

**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 бакалавра**

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

за освітньою програмою «Міжнародний банківський бізнес»

на тему: **«ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ  
НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ»**

**Виконавець:**

студентка 4 курсу 43 Ф група  
факультету Фінансів та банківської  
справи Шарий Анастасія Миколаївна

---

**Науковий керівник:**

Завідувач кафедри д.е.н., професор  
Жердецька Лілія Вікторівна

---

**Одеса 2025**

## АНОТАЦІЯ

### **Шарий А.М. «Оцінювання рівня конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг».**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

за освітньою програмою «Міжнародний банківський бізнес». –

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності банків на ринку фінансових послуг, зокрема ключові фактори, які впливають на її формування та методи її аналізу.

Проаналізовано сучасний стан банківського сектору України та основні показники конкурентоспроможності провідних банків.

Запропоновано модель комплексної оцінки конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний», яка поєднує показники надійності та прибутковості, а також рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності.

**Ключові слова:** банк, конкуренція, конкурентоспроможність банку, методи оцінювання, фактори впливу.

## ANNOTATION

### **Sharyi A. "Assessment of a bank's competitiveness in the financial services market".**

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 072 "Finance, banking and insurance"

for the educational program «International banking business». –

Odesa National Economics University. – Odesa, 2025.

The work deals with the theoretical aspects of assessing the competitiveness of banks in the financial services market, in particular the key factors that influence its formation and methods of its analysis. Author analysis the current state of the banking sector of Ukraine and the main indicators of the competitiveness of leading bank.

**Keywords:** bank, competition, bank competitiveness, assessment methods, influencing factors.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                            | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ<br/>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ .....</b>                                    | <b>7</b>  |
| 1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності банку .....                                                                    | 7         |
| 1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність банків .....                                                              | 13        |
| 1.2 Регулювання конкуренції на банківському ринку .....                                                                       | 24        |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                   | 33        |
| <b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br/>КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ .....</b>                     | <b>35</b> |
| 2.1 Оцінювання конкурентного середовища на ринку фінансових послуг в Україні<br>.....                                         | 35        |
| 2.2 Аналіз факторів впливу на рівень конкурентоспроможності банків .....                                                      | 46        |
| 2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний» .....                                                          | 54        |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                   | 63        |
| <b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ<br/>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» НА РИНКУ<br/>ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ .....</b> | <b>66</b> |
| 3.1 Аналіз макроекономічного середовища України .....                                                                         | 66        |
| 3.2 Обґрунтування конкурентних переваг ПАТ АБ «Південний» .....                                                               | 74        |
| Висновок до розділу 3 .....                                                                                                   | 80        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                          | <b>82</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                       | <b>84</b> |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високого рівня конкуренції на ринку фінансових послуг, а також посилення регуляторних вимог з боку держави та міжнародних інституцій, питання оцінювання конкурентоспроможності банку набуває високого пріоритету. Від здатності банку ефективно конкурувати на ринку залежить його прибутковість, стійкість, здатність до розвитку, залучення нових клієнтів і збереження існуючої клієнтської бази.

Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну фінансовий сектор зіткнувся з новими викликами: зміною структури попиту на банківські продукти, зростанням кредитних ризиків, зміною поведінки вкладників, а також активним цифровим трансформуванням банківських послуг. У цьому контексті конкурентоспроможність банку визначається не лише його фінансовими результатами, а й здатністю адаптуватися до змін, упроваджувати інновації, забезпечувати високу якість обслуговування та ефективно управляти ризиками.

Варто зазначити, що оцінювання рівня конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні й слабкі сторони банківської установи, сформулювати стратегічні орієнтири її розвитку, приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас відсутність єдиної загальновизнаної методики визначення конкурентоспроможності банків, наявність суб'єктивних чинників оцінювання та обмеженість доступу до певної інформації зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері.

*Метою* дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

Для досягнення мети поставлені такі *завдання*:

- дослідити значення та сутність конкурентоспроможності банку;
- визначити фактори впливу на конкурентоспроможність;
- розглянути рівень конкуренції на ринку фінансових послуг;

- проаналізувати діяльність ПАТ АБ «Південний»;
- визначити рейтинг банківських установ на фінансовому ринку за визначеними показниками;
- дати оцінку конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний»;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний».

*Об'єктом дослідження* даної роботи є процеси формування конкурентних переваг банків на фінансовому ринку.

*Предмет дослідження* є сукупність теоретичних і практичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставлених у роботі завдань було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, абстрактно-логічний метод, монографічний підхід, метод порівняння та графічний метод застосовувались під час аналізу наукової літератури, узагальнення теоретичних положень, а також формування висновків щодо факторів впливу на конкуренцію на ринку та конкурентоспроможність банківських установ. Також було використано метод економіко-математичного моделювання для визначення конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний»

*Інформаційною базою дослідження* є наукові публікації та монографічні видання українських та закордонних дослідників, нормативно-законодавчі акти України, офіційні матеріали Національного банку України, дані звітності ПАТ АБ «Південний», офіційні ресурси Internet.

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра:*

Жердецька Л.В., Шарий А.М. Оцінювання конкурентного середовища банківського сектору України в умовах воєнної економіки: підходи та виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. №4 [Прийнято до друку]

Жердецька Л.В., Шарий А.М. ESG-фактори як новий вимір конкурентоспроможності банків в Україні. Економіка, фінанси, банківська справа та

освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації: Матеріали X Інтернет-конференції, м. Одеса 26-27 червня 2025 р. [прийнято до опублікування]

*Структура та обсяг роботи:* Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (67 найменування). Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Основний зміст викладено на 80 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 7 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ

### 1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності банку

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку банківські установи стикаються з постійною конкуренцією, яка змушує їх вдосконалювати свої стратегії та підходи до ведення бізнесу. Конкурентоспроможність банку є одним із ключових факторів його успішного функціонування, адже вона визначає здатність установи залучати клієнтів, оптимально використовувати ресурси, забезпечувати фінансову стабільність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Значення конкурентоспроможності для банківської сфери пояснюється тим, що банківські послуги мають специфічні характеристики: вони є одночасно товаром і засобом реалізації економічних відносин. Це вимагає від банків дотримання високих стандартів якості обслуговування, фінансової стійкості та технологічного розвитку. Таким чином, конкурентоспроможність банку – це його здатність пропонувати клієнтам вигідніші умови обслуговування порівняно з іншими учасниками ринку.

У сучасному світі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність». Науковці, як зарубіжні, так і українські, розглядають конкурентоспроможність банків з різних точок зору, визначаючи її через призму різних факторів та підходів.

Таким чином, М. Портер визначає конкурентоспроможність як здатність компанії, галузі або країни досягати та утримувати стійку перевагу над конкурентами, забезпечуючи високу продуктивність і прибутковість за рахунок нижчих витрат або диференціації продукту. [1] У банківському секторі це трансформується у надання унікальних банківських послуг, побудову ефективної бізнес-моделі та управління витратами.

За Портером, конкурентоспроможність формується на основі п'яти сил конкуренції (модель Портера):

1. Рівень конкуренції в галузі – інтенсивність суперництва між компаніями, які вже наявні на ринку. У разі, якщо конкуренти отримують високу маржу, зростає ймовірність того, що одна або кілька компаній ініціюють цінову чи рекламну війну з метою збільшення власної частки ринку. Також, подібну стратегію також може застосувати лідер ринку, намагаючись ще більше зміцнити свої позиції шляхом послаблення конкурентів.
2. Загроза появи нових конкурентів – наскільки легко новим гравцям увійти на ринок. Якщо вихід у певну галузь є складним, ймовірність появи нових учасників на ринку зменшується. Причинами складності входу на ринок можуть бути дефіцит необхідних технологій, нестача кваліфікованих кадрів, значні стартові інвестиції, обмежений доступ до каналів збуту, вимоги щодо ліцензування тощо. Отже, оцінювати рівень складності входу до галузі слід не загальною, а з урахуванням конкретного бізнес-плану та умов реалізації проекту.
3. Доступність товарів-замінників – вплив альтернативних рішень на попит. Таким чином, при наявності товарів-замінників, чим вища їх доступність, тим легше покупцю відмовитись від певного товару на користь іншого.
4. Сила постачальників – їх здатність впливати на ціни та умови. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки компанії на певному рівні.
5. Сила споживачів – їх можливість диктувати умови та ціни. В одних ринкових умовах споживачі мають змогу без особливих труднощів змінити постачальника, знайти замінник товару або навіть відмовитися від продукції з будь-якої причини. На інших ринках зробити це складно, іноді через обмежену кількість альтернатив, іноді через високу залежність від конкретного товару. [1]

Для комплексного аналізу конкурентного середовища необхідно розглядати кожен силу конкуренції як окремо, так і в сукупності. З цією метою складається аналітична таблиця, в якій перелічені параметри оцінки та розглядається наявний ринок. Спочатку слід визначити параметри, за якими буде оцінюватися кожна із сил конкуренції. Потім — встановити шкалу оцінювання, наприклад: 3 бали — високий

рівень тиску, 2 — середній, 1 — низький. Після цього здійснюється сама оцінка згідно конкретних характеристик ринку.

На мою думку, визначення Портера є одним з найуніверсальніших, оскільки воно охоплює як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні ринкові умови. Саме через призму цієї моделі можна глибше аналізувати становище банку в конкурентному середовищі. Можна сказати, що вона дає змогу банкам стратегічно оцінити свої переваги й ефективно будувати політику розвитку.

Філіп Котлер, один із найбільш відомих представників маркетингової теорії, розглядає конкурентоспроможність банку через призму задоволення потреб клієнтів, бренду, інновацій та стратегій диференціації. Він наголошує на тому, що конкурентоспроможність банку визначається не лише його фінансовими показниками, але й здатністю задовольняти потреби своїх клієнтів через інноваційні продукти, високий рівень обслуговування та побудову довгострокових відносин з клієнтами.[2] Згідно теорії конкурентоспроможності Котлера можна виділити 6 основних принципів конкурентоспроможності:

1. Принцип задоволення потреб клієнтів: Якщо банк надає послуги, які найкраще відповідають вимогам своїх споживачів, він здатен утримувати лояльність клієнтів, що в результаті покращує його позиції на ринку.
2. Принцип бренду та репутації: Сильний бренд, який асоціюється з надійністю, допомагає банку привертати і зберігати клієнтів. Бренд є символом якості, надійності та довіри, що особливо важливо в фінансовій сфері, де клієнти шукають стабільність і безпеку. Репутація банку визначається його історією, рівнем обслуговування та впливом на ринку, а також здатністю забезпечити фінансову стабільність.
3. Принцип диференціації продукту: Банк може досягти конкурентних переваг, пропонуючи унікальні фінансові продукти або послуги, що відрізняються від конкурентів.
4. Принцип інновації та технології: Використання новітніх технологій, таких як онлайн-банкінг та мобільні додатки, підвищує ефективність та зручність для клієнтів. Котлер зазначає, що в умовах сучасної економіки технології стають

ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг. Банк, який активно використовує сучасні інформаційні технології для покращення своєї діяльності, зможе забезпечити більш ефективне управління, знижувати витрати і надавати клієнтам більш зручні та доступні послуги.

5. Принцип комунікації з клієнтами: Постійна взаємодія з клієнтами через різні канали комунікації дозволяє банку оперативно реагувати на зміни в потребах споживачів. В умовах високої конкуренції кожен банк має підтримувати активний діалог зі своїми клієнтами через різні канали комунікації — соціальні мережі, телефони, онлайн-чати, офлайн-відділення. Важливою частиною цього є збирання зворотного зв'язку від клієнтів і адаптація сервісу до їхніх змінюваних потреб.
6. Принцип рівня цін та доступності послуг: За Котлером, банкам необхідно не тільки підтримувати прийнятні ціни для своїх послуг, але й оптимізувати їх під конкретні цільові групи. Це дозволяє банку привернути більше клієнтів та забезпечити їхню лояльність.[2]

Я вважаю, що підхід Ф. Котлера найбільш орієнтований на кінцевого споживача, і це відповідає сучасним умовам високої клієнтоцентричності у банківській справі. Довіра та зручність взаємодії з банком визначають його успіх на ринку. Доцільно стверджувати, що в умовах цифровізації цей підхід стає ще актуальнішим.

Жан Тіроль у своїх дослідженнях з індустріальної організації аналізує конкурентоспроможність через призму ринкової структури та регулювання. Він визначає конкурентоспроможність банку як результат структурних переваг та здатності до інновацій, особливо в умовах обмеженої конкуренції чи високих бар'єрів для входу нових учасників. Тіроль підкреслює, що важливими факторами конкурентоспроможності є не лише інвестиції в технології, а й здатність адаптуватися до змін у регуляторному середовищі, зокрема в умовах глобалізації та фінансових криз. [3]

Такий підхід є надзвичайно актуальним для банків, що працюють у суворо регульованому середовищі, особливо в умовах глобалізації. Можна стверджувати, що адаптивність до змін законодавства і міжнародних вимог — це окрема стратегічна

перевага. Таким чином, структура ринку і бар'єри входу можуть бути не менш важливими для конкурентоспроможності, ніж внутрішні чинники

О. І. Барановський, один із провідних українських дослідників у галузі фінансів, розглядає конкурентоспроможність банку як інтегральну категорію, що включає в себе фінансову стійкість, капіталізацію, управлінську ефективність, рівень технологічного забезпечення та рівень довіри клієнтів. За його словами, конкурентоспроможність банку є результатом поєднання кількох факторів: фінансових (рентабельність, ліквідність), організаційних (ефективність управління) і соціальних (рівень довіри та лояльності клієнтів). Барановський наголошує на важливості стабільного фінансового становища та здатності банку адаптуватися до змін в економічному середовищі. [4]

Таблиця 1.1.

#### Характеристика визначень конкурентоспроможності банку

| Автор / Теоретик   | Підхід / Теорія                    | Ключові характеристики                                                                           | Оцінка / Коментар                                                             |
|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| М. Портер          | Модель п'яти сил конкуренції       | Позиційна перевага, бар'єри входу, тиск постачальників/споживачів, замінники, рівень конкуренції | Дає системну оцінку ринкового середовища; актуальна для стратегічного аналізу |
| Ф. Котлер          | Клієнтоцентричний підхід           | Орієнтація на потреби клієнтів, бренд, інновації, якість обслуговування, лояльність              | Висока практична значущість в умовах цифровізації та зростання вимог клієнтів |
| Ж. Тіроль          | Індустріально-регуляторний підхід  | Урахування ринкової структури, регуляторного середовища, бар'єрів входу та державної політики    | Важливий для аналізу банків у регульованих або монополізованих ринках         |
| О. І. Барановський | Системний (багатофакторний) підхід | Комплекс фінансових, організаційних, маркетингових і соціальних факторів                         | Досить всеохопний, дозволяє враховувати специфіку банківської системи України |

Джерело: складено автором на основі [1;2; 3; 4]

На мою думку, запропонована ним концепція є багатофакторною, і саме тому вона найближча до практичних реалій українського банківського сектору. У цьому

визначенні поєднання фінансових, організаційних і соціальних чинників дає об'єктивну картину конкурентних переваг банку.

У таблиці 1.1 розглянуто характеристики різних визначень поняття «конкурентоспроможність». Узагальнюючи підходи до визначення конкурентоспроможності банку, можна зробити висновок, що це поняття трактується дослідниками неоднозначно й охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники діяльності банківської установи. Так, М. Портер акцентує увагу на ринкових силах і структурі конкуренції, що, на мою думку, є ефективним інструментом аналізу середовища функціонування банку, але менш орієнтованим на внутрішні процеси.

Ф. Котлер зосереджується на маркетингових аспектах, зокрема на потребах клієнтів, репутації, інноваціях та бренді, що, як на мене, відображає сучасні тенденції клієнтоорієнтованості в банківській сфері. Ж. Тіроль наголошує на регуляторних і структурних аспектах, що дозволяє оцінити вплив зовнішніх обмежень на конкурентну позицію банку. О. І. Барановський пропонує підхід, які інтегрують фінансові, управлінські та аналітичні критерії, тим самим забезпечуючи глибшу, системну оцінку.

На мою думку, найбільш повним є підхід, що поєднує стратегічні, фінансові, маркетингові й технологічні компоненти, адже лише всебічне бачення дозволяє банку забезпечити стабільну конкурентну позицію на ринку. Такий підхід дає змогу не лише оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й формувати довгострокову перевагу за рахунок ефективної взаємодії всіх елементів банківської системи.

Підсумовуючи, конкурентоспроможність банку — це його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи високу якість банківських послуг, інноваційність, стабільність фінансових показників, лояльність клієнтів і здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона відображає не лише поточну ефективність діяльності банку, а й його потенціал до зростання та стійкість у довгостроковій перспективі, що є вирішальним чинником у формуванні довіри клієнтів та інвесторів. Таким чином, конкурентоспроможність банку є багатоаспектною категорією, що охоплює

стратегічний, організаційний, маркетинговий та фінансовий компоненти. Для її забезпечення необхідно комплексне управління ресурсами, орієнтація на клієнта та здатність до постійного оновлення і розвитку.

## **1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність банків**

Конкурентоспроможність банку — це не статичний стан, а динамічна характеристика, яка формується під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників. Розуміння і систематизація цих факторів є необхідною передумовою для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності банку. Рівень конкурентоспроможності визначає здатність банківської установи не лише виживати в умовах ринкової конкуренції, а й забезпечувати стабільне зростання, розширення ринкової частки, зміцнення позицій та лояльність клієнтів.

Вона визначається низкою взаємопов'язаних чинників, які формують як внутрішні можливості банку, так і зовнішні умови його діяльності.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність банків, доцільно поділяти на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні).

Спочатку розглянемо внутрішні фактори.

Внутрішні фактори – це елементи, на які банк має прямий вплив. Вони залежать від управлінських рішень, ефективності використання ресурсного потенціалу, організаційної структури та культури банку. Їх оптимізація є ключовою умовою забезпечення конкурентних переваг [65].

1. Фінансова стійкість банку. Це базовий індикатор надійності банку, який охоплює рівень достатності капіталу, ліквідність, якість активів, прибутковість та здатність до виконання зобов'язань. Високий рівень фінансової стійкості свідчить про здатність банку витримувати економічні коливання, зберігати

платоспроможність у кризових умовах та ефективно управляти фінансовими ризиками.

2. Якість корпоративного управління. Від ефективної управлінської структури залежить здатність банку до стратегічного планування, прийняття виважених рішень, прозорості бізнес-процесів і наявності ефективної системи контролю. Сильне корпоративне управління дозволяє банку адаптуватися до динамічних умов ринку та запобігати внутрішнім загрозам.
3. Інноваційна спроможність. Банки, які впроваджують новітні технології – штучний інтелект, блокчейн, автоматизовані платформи та цифрові канали обслуговування, здобувають конкурентну перевагу. Інноваційність проявляється також у створенні нових банківських продуктів, сервісів та персоналізованих рішень, що відповідають актуальним потребам клієнтів.
4. Рівень сервісу та клієнтоорієнтованість. Орієнтація на клієнта виявляється у високій якості обслуговування, гнучкості умов, швидкості реагування на запити та персоналізації пропозицій. Надання виняткового сервісу сприяє формуванню довготривалих відносин з клієнтами, підвищує їхню лояльність і зміцнює ринкову позицію банку.
5. Репутаційний капітал. Довіра до банку формується роками і ґрунтується на надійності, відкритості, доброчесності, а також на відповідальності перед клієнтами, партнерами та суспільством. Позитивний імідж допомагає банку утримувати клієнтів, залучати нових і протистояти інформаційним ризикам.
6. Кадровий потенціал. Кваліфікація, досвід та мотивація персоналу безпосередньо впливають на ефективність операційної діяльності банку. Розвинена система професійного розвитку, навчання і винагородження персоналу дозволяє створити сильну команду, здатну реалізовувати стратегічні цілі установи.

