

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА**

Назва факультету **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

Назва кафедри **Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій**

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-23М заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ ТА ШЛЯХИ
ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ**

здобувача вищої освіти Коробки Владислави Юріївни

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент



Н.Л.Морозова

Науковий керівник

к.е.н., доцент



О.С. Петрикiва


м. Харків 2024 р.

*фiгкiмo
97 банiв
Голова ЕК ЕКР Дікачiв О.Б.*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
к.е.н., доцент Н.Л. Морозова

 (підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Коробці Владиславі Юрїївні,

1. Тема роботи: «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ ТА ШЛЯХИ ЇЇГО ПІДВИЩЕННЯ».

керівник роботи Петрикїва Ольга Станїславївна, к.е.н, доцент,
(прїзвище, ім'я, по батьковї, науковий ступїнь, вчене звання)

затвердженї наказом по унїверситету від «20» вересня 2024 р. № 4601-5/2995

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024 р.

3. Перелїк питань, якї потрїбно розробити:

У роздїлі 1: визначити сутнїсть конкурентоспроможностї банку та її значення в сучасних умовах господарювання; проаналїзувати фактори, що впливають на конкурентоспроможнїсть банкївських установ; визначити основнї ризики та проблеми забезпечення конкурентоспроможностї банку.

У роздїлі 2: навести технїко-економїчну характеристику АТ «Сенс Банк» – бази переддипломної практикї; оцїнити конкурентну позицїю АТ «Сенс Банк» на банкївському ринку України; проаналїзувати стратегїї пїдвищення конкурентоспроможностї АТ «Сенс Банк».

У роздїлі 3: розглянути використання цифрових технологїй для пїдвищення конкурентоспроможностї банку; надати рекомендацїї щодо оптимїзацїї внутрїшнїх процесїв та впровадження нових банкївських продуктів;

дослідити стратегічні напрями розвитку АТ «Сенс Банк» для зміцнення позицій на ринку.

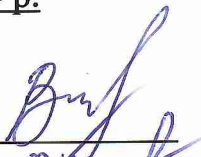
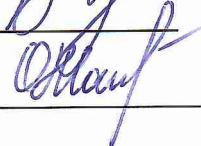
4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ
2	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СЕНС БАНК»
3	НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СЕНС БАНК»

5. Дата видачі завдання 25.09.2024 р.

Студент

Керівник роботи

В. Ю. Коробка

підпис, ініціали, прізвище

О.С.Петрикiва

підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 81 сторінку, 4 таблиць, 1 рисунок, список літератури з 71 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності банківської установи.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності банку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних основ конкурентоспроможності банку, розкритті діючої практики з управління конкурентоспроможністю банку та розробці рекомендацій щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- визначити сутність конкурентоспроможності банку та її значення в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність банківських установ;
- визначити основні ризики та проблеми забезпечення конкурентоспроможності банку;
- навести техніко-економічну характеристику АТ «Сенс Банк»;
- оцінити конкурентну позицію АТ «Сенс Банк» на банківському ринку України;
- проаналізувати стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк»;
- розглянути використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності банку;
- надати рекомендації щодо оптимізації внутрішніх процесів та впровадження нових банківських продуктів;
- дослідити стратегічні напрями розвитку АТ «Сенс Банк» для зміцнення позицій на ринку.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю банківської установи.

Одержані результати можуть бути використані при розробці методичних основ побудови механізму управління конкурентоспроможністю банку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

Qualification Master's Work contains 81 pages, 4 tables, 1 figures, 71 references.

The object of the research is the process of ensuring the competitiveness of the banking institution.

Subject of research is the theoretical, methodological and practical aspects of ensuring the bank's competitiveness.

The purpose of the qualifying master's work is to generalize the theoretical foundations of bank competitiveness, reveal the current practice of bank competitiveness management, and develop recommendations on ways to increase the competitiveness of a banking institution.

Tasks of qualification master's work are:

- to determine the essence of the bank's competitiveness and its importance in modern business conditions;
- analyze the factors affecting the competitiveness of banking institutions;
- identify the main risks and problems of ensuring the bank's competitiveness;
- provide the technical and economic characteristics of JSC "Sense Bank";
- evaluate the competitive position of JSC "Sense Bank" in the banking market of Ukraine;
- analyze strategies for increasing the competitiveness of JSC "Sense Bank";
- consider the use of digital technologies to increase the bank's competitiveness;
- provide recommendations on optimization of internal processes and introduction of new banking products;
- to investigate the strategic directions of the development of JSC "Sense Bank" in order to strengthen its position on the market.

According to the results of the research, theoretical and practical provisions were formulated, which the author brought to concrete proposals for improving the management system of the banking institution's competitiveness.

The obtained results can be used in the development of methodological foundations for the construction of the bank's competitiveness management mechanism.

Year of the qualification master's work completion: 2024

Year of the qualification master's work defense: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	11
1.1. Сутність конкурентоспроможності банку та її значення в сучасних умовах господарювання.....	11
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність банківських установ.....	17
1.3. Основні ризики та проблеми забезпечення конкурентоспроможності банку.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СЕНС БАНК».....	36
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «Сенс Банк»	36
2.2. Оцінка конкурентної позиції АТ «Сенс Банк» на банківському ринку України.....	45
2.3. Аналіз стратегій підвищення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк».....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СЕНС БАНК» ...	57
3.1. Використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності банку.....	57
3.2. Оптимізація внутрішніх процесів та впровадження нових банківських продуктів.....	62
3.3. Стратегічні напрями розвитку АТ «Сенс Банк» для зміцнення позицій на ринку.....	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Сучасний банківський сектор є важливою складовою фінансової системи країни, що сприяє економічному зростанню, підтримує розвиток підприємств та забезпечує платоспроможність населення. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на ринку фінансових послуг питання конкурентоспроможності банківських установ є особливо актуальним. Конкурентоспроможний банк здатен ефективніше використовувати ресурси, пропонувати інноваційні продукти та підвищувати якість обслуговування, що є запорукою його стабільного розвитку. В умовах зростаючих вимог з боку клієнтів та появи нових фінансових технологій (FinTech) банки стикаються з викликами щодо адаптації своєї діяльності, оптимізації внутрішніх процесів та впровадження нових інструментів для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження конкурентоспроможності банків також зумовлена необхідністю мінімізації ризиків, пов'язаних із змінами економічного середовища, коливаннями на ринку капіталів, зростанням регулятивних вимог та посиленням нагляду за фінансовою стійкістю установ. Поглиблене вивчення та аналіз конкурентоспроможності банків дають змогу розробляти ефективні стратегії, що допоможуть українським банкам зберігати свої позиції на внутрішньому ринку та протистояти зовнішнім конкурентам.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених та фахівців з питань конкурентоспроможності підприємств, зокрема банків. На вирішення цього наукового завдання спрямовані дослідження таких авторів, як Азарова А.О., Андрушак Ю.І., Батракова Л.Г., Беспалько О.В., Білоцерківець В.В., Волощук І.П., які присвячені питанням банківського менеджменту, фінансового аналізу та забезпечення конкурентоспроможності банків. Вагомий внесок у дослідження питань банківського управління зробила й Андрушак Ю.І., яка займається вивченням особливостей організації банківського менеджменту в умовах економічної нестабільності. У своїх працях

вона розглядає ефективні стратегії управління банківськими ресурсами, а також надає рекомендації щодо розробки антикризових заходів, що можуть бути впроваджені банками для збереження конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Її дослідження мають практичне значення для вдосконалення управлінських процесів у банківських установах та є корисними для банкірів, які прагнуть зміцнити позиції свого банку в умовах високої конкуренції.

Беспалько О.В. в своїх дослідженнях зосереджується на аспектах інноваційного розвитку банківської сфери та впровадженні нових фінансових технологій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності банків. Його наукові роботи містять рекомендації щодо інтеграції сучасних цифрових рішень у банківські операції та обґрунтування ефективності таких впроваджень. Беспалько підкреслює важливість цифровізації в умовах зростаючої конкуренції та необхідності адаптації банків до нових вимог ринку, що диктують потребу у швидкому та ефективному обслуговуванні клієнтів.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних основ конкурентоспроможності банку, розкритті діючої практики з управління конкурентоспроможністю банку та розробці рекомендацій щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- визначено сутність конкурентоспроможності банку та її значення в сучасних умовах господарювання;
- проаналізовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність банківських установ;
- визначено основні ризики та проблеми забезпечення конкурентоспроможності банку;
- наведено техніко-економічну характеристику АТ «Сенс Банк»;
- оцінено конкурентну позицію АТ «Сенс Банк» на банківському ринку України;
- проаналізовано стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк»;

- розглянуто використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності банку;
- надано рекомендації щодо оптимізації внутрішніх процесів та впровадження нових банківських продуктів;
- досліджено стратегічні напрями розвитку АТ «Сенс Банк» для зміцнення позицій на ринку.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності банківської установи.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності банку.

У процесі роботи використовувалися методи науково-економічного аналізу, зокрема: теоретичні методи (аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз банківських стратегій), а також емпіричні методи (аналіз фінансових показників, техніко-економічні методи, анкетування та опитування клієнтів).

Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає у розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій з удосконалення конкурентоспроможності банку в умовах сучасного ринку на основі конкретного дослідження АТ «Сенс Банк». Виявлено специфічні фактори та ризики, що впливають на конкурентоспроможність банківських установ в Україні, а також запропоновано інноваційні підходи до використання цифрових технологій і оптимізації внутрішніх процесів, що відрізняються від існуючих підходів та розширюють наукові уявлення про ефективне управління конкурентними перевагами банків.

Вказаному питанню приділяється значна увага Міністерства фінансів України та Національного Банку України, що знайшло своє відображення у законах України, що регулюють банківську діяльність, зокрема Закон України «Про банки і банківську діяльність», нормативні документи Національного банку України, а також наукові праці українських та зарубіжних дослідників, присвячені питанням конкурентоспроможності та управління банківськими установами. Це забезпечило комплексний підхід до вивчення теми та дало змогу

проаналізувати як теоретичні, так і практичні аспекти конкурентоспроможності банківських установ.

