

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

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
за магістерською програмою професійного спрямування «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»
на тему: **«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВ НА ОСНОВІ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ»**

Виконавець:

студентка факультету фінансів та
банківської справи

Батенєва Катерина Олегівна _____

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Жердецька Лілія Вікторівна _____

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

БАТЕНЄВА К.О. «Управління конкурентоспроможністю банків на основі оцінювання бізнес-моделей». Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

Метою наукової роботи є обґрунтування системи індикаторів оцінювання конкурентоспроможності банків та формування конкурентної стратегії АТ «КРЕДОБАНК» за результатами оцінювання бізнес-моделі.

Статистичну і фактологічну основу дослідження складають наукові роботи іноземних та вітчизняних вчених, нормативно-правові акти законодавства України, документи Базельського комітету, Світового Банку та Міжнародного Валютного фонду, річні фінансові та консолідовані звіти АТ «КРЕДОБАНК» та нормативні документи Національного банку України.

Визначено науково-методичні засади конкурентоспроможності банківського сектору економіки. Розглянуто різноманітність підходів до визначення, показників ідентифікації та застосування бізнес-моделей банків. Охарактеризовано регулювання конкуренції та бізнес-моделей у банківській системі. Ідентифіковано конкурентне середовище в банківській системі. Проаналізовано методичні підходи до ідентифікації та оцінювання ефективності бізнес-моделей банків. Обґрунтовано систему індикаторів оцінювання конкурентоспроможності банків та сформувано конкурентну стратегію АТ «КРЕДОБАНК» за результатами оцінювання бізнес-моделі.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи дослідження: структурно-логічний аналіз; різноманітні прийоми статистичних методів, зокрема порівняння; методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції; оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності.

Ключові слова: *конкурентоспроможність банку, бізнес-моделі банків, конкурентне середовище, конкурентна стратегія, банківська система, індикатори конкурентоспроможності.*

ANNOTATION

BATENIEVA K.O. “Managing the competitiveness of banks based on the assessment of business models”. Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty “Finance, banking, insurance and stock market” – Odessa National Economic University. – Odessa, 2024.

The purpose of the scientific work is to substantiate the system of indicators for assessing the competitiveness of banks and the formation of a competitive strategy of JSC “KREDOBANK” based on the results of assessing the business model.

The statistical and factual basis of the study is the scientific works of foreign and domestic scientists, regulatory legal acts of the legislation of Ukraine, documents of the Basel Committee, the World Bank and the International Monetary Fund, annual financial and consolidated reports of JSC “KREDOBANK” and regulatory documents of the National Bank of Ukraine.

The scientific and methodological principles of the competitiveness of the banking sector of the economy are determined. The variety of approaches to the definition, identification indicators and application of bank business models is considered. The regulation of competition and business models in the banking system is characterized. The competitive environment in the banking system is identified. Methodological approaches to the identification and assessment of the effectiveness of

bank business models are analyzed. The system of indicators for assessing the competitiveness of banks is substantiated and the competitive strategy of JSC "KREDOBANK" is formed based on the results of assessing the business model.

The following research methods were used in the research process: structural and logical analysis; various techniques of statistical methods, in particular comparison; methods of analysis and synthesis, induction and deduction; assessment of the integral indicator of competitiveness.

Keywords: bank competitiveness, bank business models, competitive environment, competitive strategy, banking system, indicators of competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ	8
1.1. Науково-методичні засади конкурентоспроможності банківського сектору економіки	8
1.2. Бізнес-модель банку: визначення та сфери застосування	13
1.3. Регулювання конкуренції та бізнес-моделей у банківській системі	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТА БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	25
2.1. Оцінювання конкурентного середовища в банківській системі	25
2.2. Методичні підходи до ідентифікації бізнес-моделей банків.....	35
2.3. Оцінювання ефективності бізнес-моделей банків.....	40
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ З УРАХУВАННЯМ ІСНУЮЧИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	46
3.1. Обґрунтування системи індикаторів оцінювання конкурентоспроможності банків	46
3.2. Формування конкурентної стратегії банку АТ «КРЕДОБАНК» за результатами оцінювання бізнес-моделі	61
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Банки відіграють важливу роль в економіці, розподіляючи кошти від вкладників до позичальників, зменшуючи інформаційну асиметрію, знижуючи транзакційні витрати, створюючи ліквідність і диверсифікуючи ризик [2].

Трансформаційні процеси, що відбуваються у фінансовій системі України, вимагають від кожного банку оперативного та адекватного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з метою забезпечення прийняттого рівня прибутковості та водночас фінансової стабільності як окремого банку, так і в цілому банківської системи країни. Деякі фактори, такі як посилення конкуренції на ринку, підвищення рівня системного ризику, новітні технології та розширення асортименту банківських продуктів і послуг, змінюють традиційне уявлення про банківську діяльність. Сьогодні потрібно змінити спрощений поділ банків на універсальні та спеціалізовані банки, державні банки та банки з іноземним та вітчизняним капіталом. Все більшої популярності набуває ідея диференціації підходів до визначення реальної бізнес-моделі кожного банку.

У сучасних умовах зростає потреба у наукових дослідженнях у цій сфері та вдосконаленні теоретико-методологічних підходів до визначення та аналізу бізнес-моделей українських банків. Це, у свою чергу, підвищить рівень фінансової стійкості та стабільності банків, посилить їх конкурентні переваги на ринку, підвищить прибутковість банківського бізнесу та рівень корпоративного управління, а також дозволить сформулювати чітке уявлення про ризики профіль кожного банку та запобіжні заходи. Все це підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Конкурентоспроможність банківського сектору є важливим індикатором стабільності та розвитку економіки будь-якої країни. В умовах глобалізації та швидких змін на фінансових ринках забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банків є ключовим фактором для підтримання фінансової стабільності, залучення інвестицій і розвитку економічної активності. Оскільки банківський сектор має важливу роль у функціонуванні фінансової

системи, розвиток і застосування науково-методичних засад для оцінки його конкурентоспроможності є необхідним для ефективного управління та стратегічного планування.

Аналіз бізнес-моделей банків – це скоригований на сучасні виклики та потреби підхід до визначення фінансового стану та фінансової стійкості окремого банку та банківської системи в цілому. Визначення та аналіз бізнес-моделей банків дозволяє краще зрозуміти фінансово-економічну діяльність, схильність до ризику та систему управління.

Актуальність обраної теми полягає у всебічному огляді засад конкурентоспроможності банків як основної детермінанти ефективності їх діяльності в умовах макроекономічних, політичних та воєнних змін і викликів з огляду на оцінку їх бізнес-моделі.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні системи індикаторів оцінювання конкурентоспроможності банків та формуванні конкурентної стратегії АТ «КРЕДОБАНК» за результатами оцінювання бізнес-моделі.

Для досягнення результатів дослідження були поставлені наступні завдання:

- визначення науково-методичних засад конкурентоспроможності банківського сектору економіки;
- огляд різноманітності підходів до визначення, показників ідентифікації та застосування бізнес-моделей банків;
- характеристика регулювання конкуренції та бізнес-моделей у банківській системі;
- Ідентифікація конкурентного середовища в банківській системі;
- аналіз методичних підходів до ідентифікації та оцінювання ефективності бізнес-моделей банків;
- обґрунтування системи індикаторів оцінювання конкурентоспроможності банків;
- формування конкурентної стратегії АТ «КРЕДОБАНК» за результатами оцінювання бізнес-моделі.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність банків на фінансовому ринку.

Предметом дослідження є науково-методичні, практичні аспекти та інтегральні показники конкурентоспроможності банків України.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи дослідження: структурно-логічний аналіз; різноманітні прийоми статистичних методів, зокрема порівняння; методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції; оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності.

Інформаційна база роботи. Статистичну і фактологічну основу дослідження складають річні фінансові та консолідовані звіти АТ «КРЕДОБАНК» та нормативні документи Національного банку України.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ

1.1. Науково-методичні засади конкурентоспроможності банківського сектору економіки

Конкурентоспроможність банківського сектору можна визначити як здатність банківських установ ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкуренції на ринку фінансових послуг, забезпечуючи стабільний прибуток та збільшуючи свою частку ринку, залучати нових клієнтів та інвесторів, а також зберігати високий рівень фінансової стійкості.

У наукових працях Ткачука В. О., Тігіпка С. Л., Качурина А. А., Касьянова Н. В., Гірченка Т. Д., Заруби Ю. О. та Коломієць І. В. значну увагу приділено дослідженню підходів до управління конкурентоспроможністю банків. Також проблематику оцінки конкурентоспроможності активно вивчали такі дослідники, як Мірошніченко О. В., Медведєв М. В., Колесов П. Ф. та інші.

Проте, попри значний обсяг виконаних досліджень і отримані наукові результати, деякі аспекти цієї теми залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, досі не вироблено єдиного підходу до визначення сутності конкурентоспроможності банку та інструментів її оцінки з урахуванням специфіки бізнес-моделі, у якій працює банк, яка впливає на цю конкурентоспроможність. Постійна трансформація умов діяльності банків вимагає подальшого аналізу чинників, які визначають їхню конкурентну позицію на ринку.

Основними компонентами конкурентоспроможності є:

1. *Фінансова стабільність* - здатність банку витримувати фінансові кризи, обслуговувати зобов'язання перед клієнтами та акціонерами, підтримувати ліквідність.

2. *Інноваційний потенціал* - здатність швидко адаптуватися до нових технологічних та економічних умов, використовувати сучасні фінансові інструменти, інвестиції в розвиток ІТ-систем та цифрових платформ.
3. *Якість обслуговування клієнтів* - ефективність взаємодії з клієнтами, якість наданих послуг, доступність і зручність використання фінансових продуктів.
4. *Репутація* - довіра з боку клієнтів та партнерів, що має стратегічне значення для утримання лояльної клієнтської бази.

Важливим аспектом розуміння засад конкурентоспроможності банківського сектору є аналіз науково-методичних підходів до її оцінки. Оцінка конкурентоспроможності банківського сектору базується на використанні різноманітних науково-методичних підходів, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз та визначити сильні і слабкі сторони окремих банків і фінансової системи в цілому, зокрема:

- *Фінансовий аналіз*: один з найбільш поширених методів оцінки конкурентоспроможності, що включає аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів. Цей метод дозволяє зрозуміти, як ефективно банк використовує свої ресурси для генерування доходів.
- *SWOT-аналіз*: дозволяє виявити сильні та слабкі сторони банку, а також можливості та загрози для його діяльності. Цей метод є корисним для стратегічного планування і допомагає визначити, на які аспекти необхідно звернути увагу для підвищення конкурентоспроможності.
- *PEST-аналіз*: оцінка зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, що можуть вплинути на діяльність банківської системи.
- *Індекс конкурентоспроможності*: за допомогою цього індексу можна кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності окремого банку або банківського сектору в цілому, враховуючи різні фактори — від фінансової стабільності до інноваційних можливостей.

Науково-методичні засади конкурентоспроможності банківського сектору економіки включають комплекс теоретичних підходів і методичних інструментів, які спрямовані на забезпечення високої конкурентоспроможності банківських установ. Розглянемо основні теорії конкурентоспроможності банківського сектору, подані у табл. 1.1:

Таблиця 1.1

Основні теорії конкурентоспроможності банківського сектору

Назва теорії	Характеристика
Теорія ринкових структур	Ця теорія аналізує структуру ринку банківських послуг і її вплив на конкурентоспроможність банків. Ринкові структури (монополія, олігополія, монополістична конкуренція, досконала конкуренція) визначають можливості банків щодо контролю над цінами, доступу до ресурсів і вибору стратегій поведінки.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер) [3]	Згідно з цією теорією, конкурентоспроможність банків визначається їх здатністю розвивати конкурентні переваги – унікальні можливості, які роблять їх більш привабливими для клієнтів. Це може бути досягнуто шляхом зниження витрат (стратегія низьких витрат), впровадження інновацій, диференціації послуг або фокусування на певних ринкових сегментах. Успішні банки використовують конкурентні переваги для залучення клієнтів та зміцнення своїх позицій на ринку.
Теорія життєвого циклу банківських послуг	В основі цієї теорії лежить ідея, що банківські послуги проходять через певні етапи життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілість, спад). На кожному етапі банки стикаються з різними викликами і повинні адаптувати свої стратегії для збереження конкурентних позицій. На етапі зростання, наприклад, доцільно залучати нових клієнтів та інвестувати у маркетинг, тоді як на етапі зрілості більш ефективним є утримання існуючих клієнтів.
Теорія ефективного управління ризиками	Конкурентоспроможність банків тісно пов'язана з ефективним управлінням ризиками. Банки, що мають розвинені системи управління ризиками, можуть мінімізувати втрати від фінансових криз, економічних спадів і кредитних ризиків, що сприяє їх стабільності і привабливості для інвесторів та клієнтів. Управління ризиками включає моніторинг кредитних ризиків, ліквідності, процентних та валютних ризиків.
Теорія регуляторних впливів	У конкурентному середовищі банківський сектор підпадає під значний вплив державного регулювання і нагляду. Теорія регуляторних впливів стверджує, що регуляції (напр., вимоги до капіталу, резерви, обмеження на певні види діяльності) визначають умови конкуренції між банками, обмежуючи або стимулюючи їхню активність. Важливим аспектом є дотримання міжнародних стандартів, таких як Базельські угоди, що впливають на фінансову стійкість банків.

Продовження табл. 1.1

Теорія маркетингу в банківській справі	Конкурентоспроможність банків також залежить від здатності ефективно використовувати маркетингові стратегії для залучення і утримання клієнтів. Маркетингові інструменти включають сегментацію ринку, розробку привабливих продуктів, просування послуг, створення бренду та зосередження на клієнтоорієнтованості. Банк, який застосовує ці методи, може краще задовольняти потреби клієнтів і виділятися серед конкурентів.
Теорія соціально-відповідального бізнесу	Соціальна відповідальність стає важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки клієнти дедалі більше звертають увагу на етичні аспекти діяльності банків. Теорія стверджує, що банки, які демонструють екологічну та соціальну відповідальність, наприклад, інвестують у "зелені" проекти чи займаються благодійністю, можуть зміцнити свою репутацію, що позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність.

Джерело: складено за даними [4]

Ці теоретичні засади формують методологічний підхід до вивчення і підвищення конкурентоспроможності банківського сектору. Ефективне використання даних теорій дозволяє банкам адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики і зміцнювати свої позиції на ринку банківських послуг.

Складові конкурентоспроможності банків у сучасному середовищі охоплюють різні аспекти їх діяльності та поділяються на наступні основні елементи:

– *Фінансова стійкість і надійність.* Високий рівень капіталу підвищує стійкість банку до фінансових криз і ризиків. Це також забезпечує можливості для розширення активних операцій. Достатній рівень ліквідних активів забезпечує здатність банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та підтримує його довіру на ринку. Високий рейтинг свідчить про фінансову стабільність та надійність банку, що приваблює інвесторів та клієнтів.

– *Якість банківських послуг.* Розуміння потреб клієнтів і персоналізований підхід до обслуговування є важливими аспектами для формування лояльності клієнтів. Банки, які пропонують швидке та зручне обслуговування, особливо через цифрові канали, мають конкурентні переваги. Відкрита інформація про

тарифи, комісії та інші умови співпраці формують довіру клієнтів і зміцнюють репутацію банку.

– *Інноваційність і технологічний розвиток.* Впровадження сучасних цифрових рішень, таких як онлайн-банкінг, мобільні додатки та фінтех-продукти, дозволяє банкам залучати нових клієнтів і знижувати операційні витрати. Використання технологій автоматизації підвищує ефективність роботи банку та знижує витрати, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність. Забезпечення захисту даних клієнтів є ключовим для збереження довіри до банку та уникнення репутаційних ризиків.

– *Цінова конкурентоспроможність.* Конкурентоспроможні тарифи, які відповідають ринковим умовам, приваблюють клієнтів і допомагають утримувати позиції на ринку. Прозорі тарифи без прихованих комісій або з мінімальними додатковими витратами сприяють зростанню лояльності клієнтів. Пропозиція спеціальних умов для окремих груп клієнтів (молодь, бізнес-клієнти, пенсіонери) дозволяє банкам збільшувати ринкову частку.

– *Ефективне управління ризиками.* Налагоджена система контролю кредитних ризиків забезпечує мінімізацію втрат і стабільність фінансових показників. Банки, які використовують ефективні інструменти для зниження валютних і процентних ризиків, можуть уникати значних фінансових втрат. Відповідність нормативним вимогам (наприклад, вимогам Базельських угод) сприяє зниженню системних ризиків і підтримує стійкість банків.

– *Маркетинг та просування бренду.* Впізнаваний та позитивний імідж банку на ринку створює додаткову цінність і приваблює клієнтів. Ефективні рекламні та маркетингові кампанії допомагають залучати нових клієнтів та підвищувати рівень обізнаності про послуги банку. Використання новітніх технологій у просуванні (соціальні мережі, digital-маркетинг) дозволяє досягати ширшої аудиторії.

– *Здатність до адаптації та гнучкість.* Здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, зокрема у відповідь на фінансові кризи, інфляційні процеси та нові вимоги регуляторів. Вміння банку швидко переглядати стратегії розвитку та реагувати на конкурентні виклики. Банки, що пропонують нові види послуг, можуть залучати нових клієнтів і створювати додаткову цінність.

Ці складові є основою для формування стратегії конкурентоспроможності банківської установи. Банки, які ефективно розвивають та інтегрують ці елементи у свою діяльність, здатні зміцнювати позиції на ринку, підвищувати свою привабливість для клієнтів та інвесторів і забезпечувати стабільне зростання. Отже, науково-методичні засади конкурентоспроможності банківського сектору включають комплексний підхід до оцінки фінансових, технологічних, інституційних та макроекономічних факторів, що впливають на діяльність банків. Успішне застосування сучасних методів аналізу та стратегічного управління дозволяє банкам не тільки ефективно конкурувати на ринку, а й забезпечувати стабільний розвиток та надійність банківської системи в цілому. У контексті швидких змін на глобальних фінансових ринках необхідно враховувати новітні тенденції, щоб забезпечити сталий рівень конкурентоспроможності та стійкості банків до різноманітних ризиків.

1.2 Бізнес-модель банку: визначення та сфери застосування

Ідентифікація бізнес-моделей банків є складним і багатограним завданням, яке залежить від обраного підходу та контексту аналізу. Вибір підходу до визначення бізнес-моделі залежить від цілей аналізу: оцінка ефективності, відповідність регуляторним вимогам, оптимізація діяльності або пошук шляхів інноваційного розвитку. Визначення бізнес-моделей постає важливим завданням для регуляторів і наглядових органів з трьох причин. По-перше, кризи показують необхідність розуміння на макрорівні різних типів

бізнес-моделей, оскільки вони визначають типи ризиків, на які наражаються банківські установи, і можливі загрози їх фінансовій стабільності. По-друге, із запровадженням нових правил капіталу та ліквідності бізнес-моделі є інструментом для оцінки того, як на різні групи банків може вплинути майбутнє регулювання та як вони можуть адаптуватися, щоб включити нові правила у свої бізнес-стратегії. Нарешті, для цілей нагляду важливо підтримувати мікробачення на рівні установи, щоб оцінити її ефективність і ризикованість порівняно з конкурентами.

Аналізуючи літературні джерела, визначено, що єдиного підходу до ідентифікації бізнес-моделей банків не існує [5]. Окрім цього, немає й загального розуміння щодо визначення самої бізнес-моделі та щодо того, які характеристики є найбільш доречними для віднесення банку до бізнес-моделі. Ці характеристики варіюються від балансу та структури доходу до стратегії та сегменту ринку. Отже, слід визначити більш ефективний спосіб поділу банків за бізнес-моделями.

Розглянемо класифікацію банків за категоріями бізнес-моделей за останні роки, які базувалися на кількісних характеристиках класифікованих установ. Ці дослідження можна класифікувати на основі використаних методологій таким чином:

1. *Дослідження, які використовують підходи кластеризації для класифікації банків на основі набору характеристик.* Методологія кластеризації використовує алгоритм, який призначає елементи (у цьому випадку банки) кластерам таким чином, щоб мінімізувати відстань між елементами в одному кластері та максимізувати відстань між середніми значеннями/медіаною/центроїдами кластерів. Відстань — це попередньо визначений показник того, наскільки схожі чи несхожі елементи, на основі певних змінних. Найбільш часто використовуваною мірою відстані є сума квадратів усередині групи (тобто варіація). Ці документи здебільшого покладаються на метод агломеративної ієрархічної кластеризації, описаний

Уордом у 1963-ому році, або метод розділеної кластеризації, заснований на методі Вічі та Кірса у 2000-ому році.

Аяді також використовує методологію кластеризації та досліджує, які змінні мають значення для визначення бізнес-моделі банку, надаючи докази важливості аналізу бізнес-моделей в регулюванні та нагляді. Аяді та Де Гроен (2014) запроваджують підхід до аналізу активів і пасивів і використовують метод ієрархічної кластеризації на основі методу Уорда для визначення груп банків із подібними характеристиками балансу [6]. Автори розрізняють ключові банківські види діяльності та стратегії фінансування (тобто роздрібні, ринкові чи змішані). Щоб врахувати ці фактори разом, без надмірного представлення будь-якого конкретного фактора, для формування кластерів використовуються показники, які становлять визначальні характеристики діяльності та фінансування бізнес-моделі в банках на основі активів і пасивів.

Проте, даний аналіз не включає розгляд нематеріальних ресурсів, такі як зрілість процесів, досвід людських ресурсів, динамічні можливості або експертні знання та комунікаційні навички при формуванні бізнес-моделей. Аяді, як і його колеги, виявили, що моделі комерційного банкінгу, що фінансуються роздрібними та оптовими підприємствами, є більш стійкими, ніж бізнес-моделі, зосереджені на торговій діяльності та універсальній банківській моделі.