З іншого боку, зовнішні фактори формуються поза межами безпосереднього впливу банку, але суттєво впливають на його стратегію, прибутковість і рівень ризиків. Їх аналіз є обов'язковим для оцінки ринкового середовища та потенціалу зростання. Розглянемо їх:

1. Рівень конкуренції в банківському секторі. Насиченість ринку банками та небанківськими фінансовими установами стимулює розвиток нових послуг, вдосконалення продуктів і зниження вартості обслуговування. Зростання конкуренції змушує банки постійно модернізуватися, підвищувати ефективність і швидко реагувати на зміни потреб клієнтів.
2. Стан макроекономічного середовища. Параметри, такі як рівень ВВП, інфляція, валютний курс, безробіття та державна економічна політика, безпосередньо впливають на попит на фінансові послуги та платоспроможність клієнтів. Сприятливе макроекономічне середовище створює умови для стабільного зростання банківського бізнесу.
3. Регуляторна політика. Вимоги центрального банку, законодавче регулювання, міжнародні стандарти фінансової звітності й нормативи капіталу визначають рамки діяльності банків. Жорстке регулювання може обмежувати маневреність, натомість прозорі й стабільні регуляторні умови сприяють довгостроковій стабільності.
4. Рівень розвитку фінансової інфраструктури. Наявність розвинених міжбанківських розрахунків, платіжних систем, бірж, реєстрів та інформаційних платформ є основою ефективного функціонування банківського сектора. Високий рівень інфраструктури знижує транзакційні витрати та ризики.
5. Міжнародна інтеграція. Взаємодія з іноземними партнерами, доступ до міжнародних ринків капіталу, участь у глобальних фінансових проєктах сприяє підвищенню якості управління, впровадженню кращих практик і залученню додаткових інвестиційних ресурсів.
6. Технологічний прогрес. Глобальні технологічні зміни – зокрема цифрова трансформація, розвиток фінтех-компаній, поширення мобільного банкінгу, штучного інтелекту, блокчейн-технологій – створюють нові виклики і можливості. Банки, які оперативно реагують на ці тренди, зберігають конкурентоспроможність.

Систематизація вищезазначених чинників дозволяє зробити висновок про те, що конкурентоспроможність банку є багатофакторним поняттям, яке формується у результаті взаємодії внутрішніх ресурсів банку та зовнішніх викликів.

Таблиця 1.2.

### Характеристика факторів впливу на конкурентоспроможність банку

| Фактор                                  | Коротка характеристика                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні фактори(ендогенні)            |                                                                                                                                                           |
| Фінансова стійкість                     | Забезпечує здатність банку ефективно функціонувати навіть у кризових умовах завдяки надійній капіталізації, ліквідності, прибутковості та якості активів. |
| Якість корпоративного управління        | Визначає ефективність прийняття стратегічних рішень, прозорість внутрішніх процесів та здатність адаптуватися до змін.                                    |
| Інноваційна спроможність                | Дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним завдяки впровадженню новітніх технологій, цифрових рішень і сучасних фінансових продуктів.                 |
| Рівень сервісу та клієнтоорієнтованість | Сприяє формуванню стабільної клієнтської бази через персоналізований підхід та високу якість обслуговування.                                              |
| Репутаційний капітал                    | Забезпечує довіру клієнтів та партнерів, що формується через прозорість, відповідальність і виконання зобов'язань.                                        |
| Кадровий потенціал                      | Визначає рівень професіоналізму працівників, що впливає на якість обслуговування та ефективність банку загалом.                                           |
| Зовнішні фактори (екзогенні)            |                                                                                                                                                           |
| Рівень конкуренції                      | Змушує банки постійно вдосконалювати свої продукти та впроваджувати інновації для утримання позицій на ринку.                                             |
| Макроекономічне середовище              | Визначає можливості банку залежно від стану економіки, рівня інфляції, ВВП, валютного курсу та зайнятості.                                                |
| Регуляторна політика                    | Формує умови діяльності банків через вимоги Національного банку України та законодавчі зміни.                                                             |
| Фінансова інфраструктура                | Забезпечує банкам доступ до важливих платформ, систем і інструментів, що сприяють ефективності операцій.                                                  |
| Міжнародна інтеграція                   | Відкриває можливості залучення інвестицій, співпраці з міжнародними установами та впровадження стандартів.                                                |
| Технологічний прогрес                   | Спричиняє необхідність оперативно адаптуватися до змін, пов'язаних із розвитком фінтеху, мобільного банкінгу та цифрових валют.                           |

*Джерело:* складено автором на основі [9; 15]

Практика українського банківського сектору свідчить, що у посткризовий період зростає значення саме таких факторів, як довіра клієнтів, швидкість цифрових трансформацій, ефективність ризик-менеджменту та здатність банків реагувати на політичні й економічні виклики. В умовах глобалізації банки змушені конкурувати не лише на національному, а й на міжнародному рівні, що потребує постійного вдосконалення бізнес-моделі та впровадження інновацій

Отже, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності сучасний банк має впроваджувати стратегічно орієнтовані управлінські рішення, орієнтовані як на оптимізацію внутрішніх процесів, так і на ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Для того щоб ефективно оцінити конкурентоспроможність банку, необхідно застосовувати різноманітні методи, що дозволяють як кількісно, так і якісно визначити рівень ефективності банку на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг є важливою складовою стратегічного управління та аналізу ефективності діяльності банківської установи. Вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, встановити рівень адаптації до ринкових умов та рівень впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на позицію банку. Існує низка кількісних та якісних методів оцінювання, серед яких особливу роль відіграють: коефіцієнти рентабельності, інтегральні індекси, показники концентрації та монополізації ринку, а також методи стратегічного аналізу.

Описуючи фактори впливу на конкурентоспроможність банку неможливо оминати методи оцінки конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

У сучасній економічній літературі представлено широкий спектр методів оцінювання конкурентоспроможності банку, які відрізняються за підходами до трактування об'єкта дослідження. Основними серед них є такі:

- Диференціальний метод – передбачає аналіз впливу окремого, заздалегідь визначеного показника на загальний рівень конкурентоспроможності банку. Застосовується переважно для виявлення вагомості конкретного чинника.
- Комплексний метод – ґрунтується на оцінюванні сукупності показників, які в сукупності формують рівень конкурентоспроможності банківської установи. Дає змогу здійснити більш повну та всебічну характеристику конкурентного стану банку.
- Змішаний метод – поєднує елементи диференціального та комплексного підходів. Утім, пріоритет надається саме комплексному аналізу, оскільки він

дозволяє виявити потенційні загрози та слабкі місця у діяльності банку в процесі оцінки.



Рис. 1.1. Методи оцінювання конкурентоспроможності банківських установ

*Джерело:* складено автором на основі [9]

Розглянемо кожен з методів більш детально.

Почнемо з порівняльного методу (бенчмаркінг). Цей метод ґрунтується на порівнянні ключових фінансових показників банку з аналогічними показниками основних конкурентів або середніми по ринку. Це дозволяє ідентифікувати позиції банку у конкурентному середовищі.

Основні показники, які використовуються для цього методу [63, 67]:

- ROA (рентабельність активів) - визначає здатність банку генерувати прибуток на кожну одиницю активів. Чим вищий показник, тим ефективніше використовуються ресурси банку:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} * 100\%$$

- ROE (рентабельність капіталу) - оцінює прибутковість вкладеного капіталу акціонерів. Є ключовим індикатором інвестиційної привабливості банку:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} * 100\% \quad (1.1)$$

- Чистий процентний дохід - відображає ефективність основної банківської діяльності — залучення та розміщення коштів:

$$\begin{aligned} & \text{Чистий процентний дохід} \\ &= \frac{(\text{Процентні доходи} - \text{Процентні витрати})}{\text{Середні активи}} * 100\% \end{aligned} \quad (1.2)$$

- Коефіцієнт достатності капіталу (Н2) - показник фінансової стабільності, що використовується НБУ як регулятор. Визначає спроможність банку покривати ризики :

$$H2 = \frac{\text{Регулятивний капітал}}{\text{Активи, зважені на ризик}} * 100\% \quad (1.3)$$

- Коефіцієнт ефективності витрат (Cost-to-Income Ratio) - показує, яку частку доходів банк витрачає на покриття своїх поточних витрат. Чим нижчий показник, тим ефективніша діяльність банку:

$$C/I = \frac{\text{Операційні доходи}}{\text{Операційні витрати}} \times 100\% \quad (1.4)$$

- Темп приросту клієнтів - відображає ринкову привабливість банку з погляду клієнтів. Важливий показник нематеріальної конкурентоспроможності:

$$\begin{aligned} & \text{Темп приросту} \\ &= \frac{\text{Кількість клієнтів у звітному періоді} - \text{Кількість клієнтів у базовому}}{\text{Кількість клієнтів у базовому періоді}} \end{aligned} \quad (1.5)$$

- Частка ринку банку - показує позицію банку відносно конкурентів на ринку. Може розраховуватись як за активами, так і за обсягом депозитів, кредитів тощо:

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Сукупний обсяг активів ринку}}{\text{Обсяг активів банку}} * 100\% \quad (1.6)$$

Розглядаючи цей метод можна виділити наступні переваги:

- Простота у використанні;
- Дає змогу виявити позицію банку відносно ринку;
- Виявляє слабкі місця у діяльності банку.

З іншого боку, використання цього методу несе за собою наступні недоліки:

- Не враховує специфіку окремого банку;

- Залежить від доступності достовірної інформації;
- Орієнтований на минулі або поточні дані, не враховує динаміку.

Другим варто проаналізувати інтегральний метод (індексна модель). Інтегральна оцінка дозволяє об'єднати низку показників в один узагальнений індекс конкурентоспроможності, що спрощує аналіз та порівняння.

$$I = \sum_{i=1}^n (w_i * x_i) \quad (1.7)$$

де  $x_i$  — нормалізоване значення  $i$ -го показника,  $w_i$  — ваговий коефіцієнт,  $n$  — кількість показників.

Для розрахунку нормалізованого значення  $i$ -го показника доцільно використовувати наступні формули:

- Для показників-стимуляторів:

$$x_i = \frac{(X_i - X_{\min})}{(X_{\max} - X_{\min})} \quad (1.8)$$

- Для показників-дестимуляторів:

$$x_i = \frac{(X_{\max} - X_i)}{(X_{\max} - X_{\min})} \quad (1.9)$$

При використанні даного методу можна виділити наступні переваги:

- Універсальність. Метод дозволяє об'єднувати різні типи показників (фінансові, якісні, кількісні) в один індекс, що робить його придатним для аналізу різних банків незалежно від їх розміру чи специфіки діяльності.
- Спрощення аналізу. Узагальнений індекс дозволяє швидко порівнювати конкурентоспроможність різних банків, не заглиблюючись у численні окремі показники.

При цьому метод має наступні недоліки:

- Суб'єктивність у виборі вагових коефіцієнтів. Результати інтегральної оцінки значною мірою залежать від вагових коефіцієнтів, які задаються експертно, що може вплинути на об'єктивність аналізу.
- Втрата деталізації. Зведення усіх показників до одного індексу ускладнює виявлення конкретних сильних або слабких сторін банку — зникає деталізація.

- Можливість спотворення результату. Якщо один показник має аномально високе або низьке значення, це може суттєво вплинути на кінцевий індекс, перекручуючи загальну оцінку.
- Не враховує взаємозв'язки між показниками. Інтегральна оцінка передбачає незалежність показників, хоча в реальності багато з них взаємопов'язані (наприклад, ліквідність і прибутковість).

Також, одним з методів оцінки конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг є метод SWOT-аналізу. SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації.

SWOT-аналіз базується на ідентифікації чотирьох груп факторів:

- Strengths (сильні сторони): високий капітал, широка мережа філій, бренд.
- Weaknesses (слабкі сторони): низька рентабельність, застарілі технології.
- Opportunities (можливості): впровадження цифрових рішень, нові ринки.
- Threats (загрози): посилення конкуренції, зміни регулювання.

Розглядаючи переваги SWOT-аналізу, можна виділити такі основні пункти:

- Дає стратегічне бачення ситуації.
- Допомогає визначити ключові напрями розвитку.
- Простий у застосуванні.
- Не потребує великих ресурсів.

На противагу ним, використання SWOT-аналізу несе за собою наступні недоліки:

- Відсутність кількісної оцінки.
- Не враховує пріоритетність чинників.
- Може бути поверхневим без глибшого аналізу.
- Результати залежать від компетентності аналітика.

Наступним розглянемо методику RATE (Rating Assessment of the Efficiency). [66] Це рейтинговий метод оцінки діяльності банків, який дозволяє здійснити порівняльний аналіз ефективності їх функціонування. На основі комплексного підходу банки оцінюються за сукупністю фінансових та нефінансових показників,

зокрема: прибутковість, ліквідність, ризиковість активів, капіталізація, якість управління тощо. Метод дозволяє ранжувати банки за рівнем конкурентоспроможності та виявляти лідерів банківського ринку. Його перевагою є можливість динамічного порівняння банків між собою та з галузевими стандартами.

Розглядаючи методику RATE варто також згадати про методику CAMELS. CAMELS — це міжнародна система оцінювання, яка охоплює шість ключових компонентів [66]:

- Capital adequacy (достатність капіталу)
- Asset quality (якість активів)
- Management (ефективність управління)
- Earnings (рівень прибутковості)
- Liquidity (ліквідність)
- Sensitivity to market risk (чутливість до ринкових ризиків)

Метод використовується регуляторами для комплексної діагностики стану банку. Перевага CAMELS — системний підхід, однак до недоліків можна віднести: низький рівень формалізації, суб'єктивність оцінювання та високу залежність від професіоналізму аналітика.

Також існує метод "інформаційного спостереження" (Information Surveillance Method). Він передбачає формування агрегованих показників та узагальнених оцінок, що базуються на даних звітності банків та публічній інформації. Методика дозволяє не лише оцінити окремі аспекти діяльності банку, а й створити загальний рейтинг, що відображає його позицію на ринку. Застосовується регуляторами, аналітичними агентствами, ЗМІ та інвесторами. Основна перевага — простота застосування та наочність результатів. Недолік — залежність від доступності та достовірності вхідної інформації.

Останній з наявних методик це метод банківського скорингу (Bank Scoring Method). Цей метод побудований на формалізованій системі бальної оцінки банків на основі набору ключових показників (наприклад, ROA, ROE, коефіцієнти ліквідності, співвідношення капіталу до активів тощо). Для кожного показника встановлюються ваги та шкали оцінювання, що дозволяє формувати інтегральний бал

конкурентоспроможності. Метод широко використовується в комерційних структурах для оцінки надійності банків як партнерів. Його переваги — об'єктивність, прозорість і адаптивність до конкретних цілей оцінки.

Розглядаючи перелік методів, які використовуються у світі, найпопулярнішим методом для широкого аналізу є порівняльний метод (бенчмаркінг), через його простоту і доступність показників.

Натомість для глибокого, комплексного та об'єктивного аналізу конкурентоспроможності банку найбільш вартими уваги є інтегральний метод (індексна модель), CAMELS та банківський скоринг, оскільки вони враховують широкий спектр показників і дозволяють більш системно оцінити банк.

Таким чином, конкурентоспроможність банку є складним, багатофакторним і динамічним поняттям, що формується під впливом як внутрішніх (ендогенних), так і зовнішніх (екзогенних) чинників. Внутрішні фактори, зокрема фінансова стійкість, якість управління, інноваційність, рівень сервісу, репутація та кадровий потенціал, визначають внутрішню силу та ефективність банку. Зовнішні ж умови — рівень конкуренції, макроекономічна ситуація, регуляторне середовище, фінансова інфраструктура, міжнародна інтеграція та технологічні зміни — задають рамки функціонування банківської системи та формують середовище для реалізації стратегії.

Практика свідчить, що для забезпечення стабільного зростання та зміцнення ринкових позицій банк має не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й активно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджуючи сучасні технології та ефективні управлінські рішення. Особливої актуальності набуває розвиток цифрових каналів, ефективний ризик-менеджмент, підвищення клієнтської довіри та здатність банку швидко реагувати на зовнішні виклики.

Для оцінки конкурентоспроможності банківських установ застосовуються різні методи — від порівняльного (бенчмаркінгу) до інтегрального (індексного), які дозволяють здійснити як кількісний, так і якісний аналіз. Залежно від цілей аналізу може бути обраний відповідний підхід, що дозволяє ідентифікувати слабкі сторони, визначити ринкову позицію банку та сформулювати ефективну стратегію розвитку.

Отже, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку потребує системного підходу, стратегічного бачення та гнучкої адаптації до динамічного ринкового середовища.

## **1.2 Регулювання конкуренції на банківському ринку**

Конкуренція на ринку фінансових послуг є одним з основних факторів, що забезпечує ефективне функціонування банківської системи. Вона сприяє не тільки підвищенню якості банківських послуг, а й зміцненню економічної стабільності країни, оскільки дозволяє банкам адаптуватися до змінюваних умов та потреб споживачів. Регулювання конкуренції в банківському секторі набуває особливої важливості в умовах глобалізації фінансових ринків, оскільки воно допомагає запобігти монополізації, стимулює інновації та підвищує загальну ефективність фінансової системи.

В умовах, коли банки відіграють вирішальну роль у підтримці фінансової стабільності держави, конкуренція має стати основою для подальшого розвитку ринку.

Банківський сектор, як і інші галузі економіки, має свою специфіку, зокрема у вигляді необхідності дотримання нормативів і вимог з боку регуляторів, таких як центральні банки та антимонопольні органи. Тому наявність ефективних механізмів регулювання є надзвичайно важливою для підтримки конкурентних умов на ринку фінансових послуг.

Завдяки високій конкуренції на ринку фінансових послуг, банки змушені покращувати якість своїх послуг, розширювати асортимент продуктів і послуг, а також впроваджувати інноваційні технології. Це вигідно не лише самим банкам, а й кінцевим споживачам, оскільки знижуються витрати на банківські послуги, збільшується їх доступність і підвищується загальний рівень обслуговування клієнтів.

Отже, конкуренція є основою для підтримки здорової економічної атмосфери в банківському секторі.

З іншого боку, високий рівень конкуренції може створювати певні ризики для банківської системи. Зокрема, це стосується ситуацій, коли конкуренція призводить до зниження маржі на фінансові послуги або до надмірного ризику, що банк може взяти на себе для залучення нових клієнтів. У таких випадках регулювання з боку державних органів є обов'язковим для збереження фінансової стабільності та запобігання кризи.



Рис. 1.2. Основні напрями регулювання конкуренції на банківському ринку

*Джерело:* складено автором на основі [4]

Розглядаючи регулювання конкуренції на банківському ринку можемо виділити наступні напрями (рис. 1.2):

#### 1. Антимонопольне регулювання

Забезпечує недопущення домінування окремих банків, що могло б призвести до монополізації ринку і обмеження вибору для споживачів. Сюди входить контроль за концентрацією капіталу, блокування угод, що можуть зменшити конкуренцію, та перевірка угод злиття і поглинання.

#### 2. Ліцензування і регуляторні вимог.

Встановлює чіткі, прозорі і однакові правила для всіх банків, щоб створити рівні умови гри. Це включає стандарти капіталу, ліквідності, управління ризиками, що не лише забезпечує фінансову стабільність, а й унеможливорює недобросовісні практики, що могли б спотворити конкуренцію.

### 3. Захист прав споживачів

Регулювання прозорості умов банківських продуктів і послуг, забезпечення доступу клієнтів до повної інформації, а також створення ефективних механізмів захисту від недобросовісних практик. Це сприяє збереженню довіри до банківської системи і стимулює конкуренцію через якість обслуговування.

### 4. Підтримка рівних умов для всіх учасників ринку

Передбачає недопущення дискримінації дрібних і середніх банків у доступі до фінансових ресурсів, державних програм або участі у міжбанківських ринках. Це допомагає зберегти різноманітність учасників і розширює вибір для споживачів.

### 5. Сприяння впровадженню інновацій

Регулювання має створювати умови для появи нових технологічних і фінансових рішень, таких як fintech, електронні гроші, блокчейн, що підвищує конкурентоспроможність ринку і розширює спектр послуг для клієнтів.

### 6. Моніторинг фінансової стабільності і ринкових ризиків

Включає систематичний аналіз ризиків, що можуть вплинути на конкуренцію, зокрема через кризові явища або масове банкрутство банків. Вчасне втручання дозволяє уникнути ситуацій, коли зниження конкуренції ставить під загрозу стабільність всієї системи.

Окрім цього, для здійснення ефективного регулювання конкуренції на фінансовому ринку необхідно спочатку визначити її рівень. Для цього використовують метод економічних індикаторів ринкової концентрації:

Це кількісний підхід до оцінки рівня конкуренції на ринку банківських (чи інших фінансових) послуг. Він базується на розрахунку спеціальних індексів і коефіцієнтів, що відображають, наскільки велика частка ринку зосереджена в руках кількох провідних гравців.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) - індекс ННІ визначає рівень концентрації ринку та розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх компаній у галузі:

$$\text{ННІ} = \sum (s_i^2) \quad (1.10)$$

де  $s_i$  — частка  $i$ -го банку на ринку (%).

При цьому, розглядаючи значення ННІ, виділяють наступні проміжки значень:

1.  $\text{ННІ} < 1000$  – висококонкурентне середовище

У цьому випадку ринок є фрагментованим, жодна компанія не має суттєвої частки, конкуренція між учасниками є сильною.

2.  $1000 \leq \text{ННІ} \leq 1800$  – помірна концентрація (середній рівень конкуренції)

Ринок має деякі домінуючі гравці, але конкуренція все ще зберігається. Можливі ризики зниження конкуренції в разі посилення впливу великих гравців.