Інформаційною базою дослідження є дані Національного банку України, Асоціації українських банків та інших статистичних джерел.

Впровадження пропозицій і рекомендацій, наданих у роботі, дозволить підвищити конкурентоспроможність банківських установ на прикладі АТ «Сенс Банк». Це надасть можливість організувати банківську діяльність більш ефективно, оптимізуючи внутрішні процеси та адаптуючи стратегії до сучасних ринкових умов, завдяки впровадженню інноваційних рішень та цифрових технологій, що дозволить поліпшити свою конкурентоспроможність, підвищити продуктивність та забезпечити стабільний розвиток на ринку.

Основні результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, зокрема IX Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні процеси: виклики та рішення» на тему «Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банків» що підтверджує актуальність і значущість виконаної роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Сутність конкурентоспроможності банку та її значення в сучасних умовах

Конкурентоспроможність банку можна охарактеризувати як здатність фінансової установи ефективно функціонувати, досягати стійких економічних результатів і зберігати свою позицію на ринку, попри наявність активної конкуренції з боку інших банківських установ. Це поняття охоплює не тільки можливість банку залучати нових клієнтів і утримувати наявних, але й забезпечення прибутковості, оптимізацію витрат та здатність швидко адаптуватися до змін на ринку. Конкурентоспроможність банку залежить від низки факторів, зокрема від його фінансового стану, рівня сервісу, інноваційного потенціалу, ефективності управління ризиками та репутації. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність банку — це не статичний показник, а динамічна характеристика, що змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [16, с. 100].

Фінансова стійкість банку відіграє ключову роль у його конкурентоспроможності. Банк, що має високу капіталізацію, низький рівень ризиків та стабільний прибуток, здатний надавати своїм клієнтам вигідні умови обслуговування, знижуючи вартість кредитів, збільшуючи дохідність депозитів і пропонуючи конкурентоспроможні комісії за банківські послуги. Окрім того, фінансова стійкість дає змогу банку більш ефективно розпоряджатися ресурсами для інвестицій у нові технології, маркетинг та розвиток інфраструктури, що в свою чергу впливає на рівень обслуговування клієнтів і забезпечує лояльність. У контексті глобалізації та зростаючих вимог регуляторних органів фінансова стійкість також передбачає дотримання міжнародних стандартів і нормативів, таких як Базель III, що підвищує довіру з боку інвесторів і партнерів.

Одним з ключових аспектів конкурентоспроможності банку є його інноваційний потенціал. У сучасних умовах технологічні інновації набувають вирішального значення у процесі надання фінансових послуг. Банки, які активно впроваджують новітні технології, такі як мобільний банкінг, штучний інтелект, блокчейн, мають перевагу перед конкурентами завдяки більшій швидкості операцій, безпеці та зручності для клієнтів. Інновації також сприяють зниженню операційних витрат банків, що дозволяє їм пропонувати конкурентоспроможніші ціни на продукти і послуги. Успішна інтеграція технологій у банківську діяльність також впливає на загальну репутацію банку, формуючи його імідж як прогресивної, клієнтоорієнтованої фінансової установи. У цьому контексті банки, які не адаптуються до нових умов і не впроваджують технологічні рішення, ризикують втратити частку ринку на користь більш технологічно розвинених конкурентів [14, с. 112].

Конкурентоспроможність банку значною мірою залежить від якості обслуговування клієнтів. Це включає не тільки рівень професіоналізму співробітників банку, але й гнучкість і швидкість обслуговування, персоналізацію продуктів і послуг. У сучасному банківському секторі клієнти все більше очікують від банків індивідуального підходу, можливості вибору умов обслуговування, а також доступності послуг у будь-який час та з будь-якого місця. Сервіси, такі як цілодобова технічна підтримка, багатоканальні платформи обслуговування, прозорі умови договорів та гнучкі кредитні продукти є важливими елементами формування довіри клієнтів. Банк, що надає високоякісні послуги, здатен не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати наявних, підвищуючи їхню лояльність і збільшуючи частку повторних транзакцій.

Репутація банку також має велике значення для його конкурентоспроможності. Це комплексний показник, що включає не тільки фінансову стійкість і якість обслуговування, але й соціальну відповідальність, дотримання етичних норм, прозорість і чесність у веденні бізнесу. Суспільна довіра до банку є одним з основних факторів вибору клієнтами фінансової

установи, особливо в умовах високої невизначеності та економічних криз. Банк із сильною репутацією може залучати великі корпоративні клієнти, отримувати вигідні умови від інвесторів та мати стабільні взаємовідносини з регуляторами. Репутаційні ризики, такі як скандали, пов'язані з відмиванням грошей або недобросовісною практикою ведення бізнесу, можуть суттєво підірвати позиції банку на ринку, навіть якщо він має хороші фінансові показники [12, с. 78].

Ефективне управління ризиками є ще одним важливим аспектом конкурентоспроможності банку. Банк, що здатний швидко та точно оцінювати фінансові ризики, наприклад, кредитний ризик, процентний ризик або валютний ризик, може мінімізувати втрати і підвищити свою рентабельність. Зокрема, кредитний ризик, який пов'язаний з ймовірністю дефолту позичальника, є однією з найважливіших загроз для банківської системи. Ефективна політика управління кредитними ризиками дозволяє банку зберігати ліквідність і фінансову стабільність, що, в свою чергу, сприяє зміцненню його позицій на ринку. Інші важливі види ризиків, з якими стикаються банки, включають операційний ризик, пов'язаний з внутрішніми помилками або шахрайством, та системний ризик, який виникає через дестабілізацію фінансової системи в цілому.

Зовнішні фактори також суттєво впливають на конкурентоспроможність банку. До них можна віднести економічні умови в країні та світі, зміни у регулюванні банківської діяльності, політичну стабільність, демографічні тенденції та вплив глобальних фінансових ринків. Наприклад, економічний спад може знизити попит на банківські послуги і призвести до збільшення рівня дефолтів за кредитами, тоді як підвищення відсоткових ставок впливає на вартість залучених ресурсів банку. Політичні фактори, такі як зміна урядових політик або введення нових регуляторних норм, можуть створювати додаткові бар'єри для банківської діяльності. Тому банк повинен бути готовий до швидкої адаптації своєї стратегії в умовах змінного зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність банку також залежить від рівня конкуренції на ринку. У країнах із високим рівнем концентрації банківського сектора кількість гравців на ринку може бути обмеженою, що полегшує процес збереження частки

ринку для великих банків. Проте, в умовах високої конкуренції, особливо на глобальних ринках, де функціонують міжнародні банки, зростає необхідність у розвитку унікальних конкурентних переваг. До них можуть належати спеціалізовані фінансові продукти, надання унікальних послуг або вихід на нові ринки. Успішна стратегія в умовах жорсткої конкуренції передбачає не тільки активну маркетингову політику, але й глибоке розуміння потреб клієнтів, інвестування у розвиток персоналу та оптимізацію бізнес-процесів [8, с. 9].

Конкуренція на фінансовому ринку є невід'ємним елементом функціонування банківського сектора і визначає його динаміку та еволюцію. Банківські установи змагаються між собою за залучення клієнтів, збільшення своєї частки ринку, пропонування нових фінансових продуктів та забезпечення кращих умов обслуговування. Така конкуренція сприяє підвищенню ефективності роботи банків, стимулює їх до інновацій та покращення операційних процесів. Водночас конкуренція змушує банки постійно адаптувати свої бізнес-моделі, покращувати управлінські стратегії та удосконалювати інструменти управління ризиками. У цьому контексті глобалізація відіграє значну роль, змінюючи традиційні форми банківської конкуренції та привносячи нові виклики для банківського сектора.

Один з основних аспектів конкуренції на фінансовому ринку — це доступність та рівень обслуговування клієнтів. Банки змагаються за те, щоб запропонувати найвигідніші умови щодо кредитів, депозитів, інвестиційних продуктів та інших фінансових послуг. Це передбачає як здатність знизити відсоткові ставки для кредитів, так і підвищення доходності для клієнтських вкладень, що безпосередньо впливає на привабливість банків для клієнтів. Конкуренція змушує банки ретельно аналізувати потреби різних категорій клієнтів та створювати диференційовані пропозиції для різних сегментів ринку. Наприклад, розробка спеціалізованих продуктів для малого та середнього бізнесу або преміум-сегменту клієнтів дозволяє банкам залучати нових споживачів і утримувати вже існуючих.

Значну роль у конкуренції між банківськими установами відіграють технології. Технологічний прогрес і діджиталізація фінансового ринку радикально змінили структуру банківської конкуренції. Банки, які активно впроваджують новітні технології, такі як мобільні додатки, штучний інтелект для аналізу клієнтських запитів, або блокчейн для забезпечення прозорості операцій, отримують переваги перед своїми конкурентами. Сучасні клієнти цінують швидкість та зручність доступу до фінансових послуг, тому банки, які пропонують онлайн-банкінг, безконтактні платежі, мобільні гаманці та інші цифрові рішення, здобувають конкурентні переваги. Окрім того, цифрові рішення дозволяють банкам знижувати операційні витрати, що може бути використано для підвищення привабливості їх пропозицій на ринку [11, с. 21].

Глобалізація значно посилила конкуренцію на фінансовому ринку, зокрема через появу транснаціональних банків, які можуть конкурувати не лише на локальних ринках, але й на глобальному рівні. Це призводить до збільшення конкуренції між національними банками і великими міжнародними фінансовими інститутами, які можуть пропонувати більш широкий спектр послуг та мати доступ до більш значних фінансових ресурсів. Глобальні банки, які мають розвинені філії у різних країнах, можуть використовувати економії на масштабі, що дозволяє їм пропонувати конкурентоспроможніші умови порівняно з локальними банками. Ця глобалізація ринку фінансових послуг також підвищує значення міжнародних стандартів та регуляцій, таких як Базельські угоди, що встановлюють мінімальні вимоги до капіталу банків і забезпечують стабільність фінансової системи. Локальні банки повинні враховувати ці глобальні стандарти, адаптуючи свої стратегії до змін на міжнародних ринках.