2. *Дослідження, які використовують якісні підходи для класифікації банків за бізнес-моделями.* У цих дослідженнях використовується попередньо визначена класифікація бізнес-моделі, заснована на діяльності, фінансуванні та юридичній структурі банків. Потім банки відносяться до кожної з цих категорій на основі експертної оцінки. Класифікація бізнес-моделей на основі даного дослідження ґрунтується виключно на експертній оцінці національних наглядових органів. Ці категорії бізнес-моделі визначаються разом з наглядовими органами, і в цьому процесі банки відносять до обраного виду бізнес-моделі. Припущення, що лежить в основі такого підходу, полягає в тому, що наглядові органи, відповідальні за банк, мають усю необхідну інформацію,

включаючи відповідну якісну інформацію, щоб точно віднести кожен банк до його бізнес-моделі.

Розглянемо детальніше за якими характеристиками наглядові органи оцінюють та визначають бізнес-моделі банків, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наглядові міркування щодо присвоєння оцінки бізнес-моделі та стратегії

Оцінка	Наглядовий вид	Характеристика
1	Бізнес-модель і стратегія становлять низький рівень ризику для життєздатності установи	• Відбувається генерація сильних та стабільних прибутків. Немає концентрації матеріальних активів або нестійких концентрованих джерел доходу. • Установа має сильну конкурентну позицію на обраних нею ринках і стратегію, яка, ймовірно, зміцнить її. • Має фінансові прогнози, складені на основі правдоподібних припущень щодо майбутнього ділового середовища, а стратегічні плани відповідають поточній бізнес-моделі та можливостям управління.
2	Бізнес-модель і стратегія становлять середній або низький рівень ризику для життєздатності установи	• Спостерігається генерація середньої прибутковості, яка загалом є прийнятною, враховуючи схильність до ризику та структуру фінансування. • Є певна концентрація активів або зосереджені джерела доходу. • Установа стикається з конкурентним тиском на свої продукти/послуги на одному чи кількох ключових ринках. • Стратегічні плани є доцільними з огляду на поточну бізнес-модель і можливості управління, але не без ризику.

3	Бізнес-модель і стратегія становлять середньо-високий рівень ризику для життєздатності установи.	• Спостерігаються нестабільні прибутки, схильність до ризику чи структуру фінансування для отримання відповідних доходів, які викликають занепокоєння наглядових органів. • Є значна концентрація активів або зосереджені джерела доходу. • Установа має слабку конкурентну позицію щодо своїх продуктів/послуг на обраних нею ринках і може мати кілька бізнес-напрямків із хорошими перспективами. • Як правило, фінансові прогнози та стратегічні плани складені на основі надто оптимістичних припущень щодо майбутнього бізнес-середовища та не відповідають бізнес-моделі.
4	Бізнес-модель і стратегія становлять високий рівень ризику для життєздатності установи	• Установа генерує дуже слабкі та вкрай нестабільні доходи або покладається на неприйнятну схильність до ризику чи структуру фінансування для отримання відповідних доходів. • Спостерігається надзвичайна концентрація активів або нестійкі концентровані джерела доходу. • Установа має дуже погану конкурентну позицію щодо своїх продуктів/послуг на обраних нею ринках і бере участь у бізнес-напрямках із дуже слабкими перспективами. Стратегічні плани навряд чи допоможуть вирішити цю ситуацію.

Джерело: складено за даними [4]

3. *Когнітивний погляд.* На відміну від структурного підходу (кластерного аналізу), когнітивний (онтологічний) підхід може пояснити концепцію бізнес-моделі банку, включаючи бізнес-логіку банку, певну конфігурацію мікрооснов, використання нематеріальних ресурсів і способ

створення конкурентної переваги через інновації в послугах і продуктах. Завдяки когнітивному погляду дослідники можуть створити цілісну картину банку в конкурентному контексті, використовуючи його унікальну суміш мікрооснов, щоб запропонувати унікальну цінність як конкурентну перевагу.

Елементи когнітивного аналізу зазвичай включають чотири основні сфери (створення вартості, відносини з клієнтами, інфраструктура та мережа співпраці та фінансові аспекти).

Наприклад, полотно бізнес-моделі (9-елементна модель) Osterwalder et al. (2005), який включає сегмент клієнтів, ціннісну пропозицію, канал розподілу, відносини з клієнтами, потік доходу, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключових партнерів і структуру витрат, був у центрі уваги багатьох досліджень.

Представляючи дві різні точки зору вище, можна зробити висновок, що для правильного розуміння бізнес-моделі в банківській справі необхідно визначити організацію, мікрооснови, компоненти та загальні типи банківської бізнес-моделі за допомогою структурних і когнітивних підходів.

1.3. Регулювання конкуренції та бізнес-моделей у банківській системі

Ефективне функціонування фінансової системи є важливим фактором для сприяння економічному розвитку. Споживачі, а також малі та середні підприємства здебільшого покладаються на банківський сектор для своїх фінансових послуг та зовнішнього фінансування. Однак конкуренція не завжди працює належним чином у секторі роздрібних банківських послуг. Регулювання відіграє важливу роль у цій сфері. Часом регулювання може сприяти конкуренції, а іноді воно може її обмежувати.

Еволюція епізоду фінансової лібералізації зазвичай включає посилення конкурентного тиску на фінансові установи, що призводить до надмірного розширення банків у нових та ризикованих сферах діяльності. Наслідком цього

є підвищення ризику, який не контролюється через слабкий нагляд та/або неадекватні пруденційні вимоги.

Процес лібералізації та дерегуляції на розвинених ринках після 1970-х років призвів до посилення конкуренції в банківському секторі. Банки вийшли на нові та ризиковані напрямки діяльності через посилення конкурентного тиску, що призвело до дефолтів окремих банків і криз у різних країнах [8].

Більшість експертів приходять до висновку, що конкурентна політика та пруденційне регулювання потребують координації, проте це не означає, що обидві функції мають бути під одним регуляторним органом. Більше того, регулювання захисту споживачів має здійснюватися разом із регулюванням політики конкуренції, оскільки об'єктом обох є добробут споживачів. Ця інтеграція була реалізована в новій фінансовій архітектурі Великобританії (під керівництвом Управління з питань фінансової поведінки), але не в континентальній Європі, де захист споживачів, як правило, залишається під крилом пруденційного органу.

Концепція SREP була вперше введена в 2004 році разом з угодами Базель II, ухваленими Базельським комітетом з банківського нагляду. Оновлені правила були запроваджені в ЄС у 2006 році, і відтоді їх дотримуються різні національні наглядові органи.

SREP оцінює те, як банк бореться зі своїми ризиками та елементами, які можуть негативно вплинути на його капітал або ліквідність зараз чи в майбутньому. Цей процес визначає стан банку з точки зору вимог до капіталу та ліквідності, а також адекватність його внутрішніх механізмів і засобів контролю ризиків.

Національний банк України також переходить на банківський нагляд на основі SREP. Такий аналіз передбачає перевірку бізнес-моделей банків на їхню життєздатність та сталість, проте жоден нормативний акт не дає чіткого визначення цих понять. Досі немає єдиного підходу до аналізу бізнес-моделей серед науковців та дослідників. Водночас традиційних методів, спрямованих на аналіз достатності капіталу банку, його ліквідності та дотримання обов'язкових

економічних нормативів НБУ, недостатньо. Дослідження показує, що більшість дослідників використовують методи кластерного аналізу з різними наборами змінних, кількістю кластерних груп і бізнес-моделями.

Для визначення бізнес-моделей банків, їх аналізу та формування на цій основі профілю ризику кожного банку існує інноваційна методологія структурно-функціональних груп банків (SFGB-метод). Метод заснований на використанні нейронних мереж, зокрема самоорганізованих карт Кохонена (SOM). Для кластерного аналізу пропонується використовувати систему фінансових показників, розрахованих Національним банком України в системі SREP. Кластерний аналіз дозволяє виділити десять бізнес-моделей українських банків. Розподіл банків за кластерами та їх місце на карті залежить здебільшого від структури його активів, пасивів, доходів і витрат, валютної позиції, а також інших якісних і кількісних показників. Процес наглядової перевірки та оцінки (SREP) є одним із основних інструментів нагляду, за допомогою якого компетентні органи формують всебічне уявлення про профіль ризику установ, а також про їх загальну життєздатність і сталість, і можуть застосовувати відповідні наглядові заходи щоб забезпечити належне вирішення матеріальних ризиків.

Загальна структура SREP, представлена в цих рекомендаціях, базується на [7]:

- бізнес-моделі та оцінці прибутковості (щоб сформувати уявлення про правдоподібність стратегічних припущень установи, компетентні органи повинні провести аналіз бізнес-середовища. При цьому враховуються поточні та майбутні умови ведення бізнесу, в яких установа працює або, ймовірно, працюватиме, виходячи з її основних чи суттєвих географічних та комерційних ризиків. У рамках цієї оцінки компетентні органи повинні розвинути розуміння напрямку макроекономічних і ринкових тенденцій і стратегічних намірів групи аналогів);
- оцінці внутрішнього управління та управління ризиками;

- оцінці ризиків для капіталу на основі конкретного ризику (тобто кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик, ризик процентної ставки в банківській книзі – IRRBB), внутрішнього процесу оцінки достатності капіталу установи (ICAAP) та достатності капіталу;
- оцінці ризиків для ліквідності та фінансування на основі конкретного ризику (тобто короткострокове фінансування, довгострокове фінансування та внутрішньо ідентифіковані ризики установи в звичайних сценаріях і за стресових умов), яка враховується в попередньому визначенні вимоги до ліквідності для покриття цих ризиків, внутрішнього процесу оцінки достатності ліквідності (ILAAP) установи та достатності ліквідності.

Структура SREP представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.1. Огляд загальної структури SREP

Джерело: складено за даними [7]

Регулярний моніторинг ключових показників використовується для виявлення суттєвих змін у профілі ризику та підтримки структури SREP. Окремі елементи структури SREP оцінюються за шкалою від 1 до 4. Результати оцінок, як окремо, так і в цілому, формують основу для загальної оцінки SREP, яка представляє сучасні наглядовий погляд на загальну життєздатність установи. Це також має стати основою для наглядових заходів і діалогу з установою. При оцінці окремих категорій ризику та елементів SREP компетентні органи повинні використовувати діапазон балів – 1 (низький ризик), 2 (середній-низький ризик), 3 (середній-високий ризик) і 4 (високий ризик) – відображення погляду нагляду на основі відповідних таблиць оцінки в кожному конкретному елементі.

Оцінка кожного елемента виконується в три етапи:

- Етап 1: Наглядові органи збирають дані з банку.
- Етап 2: Виробництво автоматизованої попередньої оцінки рівня ризику та формальної перевірки відповідності для контролю ризику.
- Етап 3: Органи нагляду проводять більш ретельну оцінку ризиків, беручи до уваги судження нагляду щодо особливостей банку.

Цей аналіз також має допомогти виявити ключові слабкі місця, з якими стикається установа, які можуть бути не виявлені іншими елементами SREP, включаючи слабкі місця, що виникають через ризики БК/ФТ та ESG. Такий аналіз не має на меті ранжувати різні бізнес-моделі установ.

Для сприяння спілкуванню з компетентними органами та колегами наглядових органів, сприяння рівних умов для всіх установ, а також для належного визначення пріоритетів наглядових ресурсів і заходів під час оцінки елементів SREP, компетентні органи повинні оцінювати з діапазону «1» (низький ризик) до «4» (високий ризик), щоб відобразити наглядовий погляд щодо назви керівних принципів, що стосується конкретного елемента охоплення. Ці рекомендації вводять два типи балів, перший з яких вказує на ймовірність того, що ризики для капіталу, ліквідності та фінансування матимуть значний вплив на установу, тоді як другий тип вказує на величину ризиків для життєздатності

установи, які будуть застосовані до чотирьох елементів SREP і загальної оцінки SREP.

Регуляторні механізми спрямовані на підтримку прозорості, забезпечення достатності капіталу, управління ризиками та запобігання монополізації ринку. Водночас вони сприяють адаптації банків до змін у зовнішньому середовищі, включаючи цифровізацію, зміни в споживчій поведінці та нові виклики економіки.

Таким чином, регулювання конкуренції та бізнес-моделей банків є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку фінансової системи, підтримки економічної стабільності та довіри споживачів до банківських установ.

Висновки до розділу 1

Бізнес-модель банку є фундаментом його стратегії, визначаючи пріоритети у фінансуванні, структуру клієнтської бази, ризики та підходи до забезпечення стійкого розвитку у конкурентному середовищі.

Визначення бізнес-моделей банків дозволяє сформувати основу для запровадження диференційованого підходу до банківського регулювання та нагляду з урахуванням сутнісних характеристик кожного банку, його профілю ризику та основних відмінних рис.

Регулювання конкуренції та бізнес-моделей у банківській системі є фундаментальним інструментом для забезпечення її стабільності, ефективності та стійкості. Конкуренція в банківському секторі стимулює покращення якості послуг, впровадження інновацій та зниження вартості для споживачів. Однак вона також може створювати ризики надмірного ризикування та посилювати вразливість системи у разі фінансових потрясінь.

Ефективне регулювання допомагає збалансувати ці аспекти, створюючи умови для чесної конкуренції та одночасно забезпечуючи контроль за ризиками. Ключовими елементами регулювання є впровадження наглядових процедур, таких як SREP (Supervisory Review and Evaluation Process), які дозволяють

оцінювати бізнес-моделі банків, їхню прибутковість та відповідність економічним умовам.

Вимоги до банків у Євросоні щодо наглядових перевірок, моніторингу та оцінки значно зросли після економічної кризи 2008 року. У рамках цього переходу до посиленого регуляторного нагляду Європейський центральний банк запровадив так званий процес наглядової перевірки та оцінки (SREP), суворий циклічний процес, який виконується єдиним наглядовим органом ЄЦБ або спеціальними національними органами. Найважливіше те, що цей процес являє собою важливий зсув у бік більш глибокої оцінки та комплексного аналізу прогалин, пов'язаний з рекомендованими діями після впровадження, SREP ілюструє новий акцент ЄЦБ на банківському нагляді.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1. Оцінювання конкурентного середовища в банківській системі

Аналіз та оцінка конкурентного середовища банківської системи є одним з основних елементів функціонування національної економіки. Банківський сектор відіграє ключову роль у фінансуванні бізнесу, розвитку інфраструктури та забезпеченні громадян фінансовими послугами. Вивчення конкурентного середовища дозволяє оцінити стан ринку, виявити його динаміку, рівень конкуренції між учасниками та вплив на фінансову стабільність країни.

Загальної однозначної системи оцінки конкурентного середовища банківської системи немає, проте прийнято аналізувати його за основними показниками діяльності банків. Проведемо даний аналіз на прикладі банків України, основні показники наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності банківської системи України у період з
01.01.2017 по 01.10.2024 роки

Показники	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.10. 2024
Кількість банків:	96	82	77	75	73	71	67	63	62
з них: з іноземним капіталом	38	38	37	35	33	33	29	27	26
з них: з національним капіталом	58	44	40	40	40	38	38	36	36
Загальні активи, млн. грн	1 737 272	1 839 958	1 910 614	1 981 594	2 205 915	2 358 324	2 716 794	3 310 762	3 546 854
Зобов'язання банків, млн грн	1 132 515	11727 23	12047 43	12933 77	16133 81	17977 18	21358 38	26486 28	27886 41

Продовження табл. 2.1

Капітал, млн грн	123 784	16110 8	15496 0	19992 1	20946 0	255 514	215 840	295 685	392 022
Рентабельність активів, %	-12,60	-1,93	1,69	4,26	2,44	4,09	1,04	3,23	5,15
Рентабельність капіталу, %	- 116,7 4	-15,84	14,67	33,45	19,22	35,08	9,68	30,2	45,79

Джерело: розраховано та складено за даними [1]

Попри наявність зовнішніх ризиків, загалом українська банківська система згідно з динамікою показників демонструвала зростання та стійкість у період 2017-2024 рр. Після реформування та очищення, банківська система отримала вигоду у роки, що передували 2020. На збільшення загальних активів та зобов'язань відобразилось відновлення економічної активності, збільшення обсягів кредитування та видачі депозитів.

У 2020 році пандемія COVID-19 призвела до короточасного зниження прибутковості та посилення ризиків, але за допомогою монетарної політики та державного втручання галузь відновилася до 2021 року. Вторинення рф у 2022 році вперше за багато років порушило фінансову стабільність банків. Проте, завдяки державній допомозі та стійкості системно важливих банків, капітальна база залишалась відносно стабільною протягом останніх років. Помітне зростання рентабельності капіталу у 2023 та 2024 роках є наслідком поєднання урядових ініціатив, зростання попиту на фінансові послуги та переходу до високомаржинальних операцій відповідно до адаптації економіки до умов воєнного стану.

Загалом банківська система до жовтня 2024 року переважно відновилась, продемонструвала зростання рівня прибутковості та рівня власного капіталу, що є свідченням міцної основи для подальшого розвитку.

На рис. 2.1 відображено динаміку показника кількості банків протягом 2017-2024 рр. з розподілом на банки з іноземним капіталом та національним капіталом.

Помітну тенденцію до консолідації банківського сектору можна побачити з даних про кількість активних банків в Україні з 2017 по 2024 рік. Регуляторний тиск, очищення від нежиттєздатних установ та наслідки реформування банківського сектору є одними з причин поступового зменшення загальної кількості банків, яка знизилася з 96 у 2017 році до 63 у січні 2024 року. У посткризовий період (2015-2016 роки) українська банківська система пережила сплеск закриття та злиття банків. Ці події продовжувалися і в наступні роки, оскільки менші, менш капіталізовані банки або йшли з ринку, або були поглинуті більшими установами.

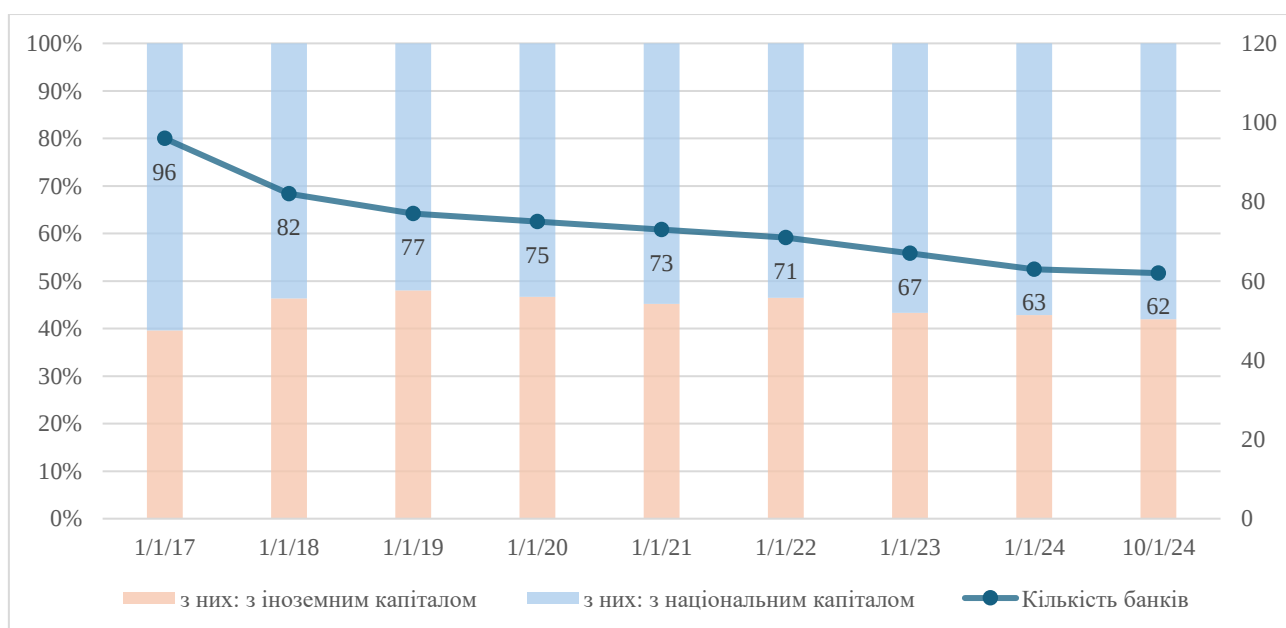


Рис. 2.1. Кількість банків в Україні за 2017-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [1]

Загальна кількість банків з іноземним капіталом дещо зменшилася з 38 у 2017 році до 27 у 2024 році, але в цілому залишилася відносно сталою. Тенденція до зменшення є свідченням того, що попри власний розмір, іноземні інвестиції зіткнулися з труднощами в плані розширення та появою нових конкурентів внаслідок нестабільного економічного клімату та геополітичних загроз. Частка банків з повністю іноземним капіталом залишилася в основному стабільною, що свідчить про те, що іноземні інвестори все ще активно працюють на ринку, але вони обережно ставляться до розвитку свого бізнесу.

На рис. 2.2 відображено розподіл загальних активів та власного капіталу серед банків України (з поділом між банків з іноземним капіталом, приватним капіталом та державною часткою).