3.  $\text{ННІ} > 1800$  – висока концентрація (низький рівень конкуренції)

Ринок контролюється кількома великими компаніями, що може свідчити про олігополію. Це може обмежувати доступ нових гравців і впливати на ціни та інновації.

Індекс Лернера (L) - індекс Лінда застосовується для аналізу домінування на ринку та розраховується як співвідношення між сумарною часткою провідних банків до частки наступного банку:

$$L = \frac{(P - MC)}{P} \quad (1.11)$$

де  $P$  — ціна послуги,  $MC$  — граничні витрати.

Чим вищий індекс, тим більша ринкова влада банку.

Коефіцієнт концентрації ( $CR_n$ ) - визначає частку ринку, яку займають провідні банки (наприклад,  $CR_4$  — частка 4 найбільших банків):

$$CR_n = \sum s_i \quad (1.12)$$

Якщо  $CR_4$  (для чотирьох найбільших банків) становить більше 60-70%, це означає високу концентрацію ринку, що може свідчити про низьку конкуренцію.

Індекс Лінда (L) — індекс Лінда застосовується для аналізу домінування на ринку та розраховується як співвідношення між сумарною часткою провідних банків до частки наступного банку.

$$L = \frac{(S_1 + S_2 + \dots + S_n)}{S_n} + 1 \quad (1.13)$$

Чим вищий індекс, тим більшу владу мають найбільші банки на ринку, тобто ринок є менш конкурентним.

Коефіцієнт Розенблюта (R) - альтернативний показник концентрації, який враховує кількість учасників і їх ринкові частки:

$$R = \frac{\sum s_i^4}{(1 + \sum s_i^4)} \quad (1.14)$$

Коефіцієнт Розенблюта враховує кількість учасників та їхні частки на ринку. Чим більша концентрація у кількох компаній, тим вищий цей коефіцієнт.

При цьому, індекс дає змогу оцінити не лише концентрацію, а й рівень монополізації на ринку. Чим більше учасників з високими частками, тим більша монополізація ринку.[36]

Індекси ринкової концентрації та монопольної влади, такі як Індекс Херфіндала-Хіршмана (HHI), Індекс Лернера (L), Коефіцієнт концентрації (CR<sub>n</sub>), Індекс Лінда та Коефіцієнт Розенблюта, є потужними інструментами для оцінки рівня конкуренції на фінансовому ринку. Кожен з цих індексів дає можливість детально аналізувати ринкову ситуацію, зокрема, визначати рівень концентрації ринку, вплив провідних гравців і наявність монопольної влади. Вони дозволяють органам регулювання, банкам і інвесторам приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку та оцінки конкурентних ризиків у галузі.

Банківський сектор також характеризується високою інвестиційною інтенсивністю, що може призводити до значних бар'єрів для нових учасників ринку. Відтак, державне регулювання має на меті не лише стимулювання конкуренції, але й полегшення доступу для нових гравців на ринок, а також створення рівних умов для всіх учасників.

Одним з основних завдань регуляторних органів, таких як Національний банк України, є контроль за дотриманням конкурентних норм на ринку. Національний банк виконує функцію нагляду за банками, встановлюючи мінімальні вимоги до капіталізації, ліквідності, а також регулюючи процентні ставки і обсяги кредитування.

Він також має повноваження застосовувати санкції до банків, що порушують ці вимоги або здійснюють антиконкурентні практики, зокрема, змови або створення монополій.

Окрім цього, регулювання конкуренції щодо системно важливих банків є одним із ключових завдань Національного банку України, спрямованим на забезпечення стабільності фінансової системи та підтримку здорової конкуренції на ринку банківських послуг. Через велику роль таких банків у економіці країни, до них застосовуються спеціальні заходи контролю та підвищені вимоги, які допомагають мінімізувати ризики та уникнути негативних наслідків для всієї банківської систем.

Регулювання конкуренції щодо системно важливих банків (СВБ) в Україні здійснюється на основі комплексної нормативно-правової бази, що спрямована на підтримку фінансової стабільності та забезпечення рівних умов на ринку банківських послуг. Щороку Національний банк України визначає перелік системно важливих банків, керуючись чіткими критеріями, серед яких:

- розмір активів банку;
- ступінь взаємозв'язків з іншими учасниками фінансового ринку;
- загальна важливість банку для економіки країни.

Банк вважається системно важливим, якщо його індекс системної важливості перевищує 275 базових пунктів.

Для таких банків встановлюються додаткові регуляторні вимоги, які покликані підвищити їхню стійкість і зменшити системні ризики. Зокрема, для СВБ застосовуються:

- буфер системної важливості — додаткова вимога до основного капіталу, що дозволяє мати більше резервів на випадок збитків;
- більш жорсткий норматив максимального кредитного ризику на одного контрагента (норма Н7), який знижений з 25% до 20%, що обмежує концентрацію кредитних ризиків;
- обов'язковий моніторинг і звітність щодо виконання підвищених капітальних вимог.

Визначення системно важливих банків в Україні базується на міжнародних стандартах і рекомендаціях Європейського наглядового органу (ЕВА) з використанням методології, яка:

- враховує низку ключових показників;
- зважає показники відповідно до їх значущості;
- забезпечує об'єктивність і прозорість процесу оцінки.

Основні цілі регулювання системно важливих банків полягають у:

- збереженні фінансової стабільності країни;
- мінімізації системних ризиків у банківській системі;
- створенні рівних умов конкуренції на ринку;
- недопущенні домінування окремих великих банків, що може призвести до дестабілізації фінансової системи.

Таким чином, регулятор забезпечує баланс між підтримкою стійкості системно важливих банків і розвитком конкурентного середовища на ринку банківських послуг в Україні.

Державні органи також активно займаються розвитком інфраструктури, яка забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку. Це включає в себе створення платформ для міжбанківських розрахунків, регулювання платіжних систем, а також захист прав споживачів банківських послуг.

Водночас, антимонопольні органи виконують функцію моніторингу злиттів і поглинань банків. Вони мають право проводити дослідження на предмет концентрації ринку, визначати рівень монополізації і в разі необхідності застосовувати відповідні санкції. Важливо, що контроль за концентрацією на банківському ринку є необхідним для забезпечення справедливих умов конкуренції.

Регулювання злиттів і поглинань є важливою частиною контролю за концентрацією ринку. Злиття та поглинання можуть призвести до зниження конкуренції, збільшення монополістичної влади великих учасників. Органи конкуренції здійснюють моніторинг таких процесів, аналізуючи їх потенційний вплив на ринок і застосовуючи різні методи оцінки, зокрема, через порівняння змін в індексах Херфіндаля-Хіршмана та Лінда до і після угод.

Для забезпечення конкурентних умов на ринку, державні органи використовують різноманітні інструменти. Одним з таких інструментів є фінансова підтримка малих і середніх банків, що дозволяє їм знижувати бар'єри для входу на ринок і здійснювати конкурентоспроможну діяльність. До таких інструментів можна віднести субсидії на розвиток інфраструктури, пільгові кредити або податкові пільги для нових учасників ринку.

Крім того, держава активно підтримує розвиток фінансових технологій (FinTech), що дозволяє банкам впроваджувати нові послуги та знижувати операційні витрати. Інновації в банківській сфері мають велике значення для підвищення конкуренції, оскільки дозволяють створювати нові канали взаємодії з клієнтами, пропонувати більш доступні і вигідні умови надання фінансових послуг [10].

Регулювання конкуренції на банківському ринку також включає в себе механізми підтримки інноваційних компаній, що надають нові фінансові послуги, наприклад, у вигляді цифрових банків, мобільного банкінгу, криптовалют або блокчейн-рішень. Це дозволяє банкам не лише покращити якість обслуговування, а й знизити вартість фінансових послуг.

Не менш важливим є вплив глобалізації на конкуренцію на ринку фінансових послуг. Глобалізація створює нові можливості для банків, але водночас ставить перед ними нові виклики. Зокрема, великі міжнародні банки мають доступ до дешевших фінансових ресурсів, що дозволяє їм пропонувати більш вигідні умови для клієнтів. Це змушує місцеві банки пристосовуватися до умов глобальної конкуренції, модернізувати свої послуги та технології.

У той же час глобалізація може призвести до значного збільшення концентрації банківського ринку, що створює загрози для конкурентоспроможності. В умовах глобалізації важливо, щоб національні регулятори здійснювали контроль за іноземними інвестиціями, забезпечуючи рівні умови для банків, що працюють на ринку. Це також включає в себе розробку міжнародних стандартів регулювання, що дозволяють створювати рівні умови для всіх учасників банківської системи.

В Україні конкуренція на банківському ринку стикається з кількома серйозними проблемами. Зокрема, ринок характеризується високою концентрацією, що

ускладнює доступ до фінансових послуг для нових гравців. Також одним з основних викликів є низька інноваційна активність багатьох банків, що впливає на здатність пропонувати нові продукти і послуги.

Для поліпшення ситуації необхідно продовжити роботу над підвищенням прозорості діяльності банків, а також забезпеченням рівних умов для малого і середнього бізнесу на банківському ринку. Крім того, важливо стимулювати розвиток фінансових технологій, що дозволить українським банкам конкурувати на рівні з міжнародними гравцями.

Регулювання конкуренції на банківському ринку є ключовим елементом для забезпечення ефективної та стабільної роботи фінансової системи будь-якої країни. Як було зазначено, конкуренція стимулює банківські установи до вдосконалення своєї діяльності, підвищення якості обслуговування клієнтів і розширення асортименту фінансових продуктів, що має позитивний вплив на економіку в цілому. Водночас, у разі недостатнього або неефективного регулювання, може виникнути ризик монополізації, олігополії або зловживання з боку великих банків, що суттєво знижує доступність фінансових послуг для широких верств населення і малого бізнесу.

Регулювання національного банківського ринку повинно орієнтуватися на забезпечення рівних умов для всіх учасників, включаючи як великі банки, так і малі та середні банківські установи, що прагнуть конкурувати на ринку. Важливо, щоб регулятори, зокрема центральні банки та антимонопольні органи, використовували ефективні інструменти для контролю за концентрацією ринку, запобігання картельним змовам і захисту прав споживачів банківських послуг. Крім того, важливо звертати увагу на розвиток фінансових технологій, які можуть сприяти збільшенню конкуренції та зниженню бар'єрів для входу нових учасників на ринок.

Особливо важливим є контроль за міжнародними інвестиціями та транснаціональними банками, які можуть мати значний вплив на національний ринок. У цьому контексті важливим є міжнародне співробітництво між регуляторними органами різних країн для узгодження правил і стандартів, що дозволить уникнути несанкціонованої концентрації банківських активів і забезпечить рівні умови гри для всіх учасників.

В Україні, незважаючи на певні позитивні зміни, конкуренція на банківському ринку ще стикається з низкою проблем. Серед основних викликів можна відзначити високу концентрацію ринку, недостатню кількість інноваційних банківських послуг і бар'єри для входу нових гравців. Проте, з урахуванням розвитку фінансових технологій і активної підтримки малого та середнього бізнесу з боку держави, існують значні можливості для стимулювання конкуренції та покращення умов на ринку. Подальша робота над удосконаленням законодавства, підвищенням прозорості діяльності банків та створенням ефективної інфраструктури для підтримки нових учасників ринку може суттєво покращити ситуацію.

У зв'язку з цим, державні органи, зокрема Національний банк України та антимонопольні органи, повинні продовжувати проводити політику, спрямовану на зниження монополістичних тенденцій, розвиток інновацій та забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку. Водночас, вони повинні бути готовими до нових викликів, пов'язаних з глобалізацією, розвитком фінансових технологій і зміною міжнародної економічної ситуації.

Таким чином, регулювання конкуренції на банківському ринку є комплексним і багатогранним процесом, що вимагає постійного вдосконалення. Підтримка здорової конкуренції на банківському ринку не лише сприяє економічному зростанню та фінансовій стабільності країни, але й забезпечує кращі умови для споживачів, що є основою для сталого розвитку фінансової системи.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи було здійснено ґрунтовний теоретичний аналіз поняття конкурентоспроможності банків, розкрито її сутність, фактори впливу та методи оцінювання. Конкурентоспроможність банку визначено як багатогранне і динамічне поняття, що відображає здатність банківської установи ефективно

функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи фінансову стабільність, інноваційність, клієнтоорієнтованість та здатність до адаптації.

Узагальнюючи наукові підходи можна зробити висновок, що трактування конкурентоспроможності різниться залежно від автора: М. Портер акцентує увагу на ринкових силах (модель п'яти сил), Ф. Котлер — на клієнтоорієнтованості та маркетингу, Ж. Тіроль — на структурних і регуляторних особливостях, тоді як український науковець О. Барановський пропонує управлінський підхід з урахуванням специфіки банківського сектору України.

Також розглянуто формування конкурентоспроможності банку під впливом внутрішніх факторів - фінансова стійкість, якість управління, інноваційність, рівень сервісу, репутація, кадровий потенціал, та зовнішніх - рівень конкуренції, макроекономічна ситуація, регуляторна політика, технологічні зміни, міжнародна інтеграція. Визначено, що здатність банку успішно функціонувати у змінному середовищі значною мірою залежить від його гнучкості та ефективного управління.

У 1 розділі проаналізовано основні методи оцінки конкурентоспроможності, в які входять порівняльний та інтегральний методи, SWOT-аналіз, CAMELS, банківський скоринг тощо. Порівняльний метод є зручним для поверхневого аналізу, тоді як інтегральний і CAMELS — для комплексного і стратегічного оцінювання. Важливо підкреслити, що жоден метод не є універсальним, і доцільно застосовувати комбінацію підходів.

Окрему увагу приділено регулюванню конкуренції з боку держави. Зокрема, розглянуто напрями антимонопольного регулювання, ліцензування, захисту прав споживачів та стимулювання інновацій. Оцінка ринкової концентрації за допомогою індексів ННІ, CR, Лернера та Лінда дає змогу виявити рівень монополізації і необхідність втручання регуляторів. Показано, що надмірна концентрація в банківському секторі може загрожувати стабільності, а ефективне регулювання є ключовим інструментом підтримки здорової конкуренції.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

#### 2.1 Оцінювання конкурентного середовища на ринку фінансових послуг в Україні

Ринок фінансових послуг України є складною та динамічною системою, що охоплює широкий спектр банківських і небанківських установ, які забезпечують економіку необхідними фінансовими ресурсами. Основними учасниками ринку є банки, страхові компанії, кредитні спілки, фінансові компанії, мікрофінансові організації та інші інституції, що надають платіжні, кредитні, інвестиційні та страхові послуги. Банківський сектор залишається домінуючим, проте останніми роками зростає конкуренція з боку фінтех-компаній та небанківських установ.

Український фінансовий ринок зазнав суттєвих трансформацій після кризи 2014–2016 років, яка призвела до масштабного очищення банківської системи та підвищення вимог до капіталізації банків. Регуляторні заходи Національного банку України (НБУ) спрямовані на зміцнення стійкості фінансових установ, підвищення рівня конкуренції та стимулювання цифровізації послуг. Водночас, міжнародна інтеграція та зростання вимог до прозорості діяльності стимулюють фінансові установи до впровадження інноваційних підходів та адаптації до сучасних викликів.

Таким чином, розглянемо динаміку та структуру банківського сектору ринку фінансових послуг, а також проаналізуємо причини змін.

Протягом 2017–2025 років банківська система України зазнала значної трансформації, що відображає загальносвітові тенденції до консолідації фінансових установ, посилення регуляторного нагляду та активного впровадження цифрових технологій. Загальна кількість діючих банків у країні поступово скорочувалася: якщо станом на 1 січня 2017 року функціонували 96 банків, то до початку 2025 року їх залишилося 61. Найбільш інтенсивне зменшення відбулося в періоди 2017–2018 років (зниження з 96 до 82 банків) та 2022–2023 років (із 71 до 67 банків). Такі зміни

зумовлені посиленням вимог до капіталізації, удосконаленням механізмів нагляду з боку Національного банку України, боротьбою з проблемними активами та тенденцією до зменшення частки малих та нестійких фінансових установ.

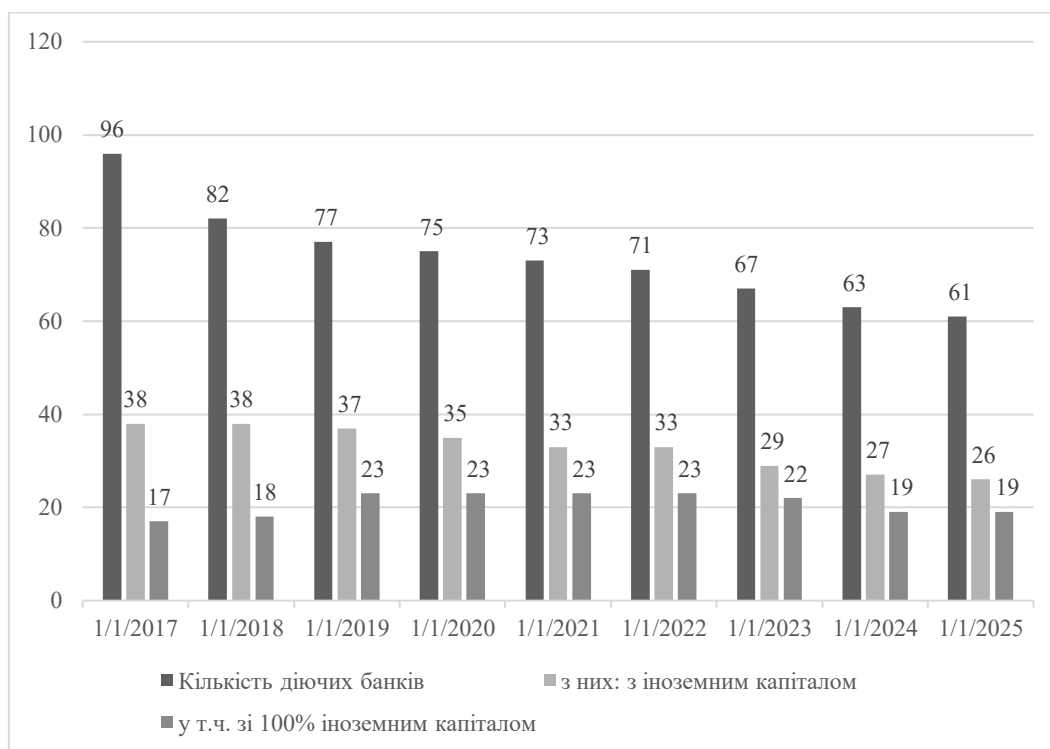


Рис. 2.1. Динаміка кількості банків в Україні за період 2014-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [8]

Разом із загальним скороченням кількості банків відзначається зниження частки банків із іноземним капіталом. Якщо у 2017 році таких установ було 38, то до 2025 року їхня кількість зменшилася до 26. Найбільше скорочення спостерігалось у 2022–2023 роках, коли кількість банків з іноземним капіталом знизилася з 33 до 29. Це частково пов'язано зі змінами у стратегіях міжнародних фінансових груп, які через макроекономічну нестабільність та регуляторні обмеження ухвалювали рішення про вихід з українського ринку. Водночас кількість банків із 100% іноземним капіталом демонструвала більш стабільну динаміку: у 2017 році їх налічувалося 17, до 2019 року цей показник зріс до 23 і залишався незмінним до 2022 року, після чого скоротився до 19 у 2025 році.

Ключовими факторами таких змін стали зростання конкуренції на ринку фінансових послуг, стрімкий розвиток цифрового банкінгу, адаптація до нових регуляторних стандартів та вплив глобальних економічних тенденцій. Окрім того,

процеси укрупнення банків та злиття частини установ відбувалися на тлі війни, макроекономічних викликів та необхідності підвищення фінансової стійкості системи. У результаті банківський сектор України поступово наближається до європейської моделі, у якій переважають великі системні банки з високим рівнем капіталізації та цифрової інтеграції.

