

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності **072 «Фінанси, банківська справа та страхування»** за
магістерською програмою професійного/наукового спрямування **«Управління
діяльністю банків на фінансовому ринку»**

на тему: **«КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

Виконавець:

студент 63 групи ФФБС

Кондратович Юрій Костянтинович
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д-тор екон. наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Завадська Діана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, що стрімко розвивається, конкуренція в банківській сфері стає все більш інтенсивною, особливо в умовах глобалізації та технологічних змін.

Важливість стратегічного управління та розвитку ефективних конкурентних стратегій банків набуває особливого значення. Зокрема це стосується державних банків України, які потребують адаптації до сучасних реалій ринку. У цьому контексті, дослідження конкурентних стратегій, їхньої ефективності та можливостей удосконалення є ключовим для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку банків в умовах змінюваного ринкового середовища.

Мета дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення конкурентних стратегій провідних державних банків України, що формуються на основі аналізу стратегій підвищення конкурентоспроможності, світового досвіду та конкурентного середовища у банківській галузі.

Завдання дослідження. Досягнення мети потребує вирішення завдань:

- розглянути сутність поняття конкурентної стратегії та її специфіка в банківській діяльності
- дослідити типологію конкурентних стратегій банків;
- охарактеризувати державне регулювання банківської конкуренції;
- здійснити аналіз конкурентної ситуації у банківській галузі;
- розкрити специфіку та виклики сучасного конкурентного середовища в банківській системі;
- визначити пріоритетні показники конкурентоспроможності банків;
- надати порівняльну характеристику конкурентних стратегій провідних державних банків;
- провести оцінювання світового досвіду формування конкурентних стратегій банків;
- визначити напрями удосконалення конкурентних стратегій провідних державних банків.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку конкурентних стратегій у провідних державних банках України, які відбуваються під впливом змін у банківському середовищі та ринкових викликів.

Предметом дослідження є конкретні аспекти та інструменти конкурентних стратегій провідних державних банків України, як чинники впливу на їх позиціонування та конкурентоспроможність у банківській галузі.

Методи дослідження використані в даній роботі. Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр методів дослідження, серед яких варто відзначити порівняльний аналіз, методи аналізу та синтезу, а також різні прийоми статистичного аналізу (регресійний аналіз із застосуванням MS Excel). Зокрема, застосовувалися методи порівняння, групування, графічного й табличного представлення даних. Крім того, використовувався метод логічного узагальнення для систематизації результатів та отримання висновків з дослідження.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є наукові публікації та монографічні видання вітчизняних і закордонних вчених з питань конкурентних

стратегій та конкурентоспроможності в банківській галузі, нормативно-законодавчі акти органів державної влади України та інших країн, матеріали наукових конференцій і досліджень, результати аналітичних досліджень, статистичні та інформаційні матеріали Національного банку України, річні звіти АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (100 найменувань) та 1-го додатку. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 5 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Теоретичні засади формування конкурентних стратегій банків»** розглядаються теоретичні основи формування конкурентних стратегій банків у банківській справі: розглянуто сутність поняття конкурентної стратегії та її специфіку в банківській діяльності; надано визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності банку; представлено етапи формування конкурентної стратегії банку; досліджено особливості типології конкурентних стратегій в банківській сфері; представлено характеристику стратегії підвищення конкурентоспроможності банку відповідно до класичної типології конкурентних стратегій та характеристику конкурентних стратегій банку в розрізі складових конкурентоспроможності; охарактеризовано державне регулювання банківської конкуренції; визначено роль Антимонопольний комітет України у регулюванні банківської конкуренції.

У другому розділі **«Оцінювання конкурентних стратегій банків України в сучасних умовах»** проаналізовано практичне використання різноманітних управлінських і стратегічних підходів для вдосконалення конкурентної позиції банків: здійснено аналіз конкурентної ситуації у банківській галузі; досліджено особливості показників концентрації та ринкової структури; розкрито специфіку та виклики сучасного конкурентного середовища в банківській системі; представлено результати експертної оцінки конкурентного середовища для банківської системи України (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера); досліджено вплив факторів конкуренції на ринку банківських послуг України; сформовано складові основних сил конкуренції на ринку банківських послуг в Україні; визначено пріоритетні показники конкурентоспроможності банків; здійснено аналіз впливу факторів на рентабельність активів та конкурентоспроможність банків; надано порівняльну характеристику конкурентних стратегій провідних державних банків АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк».

