

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ БАНКУ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Олексій ВОРОБЕЙ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Наталя ДУБРОВА**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ВОРОБЕЙ ОЛЕКСІЙ ВАСИЛЬОВИЧ**

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення системи управління конкурентоздатністю банку»  
**Науковий керівник:** Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти АТ «АБ «РАДАБАНК»», документи, які регламентують діяльність банку, дані офіційного сайту
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
  1. Теоретичні аспекти управління конкурентоздатністю банку
  2. Оцінка конкурентоздатності банківської установи
  3. Напрями покращення конкурентоздатності банкуВисновки та пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
  1. Різновиди підходів до уточнення поняття «конкуренція».
  2. Трактуювання поняття «конкурентоздатність банку».
  3. Ієрархія сутності категорії «конкурентоздатність».
  4. Стратегії для керування конкурентоспроможністю банку.
  5. Умови використання основних конкурентоспроможних стратегій у банківських фінансових установах.
  6. Сукупність методів оцінки конкурентоспроможності банку.
  7. Організаційно-економічна структура АТ «АК «Радабанк»».
  8. Основні банківські послуги АТ «АК «Радабанк»».
  9. Динаміка активів балансу АТ «АК «Радабанк»» за 2019-2023 рр., тис.грн.
  10. Динаміка зобов'язань та забезпечень АТ «АК «Радабанк»» за 2019-2023 рр., тис.грн.
  11. Динаміка власного капіталу АТ «АК «Радабанк»» за 2019-2023 рр., тис.грн.
  12. Динаміка доходів і витрат АТ «АБ «Радабанк»» за 2019-2023 рр., тис.грн.
  13. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та рентабельності АТ «АБ «Радабанк»» за 2019-2023 рр.
  14. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та рентабельності АТ «АБ «Радабанк»» за 2019-2023 рр.
  15. Рейтинг стійкості банків за 2023 р. за даними порталу «МинФин». Порівняльна характеристика сторін для SWOT-аналізу АТ «АБ «РАДАБАНК» та інші.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в фермерських підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олексій ВОРОБЕЙ

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

Наталя ДУБРОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ БАНКУ	6
1.1. Сутність поняття «конкурентоздатність» банку	6
1.2. Методичні засади управління конкурентоздатністю в банку	13
1.3. Методи оцінки конкурентоздатності банківської установи	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	23
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК»»	23
2.2. Оцінка конкурентоздатності АТ «АБ «РАДАБАНК»»	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ БАНКУ	38
3.1. Стратегічні методи, спрямовані на підвищення продуктивності управління конкурентоздатністю банківської установи	38
3.2. Способи підвищення конкурентоздатності банківських установ в кризових умовах	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	59

## ВСТУП

Сьогодні збільшення конкуренції в банківському секторі обумовлене багатьма факторами, такими як пошук нових ринків збуту, залучення клієнтів та боротьба за кращі позиції на ринку. Це стимулює науковців до пошуку нових підходів та стратегій, які допоможуть банкам здобути конкурентні переваги у сфері фінансових послуг. Дослідження показують, що не існує єдиної універсальної моделі управління конкурентоздатністю банків, яка б підходила для всіх ситуацій, як в Україні, так і в інших країнах. Це робить цю проблему досить актуальною і вимагає подальших досліджень.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних та практичних аспектів сучасного управління конкурентоздатністю банку, а також визначення напрямків підвищення ефективності такого управління шляхом аналізу впливу різних факторів. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- комплексно обґрунтувати поняття конкурентоздатності банку, щоб чітко визначити його сутність;
- розглянути методичні засади управління конкурентоздатністю банку, щоб визначити ефективні інструменти та стратегії;
- надати оцінку сучасного стану конкурентоздатності банків України, аналізуючи їхню діяльність та показники;
- провести дослідження конкурентоспроможності банків України за їхнім продуктовим рядом, щоб визначити сильні та слабкі сторони.
- застосувати матричний аналіз конкурентоздатності банку;
- запропонувати методику оцінки конкурентоздатності банку.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоздатністю банку, а предметом - наявність у банка властивостей для перемоги у конкурентній боротьбі.

Під час дослідження використовувалися різноманітні загальнонаукові методи, такі як теоретичне узагальнення, порівняння, систематизація, аналіз та

синтез, індукція та дедукція, а також матричні методи оцінки конкурентної стратегії банку.

Інформаційною базою для наукового дослідження стали чинні законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики та Національного банку України, а також документи Асоціації українських банків. Крім того, були використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемам управління конкурентоспроможністю банків.

У результаті дослідження розроблено методику оцінки конкурентоздатності для АТ «АК «Радабанк»», яка сприятиме своєчасному виявленню конкурентних переваг.

Отримані результати дослідження можуть бути рекомендовані до використання в банківських установах для розробки нових методичних підходів до оперативного управління з метою поліпшення конкурентоздатності банку.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ БАНКУ

### 1.1. Сутність поняття «конкурентоздатність» банку

З конкуренцією на ринку банківського сектору в Україні пов'язана вже довга і важка історія розвитку. Навіть у сучасний час банківські установи мають труднощі у досягненні потрібного рівня конкурентоспроможності через різноманітні фактори, особливо в міжнародному контексті. Однією з причин може бути неспроможність вітчизняних комерційних банків ефективно використовувати прибуткові методи управління. Варто зазначити, що банківська конкуренція є одним з аспектів ринкової конкуренції.

Для розуміння особливостей конкурентоздатності банків важливо визначити сутність поняття «конкуренція». Конкуренція є ключовим терміном у ринковій економіці, а її зростання за останні роки стало дуже відчутним. Добре відомим прикладом відсутності конкуренції є колишній пострадянський простір, де держава була лідером. Термін "конкуренція" сформувався у економічній літературі з німецького «*konkurrenz*» або англійського термін «*competition*» і «конкуренція» мають латинське коріння «*concurro*», що означає як злиття і взаємне проникнення, так і зіткнення. Це визначення становить основу розуміння конкуренції в економічній літературі.

Хоча точне походження терміна «конкуренція» невідоме, існують кілька підходів до його розуміння. Загалом, ідея злиття і зіткнення відображає дві сторони конкуренції - з одного боку, це процес взаємодії між учасниками ринку, який може призвести до спільних стратегій або партнерств; з іншого боку, це також може бути процесом зіткнення і боротьби за ресурси, ринки і переваги.

Розкриття сутності поняття «конкуренція» відіграло ключову роль у розвитку економічної теорії. Хоча перший автор цього терміну залишається

невідомим, розуміння конкуренції еволюціонувало в економічній літературі через різноманітні підходи та інтерпретації.



Рис. 1.1. Різновиди підходів до уточнення поняття «конкуренція»

Вивчення конкуренції в теорії економіки розпочалося ще у XVIII столітті, коли класики економічної науки, наприклад, Адам Сміт, розглядали її як сферу взаємодій між продавцями та споживачами, де вони змагаються за вигідні умови угоди. Згідно з принципом "невидимої руки", конкуренція стимулює підприємців до впровадження нових технологій та оптимізації виробництва для досягнення економічних цілей.

У капіталістичному способі виробництва конкуренція стає основним фактором і набуває найбільшого розгалуження. На фінансовому ринку вона полягає у змаганні за максимальний прибуток.

Деякі вчені, такі як Т.В. Осовська та О.О. Юшкевич, розглядають конкуренцію як стимул для інновацій та впровадження нових ідей, але для інших вона може призводити до неефективності та втрати інтересу до продуктивної праці. За словами О. Мельничука, конкуренція є безкомпромісною боротьбою між виробниками за кращі умови виробництва та реалізації товарів з метою отримання більш високих прибутків.

Згідно з офіційним визначенням, поняття «конкуренція» українським законодавством регулюється законами «Про захист економічної конкуренції» та «Про обмеження монополізму та запобігання недобросовісній конкуренції у підприємницькій діяльності», мають різні підходи до регулювання



конкурентної діяльності. У першому законі конкуренція визначається як боротьба між суб'єктами господарювання за переваги шляхом власних зусиль, що дозволяє споживачам та іншим суб'єктам господарювання обирати серед кількох продавців або покупців, при цьому жоден окремий суб'єкт господарювання не має можливості контролювати умови обігу товарів на ринку [6].

Разом з поняттям «конкуренція» пов'язаний термін «конкурентоздатність». Конкурентоздатність визначається як здатність конкурувати з аналогічними суб'єктами на ринку. Це означає, що можна оцінити конкурентоздатність будь-якої організації шляхом порівняльного аналізу, який відображає переваги чи недоліки її діяльності у порівнянні з конкурентами протягом певного періоду часу за рядом показників. У банківському секторі конкуренція має свої особливості.

Відповідно до офіційного визначення, поняття «конкуренція» українським законодавством регулюється двома законами «Про обмеження монополізму та запобігання недобросовісній конкуренції у підприємницькій діяльності» регулює відносини, що стосуються заборони недобросовісної конкуренції та обмеження монопольних практик у сфері підприємницької діяльності. Згідно із Законом «Про захист економічної конкуренції», конкуренція - це боротьба між суб'єктами господарювання за отримання переваг завдяки власним досягненням

Термін «конкурентоздатність» пов'язаний із сутністю конкуренції. Він визначає здатність організації витримувати конкуренцію відносно аналогічних суб'єктів. Це можна оцінити через комплексну порівняльну атестацію, яка відображає рівень привілегій сукупності оцінних знаків діяльності, що визначають успіх на певному ринку за певний період часу з урахуванням кількості показників конкурентів.

У банківському секторі конкуренцію розглядають як змагання між учасниками ринку, під час якого вони формують конкурентні переваги для своїх продуктів і послуг з метою залучення найпривабливіших сегментів

споживачів. Законодавство України, зокрема Закон «Про банки і банківську діяльність», також сприяє створенню умов для конкурентної боротьби на ринку банківських послуг, проте більша увага приділяється саме споживачам цих послуг як об'єкту конкуренції. Щодо трактування поняття конкурентоздатності, думки вітчизняних науковців різняться, як показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «конкурентоздатність банку»

Автор	Визначення
Заруба Ю.О.	відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища»
Федулова Л. Волощук І.	це здатність банку витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку
Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В.	являє собою найважливіший елемент стратегічного управління діяльності банку, а результати її оцінки виступають передумовою як планування, так і цілей, що визначаються у результаті здійснення процесу стратегічного планування
Лютий І.О., Солодка О.О.	рівень їх готовності ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, вбезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціальне-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам
Котковський В.С., Коваленко Д.В.	здатність витримувати конкуренцію на банківському ринку, при цьому забезпечуючи фінансову стійкість, з урахуванням політичних, економічних та соціальних факторів впливу
Мірошниченко О.В.	процес суперництва, що здійснюється в динаміці між суб'єктами банківського ринку (тобто чи між продавцями банківських послуг в особі банків, небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових установ, чи між їх покупцями в особі підприємств та домогосподарств), одночасно зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети, в ході якого дані суб'єкти прагнуть забезпечити своє положення на цьому ринку

Думки вчених стосовно визначення «конкурентоздатність банку» підкреслюють, що це сутність полягає у здатності банку використовувати свої переваги та особливості для досягнення успішності у конкурентному середовищі банківського ринку. Унікальність конкурентоспроможного банку виявляється у його здатності ефективно впроваджувати конкурентні продукти

на ринку банківських послуг з метою досягнення високих результатів у майбутньому. При цьому враховується соціально-політичний та економічний контекст країни.

Погляди вчених на конкурентоздатність банку вказують на її здатність привертати увагу до своїх продуктів на ринку банківських послуг з метою досягнення успішних результатів у майбутньому. Ця характеристика враховує соціально-політичний та економічний контекст країни.

Показник конкурентоздатності будь-якого банку відображає ефективність його всіх відділів і персоналу, що свідчить про стан його внутрішнього середовища, а також його здатність адаптуватися до змін у зовнішніх факторах впливу. Конкурентоздатність банку насправді відображає ступінь досягнення ним поставлених цілей. Успішність банку у досягненні цих цілей залежить від його здатності адаптуватися до змін у споживчому ринку та зберігати конкурентні переваги відповідно до нових умов та потреб клієнтів.

Конкурентоздатність банку визначається його здатністю ефективно конкурувати на ринку фінансових послуг, залучати та утримувати клієнтів, а також забезпечувати стабільне зростання та прибутковість. В умовах сучасної глобалізації та високої динаміки ринкових змін, питання конкурентоздатності стає особливо актуальним.

Основні фактори конкурентоздатності банку:

1. Фінансова стабільність. Фінансова стабільність банку є ключовим показником його надійності та здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами. Вона визначається такими показниками як капіталізація, ліквідність, рівень непрацюючих кредитів та прибутковість. Високий рівень фінансової стабільності забезпечує довіру клієнтів та інвесторів до банку.

2. Якість обслуговування клієнтів. Якість обслуговування клієнтів включає в себе оперативність, професіоналізм персоналу, доступність послуг та зручність користування банківськими продуктами. Висока якість обслуговування сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та їх лояльності до

банку.