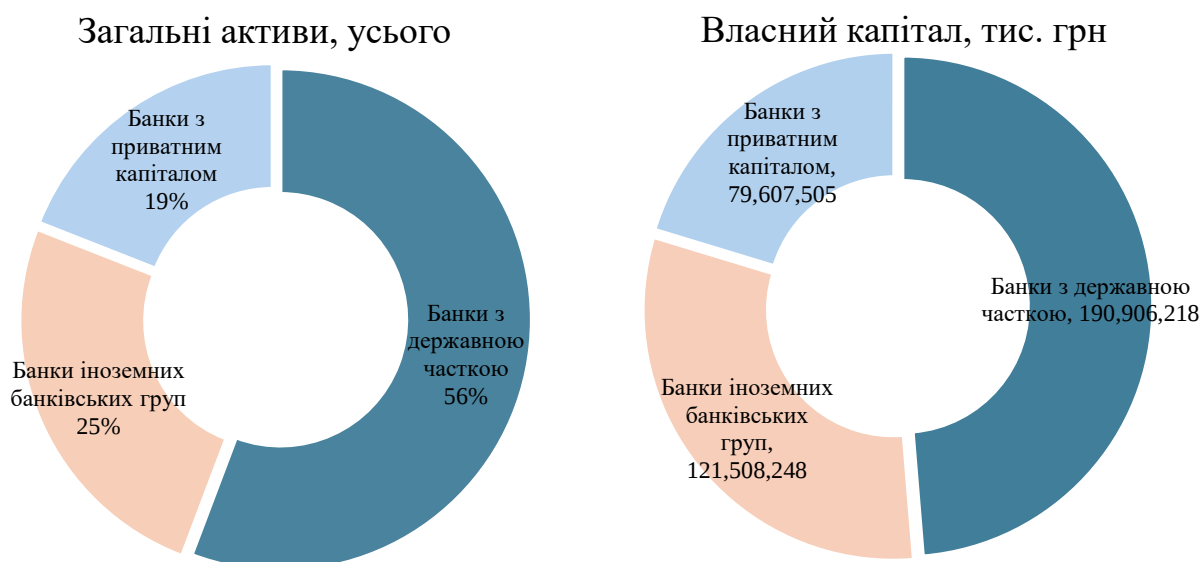


Рис. 2.2. Загальні активи та власний капітал банків України за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі [1]

Спостерігається значна концентрація фінансових ресурсів у банках з державною часткою (56% від усіх активів). Домінування підкреслює вирішальну роль, яку відіграють державні банки у банківській системі. Державна допомога та гарантовані депозити допомогли банкам, підвищивши їх здатність протистояти зовнішнім потрясінням.

Попри виникнення коливань, зумовлених воєнним станом, банки з іноземним капіталом продовжують залишатися ваговими гравцями у секторі, на них припадало 25% загальних активів. І навпаки, банки з приватним капіталом мали порівняно меншу частку загальних активів (19%), і розподіл їх капіталу був схожим. Приватні банки мають найнижчу вартість власного капіталу, що свідчить про меншу капіталізацію приватних компаній.

У лютому 2024 року 15 банків було визначено системно важливими і для них було встановлено відповідні буфери капіталу.

На рис. 2.3 розглянемо співвідношення загальних активів та власного капіталу у банках, які визначені як системно важливі.

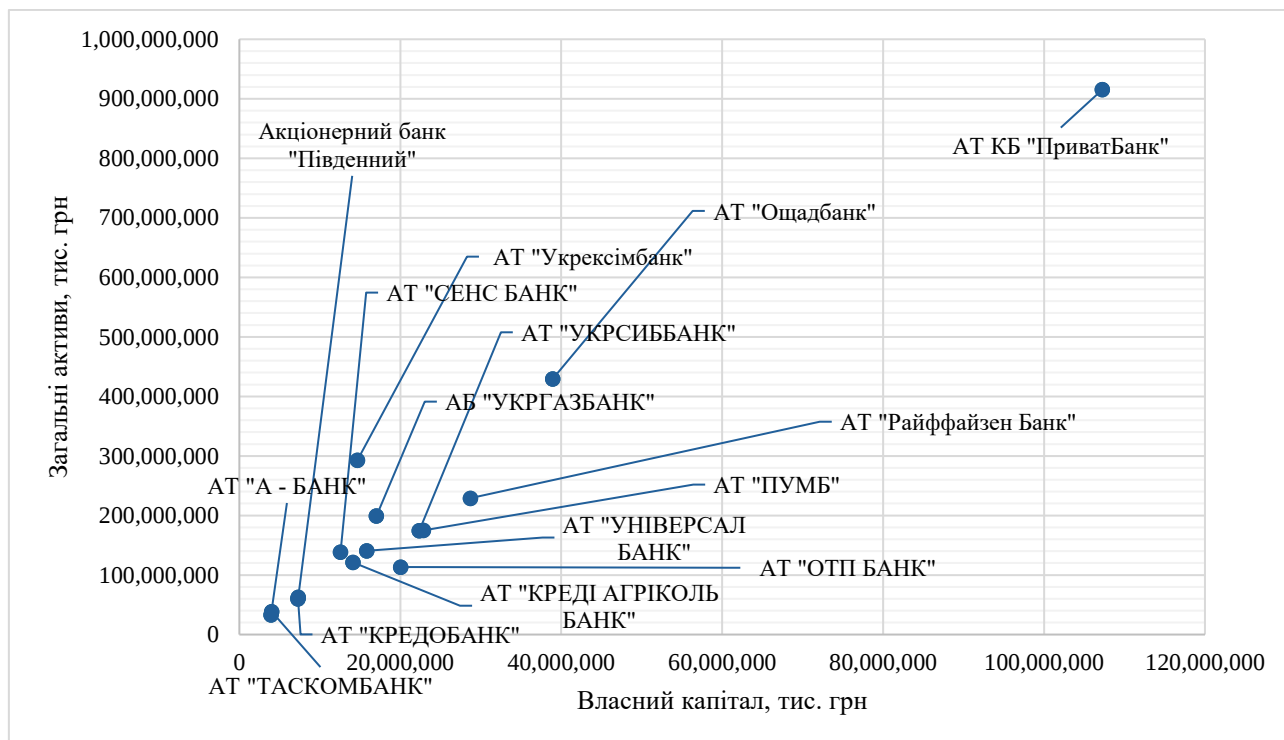


Рис. 2.3. Співвідношення загальних активів та власного капіталу системно значущих банків станом на 01.01.2024 року

Джерело: складено автором на основі [1]

Відповідно до аналізу системно важливих банків України, невелика кількість банків володіє непропорційно великими обсягами капіталу та активів, що свідчить про їх вирішальну роль у підтримці стабільності фінансової системи в цілому. Зокрема, АТ «ПриватБанк» є найбільшим банком за розміром власного капіталу (107,3 млрд. грн.) та загальних активів (близько 910 млрд. грн.), що свідчить про його домінування на ринку. Зважаючи на те, що вони володіють значною частиною банківських активів країни, існування багатьох інших великих банків зі значною базою активів, у тому числі Ощадбанк, Райффайзен Банк та Укресімбанк, підкреслює важливість як державних, так і іноземних банків в українській банківській галузі.

Менші за розміром власного капіталу системні банки (наприклад, А-Банк та ТАСКОМБАНК) допомагають диверсифікувати галузь, особливо у регіональних операціях або на нішевих ринках. Банки з іноземним капіталом (Райффайзен та Креді Агріколь) зосереджені на стабільності та управлінні ризиками, про що свідчить сильна та стабільна база капіталу. Загалом, дані вказують на стійку, але змішану банківську систему, основу якої складають невеликі установи, а ринок контролюють кілька великих гравців.

Ідентифікація конкурентного середовища у банківській галузі передбачає оцінку конкурентоспроможності окремих банківських установ. Для подальшої оцінки конкурентоспроможності, пропонується проаналізувати 10 банків, які знаходяться у рейтингу надійних банків України 2024. До рейтингу також увійшли системно важливі банки. Конкурентоспроможність банків пропонується аналізувати за інтегральним показником (формула 2.1):

$$K_i = \sqrt[4]{ЧК + ЧД + РА + 20Рс} \quad (2.1)$$

де K_i – інтегральний показник конкурентоспроможності банку

Чк – частка банку на ринку кредитних послуг;

Чд – частка банку на ринку депозитних послуг;

Ра – рентабельність активів;

Рс – рейтинг стресостійкості банку.

Отже, першими двома показниками для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності є частка банку на ринку кредитних послуг та депозитних послуг.

На рис. 2.4 наведено динаміку двох показників для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Показники встановлені до відповідних відібраних банків станом на 2023 рік.

Маючи найбільшу частку в кредитуванні (4,1%) та домінуючу позицію в депозитах (2,45%), ПриватБанк є основним гравцем як на ринку кредитних, так і на ринку депозитних послуг, згідно з аналізом ринкових часток банків.

Конкурентоспроможність ПриватБанку значно зросла, що дозволило йому стати лідером ринку. Крім того, Ощадбанк та Укресімбанк демонструють вражаючі показники, особливо у сфері кредитування, і мають сильну позицію для збереження своєї конкурентоспроможності на обох ринках.

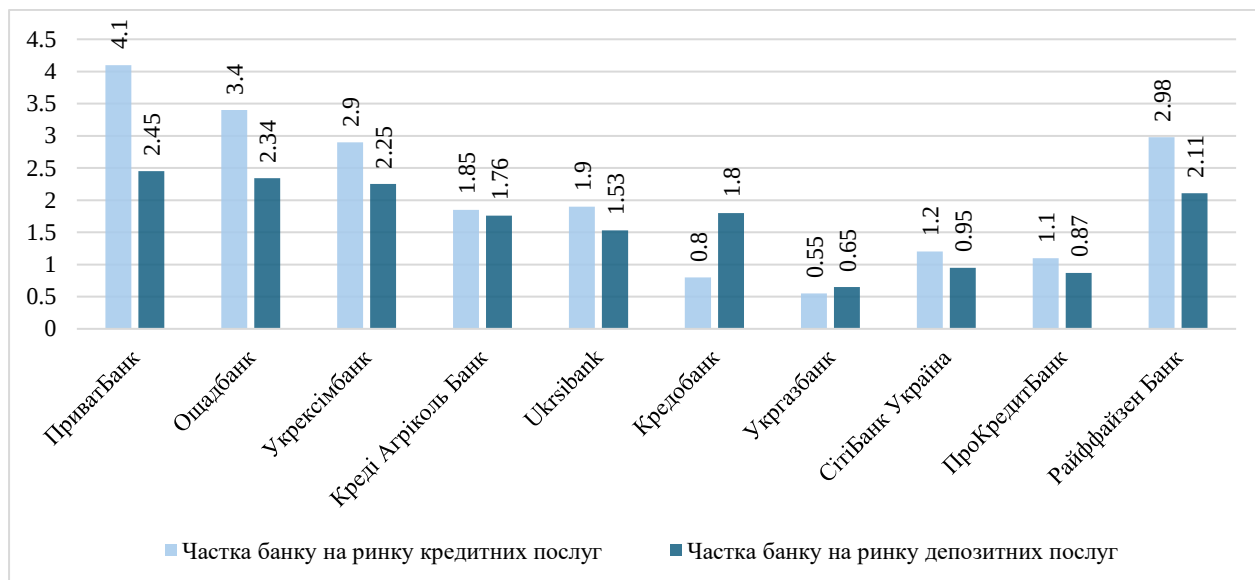


Рис. 2.4. Значення показників частки банку на ринку кредитних послуг та депозитних послуг станом на 01.01.2024 року

Джерело: розраховано та складено автором на основі [1]

І навпаки, до банків зі значно меншими частками ринку як кредитних, так і депозитних послуг належать Кредобанк, Укргазбанк та ПроКредитБанк. Нижчі частки банків в обох категоріях свідчать про вужче охоплення та слабкіше загальне позиціонування на ринку, що ускладнює для них можливість стати більш конкурентоспроможними та впливовими на ринку. Попри те, що СітіБанк Україна та Райффайзен Банк випереджають менших конкурентів, вони все ще мають простір для розвитку на кредитному та депозитному ринках.

Наступним показником для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності банків є рентабельність капіталу. На рис. 2.5 наведено рівень рентабельності капіталу банків у 2023 році.

Найприбутковішими банками, згідно з показниками рентабельності капіталу, є Креді Агріколь Банк (0,33) та ПриватБанк (0,31). Високий показник рентабельності прямо впливає на зростання рівня конкурентоспроможності, що

доводить ефективність використання капіталу. Кредобанк (0,31) та Укрсиббанк (0,3) демонструють порівняно високі показники, що свідчить про високу прибутковість та конкурентну перевагу на ринку. ПроКредит Банк (0,06) та Райффайзен Банк (0,09) мають значно нижчі показники рентабельності власного капіталу, що є свідченням гірших фінансових показників та меншої здатності ефективно використовувати капітал, що впливає на конкурентоспроможність. І Сітібанк (0,12), і Укргазбанк (0,29) мають проблеми з прибутковістю; Сітібанк має особливо низькі показники, що в кінцевому підсумку може зашкодити його конкурентоспроможності.

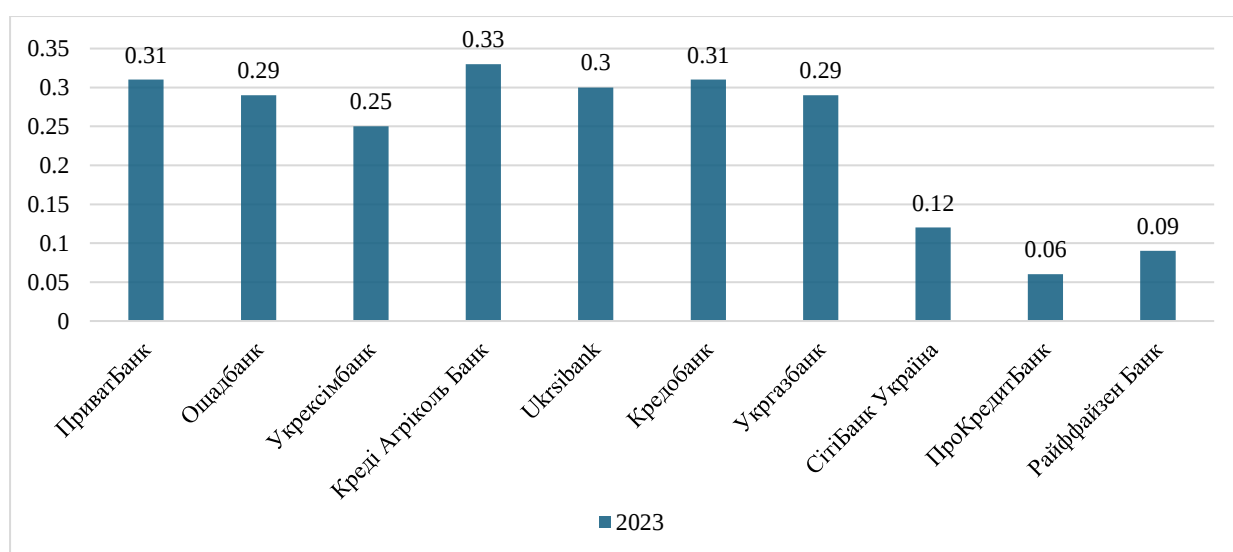


Рис. 2.5. Рівень рентабельності капіталу найбільш надійних банків на ринку на 01.01.2024, %

Джерело: розраховано та складено автором на основі [1]

Останнім показником, розрахунок якого необхідний для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності є рейтинг стресостійкості банку. На рис. 2.6 відображено рейтинг стресостійкості серед відібраних банків станом на 2023 рік.

Райффайзен Банк (4,37) та Кредобанк (4,34) з найвищим показником стресостійкості мають надійні процедури управління ризиками та високу стійкість до фінансових криз. Для порівняння, ПриватБанк (4,31) та Креді Агріколь Банк (4,27) демонструють неабияку стійкість, адже зарекомендували

себе як банки, що витримують жорстку конкуренцію та мають міцну базу для подолання ринкової турбулентності.

Однак банки з нижчою стресостійкістю, такі як Сітібанк Україна (2,1) та Ощадбанк (2,73) не витримуються стресу під час економічних спадів, що явно впливає та шкодить рівню конкурентоспроможності та позиціям на ринку. Збереження конкурентоспроможності вимагає вищої стресостійкості, особливо в нестабільному фінансовому середовищі.

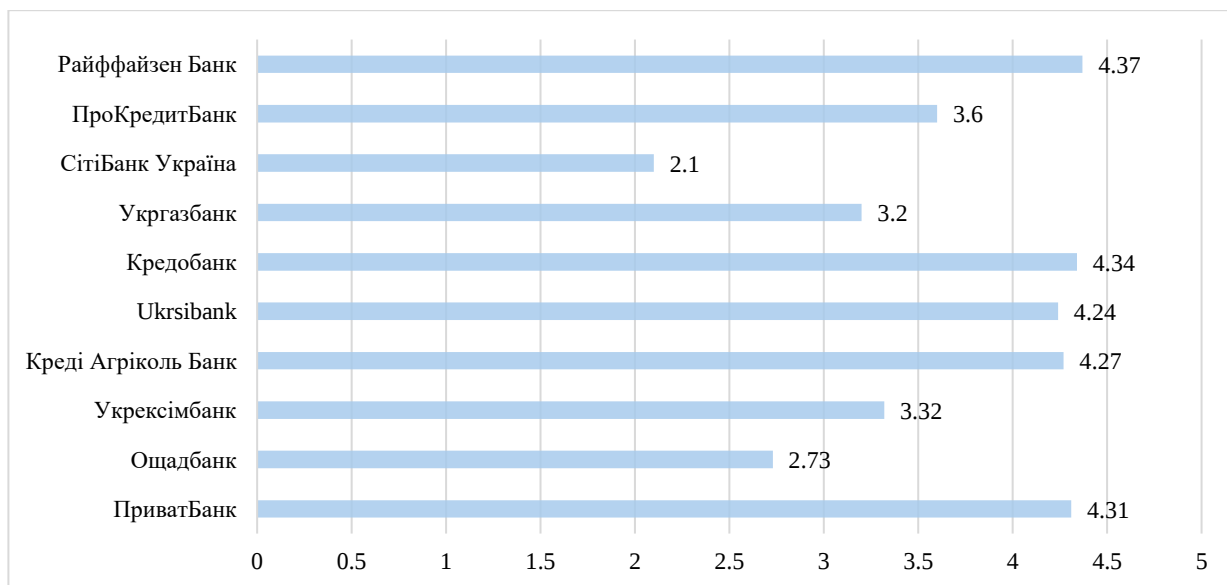


Рис. 2.6. Динаміка рейтингу стресостійкості банків України на 01.01.2024 року

Джерело: розраховано та складено автором на основі [1]

Далі розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності та за допомогою кластеризації розподілимо отримані результати по банках на наступні групи:

- від 90% до 100% - банк демонструє найвищий рівень конкурентоспроможності та визнаний лідером ринку.

- від 75% до 90% - конкурентоспроможність банку оцінюється як сильна, що ставить його в один ряд з кращими установами країни.

- від 55% до 75% - банк демонструє середній рівень конкурентоспроможності.

- від 30% до 55% - установа демонструє певні показники конкурентоспроможності, але потребує вдосконалення для зміцнення своїх ринкових позицій.

- від 0% до 30% - банк класифікується як неконкурентоспроможний.

На рис. 2.7 відображено результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності для обраних банків у 2023 році, розмір кружечка – значення інтегрального показника.

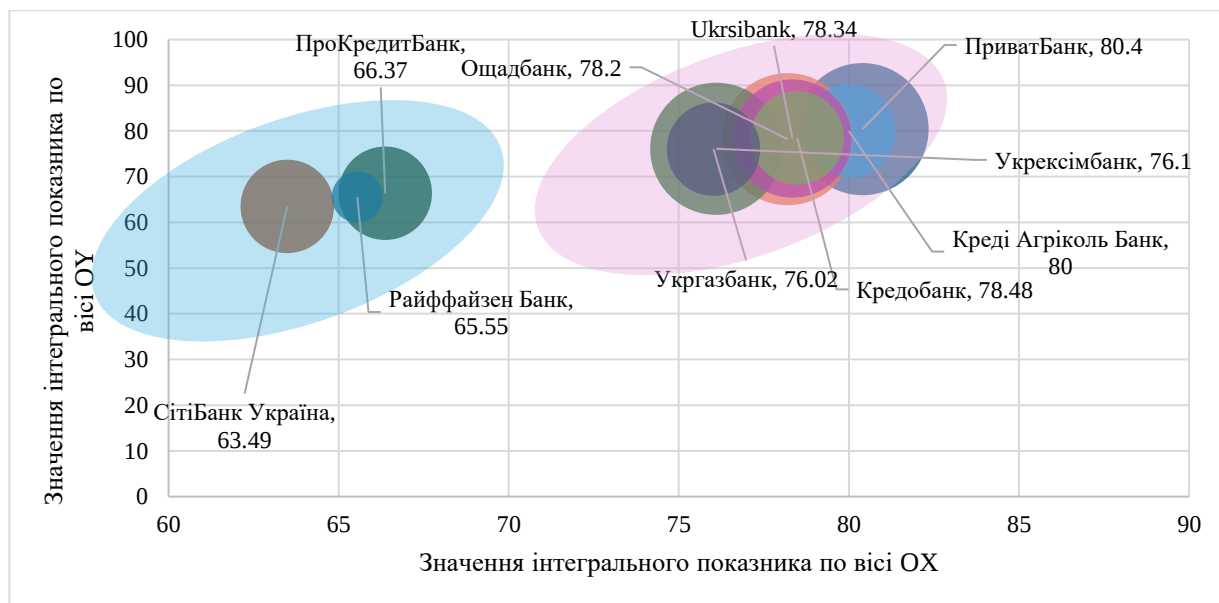


Рис. 2.7. Оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності банків України станом на 01.01.2024 року

Джерело: розраховано та складено автором на основі [1]

Більшість банків згруповані у вищих діапазонах конкурентоспроможності відповідно до розрахованих інтегральних показників конкурентоспроможності, що відображає їх домінуючі ринкові позиції. Вищі бали мають ПриватБанк, Креді Агріколь Банк та Кредобанк, що відповідає високим ринковим часткам та показникам прибутковості. Як лідери ринку, ці банки об'єднані в групу і демонструють високу конкурентоспроможність та стійкість. Однак, оскільки СітіБанк Україна, ПроКредитБанк та Райффайзен Банк згруповані в нижчих кластерах, їм може бути складно випереджати конкурентів. Для того, щоб зміцнити свою загальну позицію необхідно збільшити частку ринку, удосконалити фінансову стабільність та управління ризиками.

Конкурентне середовище в українському банківському секторі визначається поєднанням ринкової концентрації, стійкості та різноманітних показників діяльності установ. У 2017-2024 роках відбулася консолідація ринку, коли на ньому залишилося 62 банки замість 96 внаслідок регуляторних змін, ліквідації нежиттєздатних бізнесів та економічних труднощів. Сектор продемонстрував зростання загальних активів, капіталу та прибутковості, попри геополітичні та економічні потрясіння, такі як війна та пандемія COVID-19. Це свідчить про адаптивність сектору та успішність монетарних і державних інтервенцій. Державні банки, які володіють 56% усіх активів, контролюють більшу частину ринку. Попри те, що банки з іноземним капіталом є важливою частиною ринку, вони стикаються з проблемами розширення діяльності, адже стикаються з геополітичними та економічними ризиками.