Ще одним фактором, що визначає конкуренцію на банківському ринку, є регуляторні вимоги. Регулятори часто впливають на структуру банківської конкуренції через встановлення різних норм і правил для банківських операцій, що може обмежувати чи сприяти діяльності окремих банків. Наприклад, зростаючі вимоги до капіталу, розміщення ліквідних активів та управління ризиками створюють додаткові обмеження для банків, що може послаблювати

їхні позиції на ринку в порівнянні з конкурентами, які краще підготовлені до виконання цих вимог. Однак, більш суворі регуляції також можуть знижувати ризики системної нестабільності, що в кінцевому рахунку підвищує загальну конкурентоспроможність банківського сектора.

Демографічні зміни також відіграють роль у формуванні конкурентного середовища на банківському ринку. Зокрема, нові покоління клієнтів — міленіали та покоління Z — мають зовсім інші фінансові потреби та очікування порівняно з попередніми поколіннями. Молоді клієнти більше орієнтуються на технологічність та зручність обслуговування, що стимулює банки до активного впровадження інноваційних рішень. У той же час, старші покоління клієнтів можуть мати інші пріоритети, наприклад, стабільність і надійність, що змушує банки розробляти продукти та послуги для задоволення різноманітних потреб різних вікових груп. Успішна диференціація пропозицій відповідно до демографічних змін стає однією з ключових стратегій у боротьбі за конкурентну перевагу [4, с. 13].

Роль фінансових технологій (фінтех) у конкуренції на фінансовому ринку також не можна ігнорувати. Фінтех-компанії, які використовують передові технології для надання фінансових послуг, створюють нові виклики для традиційних банківських установ. Завдяки своїй гнучкості та швидкості, фінтехи можуть запропонувати інноваційні продукти, такі як альтернативні способи фінансування, інвестиційні платформи або платіжні системи, які часто є більш доступними та зручними для клієнтів порівняно з традиційними банківськими послугами. Це стимулює традиційні банки до активної співпраці з фінтехами або впровадження власних інновацій, що дозволяє їм зберегти конкурентні позиції на ринку.

Зростаюча конкуренція на фінансовому ринку також підштовхує банки до диверсифікації своїх послуг та виходу на нові ринки. Наприклад, багато банків розширюють свою діяльність у сфері нефінансових послуг, таких як консалтинг або страхування, що дозволяє їм залучати нових клієнтів і збільшувати свої доходи. Також банки активно працюють над виходом на ринки, які раніше були

недоступні, наприклад, ринки країн, що розвиваються, де є значний потенціал для зростання. Це не лише розширює географію банківської діяльності, але й збільшує конкуренцію між банками на міжнародному рівні, оскільки локальні гравці стикаються з новими конкурентами з інших країн.

Одним із наслідків глобалізації фінансових ринків є інтеграція банківських систем і посилення взаємозв'язків між фінансовими установами різних країн. Це сприяє розвитку міжнародного банкінгу та створенню глобальних фінансових ринків, де конкуренція стає не лише локальною, але й глобальною. У такому середовищі банки повинні бути здатними до швидкої адаптації до змін у міжнародному регулюванні, фінансових тенденціях та очікуваннях клієнтів з різних країн. Глобалізація також сприяє збільшенню прозорості банківського сектора, що дозволяє клієнтам порівнювати пропозиції банків з різних країн і обирати найбільш вигідні умови обслуговування [6, с. 38].

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність банківських установ

Інноваційність та технологічний прогрес є одним із факторів, що впливають на конкурентоспроможність банківських установ. У сучасних умовах ринкової конкуренції, коли клієнти очікують більш швидких, зручних та безпечних фінансових послуг, банки змушені активно впроваджувати новітні технології для покращення своїх продуктів, підвищення якості обслуговування та оптимізації внутрішніх процесів. Технологічний прогрес створює нові можливості для банківських установ, дозволяючи їм пропонувати інноваційні рішення, які не лише відповідають потребам сучасних клієнтів, але й випереджають очікування ринку, створюючи конкурентні переваги.

Одним із найбільш помітних прикладів впливу технологій на банківську діяльність є розвиток цифрових платформ та інтернет-банкінгу. У минулому банки працювали переважно через фізичні відділення, де клієнти могли отримувати обслуговування безпосередньо від персоналу банку. Проте з

розвитком цифрових технологій банки почали пропонувати послуги через інтернет та мобільні додатки, що кардинально змінило підхід до взаємодії з клієнтами. Завдяки інтернет-банкінгу клієнти можуть здійснювати фінансові операції в режимі онлайн у будь-який час і з будь-якого місця, що значно підвищує зручність використання банківських послуг. Така доступність є значним фактором, що впливає на конкурентоспроможність банків, адже ті установи, які не впроваджують подібні рішення, ризикують втратити частину своєї клієнтської бази на користь більш технологічно розвинених конкурентів.

Технології також сприяють підвищенню ефективності внутрішніх процесів у банках. Автоматизація багатьох операцій, включаючи обробку платежів, управління ризиками, кредитний скоринг і підтримку клієнтів, дозволяє знижувати витрати та покращувати якість обслуговування. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу даних дозволяє банкам швидше оцінювати кредитоспроможність позичальників, що знижує ризики неповернення кредитів і забезпечує більш персоналізований підхід до клієнтів. Автоматизація також зменшує ймовірність людських помилок і підвищує загальну ефективність роботи банківських установ, що безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність [3, с. 44].

Штучний інтелект і машинне навчання відкривають нові горизонти для банківської галузі. Використання алгоритмів для аналізу великих масивів даних дозволяє банкам створювати більш точні прогнози щодо поведінки клієнтів, виявляти ризики та пропонувати клієнтам індивідуалізовані продукти на основі їхніх фінансових потреб і переваг. Це дозволяє банкам не тільки збільшувати свої доходи за рахунок більш точного таргетування клієнтів, але й підвищувати лояльність клієнтів, надаючи їм продукти, які найкраще відповідають їхнім вимогам. У такому середовищі банки, які не використовують аналітичні інструменти штучного інтелекту, ризикують відставати від своїх конкурентів, що активно інтегрують ці технології у свої бізнес-процеси.

Окремо слід згадати блокчейн як одну з найбільш перспективних технологій, яка може радикально змінити банківську індустрію. Блокчейн

дозволяє створювати децентралізовані бази даних, що забезпечують прозорість, безпеку і неможливість підробки транзакцій. Це робить блокчейн привабливим для банків, які прагнуть підвищити безпеку своїх фінансових операцій та знизити витрати на їх проведення. Окрім того, блокчейн може бути використаний для створення смарт-контрактів, що дозволяють автоматично виконувати умови угоди без участі третьої сторони, що значно прискорює процеси укладання угод і знижує ризики шахрайства. Банки, які активно впроваджують блокчейн у свої операції, здобувають значні конкурентні переваги у вигляді зниження операційних витрат і підвищення рівня довіри з боку клієнтів [9, с. 52].

Ще однією інновацією, яка впливає на конкурентоспроможність банків, є розвиток фінансових технологій (фінтех). Фінтех-компанії часто використовують передові технології для надання послуг, таких як мобільні платежі, онлайн-кредитування або автоматизовані інвестиційні платформи, які є більш доступними та гнучкими для клієнтів порівняно з традиційними банківськими послугами. Це змушує банки переглядати свої бізнес-моделі та активно впроваджувати інноваційні рішення для збереження своїх конкурентних позицій. Окрім того, багато банків співпрацюють із фінтех-компаніями, щоб інтегрувати їхні технології у власні продукти, тим самим покращуючи якість обслуговування клієнтів та знижуючи витрати на розробку нових рішень.

З огляду на зростаючу роль цифрових технологій, питання кібербезпеки також стає одним із ключових аспектів конкурентоспроможності банківських установ. Клієнти очікують, що їхні фінансові дані будуть захищені на найвищому рівні, тому банки повинні постійно інвестувати в розробку та вдосконалення систем безпеки. Використання багатофакторної автентифікації, шифрування даних, моніторингу транзакцій у режимі реального часу та впровадження протоколів безпеки стає обов'язковою умовою для банків, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Банки, які нехтують питаннями кібербезпеки або не в змозі адекватно реагувати на кіберзагрози, ризикують не лише втратити клієнтів, але й зазнати значних фінансових втрат у результаті шахрайських операцій чи витоку даних.

Крім того, розвиток нових каналів обслуговування клієнтів, таких як чат-боти та віртуальні помічники, також підвищує конкурентоспроможність банків. Використання таких технологій дозволяє банкам забезпечити швидку та ефективну взаємодію з клієнтами, вирішуючи їхні питання у будь-який час доби без необхідності залучення людських ресурсів. Чат-боти на основі штучного інтелекту здатні надавати консультації, виконувати транзакції, інформувати клієнтів про нові продукти та послуги, що значно підвищує рівень зручності для клієнтів. Окрім того, це дозволяє банкам зменшувати витрати на персонал і покращувати операційну ефективність, що також є важливим аспектом у досягненні конкурентної переваги [21, с. 26].

Інноваційність також проявляється у нових підходах до управління клієнтськими даними. У сучасному банківському секторі велике значення мають дані про клієнтів, які банки використовують для покращення своїх продуктів і послуг. Використання технологій великих даних (big data) дозволяє банкам аналізувати поведінку клієнтів, їхні фінансові звички та вподобання, що допомагає створювати більш персоналізовані продукти та підвищувати рівень лояльності. Банки, які активно використовують аналітичні інструменти для роботи з великими даними, можуть краще передбачати потреби клієнтів і реагувати на зміни ринку, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінному середовищі.