3. Інновації та технології. Впровадження новітніх технологій та інновацій у банківській сфері дозволяє підвищити ефективність операцій, зменшити витрати та запропонувати клієнтам нові, зручніші форми обслуговування. Використання цифрових платформ, мобільних додатків, онлайн-банкінгу та штучного інтелекту є важливим фактором конкурентоздатності сучасного банку.

4. Репутація та імідж. Репутація банку на ринку має значний вплив на його конкурентоздатність. Вона формується на основі досвіду клієнтів, професійної діяльності банку та його соціальної відповідальності. Позитивний імідж має сприяти залученню нової аудиторії клієнтів та підтримці існуючих стосунків.

5. Великий асортимент продуктів та послуг. Широкий спектр певних банківських продуктів та послуг дозволяє банку задовольнити різноманітні потреби клієнтів. Це включає кредитування, депозити, інвестиційні послуги, страхування, консультації тощо. Розширення продуктового ряду забезпечує конкурентні переваги та підвищує привабливість банку для клієнтів.

6. Ефективність маркетингової стратегії. Ефективна маркетингова стратегія допомагає банку залучати нових клієнтів, зміцнювати зв'язки з існуючими та підвищувати свою присутність на ринку. Використання сучасних маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг, партнерські програми та реклама, сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу.

Стратегії підвищення конкурентоздатності банку:

1. Інвестиції в технології. Інвестування в новітні технології та цифровізація банківських процесів дозволяє підвищити ефективність операцій, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Запровадження штучного інтелекту, блокчейну, аналітики великих даних та кібербезпеки забезпечує конкурентні переваги на ринку.

2. Розширення асортименту послуг, таке як впровадження нових

продуктів і сервісів, наприклад, мобільного банкінгу, онлайн-інвестування та індивідуальних фінансових планів, сприяє привертанню нових клієнтів та збільшенню лояльності існуючих. Важливо також враховувати потреби різних сегментів клієнтів та пропонувати індивідуальні рішення.

3. Підвищення якості обслуговування. Постійне вдосконалення якості обслуговування клієнтів, проведення тренінгів для персоналу, впровадження зручних каналів комунікації та зворотного зв'язку допомагають підвищити рівень задоволеності клієнтів.

4. Ефективний маркетинг. Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та підтримку лояльності існуючих. Використання сучасних маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг, партнерські програми та реклама, допомагає банку виділитися серед конкурентів.

5. Управління репутацією. Активна робота над покращенням репутації банку через соціальну відповідальність, екологічні ініціативи, підтримку місцевих громад та прозорість діяльності. Позитивний імідж банку сприяє залученню нових клієнтів та підтримці довіри існуючих.

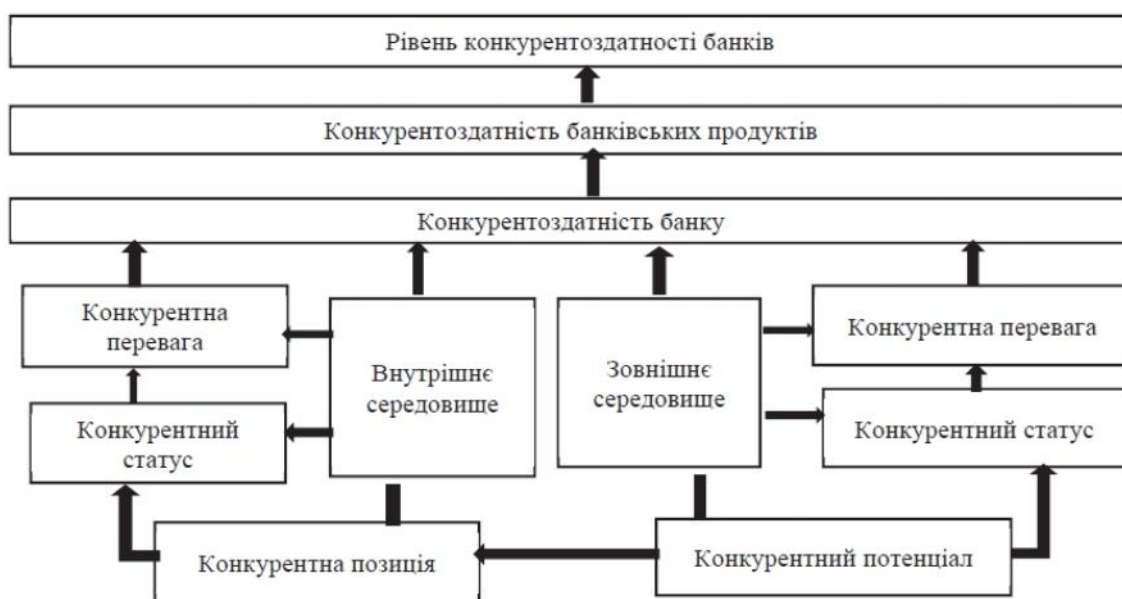


Рис. 1.2. Ієрархія сутності категорії «конкурентоздатність»

Рівень конкурентоздатності будь-якого банку відображає його здатність ефективно керувати всіма відділами та персоналом, що свідчить про стан його внутрішнього середовища, а також про його здатність адаптуватися до змін у зовнішніх умовах. Однак для будь-якого банку важливо бути здатним ефективно та адекватно реагувати на зміни в поведінці та уявленнях клієнтів. Загалом, конкурентоспроможність банку, так само, як і для будь-якої іншої компанії, відображає ступінь досягнення ним своїх поставлених цілей.

Успішність банку у досягненні цих цілей залежить від його здатності адаптуватися до змін у споживчому ринку та зберігати конкурентні переваги відповідно до нових умов та потреб клієнтів.

## **1.2. Методичні засади управління конкурентоздатністю в банку**

Для досягнення конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі важливо, щоб вітчизняні банки постійно вдосконалювали свої підходи до управління конкурентоздатністю. Управління конкурентоздатністю банку полягає в систематичних заходах керівництва, спрямованих на забезпечення його конкурентоздатності в конкретному середовищі. Це включає розробку та впровадження ефективних стратегій та механізмів управління, спрямованих на формування необхідних ресурсів і можливостей для успішної конкурентної боротьби на ринку банківських послуг.

Ці підходи є ключовими для формування теоретичних і методичних основ управління банківською діяльністю. Однак на сучасному етапі особлива увага приділяється підвищенню ефективності функціонування комерційних банків, що вимагає впровадження передових методів управління банківською установою.

Ефективне керівництво діяльністю комерційного банку дозволить швидко реагувати на потреби клієнтів, які є ключовими користувачами банківських послуг. Це в свою чергу сприятиме зміцненню позиції

комерційного банку на ринку банківських послуг та забезпечить його конкурентоздатність.

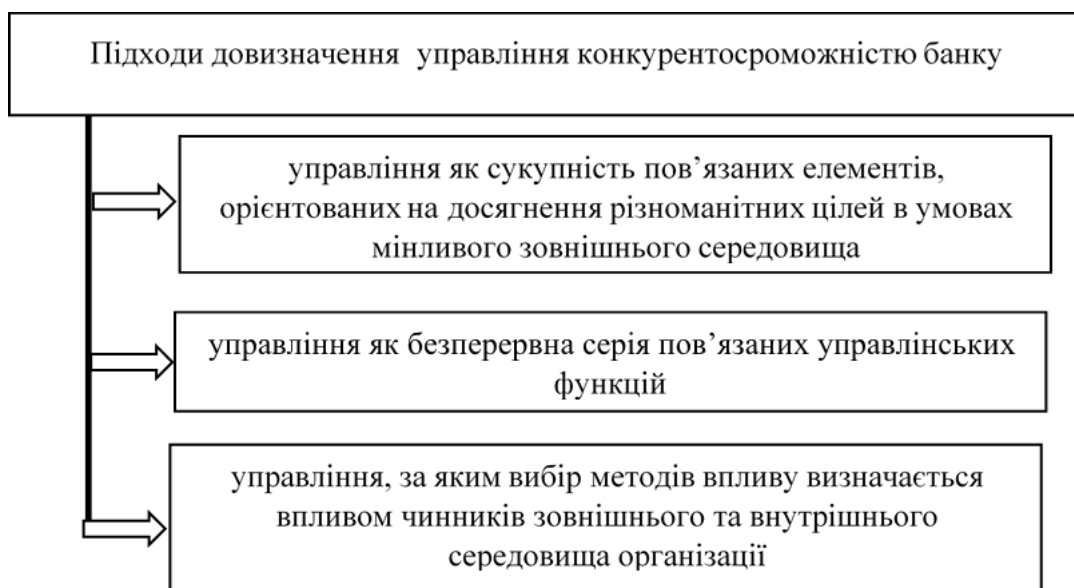


Рис. 1.3. Стратегії для керування конкурентоспроможністю банку

Забезпечення високої конкурентоспроможності банку у сучасних умовах посиленої конкуренції можливе лише за умови розроблення ефективної стратегії та створення комплексної системи управління конкурентним потенціалом. Ця система повинна стати надійним керівним принципом для майбутнього розвитку банку.

У наукових працях Вовка В.Я. було систематизовано методологічні підходи до організації управління конкурентоспроможністю банку. Ці підходи включають:

- Використання комбінації різних методів, таких як системний, ситуаційний, процесний, цільовий, екологічний, потоковий, нормативний та синергетичний, для визначення змісту та значення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку.

- Збір, аналіз, інтерпретація та використання інформації про конкурентне середовище, конкурентну поведінку, конкурентні переваги та конкурентоспроможність банку з метою мотивації стратегічних, тактичних та ефективних рішень.

- Розробка детальних стратегій стратегічного управління

конкурентоспроможністю, що ґрунтуються на сучасних інструментах, методах, моделях та механізмах формування та реалізації конкурентних стратегій, а також технологіях ухвалення стратегічних рішень.

Необхідно мати належно обґрунтовану теоретично-методологічну базу для організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах банківського бізнесу. Ця база повинна включати об'єкт дослідження (стратегічне управління конкурентоспроможністю банку), дисципліну (теорію стратегічного управління) та основні методи дослідження. Ключові аспекти включають прогнозування результатів управлінських рішень з урахуванням впливу на розподіл ресурсів, визначення оперативних зв'язків та формування стратегічних дій персоналу, особливо в умовах невизначеності на конкурентному ринку.

Сформованих стратегічних орієнтирів під час забезпечення стратегічного підвищення конкурентоздатності банку на конкурентному ринку, які враховують ринкові аспекти, такі як обсяг конкурентної позиції на різних сегментах ринку банківських послуг, а також фінансові показники, наприклад, обсяг активів, рівень капіталізації, ресурсна база, кредитний портфель і т.д. Чітко визначених конкретних цілей конкурентного змагання та стратегічного керівництва конкурентоздатністю банку, які відповідають тенденціям змін зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентним здібностям та пріоритетам, а також забезпечують адаптацію до змін умов діяльності та вирішення виникаючих питань з мінімальними втратами.

У процесі формулювання визначень необхідно використовувати методи вираження і структурування протиріч духовної сутності банку та його взаємодії з зовнішнім середовищем. Необхідно чітко виправдати систему переконань стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, яка спрямована на підвищення його конкурентоспроможності через створення ефективної соціально-економічної структури, впровадження та виконання конкурентної стратегії, а також використання ефективних методів ухвалення адміністративних рішень.



Додатково необхідно розробити комплекс конкурентних стратегій, методів, моделей та процедур для ефективного ухвалення та реалізації організаційних рішень в умовах обмежених тимчасових та фінансових ресурсів, з мінімізацією втрат для банку. Управління конкурентоздатністю банку базується на розробці та впровадженні конкурентної стратегії, яка використовує внутрішні стратегічні методи управління та зовнішні інструменти для взаємодії з клієнтами та регуляторами, такими як Національний банк, органи банківського нагляду та інспекції під час фінансово-економічної діяльності.

Для створення конкурентоспроможної стратегії на ринку фінансових послуг потрібно визначити тип стратегії, яку використовує банк у своїй поточній практиці. Існують різні підходи до стратегічного позиціонування фінансових установ на ринку, включаючи лідерство за допомогою мінімізації витрат (ціни), спеціалізацію (диференціацію) у наданні продуктів (послуг) та фокусування на конкретному сегменті ринку. У таблиці 1.2 проведено аналіз можливих стратегій розвитку та їх характерних особливостей в контексті.

Таблиця 1.2

Умови використання основних конкурентоспроможних стратегій у  
банківських фінансових установах

Стратегія	Характеристика стратегії	Недоліки стратегії
Лідерство на основі мінімізації витрат (цін).	Для банку даний тип стратегії буде пов'язаний з тим, що він зосереджує свою увагу на мінімізації вартості своїх послуг за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, зменшення витрат завдяки суттєвому збільшенню надходжень і т. п.	Стратегії диференціації у переважній більшості випадків можливе лише у короткостроковій перспективі.
Спеціалізація (диференціація у наданні фінансових послуг).	Банк повинен пропонувати унікальні продукти високої якості і застосовувати активні маркетингові заходи для того, щоб лідирувати у своїй сфері. Наприклад, надання пільгових кредитів та різноманітних бонусів.	Використання даної стратегії у витратах є обмеженим
Фокусування на визначеному сегменті ринку	Банк має досконально з'ясувати потреби визначеного сегменту ринку за вибраним типом послуг. Концентрація своєї уваги на обраному ринковому сегменті	Опускаються потенційні можливості забезпечення конкурентоспроможності

У цілому науковці визначають кілька видів стратегій, спрямованих на забезпечення необхідного рівня конкурентоздатності банку:

- Стратегії формування конкурентних переваг включають різноманітні підходи: стратегію найнижчих загальних витрат, стратегію диференціації та стратегію зосередження. Перша спрямована на мінімізацію сумарних витрат, друга — на створення унікальних продуктів чи послуг, які відрізняються від аналогічних у конкурентів, а третя — на концентрацію уваги на певному сегменті ринку.

