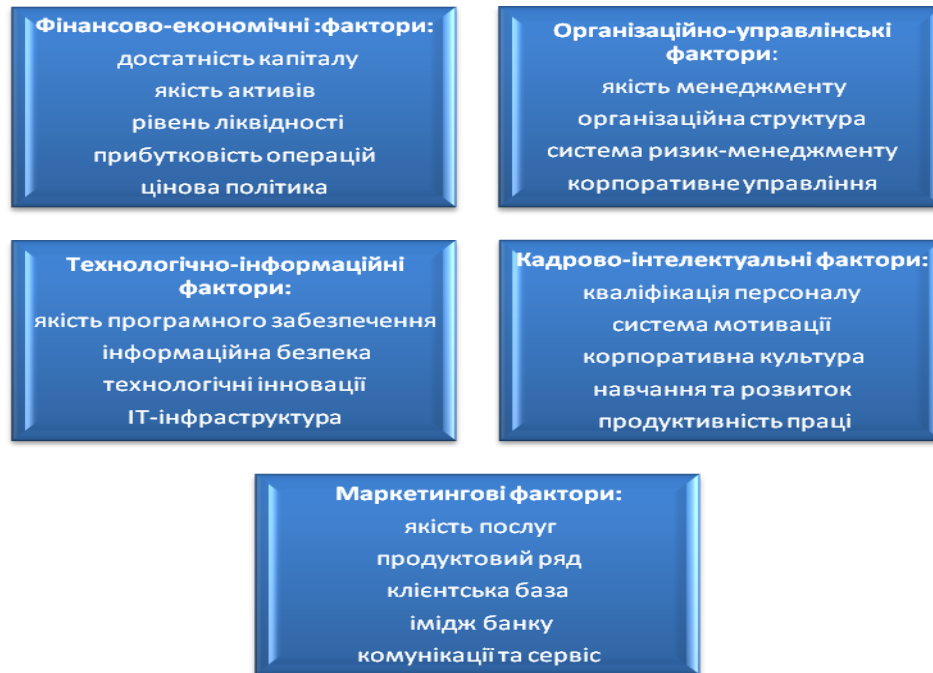


Рисунок 1.6 – Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність банку [20]

Розглянемо вплив основних груп внутрішніх факторів на конкурентоспроможність банку на конкретних прикладах.

У групі фінансово-економічних факторів ключовим є рівень достатності капіталу банку, оскільки він визначає можливості розширення діяльності та стійкість до ризиків, наприклад, здатність банку видавати великі корпоративні кредити.

Серед організаційно-управлінських факторів визначальною є якість системи ризик-менеджменту, що дозволяє ефективно управляти кредитним портфелем та мінімізувати можливі втрати.

В групі технологічно-інформаційних факторів критичне значення має рівень автоматизації банківських процесів, зокрема наявність сучасного мобільного додатку, що забезпечує швидке та зручне обслуговування клієнтів.

Щодо кадрово-інтелектуальних факторів, вирішальним є рівень кваліфікації персоналу, особливо у сфері корпоративного бізнесу та управління активами.

З маркетингових факторів найбільший вплив має якість банківських послуг та сервісу, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та їх лояльність до банку.

На відміну від зовнішніх факторів, внутрішні піддаються управлінському впливу та можуть бути змінені банком для підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

Таким чином, аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність банку свідчить про складну систему взаємопов'язаних зовнішніх (макроекономічних, політико-правових, соціально-демографічних, технологічних та ринкових) та внутрішніх (фінансово-економічних, організаційно-управлінських, технологічно-інформаційних, кадрово-інтелектуальних та маркетингових) факторів, при цьому ефективність банку у конкурентному середовищі залежить як від його здатності адаптуватися до зовнішніх умов, так і від спроможності оптимально управляти внутрішніми факторами.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності банку

В сучасних умовах розвитку банківського сектору оцінка конкурентоспроможності банку є важливим інструментом управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони установи, визначити її позицію на ринку та розробити ефективну конкурентну стратегію.

Основними цілями оцінки конкурентоспроможності банку є:

- визначення поточного рівня конкурентоспроможності;
- виявлення конкурентних переваг та недоліків;
- порівняння з конкурентами;
- обґрунтування управлінських рішень;
- моніторинг ефективності вжитих заходів [14].

Оцінка конкурентоспроможності банку має базуватися на таких принципах:

- 1) комплексність (врахування всіх аспектів діяльності);
- 2) об'єктивність (використання достовірних даних);
- 3) регулярність (систематичне проведення оцінки);
- 4) порівнянність (можливість зіставлення показників);
- 5) практична значущість (можливість використання результатів).

Оцінка конкурентоспроможності банку є складним і багатоаспектним процесом через необхідність врахування великої кількості кількісних та якісних показників, обмеженість доступу до інформації про конкурентів, динамічність змін зовнішнього середовища, суб'єктивність експертних оцінок та відсутність єдиної універсальної методики, яка б враховувала всі аспекти конкурентної позиції банку на ринку [29]. Тому при проведенні оцінки конкурентоспроможності банку виникають певні проблеми:

- складність отримання повної інформації про конкурентів;
- відсутність єдиної методики оцінки;
- суб'єктивність якісних показників;
- динамічність зовнішнього середовища;
- комплексність взаємозв'язків між показниками.

У сучасній економічній науці та практиці банківського менеджменту існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності банку, які можна систематизувати за п'ятьма основними групами залежно від способу проведення оцінки, характеру показників та форми представлення результатів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності банку [14]

Група методів	Сутність методу	Основні інструменти
1	2	3
Матричні методи	Аналіз конкурентоспроможності здійснюється в динаміці, з урахуванням життєвого циклу банківського продукту та позиції на ринку	1) матриця БКГ (аналіз частки ринку та темпів зростання); 2) матриця McKinsey (оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції); 3) матриця Shell/DPM (перспективи галузі та конкурентоспроможність); SWOT-аналіз
Інтегральні методи	Комплексна оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку єдиного узагальнюючого показника	1) розрахунок інтегрального показника; 2) рейтингова оцінка; бальна оцінка; 3) таксономічний аналіз
Графічні методи	Оцінка конкурентоспроможності через побудову багатовимірних графіків на основі різних показників діяльності	1) багатокутник конкурентоспроможності; 2) радар конкурентоспроможності; 3) метод профілів; 4) графіки порівнянь
Рейтингові методи	Визначення місця банку серед конкурентів на основі ключових показників діяльності	1) експертні оцінки; 2) методи ранжування; 3) міжнародні рейтинги; 4) національні банківські рейтинги
Статистичні методи	Оцінка конкурентоспроможності з використанням статистичного апарату та економетричних моделей	1) кластерний аналіз; 2) факторний аналіз; 3) дискримінантний аналіз; 4) регресійні моделі

В умовах сучасного розвитку банківської системи України можливості застосування різних методів оцінки конкурентоспроможності мають певні особливості та обмеження. Зокрема:

- використання матричних методів ускладнюється через динамічність ринкового середовища та обмежений доступ до інформації про конкурентів, проте SWOT-аналіз залишається дієвим інструментом оцінки;

- інтегральні методи широко застосовуються завдяки можливості комплексної оцінки, особливо з використанням даних фінансової звітності банків, яка є публічною відповідно до вимог НБУ;

- графічні методи використовуються переважно як допоміжний інструмент візуалізації результатів аналізу;

- рейтингові методи набули значного поширення через наявність регулярних оцінок міжнародних та національних рейтингових агентств, а також публічних рейтингів НБУ;

- застосування статистичних методів обмежується необхідністю формування значних масивів достовірних даних, проте вони ефективні при аналізі фінансових показників окремих банків.

Варто звернути увагу на таке поняття, як фінансова конкурентоспроможність банку. Це комплексна характеристика здатності банківської установи ефективно використовувати свої фінансові ресурси та можливості для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

Основними складовими фінансової конкурентоспроможності банку є:

- достатність капіталу та його якість;
- стабільність ресурсної бази;
- якість активів та їх дохідність;
- рівень ліквідності;
- ефективність управління витратами;
- прибутковість діяльності;
- фінансова стійкість.

Рівень фінансової конкурентоспроможності визначає здатність банку конкурувати на різних сегментах ринку, можливості розширення своєї діяльності, стійкість до ринкових ризиків, а також привабливість для клієнтів та інвесторів і перспективи розвитку.

Відповідно, фінансова конкурентоспроможність має свої методи оцінки, які також можна класифікувати (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Методи оцінки фінансової конкурентоспроможності банку [29]

Забезпечення високого рівня фінансової конкурентоспроможності є ключовим завданням банківського менеджменту, оскільки саме фінансові показники визначають можливості банку щодо розширення діяльності, впровадження інновацій та залучення нових клієнтів. Регулярна оцінка фінансової конкурентоспроможності дозволяє виявляти проблемні аспекти діяльності банку, приймати своєчасні управлінські рішення та формувати ефективну конкурентну стратегію розвитку банківської установи.

Таким чином, дослідження методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності банку свідчить про наявність широкого спектру методів (матричних, інтегральних, графічних, рейтингових та статистичних), кожен з яких має свої переваги та обмеження, а їх комплексне використання з особливим акцентом на оцінку фінансової конкурентоспроможності дозволяє отримати об'єктивну характеристику конкурентної позиції банку та розробити ефективні управлінські рішення щодо її зміцнення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю комерційного банку, що дозволило сформулювати наступні висновки.

На основі аналізу наукових підходів встановлено, що конкуренція є фундаментальною економічною категорією, яка в банківському секторі має специфічні особливості. Систематизація теоретичних підходів дозволила виділити три основні напрями дослідження конкуренції: поведінковий, що розглядає конкуренцію як суперництво між учасниками ринку; структурний, що акцентує увагу на аналізі ринкового середовища; та функціональний, що трактує конкуренцію як механізм розвитку економіки.

Визначено, що банківська конкуренція характеризується рядом специфічних рис: жорстким регулюванням з боку наглядових органів, нематеріальним характером банківських послуг, розширенням кола конкурентів за рахунок фінтех-компаній, високим рівнем залежності від довіри клієнтів та необхідністю постійних інновацій.

Конкурентоспроможність банку визначено як комплексну характеристику банківської установи, що відображає її здатність функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища, ефективно використовуючи наявні ресурси та конкурентні переваги для задоволення потреб клієнтів та досягнення стійких ринкових позицій. Виділено основні характеристики конкурентоспроможності банку: комплексність, відносний характер, динамічність, адаптивність та об'єктивність.

Досліджено структуру конкурентоспроможності банку, яка включає п'ять взаємопов'язаних складових: фінансову (достатність капіталу, ліквідність, прибутковість), клієнтську (якість обслуговування, продуктивний ряд), технологічну (рівень діджиталізації, інновації), організаційну (корпоративне

управління, бізнес-процеси) та кадрову (професіоналізм персоналу, корпоративна культура).

Проведений аналіз дозволив систематизувати фактори впливу на конкурентоспроможність банку, які поділяються на зовнішні та внутрішні. При цьому визначено, що ефективність банку у конкурентному середовищі залежить як від його здатності адаптуватися до зовнішніх умов, так і від спроможності оптимально управляти внутрішніми факторами.

Досліджено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності банку та виділено п'ять основних груп методів: матричні, інтегральні, графічні, рейтингові та статистичні. Визначено, що комплексне використання різних методів з акцентом на оцінку фінансової конкурентоспроможності дозволяє отримати найбільш об'єктивну характеристику конкурентної позиції банку та розробити ефективні управлінські рішення щодо її зміцнення.