У третьому розділі **«Обґрунтування конкурентних стратегій банків України в сучасних умовах»** проаналізовано стратегії, що сприяють зростанню конкурентоспроможності провідних світових банків та розроблено рекомендації щодо удосконалення конкурентних стратегій для банків України: проведено оцінювання світових практик у сфері конкурентних стратегій банківського сектору відповідно до глобальних трендів та необхідності збереження фінансової стабільності; визначено ключові напрями удосконалення конкурентних стратегій провідних для провідних державних банків АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Розглянуто сутність поняття конкурентної стратегії та її специфіку в банківській діяльності.

Визначено термін «стратегія підвищення конкурентоспроможності банку», як особливий вид конкурентної стратегії, який охоплює цілісний набір взаємопов'язаних дій та ініціатив. Зазначено, що центральною метою цієї стратегії є забезпечення стабільного та динамічного розвитку банку шляхом впровадження інновацій, оптимізації ресурсів та покращення якості послуг, що разом сприяє зміцненню його позицій на ринку та вибудовуванню стійких конкурентних переваг.

Представлено етапи формування конкурентної стратегії банку. Основними завданнями конкурентної стратегії визначено наступне: структурування стратегічних векторів розвитку, визначення амбіцій банку в конкурентному середовищі, оцінка впливу банку на динаміку ключових сегментів ринку банківських послуг, а також розробка управлінських ініціатив і виділення ресурсів, необхідних для досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

2. Досліджено особливості типології конкурентних стратегій в банківській сфері.

Доведено, що вибір відповідної стратегії розвитку є одним з найважливіших завдань для банків в рамках сучасної економіки, оскільки вона визначає напрямки їхнього стратегічного розвитку та позиціонування на ринку, впливаючи на здатність адаптуватися до змінюваних ринкових умов, задовольняти потреби клієнтів та ефективно конкурувати.

Розглянуто стратегії та продукти банків відповідно до матриць «товар-ринок» І. Ансоффа, Бостонської консультативної групи, стратегічної моделі М. Портера. Наприклад, стратегія проникнення на ринок, яка заснована на матриці І. Ансоффа, передбачає, що банк пропонує вже відомі продукти, такі як банківські рахунки, кредитні картки чи іпотечне кредитування, на сформованому ринку. Ця стратегія ефективна на ринках з високим попитом, де банки змагаються за клієнтів, пропонуючи удосконалені або додаткові переваги своїх продуктів.

Представлено характеристику стратегії підвищення конкурентоспроможності банку відповідно до класичної типології конкурентних стратегій та характеристику конкурентних стратегій банку в розрізі складових конкурентоспроможності.

Відзначено, що така стратегія підвищення конкурентоспроможності банку, як «стратегія лідерства у вартості (витратах)», відповідно до класичної типології конкурентних стратегій відноситься до «віолентної стратегії». «Стратегія лідерства у вартості (витратах)» та «стратегія сталого розвитку» – до «патієнтної стратегії»; «стратегія фокусування» та «стратегія клієнтської орієнтованості» – до «комутантної стратегії»; «стратегія диференціації» та «стратегія інновацій» до «експлерентної стратегії».

Зазначено, що складовими конкурентоспроможності банку, відповідно до класичної типології конкурентних стратегій, є: фінансова стабільність, якість послуг та продуктів, технологічне лідерство, управлінська ефективність, репутація

та бренд, інновації та розвиток, клієнтські відносини, мережа розподілу, комплаєнс та регулятивне дотримання, корпоративна соціальна відповідальність.

3. Охарактеризовано державне регулювання банківської конкуренції та визначено роль Антимонопольний комітет України у регулюванні банківської конкуренції.