Банки, що мають нижчі показники конкурентоспроможності, нижчу рентабельність капіталу та нижчі значення у рейтингу стресостійкості (ПроКредит Банк, або СітіБанк Україна) мають працювати над розробкою цілеспрямованих стратегій (конкурентних стратегій). Серед пропозицій – посилення системи управління ризиками для підвищення стресостійкості, підвищення операційної ефективності за рахунок цифрової трансформації та диверсифікації джерел доходів за рахунок новітніх фінансових продуктів. Співпраця з фінтех-бізнесом дозволить меншим банківським установам пристосуватися до ринкового середовища, стимулювати зростання та інновації, що у результаті призведе до зміцнення фінансової стабільності (як власної, так і ринку в цілому) та забезпечення чесного конкурентного середовища.

2.2. Методичні підходи до ідентифікації бізнес-моделей банків

Для визначення бізнес-моделі банку не існує одного конкретного підходу, адже ці підходи базуються на різних показниках та поставлених завданнях. Вище наведені підходи до ідентифікації бізнес-моделей банків, проте, на нашу думку,

найбільш значущим є аналіз на підставі кластеризації банків на основі оцінювання дохідних активів структури фондування, оскільки охоплює найважливіші показники діяльності банку. У науковій літературі також зроблено спробу класифікувати банки за бізнес-моделями. Дослідження в області класифікації бізнес-моделей зосереджені на кількісних підходах, заснованих на методології кластеризації, застосованій до фінансової звітності банків. Цей підхід є строгим, оскільки він відображає структуру балансу банків.

Пропонуємо оцінити даний підхід та провести ідентифікацію бізнес-моделей за обраним варіантом аналізу на прикладі банків України станом на 01.01.2024 року. Отже, аналіз передбачає розгляд структури активів та пасивів банків України за наступними показниками:

1. У структурі активів прорахуємо:
 - частку міжбанківських кредитів у чистих активах;
 - кредити юридичним та фізичним особам у % до чистих активів;
 - частку інвестицій у чистих активах.
2. У структурі пасивів прорахуємо:
 - кошти банків (у т.ч. НБУ) у % до пасивів;
 - кошти юридичних та фізичних осіб у % до пасивів;
 - запозичені кошти у % до пасивів;
 - частку капіталу в сумі пасивів.

Кластеризація отриманих показників активів та пасивів банків проводилася на підставі функції «ЯКЩО» MS Excel, розподіляючи банки за критеріями, наведеними нижче:

1. За результатами оцінювання показників у структурі активів, визначено наступні критерії бізнес-моделі за активами:
 - інвестиційна: призначаємо даний критерій, якщо частка інвестицій переважає над часткою кредитного портфеля;
 - модель міжбанківського кредитування: обираємо даний критерій у разі переважання частки міжбанківського кредитування у структурі активів;

– у разі невідповідності двом вищенаведеним описам призначаємо банку корпоративний критерій (домінує кредитування юридичних осіб), або роздрібний критерій (домінує кредитування фізичних осіб);

2. За результатами оцінювання показників у структурі пасивів критерій фондування призначається відповідно до найбільшої частки у структурі (міжбанківське, роздрібне, корпоративне та капітальне фондування). Отже, нами було систематизовано всі банки України станом на 01.01.2024 року за кластерами, тобто їх бізнес-моделями, та побудовано діаграму для візуального сприйняття та ідентифікації банківського середовища за бізнес-моделями (рис. 2.8)

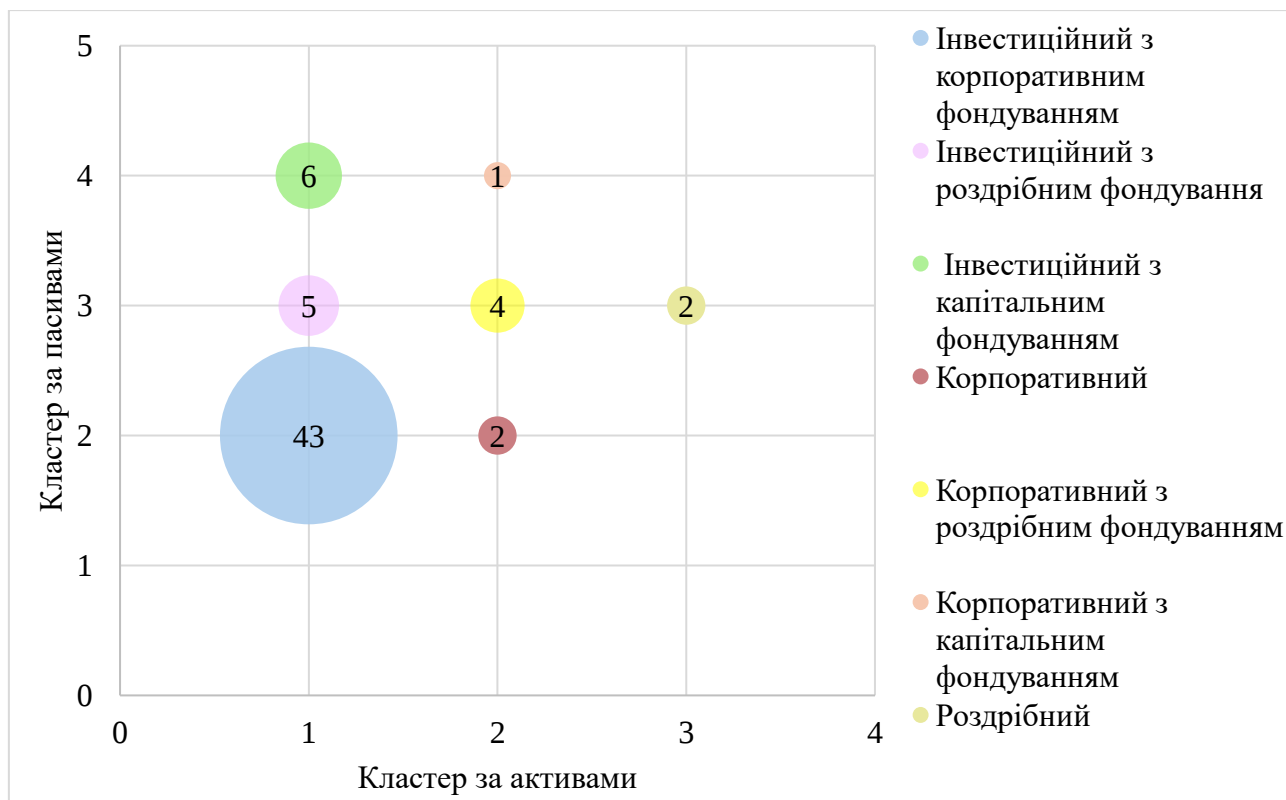


Рис. 2.8. Ідентифікація бізнес-моделей банків України станом на 01.01.2024 року

Джерело: розраховано та складено за даними [1]

На основі аналізованих показників та отриманих критеріїв, виокремили наступні банківські бізнес-моделі:

1. Інвестиційні з міжбанківським фондуванням – для банків даної бізнес-моделі основним інструментом залучення коштів є міжбанківський ринок з

подальшим вкладанням їх переважно в інвестиції. Слід зазначити, що для даної групи ринковий арбітраж є єдиним способом здійснення своєї діяльності, оскільки лєвова частина інвестицій складається з ОВДП, що, в свою чергу, не створює позитивних зрушень в економічному зростанні.

2. Інвестиційні з корпоративним фондуванням – банки даної бізнес-моделі залучають лєвову частину коштів саме від корпоративних клієнтів, що робить банк більш стійким, підвищуючи його ліквідність, адже кошти корпоративних клієнтів є більш сталою величиною і не так схильні до відтоку, порівнюючи з залученням коштів фізичних осіб. Це безпосередньо є перевагою даної бізнес-моделі, проте, залучені кошти банки переважно вкладають в ОВДП, що робить інвестиційний портфель дещо консервативним.

3. Інвестиційні з роздрібним фондуванням – банки з даною бізнес-моделлю переважно залучають кошти від роздрібних клієнтів. Проте дана бізнес-модель має ряд недоліків, основним з яких є висока вартість роздрібних ресурсів, порівняно з іншими. Крім того, ураховуючи «соціальний» характер фондування, ризикованість інвестиційної діяльності повинна бути мінімальною, що зумовлюватиме нижчу віддачу інвестицій. Для досягнення та підтримки необхідного рівня ризикованості вітчизняні банки вкладають кошти в державні цінні папери, високу дохідність яких можна розглядати як умовно тимчасову. Адже в умовах низьких ставок за державними цінними паперами забезпечення прибутковості даної бізнес-моделі не буде досягнуто.

4. Інвестиційні з капітальним фондуванням – для банків даної бізнес-моделі характерна значна частка власного капіталу. Це дозволяє банку здійснювати інвестиційну діяльність з прийнятним рівнем ризику, адже банк ризикує переважно власними коштами, забезпечуючи прибутковість. Однак в Україні ця бізнес-модель характеризує діяльність невеликих банків, які вкладають кошти в ОВДП.

5. Корпоративні – ключовим напрямом діяльності банків з даної бізнес-моделлю є надання фінансових послуг та обслуговування великих корпоративних клієнтів. Це, в свою чергу, має ряд переваг та недоліків,

насамперед, до переваг належить сталі довгострокові відносини з лояльними клієнтами, проте це створює певну залежність від ключових клієнтів та низьку диверсифікацію діяльності банку основною характеристикою корпоративної бізнес-моделі банку є спрямування на надання фінансових послуг для великих корпоративних клієнтів. В Україні за цією бізнес-моделлю працюють банки з іноземним капіталом, приватні українські банки та окремі державні банки.

6. Корпоративні з роздрібним фондуванням – ключовим напрямом діяльності банків з корпоративною з роздрібним фондуванням бізнес-моделлю є акцент на два основні сегменти клієнтів – крупних корпоративних та індивідуальних роздрібних. Банк залучає кошти від роздрібних клієнтів та спрямовує їх на кредитування корпоративних клієнтів. З теоретичної точки зору, саме такий вид бізнес-моделі є найбільш класичним, що сприятиме позитивному внеску в економічне зростання.

7. Корпоративні з капітальним фондуванням – банківські установи з даним типом бізнес-моделі переважно орієнтуються лиш на корпоративних клієнтів, забезпечуючи власні потреби за рахунок капіталу, а не інвестицій, що. В свою чергу, мінімізує ризики.

8. Роздрібні – банки роздрібної бізнес-моделі орієнтуються на надання фінансових послуг роздрібним клієнтам та МСБ. Слід зауважити, що дана стратегія є досить консервативною та такою, що не сприяє розвитку економіку, банки майже не здійснюють міжбанківську та інвестиційну діяльність. Також діяльність є досить ризикованою та менш передбачуваною, адже кошти фізичних осіб більш схильні до відтоку.

Провівши ідентифікацію банків України за їх бізнес-моделями за 2023 рік спостерігаємо, що левову частину займають банки з інвестиційною з корпоративним фондуванням бізнес-моделлю, що пояснюється насамперед високою часткою залучення коштів саме від корпоративних клієнтів, з огляду на сучасну ситуацію та інвестиціями в державні цінні папери (ОВДП), що наразі приносять банкам найбільшу дохідність.

Отже, спостерігаємо, що даний аналіз ідентифікації бізнес-моделей є досить ефективним, адже він чітко розкриває основні сфери діяльності банків, джерела залучення коштів та інвестиційні рішення згідно з фінансовими результатами банку.

2.3. Оцінювання ефективності бізнес-моделей банків

Ефективність бізнес-моделі є ключовим чинником, що визначає здатність банку досягати стратегічних цілей, забезпечувати стійкий розвиток і залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі. Оцінка ефективності бізнес-моделей здійснюється на основі сукупності кількісних і якісних показників, які дозволяють визначити, наскільки обрана модель відповідає сучасним умовам і викликам ринку.

Пропонуємо проаналізувати ефективність бізнес-моделей на прикладі ідентифікованих бізнес-моделей банків України станом на 01.01.2024 року. На нашу думку, ефективність визначається як сукупність аналізованих факторів, проте основним та визначальним є аналіз саме фінансових результатів діяльності банків, адже, в кінцевому варіанті будь-яка стратегія передбачає отримання прибутку та розширення частки на ринку. Отже, спершу доцільно проаналізувати структуру фінансового результату банків України у період з 01.01.2014 по 01.01.2024 рр. Побудуємо графік складових за отриманими даними, рис. 2.9.

Провівши оцінку фінансового результату банків України в аналізований період можемо зауважити, що основним джерелом отримання прибутку був і залишається чистий процентний дохід від надання послуг кредитування вітчизняними банками, який з часом у структурі фінансового результату тільки зростає. Також спостерігаємо незначне зростання частки комісійних доходів в період з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки, проте з 01.01.2023 року знову зростає

частка результату від торговельних операцій, переважно від вкладання коштів банками в ОВДП.

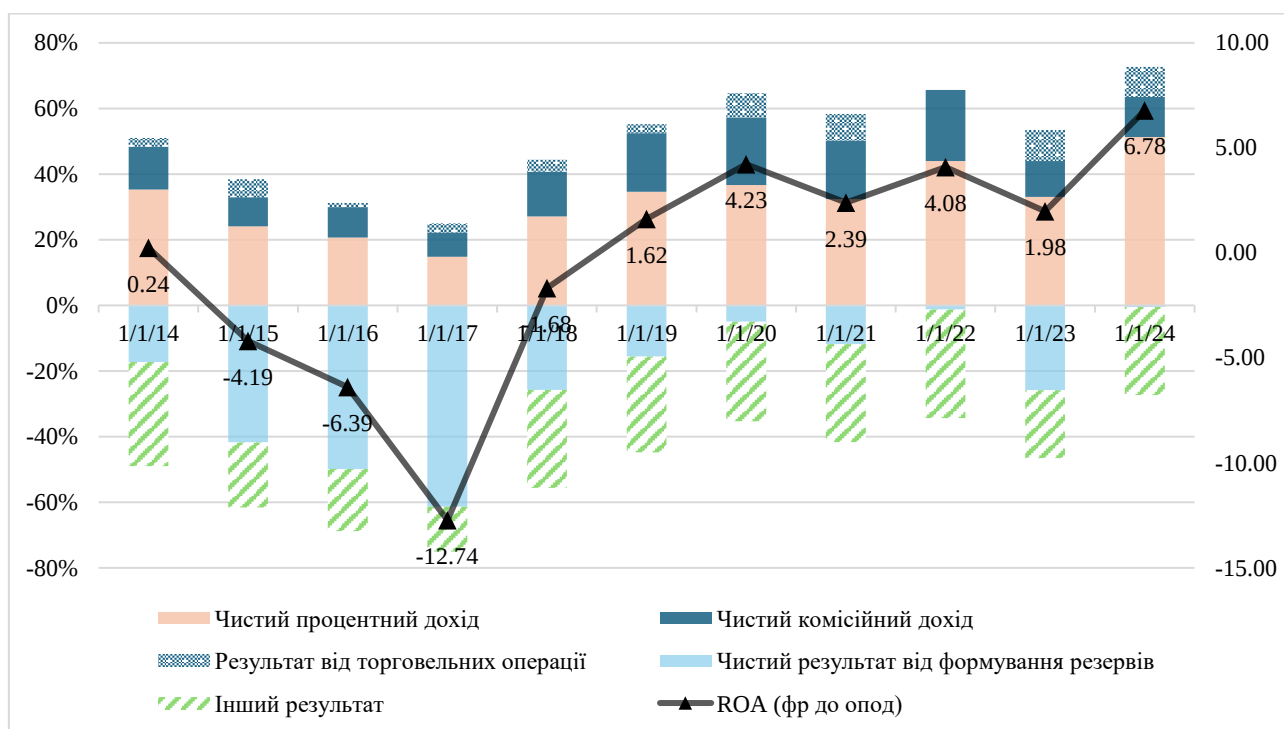


Рис. 2.9. Складові фінансового результату банків України за період з 01.01.2014-01.01.2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Окремо розглянемо вплив результату формування резервів на фінансовий результат банківської системи України в аналізований період. Слід зазначити, що даний показник особливо вплинув на фінрез саме у період 2015-2016 років, коли відбувалося очищення банківської системи України та підвищувалися вимоги регулятора щодо формування резервів переважно під кредитну діяльність банків, тож показник відрахувань до резервів мав суттєве значення.

У сучасних умовах навіть мінімальну рентабельність можна вважати позитивним явищем. Спостерігаємо, станом на 01.01.2017 що рентабельність активів досягла свого мінімуму (-12,74) і пов'язане це було з очищенням банківської системи від збиткових банків та початком “оздоровлення” “Приватбанку” після його націоналізації. Після цього періоду бачимо ріст

рентабельності активів, окрім результатів за 2022 рік, що, в першу чергу, пов'язане з впливом воєнної агресії РФ, проте ситуація покращилась у 2023 році завдяки збільшенню загальних активів банківської системи України.

Для аналізу та оцінювання ефективності діяльності бізнес-моделей пропонуємо проаналізувати показники рентабельності активів, капіталу та інвестицій за середніми значеннями по запропонованим кластерам, тобто бізнес-моделям, та середні значення кластерів за показниками дохідності активів (процентних, комісійних доходів та торговельного результату) станом на 01.01.2024 року (додаток А). Дані наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рентабельність активів, капіталу, інвестицій, та дохідність процентних, комісійних доходів та торговельних результатів за середніми значеннями бізнес-моделей станом на 01.01.2024 р.

Бізнес-моделі	Рентабельність (віддача)			Дохідність активів			Частка на ринку, %
	Активів	Капіталу	Інвестицій	Процентні	Комісійні	Торговельний результат	
<i>Інвестиційний з корпоративним фондуванням</i>	1,34	11,26	2,48	11,12	2,21	0,89	52,98
<i>Інвестиційний з роздрібним фондуванням</i>	2,48	23,07	5,02	10,14	5,03	1,40	42,81
<i>Інвестиційний з капітальним фондуванням</i>	-0,86	-0,92	-0,97	14,20	3,91	3,86	0,11
<i>Корпоративний</i>	1,21	14,65	7,13	12,95	1,73	0,57	2,47
<i>Корпоративний з роздрібним фондуванням</i>	-1,03	-2,69	-13,84	11,00	2,41	0,79	0,55
<i>Корпоративний з капітальним фондуванням</i>	0,13	0,16	1,74	11,03	0,45	0,29	0,01
<i>Роздрібний</i>	5,05	27,45	27,79	26,73	4,82	1,33	1,06

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Отже, проаналізувавши дані, можемо охарактеризувати показники рентабельності та дохідності окремо за кластерами:

- Інвестиційна з корпоративним фондуванням бізнес-модель – банки даної бізнес-моделі є лідерами за часткою активів (52,98 %) та кількістю на ринку України, показуючи досить ефективну та прибуткову діяльність. Основну частину кластеру становлять банки з іноземним капіталом. У структурі доходів переважають процентні доходи.

- Інвестиційна з роздрібним фондуванням бізнес-модель – до цього кластеру входять найбільші системно-важливі банки України, такі як “Приватбанк”, “Ощадбанк” та “Універсалбанк”. Частка банків даної бізнес-моделі займає майже 43% від загальних активів банківського сектору України. Найбільш ефективна та життєздатна група, яка функціонує на сучасному фінансовому ринку України. Кластер показує досить непогані показники рентабельності активів та інвестицій, віддача капіталу становить майже 25%, що свідчить про високу прибутковість. Основне джерело прибутку – процентні доходи, переважно доходи від торгівлі та купівлі ОВДП та комісійні доходи від обслуговування рахунків клієнтів. Торговельний результат відповідає середнім значенням.

- Корпоративна бізнес-модель – активи банків даної групи займають 2,5% частки ринку, так як за аналізований період більшість банків, що належали до даної бізнес-моделі змінили стратегію та почали активніше інвестувати залучені кошти в державні цінні папери, перейшовши до інвестиційної з корпоративним фондуванням бізнес-моделі, проте, в цілому, група показує досить непогані результати діяльності.

- Оцінка ефективності інших бізнес-моделей є недоречною, адже вони займають надто малу частину ринку за активами та кількістю банків, що ставитиме під сумнів аналіз їх ефективності.

На рис. 2.10 та 2.11 візуально представлені результати рентабельності аналізованих показників та дохідності активів за середніми значеннями бізнес-моделей.