Таким чином, проведене дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю банку створює необхідне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів забезпечення конкурентних позицій банківських установ на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРСИББАНК»)

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Укрсиббанк»

Як приклад для аналізу конкурентоспроможності комерційного банку було обрано АТ «Укрсиббанк», оскільки даний банк має вагомі конкурентні переваги, які доцільно дослідити. Зокрема, він входить до міжнародної групи BNP Paribas, займає стабільні ринкові позиції, має розвинену мережу відділень, впроваджує інноваційні технологічні рішення. Маючи тривалу історію діяльності, даний банк постійно займає лідируючі сходинки в різноманітних рейтингах, демонструючи активну конкурентну позицію. Важливо також те, що Укрсиббанк має достатньо багато джерел з доступними даними для аналізу (повна фінансова звітність, регулярні звіти для НБУ, публічна інформація про діяльність, рейтинги міжнародних агентств). Таким чином, дослідження буде здійснюватись на прикладі даного банку.

Укрсиббанк був заснований у 1990 році як закрите акціонерне товариство. Розглянемо основні етапи розвитку банку (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Етапи розвитку АТ «Укрсиббанк» [23]

Сьогодні Укрсиббанк - це сучасний універсальний банк, що входить до міжнародної фінансової групи BNP Paribas та є одним із найбільших іноземних банків в Україні.

Актуальна повна назва банку - акціонерне товариство "Укрсиббанк", скорочена назва - АТ «Укрсиббанк».

У 2018 році відповідно до Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів" (№2210-VIII від 16.11.2017 р.) банк змінив свою організаційно-правову форму з публічного акціонерного товариства (ПАТ) на приватне акціонерне товариство (ПрАТ), а пізніше, відповідно до вимог законодавства - на акціонерне товариство (АТ) [23].

Структура власності банку: 60% акцій належить BNP Paribas Group (Франція), 40% акцій належить Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Банк здійснює діяльність на підставі банківської ліцензії №75 від 05.10.2011 року, виданої Національним банком України [23].

Як частина міжнародної банківської групи BNP Paribas, АТ «Укрсиббанк» має чітко визначені стратегічні орієнтири:

1. Місія: Забезпечувати надійне та інноваційне фінансове партнерство для клієнтів, пропонуючи найкращі європейські банківські рішення та сприяючи сталому розвитку суспільства.

2. Візія: Бути провідним банком в Україні, що поєднує міжнародну експертизу з глибоким розумінням локального ринку, встановлюючи стандарти якості банківського обслуговування та впроваджуючи інноваційні фінансові технології.

3. Стратегічні цілі:

- зміцнення ринкових позицій через: розширення клієнтської бази, збільшення частки ринку в ключових сегментах та підвищення якості активів;

- технологічна трансформація: діджиталізація банківських послуг, впровадження інноваційних рішень, модернізація ІТ-інфраструктури;
- підвищення операційної ефективності завдяки оптимізації бізнес-процесів, зниженню операційних витрат та підвищенню продуктивності праці;
- розвиток людського капіталу шляхом підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних систем мотивації, розвитку корпоративної культури;
- забезпечення сталого розвитку, а саме: відповідальне кредитування, впровадження ESG-принципів та підтримка соціальних ініціатив [23].

Для визначення місця АТ «Укрсиббанк» на банківському ринку України проаналізуємо його позиції за ключовими показниками станом на кінець 2023 року:

1. За розміром активів входить до топ-10 банків України (загальні активи складають понад 100 млрд. грн.), займає 7-е місце серед усіх банків і 1-е місце серед банків з іноземним капіталом, а також входить до групи найбільших банків за класифікацією НБУ.

2. АТ «Укрсиббанк» має найвищі рейтинги надійності серед банків України, стабільно демонструє високі фінансові результати та є одним із найбільш прозорих банків за оцінками експертів.

3. Ринкові позиції: банк обслуговує понад 2 млн. клієнтів, має розгалужену мережу із більш ніж 250 відділень та представлений у всіх регіонах України.

4. Ключові сегменти:

Щодо роздрібного банкінгу, то банк входить в топ-5 за обсягом депозитів фізичних осіб, є одним із лідерів карткового банківського ринку (більше 3 млн. випущених платіжних карток), має розвинений інтернет-банкінг. Банк володіє доволі великою мережею банкоматів та терміналів самообслуговування, пропонує клієнтам сучасний мобільний додаток UKRSIB online. Потреби роздрібного споживача задовольняються за рахунок широкої лінійки

депозитних та кредитних продуктів, а також спеціальних програм для преміум-клієнтів.

Корпоративний бізнес: банк обслуговує понад 30 000 корпоративних клієнтів, спеціалізується на міжнародних компаніях та є лідером у торговому фінансуванні. Синергія з групою BNP Paribas дозволяє Укрсиббанку здійснювати експертизу в міжнародних розрахунках.

У сегменті МСБ банк також є одним із ключових гравців, пропонуючи клієнтам спеціальні програми кредитування та комплексні рішення для підприємців. Банк також приймає участь у державних програмах підтримки бізнесу.

5. Інноваційність та технології: банк здійснює постійне оновлення своїх цифрових сервісів, впроваджує безконтактні технології та розвиває альтернативні канали обслуговування. Крім того, важливим аспектом діяльності в сучасних умовах є безпека даних, тому банк здійснює інвестиції в кібербезпеку, забезпечуючи високий рівень захисту інформації.

6. Банк характеризується високим рівнем соціальної відповідальності бізнесу, що проявляється в реалізації ESG-стратегії та різноманітних екологічних ініціатив, підтримці освітніх проєктів та розвитку фінансової грамотності, підтримці благодійних проєктів.

Ця інформація демонструє стійкі позиції банку на ринку та його комплексний підхід до розвитку різних напрямів бізнесу.

Правильна організаційна структура є фундаментальним елементом успішного функціонування банку, оскільки забезпечує чіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності між підрозділами, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити швидкість прийняття рішень та ефективність контролю, а також створює основу для реалізації стратегічних цілей банку та підтримання його конкурентних позицій на ринку.

Розглянемо організаційну структуру АТ «Укрсиббанк»(рис. 2.2).

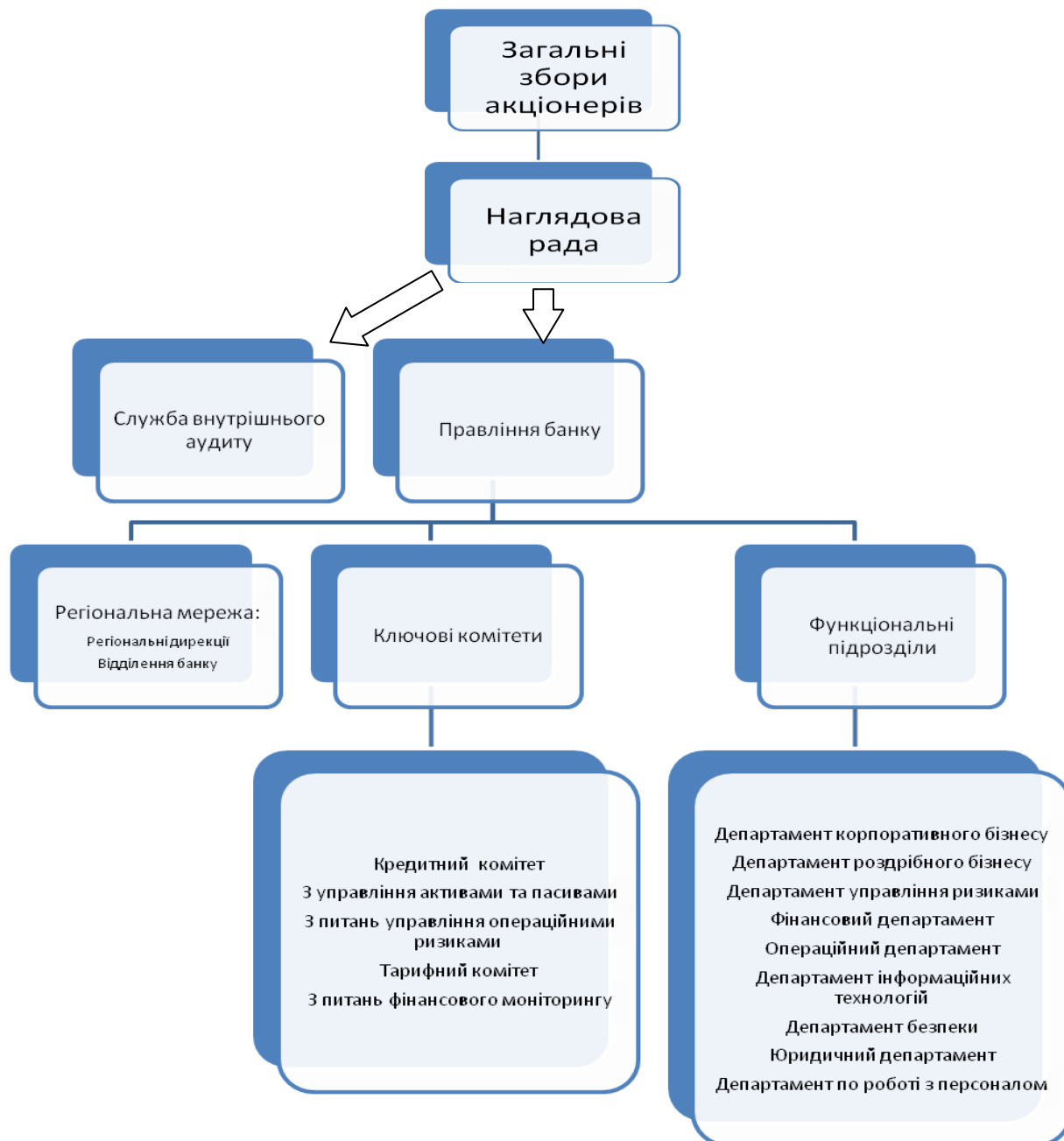


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ «Укрсиббанк» [23]

АТ «Укрсиббанк» має класичну для великого комерційного банку ієрархічну організаційну структуру, яка включає: вищий рівень управління (Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління банку), ключові комітети, функціональні підрозділи банку та його регіональну мережу та незалежні контрольні підрозділи (внутрішній аудит та комплаєнс).

Схема показує ієрархічні зв'язки та підпорядкування між різними підрозділами банку. Дивізійна організаційна структура управління поєднує функціональний та територіальний принципи побудови, де ключові управлінські рішення приймаються колегіально через систему профільних комітетів, а операційна діяльність здійснюється через мережу функціональних департаментів та регіональних підрозділів під загальним керівництвом Правління банку та наглядом Наглядової ради.

Особливості організаційної структури даного банку полягають в наступному:

- спостерігається чітка ієрархія та розподіл повноважень;
- побудована матрична система управління, що поєднує функціональну та територіальну структури;
- присутня наявність незалежних контрольних підрозділів (внутрішній аудит, комплаєнс);
- оскільки банк є частиною великої корпорації, характерна інтеграція з корпоративною структурою материнської компанії BNP Paribas.

Перейдемо до оцінки продуктової політики банку. Продуктова політика є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності АТ «УКРСИББАНК», оскільки саме через розробку та впровадження інноваційних банківських продуктів, що відповідають потребам різних клієнтських сегментів, банк формує свої конкурентні переваги на ринку банківських послуг та забезпечує стабільні позиції в банківському секторі України.