- Стратегії конкурентної позиції можуть бути наступальними, оборонними або комбінованими. Наступальні стратегії орієнтовані на розширення ринку або виведення нових продуктів, оборонні — на захист існуючих позицій на ринку, а комбіновані використовують обидві підходи.

- Стратегії підтримки конкурентоздатності банку ці стратегії охоплюють комплекс заходів, які включають довгострокові плани дій у всіх сферах: фінанси, маркетинг, організація, матеріально-технічна база, розвиток персоналу та інше.

Ці стратегії спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності діяльності банку в умовах посиленої конкуренції на ринку фінансових послуг.

Для банку найбільш важливим є знаходження оптимального балансу між базовими стратегіями конкуренції. Залежно від умов ринку, перспектив банку у даному сегменті, а також рівня конкурентного тиску та вибраних стратегій конкурентів, може бути приділено більше уваги диференціації чи стратегії найнижчих загальних витрат.

Стратегія, що забезпечує конкурентоспроможність, має бути гнучкою, щоб швидко адаптуватися до можливих змін у конкурентному середовищі у майбутньому.

Системний підхід до вибору конкурентоспроможної стратегії передбачає здійснення дій з урахуванням систематичного підходу і зворотного зв'язку на кожному етапі, враховуючи конкурентні пріоритети банку на ринку фінансових послуг. Основними шляхами досягнення цілей є маркетинг, управління, організаційно-технічний та фінансово-економічний розвиток.

Проте впровадження стратегії, спрямованої на досягнення високого рівня конкурентоздатності на будь-якому етапі розвитку, залежить від різноманітних організаційних умов та застосованих підходів. Це свідчить про відсутність універсальної моделі дій і необхідність уважного врахування особливостей банку на кожному етапі стратегічної практики.

Успішне втілення обраної стратегії значною мірою залежить від здатності керівництва визначати та належним чином орієнтувати організаційні зміни, ефективно керувати персоналом і досягати поставлених цілей. Проте, навіть найбільш ретельно розроблена стратегія не може передбачити всіх можливих сценаріїв фінансової установи, тому необхідно постійно оптимізувати її, використовуючи стратегічне бачення та здібності до стратегічного управління.

На сьогоднішній день банківські установи стикаються з безліччю чинників, які ускладнюють їхню конкурентоздатність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Поняття конкурентоздатності банку є складним і

многогранним, оскільки воно охоплює різноманітні аспекти, починаючи від його здатності до ефективного ведення господарської діяльності і закінчуючи досягненням прибутковості надання послуг у умовах жорсткої конкуренції.

Управління конкурентоздатністю банку передбачає виявлення та ефективно впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення його стійкості та успішності на ринку. Ключовою рисою вдалого управління є здатність менеджменту адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також ефективно керувати організаційними та персональними ресурсами.

Однак, навіть найбільш обдумані та ефективні стратегії не завжди здатні передбачити всі можливі сценарії та виклики, з якими може стикнутися банк.

Заради забезпечення стабільності, щоб забезпечити надійність банківської системи та уникнення кризових ситуацій, необхідно вжити комплекс заходів, які спрямовані на підвищення рівня ліквідності та збалансування банківського сектора. Це можуть бути заходи щодо удосконалення нормативно-правового регулювання, підтримки та стимулювання фінансової стійкості банків, а також сприяння розвитку конкурентоздатних банківських послуг.

Отже, вдосконалення конкурентоздатності банків в Україні вимагає комплексного підходу та впровадження системних заходів, спрямованих на підвищення їхньої стійкості та ефективності в умовах змінного середовища.

### **1.3. Методи оцінки конкурентоздатності банківської установи**

До цього моменту не існує стандартів для оцінки конкурентоспроможності банку та його послуг, що пояснюється складністю та різноманіттям продуктів, які надаються більшістю банків. Більшість методів, використовуваних для оцінки рівня конкурентоспроможності банківських послуг, вперше були розроблені для інших галузей економіки.

На основі аналізу наукових підходів до класифікації цих методів можна систематизувати їх усі разом (рис. 1.4). Матричні методи не забезпечують оцінку загального рівня конкурентоспроможності банку, але дозволяють проаналізувати окремі аспекти його діяльності, середовище, в якому він функціонує, його позицію на ринку, а також визначити основні напрямки подальшого розвитку.

Широке використання графічних методів для оцінювання конкурентоздатності підприємств є помітним тенденцією. Графічні методи надають можливість отримати досить повний образ динаміки шляхом використання графічних зображень, таких як різні види діаграм, графіки та рисунки.

Однак варто зазначити, що ці методи не позбавлені недоліків. Зокрема, важливо зазначити, що графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дозволяють отримати повну картину щодо загального рівня цього показника для підприємства, а також не дозволяють прогнозувати майбутні зміни в конкурентоспроможності.

У порівнянні з графічними, індексні методи є більш комплексними в процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Реалізація цих методів, як правило, включає кілька етапів та детальний аналіз різних аспектів конкурентоспроможності.



Рис. 1.4. Сукупність методів оцінки конкурентоспроможності банку.

У цьому контексті, основою для порівняння можуть бути показники галузі, показники найбільш успішного банку на ринку або історичні дані про розвиток та діяльність оцінюваного банку.

Аналітичні або розрахункові методи оцінювання конкурентоздатності банку базуються на проведенні розрахунково-аналітичних операцій з використанням вхідних даних. Ці методи використовуються для оцінки ефективності та конкурентоспроможності банку на ринку. Застосування цих методів може передбачати різноманітні операції, від простих арифметичних розрахунків до складних математичних моделей, в залежності від обраної методики аналізу та потреб конкретної ситуації. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивні та точні результати щодо оцінки фінансового стану

та перспектив розвитку банку. Це через те, що вони спрямовані на аналіз широкого спектру ключових параметрів, які визначають ефективність діяльності підприємства (таблиця 1.5).

Такі методи дозволяють отримати найбільш достовірну та точну інформацію про конкурентоздатність підприємства, виявити його переваги та слабкі сторони порівняно з іншими учасниками ринку. Вони дозволяють провести аналіз на рівні стратегічних та тактичних рішень. Стратегічні методи, такі як модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, дозволяють оцінити позицію підприємства на ринку, його привабливість для споживачів та рівень обсягів збуту, що дає змогу сформулювати напрямки зміцнення конкурентної позиції та вибрати оптимальну стратегію розвитку на довгостроковий період. Тактичні методи дозволяють провести аналіз конкурентних переваг, ефективності конкуренції та конкурентоздатності продукції, що дозволяє приймати певні оперативні управлінські рішення на короткостроковий період.

За допомогою матричних методів можна здійснити маркетингову оцінку ефективності діяльності підприємства, використовуючи двовимірні матриці та наявність достовірної інформації про обсяги виробництва та збуту продукції. Перевагами таких методів є їхня простота та здатність забезпечувати достовірну оцінку конкурентоздатності. Однак недоліками можуть бути обмеженість даних, на основі яких проводиться оцінка, складність врахування темпів зростання ринку та недостатнє урахування різноманітних факторів.

Індексні методи базуються на порівнянні рівня певного показника у звітному періоді з його рівнем у базовому періоді, що дозволяє оцінити вплив обраних чинників на зміну цього показника. До недоліків цих методів належать складність розрахунків і потреба в значному обсязі даних.

Графічні методи мають перевагу у своїй простоті та наочності, які дозволяють легко відображати рівень конкурентоздатності підприємства у вигляді графіків чи діаграм. Однак недоліком цих методів є обмеженість у

врахуванні багатьох факторів та можливість втрати деталізації при великій кількості характеристик.

Щодо кількісних методів оцінки конкурентоздатності, вони використовують відносні показники для визначення рівня конкурентоздатності у різних сферах діяльності. Вони дозволяють оцінити потенціал підприємства у конкурентній боротьбі та прийняти ефективні управлінські рішення на основі отриманих даних. Якісні методи мають свій недолік у суб'єктивності оцінки, оскільки вони ґрунтуються на експертних оцінках, що може призвести до необ'єктивності. Також відсутнє математичне підтвердження отриманих результатів. Проте вони дають можливість виявити реальні факти та з'ясувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, якщо використовується достовірна інформація.

Кількісні методи оцінки конкурентоздатності дозволяють не лише оцінити потенціал підприємства у конкурентній боротьбі, але й стати основою для прийняття ефективних управлінських рішень на основі отриманих даних. З іншого боку, якісні методи, хоч і мають свої обмеження у суб'єктивності оцінки, адже вони базуються на експертних висновках, без математичного підтвердження отриманих результатів. Проте вони є корисним інструментом для виявлення реальних фактів і виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, особливо якщо використовується достовірна інформація.



## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

### 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК»»

АТ «АБ «РАДАБАНК»»: універсальний банк з багаторічним досвідом. АТ «АБ «РАДАБАНК»» – це український універсальний комерційний банк, який з 1993 року надає широкий спектр фінансових послуг для різних категорій клієнтів:

- Корпоративні клієнти юридичні особи, які потребують комплексного обслуговування своїх рахунків, кредитних продуктів та інших фінансових інструментів.
- Підприємці середнього та малого бізнесу отримують доступ до рахунків, кредитів, депозитів та інших послуг, що сприяють розвитку їхнього бізнесу.
- Приватні особи фізичні особи, які користуються послугами з відкриття рахунків, депозитів, отримання кредитів, здійснення платежів та ін.

Банк був заснований в 1993 році під назвою "Міжгалузевий комерційний Земельний банк «Агрос» у місті Хмельницькому. В 1997 рік відбулася зміна назви на АТ «АБ «РАДАБАНК»» та переїзд головного офісу до міста Дніпро. 2022-2023 роки поступове відновлення роботи тимчасово закритих відділень у зв'язку з повномасштабною війною росії проти України. Відкриття нових відділень у Полтаві та Миколаєві.

Банк має ліцензію НБУ на здійснення банківської діяльності. Володіє ліцензіями Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на брокерську, дилерську та депозитарну діяльність.

- Є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Діяльність в умовах війни:

Незважаючи на складні умови, викликані війною, АТ «АБ «РАДАБАНК»» продовжує свою роботу та розвиток. Банк:

- Відновлює роботу тимчасово закритих відділень.
- Відкриває нові відділення в нових локаціях.
- Запропонував нові продукти та послуги, що відповідають потребам клієнтів в умовах кризи.
- Зберігає свою стійкість та динамічний розвиток.

АТ «АБ «РАДАБАНК»» – це надійний партнер для українського бізнесу та приватних осіб, який пропонує широкий спектр фінансових послуг та гарантує високий рівень обслуговування.

На постійній основі Банком здійснюються заходи щодо: впровадження нових, привабливих продуктів в умовах кризи банківських продуктів, розгляд і оцінка можливості впровадження більш привабливих послуг і умов по розрахунково-касовому обслуговуванню клієнтів Банку з метою зацікавленості клієнтів у збереженні залишків на рахунках в Банку.

У Банку діють наступні колегіальні органи: Кредитний комітет, Малий кредитний комітет, Комітет з управління активами та пасивами (КУАП), Тарифний комітет, Комітет з питань фінансового моніторингу, Комітет з управління операційним ризиком, Комітет з управління продуктами та процесами, Комісія по роботі з проблемною заборгованістю, Тендерна комісія. Загальна чисельність штату Банку станом на 31 грудня 2023 року складає 493 особи (станом на 31 грудня 2022 року – 432 осіб).

Банк має вже 30 років вдалого досвіду з надання професійного та кваліфікованого банківського обслуговування. Банк зі 100% українськими інвестиціями. Згідно класифікації НБУ займає ТОП 15 серед банків з приватним капіталом та № 31 в банківській системі з 63 банків України. Банк підтверджує довгостроковий кредитний рейтинг uaAAA та рейтинг надійності депозитних вкладів на рівні r5-від НРА «Рюрік» 16 серпня 2023 року.