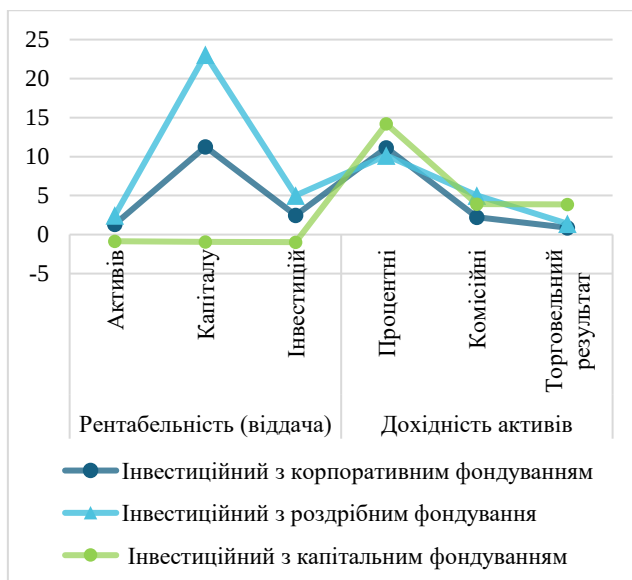


Рис. 2.10 результати рентабельності аналізованих показників та дохідності активів за середніми значеннями інвестиційних бізнес-моделей станом на 01.01.2024

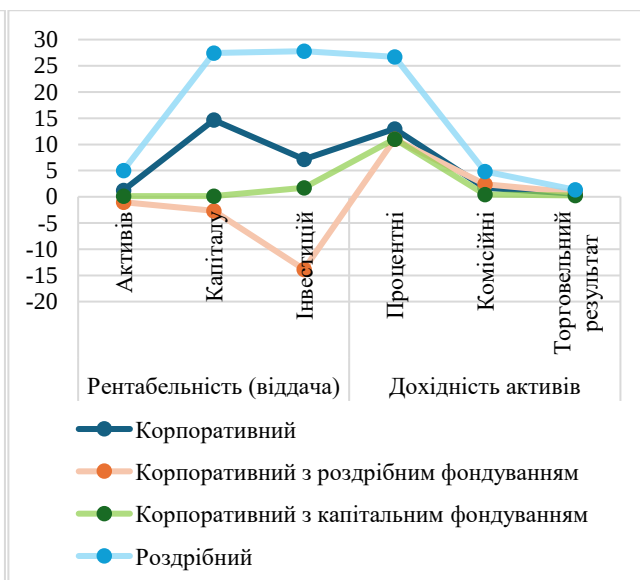


Рис. 2.11 результати рентабельності аналізованих показників та дохідності активів за середніми значеннями бізнес-моделей станом на 01.01.2024

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Отже, провівши оцінку ефективності бізнес-моделей банків України станом на 01.01.2024 року можемо зазначити, що доцільно було оцінювати інвестиційні бізнес-моделі з різними видами фондування, адже саме вони займають левову частку ринку України та надають реальну картину показників ефективності. Бізнес-моделі з інвестиційним спрямуванням наразі є беззаперечними лідерами на фінансовому ринку України і пояснюється це специфікою інвестицій в державні цінні папери (переважно ОВДП), які забезпечують найвищу дохідність за аналізований період та мінімізують ризик для України.

Висновки до розділу 2

Аналіз конкурентного середовища в банківській системі України у 2017-2024 роках свідчить про її стійкість та поступове відновлення, попри певні зовнішні виклики. Зростання загальних активів, капіталу та прибутковості відображає покращення ринкових умов та стратегічну адаптивність, а ПриватБанк стає домінуючим гравцем завдяки високим показникам кредитування, залучення депозитів та прибутковості. Однак менші та менш капіталізовані банки, зокрема ПроКредитБанк та Сітібанк Україна, відстають у конкурентоспроможності, що свідчить про необхідність цілеспрямованого покращення ринкового позиціонування та фінансових показників. Результати оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності вказують на важливе місце рівня прибутковості, частки ринку (депозити та кредити) та рівня стресостійкості для оцінки конкурентоспроможності, причому банки з високими показниками демонструють надійне управління ризиками та адаптивність у нестабільних умовах.

Ефективна бізнес-модель є основою стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії. Оцінювання її ефективності вимагає системного підходу, який охоплює аналіз фінансових показників, операційної ефективності, конкурентних переваг і адаптації до інновацій. Застосування відповідних методів дозволяє організаціям виявляти вузькі місця і впроваджувати стратегічні зміни для досягнення довгострокового успіху.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що в Україні станом на сьогоднішній день найбільш життєздатною є інвестиційні бізнес-моделі. Це забезпечується за рахунок специфіки інвестицій в державні цінні папери, які забезпечують одночасно високий дохід та мінімальний для України ризик.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ З УРАХУВАННЯМ ІСНУЮЧИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

3.1. Обґрунтування системи індикаторів оцінювання конкурентоспроможності банків

Попередні дослідження підкреслюють відсутність ґрунтового методу оцінки конкурентоспроможності банків, який би враховував усі аспекти їхньої діяльності на ринку. Більшість наукових поглядів здебільшого зосереджуються на фінансових показниках діяльності. Однак оцінка конкурентоспроможності банку потребує врахування як його впливу на більш широкий ринок банківських послуг, так і аналізу його фінансових показників.

Пластикові платіжні картки стають все більш поширеними серед сучасних банківських продуктів, і їх використання зростає з кожним роком. Очевидні та невід'ємні переваги платіжних карток для всіх фінансових гравців сприяли бурхливому розвитку ринку платіжних карток у багатьох країнах, у тому числі й в Україні. Зокрема, збільшення використання платіжних карток має значні стратегічні переваги, оскільки підвищує рівень життя та сприяє економічному зростанню [10, с. 157]. Ринок платіжних інструментів в Україні протягом останніх років стабільно зростає, про що свідчить збільшення кількості платіжних карток, емітованих комерційними банками (рис. 3.1).

Як показано на рис. за останні п'ять років кількість емітованих банками платіжних карток зросла з 59,4 млн до 112,4 млн, тобто майже на 50%. Прикметно, що економічні агенти активно використовували майже половину цих карток для здійснення операцій. За той самий період кількість активних платіжних карток зросла на 35%, з 36,9 млн до 50 млн.

Згідно з аналізом, Ощадбанк, ПриватБанк та Райффайзен Банк Аваль є провідними компаніями та основними конкурентами на ринку пластикових карток в Україні (рис. 3.2).

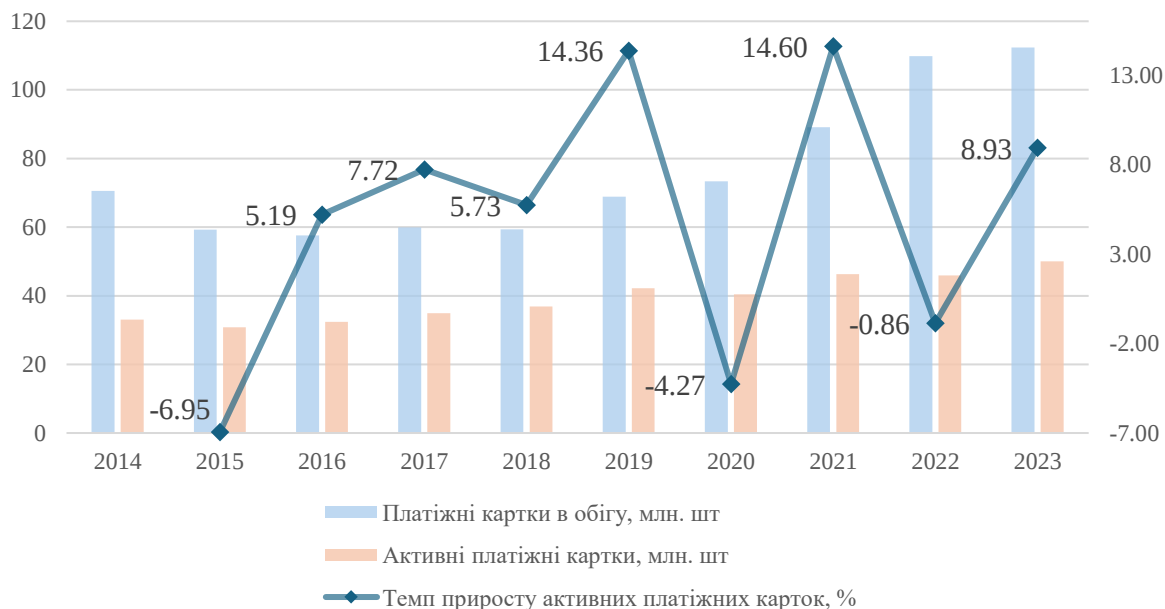


Рис. 3.1. Кількість платіжних карток, емітованих українськими банками

Джерело: розраховано та складено автором за даними [9]

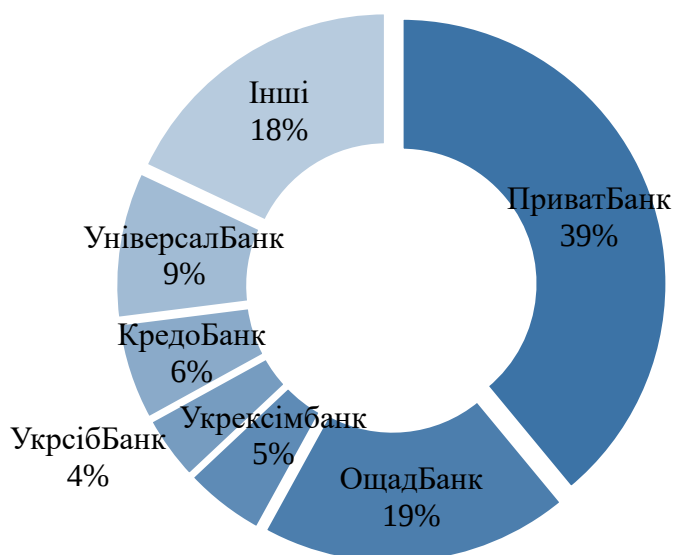


Рис. 3.2. Структура українського ринку платіжних карток станом на 01.01.2024

Джерело: розраховано та складено автором за даними [11]

Завдяки зростаючому використанню платіжних карток банки можуть розширити свої банківські пропозиції, збільшити можливості залучення коштів, стати більш конкурентоспроможними та покращити свою репутацію на ринку. Банківська система України в цілому може значно виграти від збільшення використання пластикових карток. Дана тенденція заохочує рух більшої кількості грошей всередині банків, покращує регулювання грошових потоків, посилює внесок банківської системи у відновлення економіки, зменшує обсяг готівки в грошовій масі і, зрештою, знижує вартість кредитів.

За даними порівняння цінових стратегій, які використовували комерційні банки для короткострокових (до одного року) депозитних продуктів у національній валюті протягом 2023 року, станом на січень 2024 року найвищу відсоткову ставку за депозитами фізичних осіб надавав КредоБанк (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний розгляд ціноутворення на короткострокові депозитні продукти для фізичних осіб у національній валюті станом на січень 2024 року

Назва банку	Мін. відсоткова ставка	Макс. відсоткова ставка	Кількість депозитних програм	Мін. розмір депозиту, грн.	Мін. термін депозиту
ПриватБанк	2,5	12,5	5	2	1
Креді Агріколь Банк	9	10,5	4	5000	3
Райффайзен Банк	1	6,5	3	50	3
Кредобанк	10	13	3	500	3
Ощадбанк	10,5	12,5	6	100	1
Укрсиббанк	8,5	11,5	3	100	1
Укрексімбанк	5	12,35	7	100	1

Джерело: складено автором на основі [12]

Тенденція відображає високий рівень ділової активності у депозитних операціях серед резидентів. Варто зазначити, що деякі банки пропонують лише невеликий вибір депозитних програм, що полегшує клієнтам прийняття рішення. Крім того, ідея «мінімальної суми вкладу» в поєднанні з конкурентними відсотковими ставками дозволяє банкам залучати ширше коло клієнтів. Однак мінімальна сума вкладу обмежена більшістю банків і зазвичай становить від 50

до 500 гривень. Наприклад, Ощадбанк та Укрсиббанк встановили мінімальну суму вкладу на рівні 100 гривень, тоді як Райффайзен Банк вимагає мінімальний депозит у розмірі 50 гривень. З іншого боку, Кредобанк та Креді Агріколь Банк мають вищі ліміти – 500 та 5 000 гривень відповідно.

Вищі вимоги до мінімального депозиту можуть ненавмисно відштовхнути дрібних клієнтів, чиї рахунки, як вважається, потребують більше ресурсів для обслуговування. Враховуючи низький рівень доходів значної частини населення України, така політика ризикує відштовхнути значну частину потенційних клієнтів. Крім того, жоден з аналізованих банків не пропонує миттєвої виплати відсотків, наприклад, через тиждень після відкриття рахунку. У складних економічних умовах, позначених інфляцією та фінансовою нестабільністю, такий брак гнучкості може зробити депозитні програми менш привабливими.

Проведене дослідження щодо ціноутворення банків на кредитні продукти для фізичних осіб дозволив визначити, що найбільший належний відсоток по позиках у 2023 році надавав КредоБанк, пропонуючи можливість взяти кредит як на купівлю товарів, так і більш витратні покупки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Дослідження ціноутворення на кредитні продукти для фізичних осіб передових банків станом на січень 2024 року

Назва банку	Мін. процентна ставка	Макс. процентна ставка	Кількість кредитних програм	Макс. термін кредиту, роки
ПриватБанк	22,5	52,53	4	20
Креді Агріколь Банк	33,5	43,26	3	3
Райффайзен Банк	42,6	46,4	2	6
Кредобанк	10,5	36,4	4	20
Ощадбанк	30,5	70,5	5	15
Укрсиббанк	30,1	32,94	6	5
Укрексімбанк	20,5	75,07	4	5

Джерело: складено автором на основі [12]

Зауважимо, що з початку 2022 року і по сьогоднішній день АТ «КредоБанк» призупинив розгляд кредитних заявок за усіма кредитними послугами.

Максимальні строки погашення кредитів, які пропонують розглянути банки, суттєво різняться – від 2 до 20 років. Наприклад, ПриватБанк та Кредобанк пропонують найбільші строки погашення – до 20 років, тоді як Креді Агріколь Банк пропонує максимальний строк лише 3 роки.

У табл. 3.3 дослідимо ціноутворення на найбільш затребувані товари та послуги серед фізичних осіб у 2023 році.

Таблиця 3.3

Дослідження ціноутворення на найбільш вживані банківські товари та послуги для фізичних осіб станом на січень 2024 року

Назва банку	Мінімальний обсяг комісійної виплати за комунальні платежі	Мінімальні тарифи за грошові перекази, %
ПриватБанк	1% від обсягу платежу	1%
Креді Агріколь Банк	Відсутня послуга	0.5%
Райффайзен Банк	2% від обсягу платежу	3%
Кредобанк	0%	0,2%
Ощадбанк	0%	0,2%
Укрсиббанк	0%	3%
Укрексімбанк	1,5% від обсягу платежу	1%

Джерело: складено автором на основі [13-19]

Щодо послуг грошових переказів, банки застосовують різні цінові стратегії. Мінімальна комісія зазвичай становить від 0,2% до 3% від суми переказу, залежно від установи. Кредобанк пропонує найнижчу комісію за грошові перекази - 0,2%, а Райффайзен Банк - найвищу - 3%. Більшість інших банків, таких як Креді Агріколь Банк, ПриватБанк та Укрексімбанк застосовують ставку від 0,5% до 1%.

Що стосується комунальних платежів, цінова політика банків також суттєво відрізняється. ПриватБанк стягує 1% від суми платежу. Райффайзен Банк встановлює комісію за комунальні платежі на рівні 2% від суми транзакції.

Натомість Кредобанк, Ощадбанк та Укрсиббанк надають послуги з оплати комунальних платежів без жодних додаткових комісій. Натомість Креді Агріколь Банк взагалі не пропонує послуги з оплати комунальних платежів.

Ефективне представлення цього продукту потенційним клієнтам та переконання в тому, що установи цільового сегменту є його носіями, має вирішальне значення. Однією з головних цілей маркетингу в банківській системі є донесення продукту до клієнта, що досягається за допомогою тактики продажів банку.

Поряд з індивідуальним підходом до клієнтів, гнучким графіком роботи спеціалізованих відділів та створенням центрів самообслуговування, сучасні банківські технології - інтернет-банкінг, фінансові додатки, онлайн-консультації, мобільний банкінг, системи «клієнт-банк» та банкомати - це лише невелика частина маркетингових інструментів, які використовуються для просування банківських продуктів сьогодні.

Вибір каналів дистрибуції та точок продажу банківських товарів і послуг є ключовим компонентом маркетингової стратегії банку. Точки продажу пов'язані з тим, де банк вирішить надавати свої послуги. Щільність населення, міграційні тенденції, регіональна економічна активність, розвиток інфраструктури та рівень конкуренції - ось деякі з факторів, що впливають на цей вибір.

Канали дистрибуції - це різні способи надання банківських послуг клієнтам, такі як відділення, точки продажу та технологічні підходи. Ці канали поділяються на дві категорії: непрямі (з використанням партнерських або сторонніх посередників) та прямі (що передбачають безпосередню взаємодію з клієнтом). Канали також класифікуються за типом: дистанційні, мобільні або стаціонарні.

Українські банки пропонують індивідуалізовані послуги через філії, відділення, пункти обміну валют або головні офіси, і вони в основному покладаються на стаціонарні точки продажу. Універсальні відділення, які можуть надавати весь спектр послуг, що надаються банками, стали основним каналом доставки банківських продуктів в останні роки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Підрозділи банків першої групи, які діють протягом 2020-2023 рр.

Назва банку	Роки			
	2020	2021	2022	2023
ПриватБанк	1717	1497	1210	1132
Креді Агріколь Банк	147	148	141	140
Райффайзен Банк	396	392	350	332
Кредобанк	82	82	65	68
Ощадбанк	1837	1602	1183	1182
Укрсиббанк	272	251	233	223
Укрексімбанк	62	53	48	48

Джерело: складено автором на основі [13-19]

Значною мірою через повномасштабне вторгнення рф в Україну, яке підірвало економіку країни та змусило банки оптимізувати свою діяльність, кількість банківських відділень в Україні почала різко скорочуватися у 2022 році. Попри те, що станом на січень 2024 року його мережа скоротилася до 2187 відділень, Ощадбанк все ще залишається найбільшим банком за кількістю відділень. Тенденція свідчить про загальногалузеву тенденцію до дистанційного банківського обслуговування та діджиталізації, які стають все більш поширеними в українському банківському секторі.

Сьогодні нетрадиційні канали продажів - банкомати, платіжні термінали, телефонні та інтернет-мережі - мають важливе значення для обслуговування клієнтів. Покращене управління рахунками, безготівкові транзакції, цілодобовий доступ до інформації про рахунок, скорочення часу проведення транзакцій та гнучкість доступу клієнтів до послуг у зручний для них час - це лише деякі з багатьох переваг, які надають ці канали. Зміни відповідають загальносвітовим тенденціям і задовольняють попит на підвищення доступності та ефективності банківських операцій.

Одним із найважливіших інструментів розвитку дистанційних каналів продажів є інтернет-банкінг. Клієнти вважають його привабливим завдяки простоті використання та доступності, що гарантує високий рівень безпеки та

надійності фінансових операцій, вимагає невеликих технічних ресурсів і не потребує встановлення спеціалізованого програмного забезпечення.

Для українських банків маркетингові ініціативи, зокрема реклама, залишаються важливою тактикою підвищення конкурентоспроможності. В умовах постійних політичних та економічних труднощів рекламні кампанії все частіше роблять акцент на просуванні кредитів, депозитів та платіжних карток, водночас звертаючи увагу на занепокоєння споживачів щодо стабільності та надійності. Багато банків створюють іміджеву рекламу, щоб побудувати довіру і запевнити клієнтів у своїй стабільності.

Для повної оцінки конкурентоспроможності банку недостатньо використовувати лише фінансові показники. Операційна стійкість установи та її вплив на ринок банківських послуг мають бути враховані в більш комплексній оцінці. Фінансові показники вже враховуються в експертних рейтингах стресостійкості, але єдиний показник конкурентоспроможності може запропонувати більш комплексну картину. Даний показник, який відображає вплив банку на ринку та задоволеність клієнтів, має включати як кількісні показники, так і якісні фактори (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Складові показники оцінки конкурентоспроможності банку

Показник	Особливості визначення	Значення в формуванні конкурентоспроможності
Частка банку на ринку кредитних послуг	Розраховується як співвідношення кредитного портфелю банку до кредитного портфелю банківської системи	Відображає участь банку у формуванні кредитного ринку країни
Частка банку на ринку депозитних послуг	Розраховується як співвідношення депозитного портфелю банку до депозитного портфелю банківської системи	Відображає участь банку у формуванні депозитного ринку країни
Рентабельність активів	Розраховується як співвідношення прибутку банку до його активів	Відображає прибутковість банку
Рейтингова оцінка стресстійкості банку	Встановлюється експертами МФУ	Відображає стійкість банку до фінансово-економічних криз

Джерело: складено автором на основі [21]

Критерії, представлені у табл. 3.3, дають комплексне уявлення про конкурентоспроможність банку на ринку банківських послуг. Частка банку на

кредитному ринку відображає його здатність надавати кредитні послуги, тоді як частка на депозитному ринку підкреслює його внесок у формування депозитного портфеля та вказує на рівень довіри вкладників. Рентабельність активів слугує ключовим показником фінансових переваг, які посилюють конкурентну позицію установи. Крім того, значну вагу в оцінці конкурентоспроможності мають експертні оцінки, оскільки багато потенційних клієнтів покладаються на ці оцінки при виборі банку.

Хоча кожен індикатор пропонує окремий погляд на конкурентоспроможність, визначення загального показника конкурентоспроможності вимагає уніфікованого підходу. З цією метою пропонуємо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за допомогою структурованого алгоритму, розробленого для синтезу цих окремих факторів в єдиний комплексний показник (формула 3.1):

$$K_i = \sqrt[4]{ЧК + ЧД + РА + 20Рс} \quad (3.1)$$

де K_i – інтегральний показник конкурентоспроможності банку

Чк – частка банку на ринку кредитних послуг;

Чд – частка банку на ринку депозитних послуг;

Ра – рентабельність активів;

Рс – рейтинг стресостійкості банку.

Інтегральний показник конкурентоспроможності банку слугує комплексним показником загальної позиції установи на ринку банківських послуг, що включає експертні оцінки, які впливають на рішення клієнтів при виборі банку. Показник коливається в межах від 0 до 1, причому значення, ближче до 1, свідчить про вищий рівень конкурентоспроможності. Шкала для інтерпретації результатів виглядає наступним чином:

- від 90% до 100%: Банк демонструє найвищий рівень конкурентоспроможності та визнаний лідером ринку.

- від 75% до 90%. Конкурентоспроможність банку оцінюється як сильна, що ставить його в один ряд з найкращими установами в країні.

- від 55% до 75%. Банк демонструє середній рівень конкурентоспроможності.

- від 30% до 55%. Установа демонструє певні показники конкурентоспроможності, але потребує покращення для зміцнення своїх ринкових позицій.

- від 0 до 30%. Банк відноситься до категорії неконкурентоспроможних.