Продуктова політика АТ «Укрсиббанк» орієнтована на комплексне обслуговування різних сегментів клієнтів та характеризується широкою диверсифікацією банківських продуктів і послуг. Банк пропонує повний спектр класичних банківських продуктів, включаючи розрахунково-касове обслуговування, кредитування, депозитні програми, карткові продукти, а також спеціалізовані послуги для різних категорій клієнтів (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Продуктова лінійка АТ «Укрсиббанк» [23]

Продуктова лінійка для роздрібною сегменту включає споживче кредитування, іпотечні кредити, пакети платіжних карток, депозитні програми з різними умовами розміщення коштів, грошові перекази та платіжні сервіси. Для корпоративних клієнтів банк пропонує комплексні рішення з корпоративного кредитування, торгового фінансування, обслуговування зовнішньоекономічної діяльності, зарплатні проекти та спеціалізовані галузеві продукти. Особливу увагу банк приділяє розвитку цифрових сервісів, пропонуючи клієнтам сучасні рішення для дистанційного банківського обслуговування через системи UKRSIB online та мобільний додаток.

Отже, АТ «Укрсиббанк» реалізує комплексну та збалансовану продуктову політику, яка базується на диференційованому підході до різних сегментів клієнтів, широкому асортименті традиційних та інноваційних банківських продуктів, розвиненій територіальній мережі та потужному кадровому потенціалі, що в сукупності формує міцну основу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку на ринку банківських послуг України.

Територіальне покриття АТ «Укрсиббанк» характеризується розгалуженою мережею відділень та точок продажу, що забезпечує широку присутність банку в усіх регіонах України. Станом на 2023 рік банк має близько 250 відділень у більшості обласних центрів та великих містах країни, що дозволяє забезпечувати якісне обслуговування як роздрібних, так і корпоративних клієнтів. Розвинена інфраструктура банку також включає широку мережу банкоматів та терміналів самообслуговування, що разом із сучасними цифровими каналами обслуговування (UKRSIB online та мобільний додаток) забезпечує клієнтам зручний доступ до банківських послуг 24/7. Така стратегія територіального розвитку дозволяє банку ефективно конкурувати на ринку банківських послуг та підтримувати високий рівень доступності своїх продуктів для різних категорій клієнтів.

Кадровий потенціал АТ «Укрсиббанк» є важливим стратегічним ресурсом банку та основою його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Загальна чисельність персоналу банку станом на 2023 рік становить понад 5000 співробітників, які забезпечують ефективну роботу розгалуженої мережі відділень та головного офісу. Банк має розвинену систему корпоративного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що включає як внутрішні тренінги, так і можливості міжнародного стажування в межах групи BNP Paribas. Особлива увага приділяється розвитку компетенцій співробітників у сфері цифрових технологій та клієнтського сервісу, що дозволяє банку підтримувати високі стандарти обслуговування та впроваджувати інноваційні рішення [23].

АТ «Укрсиббанк» здійснює свою діяльність на підставі банківської ліцензії №75, виданої Національним банком України, що надає право на проведення повного спектру банківських операцій. Банк є активним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), що забезпечує додатковий захист інтересів вкладників. Крім того, банк має всі необхідні ліцензії від Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку для

здійснення операцій на фондовому ринку та депозитарної діяльності. Важливим аспектом є відповідність банку міжнародним стандартам, що підтверджується наявністю сертифікатів якості ISO та дотриманням вимог міжнародної групи BNP Paribas щодо ризик-менеджменту та комплаєнс-контролю.

Отже, можна підсумувати, що банк є потужною фінансовою установою з розвиненою організаційною структурою, широкою продуктовою лінійкою та значним територіальним покриттям. Наявність необхідних ліцензій та дозволів, підтримка міжнародної групи BNP Paribas, професійний кадровий склад та розвинена мережа відділень створюють міцну основу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку на ринку банківських послуг України. Особлива увага банку до розвитку цифрових технологій та інноваційних рішень, разом із клієнтоорієнтованою продуктовою політикою, дозволяють АТ «Укрсиббанк» ефективно задовольняти потреби різних сегментів клієнтів та підтримувати стійкі конкурентні позиції на банківському ринку.

2.2 Оцінка фінансових показників та ринкових позицій банку

У сучасних умовах розвитку банківського сектору України важливим аспектом оцінки конкурентоспроможності банку є аналіз його фінансових показників та ринкових позицій, що дозволяє визначити ефективність діяльності установи та її місце серед конкурентів. Для АТ «Укрсиббанк» такий аналіз є особливо актуальним, враховуючи його статус як системно важливого банку та члена міжнародної фінансової групи BNP Paribas. Комплексна оцінка фінансових показників та ринкових позицій банку дозволить визначити його конкурентні переваги, виявити потенційні ризики та оцінити перспективи подальшого розвитку на банківському ринку України.

Почнемо з аналізу основних фінансових показників АТ «Укрсиббанк». Для проведення глибокого аналізу нам потрібні дані фінансової звітності.

Пропоную розглянути ключові показники за останні кілька років, щоб оцінити динаміку та тренди розвитку банку.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр., млрд. грн. [23]

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2021, %
1	2	3	4	5
Активи	65.3	71.2	78.5	20.2
Кредитний портфель	25.8	27.6	30.2	17.1
Депозити клієнтів	52.4	56.8	62.3	18.9
Власний капітал	7.2	7.8	8.5	18.1
Чистий прибуток	1.4	1.6	1.8	28.6

Аналіз представлених у таблиці даних свідчить про наступне:

1. Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільна позитивна динаміка всіх ключових фінансових показників банку.

2. Загальні активи зросли на 20,2% - з 65,3 млрд. грн. у 2021 році до 78,5 млрд. грн. у 2023 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності банку.

3. Кредитний портфель демонструє приріст на 17,1%, збільшившись до 30,2 млрд. грн., що вказує на активізацію кредитної діяльності.

4. Депозити клієнтів зросли на 18,9% до 62,3 млрд. грн., що свідчить про зростання довіри клієнтів до банку.

5. Власний капітал збільшився на 18,1% і досяг 8,5 млрд. грн., забезпечуючи стабільну основу для подальшого розвитку.

6. Найбільш динамічним показником виявився чистий прибуток, який зріс на 28,6% - з 1,4 млрд. грн. до 1,8 млрд. грн., що демонструє підвищення ефективності діяльності банку.

Проаналізуємо детальніше структуру та динаміку активів банку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура та динаміка активів АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр., млрд. грн. [23]

Показники	2021, млрд. грн.	2021, %	2022, млрд. грн.	2022, %	2023, млрд. грн.	2023, %
1	2	3	4	5	6	7
Грошові кошти та їх еквіваленти	12.4	19.0	13.5	19.0	15.2	19.4
Кредити клієнтам	25.8	39.5	27.6	38.8	30.2	38.5
Інвестиційні цінні папери	22.1	33.8	24.8	34.8	27.5	35.0
Інші активи	5.0	7.7	5.3	7.4	5.6	7.1
Всього активів	65.3	100.0	71.2	100.0	78.5	100.0

Аналізуючи структуру та динаміку активів АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 роки, можна зробити такі висновки.

В структурі активів найбільшу частку займають кредити клієнтам (38-39% від загальних активів), що відповідає основній функції банку як кредитної установи. Протягом аналізованого періоду обсяг кредитного портфеля зріс з 25,8 до 30,2 млрд. грн.

Другою за величиною складовою активів є інвестиційні цінні папери, частка яких становить 33-35%. Їх обсяг збільшився з 22,1 до 27,5 млрд. грн., що свідчить про активну інвестиційну діяльність банку.

Грошові кошти та їх еквіваленти складають близько 19% активів із тенденцією до зростання в абсолютному вимірі (з 12,4 до 15,2 млрд. грн.), що забезпечує достатній рівень ліквідності банку.

Інші активи займають найменшу частку (7-8%) та демонструють помірне зростання з 5,0 до 5,6 млрд. грн.

Загальна сума активів за аналізований період зросла на 13,2 млрд. грн. (20.2%), що свідчить про стабільний розвиток банку та розширення масштабів його діяльності.

Отже, структура активів банку є добре диверсифікованою та збалансованою, що сприяє мінімізації ризиків та забезпеченню стабільного функціонування банку.

Проаналізуємо якість кредитного портфеля АТ «УКРСИББАНК» за допомогою основних показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз якості кредитного портфеля АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. [23]

Показники	2021	2022	2023
1	2	3	4
Кредитний портфель, млрд. грн.	25.8	27.6	30.2
Непрацюючі кредити (NPL), млрд. грн.	1.8	1.7	1.5
Частка NPL, %	7.0	6.2	5.0
Резерви під кредитні ризики, млрд. грн.	2.1	2.0	1.9
Коефіцієнт покриття NPL резервами, %	116.7	117.6	126.7
Частка кредитів юридичним особам, %	65.5	66.3	67.2
Частка кредитів фізичним особам, %	34.5	33.7	32.8

Дані таблиці свідчать про наступне:

1. Щодо загальної якості портфеля:

- спостерігається стабільне зростання кредитного портфеля з 25,8 до 30,2 млрд. грн.;

- частка непрацюючих кредитів (NPL) демонструє позитивну тенденцію до зниження з 7,0% до 5,0%;

- обсяг NPL зменшився з 1,8 до 1,5 млрд. грн., що свідчить про ефективну роботу з проблемною заборгованістю.

2. Резервування:

- рівень резервів під кредитні ризики поступово знижується з 2,1 до 1,9 млрд. грн.;

- коефіцієнт покриття NPL резервами зріс з 116,7% до 126,7%, що свідчить про консервативну політику резервування;

- забезпечено достатній запас міцності для покриття можливих збитків.

3. Структура портфеля:

- переважають кредити юридичним особам (67,2% у 2023 році);

- частка кредитів фізичним особам становить 32,8%;

- спостерігається незначне збільшення частки корпоративного кредитування.

Отже, аналіз якості кредитного портфеля АТ «Укрсиббанк» за досліджуваний період демонструє позитивну динаміку, що характеризується високою якістю та тенденцією до покращення основних показників, ефективною системою управління кредитними ризиками, консервативною політикою резервування, збалансованою структурою та стабільним зростанням обсягів кредитування при одночасному зниженні рівня проблемної заборгованості, що в сукупності свідчить про виважену кредитну політику банку та його високу конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

Проаналізуємо структуру зобов'язань та капіталу аналізованого банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз структури зобов'язань та капіталу АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. [23]

Показники	2021	2021, %	2022	2022, %	2023	2023, %
1	2	3	4	5	6	7
Кошти клієнтів	52.4	80.2	56.8	79.8	62.3	79.4
Кошти банків	3.2	4.9	3.8	5.3	4.5	5.7
Інші зобов'язання	2.5	3.8	2.8	3.9	3.2	4.1
Власний капітал	7.2	11.1	7.8	11.0	8.5	10.8
Всього пасивів	65.3	100.0	71.2	100.0	78.5	100.0

Аналіз структури зобов'язань та капіталу АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 роки показує:

1. Кошти клієнтів є основним джерелом фінансування банку та становлять близько 80% загальних пасивів. Висока частка клієнтських коштів свідчить про високу довіру до банку.

2. Кошти банків займають відносно невелику частку (4,9-5,7%), що показує низьку залежність від міжбанківського фінансування.

3. Частка власного капіталу стабільно складає близько 11% пасивів, що забезпечує достатній рівень фінансової стійкості банку.