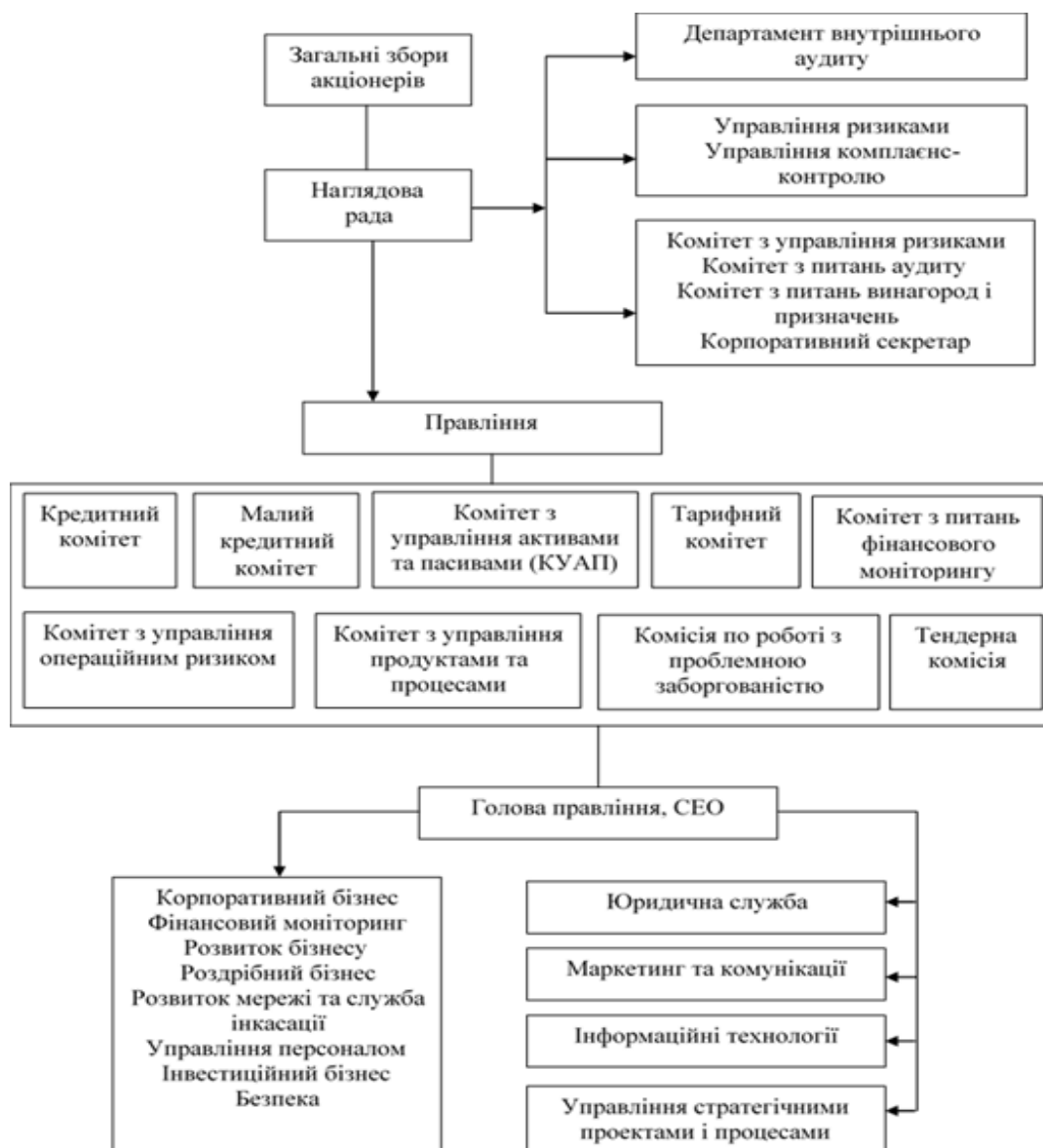


Рис. 1.2. Організаційно-економічна структура АТ «АК «Радабанк»»

Банк вже не один рік бере участь у різних благодійних та волонтерських акціях. На протязі 2023 року Банк надав благодійну допомогу благодійним фондам: БФ «Дніпропетровська єврейська громада», ЄВРЕЙСЬКОМУ ЦЕНТРУ «ШАБАТ ШАЛОМ» та БО «БФ «45 ОСБ». Банк є спонсором КПНЗ «Дитячо-юнацької спортивної школи №9 ім. міжнародного гресмейстера О.С. Мороза» та активно бере участь у спонсорстві, рекламі та спільних благодійних заходах з ФК КРИВБАС. Також Банк перераховував кошти на потреби Збройних сил України: квадрокоптери FPV дрони, обладнання для військової частини та інші перерахувння. Загальна сума коштів, витрачена

Банком на благодійність та спонсорство у 2023 році, склала 7,3 млн. грн., з них 5,4 млн грн. для підтримки ЗСУ, військових та їх сімей.

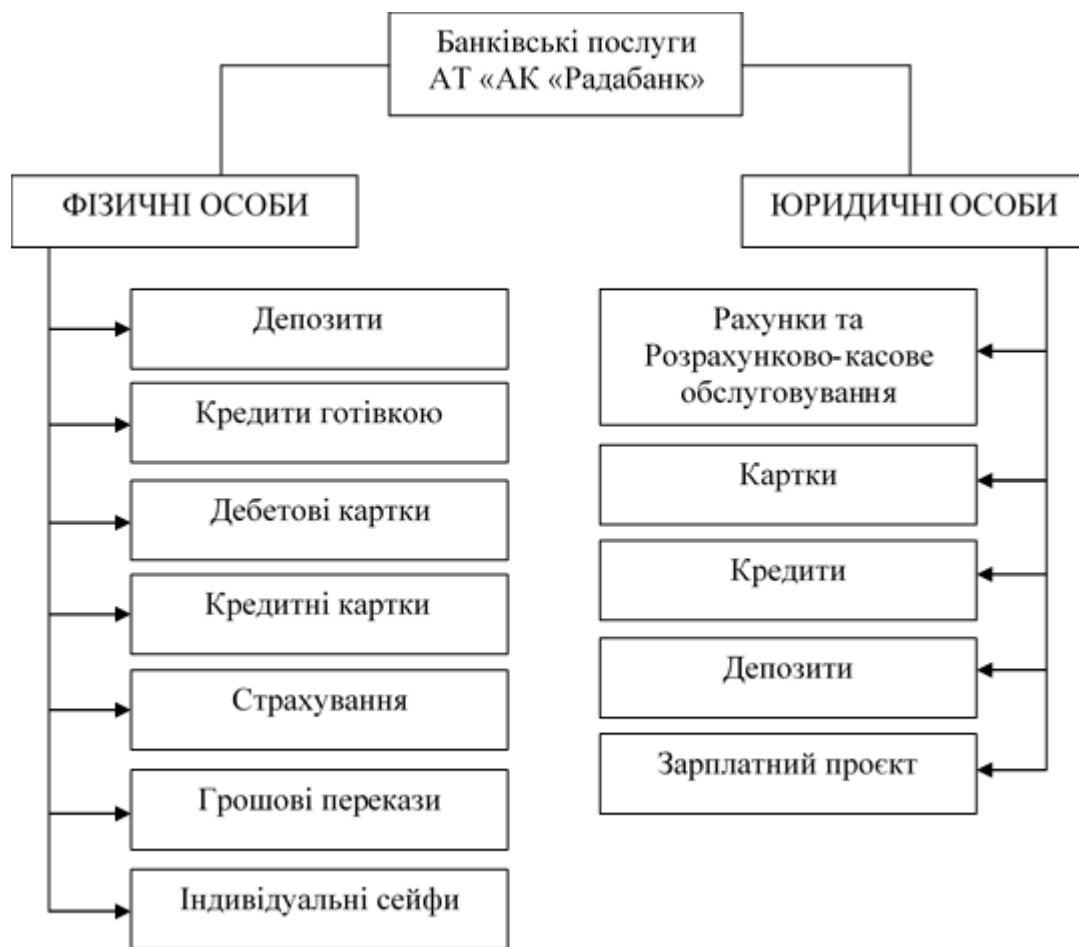


Рис. 2.2. Основні банківські послуги АТ «АК «Радабанк»»

На сьогодні найпопулярнішими продуктами банку є:

1. Кредитна картка «Тудим-сюдим»: дозволяє клієнтам користуватися кредитними коштами до 92 днів за пільговою процентною ставкою 0,000001% річних.
2. Кредитування під заставу: кредити під заставу нерухомості, автомобіля або земельної ділянки.
3. Online кредитна картка RADAcad.
4. Системи грошових переказів за кордон: MoneyGram Payment Systems, Inc., Welsend, RIA Money Transfer, SWIFT.
5. Сейфові скриньки.

## 2.2. Оцінка конкурентоздатності АТ «АК «Радабанк»»

Незважаючи на значні виклики, викликані агресивною війною Росії, економіка України продемонструвала видатну стійкість у 2023 році завдяки рекордному врожаю, урядовим стимулам, підтриманим міжнародними партнерами, та зусиллям влади щодо забезпечення макроекономічної стабільності. За прогнозами, економічне зростання складе 3,7% у 2024 році та досягне 6,1% у 2025 році.

Основними чинниками цього зростання будуть приватне споживання та державні інвестиції, особливо в рамках відбудови та відновлення країни. Інфляція в Україні значно знизилася протягом 2023 року: з річного рівня 26,6% у грудні 2022 року до 7,1% у вересні 2023 року. У листопаді річна інфляція становила 5,1%, що менше порівняно з жовтневим показником у 5,3%. Банківська система залишалася стабільною та ліквідною, а платіжний баланс адаптувався до умов воєнного стану. Загальні активи та депозити в банківській системі зросли на 32% та 48% відповідно, як у НБУ, так і на міжбанківському ринку. Середній короткостроковий показник ліквідності у травні 2023 року був утричі вищим за мінімально допустимий рівень, тоді як основний та загальний капітал банків зріс на 14,3% та 23,8% відповідно.

Банківський сектор адаптувався до умов повномасштабної війни та демонструє позитивні тенденції зростання. Згідно з даними НБУ (Огляд банківського сектору) за третій квартал, корпоративне кредитування відновлюється після спаду, спричиненого російським вторгненням, а роздрібне кредитування зростає у всіх сегментах. Банки зберігають високі показники прибутковості, що дозволяє їм збільшувати капітал. Це зростання триватиме, незважаючи на очікуване підвищення ставки податку на прибуток банків.

Для оцінки результатів фінансово-економічної діяльності банку були використані дані фінансової та управлінської звітності АТ «АБ «РАДАБАНК»».

Таблиця 2.1

Динаміка активів балансу АТ «АК «Радабанк»» за 2019-2023 рр., тис.грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023р. До 2019 р.	
						тис.грн.	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	634007	678743	1107717	1924213	4145098	3511091	653,8
Кредити і аванси	859709	972097	1843613	1155729	1551458	691749	180,5
Інвестиції в цінні папери	188505	1023290	1878033	393411	1230016	1041511	652,5
Відстрочені податкові активи	448	456	757	1519	2854	2406	637,1
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	-	-	8398	9988	11672	11672	-
Основні засоби	114974	126 700	215678	191897	214273	99299	186,4
Інші фінансові активи	28 739	34 645	43998	97737	68070	39331	236,9
Інші нефінансові активи	36 587	46 400	59781	33151	42314	5727	115,7
Загальна сума активів	1862969	2882331	5157975	3807645	7265755	5402786	390,0

За період 2019-2023 рр. загальна сума активів банку зросла майже в чотири рази. В складі активів збільшення грошових коштів та їх еквівалентів відбулося майже у 7 разів, на 80,5% збільшилися обсяги наданих кредитів та авансів клієнтам. Також зросли обсяги інвестицій в цінні папери у 6,5 разів, що пов'язано насамперед з придбанням державних цінних паперів під час війни. Вартість основних засобів збільшилась на 86,4%. Слід зазначити що збільшення стосувалося практично всіх статей активів балансу банку. Правління Банку здійснює стратегічне управління активами та пасивами Банку та делегує свої права в частині прийняття рішень щодо визначення нормативних значень для відповідних лімітів, а також меж та джерел ліквідності Банку Комітету з управління активами та пасивами.

Таблиця 2.2

Динаміка зобов'язань та забезпечень АТ «АК «Радабанк»» за 2019-2023 рр.,

тис.грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023р. До 2019 р.	
						тис.грн.	%
Кошти банків	-	350008	1047154	-	-	-	-
Кошти клієнтів	1500603	2146381	3598644	3295307	6616271	5115668	440,9
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	110	85	30	46	2964	2854	2694,5
Забезпечення винагород працівникам	-	-	11962	5800	7937	7937	-
Загальна сума забезпечень	110	85	12000	5850	10901	10791	9910,0
Інші фінансові зобов'язання	51020	44844	38127	48655	39391	-11629	77,2
Поточні податкові зобов'язання	1285	3391	9911	3744	61646	60361	4797,4
Загальна сума зобов'язань	52305	48235	4726297	3366664	6761091	6708786	12926,3

Загальна сума зобов'язань зросла в 129 разів, тоді як загальна сума забезпечень - в 99 разів. Серед статей зобов'язань та забезпечень балансу банку спостерігається збільшення коштів клієнтів у 4,4 рази, а поточних податкових зобов'язань - у 48 разів. За період 2019-2023 років власний капітал банку зріс на 62,8%. Розглядаючи окремі статті власного капіталу, варто зазначити: збільшення статутного капіталу. Відбулося зростання на 50,5%, яке було досягнуто в 2021 році, і протягом останніх трьох років цей показник залишався незмінним. За цей період сума нерозподіленого прибутку збільшилася на 94,7% порівняно з 2019 роком. Зокрема, у 2023 році цей

показник зріс на 56,8% порівняно з попереднім 2022 роком. Сума резервів та інших фондів банку збільшилася на 44,9%.