Фінансова стабільність є фундаментальним аспектом діяльності будь-якої банківської установи та відіграє ключову роль у формуванні її конкурентоспроможності. Вона включає в себе цілий спектр фінансових показників, що відображають здатність банку ефективно керувати своїми активами та пасивами, забезпечуючи стійкий рівень прибутковості, ліквідності та капіталізації. В сучасному банківському середовищі, де конкуренція між фінансовими установами постійно посилюється, саме ці показники стають критичними у визначенні рівня довіри до банку з боку клієнтів, інвесторів і регуляторів. Ліквідність, прибутковість та капіталізація є основними компонентами, що формують фінансову стійкість банку і, як наслідок,

впливають на його здатність зберігати та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Ліквідність банку визначається як його здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та контрагентами, зокрема через забезпечення наявності достатньої кількості ліквідних активів для покриття зобов'язань у короткостроковій перспективі. Високий рівень ліквідності банку свідчить про його фінансову надійність і стійкість до кризових ситуацій на ринку, що робить його більш привабливим для клієнтів, інвесторів та партнерів. У свою чергу, низький рівень ліквідності може призвести до виникнення кризової ситуації, коли банк не зможе своєчасно виконувати свої зобов'язання, що може негативно вплинути на його репутацію і призвести до втрати конкурентоспроможності. Підтримка оптимального рівня ліквідності є викликом для банків, оскільки це потребує збалансованого управління активами та пасивами, а також постійного моніторингу ринкових умов [1, с. 22].

Окрім ліквідності, суттєве значення для конкурентоспроможності банку має його прибутковість. Прибутковість відображає здатність банку генерувати дохід, забезпечуючи ефективне використання своїх активів і управління витратами. Високий рівень прибутковості свідчить про те, що банк здатен не лише покривати свої поточні витрати, але й забезпечувати стабільне зростання капіталу, що є привабливим для інвесторів і підвищує його конкурентні позиції на ринку. Банки, які демонструють стабільну прибутковість, можуть пропонувати своїм клієнтам кращі умови обслуговування, що додатково зміцнює їхню конкурентну перевагу. З іншого боку, низький рівень прибутковості свідчить про проблеми в управлінні фінансами банку, що може негативно вплинути на його здатність конкурувати з іншими установами.

Капіталізація банку є ще одним фактором, що впливає на його конкурентоспроможність. Капіталізація відображає розмір власного капіталу банку, який може бути використаний для покриття збитків у разі виникнення фінансових ризиків. Висока капіталізація є запорукою стабільності банку, оскільки забезпечує йому резерви для погашення можливих втрат і дозволяє

підтримувати ліквідність навіть у періоди економічної нестабільності. Банки з високою капіталізацією мають більше можливостей для інвестицій у нові продукти та технології, що підвищує їхню привабливість для клієнтів і зміцнює їхні позиції на ринку. Низька капіталізація, навпаки, підвищує ризики для банку, зокрема ризик його неплатоспроможності у випадку виникнення серйозних фінансових труднощів, що може знизити його конкурентоспроможність [17, с. 129].

Фінансова стабільність також включає здатність банку ефективно управляти ризиками, зокрема кредитним, операційним і ринковим ризиками. Управління ризиками є критичним елементом діяльності банку, оскільки дозволяє зменшити ймовірність фінансових втрат, які можуть негативно вплинути на його ліквідність і прибутковість. Банки, які мають ефективні системи управління ризиками, здатні уникати серйозних втрат навіть у несприятливих ринкових умовах, що підвищує їхню стабільність і конкурентоспроможність. Навпаки, недоліки у системах управління ризиками можуть призвести до значних втрат і навіть банкрутства, що, у свою чергу, призводить до втрати клієнтів і довіри з боку інвесторів.

Сучасна банківська діяльність також передбачає значний вплив зовнішніх факторів на фінансову стабільність банку. До таких факторів належать макроекономічні умови, регуляторні вимоги, конкуренція на ринку, політична стабільність та глобальні фінансові тенденції. Наприклад, зміни в регуляторній політиці можуть мати суттєвий вплив на фінансові показники банку, зокрема на його капіталізацію та ліквідність. Банки, які здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, мають більше шансів зберегти свою конкурентоспроможність на ринку. У той же час, економічні кризи та політична нестабільність можуть створювати додаткові ризики для фінансової стабільності банку, що вимагає від нього посиленого контролю за управлінням ризиками та ліквідністю.

Фінансова стабільність також впливає на здатність банку залучати фінансування на зовнішніх ринках. Банки, які мають стабільні фінансові

показники, можуть залучати кошти на вигідних умовах, що дозволяє їм розширювати свої операції та інвестувати у розвиток нових продуктів і технологій. Низька капіталізація або відсутність довіри з боку інвесторів можуть суттєво обмежити можливості банку щодо залучення фінансування, що негативно впливає на його конкурентні позиції на ринку. У цьому контексті важливу роль відіграють рейтингові агентства, які оцінюють фінансову стабільність банку і надають рекомендації інвесторам щодо доцільності співпраці з тим чи іншим банком [20, с. 25].

Конкурентоспроможність банку також значною мірою залежить від його здатності інвестувати у розвиток технологій і оптимізацію операційних процесів. Фінансова стабільність дає банкам можливість ефективно розподіляти ресурси та інвестувати у впровадження новітніх технологій, таких як мобільні банківські послуги, штучний інтелект для аналізу клієнтських запитів або блокчейн для забезпечення безпеки транзакцій. Банки, що демонструють фінансову стійкість, можуть дозволити собі інвестувати у довгострокові проєкти, що підвищує їхню привабливість для клієнтів і дозволяє залишатися конкурентоспроможними на ринку. У той же час, фінансово нестабільні банки можуть стикатися з труднощами щодо впровадження нових технологій, що призводить до відставання у конкуренції та втрати клієнтів.

Якість обслуговування клієнтів є одним із ключових факторів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банківської установи. У сучасному банківському середовищі, де клієнти мають доступ до великого вибору фінансових послуг, якість обслуговування стає вирішальним чинником для вибору банку. Вона охоплює широкий спектр аспектів, включаючи швидкість реагування на запити клієнтів, доступність та зручність послуг, а також рівень персоналізації продуктів та обслуговування. Конкурентна позиція банку значною мірою залежить від того, наскільки ефективно він може задовольнити потреби своїх клієнтів, створюючи позитивний клієнтський досвід та формуючи лояльність [18, с. 33].

Швидкість реагування на запити клієнтів є одним із ключових елементів якісного обслуговування. В умовах швидкого темпу життя та розвитку цифрових технологій клієнти очікують від банків максимальної оперативності у вирішенні їхніх питань. Банки, які можуть забезпечити швидке та ефективне вирішення клієнтських запитів, отримують перевагу над своїми конкурентами. Наприклад, можливість миттєвої відповіді через онлайн-чати, чат-боти або цілодобову технічну підтримку дозволяє банку не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й знизити ризик втрати клієнтської бази через повільну реакцію на їхні потреби. Швидкість обслуговування впливає також на імідж банку — установи, що демонструють ефективність та оперативність у вирішенні проблем клієнтів, сприймаються як надійні та сучасні.

Персоналізація банківських послуг — це ще один аспект, який впливає на конкурентоспроможність банку. Сучасні клієнти очікують індивідуального підходу, що враховує їхні особисті потреби, фінансові цілі та обставини. Банки, що використовують сучасні технології для аналізу клієнтських даних та пропонують персоналізовані фінансові рішення, здатні створювати більш глибокі взаємини з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність. Наприклад, індивідуальні пропозиції щодо кредитування або інвестицій, адаптовані під конкретні потреби клієнта, роблять банк більш привабливим у порівнянні з конкурентами, які пропонують стандартизовані продукти. Використання великих даних (big data) та штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів та створення персоналізованих пропозицій дозволяє банкам більш точно відповідати на потреби клієнтів і водночас підвищувати ефективність своєї діяльності.

Якість обслуговування також включає доступність банківських послуг через різні канали взаємодії. З розвитком цифрових технологій клієнти все більше орієнтуються на можливість дистанційного доступу до банківських послуг через мобільні додатки, інтернет-банкінг та інші цифрові платформи. Банки, які активно розвивають свої цифрові канали, отримують значну конкурентну перевагу, оскільки здатні надавати послуги клієнтам у будь-який

час і в будь-якому місці. У той же час, відсутність розвинених цифрових сервісів може суттєво обмежити можливості банку щодо залучення нових клієнтів, особливо серед молодого покоління, яке віддає перевагу мобільним і онлайн-рішенням. Таким чином, інтеграція технологій і забезпечення доступності послуг є вирішальними чинниками для підвищення конкурентоспроможності банку [10, с. 23].

Ще одним аспектом якості обслуговування, що впливає на конкурентоспроможність, є рівень задоволеності клієнтів і їхня лояльність до банку. Банки, що інвестують у створення позитивного клієнтського досвіду, можуть розраховувати на тривалу співпрацю зі своїми клієнтами, що дозволяє зберігати стабільну клієнтську базу та зменшувати витрати на залучення нових клієнтів. Лояльні клієнти також сприяють розвитку банку через рекомендації, що стимулює органічне зростання установи на ринку. Таким чином, якісне обслуговування стає не тільки інструментом залучення нових клієнтів, але й механізмом утримання наявних, що є основою для довгострокової стратегії зростання банку.

Окрім якості обслуговування, регуляторне середовище та законодавча база є ще одним значущим фактором, що впливає на конкурентоспроможність банківських установ. Регуляторні норми та державна політика визначають рамки, у яких діють банки, і можуть як створювати можливості для зростання, так і обмежувати їхні операції. Вплив регуляцій на банківську діяльність є суттєвим, оскільки вони встановлюють правила гри на ринку та забезпечують стабільність фінансової системи в цілому [7, с. 97].