Сфокусовано увагу на тому, що державне регулювання банківської конкуренції має на меті забезпечити стабільність та надійність банківського сектору, захист інтересів вкладників, стандартизацію та прозорість діяльності, а також підтримання конкурентного середовища.

Розглянуто рівні регулювання банківського сектору в Україні - Верховна Рада (встановлення основних правил в якості законодавчого органу) та Національний банк України (регулювання деталей через свої нормативні акти).

Відмічено, що законодавство України включає загальні та спеціалізовані закони (Господарський і Податковий кодекси, закони «Про господарські товариства», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про інвестиційну діяльність», «Про банки і банківську діяльність», «Про Національний банк України»). Основне регулювання банківської діяльності здійснюється Національним банком України (ліцензування, нагляд та регулювання банківських операцій).

Розкрита основна роль Антимонопольного комітету України у регулювання банківської конкуренції через виконання ним таких функцій, як: моніторинг та аналіз ринку, виявлення та розслідування антиконкурентних практик, регуляторні ініціативи, сприяння конкурентності, консультативна роль, співпраця з іншими регуляторами, підтримка прозорості ринку, освітня роль. Зроблено висновок, що залучення Антимонопольного комітету України у регулювання банківської конкуренції допомагає підтримувати здорове конкурентне середовище, забезпечувати ефективність ринкової економіки та захищати права споживачів.

Розглянуто рекомендації Антимонопольного комітету України до Уряду щодо змін у законодавстві, які дозволять усім банкам, незалежно від форми власності, надавати певні банківські та агентські послуги, сприяючи тим самим конкуренції на ринку та забезпечуючи рівні умови для всіх учасників.

Виявлено, що наразі лише державні та системно важливі банки мають ексклюзивні права на деякі послуги, що обмежує конкуренцію та вибір споживачів. За пропозицією Комітету необхідно внести зміни для врегулювання зазначених питань та впровадити конкурентні процедури вибору банків для надання цих послуг.

4. Здійснено аналіз конкурентної ситуації у банківській галузі.

Визначено, що частка непрацюючих активів (NPL) зросла з 33% у 2022 році до 50% у 2023 році. Крім того, загальна кількість банківських установ зменшилася на 5% за цей період, що свідчить про консолідацію ринку. Середня маржа доходності банківських активів (ROA) впала з 1,2% у 2022 році до 0,8% у 2023 році, вказуючи на підвищення фінансових ризиків у галузі.

Досліджено особливості показників концентрації та ринкової структури, зокрема, індекс концентрації на ринку для 3-х найбільших банків становив 38,7%, а загальний індекс галузевої концентрації досяг 0,2594, що вказує на середній рівень конкуренції.

5. Розкрито специфіку та виклики сучасного конкурентного середовища в банківській системі.

Представлено результати експертної оцінки конкурентного середовища для банківської системи України на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, висвітлюючи сильні і слабкі сторони кожної сили.

Так, наприклад, силі «Проникнення нових конкурентів» характерні такі сильні сторони, як «Високі вхідні бар'єри через регуляторні вимоги», «Необхідність великих капіталовкладень» та слабкі сторони «Зростання інновацій та технологічних можливостей», що знижує бар'єри для нових гравців, особливо у сфері fintech. А для сили «Поява продуктів-замінників» властиві сильні сторони «Традиційні банківські продукти залишаються затребуваними серед певних сегментів клієнтів» та слабкі сторони «Зростання популярності альтернативних фінансових сервісів, як-от електронні гроші та криптовалюти».

Досліджено вплив факторів конкуренції на ринку банківських послуг України, включаючи аналіз вхідних бар'єрів для нових конкурентів, загрози продуктів-замінників, та силу постачальників і клієнтів. Зроблено висновок, що ринок банківських послуг України характеризується високою конкуренцією та вимагає від банків гнучкості, інноваційності й здатності швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі. Значні вхідні бар'єри утримують нових конкурентів, але одночасно обмежують різноманітність та інноваційність на ринку.