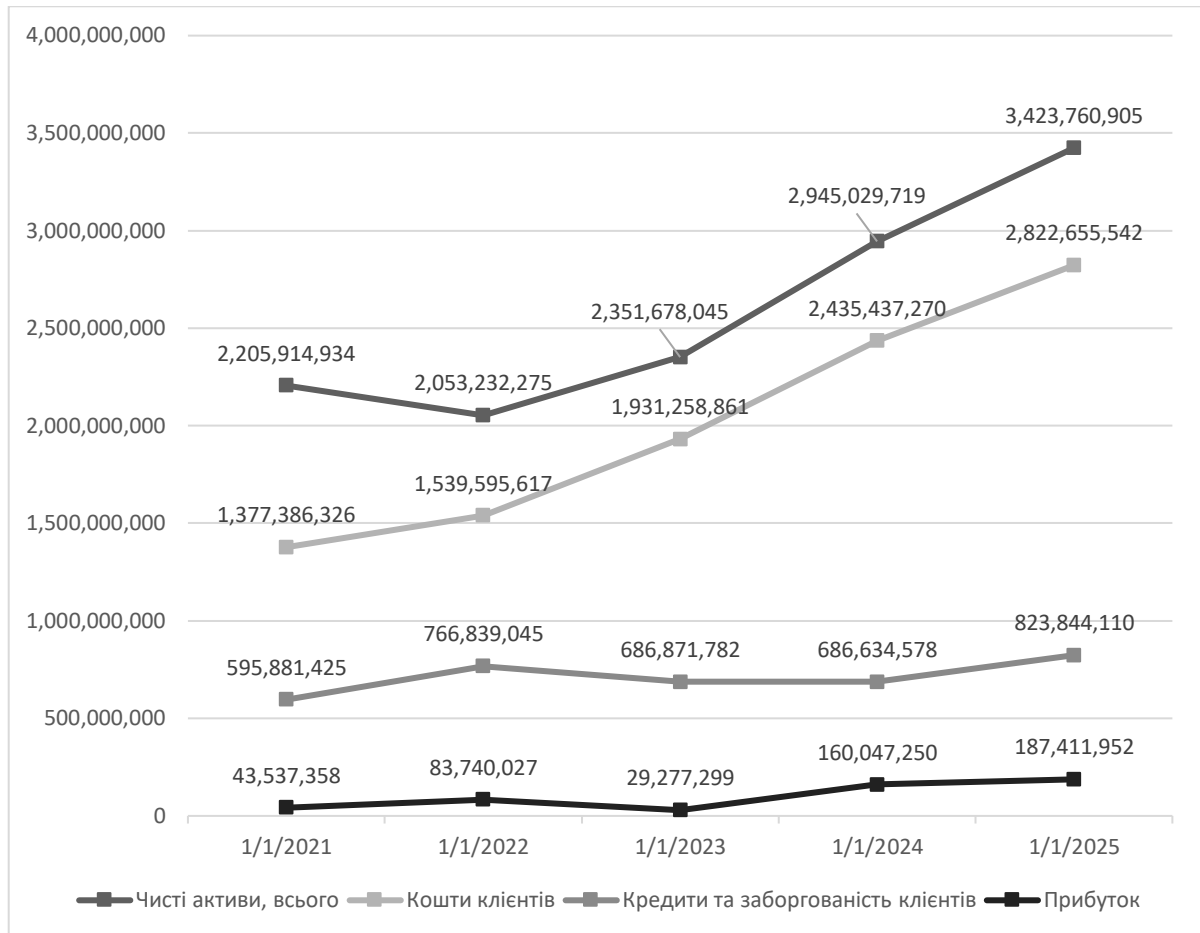


Рис. 2.2 Динаміка фінансових показників банківського сектору за 2021 – 2025 рр.

*Джерело:* складено автором на основі [8]

На рис. 2.2 зображено динаміку ключових фінансових показників банківського сектору України упродовж 2021–2025 років, що дозволяє комплексно оцінити стан банківської системи країни, а також тенденції її розвитку на основі таких індикаторів, як чисті активи, кошти клієнтів, кредити та заборгованість клієнтів і прибуток.

Розглядаючи рис. 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2021–2025 років банківська система України демонструє стабільне зростання основних фінансових

показників, що вказує на поступове відновлення ринку та довіри клієнтів до банківських установ.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійке зростання обсягу чистих активів банківської системи. Так, на 01.01.2023 року їх обсяг становив 2 351,7 млрд грн, на 01.01.2024 року – 2 945,0 млрд грн, а на початок 2025 року сягнув 3 423,8 млрд грн.

Зростання чистих активів свідчить про активізацію банківської діяльності, розширення спектра операцій та зміцнення фінансової стійкості банків. Серед головних чинників такої динаміки слід відзначити:

- стабілізацію макроекономічної ситуації в країні, включаючи поступове відновлення економіки після викликів, пов'язаних із початком повномасштабної війни;
- підтримку банківського сектору з боку НБУ, у тому числі через політику реструктуризації боргів, тимчасове послаблення нормативних вимог та впровадження антикризових заходів;
- залучення міжнародної фінансової допомоги, що опосередковано вплинуло на покращення банківських балансів;
- посилення наглядової функції НБУ, що сприяло очищенню банківської системи від неплатоспроможних установ.

Обсяг коштів клієнтів також демонструє позитивну динаміку – відбулося зростання від 1 931,3 млрд грн у 2023 році до 2 822,7 млрд грн у 2025 році. Це свідчить про зростання довіри населення та бізнесу до банків, яке зумовлено як загальним укріпленням банківської системи, так і підвищенням депозитних ставок, які стимулювали громадян зберігати кошти саме в банках. Окрім того, зростання обсягу коштів клієнтів могло бути зумовлене скороченням альтернативних інвестиційних інструментів в умовах воєнного стану, що перенаправило фінансові потоки до банківської системи, а також те, що на період військового стану та три місяці після скасування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб гарантуються 100% вкладів, а не 200 тис грн, як це було у минулому.

Показник кредитів та заборгованості клієнтів з 01.01.2023 року практично не змінився і склав 686,9 млрд грн, що може свідчити про обережність банків у кредитуванні на фоні високих ризиків. Проте вже у 2025 році обсяг кредитів збільшився до 823,8 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення кредитної активності банків, зростання попиту на позики з боку населення та бізнесу, а також зменшення частки проблемних кредитів, завдяки зусиллям банків щодо реструктуризації боргів та покращенню кредитного портфеля.

Найбільш вражаюча динаміка простежується в показнику прибутку банківського сектору. Зокрема, зафіксоване суттєве зростання з 29,3 млрд грн у 2023 році до 160,0 млрд грн у 2024 році та 187,4 млрд грн у 2025 році. Це зростання є результатом низки взаємопов'язаних факторів, серед яких:

- зростання операційного доходу банків, зокрема процентного та комісійного доходу;
- зменшення витрат на формування резервів під кредитні ризики у зв'язку з покращенням якості активів;
- підвищення ефективності управління витратами, автоматизація процесів та цифровізація банківських послуг;
- доходи від державних цінних паперів та депозитних сертифікатів НБУ, які стали важливим джерелом прибутку для банків в умовах високих ставок.

У таблиці 2.1 розглянуто динаміку концентрації активів для банківського сектору України на різні дати (01.01.2023, 01.01.2024, 01.01.2025) за трьома основними категоріями: чистими активами, кредитами та заборгованістю клієнтів і коштами клієнтів. Для аналізу були використані показники концентрації CR-1, CR-5 та CR – 10, що розраховані як сума ринкових часток найбільшого банку, а також 5 та 10 найбільших банків відповідно. Використання показників концентрації дасть змогу зробити висновки щодо зосередження ринкової влади на окремих сегментах банківського ринку.

За показником чистих активів упродовж аналізованого періоду спостерігалася стабільно висока концентрація. Станом на 01.01.2021 року частка десяти найбільших банків становила 78,14 %. У наступні роки цей показник залишався на схожому рівні

- 73,90 % на початок 2022 року, 78,10% на початок 2023 року, 77,60 % станом на 01.01.2024 року та 77,80 % на 1 січня 2025 року. Частка п'яти найбільших банків коливалася у межах від 53,15 до 58,69 %, а частка лідера ринку — від 19,83 до 23,40 %. Це свідчить про сталу структуру ринку чистих активів із незначними річними коливаннями.

Таблиця 2.1.

Динаміка показників концентрації банків в чистих активах, кредитах та заборгованості клієнтів, коштів клієнтів та прибутку

| Показник                           | Дата       | CR-1    | CR-5   | CR-10  |
|------------------------------------|------------|---------|--------|--------|
| Чисті активи                       | 01.01.2021 | 21,23%  | 58,69% | 78,14% |
|                                    | 01.01.2022 | 19,83%  | 53,15% | 73,90% |
|                                    | 01.01.2023 | 23,40%  | 58,00% | 78,10% |
|                                    | 01.01.2024 | 23,30%  | 56,40% | 77,60% |
|                                    | 01.01.2025 | 22,60%  | 56,10% | 77,80% |
| Кредити та заборгованість клієнтів | 01.01.2021 | 10,61%  | 44,30% | 71,17% |
|                                    | 01.01.2022 | 9,75%   | 44,78% | 72,39% |
|                                    | 01.01.2023 | 12,10%  | 52,90% | 76,90% |
|                                    | 01.01.2024 | 13,90%  | 51,80% | 78,30% |
|                                    | 01.01.2025 | 14,20%  | 53,60% | 82,40% |
| Кошти клієнтів                     | 01.01.2021 | 22,47%  | 59,81% | 80,40% |
|                                    | 01.01.2022 | 20,90%  | 54,31% | 76,32% |
|                                    | 01.01.2023 | 24,10%  | 58,40% | 78,80% |
|                                    | 01.01.2024 | 22,60%  | 53,80% | 78,00% |
|                                    | 01.01.2025 | 21,70%  | 55,90% | 78,10% |
| Прибуток                           | 01.01.2021 | 55,81%  | 85,69% | 99,36% |
|                                    | 01.01.2022 | 41,88%  | 65,33% | 83,04% |
|                                    | 01.01.2023 | 118,43% | 68,74% | 91,88% |
|                                    | 01.01.2024 | 45,46%  | 67,84% | 86,38% |
|                                    | 01.01.2025 | 43,22%  | 67,08% | 86,28% |

Джерело: складено автором на основі [8]

У структурі кредитів та заборгованості клієнтів спостерігається чітка тенденція до зростання концентрації. Якщо на початок 2021 року частка одного банку становила 10,61 %, то до 1 січня 2025 року вона зросла до 14,20 %. Частка п'яти найбільших банків за цей же період зросла з 44,30 до 53,60 %, а частка десяти — з 71,17 до 82,40 %. Така динаміка свідчить про посилення позицій великих банків у сфері кредитування, що, з одного боку, є ознакою стабільності, а з іншого — створює ризики надмірної концентрації активних операцій у незначній кількості установ.

Показник коштів клієнтів також засвідчує високий рівень концентрації. Станом на 1 січня 2021 року частка десяти провідних банків у цьому сегменті становила 80,40 %. У наступні роки значення незначно змінювалося: 76,32 % на початок 2022 року, 78,80 — на 1 січня 2023 року, 78,00 — на початок 2024 року і 78,10 — на 1 січня 2025 року. Аналогічно стабільною залишалася й частка п'яти найбільших банків — від 53,80 до 59,81 %. Частка лідера ринку упродовж цього періоду коливалася в межах 20,90–24,10 %. Таким чином, ринок депозитних ресурсів залишається зосередженим у найбільших банках без значних структурних змін.

Найвищий рівень концентрації виявлено за показником прибутку банківської системи. У 2021 році частка одного банку в загальному прибутку становила 55,81 відсотки. На початку 2022 року вона знизилася до 41,88 відсотки, однак вже станом на 1 січня 2023 року спостерігалось аномальне зростання до 118,43 відсотки, що свідчить про значні збитки у решти банків або незначний рівень прибутковості більшості учасників ринку. У 2024 та 2025 роках частка CR-1 дещо стабілізувалася — 45,46 та 43,22 відсотки відповідно. Частка п'яти провідних банків коливалася від 65,33 до 85,69 відсотки, а десяти — від 83,04 до 99,36 відсотки. Це підтверджує надвисоку концентрацію прибутковості у невеликій групі установ, яка формує майже весь прибуток банківської системи.

Загалом, ринок у всіх розглянутих сегментах є середньоконцентрованим, на що вказує показник CR-5, який залишається в проміжку 40-60%.

Таблиця. 2.2.

Динаміка індексу Херфіндаля-Хіршмана за показниками за 2021 – 2025 рр.

| Показник \ Дата                         | 01.01.2021 | 01.01.2022 | 01.01.2023 | 01.01.2024 | 01.01.2025 |
|-----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| За прибутком                            | 3571,75    | 1978,09    | -          | 2285,24    | 2130,67    |
| За чистими активами                     | 930,39     | 814,27     | 978,50     | 963,00     | 949,20     |
| За коштами клієнтів                     | 987,99     | 869,35     | 1008,63    | 945,29     | 928,87     |
| За кредитами та заборгованістю клієнтів | 600,93     | 610,84     | 725,36     | 779,48     | 772,37     |

Джерело: складено автором на основі [8]

Наступною розглянемо табл. 2.2, в якій представлено динаміку індексу Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) за основними показниками діяльності банківського

сектору України у період із 2021 по 2025 роки. Цей індекс є ключовим інструментом для оцінки рівня концентрації ринку - чим вищим є значення ННІ, тим більш концентрованим є ринок, тобто менша кількість учасників займає домінуючі позиції.

За період з 01.01.2021 по 01.01.2025 найбільший рівень концентрації спостерігався за показником прибутку банків. Так, на 01.01.2021 індекс складав 3571,75, що вказувало на критичний рівень зосередженості прибутковості у декількох банках. У 2022 році показник знизився до 1978,09, однак знову перевищив безпечний поріг. У 2023 році через спотворення структури прибутку окремими установами значення індексу не розраховувалося. На 01.01.2024 та 01.01.2025 індекс склав відповідно 2285,24 і 2130,67, що підтверджує постійно високий рівень концентрації цього показника.

Щодо показника чистих активів, то він демонструє стабільно помірну концентрацію. Індекс ННІ на 01.01.2021 становив 930,39, на 01.01.2022 — 814,27. У наступні роки спостерігалось деяке зростання: на 01.01.2023 — 978,50, на 01.01.2024 — 963,00, а на 01.01.2025 — 949,20. Це свідчить про стабільність у структурі активів, де немає суттєвого переважання кількох банків.

Схожа тенденція простежується і за показником коштів клієнтів. Індекс ННІ на 01.01.2021 складав 987,99, що лише трохи перевищує поріг низької концентрації. У 2022 році він знизився до 869,35, але у 2023 році зріс до 1008,63. У 2024 і 2025 роках відбулося поступове зниження — до 945,29 та 928,87 відповідно. Це підтверджує наявність здорової конкуренції на ринку залучення коштів.

У сфері кредитування клієнтів простежується зростання концентрації. Індекс ННІ зріс із 600,93 на 01.01.2021 до 610,84 у 2022 році, 725,36 — у 2023-му, 779,48 — на 01.01.2024, а на 01.01.2025 — склав 772,37. Хоча ці значення все ще відповідають низькому рівню концентрації, їх стабільне зростання свідчить про посилення ролі великих банків у кредитному секторі.

Узагальнюючи, варто відзначити позитивну тенденцію до зниження рівня концентрації в основних сегментах банківської діяльності, що сприяє розвитку здорової конкуренції та підвищенню стійкості фінансової системи. Особливо значущим є зменшення концентрації прибутку, що свідчить про вирівнювання

фінансових результатів між банками, а отже, і про покращення функціонування всієї банківської системи.

Після індексу Херфіндаля-Хіршмана варто здійснити побудову моделі Н-статистики, яка також є методом виміру конкуренції на ринку. Модель Панцара–Росса будується на оцінці зміни дохідності банку відносно інших змінних, і, відповідно, дозволяє визначити, наскільки ринок є конкурентним. Значення Н-статистики можуть змінюватися в діапазоні від 0 до 1:

- $H = 1$  свідчить про досконалу конкуренцію;
- $H = 0$  або близьке до 0 — про монополію;
- $0 < H < 1$  — ринок із ознаками монополістичної конкуренції.

Таблиця. 2.3.

Показники, які використано як змінні під час тестування Н-статистики

| Складові моделі                                                                  | Формула розрахунку                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дохідність активів                                                               | $INTR_i = \frac{TI_i}{NA_i}$ , де $TI_i$ – загальні доходи банку $i$ ; $NA_i$ – чисті активи банку $i$                                        |
| Вартість фінансових ресурсів                                                     | $P1_i = \frac{IE1_i}{L_i}$ , де $IE1_i$ – процентні витрати банку $i$ ; $L_i$ – платні зобов'язання банку $i$                                 |
| Вартість кадрових ресурсів та забезпечення виконання банківських операцій        | $P2_i = \frac{GAE_i}{NA_i}$ , де $GAE_i$ – загальні адміністративні витрати, в т.ч. $i$ витрати на персонал, банку $i$                        |
| Витрати на утримання основних засобів та обслуговування програмного забезпечення | $P3_i = \frac{OE_i}{FA_i}$ , де $OE_i$ – інші витрати банку $i$ ; $FA_i$ – постійні активи (основні засоби та нематеріальні активи) банку $i$ |
| Надання кредитних продуктів                                                      | $X1 = \frac{CP_{ni}}{NA_i}$ , де $CP_i$ – кредитний портфель за вирахуванням резервів банку $i$                                               |
| Надання банківських послуг                                                       | $X2 = \frac{NII_i}{TI_i}$ , де $NII_i$ – непроцентні доходи банку $i$                                                                         |
| Адекватність власного капіталу                                                   | $X3 = \frac{E_i}{NA_i}$ , де $E_i$ – власний капітал банку $i$                                                                                |
| Операції з цінними паперами                                                      | $X4 = \frac{S_i}{NA_i}$ , де $S_i$ – вкладення банку $i$ в цінні папери                                                                       |

Джерело: [64]

Як змінні при моделюванні було використано показники, наведені в табл. 2.3, запропоновані Жердецькою Л.В. та Татаровою О.С. для моделювання у дослідженні [64].

На рис. 2.3 наведено значення показника Н-статистики Панцара–Росса за період 2021–2025 років.

Протягом досліджуваного періоду з 01.01.2021 до 01.01.2025 спостерігається тенденція до зниження Н-статистики. Так, на 01.01.2021 її значення становило 0,84, що вказує на відносно високий рівень конкуренції з ознаками монополістичної конкуренції. На 01.01.2022 показник зменшився до 0,65, а на 01.01.2023 — до 0,51. Це свідчить про поступове звуження конкурентного поля.

Найбільш помітне зниження зафіксовано у 2024 та 2025 роках: на 01.01.2024 Н-статистика становила лише 0,36, а на 01.01.2025 — 0,29. Це свідчить про суттєве послаблення конкурентного середовища на банківському ринку, можливу концентрацію прибутків у невеликій кількості банків і, відповідно, зниження ринкових можливостей для менших фінансових установ.

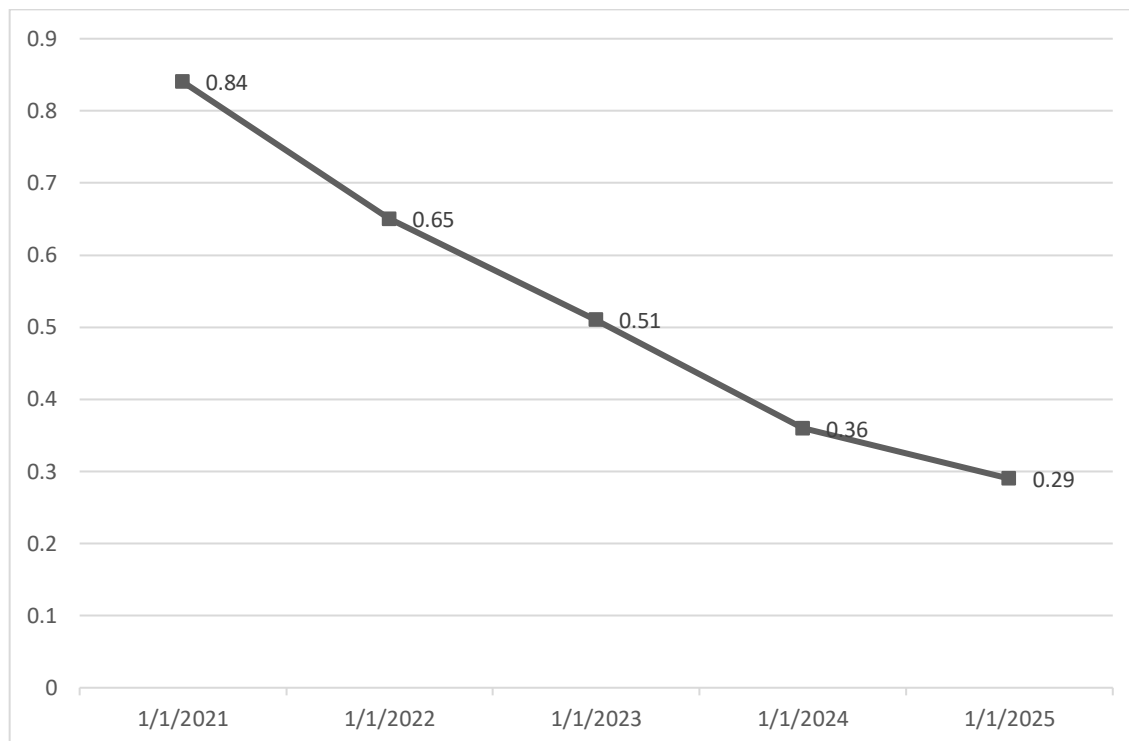


Рис 2.3. Динаміка показників Н-статистики за 2021 – 2025 рр.