Така структура зобов'язань та капіталу свідчить про стабільну та надійну ресурсну базу банку, з переважанням клієнтських коштів як основного джерела фінансування, що підтверджує високий рівень довіри до банку та його стійкі позиції на ринку банківських послуг.

Далі розглянемо показники ліквідності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр.
[23]

Показники	Нормативне значення	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), %	≥ 100	235.4	248.6	262.8
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), %	≥ 100	128.5	132.7	138.4
Коефіцієнт миттєвої ліквідності, %	≥ 20	68.2	72.4	75.8
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	≥ 40	85.6	88.3	92.5

Як видно з таблиці, усі показники ліквідності банку не лише відповідають нормативним вимогам НБУ, але й значно їх перевищують, демонструючи позитивну динаміку протягом аналізованого періоду, що свідчить про високу платоспроможність банку та його здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами.

Аналіз показників прибутковості є ключовим елементом оцінки конкурентоспроможності банку, оскільки саме через призму фінансових результатів можна оцінити ефективність діяльності банківської установи, її здатність генерувати доходи та управляти витратами, а також потенціал для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій. Особливу увагу при оцінці прибутковості приділяють таким показникам як рентабельність активів та капіталу, чиста процентна маржа та операційна ефективність, які дозволяють комплексно оцінити результативність бізнес-моделі банку та його конкурентні переваги.

Таблиця 2.6 – Показники прибутковості АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. [23]

Показники	2021	2022	2023
1	2	3	4
Чистий прибуток, млрд. грн.	1.4	1.6	1.8
Рентабельність активів (ROA), %	2.14	2.25	2.29
Рентабельність капіталу (ROE), %	19.4	20.5	21.2
Чиста процентна маржа (NIM), %	5.8	6.2	6.5
Співвідношення витрат до доходів (CIR), %	48.5	47.2	45.8
Чистий комісійний дохід, млрд. грн.	1.2	1.4	1.6

Аналіз показників прибутковості АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 роки демонструє стабільне зростання ефективності діяльності банку:

1. Чистий прибуток демонструє стабільне зростання з 1,4 до 1,8 млрд. грн. Позитивна динаміка свідчить про ефективність бізнес-моделі.

2. Показники рентабельності: ROA зріс з 2,14% до 2,29%, що свідчить про підвищення ефективності використання активів. ROE збільшився з 19,4% до 21,2%, демонструючи зростання віддачі на вкладений капітал. Обидва показники значно перевищують середні по банківській системі

3. Операційна ефективність:

- чиста процентна маржа (NIM) зросла з 5,8% до 6,5%;
- показник CIR знизився з 48,5% до 45,8%, що вказує на підвищення операційної ефективності;

- чистий комісійний дохід збільшився з 1,2 до 1,6 млрд. грн.

Загальна оцінка показників прибутковості свідчить про високу ефективність діяльності банку, стабільне зростання доходів та оптимізацію витрат, що забезпечує міцні конкурентні позиції на ринку банківських послуг.

Аналіз ринкових позицій банку є важливим етапом оцінки його конкурентоспроможності, оскільки дозволяє визначити місце банку в конкурентному середовищі, оцінити його частку на різних сегментах банківського ринку та виявити тенденції розвитку. Особливого значення набуває дослідження динаміки основних ринкових показників, таких як частка

ринку за активами, кредитами та депозитами, а також аналіз позиції серед банків-конкурентів та динаміки клієнтської бази, що в комплексі дає можливість оцінити конкурентні позиції банку та перспективи їх зміцнення.

Таблиця 2.7 – Ринкові позиції АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. в банківському секторі України [23, 24]

Показники	2021	2022	2023
1	2	3	4
Частка ринку за активами, %	4.2	4.5	4.8
Місце за активами серед банків України	7	6	6
Частка ринку за кредитами, %	3.8	4.1	4.4
Частка ринку за депозитами, %	4.5	4.8	5.1
Кількість активних клієнтів, тис.	2,150	2,380	2,620
Приріст клієнтської бази, %	8.5	10.7	10.1

Аналізуючи ринкові позиції АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 роки, можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено стабільне зростання частки ринку за активами з 4,2% до 4,8%, що дозволило банку піднятися з 7-го на 6-те місце серед банків України та зміцнити ринкові позиції.

2. Позитивну динаміку демонструє частка ринку за кредитами, яка зросла з 3,8% до 4,4%, і це свідчить про активну кредитну політику та розширення присутності банку на кредитному ринку.

3. Щодо частки ринку за депозитами, спостерігається стабільне збільшення показника з 4,5% до 5,1%, що є найвищою часткою серед основних показників діяльності банку та свідчить про високу довіру вкладників.

4. Аналізуючи позицію серед банків-конкурентів, варто відзначити, що банк входить до ТОП-10 банків України, стабільно утримуючи 6-ту позицію протягом останніх двох років, при цьому його конкурентні позиції продовжують посилюватися.

5. Динаміка клієнтської бази характеризується зростанням кількості активних клієнтів з 2,15 млн. до 2,62 млн. та стабільним щорічним приростом понад 10%, що підтверджує ефективність клієнтської політики банку.

Отже, загальна оцінка ринкових позицій показує, що АТ «Укрсиббанк» демонструє позитивну динаміку за всіма ключовими показниками, посилює свої конкурентні позиції та нарощує частку ринку, що підтверджується стабільним зростанням клієнтської бази та покращенням позицій у рейтингу банків України.

Таким чином, позитивна динаміка основних показників діяльності, включаючи зростання активів, збільшення кредитного портфеля, розширення депозитної бази та зростання власного капіталу свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку. Банк демонструє високі показники надійності та якості обслуговування, що підтверджується його входженням до ТОП-10 банків України та утриманням 6-ї позиції за основними показниками діяльності. Зростання клієнтської бази та високі рейтингові позиції за різними критеріями оцінювання свідчать про довіру клієнтів та стійкі конкурентні переваги банку на ринку банківських послуг.

2.3 Аналіз конкурентних переваг і недоліків банку

У сучасних умовах розвитку банківського сектору України важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності банку є комплексний аналіз його конкурентних переваг та недоліків, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності установи, оцінити її позиції на ринку та розробити ефективні стратегії подальшого розвитку. Для АТ «Укрсиббанк» такий аналіз є особливо актуальним з огляду на його статус як системно важливого банку та члена міжнародної фінансової групи BNP Paribas, що вимагає постійного моніторингу конкурентних позицій та пошуку шляхів їх зміцнення в умовах динамічного розвитку банківського ринку України.

Розглянемо позиції досліджуваного банку у рейтингах банків, що функціонують на українському ринку.

Банківські рейтинги - це система оцінки діяльності банків, яка дозволяє визначити їх надійність, ефективність та конкурентоспроможність на основі аналізу кількісних та якісних показників діяльності. Сутність банківських рейтингів полягає в тому, що вони є результатом комплексної оцінки банківської установи за встановленими критеріями, відображають позицію банку відносно інших учасників ринку та здійснюються незалежними рейтинговими агентствами та аналітичними центрами.

Отже, розглянемо рейтинг надійності банків станом на січень 2025 від FORINSURER (рис. 2.4).

1. [ПриватБанк*](#) (державний)
2. [Ощадбанк*](#) (державний)
3. [Укрексімбанк*](#) (державний)
4. [Креді Агріколь Банк](#) (Credit Agricole, Франція, є дочірній банк в рф) **
5. [Ukrsibbank](#) (BNP Paribas Group, Франція, є дочірній банк в рф) **
6. [Кредобанк](#) (PKO Bank Polska, Польща)
7. [Укргазбанк*](#) (державний)
8. [СІТІбанк Україна](#) (Citigroup, США)
9. [ПроКредит Банк](#) (ProCredit Bank, Німеччина)
10. [Райффайзен Банк](#) (Raiffeisen International Bank, Австрія, є дочірній банк в рф) **
11. [Правекс-банк](#) (Intesa Sanpaolo, Італія)
12. [ПУМБ](#) (СКМ Фінанс / Рінат Ахметов, Україна)
13. [ІНГ Банк Україна](#) (ING Group, Нідерланди, є дочірній банк в рф) **
14. [Універсал Банк](#) (Bailean, Кіпр / Сергій Тігіпко, Україна)
15. [ОТП Банк](#) (OTP Bank, Угорщина, є дочірній банк в рф) **

Рисунок 2.4 – Рейтинг надійності банків станом на січень 2025 від FORINSURER [26]

На основі представленого рейтингу можна провести аналіз конкурентної позиції АТ «Укрсиббанк»:

Ринкова позиція: банк займає 5-те місце у загальному рейтингу, входить до групи найбільших банків України та є одним з провідних банків з іноземним капіталом.

Структура власності: належить до BNP Paribas Group (Франція), має міжнародну підтримку потужної фінансової групи та демонструє стабільність іноземного капіталу в Україні.

Конкурентне середовище: попереду знаходяться три державні банки (ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк), серед найближчих конкурентів - інші банки з іноземним капіталом (Креді Агріколь Банк), випереджає такі відомі міжнародні банківські групи, як Raiffeisen та Citigroup в даному рейтингу.

Порівняльні переваги: вища позиція порівняно з більшістю банків з іноземним капіталом, стабільна позиція серед системно важливих банків, підтримка надійної міжнародної фінансової групи.

Така позиція в рейтингу свідчить про сильні конкурентні позиції банку на українському ринку та ефективність обраної стратегії розвитку.

Наступним розглянемо рейтинг стійкості банків від Міністерства фінансів України (рис. 2.5).

На основі представленого рейтингу можна провести детальний аналіз конкурентних позицій АТ «Укрсиббанк»:

Загальний рейтинг банку: посідає 2-ге місце з показником 4,28, спостерігається незначне відставання від лідера (Райффайзен Банк – 4,33), випереджає більшість державних банків.

За окремими показниками: стресостійкість: 4,1 (високий рівень), лояльність вкладників: 4,2 (достатньо високий показник), оцінка аналітиків: 4,73 (найвищий показник серед усіх банків), місце в рейтингу по депозитах фізосіб: 7-ме місце.

Конкурентні переваги: найвища оцінка аналітиків (4,73), стабільні показники стресостійкості, збалансованість усіх показників.

Області для потенційного покращення: можливість підвищення позиції за депозитами фізосіб, потенціал для збільшення лояльності вкладників, незначне відставання від лідера за загальним рейтингом.

Такі рейтингові показники свідчать про сильні конкурентні позиції банку та високу оцінку його діяльності з боку експертів та клієнтів.











№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізосіб
1	 Райффайзен Банк	4.33 ★★★★★☆	4.1	4.8	4.02	4
2	 Укрсиббанк	4.28 ★★★★★☆	4.1	4.2	4.73	7
3	 Креді Агріколь Банк	4.27 ★★★★★☆	4.3	4.1	4.56	11
4	 Кредобанк	4.10 ★★★★★	4	4.3	4.02	13
5	 OTP Банк	4.00 ★★★★★	4.1	3.8	4.02	10
6	 Приватбанк	3.93 ★★★★★	3.6	4	4.64	1
7	 Прокредит Банк	3.84 ★★★★★	3.8	3.7	4.2	15
8	 Універсал Банк	3.82 ★★★★★	3	4.9	3.76	3
9	 Ощадбанк	3.76 ★★★★★	3	4.3	4.47	2
10	 Укргазбанк	3.70 ★★★★★	3.6	3.6	4.2	9

Рисунок 2.5 – Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2024 від Мінфін [27]

Чи не найважливішим індикатором успішності будь-якого банку є його прибутковість. Тому розглянемо також рейтинг прибутковості банків від Opendatabot (рис. 2.6).