Сформовано складові основних сил конкуренції на ринку банківських послуг в Україні. Зосереджено увагу на ключових аспектах, які впливають на конкурентне середовище: регуляторні вимоги, технологічні інновації, цінова конкуренція та стратегії лояльності клієнтів. Розглянуто важливість зміцнення брендів та адаптації до зростаючих вимог споживачів. Проаналізовано вплив зовнішніх факторів, таких як глобальні тенденції та місцеві ринкові особливості, на розвиток банківської сфери.

6. Визначено пріоритетні показники конкурентоспроможності банків. За допомогою такого методу статистичного аналізу, як регресійний аналіз, обґрунтовано взаємозв'язок між рентабельністю активів та конкурентоспроможністю банків. Доведено, що ключові фактори, такі як коефіцієнт мультиплікатора капіталу, коефіцієнт забезпеченості кредитів, та ринкова частка мають значний вплив на фінансову ефективність банків. Зроблено висновок про важливість оптимізації фінансової структури та кредитних стратегій для підвищення рентабельності банків України та покращення конкурентних позицій на ринку.

7. Надано порівняльну характеристику конкурентних стратегій провідних державних банків АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», яка вказує на їхню зосередженість на різних аспектах для досягнення конкурентних переваг.

Так, АТ «Приватбанк» зосереджує увагу на інноваційних цифрових рішеннях та ринку роздрібних послуг, АТ «Ощадбанк» активно працює над збільшенням ефективності та переходом на приватний сегмент, а АТ «Укресімбанк» фокусується на підтримці експортно-імпортних операцій і розвитку корпоративного бізнесу.

Ключовими стратегічними напрямками для цих банків є цифровізація, підвищення рентабельності, вдосконалення управлінських практик та підготовка до приватизації. Однак, усі банки зіткнулися з викликами, пов'язаними з воєнним станом та економічними змінами, що вимагає від них адаптації до нових реалій і зміни стратегічних пріоритетів.

8. Проведено оцінювання світових практик у сфері конкурентних стратегій банківського сектору відповідно до глобальних трендів та необхідності збереження фінансової стабільності.

Зазначено, що ключовими факторами успіху банків провідних країн світу є інновації, цифровізація, стійкість та соціальна відповідальність. Такий банк США, як JPMorgan Chase, фокусується на цифровізації, використовуючи штучний інтелект для поліпшення управління ризиками та ефективності. Банки Китаю акцентують на швидкості транзакцій і використанні фінансових технологій, наприклад, у лібералізації валютного законодавства. Сінгапурські банки фокусуються на інноваціях і цифровізації послуг, з високим рівнем економічної стабільності, що сприяє конкурентоспроможності. Банки ЄС, зокрема HSBC та BNP Paribas, інтегрують стійкість і соціальну відповідальність у свої стратегії, зосереджуючись на «зелених» продуктах та послугах.

Відмічено, що представлені конкурентні стратегії допомагають банкам адаптуватися до змінних умов ринку та вимог клієнтів, забезпечуючи їх стабільність і конкурентоспроможність. Використання передових технологій та підхід до сталого розвитку стають ключовими в диференціації банків на глобальному ринку.

9. Визначено ключові напрями удосконалення конкурентних стратегій провідних для провідних державних банків України.

Доведено, що подальшій адаптації банків до змінних умов ринку та підсиленню конкурентних переваг сприятимуть розвиток мобільного банкінгу та преміальних послуг, а також фокус на інноваційних кредитних продуктах (АТ «Приватбанк»); посилення позицій у роздрібному кредитуванні та зміцнення відносин з юридичними особами (АТ «Ощадбанк»); підтримка корпоративних клієнтів, розширення послуг для малого та середнього бізнесу (АТ «Укрексімбанк»).

Зауважено, що перемоги в різних номінаціях вказують на вже наявні сильні сторони цих банків, які слід далі розвивати і вдосконалювати.

АНОТАЦІЯ

Кондратович Ю.К. «Конкурентні стратегії банків у сучасних умовах»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за магістерською програмою професійного/наукового спрямування «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи формування конкурентних стратегій банків у банківській справі. Розкрито сутність поняття конкурентної стратегії та її специфіку в банківській діяльності. Надано визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності банку. Представлено етапи формування конкурентної стратегії банку. Досліджено особливості типології конкурентних стратегій в банківській сфері. Представлено характеристику стратегії підвищення конкурентоспроможності банку відповідно до класичної типології конкурентних стратегій та характеристику конкурентних стратегій банку в розрізі складових конкурентоспроможності. Охарактеризовано державне регулювання банківської конкуренції. Визначено роль Антимонопольний комітет України у регулюванні банківської конкуренції.