*Джерело:* складено автором на основі [8]

Зменшення рівня конкуренції може бути зумовлене рядом факторів: посиленням позицій системно важливих банків, які мають кращий доступ до капіталу, підтримку держави чи вигідні умови рефінансування; виходом з ринку банків, які не змогли витримати економічний тиск чи адаптуватися до нових регуляторних вимог; а також загальним погіршенням фінансової стабільності дрібніших банків, що призвело до втрати довіри з боку вкладників і клієнтів.

Узагальнюючи, зниження Н-статистики протягом 2021–2025 років свідчить про поступову втрату конкуренції на банківському ринку України. Така тенденція потребує належного реагування з боку НБУ з метою недопущення надмірної концентрації фінансових ресурсів у межах обмеженої кількості банків, що може призвести до погіршення умов обслуговування клієнтів, уповільнення інноваційного розвитку та зростання системних ризиків для фінансової системи в цілому. Забезпечення рівних умов доступу до ринку, підтримка малих і середніх банків, а також стимулювання прозорої конкуренції повинні стати пріоритетними завданнями в політиці розвитку банківського сектору.

Узагальнюючи результати аналізу, проведеного на основі рис. 2.2, можна зробити висновок, що впродовж 2021–2025 років банківський сектор України демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників – зростання чистих активів, кредитного портфеля, коштів клієнтів та прибутковості. Такий тренд свідчить про поступове відновлення та зміцнення банківської системи після кризових періодів, що стало можливим завдяки адаптації до нових економічних умов, покращенню управління ризиками, впровадженню цифрових інструментів і посиленню регуляторного нагляду.

Разом із тим, аналіз структури ринку за показниками концентрації (табл. 2.1) вказує на те, що основна частка активів, кредитів, депозитів і прибутку зосереджується у провідних 5–10 банках. Водночас частка першого банку (CR-1) у всіх категоріях поступово зменшується, що може свідчити про деяке зниження монопольного впливу одного гравця, проте концентрація в групі CR-5 і CR-10 залишається стабільно високою. Це формує олігопольну структуру ринку, у якій домінують найбільші банки.

Дані про індекс Херфіндаля–Хіршмана (табл. 2.2) підтверджують цю тенденцію: хоча спостерігається повільне зниження рівня концентрації за всіма показниками, ринок залишається високо концентрованим, особливо за прибутком. Це свідчить про збереження нерівномірного розподілу ринкових ресурсів між учасниками сектору.

Отже, незважаючи на позитивну динаміку фінансових результатів банків, їх конкурентне середовище залишається уразливим, з ризиком надмірної концентрації ринку. У подальшій перспективі для забезпечення сталого розвитку банківської системи важливим завданням є посилення конкурентності, збалансований розвиток банків різних розмірів, а також підтримка інновацій та рівного доступу до ринкових можливостей. Це сприятиме не лише стабільності фінансової системи, а й її гнучкості у відповідь на виклики сучасної економіки.

## **2.2 Аналіз факторів впливу на рівень конкурентоспроможності банків**

У сучасних умовах нестабільного фінансового середовища конкурентоспроможність банків набуває особливого значення, адже саме вона визначає здатність банківських установ ефективно функціонувати, залучати клієнтів, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати сталий розвиток. Рівень конкурентоспроможності банку формується під впливом багатьох чинників, серед яких важливо виділити найбільш значущі для подальшої роботи та покращення результатів банку.

У підрозділі 2.2 буде здійснено емпіричне дослідження основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність банківських установ, проведено зіставлення наукових підходів різних авторів до трактування цього поняття та його ключових складових. Такий підхід дозволить узагальнити наявні теоретичні підходи та виявити найбільш значущі чинники для банківської системи.

Метою цього аналізу є не лише систематизація існуючих наукових позицій, а й пошук практичних орієнтирів для підвищення конкурентоспроможності банків в умовах зростаючої конкуренції, цифровізації та посилення регуляторних вимог. Результати дослідження створять основу для формування обґрунтованих висновків щодо стратегічних пріоритетів розвитку банківського сектору.

Таким чином, для початку розглянемо роботу Le Kieu Oanh Dao , Thuy Tu Pham та Van Chien Nguyen, що провели аналіз факторів, які впливають на конкурентоспроможність комерційних банків у В'єтнамі. [29]

Таким чином, у роботі було виділено три основні групи факторів для аналізу конкурентоспроможності банку (рис. 2.4):

1. Внутрішньобанківські фактори, які включають: частку банку на ринку у попередньому році, розмір банку, власний капітал, співвідношення кредитів до активів, частку на ринку залученого капіталу, резерви за кредитами, диверсифікацію доходів, зростання загальних активів та форму власності банку.
2. Фактори конкурентного середовища, що визначаються часткою філій іноземних банків у банківському секторі та часткою активів іноземних банків у загальних активах банківського сектору.
3. Макроекономічні фактори, пов'язані з темпами зростання ВВП та інфляцією, в умовах яких функціонує банківська система.

Після виділення 3 основних груп науковцями для виконання кореляційно-регресійного аналізу було використано річні дані банківської системи В'єтнаму за 2010-2018 роки.

Загалом, до вибірки увійшли 31 банки, серед яких 11 банків було з іноземним капіталом. Окрім показників діяльності банківської системи в дослідженні також було використано макроекономічні показники, зокрема ріст ВВП та рівень інфляції у В'єтнамі. За основу береться індекс Лернера, який може бути використаний для вимірювання конкурентоспроможності. Теоретично, якщо значення індексу Лернера є низьким, це означає, що банк має обмежену здатність встановлювати ціни вище своїх граничних витрат, тобто має меншу ринкову владу і діє в більш конкурентному середовищі.



Рис. 2.4. Основні групи факторів конкурентоспроможності

Джерело: [29]

Отже, в роботі Le Kieu Oanh Dao , Thuy Tu Pham та Van Chien Nguyen завдяки здійсненню кореляційно-регресійного аналізу було розглянуто 8 змінних, які мають достатню значимість для включення в модель.

1. Індекс Лернера за попередній рік (Lerner\_1). Згідно результатів, індекс Лернера за минулий рік є позитивним та статистично значущим. Отже, банк, який мав вищу конкурентоспроможність в минулому році з більшою ймовірністю покаже високі показники конкурентоспроможності і в поточному році.
2. Показник власного капіталу (ПЗ) (Equity Ratio). Результати показали, що ПЗ позитивно впливає на ймовірність високої конкурентоспроможності. Таким чином, банк із вищим ПЗ також має вищий індекс Лернера та, відповідно, вищу конкурентоспроможність.
3. Розмір банку (SIZE). Щодо розміру банку, коефіцієнт позитивний і статистично значущий, що вказує на позитивний зв'язок між розміром банку та його конкурентоспроможністю. Отже, банку необхідно розширювати сферу діяльності для покращення активів, що впливають на конкурентоспроможність.
4. Співвідношення зобов'язань до активів (LTA). У В'єтнамі основним джерелом доходу комерційних банків є кредити. Таким чином, зростання LTA може позитивно впливати на індекс Лернера, підвищуючи конкурентоспроможність

банку. Зокрема, зростання LTA може сприяти зменшенню транзакційних витрат і підвищенню прибутковості.

5. Частка ринку залученого капіталу (HDV). Результати свідчать, що HDV статистично значущий на рівні 5% і має негативний зв'язок із конкурентоспроможністю банку. Отже, при зростанні HDV банки змушені нести додаткові витрати на залучення капіталу, що підвищує його вартість.
6. Резерви під знецінення кредитів (LLP). Дослідження показало наявність негативного впливу LLP на конкурентоспроможність банку на рівні значущості 1%.
7. Зростання загальних активів (GTA). Результати регресії показують, що GTA позитивно впливає на конкурентоспроможність банків, адже великі банки ефективніші й мають більше можливостей для розширення діяльності.
8. Форма власності (Original). Форма власності і конкурентоспроможність мають позитивний зв'язок у цьому дослідженні. Державні комерційні банки мають вищий рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими завдяки кращому доступу до капіталу та значній частці на ринку.

Для порівняння розглянемо роботу Skvarciany, V., Jurevičienė, D., Iljins, J., та Gaile-Sarkane, E., де проаналізовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку на прикладі Латвії та Литви. Науковцями було обрано 8 факторів, які впливають на конкурентоспроможність зі сторони вибору клієнтів:

- Доступність банківських послуг;
- Комісії (тарифи);
- Задоволеність клієнтів офлайн-послугами;
- Задоволеність клієнтів онлайн-послугами;
- Надійність банку;
- Рекламна діяльність;
- Привілеї для постійних (лояльних) клієнтів;
- Довіра до банку;

Для визначення найбільш впливових факторів було підготовано опитувальник для експертів. Метод експертного оцінювання використовувався для залучення знань фахівців, які працюють у банківському секторі. Кількість експертів була визначена згідно з рекомендаціями, за якими група з восьми експертів забезпечує надійність результатів понад 90%. Експерти мали порівняти фактори між собою, і після процедури порівняння кожному з них були присвоєні ваги за допомогою методу нечіткої аналітичної ієрархічної обробки (FANP).

Після аналізу впливу кожного з чинників впливу в роботі було виділено 3 основні фактори:

1. Довіра до банку — це найважливіший фактор для клієнтів обох країн. Її значення зросло після фінансових криз і банкрутств банків, що сформувало в людей потребу у впевненості в збереженні своїх коштів. Клієнти обирають банки, яким довіряють, навіть якщо інші пропонують вигідніші умови. Довіра визначає вибір банку для зберігання заощаджень, отримання кредитів та довгострокових вкладень.
2. Надійність банку — другий за значущістю чинник, що відображає стабільність, репутацію та здатність банку виконувати свої зобов'язання. Особливу довіру мають банки з довгою історією та іноземним капіталом (наприклад, скандинавські банки), які сприймаються як більш передбачувані та стійкі.
3. Привілеї для лояльних клієнтів — важливий фактор, до якого належать бонуси за користування послугами, запрошення на заходи, страхування тощо. Такі переваги приваблюють певну частину клієнтів і стимулюють їх залишатися з банком або користуватися його послугами частіше. У Литві цей фактор менш впливовий, але все ж може відігравати роль у зміцненні клієнтської лояльності.

Таким чином, у випадку з Литвою та Латвією автори розглянули фактори впливу на конкурентоспроможність з боку вибору клієнтів. З 8 першочергово виділених чинників впливу було відібрано тільки 3 найбільш значущі, у які увійшли довіра до банку, надійність банку та привілеї для лояльних клієнтів.

Для порівняння доцільно також розглянути праці українських авторів, тому для аналізу було обрано роботу Кузьо Н.Є., Косар Н.С. та Питуляк Н.С., у якій проведено

дослідження щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності комерційних банків.  
[34]

В роботі було використано функцію споживчої корисності для оцінювання конкурентоспроможності та обрано наступні критерії:

1. Кількість відділень та філій
2. Кількість банкоматів
3. Пропозиція кредитів
4. Рівень кредитних відсоткових ставок
5. Пропозиція депозитів
6. Рівень депозитних відсоткових ставок
7. Пропозиція платіжних карток
8. Кількість основних функцій Інтернет-банкінгу
9. Рівень зручності Інтернет-банкінгу
10. Умови програм лояльності
11. Присутність в соцмережах
12. Рівень активності в соцмережах

На основі цих критеріїв були розраховані функції споживчої корисності для пропозицій для сегмента роздрібних клієнтів банківських установ. Таким чином, чим більше значення функції, тим більш конкурентоспроможним банк є згідно цього фактору.

Для порівняння факторів, які використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності банків у різних країнах, було проаналізовано підходи, застосовані у В'єтнамі, Литві, Латвії та Україні (табл.2.3).

У В'єтнамі оцінювання зосереджується переважно на фінансово-аналітичних показниках, таких як індекс Лернера, розмір банку, показник власного капіталу, співвідношення зобов'язань до активів, частка ринку залученого капіталу, резерви під знецінення кредитів, зростання загальних активів і форма власності. Такий підхід дозволяє здійснювати кількісну оцінку конкурентних позицій банку на основі об'єктивних ринкових даних.

Таблиця 2.3.

Порівняння факторів, що використовувалися для визначення рівня  
конкурентоспроможності в різних країнах

| В'єтнам                               | Литва та Латвія                             | Україна                                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Індекс Лернера за попередній рік      | Доступність банківських послуг;             | Кількість відділень та філій                 |
| Показник власного капіталу            | Комісії (тарифи);                           | Кількість банкоматів                         |
| Розмір банку                          | Задоволеність клієнтів офлайн-послугами;    | Пропозиція кредитів                          |
| Співвідношення зобов'язань до активів | Задоволеність клієнтів онлайн-послугами;    | Рівень кредитних відсоткових ставок          |
| Частка ринку залученого капіталу      | Надійність банку;                           | Пропозиція депозитів                         |
| Резерви під знецінення кредитів       | Рекламна діяльність;                        | Рівень депозитних відсоткових ставок         |
| Зростання загальних активів           | Привілеї для постійних (лояльних) клієнтів; | Пропозиція платіжних карток                  |
| Форма власності                       | Довіра до банку                             | Кількість основних функцій Інтернет-банкінгу |
|                                       |                                             | Рівень зручності Інтернет-банкінгу           |
|                                       |                                             | Умови програм лояльності                     |
|                                       |                                             | Присутність в соцмережах                     |
|                                       |                                             | Рівень активності в соцмережах               |

*Джерело:* складено автором на основі [29; 30; 34]

У В'єтнамі оцінювання зосереджується переважно на фінансово-аналітичних показниках, таких як індекс Лернера, розмір банку, показник власного капіталу, співвідношення зобов'язань до активів, частка ринку залученого капіталу, резерви під знецінення кредитів, зростання загальних активів і форма власності. Такий підхід дозволяє здійснювати кількісну оцінку конкурентних позицій банку на основі об'єктивних ринкових даних.

У Литві та Латвії акцент зроблено на оцінці з боку клієнтів та експертів, що відображає суб'єктивне сприйняття банківських послуг. Основними факторами

визначено довіру до банку, надійність, задоволеність клієнтів онлайн- та офлайн-послугами, комісії, привілеї для лояльних клієнтів, доступність банківських послуг та ефективність рекламної діяльності. Такий підхід враховує особливості споживчої поведінки, зокрема у пострадянському контексті, де довіра до банківських установ відіграє вирішальну роль у виборі фінансового партнера.

Україна демонструє змішаний підхід, де значна увага приділяється цифровим можливостям банків та широті продуктової лінійки. Серед ключових факторів оцінювання виступають кількість банківських відділень і банкоматів, пропозиції щодо кредитних і депозитних продуктів, рівень відсоткових ставок, наявність та функціональність Інтернет-банкінгу, умови програм лояльності, а також активність і присутність банків у соціальних мережах.

Загалом, у В'єтнамі домінує підхід, орієнтований на фінансову стійкість банків; у Литві та Латвії — на довіру та якість обслуговування; в Україні — на цифровізацію та продуктову гнучкість. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність банку формується під впливом не лише ринкових і фінансових показників, а й соціальних, поведінкових та технологічних чинників, які мають різну вагу залежно від економічного, історичного та культурного контексту країни.

З урахуванням проведеного порівняння підходів до оцінювання конкурентоспроможності банків у різних країнах, можна зробити висновок, що кожна модель має свої сильні сторони. Однак, на мою думку, найбільш ефективною є інтеграція як фінансових, так і нефінансових чинників. Лише поєднання кількісних показників, що відображають реальний стан банку на ринку (як-от капіталізація, обсяг активів, прибутковість, частка ринку), із якісними параметрами, які відображають сприйняття клієнтами та їх поведінку (довіра, задоволеність обслуговуванням, активність у цифрових каналах), дозволяє дати об'єктивну й повну оцінку конкурентоспроможності банківської установи.

На мою думку, серед кількісних факторів найбільш важливими є:

- Розмір банку (активи, капітал), який свідчить про потенціал для масштабування, здатність залучати ресурси і впливати на ринок;

- Співвідношення кредитів до активів як показник ефективності кредитної діяльності та джерела доходів банку;
- Резерви під знецінення кредитів, що відображає якість кредитного портфеля і ризиковість діяльності;
- Частка ринку залученого капіталу – важливий показник структури фінансування банку.

Водночас серед якісних факторів варто виокремити:

- Довіру клієнтів до банку, що є ключовим чинником вибору фінансової установи, особливо у нестабільні періоди;
- Зручність і доступність цифрових послуг (інтернет- і мобільний банкінг), що визначає сучасний рівень обслуговування;
- Програми лояльності та індивідуалізація сервісу, які сприяють утриманню клієнтів і підвищенню їх задоволеності.

Таким чином, для сучасного банку важливо не лише демонструвати хороші фінансові показники, а й створювати клієнтоорієнтовану модель обслуговування, активно впроваджуючи інновації та підтримуючи репутацію надійного фінансового партнера.

## **2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний»**

У сучасних умовах нестабільного фінансового середовища та зростання конкуренції на банківському ринку України особливої актуальності набуває оцінка конкурентоспроможності банківських установ. Одним із ефективних інструментів такої оцінки є рейтингова модель «надійність–прибутковість», яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони банку, зіставивши його з конкурентами за ключовими фінансовими показниками. Таким чином, для використання цієї моделі для визначення конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний» було взято 10 основних конкурентів.

ПАТ АБ «Південний» входить до числа середніх банків України за розміром активів і має значний вплив на фінансову стабільність південного регіону. Оцінка його конкурентних позицій здійснюється на основі даних за основними напрямками діяльності: якістю активів, ліквідністю, узгодженістю активів і пасивів, достатністю капіталу та ефективністю операційної діяльності.

Методологія моделі «надійність–прибутковість» дозволяє здійснити комплексну багатофакторну оцінку, що поєднує кількісні та якісні аспекти банківського управління. Кінцевим результатом аналізу є визначення синтетичного показника надійності та ефективності (прибутковості), на основі яких банк позиціонується на координатній площині. Це дає змогу виявити реальну конкурентну позицію банку в ринковому середовищі та визначити стратегічні напрями його подальшого розвитку.

Методика ранжування банків за рейтингом «надійність-прибутковість» складається з п'яти послідовних етапів:

1. Фільтрування — попередній відбір банків за обсягом чистих активів для формування однорідної вибірки, що забезпечує коректність порівняння.
2. Групування — поділ банків на групи за розміром чистих активів для виділення кластера зі схожими масштабами діяльності.
3. Розрахунок показників — обчислення ключових фінансових індикаторів, що відображають якість активів, структуру балансу, ліквідність, капіталізацію та ефективність роботи банку.
4. Нормування — приведення отриманих показників до уніфікованої бальної шкали, що дає змогу порівнювати різні банки у межах однієї групи.
5. Зважування — визначення ваги кожного показника і підсумовування їх для формування комплексної інтегральної оцінки надійності та прибутковості банку.

Перший етап методики ранжування банків полягає у фільтруванні — відборі банків за розміром їх чистих активів. Цей крок необхідний для формування однорідної вибірки фінансових установ із порівнянним масштабом діяльності, що виключає спотворення результатів аналізу через значні відмінності в розмірах активів.

Таким чином, фільтрування забезпечує базу для більш об'єктивного та коректного порівняння фінансових показників банків, що є важливим для подальшої кластеризації та побудови рейтингу надійності і прибутковості. Здійснимо попереднє фільтрування банків за розміром їхніх чистих активів.

Після фільтрування перейдемо до другого етапу методики – групуванню. Цей етап передбачає поділ відфільтрованих банків на окремі класи (групи) за розміром чистих активів. Це дає змогу об'єднати фінансові установи зі схожими масштабами діяльності та ресурсною базою, що сприяє точнішому аналізу їх фінансових показників у межах однорідних груп. Групування дозволяє уникнути спотворень, пов'язаних з порівнянням великих банків з дрібними установами, а також полегшує подальшу кластеризацію та інтерпретацію результатів рейтингу. Кожна група підлягає окремому аналізу з урахуванням специфіки розмірів активів, що підвищує точність і надійність комплексної оцінки банківської діяльності.

Як результат 1 та 2 етапів методики усі досліджувані банки було поділено на три групи залежно від величини чистих активів станом на 01.01.2025 року (табл. 2.3):

1. Група 1 — Банки з чистими активами понад 100 млрд грн:

- АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» — 146,678 млрд грн
- АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» — 116,986 млрд грн
- АТ «ОТП БАНК» — 113,811 млрд грн

2. Група 2 — Банки з чистими активами від 50 до 100 млрд грн:

- АТ «СІТІБАНК» — 85,439 млрд грн
- Акціонерний банк «Південний» — 65,730 млрд грн
- АТ «КРЕДОБАНК» — 62,278 млрд грн

3. Група 3 — Банки з чистими активами менше 50 млрд грн:

- АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК» — 43,103 млрд грн
- АТ «ТАСКОМБАНК» — 40,427 млрд грн
- ПАТ «БАНК ВОСТОК» — 34,003 млрд грн
- АТ «А-БАНК» — 34,409 млрд грн
- АТ «ІНГ Банк Україна» — 30,709 млрд грн

Таблиця 2.4.