Таблиця 2.3

Динаміка власного капіталу АТ «АК «Радабанк»» за 2019-2023 рр., тис.грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023р. до 2019 р.	
						тис.грн.	%
Статутний капітал	200000	200000	301000	301000	301000	101000	150,5
Нерозподілений прибуток	89661	115272	107273	111375	174592	84931	194,7
Результат від операцій з акціонером	-	-	-329	-329	-329	-329	-
Резерви та інші фонди банку	20290	22350	23734	28935	29401	9111	144,9
Загальна сума власного капіталу	309951	337622	431678	440981	504664	194713	162,8

Ці показники свідчать про стабільне фінансове зростання банку, зміцнення його капітальної бази та ефективне управління фінансовими ресурсами. Оскільки важливі показники щодо ефективності роботи банку наведені в звіті про доходи та збитки то в таблиці 2.4 проаналізуємо основні показники, сформовані за даними даного звіту.

За досліджуваний період зросли всі показники доходів і витрат банку, зокрема абсолютний показник прибутку зріс на 54,9% причому порівняно з 2022 роком у 2023 році даний показник збільшився майже у 7 разів. За весь період який аналізується саме у 2022 році показник прибутку був найнижчим, що насамперед пов'язано із війною в Україні.

Процентні доходи банку за даний період зросли на 75,8%, комісійні доходи на 81,3%, інші операційні доходи лише на 9,8%. В той же час спостерігається значне зростання витрат банку. Так процентні витрати зросли



у 3,8 рази, а комісійні витрати в 2,1 рази що свідчить про те що банки в умовах війни витрачають більше ніж заробляють.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів і витрат АТ «АБ «Радабанк»» за 2019-2023 рр., тис.грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р.	
						тис.грн	%
Процентні доходи	236554	263793	361407	415882	415882	179328	175,8
Процентні витрати	92815	92862	134094	189104	356805	263990	384,4
Комісійні доходи	74218	100593	138335	137130	134550	60332	181,3
Комісійні витрати	16833	26755	33547	30392	35531	18698	211,1
Інші операційні доходи	10811	5223	8440	20087	11873	1062	109,8
Витрати на виплати працівникам	102324	129468	169024	140761	187405	85081	183,1
Витрати зносу та амортизація	18514	27230	39155	36819	36208	17694	195,6
Інші адміністративні та операційні витрати	40024	49688	68709	55739	125997	85973	314,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-	-	-	15491	139256	139256	-
Прибуток до оподаткування	50353	33864	127338	15068	141227	90874	280,5
Витрати на податок на прибуток	9170	6193	23337	5765	77450	68280	844,6
Прибуток від діяльності, що триває	41183	27671		9303	63777	22594	154,9
Прибуток	41183	27671	104001	9303	63777	22594	154,9

Незважаючи на достатньо екстремальну ситуацію банки спромоглися збільшити витрати на виплати працівникам, крім того збільшилися витрати зносу на амортизацію на 83,1 та 95,6 відповідно, що спричинило також збільшення інших адміністративних та операційних витрат у 1,3 рази.

Прибуток до оподаткування збільшився у 2,8 рази, однак витрати на податок на прибуток зріс у 8,4 рази, що призвело до зниження чистого прибутку. В цілому можна констатувати що незважаючи на ситуацію в країні банківську діяльність можна вважати прибутковою.

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та рентабельності АТ «АБ  
«Радабанк»» за 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. До 2019 р., %
Відношення статутного капіталу до власного капіталу	0,65	0,59	0,70	0,68	0,60	92,4
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	1,24	1,15	1,11	1,16	1,10	88,5
Коефіцієнт надійності	0,21	0,14	0,09	0,13	0,08	36,9
Коефіцієнт “фінансового важеля”	4,84	7,39	10,76	7,47	13,11	270,8
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,37	0,38	0,50	0,44	0,42	114,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,13	0,08	0,24	0,02	0,13	95,1

В цілому дані табл. 2.5 свідчать про зменшення зазначених показників окрім показника рентабельності статутного капіталу який за аналізуємо період збільшився на 2,9%, тоді як коефіцієнт рентабельності власного капіталу знизився на 4,9%. Така тенденція свідчить про те що навіть в таких достатньо жорстких умовах менеджмент банку робить все можливе для забезпечення активності банку на ринку. Коефіцієнт надійності банку зменшився на 63,1%, даний показник за останні роки був в межах норми 0,08-0,1 і за даними 2023 року на 1 грн власного капіталу приходилося 8 копійок, а за даними 2019 року приходилося 21 копійка позикового капіталу. Коефіцієнт фінансового важеля банку зріз у 2,7 рази і найвищого значення, 13,11 пункти, становив у 2023 році.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу, який показує ступінь покриття активів акціонерним капіталом, знизився на 11,5%. Проте, цей показник значно нижчий за нормативи, що свідчить про те, що темпи зростання активів

(збільшення в 3,9 рази) значно перевищують темпи зростання власного капіталу (зростання на 62,8%). Також спостерігається зниження можливості залучення акціонерного капіталу, що сигналізує про необхідність покращення управління власним капіталом.

Таблиця 2.6

## Рейтинг стійкості банків за 2023 р. за даними порталу «МінФін»

Номер в рейтингу	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце а ренкінгу за депозитами фізосіб
1	Укрсиббанк	4,53	4,24	4,9	4,56	7
2	<i>Райффайзен Банк</i>	4,37	4,05	4,8	4,33	4
3	Креди Агриколь Банк	4,29	4,27	2,2	4,48	11
4	Кредобанк	4,14	4,05	4,4	3,89	12
5	<i>Приватбанк</i>	4,09	3,45	4,6	4,63	1
6	ОТП Банк	4,05	4,24	3,9	3,89	10
8	Укрэксимбанк	3,86	3,32	4,4	4,11	8
9	<i>Универсал Банк</i>	3,82	2,91	5,0	3,81	3
10	ПУМБ	3,77	3,21	4,6	3,59	6
12	<i>Ощадбанк</i>	3,65	2,73	4,3	4,56	2
13	Укргазбанк	3,64	3,20	3,9	4,19	9
14	Пивденный	3,46	2,96	4,4	2,93	14
16	Абанк	3,39	3,19	3,7	3,30	29
17	Идея Банк	3,34	3,23	3,8	2,78	24
21	Таскомбанк	3,12	2,88	3,3	3,37	16
24	Банк Кредит Днепр	3,06	2,87	3,5	2,70	19
26	Аккордбанк	3,02	2,61	3,7	2,78	17
29	Радабанк	2,88	2,43	3,9	2,11	27

На думку вчених [1], основні параметри конкурентоспроможності банку включають:

- Іміджову стратегію банку
- Обсяги активів і капіталу
- Лояльну клієнтську базу
- Лінійку банківських продуктів та якість послуг
- Філіальну мережу, її розташування та перспективи розширення

- Ефективну рекламу
- Кваліфікацію працівників, професійний менеджмент, досвід роботи
- Фінансовий стан банку
- Статутний та акціонерний капітал
- Рівень автоматизації
- Вартість послуг
- Гарну репутацію директорів і керівного персоналу

За рейтингом стійкості банків за ітогами 4 квартала 2023 року серед 34 банків за даними Міністерства фінансів АТ «АБ «РАДАБАНК»» займає 29 місце. За даними таблиці 2.6 за депозитами фізичних осіб першими в рейтингу є ПриватБанк, Ощадбанк та Універсал банк, а також Райффайзен Банк. Ці банки мають довгу історію функціонування на ринку України. Їх кредитна політика сприяє залученню депозитів на вигідних умовах для населення.

АТ «АБ «РАДАБАНК»» посідає 29 місце за оцінками клієнтів, з лояльністю вкладників на рівні 3,9 пунктів. Аналітики оцінили банк на 2,11 пунктів. Показник стресостійкості банку становить 2,43, що свідчить про його здатність ефективно виконувати свої функції та завдання, своєчасно реагувати на посилення економічних дисбалансів, коливання цін на товарних і фінансових ринках, а також на інші негативні чинники.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика сторін для SWOT-аналізу АТ «АБ «РАДАБАНК»»

<b>Сильні сторони</b>		<b>Слабкі сторони</b>	
1. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб.	4	1. Недостатньо добра робота працівників банку з клієнтами.	3
2. Можливість надання кредитних канікул.	2	2. Надмірний документообіг	4
3. Репутація надійного банку	4	3. Недосконала система самообслуговування.	3
4. Наявність відділень банку в 14 містах України	3	4. Плинність кадрів	4
Всього: +13		Всього: +14	
<b>Можливості</b>		<b>Загрози</b>	
1. Розширення асортименту банківських послуг	4	1. Війна в Україні	4
2. Покращення якості застосунку RB24 та RBBusiness	4	2. Різка зміна курсу валют та інфляційні процеси	4
3. Покращення якості SMS-інформування.	4	3. Загроза хакерських атак	3
4. Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення	4	4. Велика кількість конкурентів, що надають подібні послуги	3
		6. Ризики неповернення кредитів	4
Всього: +16		Всього: +18	

Одним із ефективних методів аналізу конкурентоспроможності банку є SWOT-аналіз. Цей метод, досліджуючи зовнішнє та внутрішнє середовище банку, дозволяє встановити взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами, а також зовнішніми загрозами та можливостями. За результатами оцінки діяльності АТ «АБ «РАДАБАНК» була сформована порівняльна характеристика для SWOT-аналізу та визначено рівень значущості кожного з компонентів. (табл. 2.7).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT АТ «АБ «РАДАБАНК»

<b>Поле СіМ (Сильні сторони-Можливості)</b>	<b>Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)</b>
1. Відкриття додаткових відділень банку, банкоматів призведе до розширення асортименту банківських послуг (С.1-М.1). 2. Підтримання репутації надійного банку дасть можливість розширити лінійку банківських продуктів для окремих сегментів населення (С.4-М.4).	1. Надання кредитних канікул зменшить ризик неповернення кредитів (С.3-3.6). 2. Репутація надійного банку дасть змогу збільшити конкурентоспроможність банку порівняно з іншими банками конкурентами, (С.4-3.4). 3. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб зневілює вплив політичних та економічних дестабілізуючих факторів (С.2-3.1).
Всього: -1	Всього: -1
<b>Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)</b>	<b>Поле СлЗ (Слабкі сторони-Загрози)</b>
1. Покращення якості застосунку RB24 та RBBusiness та SMSінформування може привести до прискорення роботи працівників банку з клієнтами та недосконалої системи самообслуговування, а також зменшення документообігу в банку (Сл.2, Сл.3, Сл.4-М.2, М.3).	1. Недосконала система самообслуговування підвищує загрозу хакерських атак (Сл.2-3.5). 2. Недостатньо швидка робота працівників банку призведе до переходу клієнтів до банків-конкурентів з подібними послугами (Сл.4-3.4). 3. Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть пришвидшити плинність кадрів (Сл.3-3.3, 3.4).
+11	+3

Згідно з отриманими результатами, банк може обрати одну з наступних стратегій подальшого розвитку:

1. Стратегія «Максі-Максі». Використання сильних сторін банку для реалізації зовнішніх можливостей. Ця стратегія передбачає активне використання наявних переваг і ресурсів банку для максимізації вигоди від зовнішніх ринкових можливостей. Це може включати розширення ринку, впровадження нових продуктів чи послуг, а також посилення маркетингових зусиль для залучення нових клієнтів.

2. Стратегія «Максі-Міні». Використання сильних сторін банку для нейтралізації зовнішніх загроз. У цій стратегії банк застосовує свої найкращі якості та ресурси для протидії зовнішнім викликам і ризикам. Це може включати посилення контролю за ризиками, впровадження захисних заходів для збереження стабільності та фінансової безпеки, а також підвищення ефективності операцій.

3. Стратегія «Міні-Максі». Зменшення слабких сторін банку шляхом використання зовнішніх можливостей. Ця стратегія спрямована на вирішення внутрішніх проблем і слабких місць банку шляхом використання позитивних зовнішніх чинників. Наприклад, банк може покращити свої технологічні процеси, навчання персоналу або оптимізувати структуру управління, використовуючи при цьому можливості для розвитку, які надаються ринком.

4. Стратегія «Міні-Міні». Зменшення слабких сторін банку та уникнення зовнішніх загроз. Ця стратегія передбачає фокусування на мінімізації внутрішніх недоліків і одночасне уникнення зовнішніх загроз. Банк може зосередитися на покращенні своєї фінансової стійкості, підвищенні ефективності операцій, а також впровадженні антикризових заходів для захисту від можливих зовнішніх небезпек.