Місце	Назва банку	Листопад 2024	Листопад 2023	Місце у 2023
1	АТ «ПриватБанк»	56.31	54.46	1
2	АТ «Ощадбанк»	12.86	11.56	2
3	АТ «Райффайзен Банк»	6.95	7.43	3
4	АТ «Укресімбанк»	6.03	4.93	↑ 10
5	АТ «Креді Агріколь банк»	5.92	3.48	↑ 12
6	АТ «ПУМБ»	5.86	6.69	↓ 5
7	АТ «Універсал банк»	5.46	4.95	↑ 9
8	АБ «Укргазбанк»	5.04	4.08	↑ 11
9	АТ «Сітібанк»	4.54	5.37	↓ 7
10	АТ «УкрСиббанк»	4.14	6.87	↓ 4

Рисунок 2.6 – Рейтинг прибутковості банків станом на 11.2024 від Opendatabot [28]

На основі представленого рейтингу прибутковості банків можна проаналізувати позицію АТ «Укрсиббанк»:

Динаміка позиції: 2023 рік: 4-те місце з показником 6,87, листопад 2024: 10-те місце з показником 4,14. Отже, спостерігається зниження як рейтингової позиції, так і показника прибутковості.

Порівняння з конкурентами: значне відставання від лідера ринку (ПриватБанк: 56,31), показники нижчі за основних конкурентів з іноземним капіталом (Райффайзен Банк: 6,95, Креді Агріколь банк: 5,92), банк поступається позиціями державним банкам (Ощадбанк: 12,86, Укресімбанк: 6,03).

Тенденції розвитку: негативна динаміка зміни позиції (опустився з 4 на 10 місце), зменшення показника прибутковості (з 6,87 до 4,14), втрата конкурентних позицій у порівнянні з попереднім періодом.

Області для покращення: необхідність підвищення ефективності діяльності, пошук шляхів збільшення прибутковості, розробка заходів для відновлення конкурентних позицій.

Таким чином, сформуємо загальні конкурентні переваги і недоліки АТ «Укрсиббанк» (рис. 2.7).

Конкурентні переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none">• Підтримка міжнародної групи BNP Paribas• Висока надійність та стійкість• Збалансованість фінансових показників• Розвинена мережа відділень• Сучасні цифрові технології• Високий рівень сервісу• Диверсифікована продуктова лінійка• Професійна команда• Стабільна клієнтська база• Позитивна репутація• Ефективна система ризик-менеджменту	<ul style="list-style-type: none">• Зниження прибутковості• Вища вартість послуг порівняно з деякими конкурентами• Обмежена ринкова частка• Консервативна кредитна політика• Менша гнучкість порівняно з малими банками• Складні процедури прийняття рішень• Висока залежність від політики материнської компанії• Обмеження щодо деяких видів операцій• Недостатня маркетингова активність

Рисунок 2.7 – Конкурентні переваги і недоліки АТ «Укрсиббанк»

АТ «Укрсиббанк» має низку суттєвих конкурентних переваг, які зміцнюють його позиції на банківському ринку України. Ключовою перевагою банку є підтримка міжнародної групи BNP Paribas, що забезпечує доступ до передового міжнародного досвіду, сучасних технологій та впровадження високих стандартів банківської діяльності. Надійність та фінансова стійкість банку підтверджуються стабільними фінансовими показниками, ефективною системою ризик-менеджменту та високим рівнем капіталізації, що формує міцну основу для довгострокового розвитку. Значною конкурентною перевагою є також технологічність банку, яка проявляється у впровадженні сучасних

цифрових рішень, розвиненому інтернет-банкінгу та інноваційних банківських продуктах, що відповідають потребам сучасних клієнтів.

Водночас банк має певні недоліки, які можуть обмежувати його конкурентоспроможність на окремих сегментах ринку. До основних недоліків належить цінова політика банку, яка характеризується вищою вартістю послуг порівняно з деякими конкурентами, менш гнучкими умовами кредитування та консервативною процентною політикою. Також існує необхідність посилення позицій у сфері прибутковості та розширення ринкової частки.

Організаційні аспекти діяльності банку характеризуються наявністю складних процедур, тривалим процесом прийняття рішень та певними бюрократичними обмеженнями, що може впливати на оперативність обслуговування клієнтів. Залежність від материнської компанії проявляється у необхідності узгодження стратегічних питань та обмеженнях щодо самостійного прийняття рішень, що може впливати на гнучкість банку у реагуванні на зміни ринкового середовища.

Незважаючи на зазначені недоліки, сильні сторони банку суттєво переважають, що підтверджується його стабільними позиціями на ринку, високими рейтингами та зростаючою клієнтською базою. Висока якість обслуговування, що забезпечується професійним персоналом та індивідуальним підходом до клієнтів, разом із надійністю та інноваційністю створюють міцну основу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій банку.

2.4 Діагностика системи управління конкурентоспроможністю банку

В сучасних умовах розвитку банківського сектору України ефективна система управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором успіху банківської установи на ринку. Особливої актуальності питання діагностики системи управління конкурентоспроможністю набуває для АТ «Укрсиббанк» в контексті необхідності підтримки та зміцнення його ринкових позицій в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища.

Комплексна діагностика системи управління конкурентоспроможністю дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих управлінських механізмів, оцінити ефективність стратегічних рішень та визначити напрями вдосконалення системи управління для забезпечення стійких конкурентних переваг банку на ринку банківських послуг [2].



Рисунок 2.8 – Компоненти системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укрсиббанк»

Система управління конкурентоспроможністю АТ «Укрсиббанк» включає наступні взаємопов'язані компоненти:

1. Організаційно-управлінський компонент:
 - організаційна структура управління;
 - розподіл повноважень та відповідальності;
 - механізми прийняття рішень;
 - система внутрішнього контролю.
2. Стратегічний компонент:
 - стратегічне планування;
 - визначення цілей та завдань;

- розробка конкурентних стратегій;
 - моніторинг реалізації стратегії.
3. Інформаційно-аналітичний компонент:
- система збору та аналізу інформації;
 - оцінка конкурентних позицій;
 - аналіз ринкового середовища;
 - прогнозування тенденцій розвитку.
4. Операційний компонент:
- управління якістю послуг;
 - оптимізація бізнес-процесів;
 - контроль операційної діяльності;
 - управління витратами.
5. Інноваційний компонент:
- впровадження нових технологій;
 - розвиток цифрових сервісів;
 - модернізація продуктової лінійки;
 - управління інноваційними проектами.
6. Кадровий компонент:
- управління персоналом;
 - розвиток компетенцій;
 - система мотивації;
 - корпоративна культура.
7. Клієнтський компонент:
- управління відносинами з клієнтами;
 - підвищення якості обслуговування;
 - програми лояльності;
 - зворотний зв'язок з клієнтами.
8. Фінансовий компонент:
- управління фінансовими ресурсами;

- контроль фінансових показників;
- бюджетування;
- фінансове планування.

Усі ці компоненти взаємопов'язані та функціонують як єдина система, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності банку.

Проведений аналіз основних напрямів діагностики системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укрсиббанк» показав:

1. Оцінка ефективності управлінської структури.

АТ «Укрсиббанк» має чітку організаційну структуру, що відповідає міжнародним стандартам групи BNP Paribas. Спостерігається ефективний розподіл функцій та повноважень між підрозділами, хоча процес прийняття рішень інколи уповільнюється через необхідність узгодження з материнською компанією.

2. Аналіз системи стратегічного планування.

Банк має добре розроблену стратегію розвитку, що базується на принципах інноваційності та клієнтоорієнтованості. Механізми реагування на зміни ринкового середовища є достатньо гнучкими, проте реалізація стратегічних планів іноді стримується консервативним підходом до впровадження змін.

3. Оцінка системи моніторингу.

Застосовуються сучасні методи оцінки конкурентних позицій, регулярно проводиться аналіз ринкової ситуації. Система інформаційного забезпечення є розвиненою, але потребує додаткової автоматизації процесів збору та обробки даних.

4. Діагностика системи контролю.

Банк має високоефективну систему контролю якості послуг та розвинену систему ризик-менеджменту. Механізми зворотного зв'язку функціонують на належному рівні, хоча існує потенціал для вдосконалення швидкості реагування на клієнтські запити.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного у другому розділі комплексного аналізу конкурентоспроможності АТ «Укрсиббанк» можна зробити наступні висновки:

АТ «Укрсиббанк» є потужною фінансовою установою з розвиненою організаційною структурою та значним ринковим потенціалом. Банк входить до міжнародної групи BNP Paribas, що забезпечує доступ до передових технологій та міжнародної експертизи. Організаційна структура банку характеризується чіткою ієрархією, ефективним розподілом функцій та налагодженою системою контролю, що створює надійну основу для забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових показників демонструє стабільне зростання та високу ефективність діяльності банку. За період 2021-2023 років спостерігається позитивна динаміка ключових показників: активи зросли на 20,2%, кредитний портфель збільшився на 17,1%, депозити клієнтів зросли на 18,9%, а власний капітал - на 18,1%. Особливо варто відзначити зростання чистого прибутку на 28,6%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності банку.

Якість кредитного портфеля банку демонструє позитивну динаміку, що характеризується зниженням частки непрацюючих кредитів та підвищенням коефіцієнта покриття NPL резервами. Структура зобов'язань та капіталу є збалансованою, з переважанням клієнтських коштів (близько 80% пасивів), що свідчить про високу довіру до банку.

Показники ліквідності банку значно перевищують нормативні вимоги НБУ, демонструючи стабільне зростання протягом аналізованого періоду. Показники прибутковості також демонструють позитивну динаміку: рентабельність активів зростає до 2,29%, рентабельність капіталу досягла 21,2%, а операційна ефективність покращилась, що підтверджується зниженням показника CIR до 45,8%.

Ринкові позиції банку характеризуються стабільним зростанням частки ринку за всіма ключовими напрямками. Банк займає 6-те місце серед банків України за розміром активів, демонструє зростання частки ринку за кредитами та депозитами, а також стабільне збільшення клієнтської бази з щорічним приростом понад 10%.

Аналіз конкурентних переваг виявив сильні сторони банку, серед яких: підтримка міжнародної групи BNP Paribas, висока надійність та фінансова стійкість, розвинені технології та якісний клієнтський сервіс. Водночас існують певні недоліки, такі як висока вартість послуг, складні процедури прийняття рішень та залежність від материнської компанії.

Діагностика системи управління конкурентоспроможністю показала наявність комплексного підходу до забезпечення конкурентних переваг банку через взаємодію восьми ключових компонентів: організаційно-управлінського, стратегічного, інформаційно-аналітичного, операційного, інноваційного, кадрового, клієнтського та фінансового. Ефективність цієї системи підтверджується стабільними ринковими позиціями та високими рейтинговими оцінками банку.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про високий рівень конкурентоспроможності АТ «Укрсиббанк» на банківському ринку України, що підтверджується стабільними фінансовими показниками, зростаючою клієнтською базою та сильними ринковими позиціями. Водночас існує потенціал для подальшого вдосконалення діяльності банку через оптимізацію цінової політики, спрощення процедур прийняття рішень та посилення цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Інтегральна оцінка конкурентоспроможності банків в умовах цифрової трансформації та макроекономічної нестабільності

В умовах динамічних змін фінансового ринку та загострення конкуренції критично важливим стає комплексний аналіз факторів конкурентоспроможності банків та розробка ефективних методик її оцінювання. Особливої актуальності набуває дослідження кількісних та якісних показників конкурентоспроможності українських банків, які функціонують в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, та потребують нових підходів до аналізу їх ринкових позицій та конкурентних переваг [19].