## Групи банків за розміром чистих активів за період 2023-2024 рр

| Банки                                      | Чисті активи, тис. грн |             |
|--------------------------------------------|------------------------|-------------|
|                                            | 01.01.2024             | 01.01.2025  |
| 1 група – чисті активи більше 100 млн. грн |                        |             |
| АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК" *                      | 127 802 155            | 146 678 600 |
| АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"                   | 111 086 019            | 116 986 224 |
| АТ "ОТП БАНК"                              | 111 011 181            | 113 810 764 |
| 2 група – від 50 до 100 млн. грн           |                        |             |
| АТ "СІТІБАНК"                              | 68 945 978             | 85 438 549  |
| АТ "КРЕДОБАНК"                             | 58 818 708             | 62 278 330  |
| Акціонерний банк "Південний"               | 58 247 317             | 65 729 555  |
| 3 група – до 50 млн. грн                   |                        |             |
| АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"                        | 40 811 402             | 43 103 346  |
| АТ "ТАСКОМБАНК"                            | 37 423 554             | 40 426 913  |
| ПАТ "БАНК ВОСТОК"                          | 29 754 701             | 34 003 243  |
| АТ "А - БАНК"                              | 28 165 762             | 34 408 632  |
| АТ "ІНГ Банк Україна"                      | 27 219 347             | 30 708 800  |

Джерело: складено автором на основі [8]

Після завершення етапу групування банків за відповідними критеріями переходимо до третього етапу дослідження — розрахунку показників. Цей етап передбачає обчислення ключових фінансових коефіцієнтів, що відображають різні аспекти функціонування банківських установ. Метою є отримання об'єктивної кількісної бази для подальшого аналізу рівня конкурентоспроможності банків та їх позиціонування у рамках вибраної моделі.

На цьому етапі проводиться оцінка фінансової стійкості, ефективності діяльності, рівня ризику, якості активів, структури пасивів, ліквідності, достатності капіталу, прибутковості тощо. Для кожного банку, що входить до вибірки, розраховуються значення індивідуальних показників, які у сукупності формують цілісну картину його фінансового стану. Результати обчислень узагальнюються у табл.2.5, що є основою для подальших етапів дослідження.

Показники розраховуються як у вигляді відсоткових значень, так і у формі коефіцієнтів або відношень між окремими величинами (наприклад, частка проблемних активів у загальному кредитному портфелі, питома вага строкових зобов'язань у загальних пасивах тощо). Це дозволяє порівнювати діяльність різних

банків за уніфікованими критеріями, що важливо для забезпечення об'єктивності й коректності аналізу.

Таблиця 2.5.

Показники для проведення рейтингової оцінки надійності та прибутковості  
банку

| № п/п                                       | Найменування показника                                                    | Вага                     | Опт. знач. |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|
| 1                                           | 2                                                                         | 4                        | 5          |
| 1. Якість активів                           |                                                                           | 0.25                     | x          |
| 1.1.                                        | Рівень ризику за заборгованістю юридичних осіб                            | Частка в робочих активах | min        |
| 1.2.                                        | Рівень ризику за заборгованістю фізичних осіб                             | Частка в робочих активах | min        |
| 1.3.                                        | Рівень ризику за цінними паперами до погашення                            | Частка в робочих активах | min        |
| 2. Структура пасивів, відповідність активам |                                                                           | 0.25                     |            |
| 2.1.                                        | Відношення строкових зобов'язань до зобов'язань усього                    | 0,30                     | max        |
| 2.2.                                        | Відношення безризикових дохідних активів до «твердих» пасивів             | 0,40                     | 1          |
| 2.3.                                        | Кошти клієнтів/чисті активи                                               | 0,30                     | max        |
| 3. Ліквідність                              |                                                                           | 0.25                     | x          |
| 3.1.                                        | Коефіцієнт ліквідного покриття в національній валюті (LCR <sub>нв</sub> ) | 0,4                      | max        |
| 3.2.                                        | Коефіцієнт ліквідного покриття в іноземній валюті (LCR <sub>ів</sub> )    | 0,4                      | max        |
| 3.3.                                        | Норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR)              | 0,2                      | max        |
| 4. Достатність капіталу                     |                                                                           | 0.25                     |            |
| 4.1.                                        | Норматив достатності регулятивного капіталу (Нрк)                         | 0,4                      | max        |
| 4.2.                                        | Норматив достатності основного капіталу 1 рівня (Нок1)                    | 0,4                      | max        |
| 4.3.                                        | Фінансовий леверидж (Капітал/Активи)                                      | 0,2                      | max        |
| 5. Ефективність роботи банку                |                                                                           | 1.00                     | x          |
| 5.1.                                        | Рентабельність активів (ROA)                                              | 0,25                     | max        |
| 5.2.                                        | Рентабельність власного капіталу (ROE)                                    | 0,25                     | max        |
| 5.3.                                        | Чиста процентна маржа                                                     | 0,25                     | max        |
| 5.4.                                        | Маржа, скоригована на ризик                                               | 0,25                     | max        |

Джерело: складено автором на основі [8]

Таким чином, для проведення рейтингової оцінки надійності та прибутковості виділяємо 5 основних груп показників, серед яких:

- Рівень ризику за заборгованістю юридичних і фізичних осіб, а також за цінними паперами, що відображає якість активів банку;

- Структурні коефіцієнти пасивів (наприклад, відношення строкових зобов'язань до загальних пасивів, співвідношення безризикових дохідних активів до твердих пасивів, співвідношення коштів клієнтів до чистих активів);
- Показники ліквідності, такі як коефіцієнти ліквідного покриття в національній та іноземній валютах, норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування;
- Показники достатності капіталу, що включають нормативи достатності регулятивного капіталу та основного капіталу першого рівня, а також фінансовий леверидж;
- Показники ефективності роботи банку, зокрема рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чиста процентна маржа та маржа, скоригована на ризик.

Після розрахунку цих показників банків переходимо до 4 етапу – нормуванню.

На етапі нормування ми перетворюємо фінансові показники банків на уніфіковану бальну шкалу (наприклад, від 0 до 1 або від 0 до 10), що дозволяє об'єктивно порівнювати їх між собою в межах однієї групи. Для цього визначаємо мінімальне та максимальне значення кожного показника серед банків групи та розраховуємо бальну оцінку.

Отримані значення масштабуються до зручної шкали (наприклад, у балах) для подальшого зважування та обчислення загального рейтингу.

Після нормування виконуємо зважування – 5 етап. На цьому етапі здійснюється визначення ваги кожного нормованого показника з урахуванням його значущості для комплексної оцінки надійності та прибутковості банку. Ваги можуть базуватися на експертних оцінках, методах факторного аналізу або інших статистичних підходах, що дозволяють виділити пріоритетні критерії. Після визначення ваг кожного показника проводиться розрахунок інтегрального рейтингового балу для кожного банку шляхом зваженого сумування нормованих значень. Такий підхід забезпечує адекватне відображення впливу ключових фінансових характеристик на загальну оцінку банку, дозволяє уникнути домінування окремих показників і створює збалансовану систему ранжування, що підвищує точність та об'єктивність порівняння

банків у межах однієї групи. Отримані інтегральні бали використовуються для формування кінцевого рейтингу банків за моделлю «надійність–прибутковість».

Для визначення показника надійності використаємо наступну формулу:

$$H = \sum W_i \times \sum P_i \times B_i \quad (2.1)$$

Синтетичний показник рентабельності розрахуємо за формулою:

$$P = \sum V_i \times P_i \quad (2.2)$$

Результати двокритеріального аналізу банківського сектору відображаються на координатній площині «надійність–прибутковість», де вісь абсцис відповідає показнику надійності, а вісь ординат — показнику прибутковості. Площина поділяється на чотири квадранти за допомогою вертикальної та горизонтальної ліній, що відповідають середнім значенням відповідних показників за всією вибіркою. У результаті утворюються такі сегменти:

- «Зірковий» — банки з показниками надійності та прибутковості вище середніх;
- «Прибуткоорієнтований» — банки з високою рентабельністю при відносно великих обсягах залучених коштів;
- «Капіталізований» — банки з високим рівнем капіталізації при помірній прибутковості;
- «Депресивний» — банки з показниками надійності та прибутковості нижче середніх, що свідчить про неефективне використання ресурсів.

Такий розподіл дає змогу чітко і наочно класифікувати банки за їх фінансовим станом та стратегічною орієнтацією.

Проаналізуємо результати на матриці «надійність – прибутковість» для банків 2-ої групи (рис. 2.5). Розглянемо кожен банк згідно рисунку окремо:

#### 1. АТ "СІТІБАНК"

У 2024 році банк займає позицію «Зірковий» завдяки високим показникам надійності (8,5) та прибутковості (9), що значно перевищують середні значення групи. Це свідчить про ефективне управління ризиками та високу здатність генерувати прибуток, що робить банк лідером у своїй категорії. У 2025 році «СІТІБАНК» підтверджує стабільність, покращивши надійність до 9, при цьому утримуючи високу прибутковість, що свідчить про злагоджену роботу та

збалансований підхід до розвитку бізнесу. Така стабільність є ознакою якісного капіталу і збалансованої стратегії.

## 2. АТ "КРЕДОБАНК"

У 2024 році банк відноситься до категорії «Прибуткоорієнтований»: прибутковість на рівні 9 демонструє високу ефективність використання ресурсів, однак низька надійність (7) вказує на потенційні ризики у стабільності. Це може бути пов'язано з агресивною стратегією зростання або недостатнім капіталом для покриття ризиків. У 2025 році ситуація змінюється: зростання надійності до 9 і одночасне зниження прибутковості до 7 свідчить про посилення капіталізації і більш консервативний підхід до ризиків, що підвищує стабільність банку, хоча й за рахунок тимчасового зниження рентабельності.

## 3. Акціонерний банк "Південний"

У 2024 році банк належить до категорії «Депресивний», маючи і надійність (6,5), і прибутковість (7) нижче середніх показників. Це свідчить про проблеми з ефективністю управління активами і недостатньою здатністю генерувати прибуток, що може бути наслідком як низької якості кредитного портфеля, так і недостатньої капіталізації. У 2025 році прибутковість зростає (8), надійність також зростає до 7, що дає змогу перейти до категорії «Прибуткоорієнтований». Зростання відбувається як по шкалі прибутковості, так і по шкалі надійності.

Отже, у сучасних умовах, коли банківський сектор України стикається із нестабільністю та зростанням конкуренції, важливим завданням є оцінка конкурентоспроможності банківських установ. Рейтинговий підхід за моделлю «надійність–прибутковість» надає змогу комплексно оцінити фінансовий стан банку, враховуючи якість активів, структуру пасивів, ліквідність, капіталізацію та ефективність діяльності.

Для ПАТ АБ «Південний» оцінка була проведена у порівнянні з 10 конкурентами, що розподілені на три групи за розміром чистих активів. Це дозволяє формувати більш об'єктивні та релевантні порівняння між банками зі схожими масштабами діяльності.

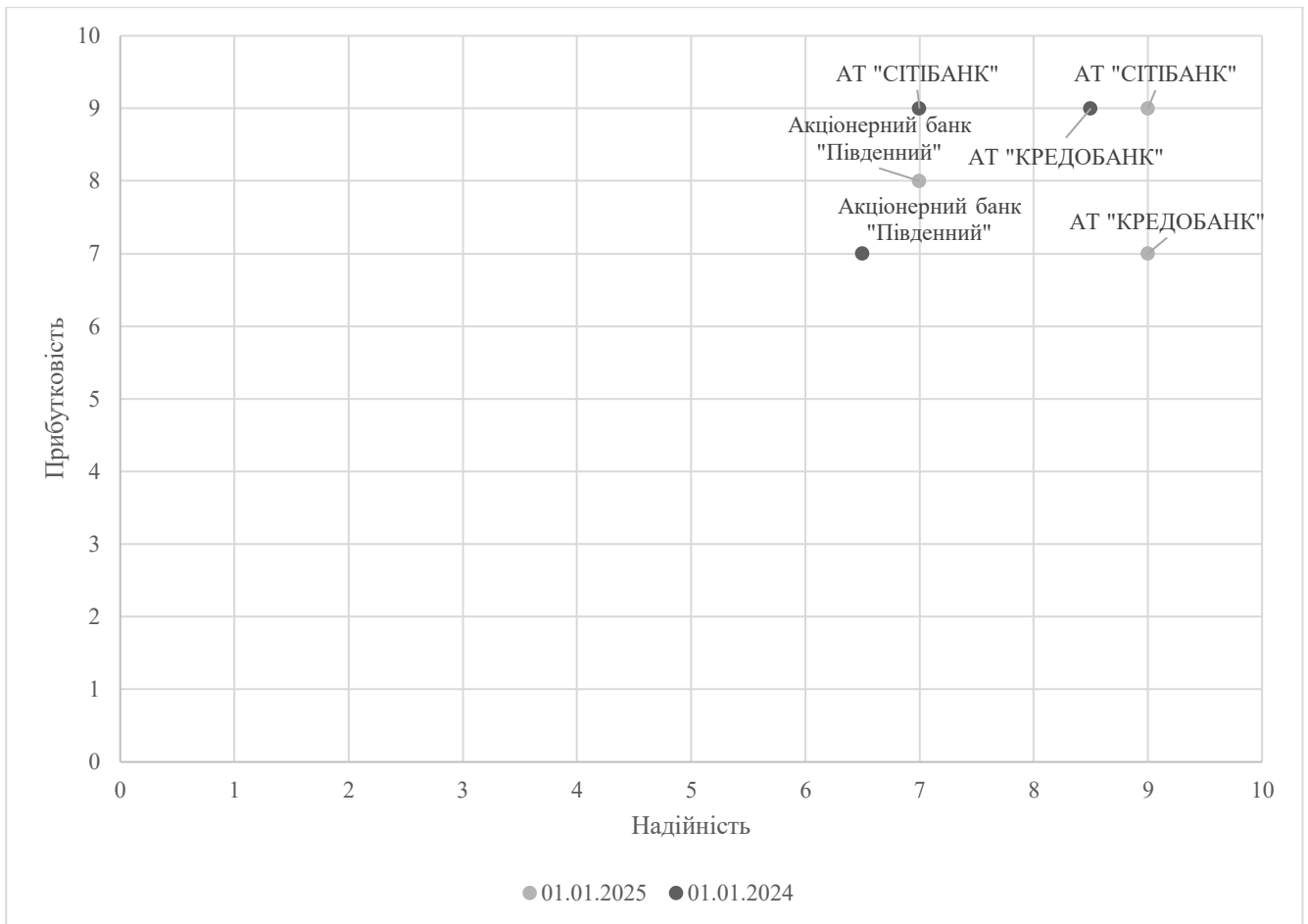


Рис 2.5 Матриця «надійність - прибутковість» банків 2-ої групи станом на 01.01.2024-01.01.2025

Джерело: складено автором на основі [8]

Методика моделі включає п'ять основних етапів: фільтрування, групування, розрахунок показників, нормування та зважування. В результаті формується інтегральний рейтинг, який відображає двокритеріальний аналіз — надійність та прибутковість. Результати подаються у вигляді матриці, що дозволяє класифікувати банки на «зіркові», «прибуткоорієнтовані», «капіталізовані» та «депресивні» за фінансовим станом.

Зокрема, для банків 2-ої групи (чисті активи від 50 до 100 млрд грн) за період 2024–2025 років спостерігаємо:

- АТ «СІТІБАНК» стабільно утримує позицію «зіркового» банку, демонструючи високі показники надійності та прибутковості, що свідчить про збалансовану стратегію управління ризиками та ефективне використання ресурсів.

- АТ «КРЕДОБАНК» у 2024 році характеризувався як «прибуткоорієнтований» з високою рентабельністю, але нижчою надійністю, що вказує на більший рівень ризиків. У 2025 році банк посилив капіталізацію та надійність, жертвуючи частково прибутковістю, що демонструє прагнення до стабілізації.
- ПАТ АБ «Південний» розташувався в сегменті збалансованих банків із достатньою капіталізацією, стабільною ліквідністю та помірною прибутковістю. Банк демонструє позитивну динаміку чистих активів та покращення деяких фінансових коефіцієнтів, що підкреслює його роль як надійного регіонального гравця.

Загалом модель «надійність–прибутковість» доводить свою ефективність у комплексній оцінці конкурентних позицій банків, надаючи чітку, кількісну основу для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Для ПАТ АБ «Південний» така оцінка є інструментом для подальшого підвищення конкурентоспроможності через фокус на зміцненні капіталу, оптимізації ризик-менеджменту та підвищенні операційної ефективності.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексне оцінювання конкурентоспроможності банківських установ на ринку фінансових послуг України. Проаналізовано макрорівень конкурентного середовища та мікрорівень, який включає фактори впливу та позиціонування окремих банків. Особливу увагу приділено кількісній оцінці конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний» у порівнянні з іншими банками за допомогою моделі «надійність–прибутковість».

Завдяки проведеному дослідженню визначено, що за період 2023–2025 років банківський сектор України демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників: зростання чистих активів, коштів клієнтів, прибутку та кредитної активності. З іншого боку, в аналізованому періоді зафіксовано зменшення кількості

банків і зростання ролі великих системно важливих установ, що свідчить про процеси консолідації ринку. Розраховані показники ринкової концентрації підтверджують високий рівень зосередженості ринкової влади в руках 5–10 банків, що формує олігопольну структуру сектору.

Наступним було проаналізовано індекс Херфіндаля–Хіршмана, що демонструє поступове зниження концентрації у сегментах активів та депозитів, однак залишається високим у сфері прибутку, що свідчить про нерівномірний розподіл фінансових результатів. Також, Н-статистика Панцара–Росса зменшилася з 0,51 у 2023 році до 0,29 у 2025 році, що вказує на тенденцію до зниження рівня конкуренції на ринку.

Варто зазначити, що у підрозділі 2.2 узагальнено міжнародний досвід аналізу конкурентоспроможності банків. Виявлено, що у В'єтнамі ключову роль відіграють фінансові показники, такі як розмір банку, капітал, резерви, зобов'язання тощо; у Литві та Латвії фокусуються на чинниках поведінки клієнтів - довіра, якості обслуговування та можливість отримання бонусів, а в Україні використовується змішаний підхід, що поєднує фінансову стійкість, цифрову доступність та маркетингову активність. Це засвідчує, що конкурентоспроможність формується як під впливом об'єктивних ринкових даних, так і суб'єктивних клієнтських оцінок.

У підрозділі 2.3 було розраховано модель «надійність–прибутковість» для аналізу ПАТ АБ «Південний» у порівнянні з 10 найближчими конкурентами. Банки було поділено на три групи за розміром активів, для кожної групи розраховано понад 10 показників, які включали ризики, структуру пасивів, ліквідність, капітал та ефективність діяльності.

Підсумовуючи, ПАТ АБ «Південний» у 2024 році перебував у «депресивній» зоні, однак у 2025 році продемонстрував позитивну динаміку: покращено і надійність, і прибутковість, що дозволило банку перейти в категорію «прибуткоорієнтований». Це свідчить про ефективні зусилля менеджменту у стабілізації фінансового стану та покращенні позицій на ринку.

Таким чином, модель «надійність–прибутковість» показала свою ефективність для оцінювання конкурентних позицій банків, а поєднання кількісних та якісних факторів дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони установи.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

#### 3.1 Аналіз макроекономічного середовища України

Макроекономічний аналіз є невіддільною складовою комплексної оцінки стану фінансової системи держави та діяльності окремих суб'єктів, зокрема банків. Він включає вивчення ключових загальноекономічних показників — таких як валовий внутрішній продукт (ВВП), інфляція, облікова ставка, валютний курс, рівень державного боргу, грошова маса, платіжний баланс тощо. Ці параметри відображають загальний стан економіки, макрофінансову стабільність, інвестиційний клімат та кредитоспроможність країни.

Для банківської системи макроекономічні умови відіграють вирішальну роль. Вони впливають на вартість ресурсів, рівень ліквідності, попит на банківські послуги, ризики неплатежів, валютну та процентну політику, динаміку кредитування й заощаджень. Наприклад, високий рівень інфляції знижує реальну прибутковість банків, водночас підвищуючи ризики для довгострокових вкладень; зростання облікової ставки стримує кредитну активність; девальвація валюти може підвищити витрати на обслуговування валютних зобов'язань.