На основі проведеного дослідження, «АБ «РАДАБАНК» рекомендується обрати стратегію «Міні-Міні» для більш ефективного управління своєю діяльністю. Це означає, що банк повинен зосередитися на зменшенні своїх слабких сторін і активно працювати над їх усуненням. Одночасно банк має вживати заходів для уникнення зовнішніх загроз, які можуть вплинути на його стабільність і функціонування.

Реалізація стратегії «Міні-Міні» може включати наступні кроки:

- Проведення внутрішніх аудитів для ідентифікації слабких місць у операційній діяльності та управлінні.
- Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу для покращення професійних навичок і компетенцій.
- Оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів для підвищення ефективності та зменшення витрат.
- Розробка та впровадження заходів з управління ризиками, спрямованих на захист від зовнішніх загроз, таких як економічні кризи, ринкова волатильність та інші негативні чинники.

Таким чином, обравши стратегію «Міні-Міні», «АБ «РАДАБАНК» зможе більш ефективно управляти своєю діяльністю, зменшити вплив слабких

сторін та захистити себе від зовнішніх ризиків, що сприятиме підвищенню стабільності та конкурентоспроможності банку на ринку.



## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ БАНКУ**

### **3.1. Стратегічні методи, спрямовані на підвищення продуктивності управління конкурентоздатністю банківської установи**

Забезпечення стабільних позицій в українських банках на ринку залежить від ефективних управлінських рішень, їх стратегічної орієнтації та координації. Особливо важливою є стратегічна складова управління конкурентоздатністю, оскільки стратегічне планування визначає перспективи розвитку банку через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи оцінку конкурентної діяльності та прогнозування ринкових тенденцій.

Моделюючи стратегії майбутнього розвитку, керівництво банку має забезпечити баланс між цілями організації, враховуючи як фінансові, так і нефінансові показники, а також потреби та очікування клієнтів. Це сприятиме досягненню конкурентних переваг банку. Одним з ключових критеріїв для стратегії є гнучкість, що передбачає можливість адаптації структурних підрозділів банку до майбутніх змін на ринку з мінімальними втратами та в найкоротші строки.

З метою оптимізації управління конкурентоздатністю банку, використовуючи аналіз та синтез наукових праць відомих дослідників [2-6, 8], була розроблена інтегрована модель управління конкурентоздатністю банку з фокусом на стратегічному підході (Додаток А). Ця модель базується на ключових факторах конкурентного середовища та є структурованим процесом, який має бути індивідуально адаптованим для кожного банку. Вона наголошує на необхідності збалансованого підходу до досягнення мети банку щодо прибутковості та надійності. Відповідно до цієї моделі, стратегічне управління виходить з визначення місії, бачення та стратегічних цілей банку, які виникають в результаті стратегічного планування. Таким чином, ключовою

частиною управління конкурентоздатністю є розробка цих стратегічних орієнтирів.

Ефективним є використання взаємодоповнюючих процедур для стратегічного аналізу конкурентоздатності банку. Для аналізу зовнішнього середовища рекомендується використовувати PEST-аналіз, що дозволяє діагностувати чотири аспекти: політичний, економічний, суспільний та технологічний. Це допомагає виявити можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі. Для аналізу внутрішніх ресурсів та компетенцій банку можна застосувати метод VRIO, який допоможе визначити їхню силу або слабкість у контексті зовнішніх факторів. GAP-аналіз може використовуватися для ефективного виявлення розривів у ресурсах та компетенціях банку та розробки стратегій змін для досягнення мети.

У стратегічному управлінні конкурентоздатністю банківської установи кожен відділ має свої власні, унікальні завдання. Наприклад, для маркетингового відділу особливо важливе впровадження клієнтоорієнтованих технологій, що сприяють збільшенню лояльності клієнтів та розширенню присутності банку на прибуткових ринках.

Серед цих технологій особливе місце займає стратегія управління взаєминами з клієнтами (CRM), спрямована на налагодження партнерських відносин та персоналізацію послуг для клієнтів. Іншим важливим аспектом є впровадження інновацій у процес управління конкурентоздатністю послуг банку, що включає розширення каналів збуту за рахунок інтернет-банкінгу, що значно збільшує конкурентні можливості фінансових установ.

У відділі ризик-менеджменту встановлюється комплексна система управління ризиками з високою чутливістю до змін оточуючого середовища та забезпечується оптимальна структура кредитно-інвестиційного портфеля. HR-менеджмент відіграє важливу роль у реалізації стратегії управління конкурентоздатністю, забезпечуючи підбір та розвиток кваліфікованого персоналу для всіх відділів банку. Операційне втілення прийнятих рішень

здійснюється функціональними та лінійними підрозділами банку, а також філіями, що працюють у регіонах, за умови відповідних процедур.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоздатності як окремого банку, так і всієї банківської системи України. Додатково, ефективними інструментами для забезпечення високого рівня конкурентоздатності є бенчмаркетинг та стратегія CRM. Ці інструменти дозволяють банку вдосконалюватися та зберігати позиції на ринку банківських послуг в умовах посиленої конкуренції.

### **3.2. Способи підвищення конкурентоздатності банківських установ в кризових умовах**

Банківська галузь відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності економіки, але на українському ринку конкурентоздатність банківських установ залишається на низькому рівні порівняно з іншими країнами. Це пояснюється різноманітними чинниками, такими як вторгнення країни-агресора, що призвело до підвищення ризиків, та уповільнення розвитку фінансової культури.

Також відсутність високотехнологічних банківських рішень гальмує прогрес у цій галузі. Проте банківська система України має потенціал для покращення своєї конкурентоздатності і виходу на міжнародний рівень. Використання передових стандартів і технологій, активна участь у інтеграційних процесах та підвищення довіри населення до фінансової системи можуть сприяти цьому процесу.

Також важливою є здатність банківських установ залучати інвестиції, що сприятиме їхньому розвитку та зміцненню на ринку. Ми пропонуємо використовувати різні шляхи, за якими банки можуть підвищити свою конкурентоздатність, включаючи удосконалення технологічних процесів, розвиток нових продуктів і послуг, а також активне залучення клієнтів. Такі

заходи можуть сприяти покращенню стану банківської галузі та забезпечити її більшу стабільність у майбутньому.

Вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року викликало серйозні виклики для української банківської системи. Банки продовжують працювати, стараючись виконувати всі свої обов'язки та дотримуватися стандартів, але стає очевидним, що ситуація на банківському ринку зазнає змін. У цьому контексті банки вживають заходів, спрямованих на збереження та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

З одного боку, банки мають забезпечити найвищий рівень обслуговування клієнтів, яке відповідає їхнім потребам та очікуванням. З іншого боку, вони повинні впевнитися, що їхні ресурси використовуються ефективно, бізнес-процеси оптимізовані, а операції прибуткові. До того ж, у секторі фінансових послуг існує велика конкуренція, особливо з інших динамічних учасників ринку. Банки часто демонструють більшу адаптивність та швидкість в реагуванні на ринкові зміни, і можуть швидко впроваджувати нові продукти та послуги.

Удосконалення конкурентоспроможності банків включає в себе не лише забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, але і захист від ризиків кібератак та порушень безпеки даних, які можуть підірвати довіру до них. Тому, для досягнення успіху, банки повинні розробляти комплексні стратегії, що охоплюють всі аспекти їхньої діяльності.

Після розпочатку повномасштабної війни умови конкуренції на ринку банківських послуг зазнали змін. Проте, українська банківська система залишається стабільною і функціонує безперебійно завдяки спільним зусиллям регулятора та банків.

Національний банк України активно впроваджує різні правові акти, такі як постанови щодо забезпечення ліквідності та стійкості банківської системи у період воєнного стану, і вживає різноманітні заходи для забезпечення фінансової стабільності та контролю над сектором.

Однак однією з ключових проблем, яка впливає на конкурентоспроможність українських банків, залишається недорозвиненість банківської сфери. В Україні існує обмежена кількість банків, що призводить до низького рівня конкуренції та обмежує вибір для клієнтів.

Також рівень технологічного розвитку банківської галузі є недостатнім, що робить складним доступ до банківських послуг та обмежує інновації у цьому секторі.

Капіталізація українських банків також є недостатньою, що утруднює їх розширення та розвиток. Отже, необхідно продовжувати працювати над розвитком банківської галузі для забезпечення конкурентоздатності банків.

Основна мета конкуренції у банківському секторі полягає у залученні необхідних ресурсів для активних операцій. Банки залежать від приваблення депозитів та інших джерел фінансування для надання кредитів, інвестування коштів та інших операцій.

Отже, вони конкурують за залучення клієнтів, створення конкурентних умов для залучення депозитів та інших джерел фінансування, а також за впровадження ефективної кредитної політики. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність українських банків, наведені на рисунку.

Шляхом порівняння значущих показників діяльності банку з аналогічними показниками конкурентів оцінюється його конкурентоздатність. Головна мета цього порівняння полягає у виявленні сфер, які потребують поліпшень. Це дозволяє банку визначити свою стратегію на ринку у майбутньому, використати свої конкурентні переваги та виправити існуючі недоліки. Метод балів для оцінки конкурентоспроможності п'яти українських банків. При наявності кількох конкурентів цей метод дозволяє отримати загальну кількісну оцінку конкурентної позиції банківських установ. Для порівняння обрано наступні банки: ПАТ «МТБ Банк», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «Ощадбанк», АТ «Пумб», АТ «АК «Радабанк»» за період з 2020 по 2021 роки.



Рис. 3.2 . Фактори, які мають вплив на конкурентоздатність банків в Україні.

Таблиця 3.1

Показники конкурентоздатності банків за обсягами активів у період 2020-2023 рр., в тисячах гривень.

Банк	Станом на 31.12.2020	Питома вага, %	Позиція	Станом на 31.12.2023	Питома вага, %	Позиція
ПАТ «МТБ Банк»	8 478 974	1,1	5	12 389 831	1,5	5
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	382 525 000	51,4	1	401 296 000	49,6	1
АТ «Ощадбанк»	233 538 884	31,4	2	234 907 312	29,0	2
АТ «Пумб»	75 263 954	10,1	3	104 648 824	13,0	3
АТ «АК «Радабанк»»	44 972 084	6,0	4	55 719 780	6,9	4
Усього	744 778 896	100		808 961 747	100	

З таблиці 3.1 можна зробити висновок, що АТ «АК «Радабанк»» займає перше місце за обсягом банківських активів з великим відривом у відсотковому співвідношенні (51,4%). Варто також відзначити, що станом на

31 грудня 2023 року обсяги активів цих банків зросли, а частка окремих банків у загальному обсязі активів збільшилася. Крім того, доцільно оцінювати конкурентну позицію банків за обсягом їхніх зобов'язань, оскільки це сприяло зростанню активів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Зміна обсягів зобов'язань банків упродовж 2020-2023 років, в тис. грн.

Банк	Станом на 31.12.2020	Питома вага, %	Позиція	Станом на 31.12.2023	Питома вага, %	Позиція
ПАТ «МТБ Банк»	7 619 332	1,2	5	11 405 607	1,6	5
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	329 700 000	50,3	1	334 681 000	47,7	1
АТ «Ощадбанк»	211 603 685	32,3	2	213 037 422	30,4	2
АТ «Пумб»	65 579 943	10,0	3	92 087 531	13,1	3
АТ «АК «Радабанк»»	40 371 972	6,2	4	50 345 906	7,2	4
Усього	654 874 932	100		701 557 466	100	

За даними таблиці 2, протягом періоду з 2020 по 2023 рік вартість зобов'язань досліджуваних банків збільшилася. Аналіз конкурентних позицій показує, що державні банки або банки з іноземним капіталом мають провідні позиції. Державні банки, завдяки акценту на гривні та державній підтримці, виявилися на вершині фінансового сектора. Банки з іноземним капіталом отримують активну підтримку від своїх "материнських" груп, що надає їм кращі умови та сприяє стабільності їх розвитку.

Зважаючи на зростаючу конкуренцію на внутрішньому ринку, питання підвищення конкурентоспроможності банків набуває все більшої важливості. Ефективне управління банком передбачає адекватну та своєчасну оцінку власного конкурентного потенціалу, а також аналіз факторів, що впливають на його конкурентні позиції. Процес підвищення конкурентоспроможності банківських установ має бути систематичним, методичним та відповідати обраній стратегії розвитку. Банки повинні постійно й успішно адаптуватися до обмежень конкурентного ринку банківських послуг, знаходячи нові шляхи для підвищення своєї конкурентоспроможності.



Рис. 3.3. Стратегії для зміцнення конкурентоздатності фінансових установ.

Ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності відіграють критичну роль у забезпеченні стабільності та ефективності фінансової системи. Конкурентоздатні банки можуть сприяти зменшенню ризиків та впливати на встановлення стандартів та процедур у фінансовій галузі.

1) Прогрес у технологіях та інноваціях є ключовим для підвищення продуктивності та надання високоякісних послуг у банківському секторі. Банки мають бути готовими впроваджувати новаторські технологічні рішення, які дозволять їм вирізнитися на тлі конкурентів. Це може включати розробку власних технологічних рішень та продуктів, таких як інтернет-банкінг, мобільні додатки, використання аналітики даних та штучного інтелекту, а також впровадження технології блокчейн та співпрацю з фінтех-компаніями.