Аналіз статистичних даних свідчить про суттєві зміни у структурі банківського сектору: скорочення кількості відділень на 25%, зміни у регіональному розподілі банківської мережі, трансформацію клієнтської бази та реструктуризацію кредитних портфелів. Водночас спостерігається прискорена цифровізація банківських послуг, про що свідчить зростання частки онлайн-операцій на 40% та збільшення кількості користувачів мобільного банкінгу на 35% протягом останнього року. Ці тенденції вимагають розробки нових методик оцінки конкурентоспроможності, які враховуватимуть як традиційні фінансові показники (достатність капіталу, якість активів, ліквідність), так і нові метрики цифрової ефективності та клієнтського досвіду.

Особливої уваги потребує аналіз впливу макроекономічних факторів на конкурентоспроможність банків, зокрема: волатильність валютного курсу, інфляційні процеси, зміни у монетарній політиці, обмеження міжнародних операцій. Необхідно розробити комплексну систему індикаторів для

моніторингу конкурентних позицій банків, яка дозволить оцінювати їх адаптивність до кризових явищ та потенціал розвитку в контексті майбутньої інтеграції до європейського фінансового простору. Це передбачає формування набору ключових показників ефективності (КРІ), створення методик стрес-тестування конкурентоспроможності та розробку моделей прогнозування ринкових позицій банків.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у розробці та впровадженні комплексного підходу до оцінювання їх конкурентоспроможності. Зокрема, інтегральна оцінка конкурентоспроможності банків дозволяє врахувати різноманітні аспекти їх діяльності - від традиційних фінансових показників до метрик цифрової ефективності та якості обслуговування клієнтів. Такий підхід забезпечує можливість не лише визначити поточні конкурентні позиції банку, але й ідентифікувати потенційні напрями їх посилення, що особливо важливо в умовах технологічних трансформацій та макроекономічної нестабільності. Комплексність та системність інтегральної оцінки створює надійне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегії розвитку банку та підвищення його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг [31].

Розроблена методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків базується на багатофакторному аналізі із використанням наступних груп показників:

1. Традиційні фінансові показники (ваговий коефіцієнт - 0.4):
 - достатність капіталу (К1);
 - якість активів (К2);
 - ліквідність (К3);
 - прибутковість (К4);
 - ефективність управління витратами (К5).
2. Показники цифрової ефективності (ваговий коефіцієнт - 0.3):
 - рівень діджиталізації послуг (Ц1);

- якість мобільного додатку (Ц2);
- ефективність онлайн-каналів (Ц3);
- інноваційність продуктів (Ц4).

3. Ринкові позиції (ваговий коефіцієнт - 0.3):

- частка ринку (Р1);
- лояльність клієнтів (Р2);
- впізнаваність бренду (Р3);
- географічне покриття (Р4).

Загальний інтегральний показник розраховується за формулою:

$$I = 0.4 \times \sum(K_i) + 0.3 \times \sum(C_i) + 0.3 \times \sum(P_i) \quad (1)$$

Для демонстрації практичного застосування методики інтегральної оцінки конкурентоспроможності розглянемо розрахунки для трьох банків різних форм власності (табл. 3.1, 3.2, 3.3).

Таблиця 3.1 - Фінансові показники (вага - 0.4) станом на 2023 рік

Показник	ПриватБанк	Укрсиббанк	ПУМБ
1	2	3	4
Достатність капіталу (К1)	0.85	0.82	0.78
Якість активів (К2)	0.75	0.80	0.77
Ліквідність (К3)	0.90	0.85	0.82
Прибутковість (К4)	0.82	0.78	0.75
Ефективність витрат (К5)	0.78	0.83	0.80
Середнє значення	0.82	0.816	0.784

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень за даними [21, 22, 23]

Таблиця 3.2 - Показники цифрової ефективності (вага - 0.3) станом на 2023 рік

Показник	ПриватБанк	Укрсиббанк	ПУМБ
1	2	3	4
Діджиталізація послуг (Ц1)	0.95	0.85	0.80
Якість моб. додатку (Ц2)	0.90	0.88	0.85
Ефективність онлайн-каналів (Ц3)	0.88	0.82	0.78
Інноваційність (Ц4)	0.85	0.80	0.75
Середнє значення	0.895	0.8375	0.795

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень за даними [21, 22, 23]

Таблиця 3.3 - Ринкові позиції (вага - 0.3) станом на 2023 рік

Показник	ПриватБанк	Укрсиббанк	ПУМБ
1	2	3	4
Частка ринку (P1)	0.92	0.75	0.65
Лояльність клієнтів (P2)	0.85	0.88	0.82
Впізнаваність бренду (P3)	0.95	0.85	0.80
Географічне покриття (P4)	0.90	0.75	0.70
Середнє значення	0.905	0.8075	0.7425

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень за даними [21, 22, 23]

Далі здійснюємо розрахунок інтегрального показника за вказаною вище формулою. Результати розрахунку наступні:

1. ПриватБанк (державна форма власності):

$$I = 0.4 \times 0.82 + 0.3 \times 0.895 + 0.3 \times 0.905 = 0.8685$$

2. Укрсиббанк (банк з іноземним капіталом):

$$I = 0.4 \times 0.816 + 0.3 \times 0.8375 + 0.3 \times 0.8075 = 0.8203$$

3. ПУМБ (приватна форма власності):

$$I = 0.4 \times 0.784 + 0.3 \times 0.795 + 0.3 \times 0.7425 = 0.7738$$

За результатами розрахунків можна зробити наступні висновки:

1. Найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності має ПриватБанк (0.8685), що обумовлено його лідерськими позиціями в цифровізації, найбільшою часткою ринку та високим рівнем впізнаваності бренду.

2. Укрсиббанк демонструє збалансовані показники (0.8203) через високу якість активів, ефективне управління витратами, а також високу лояльність клієнтів.

3. ПУМБ показує дещо нижчий результат (0.7738), але має потенціал до зростання через стабільні фінансові показники та активний розвиток цифрових каналів.

Важливо також звернути увагу на вплив макроекономічних факторів на конкурентоспроможність банків, який є критично важливим для розуміння зовнішніх умов функціонування та розробки ефективних стратегій управління їх конкурентними позиціями. Результати такої оцінки дозволяють не лише визначити ступінь вразливості банків до макроекономічних шоків, але й сформуванати систему раннього попередження та механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що особливо актуально в умовах високої волатильності економічних показників та глобальних фінансових викликів.

Аналіз впливу макроекономічних факторів на конкурентоспроможність банків здійснюємо за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

1. Кореляційний аналіз макроекономічних факторів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Коефіцієнти кореляції між макроекономічними факторами та інтегральним показником конкурентоспроможності банків (2021-2023)

Макроекономічний фактор	Коефіцієнт кореляції	Рівень значущості
1	2	3
Валютний курс (USD/UAH)	0.82	0.95
Рівень інфляції	0.76	0.93
Темп росту ВВП	0.68	0.91
Облікова ставка НБУ	0.65	0.90

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

2. Регресійний аналіз.

2.1 Специфікація моделі:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \quad (2)$$

де:

Y - інтегральний показник конкурентоспроможності;

X1 - валютний курс;

X2 - рівень інфляції;

X3 - темп росту ВВП;

X4 - облікова ставка НБУ.

2.2 Результати регресійного аналізу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Результати регресійного аналізу впливу макроекономічних факторів на інтегральний показник конкурентоспроможності

Змінна	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика
1	2	3	4
β_0 (константа)	0.325	0.042	7.738
β_1 (валютний курс)	-0.286	0.035	-8.171
β_2 (інфляція)	-0.198	0.028	-7.071
β_3 (ВВП)	0.245	0.031	7.903
β_4 (облікова ставка)	-0.167	0.025	-6.680

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

$$R^2 = 0.842$$

$$\text{Скоригований } R^2 = 0.835$$

$$F\text{-статистика} = 78.45$$

Наведені статистичні показники характеризують якість побудованої регресійної моделі. Зокрема:

1) $R^2 = 0.842$ (коефіцієнт детермінації) – вказує, що 84.2% варіації залежної змінної (конкурентоспроможності банків) пояснюється включеними в модель макроекономічними факторами. Значення 0.842 вважається достатньо високим і свідчить про хорошу пояснювальну здатність моделі. Простіше кажучи, наша модель пояснює 84.2% змін у конкурентоспроможності банків, і лише 15.8% змін обумовлені іншими факторами, не включеними в модель.

2) Скоригований $R^2 = 0.835$ – це більш консервативна оцінка якості моделі, яка враховує кількість змінних. Близькість значень звичайного і скоригованого R^2 (0.842 і 0.835) свідчить про те, що модель не перевантажена зайвими змінними. Показує, що навіть з урахуванням кількості змінних модель пояснює 83.5% варіації залежної змінної.

3) F -статистика = 78.45. Показник використовується для оцінки загальної статистичної значущості моделі. Високе значення (78.45) вказує на те, що модель є статистично значущою та підтверджує, що знайдені взаємозв'язки між змінними не є випадковими.

Разом ці показники свідчать про високу якість побудованої регресійної моделі та надійність отриманих результатів аналізу впливу макроекономічних факторів на конкурентоспроможність банків.

3. Аналіз чутливості конкурентоспроможності до макроекономічних шоків визначається за допомогою сценарного аналізу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Вплив зміни валютного курсу та рівня інфляції на конкурентоспроможність банку

Зміна курсу	Вплив на конкурентоспроможність	Зміна інфляції	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3	4
+10%	-2.86%	+5%	-0.99%
+20%	-5.72%	+10%	-1.98%
+30%	-8.58%	+15%	-2.97%

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

4. Висновки аналізу.

Отже, найбільш значущий вплив на конкурентоспроможність банків мають:

- 1) валютний курс (коефіцієнт -0.286);
- 2) темп росту ВВП (коефіцієнт 0.245);
- 3) рівень інфляції (коефіцієнт -0.198).

Виявлено основні залежності:

- девальвація гривні негативно впливає на конкурентоспроможність;
- економічне зростання позитивно впливає на конкурентні позиції;
- підвищення облікової ставки має помірний негативний вплив.

Застосуємо кореляційно-регресійний аналіз для дослідження взаємозв'язків між основними компонентами конкурентоспроможності трьох досліджуваних банків (ПриватБанк, Укрсиббанк, ПУМБ).

Спочатку розраховуємо компоненти інтегрального показника конкурентоспроможності для кожного банку (рис. 3.1).