У контексті оцінки конкурентоспроможності банків макроекономічний фон задає базові умови для розвитку. Конкурентоспроможний банк — це установа, яка не лише здатна стабільно функціонувати в умовах економічної нестабільності, а й ефективно використовує зовнішнє середовище для досягнення стратегічних переваг. Макроекономічний аналіз дозволяє визначити, наскільки поточне економічне середовище є сприятливим для банківської діяльності, які ризики є ключовими, а також які банки демонструють кращу адаптацію до зовнішніх умов.

Таким чином, макроекономічні показники створюють основу для побудови оцінки конкурентоспроможності банківських установ. Вони допомагають відрізнити короткострокові фінансові успіхи від справжньої довгострокової

конкурентоспроможності, яка можлива лише за умови зваженого управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для детального аналізу показників макроекономічного середовища України Для проведення макроекономічного аналізу було обрано низку ключових показників, які комплексно характеризують економічне середовище в Україні у 2023–2025 роках. Їх вибір обумовлений важливістю впливу на функціонування банківської системи, зокрема на прибутковість, надійність та загальну конкурентоспроможність банків. Розглянемо кожен із обраних показників докладніше:

1. Валовий внутрішній продукт (ВВП) — це базовий індикатор загального економічного розвитку країни. Його зростання свідчить про розширення економічної активності, збільшення виробництва товарів і послуг, що створює умови для розширення банківської діяльності. Високі темпи приросту ВВП зазвичай супроводжуються підвищенням платоспроможності клієнтів банків, зростанням попиту на кредити та фінансові послуги, а отже — створюють сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності банку.
2. Індекс інфляції — показник динаміки споживчих цін, який прямо впливає на реальну вартість активів і пасивів банків. Стабільна або контрольована інфляція сприяє передбачуваності економічних процесів, тоді як надмірне зростання цін знижує довіру до національної валюти, зменшує реальні доходи населення та створює додаткові ризики для банківської діяльності. Рівень інфляції важливий для оцінки ефективності процентної політики банку.
3. Облікова ставка НБУ — ключовий інструмент монетарної політики, який визначає вартість ресурсів на міжбанківському ринку та формує базу для встановлення процентних ставок за кредитами і депозитами. Висока облікова ставка стримує банківське кредитування та знижує прибутковість операцій, тоді як її зниження стимулює активізацію банківської діяльності. Цей показник використовується як основа для оцінки середовища формування банківських доходів.
4. Обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) — індикатор рівня довіри іноземних інвесторів до економіки України. ПІІ безпосередньо впливають на фінансову

стабільність, валютний ринок і динаміку розвитку окремих галузей. Для банків це означає розширення клієнтської бази, збільшення обсягів обслуговування зовнішньоекономічної діяльності, а також потенційне зростання прибуткових сегментів бізнесу. ПІІ враховуються як чинник стабільності та відкритості економіки.

5. Офіційний курс гривні до долара США — важливий показник валютної стабільності. Коливання валютного курсу мають значний вплив на валютні операції банків, рівень валютних ризиків, вартість зовнішніх боргових зобов'язань та довіру клієнтів до банківських продуктів у національній валюті. Девальвація може знижувати купівельну спроможність населення, підвищуючи ризики у кредитному портфелі, тоді як стабільність курсу навпаки сприяє зростанню конкурентоспроможності банків.
6. Рівень державного боргу — показник макрофінансової стійкості країни. Зростання боргового навантаження може спричинити фіскальні ризики, підвищити вартість державних запозичень, а також вплинути на ліквідність ринку цінних паперів, у які інвестують банки. Банки часто виступають найбільшими покупцями державних облігацій, тому високий рівень боргу прямо впливає на їх дохідність, ліквідність і ризикованість активів. Надмірна концентрація активів у боргових паперах також знижує гнучкість банку.
7. Платіжний баланс — показник співвідношення між усіма надходженнями та виплатами країни в іноземній валюті. Позитивне сальдо свідчить про притік валюти в економіку, що зміцнює національну валюту і знижує валютні ризики. Водночас негативне сальдо може сигналізувати про необхідність зовнішніх запозичень або девальваційний тиск. Цей показник є важливим для оцінки макроекономічного ризикового середовища, у якому функціонують банки.
8. Грошова маса — відображає обсяг грошей в обігу в економіці, включаючи готівку і безготівкові кошти. Зростання грошової маси свідчить про активізацію економічної діяльності, збільшення обсягу депозитів та потенційне зростання попиту на банківські послуги. Натомість надмірне розширення грошової маси без відповідного економічного підґрунтя може призвести до інфляційного

тиску. Для банків це ключовий показник ліквідності та основа для прогнозування поведінки клієнтів.

Загалом, усі вищезазначені макроекономічні індикатори дозволяють створити повну картину зовнішнього середовища, у якому функціонують банки. Їх аналіз дає змогу оцінити, наскільки стабільним є економічний фон для банківської діяльності, які існують ризики та можливості, та як зовнішні фактори впливають на внутрішні фінансові показники банку. Саме тому включення макроекономічних показників у модель аналізу конкурентоспроможності банків є виправданим і необхідним.

Таблиця 3.1.

Динаміка макроекономічних показників за період 2022-2024 р..

| Показники \ Дата                  | 01.01.2023   | 01.01.2024   | 01.01.2025   |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ВВП                               | 5191028      | 6537825      | 7658659      |
| Індекс інфляції                   | 100,7        | 100,7        | 101,4        |
| Облікова ставка НБУ               | 25           | 15           | 13,5         |
| Обсяг прямих іноземних інвестицій | 623          | 4205         | 3491         |
| Офіційний курс гривні до долару   | 36,5686      | 38,002       | 42,0295      |
| Рівень державного боргу           | 4 071 683,1  | 5 519 483,9  | 6 980 964,9  |
| Платіжний баланс                  | 3 012        | -25          | 3 292        |
| Грошова маса                      | 2 501 621,40 | 3 077 185,20 | 3 488 376,80 |

Джерело: складено автором на основі [8]

Розглянемо таблицю 3.1, в якій зібрані макроекономічні показники за 2022-2024 роки. Упродовж 2023–2024 років макроекономічна ситуація в Україні зазнала суттєвих змін, зумовлених як внутрішніми викликами, так і зовнішніми чинниками. Аналіз динаміки ключових макроекономічних показників дозволяє виявити тенденції в економічному розвитку держави, оцінити загальний рівень стабільності та окреслити вплив цих факторів на функціонування банківського сектору.

Валовий внутрішній продукт (ВВП) України протягом досліджуваного періоду демонстрував стає зростання. Станом на 01.01.2023 його обсяг становив 5 191,0 млрд грн, на 01.01.2024 — 6 537,8 млрд грн, а на 01.01.2025 — вже 7 658,7 млрд грн. Таким чином, за два роки зростання становило понад 47%. Це свідчить про активізацію економічної діяльності, зростання інвестицій, поживавлення внутрішнього попиту, а також про часткове відновлення галузей економіки після глибокої рецесії, спричиненої війною. Позитивна динаміка ВВП є важливою передумовою для

розвитку банківського сектору, оскільки створює сприятливе середовище для зростання попиту на банківські послуги, розширення кредитування та підвищення прибутковості фінансових установ.

Індекс інфляції в Україні залишався на відносно стабільному рівні. У 2023 та 2024 роках він становив по 100,7%, тобто ціни фактично не зростали, що можна трактувати як інфляційну стабільність на тлі жорсткої монетарної політики НБУ та певного стримування споживчого попиту. У 2025 році індекс підвищився до 101,4%, що свідчить про невелике зростання цін. Такий рівень інфляції є прийнятним і не створює суттєвих ризиків для банківської системи. Стабільна інфляція сприяє передбачуваності економічного середовища, дозволяє банкам краще планувати свою процентну політику, знижує ризики втрати реальної вартості активів і депозитів, а також дозволяє населенню зберігати довіру до національної валюти.

Облікова ставка Національного банку України у 2023 році становила 25%, що було реакцією на інфляційні виклики та необхідність підтримки курсової стабільності. Проте вже у 2024 році ставка була знижена до 15%, а на початку 2025 року — ще до 13,5%. Така динаміка свідчить про поступове пом'якшення монетарної політики, що стало можливим завдяки стабілізації макроекономічної ситуації та зниженню інфляційних ризиків. Для банків це означає зменшення вартості запозичень, активізацію кредитування реального сектору економіки, підвищення попиту на кредити з боку бізнесу та населення. Водночас зменшення облікової ставки знижує дохідність державних цінних паперів, що стимулює банки до більш активної участі в кредитуванні економіки.

Позитивною тенденцією у 2023 році стало суттєве зростання обсягу прямих іноземних інвестицій: з 623 млн дол. США у 2022 році до 4 205 млн дол. на початок 2024 року. Це може свідчити про часткове відновлення довіри іноземних інвесторів до української економіки, підтримку окремих галузей та впровадження інвестиційних проектів за участю міжнародних фінансових структур. У 2024 році спостерігалось незначне зниження ПІІ до 3 491 млн дол., що, втім, залишається на довоєнному рівні. Для банківської системи приплив ПІІ є позитивним фактором, адже підвищує ліквідність економіки, стимулює кредитування іноземних компаній та створює основу

для збільшення банківських операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

Офіційний курс гривні до долара США змінювався в бік поступової девальвації: з 36,57 грн/дол. у 2023 році до 38,00 грн/дол. у 2024-му і до 42,03 грн/дол. у 2025 році. Така тенденція свідчить про наявність валютного тиску, викликаного значними витратами бюджету на оборону, обмеженими валютними надходженнями та зростанням імпорту. Девальвація гривні чинить прямий вплив на банківську систему, зокрема на валютні зобов'язання та кредити. Зростають ризики неплатежів за валютними кредитами, що погіршує якість активів банків. Одночасно банки отримують прибутки від переоцінки валютних позицій та можуть стимулювати населення до розміщення валютних депозитів.

Рівень державного боргу також зростає досить стрімко. На початку 2023 року він становив 4 071,7 млрд грн, у 2024 — 5 519,5 млрд грн, а в 2025 році — вже 6 980,9 млрд грн. Збільшення державного боргу є наслідком фінансування значного бюджетного дефіциту та витрат на оборону і соціальну сферу. Для банків це означає посилення взаємозалежності з державним сектором, оскільки частка ОВДП у банківських портфелях зростає. З одного боку, це створює джерело стабільного прибутку, але з іншого — підвищує системні ризики, особливо у випадку можливих проблем з обслуговуванням державного боргу.

Платіжний баланс України демонстрував різну динаміку. У 2023 році сальдо було позитивним — 3 012 млн дол. США, але вже у 2024 році спостерігалось незначне просідання до -25 млн дол., що вказує на тимчасовий дисбаланс між надходженнями і витратами за зовнішньоекономічними операціями. У 2025 році ситуація покращилася: сальдо платіжного балансу знову стало позитивним — 3 292 млн дол. США. Стабільний платіжний баланс свідчить про збалансованість зовнішньої торгівлі та позитивну динаміку надходжень валюти, що знижує девальваційний тиск і створює сприятливі умови для валютного регулювання банками.

Грошова маса в Україні зростала упродовж усього періоду: з 2 501,6 млрд грн на початку 2023 року до 3 077,2 млрд грн у 2024 році та до 3 488,4 млрд грн у 2025 році. Збільшення грошової маси свідчить про активну грошово-кредитну політику,

спрямовану на підтримку економіки, а також про зростання депозитів і довіри до банківської системи. Для банків розширення грошової маси означає зростання ліквідності, можливість активного кредитування, розширення операційної діяльності та зниження потреби в рефінансуванні.

У межах макроекономічного аналізу важливо не лише розглядати окремі показники у відриві один від одного, але й враховувати їхній взаємозв'язок. Економіка є складною динамічною системою, де один показник часто впливає на інші, а зміни в одному сегменті можуть мати каскадний ефект на всю фінансову систему. Розуміння цих зв'язків дозволяє краще передбачати ризики, адаптувати банківські стратегії та оцінити ймовірні сценарії розвитку зовнішнього середовища.

Таким чином, при зростанні інфляції Національний банк України, як правило, вдається до підвищення облікової ставки, щоб стримати знецінення грошей. Вищі процентні ставки зменшують доступність кредитів, стримують споживання та інвестиції, а отже — уповільнюють економічне зростання. У той же час, якщо НБУ знижує облікову ставку (як це спостерігалось у 2023–2025 роках), це стимулює збільшення грошової маси, активізацію кредитування і в перспективі — зростання інфляції, якщо не буде відповідного зростання виробництва.

Зростання ВВП часто супроводжується підвищенням інвестиційної привабливості країни. Стабільне економічне зростання створює умови для притоку прямих іноземних інвестицій (ПІІ), які, у свою чергу, підсилюють економічний потенціал, сприяють розвитку бізнесу, модернізації інфраструктури, появі нових робочих місць. Це формує базу для подальшого зростання банківської системи за рахунок розширення попиту на банківські послуги, корпоративне кредитування та валютні операції.

Платіжний баланс є джерелом тиску або підтримки для національної валюти. Якщо в країну надходить більше валюти (позитивне сальдо), це сприяє укріпленню гривні або принаймні стабілізації її курсу. Натомість негативне сальдо означає, що валюту доводиться «витікати» за кордон, що створює девальваційний тиск. Валютний курс, у свою чергу, впливає на вартість зовнішніх зобов'язань (як держави, так і банків та

корпорацій), інфляційні очікування, а також на рівень довіри населення до банківської системи.

Розглядаючи високий рівень державного боргу, особливо за умов значної частки зовнішніх запозичень, можна припустити ризик тиску на валютний ринок. У разі зростання боргу збільшується потреба в обслуговуванні боргових зобов'язань у валюті, що формує додатковий попит на іноземну валюту та тисне на гривню. Слабка національна валюта, своєю чергою, збільшує гривневий еквівалент зовнішнього боргу, що поглиблює боргове навантаження.

Окрім цього, надмірне зростання грошової маси без відповідного зростання виробництва товарів і послуг створює інфляційний тиск. Більше грошей в обігу — це більше попиту, але якщо пропозиція товарів залишається сталою або знижується (наприклад, через війну чи логістичні проблеми), ціни зростають. Таким чином, грошова маса не лише впливає на обсяги банківських операцій (через ліквідність), а й є потенційним джерелом цінової нестабільності, яка безпосередньо впливає на процентну політику банків.

Варто зазначити, що висока інфляція зазвичай знижує реальну прибутковість банків, оскільки погіршує платоспроможність позичальників і підвищує частку проблемних кредитів. Щоб компенсувати ризики, банки змушені піднімати ставки, що стримує попит на кредити. Однак, якщо НБУ підвищує облікову ставку у відповідь на інфляцію, це водночас підвищує прибутковість за ОВДП — основного джерела інвестування для багатьох банків.

Загалом, макроекономічні показники України за період 2023–2025 років свідчать про поступове відновлення економіки на фоні воєнних умов. Поліпшення ВВП, контрольована інфляція, зниження облікової ставки та позитивне сальдо платіжного балансу є позитивними сигналами для банківської системи. Водночас девальвація гривні, зростання державного боргу та нестабільність прямих іноземних інвестицій створюють певні ризики, які потребують зваженої банківської політики та посилення фінансової стійкості.

Таким чином, у зазначений період банки функціонували у складному, але поступово стабілізованому макроекономічному середовищі, яке вимагало

адаптивності, гнучкої стратегії управління ризиками та тісної взаємодії з державними регуляторами. Макропоказники дають підстави очікувати подальшого поступового оздоровлення банківського сектора за умов збереження стабільної грошово-кредитної політики та помірного фіскального тиску.

### **3.2 Обґрунтування конкурентних переваг ПАТ АБ «Південний»**

Конкурентоспроможність є одним із найважливіших показників, що визначають ефективність діяльності банків у сучасних умовах. Зростаюча конкуренція на ринку фінансових послуг, стрімкий розвиток технологій, а також зміни в законодавчому полі змушують банки постійно адаптуватися та вдосконалюватися. Для ПАТ АБ «Південний», який посідає вагоме місце серед українських банків, це особливо актуально. Успішне протистояння викликам та здобуття стійких конкурентних переваг сприятиме не лише збереженню існуючої клієнтської бази, а й активному розвитку бізнесу. Саме тому метою цього підрозділу є формування рекомендацій, які допоможуть банку підвищити власну конкурентоспроможність на національному ринку.

Щоб запропонувати релевантні рекомендації, необхідно звернутися до аналізу фінансових результатів банку за останні два роки. Динаміка показників рентабельності активів (ROA) і власного капіталу (ROE) свідчить про те, що банк поступово покращує ефективність управління ресурсами. Підвищення ROA вказує на зростання прибутковості активів, що є позитивним сигналом для інвесторів і клієнтів. Водночас, стабільність ROE свідчить про те, що банк зберігає збалансованість у використанні власного капіталу для генерування прибутку.

Разом із цим, у порівнянні з основними конкурентами на ринку, ПАТ АБ «Південний» має певні виклики. Наприклад, маржинальність банку за останній період була дещо нижчою за середньоринкові показники, що свідчить про можливості для підвищення доходів або зниження витрат. Також банк стикається з підвищеними

операційними витратами, які можна розглядати як резерв для оптимізації. Консервативний підхід до кредитування забезпечує надійність, але обмежує потенційне зростання прибутковості. Важливо зазначити, що структура пасивів банку має значну частку короткострокових зобов'язань, що збільшує ризики, пов'язані з ліквідністю, особливо в умовах підвищеної нестабільності фінансових ринків.

Детальний аналіз цих факторів є необхідною передумовою для розробки рекомендацій, оскільки розуміння сильних і слабких сторін дозволяє будувати ефективну стратегію розвитку.

Конкурентоспроможність банку формується під впливом різних факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори, що визначають можливості банку для посилення своєї позиції на ринку, включають фінансову стійкість, якість управління ризиками, операційну ефективність, інноваційність та рівень сервісу. Фінансова стійкість базується на наявності достатнього капіталу, який забезпечує захист від ризиків і створює можливості для розвитку. ПАТ АБ «Південний» має досить збалансовану структуру капіталу, але потребує більш гнучкого управління ліквідністю, зокрема, подовження строків залучених ресурсів. Управління кредитними ризиками — це критично важливий напрям, що дозволяє мінімізувати втрати від проблемних позичальників. Впровадження сучасних аналітичних інструментів і скоринг-систем допоможе банку краще оцінювати ризики і підвищувати якість кредитного портфеля.

Операційна ефективність багато в чому залежить від ступеня автоматизації бізнес-процесів, рівня кваліфікації персоналу, а також організації роботи. Інвестиції в ІТ-рішення і цифровізацію дозволяють знизити витрати, покращити якість обслуговування та збільшити швидкість реакції на запити клієнтів. Інновації та розробка нових продуктів є одним із ключових драйверів росту конкурентоспроможності, адже сучасний клієнт очікує комплексного підходу і зручних цифрових сервісів.

Зовнішнє середовище створює додаткові виклики та можливості. Серед найважливіших зовнішніх факторів можна виділити макроекономічні умови, включаючи інфляцію, коливання валютних курсів та загальну економічну

стабільність. Вони впливають на попит на банківські продукти і рівень ризиків. Регуляторна політика Національного банку України також формує рамки діяльності, встановлюючи вимоги до капіталу, ліквідності та звітності. Технологічний розвиток диктує необхідність постійного оновлення сервісів і впровадження інновацій. Конкурентне середовище в Україні залишається досить насиченим, тому ПАТ АБ «Південний» повинен активно адаптуватися до змін, щоб не втратити позицій.

Для більш детального дослідження конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний» було проведено SWOT-аналіз, який визначає сильні та слабкі сторони банку, а також оцінити можливості розвитку та загрози, які супроводжують діяльність банку (табл. 3.2).

ПАТ «АБ «Південний» демонструє стійкі позиції у сегменті обслуговування малого та середнього бізнесу, що забезпечує стабільні доходи та є одним із ключових чинників прибутковості банку. Високий рівень капіталізації створює надійну фінансову основу для подальшого зростання, у тому числі за рахунок розширення обсягів активних операцій. Суттєва концентрація мережі відділень у південному регіоні сприяє ефективному охопленню локального ринку. До переваг банку також слід віднести професійну управлінську команду та позитивну ділову репутацію серед регіональних клієнтів.

Разом з тим, ПАТ «АБ «Південний» має низку слабких сторін. Зокрема, вузька регіональна присутність обмежує географію впливу та знижує потенціал розширення ринку. Недостатній рівень цифровізації банківських продуктів та сервісів стримує залучення молодшої клієнтури, яка надає перевагу дистанційному обслуговуванню. Додатковим викликом є значна залежність від корпоративного сектору, що підвищує ризики в умовах економічної нестабільності. Бренд банку залишається маловідомим за межами південного регіону, що ускладнює конкуренцію на національному рівні.