Одним із основних елементів регуляторного середовища є вимоги до капіталу та ліквідності банків. Ці вимоги, закріплені в таких міжнародних угодах, як Базель III, зобов'язують банки підтримувати певний рівень капіталу та ліквідних активів для забезпечення фінансової стійкості. Банки, які здатні ефективно дотримуватися цих вимог, зберігають свої конкурентні позиції на ринку, оскільки інвестори та клієнти надають перевагу фінансово стійким установам. Однак виконання цих нормативів може бути викликом для менших

банків або тих, що мають обмежені ресурси, що може обмежити їхню здатність конкурувати з великими міжнародними гравцями. Таким чином, регуляторні вимоги до капіталу і ліквідності впливають на здатність банків адаптуватися до умов ринку та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Окрім капітальних вимог, регулятори також встановлюють стандарти щодо управління ризиками, прозорості операцій та дотримання етичних норм. Банки, що активно впроваджують ефективні системи управління ризиками, здатні мінімізувати потенційні збитки та уникати серйозних фінансових проблем, що підвищує їхню привабливість для клієнтів і інвесторів. У свою чергу, банки, які не здатні ефективно управляти ризиками або порушують регуляторні вимоги, можуть стикатися зі значними фінансовими штрафами, втратою ліцензій або навіть банкрутством. Таким чином, здатність банку відповідати регуляторним вимогам безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, оскільки забезпечує йому стабільність і довіру з боку клієнтів і партнерів.

1.3. Ризики та проблеми забезпечення конкурентоспроможності банку

Фінансові ризики є невід'ємною складовою діяльності будь-якої фінансової установи, зокрема банку, і вони можуть мати вагомий вплив на конкурентоспроможність банку. Залежно від масштабів та специфіки діяльності банку, ризики можуть набувати різного характеру і значущості. Основні види фінансових ризиків включають кредитний ризик, ризик ліквідності та валютні коливання, кожен з яких має потенціал значно знизити фінансову стійкість банку і послабити його позиції на ринку. Розгляд цих ризиків є необхідним для розуміння, як банк може управляти ними, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність [5, с. 33].

Кредитний ризик є одним з основних видів ризиків для будь-якого банку, оскільки він виникає внаслідок неспроможності позичальників виконати свої фінансові зобов'язання перед банком. Основне джерело кредитного ризику полягає у кредитних операціях банку, коли він надає позики юридичним або

фізичним особам. У разі дефолту позичальника банк може зазнати суттєвих втрат. Особливо великий кредитний ризик виникає під час економічних спадів, коли багато підприємств або фізичних осіб не в змозі обслуговувати свої борги. Це може спричинити зростання кількості неповернених кредитів, що, в свою чергу, негативно впливає на фінансові результати банку, його прибутковість та загальну стійкість.

Щоб ефективно управляти кредитним ризиком, банки застосовують різні інструменти, зокрема диверсифікацію кредитного портфеля, встановлення відповідних кредитних лімітів та жорсткіші критерії оцінки позичальників. Крім того, використовуються методи оцінки кредитоспроможності позичальників, що дозволяють банку передбачити можливі проблеми з поверненням кредитів і вжити запобіжних заходів. Для підтримки конкурентоспроможності банку важливо мати збалансоване управління кредитним ризиком, оскільки перевищення допустимого рівня може призвести до зниження довіри з боку клієнтів та інвесторів. Водночас недостатнє кредитування може знизити доходність банку.

Наступним суттєвим ризиком для конкурентоспроможності банку є ризик ліквідності, що виникає через нездатність банку своєчасно виконати свої фінансові зобов'язання перед клієнтами або контрагентами. Основною причиною виникнення ризику ліквідності є недостатня кількість ліквідних активів у банку, які можуть бути швидко конвертовані в готівку для покриття короткострокових зобов'язань. Ліквідність є критичним фактором для забезпечення належного функціонування банківської системи, оскільки проблеми з ліквідністю можуть призвести до банкрутства банку або зниження його репутації, що автоматично зменшить конкурентоспроможність.

Проблема ліквідності може виникати внаслідок різних факторів, таких як масове вилучення депозитів клієнтами, нестача довгострокових джерел фінансування, неадекватна структура активів та пасивів, а також зовнішні чинники, наприклад, макроекономічні потрясіння. Для зниження ризику ліквідності банки повинні підтримувати достатній обсяг ліквідних активів та

здійснювати контроль за структурою своїх зобов'язань. Одним із ключових інструментів управління ризиком ліквідності є залучення короткострокових та довгострокових джерел фінансування з різних ринкових сегментів, а також використання механізмів центрального банку для отримання необхідних коштів у випадку тимчасового дефіциту ліквідності.

Забезпечення адекватного рівня ліквідності є критичним не лише для підтримки операційної діяльності банку, але й для його довгострокової стійкості на ринку. Нестача ліквідності може призвести до втрати клієнтської бази, оскільки вкладники, які відчують ризики щодо здатності банку виплачувати депозити, можуть прийняти рішення про їх дострокове вилучення. Це в свою чергу посилює фінансовий тиск на банк і загрожує його позиціям на ринку [19, с. 167].

Ще одним важливим фінансовим ризиком для банку є валютні коливання. Операції з іноземними валютами складають значну частину банківської діяльності, особливо для банків, які працюють у міжнародному фінансовому просторі або мають значну частку операцій в іноземних валютах. Валютний ризик виникає внаслідок змін обмінних курсів, які можуть вплинути на вартість активів або зобов'язань банку. Коливання курсів валют можуть як збільшити доходи банку, так і спричинити значні збитки.

Особливо високий валютний ризик спостерігається у випадках, коли банк здійснює великі операції в іноземній валюті або має значні зобов'язання в одній валюті та активи в іншій. Це може призвести до невідповідності між активами та пасивами в різних валютах, що робить банк вразливим до змін обмінних курсів. Для управління валютним ризиком банки застосовують стратегії хеджування, такі як використання форвардних контрактів, ф'ючерсів, опціонів та інших фінансових інструментів, що дозволяють знизити вплив валютних коливань на фінансові результати.

Ефективне управління валютним ризиком є ключовим аспектом для банку, оскільки зростання валютних коливань може призвести до втрат на операціях з іноземною валютою та зменшення прибутковості. Це, в свою чергу, може

вплинути на фінансову стійкість банку і його здатність конкурувати на міжнародних ринках. Важливо зазначити, що валютні коливання можуть бути зумовлені не лише внутрішніми економічними факторами, але й зовнішніми політичними та економічними потрясіннями, що ускладнює прогнозування їх впливу на банківську діяльність.

Окрім основних фінансових ризиків, таких як кредитний ризик, ризик ліквідності та валютні коливання, є інші фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку. Наприклад, операційний ризик, який пов'язаний з можливістю виникнення помилок або зловживань у внутрішніх процесах банку, може негативно позначитися на його фінансових результатах та репутації. Операційний ризик може включати такі аспекти, як шахрайство, технічні збої, помилки персоналу або неефективність управлінських процесів. Незважаючи на те, що операційний ризик не є безпосередньо фінансовим, він може мати суттєвий вплив на фінансові показники банку через втрати від неефективного управління або фінансові санкції, накладені на банк.

У сучасному фінансовому світі однією з найактуальніших загроз для конкурентоспроможності традиційних банків є конкуренція з боку небанківських установ, зокрема фінансово-технологічних компаній (FinTech). Ці компанії активно впроваджують нові технології та інноваційні підходи до фінансових послуг, що дозволяє їм залучати клієнтів, які раніше користувалися виключно банківськими послугами. Фінтех-компанії надають широкий спектр фінансових рішень, від платіжних систем і цифрових гаманців до кредитних платформ та інвестиційних сервісів. Через це традиційні банки стикаються з необхідністю адаптувати свою бізнес-модель та впроваджувати нові підходи для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Основна загроза з боку FinTech полягає в тому, що ці компанії пропонують швидші, простіші та дешевші фінансові послуги, використовуючи передові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та великі дані. Традиційні банки, які звикли працювати в жорстких регуляторних рамках та використовувати складні процеси управління ризиками, часто не можуть так швидко реагувати на

зміни ринку. Фінтех-компанії, навпаки, мають гнучкість та здатність швидко масштабуватися, що дає їм конкурентну перевагу. Наприклад, платіжні системи на базі мобільних додатків або платформи цифрового банкінгу можуть запропонувати клієнтам можливість здійснювати фінансові операції безпосередньо з мобільного пристрою, без необхідності відвідувати відділення банку [13, с. 71].

Крім того, фінтех-компанії використовують технології для зниження витрат на обробку даних, оптимізації операційних процесів і покращення клієнтського досвіду. Завдяки цифровим рішенням ці компанії можуть автоматизувати багато процесів, таких як надання кредитів, що дозволяє їм швидше ухвалювати рішення та знижувати витрати. Це робить їх більш привабливими для молодих та технологічно обізнаних споживачів, які шукають прості, швидкі та прозорі фінансові послуги. Традиційні банки, зі свого боку, часто пов'язані складними бюрократичними процедурами та регуляторними вимогами, що може уповільнювати їхню здатність до інновацій.

Одна з основних причин, чому фінтех-компанії можуть становити серйозну загрозу для традиційних банків, полягає у їхньому підході до управління клієнтськими даними. FinTech активно використовують аналітику великих даних та машинне навчання для глибокого аналізу поведінки клієнтів та надання персоналізованих послуг. Це дозволяє фінансовим технологічним компаніям створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, що сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів і, як наслідок, збільшує їхню лояльність. Традиційні банки, попри наявність значних ресурсів та великої бази клієнтів, часто не мають таких потужних інструментів для аналізу даних або не використовують їх ефективно.

Відзначається також, що FinTech компанії часто мають змогу уникати жорстких регуляторних вимог, які накладаються на традиційні банки. Це дозволяє їм діяти в більш вільному середовищі та швидше реагувати на зміни на ринку. Наприклад, цифрові платформи для мікрокредитування або краудфандингові платформи можуть надавати позики без дотримання суворих

вимог до капіталу, які накладаються на банки. Це дозволяє фінтех-компаніям знижувати вартість своїх послуг і пропонувати більш вигідні умови для клієнтів. Така ситуація створює асиметрію між традиційними банками та фінансово-технологічними компаніями, оскільки перші змушені дотримуватись більш суворих стандартів, що знижує їхню гнучкість та підвищує витрати на виконання регуляторних вимог.