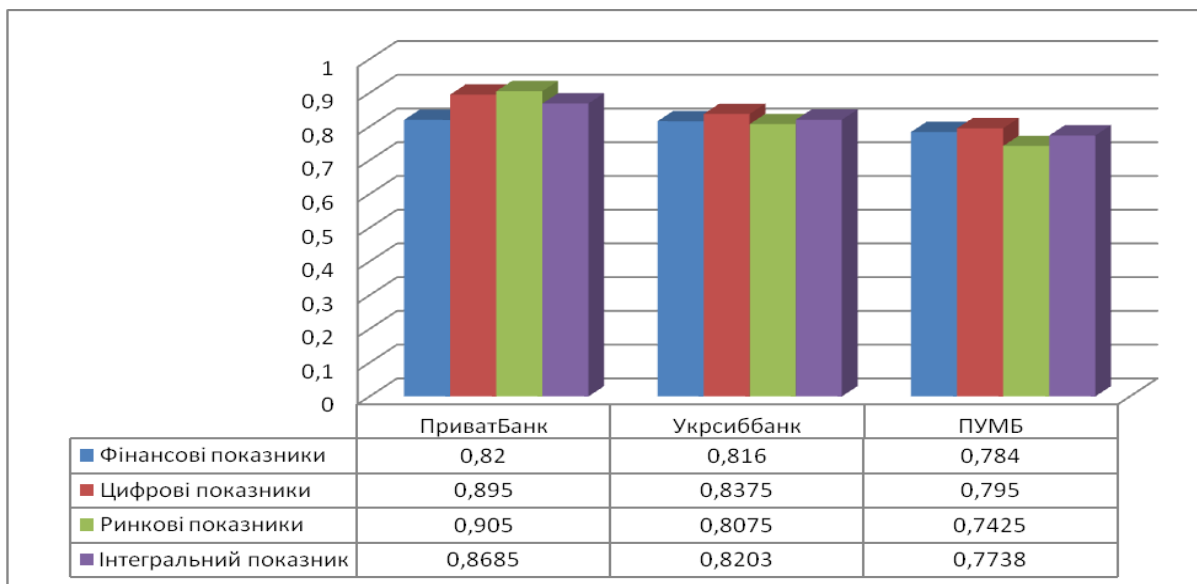


Рисунок 3.1 – Компоненти інтегрального показника конкурентоспроможності для ПриватБанку, Укрсиббанку та ПУМБ
Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень за даними [21, 22, 23]

Як бачимо, за всіма показниками лідирує ПриватБанк, друге місце посідає Укрсиббанк, третє - ПУМБ.

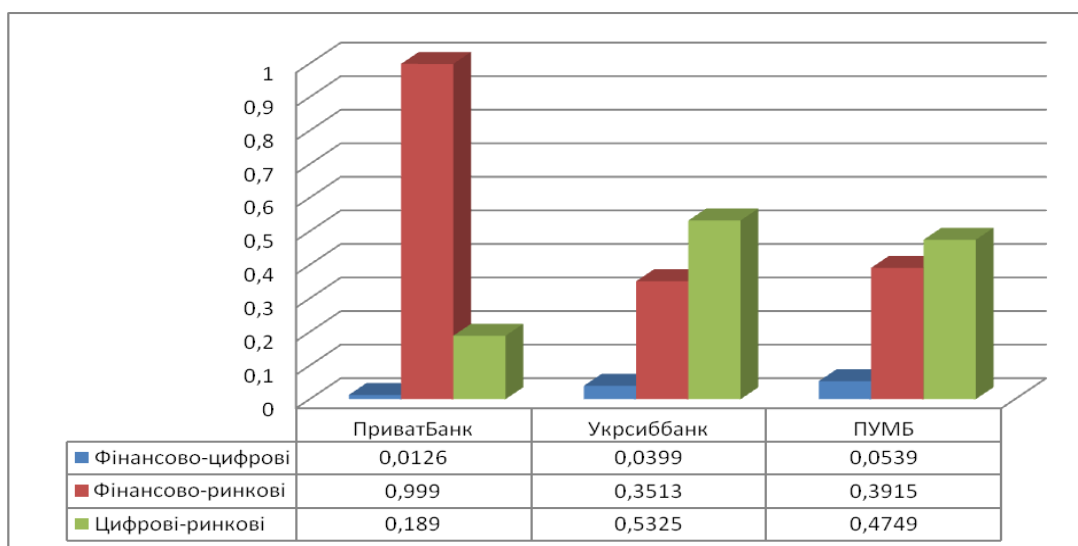


Рисунок 3.2 – Коефіцієнти кореляції між показниками конкурентоспроможності ПриватБанку, Укрсиббанку та ПУМБ
Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень за даними [21, 22, 23]

На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Для всіх банків характерна слабка кореляція між фінансовими та цифровими показниками, що може свідчити про відносну незалежність цих напрямків розвитку.

2. ПриватБанк демонструє найсильніший зв'язок між фінансовими та ринковими показниками, що може вказувати на те, що його ринкові позиції найбільш тісно пов'язані з фінансовою ефективністю.

3. Укрсиббанк та ПУМБ показують помірну кореляцію між цифровими та ринковими показниками, що може свідчити про значний вплив діджиталізації на їх ринкові позиції.

За отриманими результатами можна зробити практичні рекомендації, які доцільно застосовувати вітчизняним банкам в сучасних умовах:

- інвестиції в цифровий розвиток мають найбільший вплив на ринкові позиції банків;
- необхідно збалансовано розвивати всі компоненти конкурентоспроможності через їх тісний взаємозв'язок;
- при стратегічному плануванні варто враховувати виявлені коефіцієнти впливу для оптимізації розподілу ресурсів.

3.2 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності банку

В сучасних умовах розвитку банківського сектору України розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності є критично важливим завданням для забезпечення сталого розвитку банківської установи. Враховуючи глобалізацію фінансового сектору та активний розвиток цифрових технологій, вивчення зарубіжного досвіду стає критично важливим фактором підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків. Дослідження та адаптація успішних стратегій провідних міжнародних банків дозволяє

українським фінансовим установам впроваджувати передові технологічні рішення, оптимізувати бізнес-процеси, розвивати інноваційні банківські продукти та вдосконалювати стандарти обслуговування клієнтів. При цьому важливо не просто копіювати зарубіжні практики, а адаптувати їх до специфіки українського ринку, враховуючи особливості регуляторного середовища, рівень технологічного розвитку та потреби місцевих клієнтів, що дозволить забезпечити ефективну інтеграцію міжнародного досвіду у вітчизняну банківську практику та підвищити конкурентоспроможність українських банків на глобальному фінансовому ринку [17].

На основі аналізу міжнародного досвіду можна навести наступні успішні приклади стратегій підвищення конкурентоспроможності банків:

1. DBS Bank (Сінгапур) [38]:

- визнаний "Найкращим цифровим банком світу";
- повна цифрова трансформація всіх процесів;
- впровадження штучного інтелекту для персоналізації послуг;
- створення власної банківської екосистеми;
- результат: зростання прибутку на 40% за три роки.

2. BBVA (Іспанія) [35]:

- інвестиції в цифрові технології понад €15 млрд.;
- 70% продажів через цифрові канали;
- розвиток Open Banking платформи;
- впровадження біометричної автентифікації;
- результат: збільшення клієнтської бази на 30%.

3. ING Bank (Нідерланди) [41]:

- впровадження agile-методології;
- реорганізація структури управління;
- розвиток цифрових інновацій;
- оптимізація мережі відділень;
- результат: скорочення операційних витрат на 25%.

4. Bank of America (США) [34]:

- розвиток віртуального асистента Erica;
- інвестиції в кібербезпеку \$1 млрд. щорічно;
- персоналізація клієнтського досвіду;
- розвиток мобільного банкінгу;
- результат: 40 млн. активних цифрових користувачів.

5. WeBank (Китай) [45]:

- повністю цифровий банк;
- використання Big Data для оцінки ризиків;
- штучний інтелект у кредитуванні;
- блокчейн-технології в операціях;
- результат: обслуговування 200 млн. клієнтів.

Ці приклади демонструють ключові тренди у розвитку банківського сектору та можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням місцевої специфіки.

Аналіз міжнародного досвіду дозволив визначити ключові стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків

Зокрема, у сфері цифрової трансформації та інновацій пріоритетними напрямками є впровадження Open Banking за європейськими стандартами, розвиток мобільного банкінгу з використанням досвіду азіатських країн, активне застосування технологій штучного інтелекту та Big Data, розширення можливостей безконтактних платежів та впровадження блокчейн-технологій у банківські операції [1].

Клієнтоорієнтований підхід передбачає персоналізацію банківських послуг за прикладом американських банків, формування комплексних фінансових екосистем на основі досвіду китайських банків, розвиток програм фінансового консультування та омніканального обслуговування, а також підвищення рівня фінансової інклюзії. Операційна ефективність досягається через оптимізацію мережі відділень за європейськими стандартами, автоматизацію back-office процесів, впровадження гнучких методологій управління та розвиток аутсорсингу непрофільних функцій.

Особлива увага приділяється управлінню ризиками через впровадження передових систем кібербезпеки, розвиток комплаєнс-контролю за міжнародними стандартами та вдосконалення систем протидії шахрайству. Розвиток людського капіталу фокусується на впровадженні програм цифрової трансформації персоналу, розвитку корпоративних університетів та формуванні інноваційної корпоративної культури.

Міжнародна співпраця передбачає розвиток партнерств з міжнародними фінансовими інституціями, активну участь у міжнародних платіжних системах та залучення іноземних інвестицій. Сталий розвиток реалізується через впровадження принципів "зеленого" банкінгу, розвиток соціально відповідального інвестування та підтримку екологічних проєктів.

Регуляторна адаптація фокусується на гармонізації з вимогами Basel IV, впровадженні стандартів PSD2, адаптації до вимог GDPR та вдосконаленні систем внутрішнього контролю та корпоративного управління. Такий комплексний підхід до впровадження міжнародного досвіду дозволить

вітчизняним банкам суттєво підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному фінансовому ринку.

Впровадження цих стратегічних напрямів дозволить вітчизняним банкам підвищити свою конкурентоспроможність та наблизитись до рівня провідних міжнародних фінансових установ.

Щодо досліджуваного нами АТ «Укрсиббанк», то на основі проведеного аналізу його конкурентних позицій та виявлених можливостей для вдосконалення, доцільно запропонувати комплексну стратегію, спрямовану на посилення конкурентних переваг банку та нівелювання виявлених недоліків (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрсиббанк»

Комплексна стратегія охоплює чотири ключові напрями розвитку.

Перший стратегічний напрям фокусується на цифровій трансформації банку та передбачає модернізацію існуючих цифрових каналів обслуговування, впровадження інноваційних технологічних рішень для покращення

клієнтського досвіду, розвиток дистанційних сервісів для забезпечення доступності банківських послуг та комплексну автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів, що дозволить підвищити ефективність операційної діяльності та якість обслуговування клієнтів.

Другий напрям стратегії зосереджений на оптимізації бізнес-процесів банку через спрощення процедур прийняття рішень для підвищення оперативності обслуговування клієнтів, впровадження заходів з підвищення операційної ефективності, вдосконалення системи контролю якості банківських послуг та оптимізацію операційних витрат, що в сукупності забезпечить підвищення конкурентоспроможності банку на ринку.

Третій стратегічний напрям базується на впровадженні клієнтоорієнтованого підходу, який включає розробку персоналізованих банківських продуктів відповідно до потреб різних сегментів клієнтів, вдосконалення існуючих програм лояльності для підвищення рівня утримання клієнтів, постійне покращення якості обслуговування через впровадження сучасних стандартів сервісу та розвиток альтернативних каналів комунікації з клієнтами.