2) Покращення обслуговування клієнтів є важливою складовою успішної діяльності банку. Задоволення потреб та очікувань клієнтів має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності. Банки повинні уважно враховувати потреби та запити клієнтів, забезпечуючи найвищий рівень безпеки та конфіденційності. Підвищення задоволеності клієнтів може сприяти збільшенню прибутку та зменшенню ризику втрати клієнтів, що може призвести до значних витрат.

3) Розширення географічного охоплення є ключовим елементом стратегії підвищення конкурентоспроможності банку. Це можна здійснити через



розширення мережі відділень як у межах України, так і за її межами. Такий підхід дозволяє банкам розширити свою клієнтську базу, поліпшити можливості для міжнародних операцій та зміцнити свою репутацію. Однак важливо пам'ятати, що таке розширення супроводжується певними ризиками та викликами.

Одним із методів розширення є органічний та сталий розвиток, коли банк розширює свою діяльність на нові території без залучення зовнішніх джерел фінансування. Ця стратегія може бути реалізована, якщо банк має достатні фінансові ресурси для підтримки нових відділень.

Інший підхід полягає у створенні філійної мережі або розвитку без філій. Це передбачає відкриття нових філій у різних регіонах країни. Розбудова мережі філій дозволяє банкам забезпечити зручний доступ клієнтів до своїх послуг, покращити рівень обслуговування та зміцнити свою репутацію. Також банки можуть встановлювати партнерські зв'язки з фінансовими установами або підприємствами, що вже мають власну клієнтську базу в певному регіоні. Це дозволяє розширювати географічне покриття без необхідності відкриття додаткових відділень.

Однією з найскладніших, але потенційно ефективних стратегій є придбання інших банків. Це дозволяє банку збільшити свою ринкову частку та отримати доступ до нових сегментів. Однак, ця стратегія супроводжується значними витратами та ризиками.

Вибір оптимальної стратегії залежить від фінансових ресурсів банку, його цілей та ринкових умов. Детальний аналіз ризиків та можливих переваг кожної стратегії є ключовим для успішного розширення географічного охоплення та досягнення позитивних результатів.4) Захист даних та кібербезпека стають все більш критичними для банків через зростання загроз шахрайства та кібератак. Для цього вони повинні використовувати передові технології, такі як захищені мережі та криптографічні протоколи, а також систематично оновлювати протоколи безпеки та забезпечувати безпечне зберігання даних. Важливо також розробляти та впроваджувати політику

безпеки та захисту даних для всього персоналу, зокрема встановлювати внутрішні та зовнішні стандарти безпеки та процедури обробки даних.. Це сприяє створенню безпечного банківського середовища, що забезпечує захист особистих даних клієнтів і підвищує їхню довіру до користування банківськими послугами.

5) Ефективне керування ризиками є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності банків. Це передбачає постійну оцінку ризиків, розробку стратегій для кризових ситуацій та регулярне проведення аудитів та перевірок внутрішнього контролю. Такий підхід допомагає банкам оперативного реагувати на можливі загрози та забезпечує відповідність вимогам нормативно-правового середовища.

б) Ще одним способом підвищення конкурентоспроможності банків є зниження витрат. Це можна досягти завдяки використанню передових технологій та оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, автоматизація більшості операцій та використання аутсорсингу дозволяють банкам ефективно зменшити витрати, пов'язані з персоналом та інфраструктурою.

7) Розвиток кадрового потенціалу є ключовим аспектом забезпечення успішності банків. Шляхом надання навчальних та розвиваючих можливостей своїм працівникам, банки можуть залучити більш кваліфікованих та обдарованих кандидатів. Наявність висококваліфікованого персоналу сприяє успішному розвитку банку і його здатності адаптуватися до змін на ринку. Крім того, такий персонал може вносити новаторські ідеї, використовувати передові технології та вирішувати складні завдання. Різноманітні шляхи розвитку кадрового потенціалу у банківській сфері узагальнені на рисунку 3.4.

Ефективна співпраця між різними відділами банку є вирішальним фактором для досягнення спільних цілей. Для залучення нових клієнтів необхідно активно залучатися до маркетингових та рекламних кампаній, а також розширювати асортимент фінансових продуктів і послуг. Важливо глибоко розуміти потреби та очікування потенційних клієнтів, адаптувати свої

фінансові продукти та послуги відповідно до їхніх вимог і постійно підвищувати якість та рівень обслуговування.

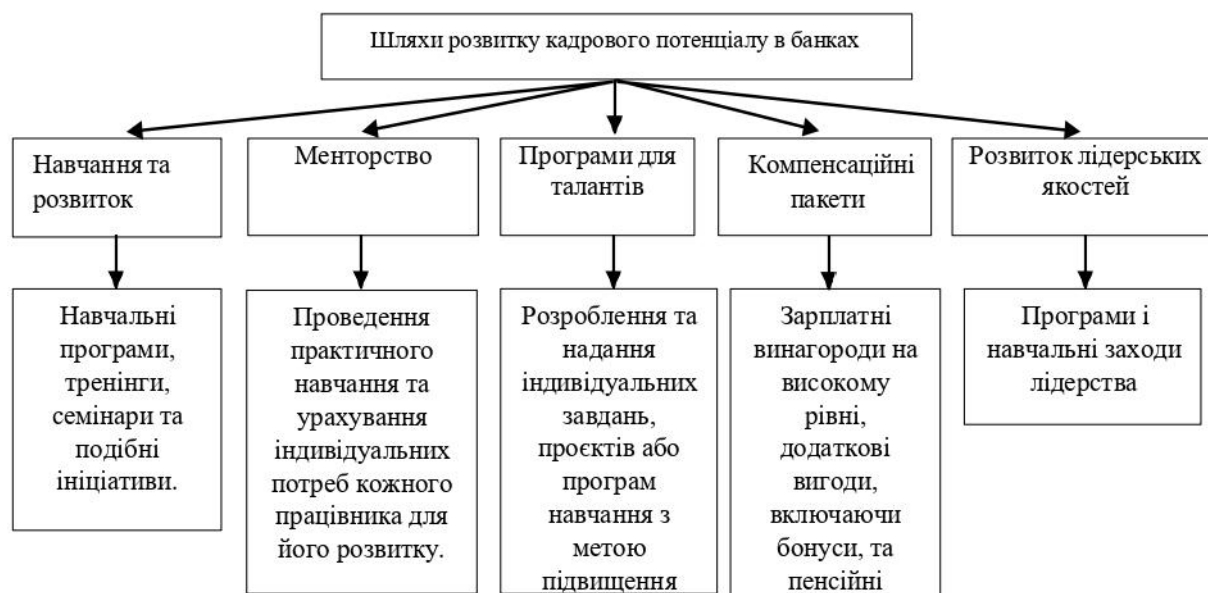


Рис. 3.4. Способи розвитку потенціалу персоналу у банківському секторі.

Ще одним способом залучення клієнтів та полегшення їхнього доступу до різноманітних продуктів і послуг є розвиток екосистеми. Це означає створення комплексу взаємопов'язаних технологій та бізнес-процедур, спрямованих на підтримку взаємодії між учасниками ринку. Банки можуть розбудовувати свої власні екосистеми або приєднуватися до існуючих, щоб забезпечити своїм клієнтам більше можливостей та зручності.

Враховуючи індивідуальні особливості кожної банківської установи, важливо застосовувати комбінацію різних стратегій та підходів. Незважаючи на це, використання вищезазначених методів може значно підвищити конкурентоспроможність банку та допомогти йому успішно конкурувати на ринку фінансових послуг.

Україна переживає повномасштабну війну, яка має вплив не лише на фронтіві зони, але й на фінансову сферу. Цей сектор є ключовим, оскільки стабільність фінансової системи набуває великого значення для успішного

подолання конфлікту. Навіть у змінній ситуації через військові дії, банківський сектор залишається в основному прибутковим, але його конкурентоспроможність може бути під загрозою. Проте банки можуть вживати конкретні заходи для збереження стабільності та конкурентоспроможності, такі як оптимізація внутрішніх процесів та використання передових технологій для надання клієнтам ефективних і якісних послуг. Ці заходи, хоч і не є вичерпними, можуть сприяти успішній конкуренції банків та сприяти подальшому розвитку їх бізнесу. Дослідження щодо підвищення конкурентоспроможності банків у умовах військового конфлікту мають бути продовжені, зокрема з урахуванням змін у стабільності та стійкості української банківської системи. Більше того, важливо розглядати можливість впровадження нових технологій та інноваційних підходів у фінансовий сектор, що дозволить банкам ефективніше протистояти викликам сучасного геополітичного середовища.

Постійний моніторинг та аналіз ринкових тенденцій, а також вдосконалення стратегій ризик-менеджменту, є ключовими для забезпечення стабільності та відповідності до умов постійно змінюючогося контексту. Також важливо активно співпрацювати з регуляторними органами та міжнародними партнерами з метою розробки та впровадження стратегій, спрямованих на збереження фінансової стабільності та забезпечення довгострокової витривалості української банківської системи.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після проведеного наукового дослідження можемо зробити наступні висновки та надати певні пропозиції:

У сучасних умовах високої конкуренції на фінансовому ринку, АТ КБ Радабанк має постійно вдосконалювати свої системи управління для підтримки та зміцнення своєї конкурентоздатності. Розглянемо основні напрямки удосконалення системи управління конкурентоздатністю банку.

1. Впровадження інноваційних технологій. Цифровізація банківських процесів. Цифровізація дозволяє автоматизувати банківські операції, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Це включає розробку та впровадження мобільного банкінгу, онлайн-платформ для проведення фінансових операцій та електронних підписів.

Використання штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних. Використання ШІ та аналітики даних дозволяє банку краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їхню поведінку та надавати персоналізовані послуги. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та їхньої лояльності.

2. Підвищення якості та термінів обслуговування клієнтів. Запровадження новітніх сервісів, орієнтованих на потреби клієнтів, створення зручних та простих у використанні банківських продуктів і послуг, швидке реагування на запити та скарги клієнтів. Проведення регулярних тренінгів для персоналу. Підвищення кваліфікації працівників через регулярні тренінги та навчання, що забезпечить високий рівень обслуговування та професіоналізм.

3. Розширення спектру банківських продуктів і послуг. Розробка нових фінансових продуктів. Впровадження інноваційних банківських продуктів та послуг, таких як нові види кредитів, депозитів, інвестиційних продуктів та страхування, що задовольняють різноманітні потреби клієнтів. Персоналізація банківських послуг. Забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта, пропонування персоналізованих фінансових рішень на основі аналізу їхніх потреб та поведінки.

4. Зміцнення репутації та іміджу банку. Підтримка високих стандартів етичної поведінки. Дотримання етичних стандартів у всіх аспектах діяльності банку, прозорість і відповідальність у відносинах з клієнтами та партнерами, що сприяє зміцненню довіри до банку. Реалізація соціальних та екологічних програм. Участь банку в соціальних та екологічних програмах, що підвищує його репутацію та імідж, демонструючи соціальну відповідальність та сприяючи позитивному сприйняттю банку громадськістю.

5. Ефективна маркетингова стратегія. Використання сучасних маркетингових інструментів. Активне використання соціальних мереж, контент-маркетингу, партнерських програм та рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Проведення маркетингових досліджень. Регулярне проведення маркетингових досліджень для виявлення нових потреб клієнтів, аналізу конкурентного середовища та оцінки ефективності маркетингових заходів.

6. Підвищення ефективності внутрішніх процесів. Вдосконалення організаційної структури. Оптимізація організаційної структури банку, забезпечення чіткого розподілу обов'язків та відповідальності, що сприяє підвищенню ефективності роботи. Впровадження систем управління якістю. Використання систем управління якістю, таких як ISO, дозволяє забезпечити високий рівень організації внутрішніх процесів та підвищити їх ефективність.

Для підвищення конкурентоздатності АТ «АК «Радабанк»» необхідно впроваджувати сучасні технології, підвищувати якість обслуговування клієнтів, розширювати спектр банківських продуктів і послуг, зміцнювати репутацію та імідж банку, розробляти ефективні маркетингові стратегії та оптимізувати внутрішні процеси. Комплексний підхід до удосконалення системи управління дозволить банку залишатися конкурентоздатним на ринку фінансових послуг та забезпечити стаке зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбарчян В. С. Вплив змін у міжнародних стандартах обліку фінансових інструментів на структуру Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2013. № 3. С. 61-68.
2. Бобиль В. В. Ідентифікація, оцінка, планування та зниження фінансових ризиків за центрами відповідальності банку. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 121-129.
3. Гаврилко Т.О., Науменко В.С. Банківське кредитування в Україні: стан і перспективи розвитку. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 31. С.152-156.
4. Гаврилко Т.О., Скрипник К.О. Якість банківських продуктів: чинники впливу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 36. С.51-57.
5. Гриджук Д. М. Формування банківського кризового менеджменту – основа системи фінансового планування банку. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 2. С. 12-17.
6. Джулій Л. В., Білорусець Л. М., Ємчук Л. В., Бочуля Н. В. Особливості організації управлінського обліку в банках України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 86-89.
7. Доценко І. О., Шпонарська А. М. Система фінансового планування в банківській діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 11(2). С. 107-110.
8. Жабровець В. Національна система масових електронних платежів за товари та послуги. Вісник НБУ. 2023. №3. С. 5-7.
9. Зверук Л. А., Дідковська Ю. С. Концептуальні основи організації системи ризик-менеджменту в банках. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 238-245.