Окремою загрозою для банків є зростання популярності криптовалют та блокчейн-технологій, які активно використовуються фінтех-компаніями для створення нових фінансових продуктів. Традиційні банки, попри інтерес до блокчейну, зазвичай є більш обережними у впровадженні цих технологій через регуляторну невизначеність та високі ризики, пов'язані з операціями в криптовалютах. Фінтех-компанії, натомість, швидше адаптуються до нових технологій і використовують їх для пропонування клієнтам альтернативних фінансових послуг, таких як транзакції без посередників або децентралізовані фінансові платформи. Це також сприяє їхній популярності серед інвесторів та споживачів, які шукають нові способи управління своїми фінансами поза традиційною банківською системою [15, с. 30].

Крім технологічних аспектів, фінтех-компанії відзначаються також інноваційними бізнес-моделями, які дозволяють їм надавати фінансові послуги за принципом "від клієнта до клієнта" (peer-to-peer). Такі моделі усувають необхідність участі посередників, якими часто виступають банки, що дозволяє знижувати транзакційні витрати і підвищувати ефективність операцій. Наприклад, платформи P2P-кредитування дозволяють інвесторам напряду надавати кредити позичальникам без необхідності звертатися до банку як посередника. Це підриває традиційну банківську модель та ставить під питання необхідність існування банків у їхньому класичному вигляді.

Традиційні банки також стикаються з викликом у вигляді зростаючої популярності цифрових банків, які не мають фізичних відділень і працюють виключно в онлайн-середовищі. Такі банки пропонують широкий спектр послуг, включаючи відкриття рахунків, видачу кредитів, здійснення платежів та

інвестиції, але без фізичних точок обслуговування. Це значно знижує операційні витрати і дозволяє цифровим банкам пропонувати вигідніші умови для клієнтів, такі як нижчі комісії або вищі відсоткові ставки на депозити. Традиційні банки, які мають широку мережу відділень, стикаються з високими витратами на утримання цієї інфраструктури, що робить їх менш конкурентоспроможними в порівнянні з цифровими банками.

Водночас, варто зазначити, що фінансово-технологічні компанії стикаються з власними викликами, такими як недовіра з боку деяких груп споживачів або обмежена фінансова стійкість порівняно з великими банками. Багато клієнтів, особливо старші вікові групи, надають перевагу традиційним банкам через їхню стабільність та довготривалу присутність на ринку. Крім того, фінтех-компанії іноді зазнають труднощів із залученням капіталу або управлінням ризиками в умовах швидкого зростання. Проте з розвитком технологій та зміною споживацьких вподобань ці бар'єри можуть знижуватися.

У відповідь на ці виклики багато традиційних банків починають впроваджувати нові технології та партнерствувати з фінтех-компаніями для збереження своєї конкурентоспроможності. Наприклад, деякі банки створюють власні цифрові платформи або інвестують у стартапи в сфері фінансових технологій, щоб запропонувати своїм клієнтам інноваційні послуги та не втрачати позицій на ринку. Також банки все частіше використовують штучний інтелект та аналітику великих даних для поліпшення обслуговування клієнтів і підвищення ефективності своїх операцій.

Внутрішні управлінські проблеми є одним із ключових факторів, які можуть значно впливати на здатність банку підтримувати свою конкурентоспроможність у динамічному фінансовому середовищі. Від якості керівництва і стратегії розвитку персоналу залежить здатність банку адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові технології, ефективно обслуговувати клієнтів та управляти ризиками. Неефективне керівництво або недостатній розвиток персоналу можуть стати джерелом серйозних внутрішніх

ризиків, що позначаються на операційній діяльності, фінансовій стійкості та репутації банку.

Однією з основних проблем є неефективне керівництво, що може виявлятися на різних рівнях організації – від найвищого керівництва до середньої ланки управлінців. Неефективне керівництво може бути наслідком різних факторів, таких як недостатня кваліфікація управлінців, неправильні стратегічні рішення, нездатність адаптуватися до змін або слабкі комунікації всередині організації. Відсутність чіткої стратегії розвитку або нерозуміння ринкових тенденцій може призвести до неправильного розподілу ресурсів, зниження ефективності роботи всіх підрозділів банку та втрати конкурентних переваг.

Якщо управлінська команда не має достатніх компетенцій або досвіду для вирішення стратегічних завдань, це може призвести до помилок у прийнятті рішень, що в свою чергу знижує ефективність діяльності банку. Наприклад, погано продумані інвестиційні рішення або надмірне захоплення короткостроковими цілями можуть створювати ризики для довгострокової стійкості банку. Крім того, управлінці можуть недостатньо реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як поява нових конкурентів, змінні регуляторні вимоги або технологічні інновації, що ставить банк у не вигідне становище у порівнянні з гнучкішими фінансовими установами [2, с. 44].

Ще однією суттєвою проблемою є недостатній розвиток персоналу. Банківська діяльність, як одна з найбільш регульованих та технологічно складних сфер, вимагає від працівників високого рівня кваліфікації, гнучкості та здатності до навчання. Якщо банк не інвестує достатньо ресурсів у навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників, це може призвести до зниження їхньої продуктивності, якості обслуговування клієнтів та загального рівня ефективності операцій. Недостатній розвиток персоналу може також спричинити високу плинність кадрів, що створює додаткові витрати на пошук і навчання нових працівників, а також негативно впливає на командну роботу і загальну корпоративну культуру.

Важливу роль у розвитку персоналу відіграє впровадження систем навчання та підвищення кваліфікації, які мають бути спрямовані на формування актуальних навичок та знань. Проте у багатьох випадках банківські установи не приділяють достатньої уваги систематичному навчанню співробітників або ж обмежуються лише формальними тренінгами, які не відповідають вимогам сучасного ринку. Це може сприяти зниженню рівня мотивації працівників та негативно позначатися на їхній здатності впроваджувати нові підходи у роботі, що є необхідним для підтримки конкурентоспроможності банку в умовах швидких технологічних змін.

Іншим аспектом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку, є культура управління ризиками. Відсутність належної уваги до управління фінансовими, операційними та регуляторними ризиками може призвести до серйозних наслідків для банку, включаючи фінансові втрати, штрафи та навіть втрату ліцензії на здійснення діяльності. Якщо всередині організації не створено культури управління ризиками, співробітники можуть не усвідомлювати потенційних загроз або нехтувати правилами та процедурами, що значно підвищує вразливість банку до внутрішніх і зовнішніх шоків. Успішне управління ризиками повинне стати не тільки функцією окремого підрозділу, але й невід'ємною частиною кожної ланки організації.

Однією з проблем у впровадженні інновацій є недостатня інтеграція нових технологій у повсякденну діяльність банку. Часто банки впроваджують нові системи або продукти лише на рівні окремих підрозділів, що не дозволяє їм повністю реалізувати потенціал технологічних інновацій. Така фрагментація може бути наслідком слабкої координації між різними відділами банку або відсутності чіткої стратегії цифрової трансформації. Якщо керівництво банку не надає пріоритету інноваціям, це може призвести до того, що банк втратить здатність конкурувати з більш технологічно розвиненими фінансовими установами.

Ще однією внутрішньою проблемою, яка може негативно впливати на конкурентоспроможність банку, є слабка корпоративна культура та недостатня

мотивація співробітників. Корпоративна культура є важливим елементом успішної роботи будь-якої організації, оскільки вона формує загальну атмосферу в колективі, визначає поведінку співробітників та впливає на їхню продуктивність. Якщо в банку відсутня чітка система мотивації, яка стимулює співробітників до досягнення високих результатів, це може призвести до зниження ефективності роботи та зниження конкурентоспроможності банку. Крім того, слабка корпоративна культура може стати причиною конфліктів між різними підрозділами, що ускладнює внутрішню координацію та уповільнює процес прийняття рішень [17, с. 129].

Одним із проявів слабкої корпоративної культури є недолік комунікацій між керівництвом і персоналом. Якщо керівництво не налагодило ефективний зворотний зв'язок з працівниками, це може призвести до того, що керівники не будуть своєчасно отримувати інформацію про проблеми на нижчих рівнях організації, а працівники не будуть розуміти стратегічні цілі банку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СЕНС БАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «Сенс Банк»

Техніко-економічна характеристика АТ «Сенс Банк» ґрунтується на фінансових показниках, які дозволяють комплексно оцінити стійкість банку, його фінансову ефективність та потенціал для подальшого розвитку. Протягом останніх двох років (2023–2024) банк демонстрував суттєві зміни в показниках чистого прибутку, обсягах активів, капіталізації та загальної фінансової структури. Після націоналізації, «Сенс Банк» став частиною державного банківського сектора, що значно змінило його фінансову та корпоративну політику. Зміна власників привнесла суттєві корективи в управлінські процеси, зокрема посилення контролю за ризиками та залучення нових інвестиційних інструментів.

Проаналізуємо основні фінансові показники Сенс Банку за підсумками роботи у 2023-2024 рр. і графічно відобразимо їх у табл. 2.1 та Рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники Сенс Банку (2023-2024)

Показник	На 1 січня 2024	На 1 липня 2024
Активи	108,860.25 млн грн	115,591.47 млн грн
Кредитний портфель	33,856.07 млн грн	38,861.88 млн грн
Чистий прибуток	5,039.35 млн грн	2,278.99 млн грн
Власний капітал	11,445.45 млн грн	11,859.02 млн грн
Ліквідні кошти	8,829.72 млн грн	12,093.78 млн грн

Джерело: складено автором на основі даних АТ «Сенс Банк»

Згідно з річними фінансовими результатами, банк у 2023 році досяг значного зростання активів, які на початку 2024 року становили 108,860.25 млн грн. Це підкреслює тенденцію до зростання обсягів операційної діяльності банку, а також вказує на розширення кредитного портфеля, який на цей період становив 33,856.07 млн грн. Порівняно з попереднім роком, кредитний портфель банку зазнав значного приросту, що може свідчити про активізацію банківського

кредитування в різних сегментах - від роздрібного до корпоративного сектору. Зростання активів супроводжується відповідним збільшенням обсягу резервів під кредитні ризики до -21,557.65 млн грн, що вказує на обережний підхід до управління ризиками, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації в країні [44, с. 36].