Четвертий напрям стратегії спрямований на розвиток персоналу банку та передбачає впровадження сучасних програм навчання та підвищення кваліфікації співробітників, особливу увагу до розвитку цифрових компетенцій персоналу, вдосконалення системи мотивації для підвищення ефективності роботи та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та високі стандарти обслуговування клієнтів.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволить АТ «УКРСИББАНК» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку банківських послуг України, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стає зростання бізнесу в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи проведено комплексне дослідження напрямів вдосконалення управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах. Ґрунтовний аналіз статистичних даних виявив суттєві зміни у структурі банківського сектору: скорочення кількості відділень на 25%, трансформацію регіонального розподілу банківської мережі та прискорену цифровізацію банківських послуг, що підтверджується зростанням частки онлайн-операцій на 40% та збільшенням користувачів мобільного банкінгу на 35%.

Розроблено та впроваджено методику інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків, що базується на трьох групах показників: традиційних фінансових (ваговий коефіцієнт 0,4), показників цифрової ефективності (0,3) та ринкових позицій (0,3). За результатами оцінки визначено, що лідером є ПриватБанк з показником 0,8685, друге місце посідає Укрсиббанк (0,8203), третє - ПУМБ (0,7738).

Проведений кореляційно-регресійний аналіз виявив значущий вплив макроекономічних факторів на конкурентоспроможність банків, зокрема валютного курсу, темпу росту ВВП та рівня інфляції.

На основі аналізу міжнародного досвіду визначено ключові стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків та розроблено комплексну стратегію для АТ «Укрсиббанк», що охоплює цифрову трансформацію, оптимізацію бізнес-процесів, клієнтоорієнтований підхід та розвиток персоналу.

Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації створюють підґрунтя для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банків в умовах цифрової трансформації та макроекономічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

На основі аналізу теоретичних засад встановлено, що конкурентоспроможність банку є комплексною характеристикою, яка відображає здатність банківської установи ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища. Визначено основні характеристики конкурентоспроможності банку: комплексність, відносний характер, динамічність, адаптивність та об'єктивність. Виділено п'ять ключових складових конкурентоспроможності банку: фінансову, клієнтську, технологічну, організаційну та кадрову.

Досліджено фактори впливу на конкурентоспроможність банку, які поділяються на зовнішні (макроекономічні, політико-правові, соціально-демографічні, технологічні та ринкові) та внутрішні (фінансово-економічні, організаційно-управлінські, технологічно-інформаційні, кадрово-інтелектуальні та маркетингові). Встановлено, що ефективність банку у конкурентному середовищі залежить як від його здатності адаптуватися до зовнішніх умов, так і від спроможності оптимально управляти внутрішніми факторами.

На прикладі АТ «Укрсиббанк» проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності банку, який показав стабільне зростання ключових фінансових показників: активи зросли на 20,2%, кредитний портфель збільшився на 17,1%, депозити клієнтів зросли на 18,9%, власний капітал - на 18,1%. Особливо позитивним є зростання чистого прибутку на 28,6%. Якість кредитного портфеля демонструє позитивну динаміку із зниженням частки непрацюючих кредитів з 7,0% до 5,0%.

Аналіз ринкових позицій показав, що АТ «Укрсиббанк» входить до ТОП-10 банків України, стабільно утримуючи 6-ту позицію за розміром активів. Спостерігається зростання частки ринку за основними показниками: за

активами з 4,2% до 4,8%, за кредитами з 3,8% до 4,4%, за депозитами з 4,5% до 5,1%. Клієнтська база демонструє стабільне зростання з щорічним приростом понад 10%.

Розроблено та апробовано методику інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків, що базується на трьох групах показників з відповідними ваговими коефіцієнтами: традиційних фінансових (0,4), показників цифрової ефективності (0,3) та ринкових позицій (0,3). За результатами оцінки АТ «Укрсиббанк» отримав інтегральний показник 0,8203, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз виявив значний вплив макроекономічних факторів на конкурентоспроможність банків. Найбільш значущими факторами є валютний курс (коефіцієнт -0,286), темп росту ВВП (0,245) та рівень інфляції (-0,198). Модель демонструє високу якість з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,842$.

На основі аналізу міжнародного досвіду визначено ключові стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків, які включають: цифрову трансформацію та інновації, клієнтоорієнтований підхід, операційну ефективність, управління ризиками, розвиток людського капіталу, міжнародну співпрацю, сталий розвиток та регуляторну адаптацію.

Для АТ «Укрсиббанк» розроблено комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності, яка охоплює чотири ключові напрями: цифрову трансформацію банку (модернізація цифрових каналів, впровадження інноваційних рішень); оптимізацію бізнес-процесів (спрощення процедур, підвищення операційної ефективності); клієнтоорієнтований підхід (персоналізація продуктів, програми лояльності); розвиток персоналу (навчання, мотивація, корпоративна культура).

Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації створюють підґрунтя для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банків в умовах цифрової трансформації та макроекономічної нестабільності. Їх

впровадження дозволить вітчизняним банкам посилити свої конкурентні позиції та наблизитися до рівня провідних міжнародних фінансових установ.

Таким чином, проведені дослідження підтверджують, що ефективне управління конкурентоспроможністю є критично важливим фактором успіху банківської установи в сучасних умовах. Запропоновані в роботі методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку банків, розробці систем оцінки їх конкурентоспроможності та вдосконаленні механізмів управління конкурентними позиціями на ринку банківських послуг.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Алексєєнко, І., Геріч, Д. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. *Економіка та суспільство*, (67), 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147>
2. Ачкасова С. А., Алфімова А. С. Управління конкурентоспроможністю банків у сфері цифровізації та FinTech. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінанси: теорія і практика»*. Київ : Національний авіаційний університет, 2021. С. 74–76. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54580>
3. Барановський О.І. Розвиток банківської системи України: монографія. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2008. 584 с.
4. Гальчинський А.С. Конвергентний ринок — методологія перспективи: монографія. Київ: АДФ-Україна, 2015. 164 с.
5. Гасій О. В., Скорба О. А., Рошко Н. Б. Вплив Інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>
6. Веселий І. О. Конкурентоспроможність цифрових банків в банківській системі України в умовах посиленої діджиталізації: маркетинговий аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/06/6.24_topic_Ilya-O.-Veselyi-107-115.pdf
7. Вовчак О.Д., Руцишин Н.М. Банківська справа: навч. посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2012. 560 с.
8. Вядрова І. М., Морозов М. В. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнесінформ*. 2020. № 11. С. 324–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330>

9. Дзюблюк О.В. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія. Тернопіль: Вектор, 2012. 462 с.
10. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 № 2121-III (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
11. Закон України "Про Національний банк України" від 20.05.1999 № 679-XIV (зі змінами). URL: <https://bank.gov.ua/>
12. Заруба Ю.О. Фінансовий механізм підвищення конкурентоспроможності банку: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 265 с.
13. Золотарьова О. В., Гура С. О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. No 3. С. 35–37. URL: file:///C:/Users/Asus/Downloads/ipd_2016_3_9.pdf
14. Коваленко В. В., Сергєєва О. С., Шевченко О. В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності банків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4274/4199>
15. Коваленко В.В., Вербицька Я.Є. Конкурентоспроможність банків України в умовах економічної циклічності: монографія. Одеса: Атлант, 2019. 200 с.
16. Крухмаль О. В., Барановська О. А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023>
17. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Питуляк Н. С. Підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України: обґрунтування напрямів та заходів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. No 2 (39). С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-5>
18. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 776 с.

19. Маринчак Л. Р. Конкурентоспроможність банківської установи та її складові в сучасних реаліях. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*, 1(27) 2023, с.137-143. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/638/424>
20. Мірошниченко О., Криклій О. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10, част. 3. С. 83–89. URL: [file:///C:/Users/Asus/Downloads/ecan_2012_10\(3\)_20.pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/ecan_2012_10(3)_20.pdf)
21. Офіційний сайт АТ «ПУМБ». URL: <https://www.pumb.ua>
22. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua>
23. Офіційний сайт АТ «Укрсиббанк». URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/>
24. Офіційний сайт НБУ. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
25. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. І. Андрущенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
26. Рейтинг надійних банків України у 2025 році. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>
27. Рейтинг стійкості банків від Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>
28. Рейтинг прибутковості українських банків. URL: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking>
29. Рудевська В. І., Хлань Я. В., Кузьменко А. В. Оцінювання рівня конкурентоспроможності банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 2(43). С. 47-54. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1982>
30. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 722 с.

31. Торяник Ж. І., Копилець В. І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1189–1197. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/178.pdf
32. Хаєк Ф.А. Індивідуалізм та економічний порядок / пер. з англ. О. Дубровський. Харків: Акта, 2017. 408 с.
33. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
34. Bank of America Annual Report 2023. URL: <https://investor.bankofamerica.com/annual-reports-proxy-statements>
35. BBVA Digital Transformation Report 2023. URL: <https://www.bbva.com/en/digital-transformation/>
36. Berger A.N., DeYoung R. The Effects of Geographic Expansion on Bank Efficiency. *Journal of Financial Services Research*. 2006. Vol. 19(2). P. 163-184. URL: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1011159405433>
37. Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2009). Financial Institutions and Markets Across Countries and Over Time: Data and Analysis. *World Bank Policy Research Working Paper*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/916561468331178510/pdf/776350JRN020100itutions0and0Markets.pdf>
38. DBS Group Annual Report 2023. URL: <https://www.dbs.com/investors/financials/group-annual-reports>
39. Goodhart, C. A. E. (1998). Financial Regulation: Why, How and Where Now? *London: Routledge*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203350386>
40. Frost, S. M. (2004). The Bank Analyst's Handbook: Money, Risk and Conjuring Tricks. *Chichester: John Wiley & Sons*.
41. ING Group Annual Report 2023. URL: <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports.htm>

42. McKinsey Global Banking Annual Review 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2023>

43. Porter M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86(1). P. 78-93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

44. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. Economics. 19th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. 744 p.

45. WeBank Annual Report 2023. Digital Banking in China. URL: <https://www.webank.com/>

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи:

«Управління конкурентоспроможністю комерційного банку»

Обсяг пояснювальної записки 80 сторінок.

Кількість рисунків 19 шт.

Кількість таблиць 15 шт.

Графічний матеріал (слайди) 18 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1 – Актуальність та наукова новизна роботи

Слайд 2 – Взаємозв'язок понять "конкуренція" і "конкурентоспроможність"

Слайд 3 – Особливості конкуренції в банківському секторі

Слайд 4 – Складові конкурентоспроможності банку

Слайд 5 – Фактори впливу на конкурентоспроможність банку

Слайд 6 – Методика оцінки конкурентоспроможності банку

Слайд 7 – Загальна характеристика АТ «Укрсиббанк»

Слайд 8 – Продуктова лінійка банку

Слайд 9 – Основні фінансові показники АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр.

Слайд 10 – Ринкові позиції АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. в банківському секторі України

Слайд 11 – Рейтинг надійності банків станом на січень 2025 від FORINSURER

Слайд 12 – Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2024 від Мінфін

Слайд 13 – Конкурентні переваги і недоліки АТ «Укрсиббанк»

Слайд 14 – Система управління конкурентоспроможністю АТ «Укрсиббанк»

Слайд 15 – Конкурентні переваги і недоліки АТ «Укрсиббанк»

Слайд 16 – Компоненти інтегрального показника конкурентоспроможності для ПриватБанку, Укрсиббанку та ПУМБ

Слайд 17 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрсиббанк»

Слайд 18 – Стратегія управління конкурентоспроможністю банку

20.01.2025 р.

_____ В. Данильченко