Для застосування цієї методики розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності для трьох банків-лідерів на основі їх рейтингів надійності. Одним з трьох банків є АТ «Кредобанк» - досліджувана банківська установа.

На рис. 3.3 наведено частку банків на ринку кредитних послуг.

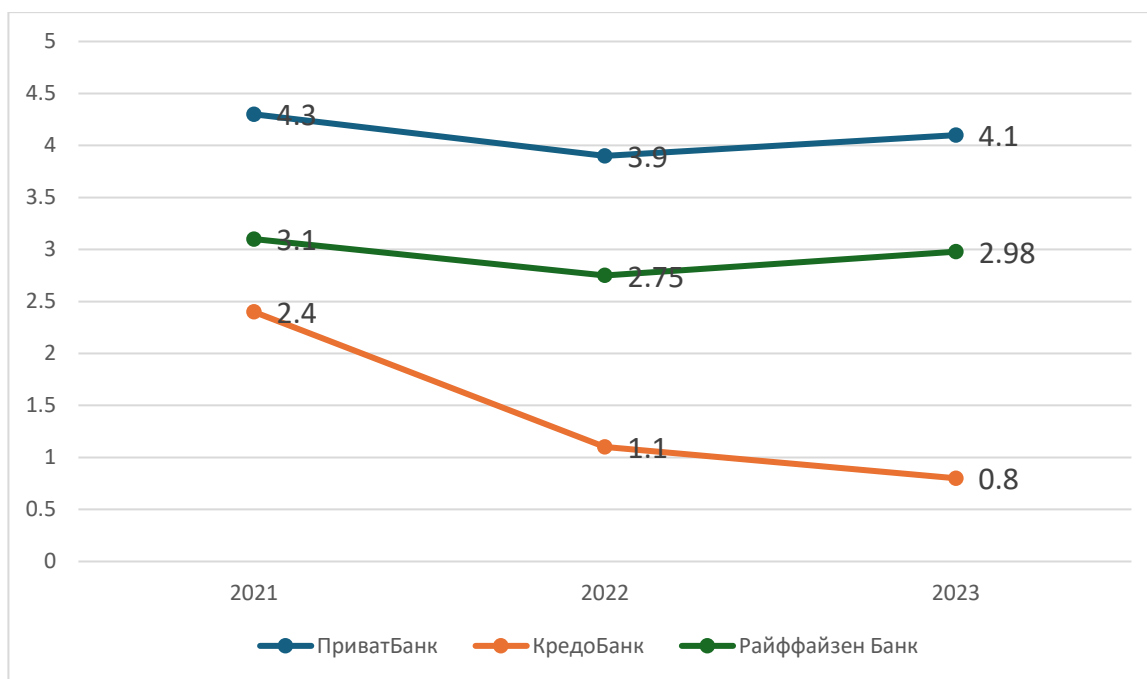


Рис. 3.3. Частка банків на ринку кредитних послуг протягом 2021-2023 рр., %

Джерело: розраховано та складено автором за даними [9]

Дані в таблиці ілюструють помітні зміни ринкових часток надійних банків у секторі кредитування з 2021 по 2023 рік. Кредитування є важливою складовою

банківської діяльності, основним драйвером прибутковості та індикатором попиту на кредитні послуги. Однак частка АТ «КредоБанк» на ринку кредитування суттєво знизилася з початку 2022 року, оскільки банк припинив приймати кредитні заявки, що призвело до різкого скорочення його присутності на ринку.

У 2021 році ПриватБанк утримував частку ринку на рівні 4,3%, за ним йшов АТ «КредоБанк» - 2,4% та Райффайзен Банк - 3,1%. До 2022 року ринкова частка ПриватБанку дещо знизилася до 3,9%, а частка Райффайзен Банку впала до 2,75%. Однак АТ «КредоБанк» зазнав різкого падіння до 1,1%. Тенденція до зниження для «КредоБанку» продовжилася і в 2023 році, коли його частка на ринку впала до 0,8%. На противагу цьому, «ПриватБанк» продемонстрував стійкість, збільшивши свою частку до 4,1%, а «Райффайзен Банк» скромно збільшив свою частку до 2,98%.

Динаміка демонструє, як зовнішні та стратегічні фактори, такі як припинення кредитної діяльності АТ «КредоБанк», можуть суттєво вплинути на ринкову частку банку та його конкурентну позицію на ринку кредитних послуг.

На рис. 3.4 наведено частку банків на ринку депозитних послуг.

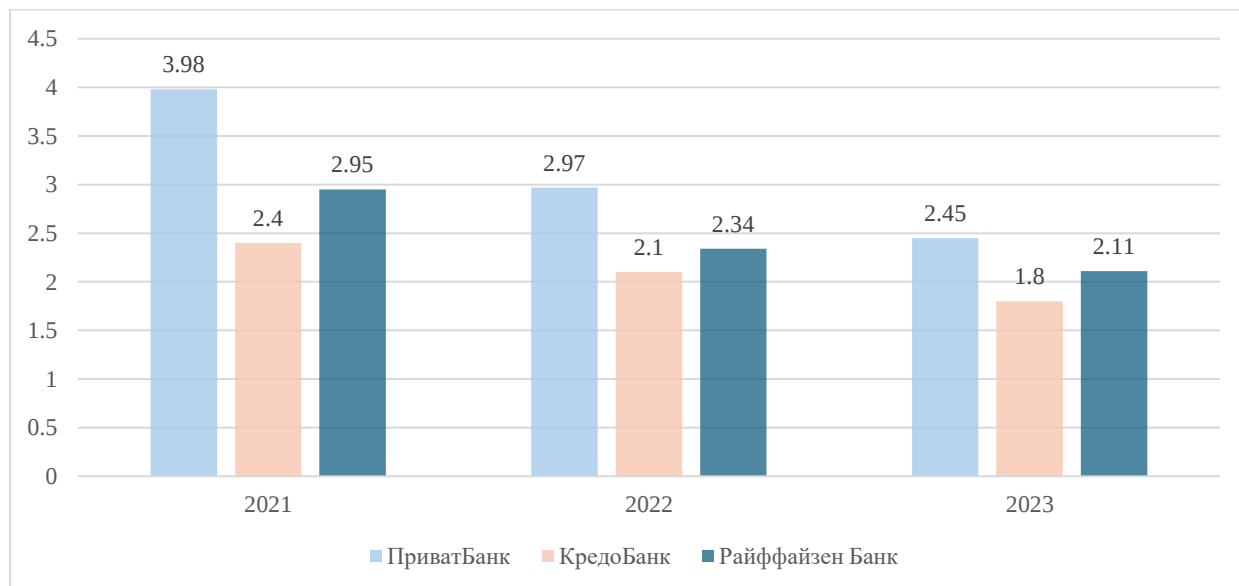


Рис. 3.4. Частка банків на ринку депозитних послуг протягом 2021-2023 рр., %

Джерело: розраховано та складено автором за даними [9]

Ресурсна база банку має фундаментальне значення для його комерційної та господарської діяльності, оскільки він повинен підтримувати достатній обсяг

коштів для забезпечення стабільної роботи. Аналіз ринку депозитів надійних банків у 2021-2023 роках свідчить про помітні тенденції в структурі їхніх депозитних портфелів. Частки є важливими індикаторами довіри клієнтів та загальної конкурентоспроможності банку в банківській системі.

У 2021 році ПриватБанк мав частку ринку депозитів 3,98%, АТ «КредоБанк» - 2,4%, а Райффайзен Банк утримував частку 2,95%. До 2022 року всі три банки зазнали зниження: частка ПриватБанку впала до 2,97%, АТ «КредоБанк» - до 2,1%, а Райффайзен Банку - до 2,34%. Ця тенденція продовжилася і в 2023 році: частка ПриватБанку зменшилася до 2,45%, АТ «КредоБанк» - до 1,8%, а Райффайзен Банку - до 2,11%.

Зменшення частки депозитного портфеля за цей період може свідчити про зміну клієнтських уподобань, посилення конкуренції або зовнішні економічні виклики. Розмір депозитного портфеля банку залишається ключовим фактором, що визначає його ринкову силу та довіру клієнтів, безпосередньо впливаючи на його здатність підтримувати та розширювати операції в конкурентному банківському середовищі. На рис. 3.4 наведено рівень рентабельності капіталу банків на ринку протягом 2021-2023 рр.

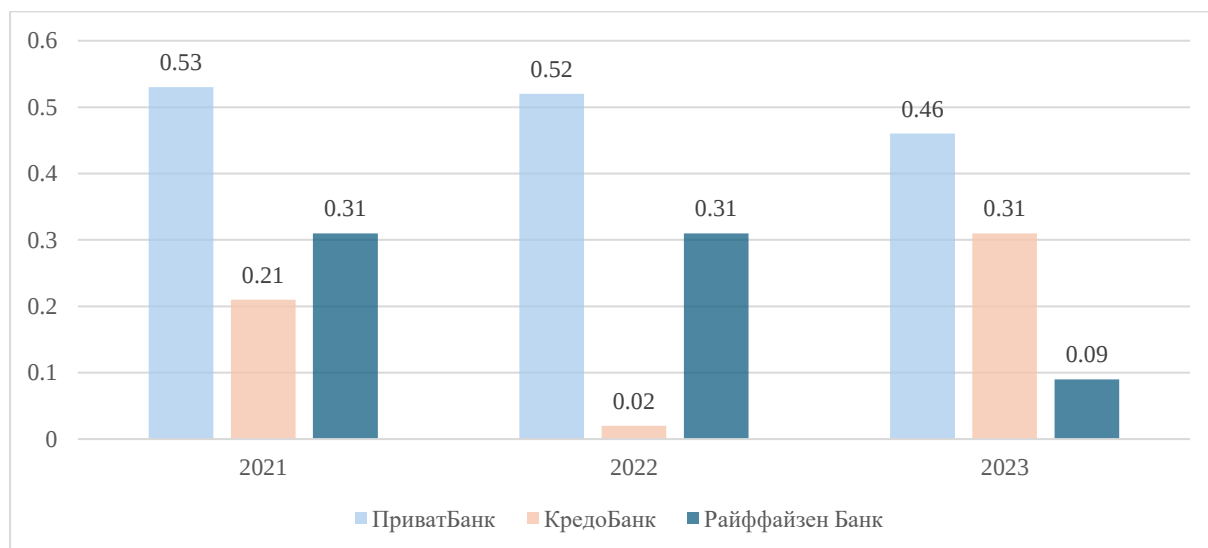


Рис. 3.4. Рівень рентабельності капіталу банків на ринку протягом 2021-2023 рр., %

Динаміка прибутковості трьох найбільших банків за досліджуваний період показана на рис. 3.4, який також демонструє помітні зрушення в їхніх фінансових

результатах. У 2021 році КредоБанк продемонстрував відносно низький показник рентабельності - 0,21, тоді як ПриватБанк лідирував з показником 0,53, за ним слідував Райффайзен Банк з показником 0,31. Це вказує на гірші показники КредоБанку та стійку, але помірну конкурентну позицію Райффайзен Банку.

До 2022 року тенденції прибутковості змінилися. ПриватБанк зберіг лідерство, незважаючи на незначне зниження рентабельності до 0,52. З іншого боку, КредоБанк зіткнувся зі значними труднощами; його показник знизився до 0,02, що свідчить про серйозні фінансові труднощі. В умовах більшої волатильності ринку прибутковість Райффайзен Банку залишилася стабільною на рівні 0,31.

У 2023 році банки продемонстрували різні моделі відновлення. ПриватБанк залишився найприбутковішим банком, незважаючи на подальше зниження рентабельності до 0,46. У той час як прибутковість Райффайзен Банку впала до 0,09, що свідчить про різке зниження його фінансової ефективності порівняно з попередніми роками, КредоБанк продемонстрував значне покращення, відновивши показник до 0,31.

Коливання підкреслюють важливість фінансової стійкості та стабільності для підтримки конкурентоспроможності. Показники прибутковості разом із рейтингами стресостійкості дають важливе уявлення про здатність банку протистояти економічним викликам. В умовах економічної нестабільності лише фінансово стійкі та платоспроможні установи можуть підтримувати діяльність та надавати якісні послуги, забезпечуючи свою конкурентоспроможність на банківському ринку. Динаміка показників прибутковості відображає ці тенденції та підкреслює важливість фінансової стійкості в сучасному складному економічному середовищі.

На рис. 3.5 наведено динаміку рейтингу стресостійкості банків.

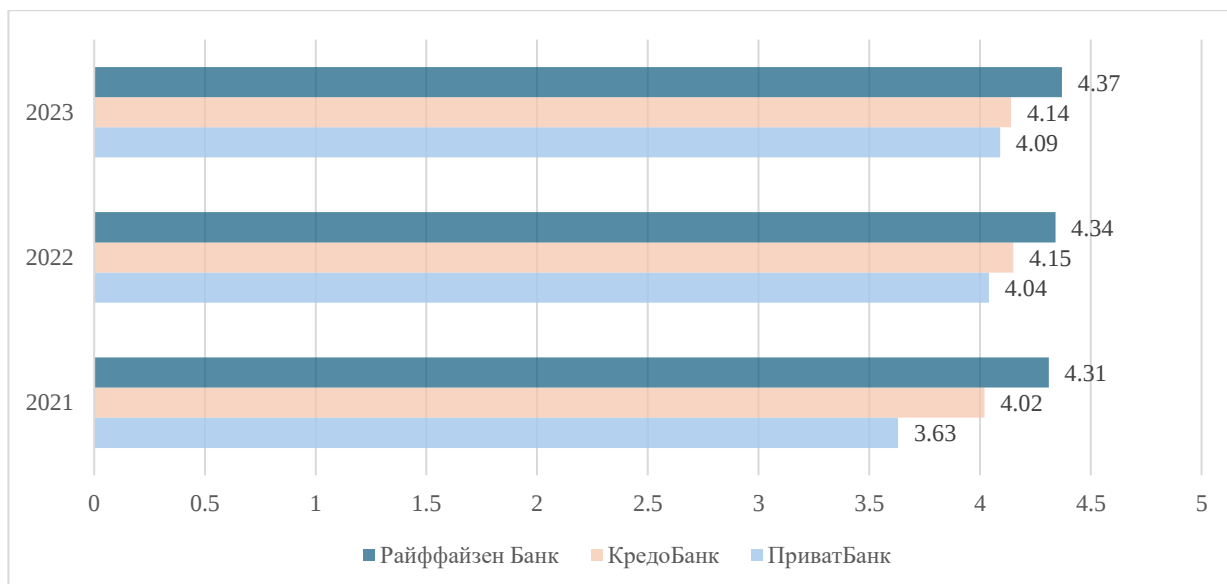


Рис. 3.5. Динаміка рейтингу стресостійкості банків України протягом 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано та складено автором за даними [9]

Виходячи з даних, наведених на рис. 3.5, АТ «Райффайзен Банк» стабільно демонстрував найвищий рівень стресостійкості протягом аналізованого періоду, досягнувши оцінки 4,31 з 5 балів у 2021 році, яка дещо зросла до 4,34 у 2022 році та 4,37 у 2023 році. Ці оцінки підкреслюють стабільність банку та його здатність протистояти зовнішньому економічному тиску. Аналогічно, АТ «КредоБанк» зберіг високий рейтинг стресостійкості, починаючи з 4,02 у 2021 році та незначно покращивши його до 4,15 у 2022 році, а потім дещо знизивши до 4,14 у 2023 році.

ПриватБанк також продемонстрував похвальну стійкість, починаючи з показника стресостійкості 3,63 у 2021 році, який зріс до 4,04 у 2022 році і далі до 4,09 у 2023 році. Ці результати підтверджують конкурентне позиціонування цих банків з точки зору їхньої здатності підтримувати діяльність у складних економічних умовах.

Варто зазначити, що проаналізовані банки стабільно займають лідируючі позиції за показником стресостійкості протягом аналізованого періоду. За допомогою запропонованої методики та формул, було розраховано інтегральний

показник конкурентоспроможності, який дає змогу комплексно оцінити позиції банків на ринку (рис. 3.6).

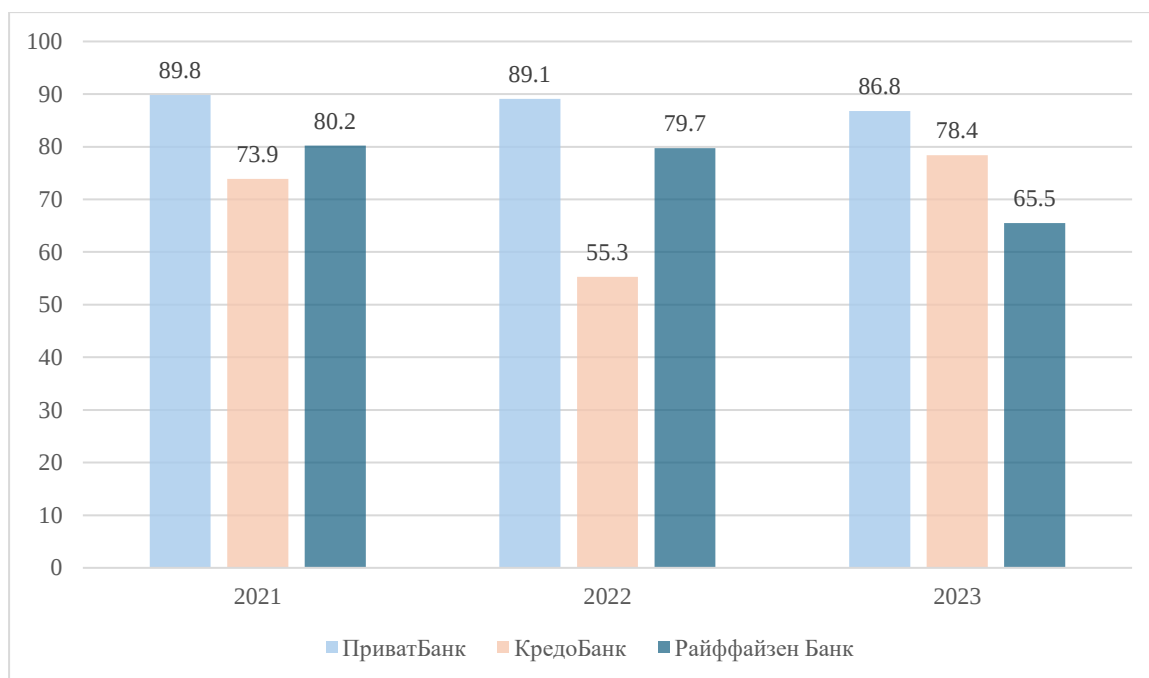


Рис. 3.6. Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності банків протягом 2021-2023 рр., %

Джерело: розраховано та складено автором за даними [9]

Значні зміни в конкурентному позиціонуванні ПриватБанку, КредоБанку та Райффайзен Банку протягом 2021-2023 років виявляє розрахунок їхнього інтегрального показника конкурентоспроможності. З показником конкурентоспроможності, який розпочався на рівні 89,8% у 2021 році, дещо знизився до 89,1% у 2022 році, а потім впав до 86,8% у 2023 році, ПриватБанк продемонстрував сильну та стабільну позицію. Незважаючи на падіння, ПриватБанк продовжував залишатися найбільш конкурентоспроможним з трьох банків.

Протягом досліджуваного періоду конкурентоспроможність КредоБанку коливалася. Його помірний показник у 73,9 відсотка у 2021 році різко знизився до 55,3 відсотка у 2022 році, що свідчить про труднощі в утриманні ринкових позицій. Але у 2023 році КредоБанк здійснив вражаюче повернення, досягнувши

показника конкурентоспроможності 78,4%, що свідчить про наполегливість та гнучкість перед обличчям мінливих обставин.

Райффайзен Банк, який у 2021 році мав показник 80,2%, продемонстрував стійке падіння конкурентоспроможності. Його показник незначно знизився до 79,7% у 2022 році, а потім більш стрімко - до 65,5% у 2023 році. До кінця періоду банк буде найменш конкурентоспроможним з трьох через цю тенденцію, що свідчить про зростаючі виклики у підтримці його конкурентних переваг.

Оцінка демонструє ефективність розробленої методики визначення конкурентоспроможності за допомогою інтегрального показника. Оцінюючи участь банків у ринковій діяльності, їх фінансовий стан та експертні рейтинги, методика дає комплексне розуміння їх позиції та динаміки на ринку банківських послуг.

3.2. Формування конкурентної стратегії банку АТ «КРЕДОБАНК» за результатами оцінювання бізнес-моделі

Сучасне нестабільне, динамічне та складне економічне середовище ставить перед бізнесом, у тому числі банківськими установами, нові виклики. Необхідність застосування стратегічного підходу до управління різними аспектами банківської діяльності підкреслюється незадовільною епідеміологічною ситуацією в країні та посиленням конкурентних процесів, спричинених законодавчими змінами. Використовуючи стратегічний підхід, менеджери можуть швидко та ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що допомагає банку отримати конкурентну перевагу, збільшити свою вартість та оптимізувати свою діяльність [20].

Створення та застосування відповідної конкурентної стратегії, яка збалансовує оперативне та стратегічне управління, має значний вплив на результати діяльності банківської установи. Однак, оскільки стратегічний аналіз має важливе значення для забезпечення ефективних методів управління, важливо підкреслити, що стратегічне планування та аналіз нерозривні [21].

Визначення бачення, місії та цілей установи є початком стратегічного планування в банківській діяльності. Загалом, бачення та місія банку зазвичай зосереджені на задоволенні потреб клієнтів шляхом надання високоякісних послуг, а також сприяння національному розвитку. Однак глибший погляд на стратегічні цілі банку виявляє більш вузький фокус: надання товарів і послуг, які задовольняють потреби клієнтів, досягаючи при цьому заздалегідь визначеного рівня прибутковості. У свою чергу, конкурентна стратегія спрямована на зміну споживчого вибору на користь банку. Важливо розуміти, що здатність комерційного банку працювати прибутково є базовою необхідністю.