Показник чистого прибутку на початку 2024 року становив 5,039.35 млн грн, що демонструє позитивну динаміку порівняно з минулим роком. Стабільність прибутковості банку обумовлена збалансованим підходом до формування структури доходів і витрат, а також оптимізацією операційних витрат, що дозволяє зберігати високий рівень рентабельності навіть у періоди економічної нестабільності. Позитивні фінансові результати підтверджують ефективність діяльності банку, особливо з урахуванням викликів, з якими стикається банківська система України в умовах економічної та геополітичної невизначеності.

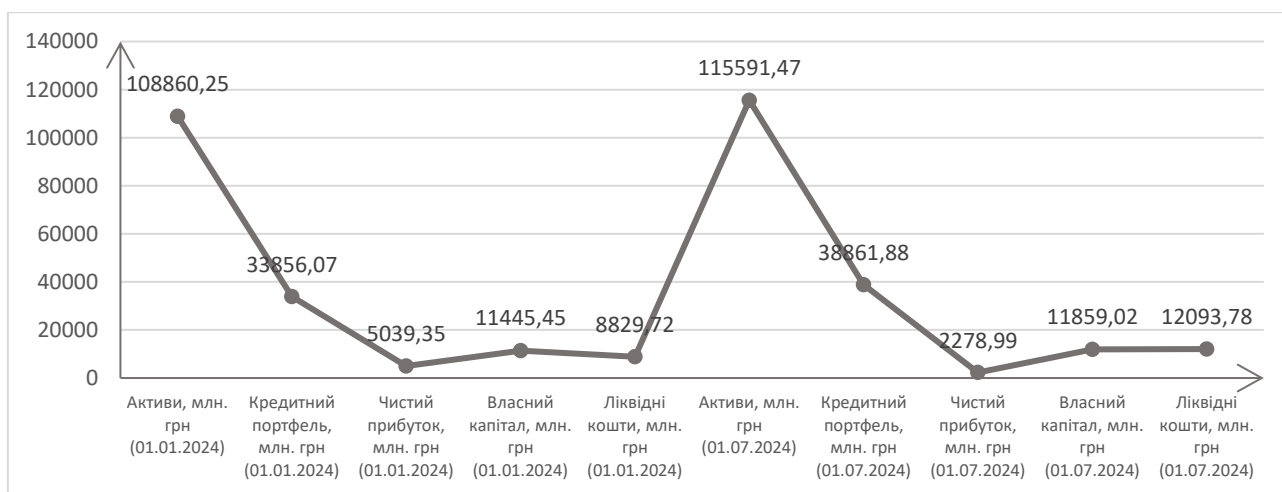


Рис. 2.1 Основні фінансові показники Сенс Банку (2023-2024)

Джерело: складено автором на основі даних АТ «Сенс Банк»

У другому кварталі 2024 року банк продемонстрував зростання активів до 115,591.47 млн грн, що стало результатом не лише зростання обсягів кредитування, але й залучення нових клієнтів завдяки розширенню спектра банківських послуг. Розмір кредитного портфеля також зазнав зростання і на 1 липня 2024 року становив 38,861.88 млн грн. Паралельно з цим резерви під

кредитні ризики збільшились до -24,235.69 млн грн, що підтверджує відповідальну політику управління кредитними ризиками та формування резервів відповідно до можливих коливань у якості активів [61, с. 21].

Обсяг власного капіталу на початку 2024 року становив 11,445.45 млн грн, що демонструє стійкий рівень капіталізації банку. Стабільний капітал є важливим елементом фінансової надійності банку, особливо в умовах нестабільного ринку. У другому кварталі 2024 року банк продовжив нарощувати капітал, який станом на 1 липня 2024 року досяг 11,859.02 млн грн, що є ознакою стабільності банківського бізнесу та збалансованої структури фінансування. Зростання власного капіталу поряд зі збільшенням активів вказує на поступове зміцнення фінансової основи банку, що підвищує його здатність протистояти економічним шокам і підтримувати стабільну фінансову стійкість.

Ліквідні кошти банку також демонструють позитивну динаміку: станом на 1 січня 2024 року обсяг ліквідних активів становив 8,829.72 млн грн, а до липня зріс до 12,093.78 млн грн. Це свідчить про збільшення операційної ліквідності, що надає банку більше можливостей для фінансування нових проектів, зокрема в секторі роздрібного кредитування та інвестування у фінансові інструменти. Показник ліквідності є ключовим елементом для забезпечення стабільності фінансової діяльності, а зростання обсягів ліквідних коштів надає банку можливість швидко реагувати на ринкові зміни та підтримувати операційну стабільність [52, с. 97].

Банк має високі показники депозитного портфеля (див. табл. 2.2), який на початку 2024 року становив 95,143.9 млн грн, з яких 47,797.52 млн грн припадало на депозити фізичних осіб. У другому кварталі 2024 року загальний обсяг внесків зріс до 100,958.68 млн грн, що підкреслює довіру клієнтів до банку та стабільність його фінансової політики. Відносне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал склало 6.51%, що свідчить про збільшення обсягів залучених депозитів, а також про ефективність програм залучення та утримання клієнтів. Високий рівень депозитів фізичних осіб підвищує ліквідність банку,

оскільки депозитний портфель є основою для фінансування кредитних операцій та інших банківських продуктів.

Таблиця 2.2

Динаміка депозитного портфеля Сенс Банку (2023-2024)

Показник	На 1 січня 2024	На 1 липня 2024	Зміна, млн грн	Зміна, %
Кредитний портфель	33 856,07	38 861,88	+5005,81	+14,78
Депозити фізичних осіб	47 797,52	47 517,36	-280,16	-0,59
Загальний обсяг внесків	95 143,9	100 958,68	+5814,78	+6,11
Зобов'язання	97 414,8	103 732,45	+6317,65	+6,49

Джерело: складено автором на основі даних АТ «Сенс Банк»

В контексті показників рентабельності та стійкості, варто відзначити, що рейтинг стійкості банків, до якого входить «Сенс Банк», надає банку загальний бал 3.89 станом на початок 2024 року, тоді як його позиція в рейтингу займає 7 місце із 34. Показники стресостійкості та достатності капіталу, а також залежність від вкладів фізичних осіб відображають стабільний фінансовий стан банку. Це свідчить про відповідальне управління фінансовими ризиками та обґрунтовану стратегію розвитку, яка забезпечує стабільний фінансовий результат. Загалом фінансова стабільність банку також підтверджується його рейтинговими позиціями за оцінками провідних міжнародних агентств. У жовтні 2024 року агентство Fitch Ratings підтвердило кредитний рейтинг банку на рівні AA- (ukr), що відображає високу кредитоспроможність і стабільний прогноз розвитку. На національному рівні агентство «Експерт-рейтинг» присвоїло банку найвищий рівень кредитоспроможності uaAAA, що підтверджує надійність і фінансову стійкість банку, що має особливе значення в контексті національної економічної безпеки [38, с. 11].

Аналіз організаційної структури та управлінських процесів АТ «Сенс Банк» вказує на ефективну централізацію функцій стратегічного управління, що забезпечує послідовність у прийнятті рішень та адаптивність до динамічних

умов фінансового ринку. Як один із найбільших банків України, Сенс Банк характеризується складною структурою управління, що складається з декількох основних рівнів: правління, наглядова рада, виконавча дирекція, а також ключові підрозділи, відповідальні за стратегічне, операційне і ризик-менеджмент управління. Така організаційна структура дозволяє банку ефективно розподіляти функціональні обов'язки та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, відповідаючи вимогам фінансового ринку.

Головний акціонер АТ «Сенс Банк» – Міністерство фінансів України, яке має 100% акцій після націоналізації банку в 2023 році. Це надає банку перевагу у вигляді прямого державного контролю, що забезпечує йому стабільність, інституційну підтримку та можливість активного використання державних ресурсів для покращення своєї діяльності та розширення ринкової присутності. Головою правління банку є Олексій Ступак, який з лютого 2024 року очолює виконавчий орган банку. Його управлінський досвід у корпоративному банківському секторі та навички в стратегічному плануванні забезпечують ефективну реалізацію основних напрямків діяльності банку.

Організаційна структура Сенс Банку передбачає різнорівневе керівництво, що включає правління, ключові підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий сегмент управління (див. табл. 2.3).

Серед заступників голови правління виділяються Олена Зубченко, яка виконує обов'язки голови правління в разі його відсутності, Олексій Шклярук, головний ризик-менеджер, Інна Тютюн, відповідальна за функціональний аналіз та контроль за операційною діяльністю, та Андрій Соколов, який очолює підрозділ корпоративного бізнесу. Завдяки чітко визначеній структурі та розподілу обов'язків, банку вдається зберігати високу операційну ефективність, мінімізуючи внутрішні ризики та оперативно реагуючи на виклики ринку [56, с. 12].

Ключовими підрозділами Сенс Банку є управління ризиками, фінансовий та кредитний відділи, відділ стратегічного розвитку, корпоративний та роздрібний бізнес, а також відділи технологічної підтримки та розвитку

цифрових сервісів. Управління ризиками здійснює діяльність з метою мінімізації фінансових ризиків, аналізує кредитні ризики та формує резерви для їх покриття. Це дозволяє банку захищати свої активи та підтримувати стабільність навіть у кризових умовах. Під керівництвом Олексія Шклярука, цей підрозділ активно займається створенням ефективної системи внутрішнього контролю та оптимізацією структури ризиків банку.

Таблиця 2.3

Структура управління АТ «Сенс Банк»

Посада	Ім'я	Відповідальність	Досвід, роки	Опис ролі
Голова правління	Олексій Ступак	Управління банком, стратегічне керівництво	21	Відповідальний за загальне керівництво та стратегію банку
В.о. голови правління	Олена Зубченко	Операційне керівництво	15	Здійснює контроль за операційною діяльністю
Головний ризик-менеджер	Олексій Шклярук	Управління ризиками	17	Відповідає за ризик-менеджмент банку
Член правління	Інна Тютюн	Функціональний аналіз	18	Займається операційною діяльністю
Член правління	Андрій Соколов	Корпоративний бізнес	16	Відповідає за розробку цифрових послуг та стратегій

Джерело: складено автором на основі даних АТ «Сенс Банк»

Відділ стратегічного розвитку займається розробкою та впровадженням довгострокових планів розвитку банку, спрямованих на збільшення ринкової частки та покращення рентабельності. Такий підхід дозволяє банку ефективно використовувати свої ресурси для інвестування в нові технології, що підвищує

конкурентоспроможність банку та його привабливість для клієнтів. У свою чергу, корпоративний та роздрібний відділи займаються обслуговуванням клієнтів та забезпеченням повного спектру послуг, що включає кредитування, депозитні операції, обслуговування великих підприємств, малого та середнього бізнесу.