Важливо оптимізувати структуру балансу. Зменшення частки проблемних кредитів шляхом удосконалення кредитного скорингу дозволить знизити ризики і підвищити якість активів. Для цього потрібно інвестувати в аналітичні системи, що дозволять більш точно оцінювати кредитоспроможність позичальників і оперативно реагувати на зміни їх фінансового стану. Одночасно рекомендується збільшувати

залучення довгострокових депозитів, що зменшить ризики ліквідності і створить стабільну базу для кредитування. Підвищення частки кредитних продуктів з високою рентабельністю дозволить покращити фінансові результати банку і розширити спектр пропозицій для клієнтів.

Перспективи розвитку ПАТ «АБ «Південний» пов'язані насамперед із розширенням присутності на ринку через цифрові канали обслуговування. Впровадження цифрових технологій і автоматизації бізнес-процесів здатне суттєво знизити операційні витрати, скоротити час обслуговування і підвищити загальну продуктивність. Крім того, оптимізація внутрішніх процесів управління, включно з покращенням організації роботи та підвищенням кваліфікації персоналу, сприятиме зміцненню позицій банку на ринку. Важливо приділити увагу формуванню корпоративної культури, орієнтованої на якість і клієнтоорієнтованість. Крім того, банк має потенціал до розширення пакету послуг для малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері кредитування, факторингу та лізингу. Використання державних програм підтримки підприємництва також може стати ефективним інструментом залучення клієнтів.

Велика увага має бути зосереджена на розвитку інноваційних продуктів і сервісів. ПАТ АБ «Південний» слід активно впроваджувати мобільні додатки, онлайн-сервіси, системи персоналізації пропозицій на основі аналізу великих даних. Розширення спектру послуг для різних сегментів клієнтів, особливо малого і середнього бізнесу, дозволить залучити нових клієнтів і підвищити лояльність існуючих.

Окрім зазначених аспектів, слід звернути увагу на сучасні тенденції. Зокрема, вплив ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) стає все більш актуальним. Запровадження принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності, етичного управління та соціальної відповідальності не лише покращує репутацію банку, а й відкриває доступ до нових джерел фінансування і сприяє залученню клієнтів, які цінують відповідальний бізнес. Для ПАТ АБ «Південний» важливо розробити та впровадити стратегію ESG, що інтегрується у загальну політику банку.

Також сучасні технології великого обсягу даних та штучного інтелекту дозволяють значно підвищити персоналізацію клієнтського досвіду. Використання аналітичних інструментів для глибшого розуміння потреб клієнтів, прогнозування їх поведінки та створення персоналізованих пропозицій сприяє зростанню лояльності та збільшенню доходів банку.

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз ПАТ АБ «Південний»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність стійкої клієнтської бази, зокрема у сегменті малого та середнього бізнесу.</li> <li>- Високий рівень капіталізації та достатність регулятивного капіталу.</li> <li>- Конкурентоспроможна тарифна політика для юридичних осіб.</li> <li>- Наявність розгалуженої мережі відділень у південному регіоні України.</li> <li>- Досвідчений менеджмент та позитивна ділова репутація на регіональному ринку.</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вузька регіональна спеціалізація, обмежена присутність у центральних та західних регіонах.</li> <li>- Обмежений асортимент інноваційних банківських продуктів для фізичних осіб.</li> <li>- Відносно низький рівень цифровізації банківських послуг порівняно з лідерами ринку.</li> <li>- Значна залежність від корпоративного сектору, що підвищує ризики концентрації.</li> <li>- Недостатній рівень впізнаваності банку на національному рівні.</li> <li>- Велика частка проблемних кредитів</li> </ul> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення діяльності за рахунок відкриття онлайн-філій та цифрових сервісів.</li> <li>- Активізація співпраці з фінтех-компаніями з метою впровадження нових продуктів.</li> <li>- Розвиток екосистеми для МСБ, включаючи.</li> <li>- Залучення нових клієнтів за рахунок покращення мобільного банкінгу та введення нових функцій, таких як кешбек.</li> <li>- Використання державних програм підтримки підприємництва як каналу залучення клієнтів.</li> <li>- Розробка ESG-стратегії та впровадження її в діяльність банку</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення конкуренції з боку державних та міжнародних банків.</li> <li>- Макроекономічна нестабільність, інфляційні та валютні ризики.</li> <li>- Зростання ризиків неплатоспроможності корпоративних позичальників.</li> <li>- Воєнна агресія Російської Федерації та ризики фізичного знищення банківської інфраструктури.</li> <li>- Посилення регуляторного тиску з боку НБУ та міжнародних органів.</li> </ul>                                                                                         |

Джерело: складено автором на основі [8; 62]

Розширення співпраці з фінтех-компаніями через відкриті банківські платформи (Open Banking) і API-інтеграції відкриває нові можливості для швидкого впровадження інноваційних продуктів і сервісів, а також дозволяє залучати нових клієнтів і знижувати операційні витрати. ПАТ АБ «Південний» варто активно працювати у цьому напрямі.

Водночас банк стикається з низкою зовнішніх загроз. Однією з основних є нестабільна макроекономічна ситуація в країні, яка супроводжується високими темпами інфляції, коливаннями валютного курсу та низьким рівнем платоспроможності позичальників. Воєнна агресія росії становить пряму загрозу для фізичної безпеки інфраструктури банку та стабільності діяльності. Посилення конкуренції з боку державних і міжнародних банків, а також посилення регуляторного контролю з боку НБУ, вимагають від банку додаткових зусиль і фінансових витрат для підтримання відповідності вимогам.

Окрім цього, посилення системи управління ризиками також є невід'ємною складовою стратегії розвитку. Вдосконалення моделей оцінки кредитного ризику, розвиток внутрішнього аудиту і контрольних процедур дозволять ефективно виявляти і мінімізувати ризики. Постійний моніторинг ринкових змін і адаптація до нових умов забезпечать стійкість банку в складних макроекономічних обставинах.

Підсумовуючи, можна виділити наступні ключові напрямки покращення конкурентоспроможності банку:

- Оптимізація структури балансу для підвищення фінансової стійкості.
- Підвищення операційної ефективності через цифровізацію та автоматизацію.
- Розвиток інноваційних продуктів і сервісів.
- Посилення системи управління ризиками.
- Покращення якості обслуговування і клієнтоорієнтованості.

Підвищення конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний» в банківській системі України є комплексним завданням, що потребує системного підходу та стратегічного планування. Врахування як внутрішніх особливостей діяльності банку, так і зовнішніх викликів ринку дозволяє розробити ефективні рекомендації, спрямовані на зміцнення фінансової стабільності, підвищення прибутковості та створення стійких конкурентних переваг.

Інвестиції у цифрові технології та інновації, удосконалення систем управління ризиками і покращення клієнтського сервісу є основними факторами успіху в умовах сучасної конкуренції. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить

ПАТ АБ «Південний» не тільки зберегти, а й посилити свої позиції на ринку, підвищити довіру клієнтів і забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

### **Висновок до розділу 3**

У третьому розділі дипломної роботи було розглянуто шляхи підвищення конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний» на основі всебічного аналізу макроекономічного середовища України, внутрішнього потенціалу банку та зовнішніх викликів. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати конкретні рекомендації щодо зміцнення ринкових позицій банку з урахуванням сучасних тенденцій у фінансовому секторі.

Виконаний макроекономічний аналіз показав, що у 2023–2025 роках Україна поступово виходила з кризи, спричиненої повномасштабною війною. Зростання ВВП з 5,2 до 7,6 трлн грн, контрольована інфляція, зниження облікової ставки та позитивна динаміка платіжного балансу вказують на стабілізацію економіки та поступовий вихід з кризи. Разом з тим, зберігаються ризики, такі як девальвація гривні, нарощення державного боргу, нестабільність прямих іноземних інвестицій. Ці макроекономічні фактори мають прямий вплив на діяльність банків, зокрема на їхню ліквідність, кредитну політику та вартість ресурсів. Конкурентоспроможний банк у такому середовищі має вміти адаптуватися до змін, управляти ризиками і ефективно використовувати можливості зовнішнього середовища.

У межах розділу 3 було проаналізовано фінансову динаміку ПАТ АБ «Південний». Встановлено позитивну тенденцію до зростання ROA і стабілізації ROE, що свідчить про ефективніше використання ресурсів банку.

Окрім цього, визначено основні внутрішні фактори, що формують конкурентоспроможність. В них увійшли фінансова стійкість, якість управління ризиками, операційна ефективність, інноваційність та рівень клієнтського сервісу. До

зовнішніх факторів включені макроекономічна стабільність, регуляторна політика, конкурентне середовище та технологічні зміни.

На основі аналізу сформульовано комплекс рекомендацій для ПАТ АБ «Південний». Серед ключових напрямів можна виділити наступні:

- Оптимізація структури балансу, зокрема зменшення частки проблемних кредитів, збільшення довгострокових депозитів, орієнтація на прибуткові сегменти;
- Підвищення операційної ефективності через цифровізацію, автоматизацію, оптимізацію процесів;
- Розвиток інноваційних продуктів, персоналізованих сервісів, мобільних додатків;
- Впровадження ESG-принципів, зокрема екологічної, соціальної та управлінської відповідальності;
- Використання Big Data та AI для прогнозування поведінки клієнтів, скорингу і персоналізації пропозицій;
- Співпраця з фінтех-компаніями в рамках Open Banking.

У підсумку, реалізація запропонованих заходів дозволить ПАТ АБ «Південний» не лише адаптуватися до складного зовнішнього середовища, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги. Комплексна стратегія розвитку, що включає технологічні інновації, фінансову гнучкість та орієнтацію на клієнта, є запорукою збереження і посилення позицій банку в сучасній конкурентній банківській системі України.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність банків відображає рівень ефективності їх функціонування та здатність досягати стратегічних цілей в умовах ринкової боротьби. В умовах соціально-політичної нестабільності та економічної невизначеності особливої актуальності набуває формування стійких конкурентних переваг, які дозволяють банківській установі виокремлюватися серед інших учасників ринку та забезпечувати свою життєздатність у довгостроковій перспективі. З огляду на посилення конкуренції у банківському секторі, що спостерігається останніми роками, виникає об'єктивна потреба у вирішенні комплексу завдань, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій вітчизняних банків.

Було здійснено комплексне дослідження конкурентоспроможності банківських установ України, зокрема на прикладі ПАТ АБ «Південний». Теоретичне обґрунтування поняття конкурентоспроможності, аналіз сучасного стану банківського сектору та формування практичних рекомендацій дозволили зробити низку важливих висновків та сформулювати конкретні напрями підвищення ефективності функціонування банку в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

У першому розділі було розглянуто поняття конкурентоспроможності банку та проаналізовано основні підходи до її оцінювання. Як висновок, конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, яка відображає здатність банку ефективно працювати на ринку, протистояти викликам середовища та досягати стратегічних цілей. Узагальнено чинники, що формують конкурентоспроможність, зокрема фінансову стійкість, рентабельність, якість обслуговування, інноваційність, гнучкість управління, а також розглянуто методи оцінки — порівняльний, інтегральний, CAMELS, SWOT та інші.

У другому розділі досліджено стан конкуренції в банківському секторі України, рівень концентрації ринку та динаміку основних фінансових показників банків. Застосовано модель «надійність–прибутковість» для оцінки конкурентних позицій 11

банків, серед яких детально проаналізовано позиції ПАТ АБ «Південний». Аналізуючи показники діяльності ПАТ АБ «Південний», у 2025 році спостерігалось зростання як показників надійності, так і прибутковості, що свідчить про прогрес у зміцненні ринкових позицій банку.

У третьому розділі проведено макроекономічний аналіз середовища, в якому функціонують банки, зокрема оцінено ВВП, інфляцію, облікову ставку, обсяги прямих іноземних інвестицій, валютний курс, державний борг, платіжний баланс та грошову масу у 2023–2025 роках. Завдяки проведеному аналізу визначено, що банківська система функціонувала в умовах поступової стабілізації, але залишалася вразливою до зовнішніх і внутрішніх ризиків. На основі проведеного дослідження сформовано низку практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ АБ «Південний». Зокрема, акцент зроблено на необхідності цифровізації, оптимізації балансу, вдосконаленні управління ризиками, розвитку клієнтоорієнтованих сервісів, впровадженні інноваційних продуктів та інтеграції принципів сталого розвитку (ESG).

Загалом, проведене дослідження підтвердило, що конкурентоспроможність банків є динамічним показником, який формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Її забезпечення потребує комплексного підходу, стратегічного планування, постійної адаптації до ринкових умов, а також активного впровадження технологічних та управлінських інновацій. Запропоновані заходи можуть бути використані як практичні інструменти підвищення ефективності діяльності не лише ПАТ АБ «Південний», а й інших банківських установ України в умовах конкурентного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 1979, vol. 57, no. 2, pp. 137–145.
2. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.
3. Tirole J. The Theory of Industrial Organization. Cambridge: MIT Press, 1988. 479 p.
4. Барановський О. Регулювання і нагляд у банківській сфері. Вісник НБУ, 2010, № 5, с. 6–11.
5. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://surl.li/nfdxeb>
6. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://surl.li/qsaulk>
7. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: постанова Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368. URL: <https://surl.li/lhayti>
8. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>
9. Золотарьова О. В., Гура С. О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. Інвестиції: практика та досвід, 2016, № 3, с. 34–37.
10. Івасів І., Корнилюк Р. Вплив іноземних банків на банківську систему України. Вісник НБУ, 2011, № 10, с. 84–91.
11. Огородник В. В. Кредитно-інвестиційна діяльність банків України за умов фінансової нестабільності та фактори впливу на неї. Регіональна економіка, 2012, № 2, с. 161–169.
12. Карась П., Приходько Н. Оцінка впливу ресурсного потенціалу банків на їх кредитно-інвестиційний портфель. Економіст, 2015, № 6, с. 24–27.
13. Карбівничий І. В. Механізм формування та реалізації кредитної політики банку: дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Суми, 2011. 216 с.

14. Колодізев О. М., Власенко Н. М. Кредитно-інвестиційна діяльність банків України: сучасний стан і перспективи розвитку. Бізнес-інформ, 2013, № 11.
15. Крухмаль О. В., Барановська О. А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. Ефективна економіка, 2014, № 5. URL: <https://surl.li/cmztgn>
16. Облікова ставка НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
17. Разінькова М. Ю., Небаба Н. О., Єгіазарян Р. Г. Оцінка конкурентоспроможності банківської системи України в контексті інтеграції в ЄС. Агросвіт, 2018, № 20, с. 31–36.
18. Сало І. В., Мирошніченко О. В. Система управління конкурентоспроможністю банку. Актуальні проблеми економіки, 2012, № 5, с. 279–286.
19. Антимонопольний комітет України. URL: <https://amcu.gov.ua/>
20. Акціонерний банк «Південний». Окрема проміжна скорочена фінансова звітність станом на 31 березня 2023 року. URL: [https://bank.com.ua/uploads/10/52081-zvit\\_za\\_1\\_kvartal\\_2023r.pdf](https://bank.com.ua/uploads/10/52081-zvit_za_1_kvartal_2023r.pdf)
21. Національний банк України. Річний звіт за 2023 рік. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2023.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf)
22. Банки заробили удвічі більше у 2023 році: це новий рекорд. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/banks-incomes-2023-10>
23. Брітченко І. Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, 2015, вип. 1(1), с. 176–179.
24. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Економіка та держава, 2023, № 2, с. 60–65. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No2/60.pdf>
25. Веселий І. О. Конкурентоспроможність цифрових банків в умовах цифровізації. Економічні науки, 2024, № 6, с. 107–115. URL: <https://surli.cc/tlmxku>
26. Аналіз сучасного стану банківської системи України. Простір економіки, 2023, № 2, с. 137–145. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1372>

- 27.Обережний оптимізм. Огляд ринку фінансових послуг в 2023 році. LCF. URL: <https://surl.li/dnginc>
- 28.25 провідних банків України 2023. BanksRating. URL: <https://surl.li/ofzrop>
- 29.Dao L. K. O., Pham T. T., Nguyen V. C. Factors Affecting the Competitive Capacity of Commercial Banks: A Critical Analysis in an Emerging Economy. International Journal of Financial Research. 2020. vol. 11. no. 4. P. 241–254.
- 30.Skvarciany V., Jurevičienė D., Iljins J., Gaile-Sarkane E. Factors influencing a bank's competitive ability: the case of Lithuania and Latvia. Oeconomia Copernicana, 2018, vol. 9, no. 1, P. 7–28.
- 31.Капушак В. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність банківського сектору на тлі кризових явищ національної економіки України. Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017, вип. 14, ч. 1.
- 32.Гірченко Т. Д., Петелькіна Ю. О. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття конкурентоспроможності банківської системи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2014.№ 17 (т. 2).
- 33.Шпиг Ф. І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2006. т. 16. с. 57–63.
- 34.Кузьо Н., Косар Н., Питуляк Н. Напрями підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України на основі їх оцінювання. Економіка та суспільство. 2024. № 64.
- 35.Неізнана О. В., Гетьманенко А. А. Оцінка та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності українських банків в сучасних умовах. Ефективна економіка, 2012, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1659>
- 36.Торяник Ж. І., Копилець В. І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. Економіка і суспільство, 2018, вип. 19, с. 1189–1197. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/178.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/178.pdf)

37. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Питуляк Н. С. Підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України: обґрунтування напрямів та заходів. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2023, № 2 (39), с. 30–36. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-5>
38. Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 776 с.
39. Гасій О., Скорба О., Рошко Н. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. Економіка та суспільство, 2024, № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>
40. Окрепкий, Р. Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. Ростислав Богданович Окрепкий, Оксана Феліксісмівна Мигаль. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.
41. Даниліна С.О. Система показників концентрації економіки. URL: <https://surl.li/sovuvh>
42. Уманців Ю.М. Регулювання конкуренції на ринку банківських послуг. URL: <https://surl.li/qjaqaz>
43. Науменко С.Г., Лісовол О.М. Нормативно-правове регулювання конкуренції на ринку банківських послуг. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/51.pdf>
44. Офіційний сайт Світового банку в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
45. Дослідження ринку банківських послуг: бар'єри на шляху розвитку конкуренції. Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. URL: <https://surl.li/rowefa>
46. Тігіпко С.Л. Державне регулювання банківської конкуренції: проблеми теорії та практики. URL: <https://surl.li/lyveab>
47. Радінова І.Ф., Усик В.І. Макроекономічний аналіз національної економіки. URL: <https://surl.lu/vnfhfh>

- 48.Хворост Т.В. Стан конкурентоспроможності національної економіки України. Економіка і суспільство. 2017. №10. С. 145–150
- 49.Брояка А.А. Аналіз основних макроекономічних індикаторів соціально-економічного розвитку України. Проблеми економіки. 2018. №1. С. 42–48.
- 50.Радова Н.В. Передумови забезпечення конкурентоспроможності банків України. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 659–664
- 51.Олешчук О. Оцінка рівня конкурентоспроможності банківських послуг для фізичних осіб. Фінанси, облік і аудит. 2017. №2. С. 45–52.
- 52.Вовк В.Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2011. Спецвипуск 33. Ч. 2. С. 23–27.
- 53.Приходько Є.А. Методи оцінки конкурентоспроможності банку на депозитному ринку // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. С. 785–789.
- 54.Базадзе К. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків (на прикладі банків у харківському регіоні). Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1 (8). С. 44–53.
- 55.Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
- 56.Офіційний сайт НАБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html>
- 57.Національний банк України. Статистика. Макроекономічні показники. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
- 58.Begimkulov, E. Competitiveness in Banking Sector: A Systematic Literature Review.. 2022. URL: <https://surl.li/cytlqs>
- 59.Azzabi, A., Lahrichi, Y. Bank Performance Determinants: State of the Art and Future Research Avenues. New Challenges in Accounting and Finance, Vol. 92023. P. 26-41. URL: <https://doi.org/10.32038/NCAF.2023.09.03>
60. Крупка М., Андрущак, Є. Пайтра Н. та ін. Банківська система : підручник за ред. д-ра екон. наук, проф. Крупки М.. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. 2023. 524 с.

- 61.Безус Р.М., Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Донських А.С., Воловик Д.В..  
Маркетинг у банках: навч.посібник. Дніпро:Журфонд, 2019. 320 с.
62. Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний». URL: <https://bank.com.ua/>
- 63.Лучко М. Р. , Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль. ТНЕУ. 2016. 304 с.
- 64.Жердецька Л. В. Татарова О. С. Неструктурні моделі оцінки конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг України Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія історія. 2009. №12 (90). С. 44-53.
- 65.Савлук М. І., Мороз А. М., Лаврушин О. І. Гроші та кредит. Київ КНЕУ 2020 580 с.
- 66.Зверяков М.І. Коваленко В.В., Сергеева О.С. Управління фінансовою стійкістю банків: підручник. Одеса: Видавництво «Атлант», 2014. с. 485
- 67.Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 280 с.