Аналіз конкурентного середовища є першим кроком в управлінні конкурентоспроможністю. Згідно з дослідженнями на цю тему, кількість діючих банківських установ в Україні неухильно скорочується. Основною причиною такого скорочення є нездатність банків адаптуватися до мінливих операційних умов або регуляторних вимог. Тому важливим першим кроком у створенні успішної стратегії є вивчення банківського середовища. Керівництво банку має повний контроль над своїм внутрішнім середовищем. Контроль дозволяє банкам створювати фундаментальні конкурентні переваги, які допомагають їм досягти цільового рівня конкурентоспроможності, коли вони відповідають вимогам зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище банку, як правило, складається з низки важливих компонентів, таких як:

- організаційна структура, внутрішні політики, механізми контролю, системи управління ризиками та кодекси поведінки;
- людські ресурси, корпоративна культура, мотивація працівників та можливості для саморозвитку персоналу;
- ступінь автоматизації та комп'ютеризації банківських процесів, цифрова трансформація, інновації та впровадження наукових досягнень;
- продуктова та цінова стратегії, клієнтоорієнтованість, методи просування та продажів;
- управління активами, капіталом і зобов'язаннями, а також доходами, витратами, фінансовими результатами та прибутковістю.

Аналізуючи зовнішні фактори впливу на банк, необхідно враховувати як екзогенні фактори, такі як потреби клієнтів, динаміка ринку та галузеві тенденції, на які банк може впливати, так і ті, що перебувають поза його контролем і потребують адаптивних стратегій, наприклад, політичне середовище, надзвичайні ситуації та дії конкурентів. Банк може контролювати свою взаємодію із зовнішнім світом, впроваджуючи інновації. Це дозволяє йому розширювати клієнтську базу, впливати на попит на певні товари та послуги, а головне - створювати тренди, яким мають слідувати конкуренти.

Але не варто недооцінювати складність впровадження інновацій на практиці, особливо в умовах, коли науково-технічний прогрес відбувається не так швидко, як у європейських країнах. Численні дослідження українського банківського сектору свідчать про значний інноваційний потенціал регіональних фінансових установ, незважаючи на перешкоди. Вкрай важливо провести комплексний аналіз другої категорії зовнішніх факторів, які знаходяться поза межами контролю банку, з метою оцінки їх впливу та визначення шляхів зниження пов'язаних з ними ризиків.

Управління альтернативними конкурентними стратегіями може здійснюватися за допомогою діагностичного етапу. Процедура створення та вибору конкурентних стратегій для банків описана у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Етапи формування конкурентної стратегії банку

Етап	Характеристика
Формулювання мети	Визначення головної стратегічної мети, яка окреслює операційний фокус банку та його продуктовий портфель.
Визначення критеріїв	Визначення набору цілей, досягнення яких слугуватиме критеріями для оцінки ефективності обраної стратегії банку.
Розробка варіантів	Створення декількох сценаріїв діяльності банку, кожен з яких відображає різні підходи до досягнення його стратегічних цілей.
Удосконалення стратегій	Проведення поглибленого аналізу найбільш життєздатних стратегій та їх модифікація з метою приведення у відповідність до вимог ринку та конкурентних переваг інших учасників ринку.
Підготовка стратегічного плану	Розробка тактичних рамок діяльності банку, включаючи короткострокові цілі, методи їх досягнення, а також конкретні проекти та програми для реалізації стратегії управління конкурентною позицією.

Джерело: складено автором за даними [21]

За результатами попереднього аналізу та оцінки конкурентоспроможності АТ «Кредобанк» було визначено, що протягом 2021-2023 рр. відбувалась нестабільна тенденція щодо інтегрального показника конкурентоспроможності. У 2022 році показник зменшився до 55,3%, що є середнім показником конкурентоспроможності для банку, який перебуває у ТОП-10 банках України. На зниження інтегрального показника конкурентоспроможності вплинуло зменшення рентабельності активів (до 0,02 у 2022 році).

Попри те, що у 2023 році АТ «Кредобанк» зміг підвищити рівень інтегрального показника до 78,4%, що на 4,5% більше, ніж значення 2021 року. Однак, нестабільне економічне середовище, припинення кредитних програм, скорочення депозитних програм у подальшому будуть впливати можливе падіння інтегрального показника конкурентоспроможності.

АТ «Кредобанк» має впровадити ґрунтовну конкурентну стратегію, яка поєднуватиме ринково-орієнтовані ініціативи із сильним внутрішнім менеджментом, щоб відновити свою частку на ринку кредитів та депозитів, зберігаючи при цьому високу рентабельність капіталу та рейтинг стійкості до стресів. Банк має зосередитися на підтримці цієї висхідної динаміки, одночасно усуваючи фактори, які раніше спричиняли нестабільність, особливо у світлі зниження його інтегрального показника конкурентоспроможності у 2022 році та подальшого відновлення у 2023 році.

Відновлення частки банку на кредитному ринку потребує цілеспрямованої стратегії, спрямованої на задоволення потреб як корпоративних, так і приватних клієнтів. Перезапуск та диверсифікація кредитних програм з конкурентоспроможними умовами, що відповідають конкретному економічному клімату, мають стати головними пріоритетами АТ «Кредобанку». Відновлення частки банку на кредитному ринку передбачає впровадження цифрових інструментів для прискорення процедури розгляду кредитних заявок, гнучких планів погашення та пільгових процентних ставок для пріоритетних секторів, таких як малий та середній бізнес. Завдяки зміцненню альянсів з важливими

секторами та використанню фінтех-рішень, АТ «Кредобанк» стане доступнішим та залучить нових клієнтів, зарекомендувавши себе як кредитор, що цінує своїх клієнтів. Банк зможе досягти балансу між вираженими процедурами управління ризиками та зростанням кредитного портфеля завдяки ретельному моніторингу кредитних ризиків та впровадженню високих стандартів андеррайтингу.

Банк повинен намагатися відновити довіру вкладників і залучити свіжий капітал через депозитні програми. Цього можна досягти завдяки забезпеченню конкурентоспроможної дохідності депозитних продуктів, пропонуючи гарантії безпеки та покращуючи взаємодію з клієнтами за допомогою індивідуальних банківських рішень. Збільшення використання цифрових банківських послуг матиме значення для підвищення зручності та привабливості банку для технічно підкованих клієнтів. Стимулювання лояльності корпоративних клієнтів та довгострокових вкладників допоможе розширити та стабілізувати депозитну базу, гарантуючи стабільний приплив коштів навіть у складні економічні часи.

Кредобанк має зосередитися на операційній ефективності та фінансовій стабільності, щоб підтримувати високий рівень рентабельності капіталу та гарантувати високий рейтинг стресостійкості. Прибутковість зростатиме, а витрати зменшуватимуться завдяки автоматизації внутрішніх процедур та використанню даних для прийняття рішень. Окрім створення платних послуг та дослідження перспектив на фінансових ринках, що розвиваються, банк також повинен диверсифікувати потоки доходів. Подальше підвищення стійкості до економічної нестабільності передбачатиме зміцнення резервів капіталу та дотримання відповідального підходу до управління активами і пасивами.

Для того, щоб конкурентна стратегія була результативною, АТ «Кредобанк» повинен спрогнозувати, як його ініціативи вплинуть на ключові показники діяльності протягом наступних трьох років, включивши прогнозну аналітику в свої процеси планування. Банк збереже свою позицію провідної фінансової установи в Україні, залишаючись конкурентоспроможним та реагуючи на розвиток ринку шляхом постійної оцінки та адаптації.

Відповідно до визначених положень стратегії – зробимо прогноз значень таких показників: частка банку на ринку кредитних послуг, частка банку на ринку депозитних послуг, рівень рентабельності капіталу, рейтинг стресостійкості банку (див. рис. 3.7).

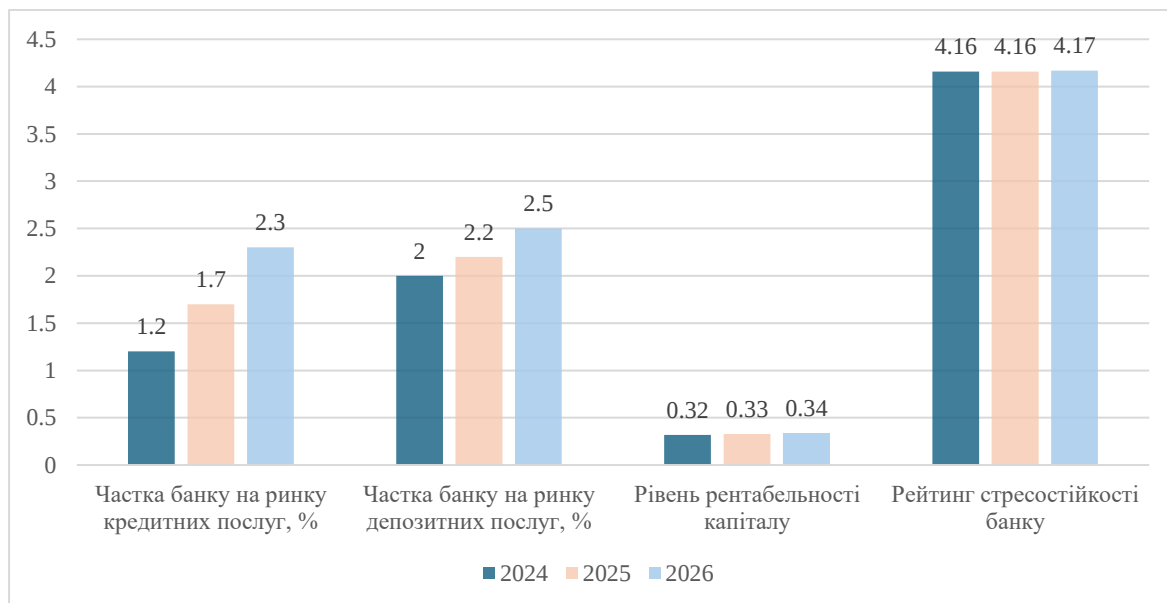


Рис. 3.7. Прогнозні значення показників для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Кредобанк» протягом 2024-2026 рр.

Джерело: розраховано та складено автором за даними [9]

Для прогнозування рівня інтегрального показника конкурентоспроможності скористаємось множинною лінійною економетричною моделлю (багатофакторною лінійною регресійною моделлю).

Моделю побудована у наступній послідовності з відповідними результатами:

1. Відома наступна інформація про значення залежної змінної (інтегрального показника конкурентоспроможності K_i) і незалежних змінних: X_1 (частка банку на ринку кредитних послуг); X_2 (частка банку на ринку депозитних послуг); X_3 (рівень рентабельності капіталу); X_4 (рейтинг стресостійкості банку). Для моделі окрім значень інтегрального показника та відповідних змінних за 2021-2023 рр. було пораховано відповідні значення за період 2018-2021 рр. На рис. 3.8 наведено вхідні дані для побудови моделі.

2. У даному випадку розглядається багатофакторна лінійна регресійна модель. Параметри моделі наведені у формулі 3.2:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_mx_m \quad (3.2)$$

Вхідні дані залежної змінної та незалежних змінних для побудови моделі представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вхідні дані залежної змінної та незалежних змінних для побудови моделі

Період	Y	X1	X2	X3	X4
2018	0,792	0,021	0,025	0,31	0,038
2019	0,776	0,022	0,023	0,28	0,037
2020	0,699	0,018	0,015	0,17	0,036
2021	0,739	0,024	0,024	0,21	0,0402
2022	0,553	0,011	0,021	0,02	0,0415
2023	0,784	0,008	0,018	0,31	0,0414

Джерело: складено за даними [13-19]

3. Оцінку параметрів моделі було зроблено за допомогою Аналізу даних у Excel. Отримані результати наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Результати оцінки параметрів моделі

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t Стат	P-значення	Вище 95%	Нижче 95%	Вище 95,0%	Нижче 95,0%
Перехоплення	0,38032014	0,005882	64,65995	0,009845	0,305584	0,455056	0,305584	0,455056
X Змінна 1	4,04269514	0,065056	62,1417	0,010244	3,216079	4,869311	3,216079	4,869311
X Змінна 2	-4,0194872	0,090838	-44,249	0,014385	-5,17369	-2,86528	-5,17369	-2,86528
X Змінна 3	0,79836254	0,001945	410,4186	0,001551	0,773646	0,823079	0,773646	0,823079
X Змінна 4	4,73824412	0,156765	30,22517	0,021055	2,746358	6,73013	2,746358	6,73013

Джерело: складено за даними [13-19]

4. Надалі розглянуто лінійну залежність між інтегральним показником конкурентоспроможності та часткою банку на ринку кредитних послуг, на ринку депозитних послуг, рентабельністю капіталу та рейтингом стресостійкості банку. Отримане рівняння лінійної залежності наведено у формулі 3.3:

$$Y = 0,38032 + 4,0427 * X_1 - 4,01949 * X_2 + 0,79836 * X_3 + 4,73824 * X_4 \quad (3.3)$$

5. Знаходимо оцінки середніх квадратних відхилень параметрів (попередньо знайдемо всі проміжні характеристики у таблиці 3.9).

Таблиця 3.9

Проміжні характеристики моделі

№	Y	X1	X2	X3	X4	$y = (y - \bar{y})^2$	$\hat{y}$	$(\hat{y} - \bar{y})^2$	e	e ²
1	0,792	0,02 1	0,02 5	0,3 1	0,038	0,0046	0,7923	0,0047	- 0,0002752	7,575E- 08
2	0,776	0,02 2	0,02 3	0,2 8	0,037	0,0027	0,7757	0,0027	0,0003322	1,104E- 07
3	0,699	0,01 8	0,01 5	0,1 7	0,036	0,0006	0,6991	0,0006	- 0,0000948	8,980E- 09
4	0,739	0,02 4	0,02 4	0,2 1	0,0402	0,0002	0,7390	0,0002	- 0,0000107	1,140E- 10
5	0,553	0,01 1	0,02 1	0,0 2	0,0415	0,0292	0,5530	0,0292	0,0000151	2,269E- 10
6	0,784	0,00 8	0,01 8	0,3 1	0,0414	0,0036	0,7840	0,0036	0,0000334	1,114E- 09
Сума	4,343	0,10 4	0,12 6	1,3	0,2341	0,0410	4,3430	0,0410	0,0000000	1,9656E- 07
СРЗНА Ч Y=	0,723833									

Розрахуємо відповідні значення похибок для перевірки істотності коефіцієнтів регресії. Нижче наведено розраховані похибки та відповідні формули до них.

$$\sigma_a = \sqrt{\sigma_e^2 * B_{11}^{-1}} \quad 6,5519E-08 \quad (3.4)$$

$$\sigma_{a_0} = \sqrt{\sigma_e^2 * B_{11}^{-1}} \quad 0,00339589 \quad (3.5)$$

$$\sigma_{a_1} = \sqrt{\sigma_e^2 * B_{22}^{-1}} \quad 0,03756014 \quad (3.6)$$

$$\sigma_{a_2} = \sqrt{\sigma_e^2 * B_{33}^{-1}} \quad 0,05244532 \quad (3.7)$$

$$\sigma_{a_3} = \sqrt{\sigma_e^2 * B_{44}^{-1}} \quad 0,00112308 \quad (3.8)$$

$$\sigma_{a_4} = \sqrt{\sigma_e^2 * B_{55}^{-1}} \quad 0,09050822 \quad (3.9)$$

6. Перевірка істотності кожного коефіцієнта регресії за допомогою критерія Ст'юдента.

Оскільки значення $|t_{a1}|$ $|t_{a2}|$ $|t_{a3}|$ $|t_{a4}|$ більші t_p , дійдемо висновку, що отримані значення для коефіцієнтів a_1 , a_2 , a_3 , a_4 статистично значущі, тобто частка на ринку кредитних послуг, рентабельність капіталу та рейтинг стресостійкості істотно впливають на значення інтегрального показника конкурентоспроможності банку

Оскільки $|t_{a0}| > t_p$, то можна говорити про те, що вплив інших факторів, що не були враховані у моделі, також суттєвий, тобто має сенс розширити склад факторних ознак для цієї моделі.

$$t_{a_0} = \frac{a_0}{\sigma_{a_0}} \quad 111,994318 \quad (3.10)$$

$$t_{a_1} = \frac{a_1}{\sigma_{a_1}} \quad 107,632587 \quad (3.11)$$

$$t_{a_2} = \frac{a_2}{\sigma_{a_2}} \quad -76,6414851 \quad (3.12)$$

$$t_{a_3} = \frac{a_3}{\sigma_{a_3}} \quad 710,865927 \quad (3.13)$$

$$t_{a_4} = \frac{a_4}{\sigma_{a_4}} \quad 52,3515364 \quad (3.14)$$

$$t_{a_0} = \frac{a_0}{\sigma_{a_0}} \quad 111,994318 \quad (3.15)$$

$$t_{a_0} = \frac{a_0}{\sigma_{a_0}} \quad 111,994318$$

7. Розрахуємо коефіцієнт множинної кореляції, який є мірою тісноти зв'язку за формулою 3.16:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (3.16)$$

За результатами розрахунків отримано значення 0,9999976. Отже, чим ближче коефіцієнт R до 1, тим краще підібрана модель для опису залежності. Зв'язок між досліджуваними економічними явищами тісний, оскільки $R > 0,7$.

8. Необхідно перевірити істотність коефіцієнта множинної кореляції, тобто розглянути гіпотезу $H_0: R=0$ на основі t -критерію Ст'юдента за формулою 3.17:

$$t_R = \frac{R\sqrt{n-m-1}}{\sqrt{1-R^2}} \quad (3.17)$$

За розрахунками отримано значення 1,7329467. Оскільки $|t_R| > t_p$, то можна говорити про значущість коефіцієнта множинної кореляції.

9. Перевіряємо статистичну значущість моделі в цілому за допомогою критерію Фішера. Критерій Фішера розраховано за формулою 3.18:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{Y}_i - \bar{Y}_i)^2}{m} / \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{Y}_i - \bar{Y}_i)^2}{n-m-1} \quad (3.18)$$

Отримано значення 2,49999. Табличне значення дорівнює 1,96914. Розраховане значення статистики Фішера необхідно порівняти з табличним для чиста ступенів свободи $k_1=2, k_2=6-4-1=1$. Оскільки $2,4999 > 1,96$, то приймається гіпотеза, що побудована модель є статистично значущою, тобто зв'язок між залежною та пояснювальною змінними істотними.

10. Оскільки побудована множинна лінійна економетрична модель є адекватною і статистично значущою як по окремим параметрам так і в цілому, то отримане рівняння залежності інтегрального показника конкурентоспроможності банку від частки на депозитному, кредитному ринку, рейтингу стресостійкості та показника рентабельності активів може бути

використано для прогнозу. Для прогнозу буде використано модель (формула 3.19):

$$Y_{\text{пр}} = a_0 + a_1 * X_{1\text{пр}} + a_2 * X_{2\text{пр}} + a_3 * X_{3\text{пр}} + a_4 * X_{4\text{пр}} \quad (3.19)$$

Отже, припускаємо, що необхідно визначити прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності при $X^{\wedge T\text{пр}}$ (0,012; 0,02; 0,32; 0,0416). Прогноз робиться для 2024 року, за цими даними рівняння виглядатиме наступним чином:

$$Y_{\text{пр}} = 0.38032 + 4,0427 * 0,012 - 4,01949 * 0,02 + 0,79836 * 0,32 + 4,73824 * 0,0416 = 0,80103$$

$$Y_{\text{пр}} = 0.38032 + 4,0427 * X_{1\text{пр}} - 4,01949 * X_{2\text{пр}} + 0,79836 * X_{3\text{пр}} + 4,73824 * X_{4\text{пр}}$$

Отже, прогноз на 2024 рік для інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Кредобанк» становить 0,80103, або 80,1%, що є вище за значення 2023 року на 1,7%.

Проведемо аналогічні розрахунки для 2025 року та 2026 року за аналогічною моделлю. Результати розрахунків відображено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Динаміка прогнозованого інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Кредобанк»

Отже, за результатами розрахунків прогнозоване значення інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Кредобанк» у 2025 році становитиме 82,1%, а у 2026 році 84,2%. Таким чином, можемо констатувати, що розроблена конкурентна стратегія АТ «Кредобанк», яка спрямована на утримання рівня рентабельності капіталу та утримання рейтингу стресостійкості, а також підвищення частки банку на ринку кредитних та депозитних послуг сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності банківської установи, порівняно з іншими лідерами на ринку.

Висновки до розділу 3

За результатами обґрунтування системи індикаторів оцінювання конкурентоспроможності банків зазначено, що на конкурентоспроможність українських банків значною мірою впливає їхня здатність адаптуватися до вимог ринку, зокрема через розширення пропозиції пластикових платіжних карток. За останні п'ять років кількість платіжних карток, емітованих банками, зростає майже на 50%, а активність їх використання збільшилася на 35%, що свідчить про активне впровадження цифрових фінансових інструментів. Перехід до діджиталізації з акцентом на дистанційні канали банківського обслуговування, такі як інтернет-банкінг, став ключовим фактором у підтримці операційної стабільності в умовах економічних викликів. Цілісна оцінка конкурентоспроможності банку вимагає інтеграції показників фінансової діяльності з показниками впливу на ринок та задоволеності клієнтів. До таких показників було віднесено частку банку на ринку кредитування, частку банку на ринку депозитів, рентабельність капіталу банку та рейтинг стресостійкості банку.

За результатами формування конкурентної стратегії банку АТ «Кредобанк» визначено, інтегральний показник конкурентоспроможності знизився до 55,3% у 2022 році, насамперед через зниження рентабельності активів. Однак у 2023 році показник відновився до 78,4%, перевищивши рівень

2021 року на 4,5%. Побудована багатофакторна лінійна регресійна модель демонструє значний вплив на конкурентоспроможність банку таких факторів, як частка ринку кредитних та депозитних послуг, рентабельність капіталу та рейтинг стресостійкості, що підтверджено статистичними тестами. За результатами прогнозування отримано значення інтегрального показника конкурентоспроможності, зростання яких у прогнозований період свідчить про результативність та ефективність запропонованої конкурентної стратегії для АТ «Кредобанк».