10. Зоря О. П., Драгниш М. С. Удосконалення організації обліку безготівкових операцій банківської установи. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_60)
11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_60)
12. Іванов Ю. А. Правові аспекти функціонування критичної інфраструктури у кредитно-банківській сфері в надзвичайному режимі та в умовах особливого періоду. Часопис Київського університету права. 2020. № 4. С. 111-115.
13. Іващенко А. Г., Городецька Т. Б., Мелешкевич С. О. Огляд сучасного стану споживчого кредитування у комерційних банках України та його організаційно-економічне забезпечення. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 12. С. 22-28.
14. Коблянська О. І., Захарчук А. І., Коблянська Г. Ю. Методика і організація обліку доходів і витрат банківських установ. Modern economics. 2021. № 13. С. 130-134.
15. Катан Л. І., Мішенський В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості комерційного банку, як основоположний показник ефективності його діяльності. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_7_7)
16. Киркач С. М. Забезпечення процесу реалізації фінансового планування діяльності банку. Бізнес Інформ. 2014. № 3. С. 345-350.
17. Киркач С. М. Фінансовий план як інструмент фінансового планування діяльності банку. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 302-308.
18. Козак О. Ю. Моделювання процесу фінансового планування у комерційному банку. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2011. Вип. 85. С. 217-228.
19. Колодізев О. М. Оцінювання ефективності фінансового планування діяльності банку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 2(2). С. 70-73.



20. Колодізев О. М., Киркач С. М. Обґрунтування системи показників для оцінювання якості фінансового планування в банку. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12. С. 195-207.
21. Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 486 с.
22. Косова Т.Д., Циганов О.Р. Банківські операції: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 327 с.
23. Лесик В., Киркач С. Методичний підхід до ідентифікації секторів підвищеної уваги в процесі фінансового планування діяльності банку. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(1). С. 389-396.
24. Мусієць Т. В., Мельник Д. С. Управління фінансовими ризиками як частина системи стратегічного планування банку. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 10. С. 52-57.
25. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
26. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000р.
27. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
28. Про валюту і валютні операції: Закон України от 21.06.2020р.№ 2473-VIII.
29. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 №64/2022.
30. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів: Закон України від 19.06.2020. № 738-IX.
31. Про затвердження Інструкції щодо організації роботи банківської системи в надзвичайному режимі: Постанова НБУ від 22.07.2014 № 435.
32. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова НБУ від 11.06.2020 № 64.

33. Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: Постанова НБУ від 18.07.2021 № 95.
34. Про затвердження Порядку банківського обслуговування мобільними підрозділами банку військових частин, суб'єктів господарювання, населення в разі запровадження надзвичайного режиму роботи: Постанова НБУ від 17.09.2014 № 578/ДСК Літер «В».
35. Пухальська Н. О. Організація безпеки банківського кредитування в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С. 200-214.
36. Раїмов Р. І. Адміністративно-правове регулювання надзвичайного режиму роботи банківської системи. Принципи. Міжнародний науковий журнал. 2016. № 5(3). С. 115-118.
37. Раїмов Р. І. Дотримання принципів адміністративно-правового регулювання під час функціонування банківської системи в надзвичайному режимі роботи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки. 2016. Вип. 5(2). С. 73-75.
38. Сverdлик З. М., Пізнюк Л. В. Організація діяльності банківських установ: документно-інформаційний аспект. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2021. № 1. С. 82-88.
39. Сняданко І. І., Калин Р. Ю. Дослідження ролі толерантності до невизначеності у керівників банківських організацій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. 2021. Вип. 1. С. 279-284.
40. Телестакова А. А., Мірзоян С. А. Особливості організації та правового регулювання контрольної діяльності правоохоронних органів за законністю функціонування банків в Україні. Журнал східноєвропейського права. 2021. № 70. С. 184-193.
41. Центральний банк і грошово-кредитна політика: навч. посіб. / за ред. Косової Т.Д., Папаїки О.О. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 328 с.

42. Чепіжко О. В. Ліквідація неплатоспроможного банку за участю інвестора: організація, процедури, переваги. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 311-317.
43. Череп А. В., Ткаченко Е. Е. Удосконалення організації фінансового планування в банках. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3. С. 199-207.
44. Швець Н. Р., Омельчук Я. А. Основні підходи до організації системи внутрішнього контролю у банках України. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 2-3. С. 61–66.
45. Шинкар М. Л. Організаційні та правові заходи оптимізації механізмів запобігання банкрутству та примусовій ліквідації вітчизняних банківських установ. *Журнал східноєвропейського права*. 2021. № 62. С. 106- 114
46. Золотарьова О.В., Гура С.О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 34–37.
47. Гамова О.В., Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8306>
48. Торяник Ж.І., Копилець В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С.1189-1196.
49. Рейтинг стійкості банків. Портал «Мінфін». URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>
50. Волкова В., Волкова Н. Конкурентоздатний потенціал банків: сутність та оцінка. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Issue 1. С.122-129.
51. Койбічук В.В. Концептуальна модель конкурентоздатності банку в сучасних умовах. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*, 2012. №2 (14). С. 323-329.

52. Пікуш Ю.П. Управління конкурентоздатністю банку в умовах фінансової лібералізації. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ, 2006
53. Kovalenko V.V., Bolgar T.M., Yevtushenko O.A., Pestovska Z.S. Competitiveness of banks in the modern conditions of financial market development. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019. Vol. 2. № 29. 3-12. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171731>
54. Шумкова В.І. Використання матричних методів для удосконалення стратегічних напрямів маркетингової діяльності в комерційних банках. Інфраструктура ринку. 2018. №21. С. 292 – 298.
55. Вядрова І.М., Морозов М.В. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 324-330.
56. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. Бізнес Інформ. 2019. № 6. С. 246-251
57. Золотарьова О. В., Гура С. О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 3. С. 34–37. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2016/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2016/9.pdf)
58. Медведєв М.В. Сутність конкурентоспроможності банку. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 38–39.
59. Литовченко М. О., Татяніна С. М. Сутність та значення конкурентоспроможності банку. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 427–432.
60. Ковриженко Л. О. Банківська конкуренція: сучасний стан та проблеми розвитку в Україні. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. Ч. 1. С. 130–136. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1086/831>
61. Моргулець О.Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 9(4). - С. 111-115.
62. Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2019. 358 с.

63. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. Фінанси України. 2001. № 2. С. 22-23
64. Котковський В.С., Коваленко Д.В. Проблеми трактування дефініції «конкурентоспроможність банку»: URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73526>.
65. Федулова Л. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: монографія / Л. Федулова, І. Волощук. К.: Науковий світ, 2002. 301 с.
66. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
67. Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг: підручник. К. : ЦУЛ, 2009. – 776 с.
68. Сало І.В., Мірошниченко О.В. Система управління конкурентоспроможністю банку. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 5. С. 279-286.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

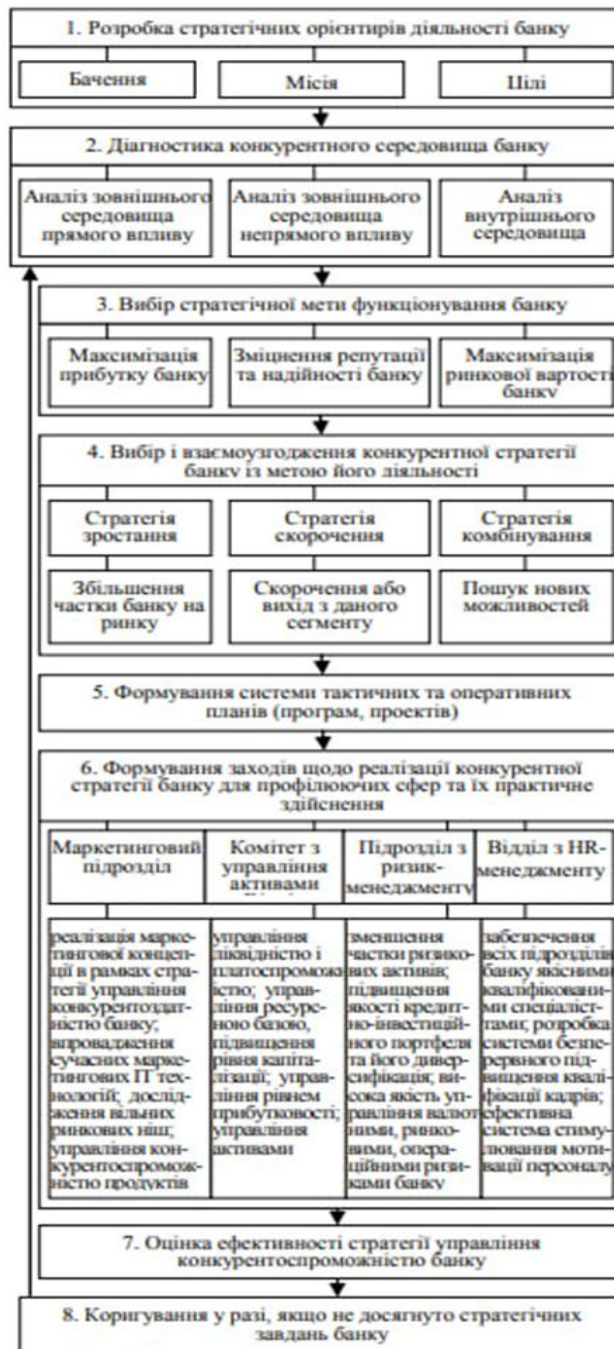


Рис. Модель управління конкурентоздатністю банку

## ДОДАТОК Б

## Аналітичні методи оцінювання конкурентоздатності банків

Назва показника	Сутність	Формула	Недоліки
Індекс Херфіндаля-Хіршмана, тобто показник, що використовується задля оцінювання рівня монополізації галузі	Розраховується як сума квадратів часток окремого показника діяльності банку в загальному обсязі діяльності по системі.	$HHI = \sum_{i=1}^n X_i^2,$ де $n$ – кількість суб'єктів на депозитному сегменті; $X_i$ – частка $i$ -го суб'єкту в обсязі реалізованого в межах сегменту продукту, %	Чутливість до кількості компаній на ринку та розподілу ринкових часток (враховує відносний розмір компанії, а не їх абсолютну кількість).
Індекс Лінда	Встановлює ступінь нерівномірності розподілу часток на ринку серед його найбільших компаній, визначає межі олігополії на ринку.	$L = \frac{1}{k(k-1)} \times \sum_{i=1}^k Q_i,$ де $k$ – кількість великих компаній; $Q_i$ – співвідношення середньої частки ринку $k$ -ї компанії до частки компанії; $i$ – кількість провідних серед $k$ великих компаній.	Розраховується лише для декількох найбільших компаній.
Індекс Лернера	Демонструє відхилення цін від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умови монополії на ринку, характеризує рівень ринкової влади конкретної компанії.	$L = [P - MC] / P,$ де $P$ – ціна послуг; $MC$ – граничні витрати.	Є допоміжним, не розраховується за умови вільної конкуренції на ринку, є статичним показником, не дає змогу оцінити вплив ринкової влади на рівень конкуренції.
Коефіцієнт концентрації	Ідентифікація сумарної частки декількох найбільших учасників фінансового ринку.	$CR_i = \sum_{i=1}^n \frac{q_i}{q_{isum}} \times 100,$ де $\frac{q_i}{q_{isum}}$ – частка $i$ -го учасника на конкретному сегменті фінансового ринку; $n$ – кількість учасників ринку.	Визначається лише для декількох (як правило, 5 найбільших компаній), не враховує конкурентну структуру та сегментацію фінансового ринку.
Коефіцієнт Джині	Розкриває ступінь нерівномірності розподілу часток на ринку.	$G = \frac{1}{nA_n} \sum_{i=1}^n  (i-1)A_i - iA_{i-1} ,$ де $A_i$ – кумулятивне значення частки $i$ , тобто найбільших компаній на ринку; $A_n$ – сума значень часток всіх компаній на ринку; $n$ – кількість компаній на ринку.	Має обмежені можливості щодо розрахунку, характеризує нерівномірність ринкових часток розподілу, проте не чутливий до змін у кількості одиниць сукупності.
Коефіцієнт Розенблюта	Враховує співвідношення загального розміру компаній, тобто основних продуцентів фінансових послуг, дає можливість ранжування компаній за ступенем їх значимості.	$HT = \frac{1}{2 \sum R_i q_i - 1},$ де $R_i$ 1,2,3... – ранг $i$ -ї компанії на ринку (max $R=1$ ); $q_i$ – ринкова частка $i$ -ї компанії на ринку.	Чутливість до результатів впливу на показники діяльності лідерів ринку дрібних компаній.