Проаналізовано практичне використання різноманітних управлінських і стратегічних підходів для вдосконалення конкурентної позиції банків. Здійснено аналіз конкурентної ситуації у банківській галузі. Досліджено особливості показників концентрації та ринкової структури. Розкрито специфіку та виклики сучасного конкурентного середовища в банківській системі. Представлено результати експертної оцінки конкурентного середовища для банківської системи України (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера). Досліджено вплив факторів конкуренції на ринку банківських послуг України. Сформовано складові основних сил конкуренції на ринку банківських послуг в Україні. Визначено пріоритетні показники конкурентоспроможності банків. Здійснено аналіз впливу факторів на рентабельність активів та конкурентоспроможність банків. Надано порівняльну характеристику конкурентних стратегій провідних державних банків АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк».

Розглянуто стратегії, що сприяють зростанню конкурентоспроможності провідних світових банків та розроблено рекомендації щодо удосконалення конкурентних стратегій для банків України. Проведено оцінювання світових практик у сфері конкурентних стратегій банківського сектору відповідно до глобальних трендів та необхідності збереження фінансової стабільності. Визначено ключові напрями удосконалення конкурентних стратегій провідних для провідних державних банків АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк».

Ключові слова: банк, конкуренція, конкурентне середовище, конкурентні стратегії, стратегія підвищення конкурентоспроможності, державне регулювання, світовий довід, напрями удосконалення.

ANNOTATION

Kondratovych Yu. “Competitive strategies of banks under the modern conditions”

Qualification work for obtaining a Master’s degree in the specialty 072 “Finance, banking, and insurance” under the “Management of banking activities in the financial market” professional/scientific program. – Odessa National Economic University. – Odessa, 2024.

In the qualification work, the theoretical foundations of the formation of competitive strategies of banks in banking are considered. The essence of the concept of competitive strategy and its specificity in banking activity is revealed. A definition of the strategy for enhancing the competitiveness of a bank is provided. The stages of forming a bank’s competitive strategy are presented. The peculiarities of the typology of competitive strategies in the banking sphere are studied. A characterization of the strategy for enhancing the competitiveness of a bank according to the classical typology of competitive strategies and a characterization of the competitive strategies of a bank in terms of the components of competitiveness are presented. State regulation of banking competition is characterized. The role of the Antimonopoly Committee of Ukraine in regulating banking competition is defined.

The practical use of various management and strategic approaches to improve the competitive position of banks is analyzed. An analysis of the competitive situation in the banking sector is carried out. The peculiarities of concentration indicators and market structure are studied. The specifics and challenges of the modern competitive environment in the banking system are revealed. The results of an expert assessment of the competitive environment for the banking system of Ukraine (based on Porter’s five competitive forces model) are presented. The influence of competition factors in the market of banking services in Ukraine is investigated. The components of the main competitive forces in the market of banking services in Ukraine are formed. Priority indicators of the competitiveness of banks are determined. An analysis of the impact of factors on the profitability of assets and the competitiveness of banks is carried out. A comparative characterization of the competitive strategies of leading state banks JSC “Privatbank”, JSC “Oschadbank”, JSC “Ukreximbank” is provided.

Strategies that contribute to the growth of competitiveness of leading global banks are considered, and recommendations for improving competitive strategies for banks in Ukraine are developed. An assessment of global practices in the field of competitive strategies of the banking sector is carried out in accordance with global trends and the need to maintain financial stability. Key directions for improving the competitive strategies of leading state banks JSC “Privatbank”, JSC “Oschadbank”, JSC “Ukreximbank” are determined.

Keywords: bank, competition, competitive environment, competitive strategies, strategy for enhancing competitiveness, state regulation, global reference, directions for improvement.