ВИСНОВКИ

1. Науково-методичні засади конкурентоспроможності банківського сектору включають комплексний підхід до оцінки фінансових, технологічних, інституційних та макроекономічних факторів, що впливають на діяльність банків. Успішне застосування сучасних методів аналізу та стратегічного управління дозволяє банкам не тільки ефективно конкурувати на ринку, а й забезпечувати стабільний розвиток та надійність банківської системи в цілому. У контексті швидких змін на глобальних фінансових ринках необхідно враховувати новітні тенденції, щоб забезпечити сталий рівень конкурентоспроможності та стійкості банків до різноманітних ризиків.

2. Бізнес-модель банку — це фундаментальна економічна логіка установи, яка ілюструє, як цінності передаються клієнтам. Бізнес-модель банку визначає, як фінансова установа створює, доставляє та отримує цінність через свої продукти, послуги та взаємодію з клієнтами. Вона базується на поєднанні основних елементів: джерел фінансування, стратегії залучення клієнтів, управління ризиками, а також на виборі цільових сегментів ринку та послуг. Сфери застосування бізнес-моделі включають стратегічне планування, оцінку конкурентоспроможності та адаптацію до економічних умов. Завдяки розумінню своєї бізнес-моделі банк може оптимізувати діяльність, підвищити ефективність управління активами і пасивами, а також розробляти інноваційні продукти, орієнтовані на потреби клієнтів. У сучасних умовах бізнес-моделі банків все частіше орієнтуються на цифровізацію, використання фінтех-рішень, розвиток екологічного банкінгу (ESG) та персоналізованих послуг. Це дозволяє банкам зберігати конкурентну перевагу, розширювати ринки та адаптуватися до змінюваних умов економіки та споживчих запитів.

3. Одним із ключових інструментів регулювання є процес наглядової оцінки та перевірки (SREP — Supervisory Review and Evaluation Process), який запроваджено регуляторами для оцінки ризиків банків, їх бізнес-моделей та стійкості до фінансових потрясінь. Цей процес допомагає виявляти недоліки у

фінансовій стратегії банків, забезпечує відповідність капіталу та ліквідності ризиковому профілю, а також сприяє формуванню збалансованої конкурентної системи. SREP враховує оцінку бізнес-моделей банків з точки зору їхньої прибутковості, стабільності та відповідності ринковим умовам. Завдяки цьому регулятори отримують змогу впливати на структуру банківської системи, зменшуючи ризики надмірної конкуренції чи концентрації ринку.

4. Аналіз конкурентного середовища в банківській системі України у 2017-2024 роках свідчить про її стійкість та поступове відновлення, попри певні зовнішні виклики. Зростання загальних активів, капіталу та прибутковості відображає покращення ринкових умов та стратегічну адаптивність, а ПриватБанк стає домінуючим гравцем завдяки високим показникам кредитування, залучення депозитів та прибутковості. Однак менші та менш капіталізовані банки, зокрема ПроКредитБанк та Сітібанк Україна, відстають у конкурентоспроможності, що свідчить про необхідність цілеспрямованого покращення ринкового позиціонування та фінансових показників. Результати оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності вказують на важливе місце рівня прибутковості, частки ринку (депозити та кредити) та рівня стресостійкості для оцінки конкурентоспроможності, причому банки з високими показниками демонструють надійне управління ризиками та адаптивність у нестабільних умовах.

5. Провівши ідентифікацію банків України за їх бізнес-моделлями за 2023 рік спостерігаємо, що лівову частину займають банки з інвестиційною з корпоративним фондуванням бізнес-моделлю, що пояснюється насамперед високою часткою залучення коштів саме від корпоративних клієнтів, з огляду на сучасну ситуацію та інвестиціями в державні цінні папери (ОВДП), що наразі приносять банкам найбільшу дохідність. Провівши оцінку фінансового результату банків України в аналізований період можемо зауважити, що основним джерелом отримання прибутку був і залишається чистий процентний дохід від надання послуг кредитування вітчизняними банками, який з часом у структурі фінансового результату тільки зростає. Також спостерігаємо незначне

зростання частки комісійних доходів в період з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки, проте з 01.01.2023 року знову зростає частка результату від торговельних операцій, переважно від вкладання коштів банками в ОВДП. Провівши оцінку ефективності бізнес-моделей банків України станом на 01.01.2024 року можемо зазначити, що доцільно було оцінювати інвестиційні бізнес-моделі з різними видами фондування, адже саме вони займають левову частку ринку України та надають реальну картину показників ефективності. Бізнес-моделі з інвестиційним спрямуванням наразі є беззаперечними лідерами на фінансовому ринку України і пояснюється це специфікою інвестицій в державні цінні папери (переважно ОВДП), які забезпечують найвищу дохідність за аналізований період та мінімізують ризик для України.

6. За результатами обґрунтування системи індикаторів оцінювання конкурентоспроможності банків зазначено, що на конкурентоспроможність українських банків значною мірою впливає їхня здатність адаптуватися до вимог ринку, зокрема через розширення пропозиції пластикових платіжних карток. За останні п'ять років кількість платіжних карток, емітованих банками, зросла майже на 50%, а активність їх використання збільшилася на 35%, що свідчить про активне впровадження цифрових фінансових інструментів. Перехід до діджиталізації з акцентом на дистанційні канали банківського обслуговування, такі як інтернет-банкінг, став ключовим фактором у підтримці операційної стабільності в умовах економічних викликів. Цілісна оцінка конкурентоспроможності банку вимагає інтеграції показників фінансової діяльності з показниками впливу на ринок та задоволеності клієнтів. До таких показників було віднесено частку банку на ринку кредитування, частку банку на ринку депозитів, рентабельність капіталу банку та рейтинг стресостійкості банку.

7. За результатами формування конкурентної стратегії банку АТ «Кредобанк» визначено, інтегральний показник конкурентоспроможності знизився до 55,3% у 2022 році, насамперед через зниження рентабельності активів. Однак у 2023 році показник відновився до 78,4%, перевищивши рівень

2021 року на 4,5%. Побудована багатофакторна лінійна регресійна модель демонструє значний вплив на конкурентоспроможність банку таких факторів, як частка ринку кредитних та депозитних послуг, рентабельність капіталу та рейтинг стресостійкості, що підтверджено статистичними тестами. За результатами прогнозування отримано значення інтегрального показника конкурентоспроможності, зростання яких у прогнозований період свідчить про результативність та ефективність запропонованої конкурентної стратегії для АТ «Кредобанк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт НБУ. Наглядова статистика – основні показники діяльності: [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
2. Gorton, G and Winton, A. 2003. ‘Financial intermediation’. In Handbook of the Economics of Finance, edited by G M Constantinides, M Harris and R M Stulz. Amsterdam: North-Holland: 431–552.
3. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – [пер. з англ.]. – М. : Международ. отношения, 1993. – 896 с
4. Федулова Л., Волощук І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: [монографія] – К.: Наук. Світ, 2002. – 301 с.
5. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.easterneurope-bbm.in.ua/journal/27_2020/22.pdf
6. Ayadi, R and W de Groen (2014): Banking business models monitor 2014 – Europe, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives.
7. **Supervisory methodology**: [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://www.bankingsupervision.europa.eu/activities/srep/2023/html/ssm.srep202302_supervisorymethodology2023.en.html#toc23
8. Berger, A.N., Demirguc-Kunt, A., Levine, R., & Haubrich, J.G. (2004). Bank concentration and competition: an evolution in the making. Journal of Money, Credit and Banking, 36(3), 433-451.
9. National Bank of Ukraine. Statistics at the National Bank of Ukraine. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://bank.gov.ua/en/> (дата звернення: 01.12.2024).

10. Дзюблюк О. Банківські платіжні картки як головна форма сучасних грошових відносин і основа грошового обігу. *Економічний аналіз*. 2024. № 34 (1). С. 152-161.
11. НБУ. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 01.12.2024).
12. Депозити в банках України. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://minfin.com.ua/ua/deposits/?deposit-type=express&order=asc&sort=rate> (дата звернення 25.11.2024).
13. АТ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
14. Креді Агріколь Банк. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://credit-agricole.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
15. Raiffeisen Bank. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://raiffeisen.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
16. Kredobank. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://kredobank.com.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
17. ОtpBank. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.otpbank.com.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
18. UkrsibBank. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://ukrsibbank.com/> (дата звернення: 25.11.2024).
19. ПУМБ. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.pumb.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
20. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №2. С. 130–145.
21. Сушко Н.М. Функціональне призначення конкурентної позиції банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. науков. праць*. Суми, 2003. С. 118–123.
22. Пурій Г.М. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27) С. 41-97.

23. Acharya, V. V., Cooley, T., Richardson, M., & Walter, I. (2010). Manufacturing tail risk: A perspective on the financial crisis of 2007–2009. *Foundations and Trends® in Finance*, 4(4), 247–325.
24. Carletti, E. (2008). Competition and regulation in banking. In Boot, A.W.A., & Thakor, A.V. (Eds.), *Handbook of Financial Intermediation* (pp. 449–482). North Holland: Elsevier.
25. Claessens, S. & Klingebiel, D. (2001). Competition and scope of activities in financial services. *The World Bank Research Observer*, 16(1), 19-40.
26. Zott, C. and R. Amit (2011), 'The business model: Recent developments, and future research,' *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
27. Федулова Л., Волощук І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: Монографія. – К.: Наук. Світ, 2002. – 301 с.
28. Clarke, G., R. Cull, M. Soledad Martinez Peria, and S.M. Sanchez, 2003, "Foreign Bank Entry: Experience, Implications for Developing Economies, and Agenda for Further Research," *World Bank Research Observer* 18, 25-59.
29. Corvoisier, S., and R. Gropp, 2001. "Contestability, Technology, and Banking," *European Central Bank, Mimeo*.
30. Naaborg, I., B. Scholtens, J. De Haan, H. Bol, and R. De Haas, 2004, «Наскільки важливі іноземні банки у фінансовому розвитку європейських країн з перехідною економікою», *Emerging Market Finance* 3, С. 99-125
31. Олегарія, Р., 2003, "Кредитні звітні агентства: історична перспектива", у М. Міллера, ред.: *Системи кредитного звітування та міжнародна економіка* (MIT Press, Кембридж, Массачусетс).
32. Ongena, S., and D.C. Smith, 2000, "Bank Relationships: a Survey", in P. Harker, and S.A. Zenios, eds.: *The Performance of Financial Institutions* (Cambridge University Press, London), С. 221-258.
33. Ongena, S., and D.C. Smith, 2001, "The Duration of Bank Relationships", *Journal of Financial Economics* 61, С. 449-475.

34. Ongena, S., D.C. Smith, and D. Michalsen, 2003, «Фірми та їхні банки, що перебувають у скрутному становищі: уроки норвезької банківської кризи (1988-1991)», *Journal of Financial Economics* 67, С. 81-112.
35. Блек, С.Е. та П.Е. Strahan, 2002, «Підприємництво та доступність банківського кредиту», *Journal of Finance* 57, С. 2807-2834.
36. Bonaccorsi Di Patti, E., and G. Gobbi, 2005, «Переможці чи програші? Вплив банківської консолідації на корпоративних позичальників», *Журнал фінансів*.
37. Бонін, Дж. П., І. Хасан і П. Вахтель, 2005, «Питання приватизації: Ефективність банків у країнах з перехідною економікою», *Журнал банківської справи та фінансів* 29, С. 2155-2178.
38. Boot, A.W.A., 2000, «Банківські відносини: що ми знаємо?», *Журнал фінансового посередництва* 9, С. 3-25.
39. Boscaljon, B. і С.С. Хо, 2005 р., «Інформаційний вміст банківських оголошень про позики для азіатських корпорацій у періоди економічної невизначеності», *Журнал банківської справи та фінансів* 29, С. 369-389.
40. Bouckaert, J., and H. Degryse, 2006а, "Вхід і стратегічне відображення інформації на кредитних ринках", *Економічний журнал* 116, С. 702-720.
41. Сільва, М. (2015), «Систематичний огляд форсайту в літературі з управління проектами», *Procedia Computer Science*, том 64: С. 792-799.
42. Соммер, А. (2012). Стале виробництво, розробка життєвого циклу та управління. Verlag Berlin Heidelberg, Springer.
43. Стюарт Д. В. і Цін З. (2000). Інтернет-маркетинг, бізнес-моделі та державна політика. журнал публічної політики та маркетингу, С. 278-296.
44. Теесе, D.J. (2010, 30 червня). Бізнес-моделі, бізнес-стратегії та інновації. Довгострокове планування, №43, С. 172-194.
45. Themaat, T., Schutte, C., Lutters, D., & Kennon, D. (2013). Розробка основи для розробки бізнес-моделі для населення «нижчої частини піраміди». *Південноафриканський журнал промислового проектування*, 24(3), С. 190-204.

46. Тіммерс, П. (1998). Бізнес-моделі для електронних ринків. Електронні ринки, 8(2), С. 3-8.

47. Supervisory review and evaluation process (SREP) : [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/fa/RA_SREP_leaflet.pdf

48. 5 сил Портера: модель, яка розповість, від чого залежить стан конкуренції в галузі. Доступно за адресою: [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://bakertilly.ua>

49. Нельсон, Р.Р., Вінтер, С.Г., (1982). Еволюційна теорія економічних змін, Кембридж М. А. Белнап.

50. Остервальдер, А., (2004). Онтологія бізнес-моделі - пропозиція в підході науки про дизайн. Бізнес-доктор, С. 1–169.

51. Остервальдер, А., Піньер, Ю., (2010). Створення бізнес-моделі: Посібник для провідців, тих, хто змінює правила та претендентів, Посібник для провідців, тих, хто змінює правила та претендентів.

52. Остервальдер А., Піньер Ю. (2002). Онтологія моделі електронного бізнесу для моделювання електронного бізнесу. 15-та Бледська конференція електронної комерції, 17-19 с.

53. Остервальдер А., Піньер Ю., Бернарда Г., Сміт А. (2014). Дизайн ціннісних пропозицій, серія Strategyzer.

54. Остервальдер, А., Піньер, Ю., Туччі, С.Л., (2005). Уточнення бізнес-моделей: походження, сьогодення та майбутнє концепції. Повідомлення Асоціації інформаційних систем С. 15.

55. Penrose, A.M., 1989. Стратегічні відмінності у складанні: наслідки для навчання через письмо.

56. Петераф, М., Ді Стефано, Г., Верона, Г., (2013). Слон у кімнаті динамічних можливостей: об'єднання двох розбіжних розмов. Журнал стратегічного менеджменту 34 с.

57. Пітеліс К. (2009). Отримання цінності від організаційних переваг і сталого створення цінності. папери.

58. Пле, Л., Лекок, Х., Ангот, Дж. (2010a). Loïc PLÉ Ксав'є ЛЕКОК Жак АНГО. Програма 13, С. 226–265.

59. Пле, Л., Лекок, Х., Ангот, Ж. (2010b). Інтегровані клієнтські бізнес-моделі: Теоретична основа. Менеджмент С. 13

60. Портер, М.Е., Міллар, V.E., (1985). Як інформаційні технології дають вам конкурентну перевагу. Harvard Business Review С. 12.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класе р	Перелік банків	RO A	RO E	ROI	ПД/Ч А	КомД/Ч А	ТоргД/Ч А	ча
1;2	АТ "Укресімбанк"	1,25	44,4 7	3,06	8,32	0,65	0,25	262 499 259
	АБ "УКРГАЗБАНК"	1,10	17,2 2	2,74	9,88	1,29	0,63	175 867 381
	АТ "Райффайзен Банк"	2,53	21,9 0	5,36	10,83	3,71	1,28	189 126 904
	АТ "УКРСИББАНК"	2,97	24,3 6	5,08	9,16	1,83	0,97	141 935 360
	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	2,70	31,1 0	5,54	10,44	1,05	0,34	103 579 285
	АТ "ОТП БАНК"	3,64	23,4 7	8,53	11,88	1,83	0,45	102 043 482
	АТ "СІТІБАНК"	5,23	37,9 6	7,35	12,53	0,35	1,07	68 620 681
	АТ "КРЕДОБАНК"	2,16	20,6 4	4,11	9,11	1,45	0,85	56 126 120
	АТ "ІНГ Банк Україна"	3,41	17,6 3	9,65	10,05	0,32	0,50	26 756 011
	АТ "ПРАВЕКС БАНК"	- 0,85	- 8,83	- 2,01	10,13	1,38	0,57	10 962 774
	АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	0,85	10,4 9	1,86	10,93	2,13	0,17	8 091 917
	АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	2,31	18,2 2	2,96	11,09	0,17	0,36	8 049 896
	АТ "Дойче Банк ДБУ"	1,89	18,6 1	2,55	12,45	0,35	0,36	6 542 586
	АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	0,42	2,34	0,95	9,40	1,83	0,46	2 593 579
	АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	4,48	13,3 6	5,60	16,65	0,16	0,80	1 192 733
	АТ "ПУМБ"	2,58	22,7 5	5,80	13,22	2,53	0,69	153 334 846
	Акціонерний банк "Південний"	1,71	17,4 1	5,58	11,19	2,48	1,27	54 152 846
	ПАТ "БАНК ВОСТОК"	0,83	12,6 2	2,01	9,37	4,43	0,69	28 374 384
	АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	0,68	6,82	1,16	13,31	1,03	0,38	20 916 577
	ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	0,27	12,1 0	0,36	9,76	3,90	1,38	20 331 968
	ПАТ "МТБ БАНК"	0,12	2,01	0,25	7,27	4,21	3,67	18 198 355
	АТ "КБ "ГЛОБУС"	0,30	5,80	0,39	10,45	2,13	2,28	13 293 457
	АТ "БАНК АЛЬЯНС"	0,76	8,74	1,55	11,67	3,47	2,85	12 408 029
	АТ "МІБ"	0,09	2,24	0,19	8,07	0,94	0,36	11 166 413

	АТ "КОМІНБАНК"	0,03	0,51	0,06	12,67	3,00	0,45	10 301 774
	АТ "АБ "РАДАБАНК"	0,88	12,64	1,34	10,03	1,85	0,77	7 265 755
	АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	2,62	15,06	4,48	12,79	2,68	0,51	5 470 361
	АТ "Полтава-банк"	1,94	9,49	3,99	11,22	2,49	0,36	4 834 296
	АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	1,44	8,14	2,85	15,19	2,05	0,84	4 040 356
	АТ "АГРОПРОСПЕРІС БАНК"	0,33	4,34	1,20	10,46	0,83	0,24	4 001 986
	АТ "РВС БАНК"	0,16	2,01	0,23	7,67	4,95	2,45	3 875 925
	АТ "ЮНЕКС БАНК"	0,03	0,59	0,04	14,44	1,03	0,45	3 516 820
	АТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	0,05	0,68	0,06	7,59	1,63	0,49	3 308 438
	АТ "БАНК "ГРАНТ"	0,97	4,88	1,89	10,38	0,94	0,06	3 050 997
	АТ "СКАЙ БАНК"	1,44	15,92	2,01	9,58	0,38	3,18	3 041 684
	АТ "АСВІО БАНК"	0,85	4,23	2,25	8,28	4,95	0,89	2 618 180
	АТ "КРИСТАЛБАНК"	0,96	5,10	1,82	14,78	2,82	0,40	2 332 813
	АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	- 0,09	- 0,35	- 0,34	5,51	6,68	1,25	1 316 491
	АТ "БАНК АВАНГАРД"	7,83	29,70	10,56	26,15	0,64	0,19	1 303 493
	АТ "МетаБанк"	- 1,30	- 3,93	- 2,07	16,98	5,02	0,20	1 145 017
	АТ "ЄПБ"	0,83	2,74	1,11	11,81	1,41	0,48	1 105 490
	АТ "ОКСІ БАНК"	- 3,19	- 12,11	- 6,53	6,09	7,64	1,87	867 557
	АТ "БТА БАНК"	0,54	1,20	0,95	9,23	0,60	0,35	429 038
1;3	АТ КБ "ПриватБанк"	5,50	44,51	9,31	9,65	6,06	2,00	686 613 291
	АТ "Ощадбанк"	1,73	20,82	3,45	9,44	3,48	-0,77	345 689 060
	АТ "СЕНС БАНК"	2,52	29,76	5,76	10,35	4,37	1,38	107 465 951
	АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	1,21	12,83	3,61	11,62	5,40	3,54	119 106 249
	АТ "АЛЬТБАНК"	1,45	7,41	2,98	9,63	5,84	0,86	1 575 607
1;4	АТ "БАНК 3/4"	0,20	0,53	0,26	14,42	6,56	21,82	1 495 770
	АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	- 3,34	- 7,37	- 5,39	14,92	5,43	0,15	488 797
	ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	6,22	9,79	8,58	13,19	10,03	0,17	462 107
	АТ "Український банк реконструкції та розвитку"	0,13	0,26	0,16	11,13	0,55	0,74	411 320
	АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"	0,27	0,36	0,46	14,38	0,76	0,26	338 550

	АТ "АЛЬПАРИ БАНК"	- 8,62	- 9,10	- 9,88	17,15	0,16	0,04	183 563
2;2	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	2,23	27,4 9	13,7 6	11,39	0,91	0,08	37 993 980
	АТ "ТАСКОМБАНК"	0,18	1,81	0,50	14,51	2,55	1,06	34 607 201
2;3	АТ АКБ "Львів"	1,00	12,1 8	7,16	11,83	1,95	0,36	10 642 371
	АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	- 0,66	- 2,31	- 3,25	8,32	1,37	1,23	3 814 866
	АТ "МОТОР-БАНК"	- 4,59	21,0 2	59,8 0	10,33	3,03	0,80	1 033 969
	Полікомбанк	0,14	0,41	0,52	13,50	3,30	0,77	827 657
2;4	АТ "БАНК "ПОРТАЛ"	0,13	0,16	1,74	11,03	0,45	0,29	280 906
3;3	АТ "А - БАНК"	1,89	16,3 3	5,10	16,53	6,23	2,21	25 060 076
	АТ "Ідея Банк"	8,21	38,5 6	50,4 9	36,93	3,42	0,46	6 230 649