Розвиток цифрових послуг є одним з основних напрямів діяльності Сенса Банку, що дозволяє йому підтримувати сучасний рівень обслуговування клієнтів та впроваджувати інноваційні рішення в обслуговуванні. Під керівництвом Андрія Соколова цей підрозділ займається впровадженням нових цифрових продуктів, таких як Sense SuperApp, що дозволяє користувачам здійснювати операції дистанційно, контролювати свої фінанси, отримувати персоналізовані пропозиції та безпосередньо спілкуватися з представниками банку. Це також включає управління інтернет-банкінгом для фізичних та юридичних осіб, що суттєво підвищує зручність використання послуг банку [48, с. 39].

Структура персоналу Сенса Банку складається з понад 4000 працівників, які працюють у різних підрозділах банку по всій території України. Основну частину персоналу складають спеціалісти з обслуговування клієнтів, які забезпечують надання якісних банківських послуг на місцевому рівні. Важливу роль відіграють аналітики, які відповідають за аналіз ринку та клієнтських запитів, спеціалісти з управління ризиками, які займаються оцінкою фінансових ризиків, та ІТ-спеціалісти, які забезпечують технічну підтримку цифрових сервісів. Така структура персоналу дозволяє банку не лише зберігати високу якість обслуговування, але й ефективно розподіляти функціональні обов'язки між працівниками.

АТ «Сенс Банк» є прикладом чітко структурованої організації з високим рівнем організаційної культури, що забезпечує ефективне управління ресурсами та мінімізацію ризиків. Державний контроль над банком дозволяє посилити інституційну надійність банку, а також забезпечити додаткові механізми підтримки від Міністерства фінансів України. Багаторівнева структура управління сприяє прозорості процесів прийняття рішень, забезпечуючи

всебічний контроль над фінансовими операціями банку та його розвитком [67, с. 57].

Аналіз продуктової лінійки АТ «Сенс Банк» дозволяє виділити кілька ключових напрямків банківських послуг, орієнтованих на забезпечення потреб як фізичних осіб, так і корпоративного сегмента. Завдяки широкому спектру фінансових інструментів, що включає кредити, депозити, карткові продукти, інвестиційні рішення та спеціалізовані послуги для бізнесу, банк забезпечує надання фінансових послуг високої якості та різноманітності. Важливу роль у досягненні конкурентоспроможності на ринку відіграє також впровадження цифрових технологій, що дозволяє банку відповідати вимогам сучасного ринку та забезпечує гнучкість у наданні послуг клієнтам різних категорій.

Однією з ключових складових продуктового портфеля Сенс Банку є кредитні послуги. Банк пропонує різні види кредитування, серед яких особливу роль відіграють кредити на споживчі потреби, іпотечні кредити, а також кредити для малого та середнього бізнесу. Іпотечне кредитування дозволяє залучати нових клієнтів завдяки привабливим умовам і зниженим процентним ставкам, що відповідає актуальним вимогам ринку житлової нерухомості. У 2024 році в рамках державної програми «ЄОселя» Сенс Банк запропонував молоді доступне іпотечне кредитування зі зменшеним першим внеском, що суттєво підвищило конкурентоспроможність цієї послуги. Кредити для малого та середнього бізнесу, включаючи овердрафт та фінансування оборотного капіталу, спрямовані на підтримку підприємницької діяльності, що є значущим інструментом для стабілізації економіки країни.

Депозитні продукти Сенс Банку також вирізняються різноманітністю та гнучкими умовами. Депозити для фізичних осіб включають пропозиції з різними строками розміщення, можливістю капіталізації відсотків і гнучким режимом зняття коштів. Клієнти можуть обирати між традиційними строковими депозитами та поточними рахунками з можливістю нарахування відсотків, що дозволяє їм управляти власними фінансами залежно від індивідуальних потреб. Банк також пропонує депозитні продукти для юридичних осіб, які відповідають

потребам корпоративного сектора в управлінні тимчасово вільними коштами та оптимізації фінансових ресурсів [39, с. 56].

Окрему увагу Сенс Банк приділяє розвитку цифрових послуг, які дозволяють клієнтам здійснювати фінансові операції швидко та зручно. Мобільний застосунок Sense SuperApp став центральним інструментом цифрового банкінгу, надаючи клієнтам можливість повного контролю над рахунками, доступу до депозитів та кредитів, здійснення платежів та переказів у режимі реального часу. Цифрові сервіси Сенс Банку, що включають онлайн-платформи для управління бізнес-рахунками та онлайн-кредитування, створені для забезпечення максимальної гнучкості та зручності користування. Мобільний банкінг, який постійно оновлюється та адаптується під потреби клієнтів, надає унікальні можливості, зокрема онлайн-покупку військових облігацій, що також відповідає актуальним потребам суспільства.

Крім традиційних банківських продуктів, Сенс Банк активно розвиває спеціалізовані послуги для бізнесу. Для корпоративного сегмента банк пропонує послуги торгового та інтернет-еквайрингу, лізинг, фінансування великих інфраструктурних проектів. Послуги лізингу та торгового еквайрингу є привабливими для бізнес-клієнтів, оскільки дозволяють оптимізувати витрати та підвищувати ефективність діяльності. Торговий еквайринг знижує витрати підприємств на готівкові операції, що підвищує їх рентабельність. Банк також пропонує послуги розміщення коштів та управління активами для великих підприємств і фінансових інституцій, надаючи можливість диверсифікації інвестицій та оптимізації доходів [36, с. 9].

У порівнянні з конкурентами, Сенс Банк вирізняється високим рівнем адаптації до ринкових умов, пропонуючи інноваційні рішення та широкий асортимент продуктів, що відповідає різним категоріям клієнтів. Наприклад, у сегменті іпотечного кредитування Сенс Банк має конкурентну перевагу завдяки участі у державній програмі «Оселя», що сприяє залученню нових клієнтів серед молоді та сімей. У сегменті карткових продуктів банк пропонує преміальні

програми лояльності, які орієнтовані на клієнтів високого класу, що створює унікальну привабливість цих продуктів на ринку.

У корпоративному сегменті Сенса Банк має конкурентні переваги завдяки широкому асортименту продуктів для малого та середнього бізнесу, а також інноваційним рішенням у сфері інтернет-еквайрингу та лізингу. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний фінансовий сервіс для підприємств, які шукають можливості зниження витрат та підвищення прибутковості. Інтеграція технологій для бізнес-операцій, таких як онлайн-кредитування та управління грошовими потоками, підвищує ефективність обслуговування корпоративних клієнтів, що є суттєвою перевагою перед іншими банками, які не мають аналогічних цифрових рішень.

Таким чином, продуктова лінійка Сенса Банку включає широкий асортимент послуг для різних сегментів ринку, що дозволяє банку забезпечувати високу конкурентоспроможність та відповідає сучасним тенденціям розвитку банківського ринку. Орієнтація на цифрові технології, гнучкі умови для клієнтів, а також активна участь у державних програмах роблять Сенс Банк одним із лідерів на ринку банківських послуг в Україні.

2.2. Оцінка конкурентної позиції АТ «Сенс Банк» на банківському ринку України

Оцінка конкурентної позиції АТ «Сенс Банк» на ринку банківських послуг України демонструє стабільні позиції у ключових фінансових показниках та гнучкі конкурентні переваги у декількох стратегічних сегментах ринку. Сенс Банк належить до системно важливих банків України, що визначає його вплив на фінансову стабільність країни та надає переваги щодо стабільності та рівня довіри клієнтів. Як один із найбільших державних банків після націоналізації, Сенс Банк використовує державну підтримку та значну ресурсну базу, що дозволяє йому утримувати конкурентну позицію та адаптуватися до нових ринкових умов [43, с. 65].

На ринку банківських послуг України конкурентне середовище залишається насиченим, оскільки найбільші гравці, такі як ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк та Райффайзен Банк, пропонують схожі продукти для фізичних та юридичних осіб. Водночас, Сенс Банк вирізняється на цьому тлі своєю спеціалізацією на інноваційних рішеннях, широким спектром карткових продуктів і зосередженістю на цифровому банкінгу. ПриватБанк, зокрема, є лідером у сегменті роздрібного банкінгу та також пропонує широкий вибір цифрових рішень, таких як Приват24. Однак Sense SuperApp від Сенс Банку надає клієнтам ще більше функціональних можливостей, що дозволяє банку конкурувати з ПриватБанком за цифрові послуги на основі більш широкого спектру функцій і зручності використання.

У порівнянні з іншими державними банками, такими як Ощадбанк і Укргазбанк, Сенс Банк вирізняється своєю інтегрованою стратегією цифрового обслуговування. Ощадбанк має стабільну клієнтську базу, але більш консервативний підхід до впровадження цифрових технологій. Це надає Сенс Банку можливість залучити молодих клієнтів та технічно обізнаних користувачів, які шукають зручні та швидкі способи управління фінансами. Додатковою конкурентною перевагою Сенс Банку є активне залучення молодих клієнтів у рамках державних програм, таких як «ЄОселя», що дозволяє запропонувати молодим сім'ям та громадянам доступні іпотечні кредити на вигідних умовах.

У сегменті кредитування малого та середнього бізнесу Сенс Банк конкурує з такими гравцями, як Райффайзен Банк та Креді Агріколь, які пропонують широкий асортимент послуг для підприємців, включаючи кредитування, лізинг та еквайринг. Перевага Сенс Банку полягає у розвиненій мережі цифрових сервісів для бізнесу, що включає інтернет-еквайринг, онлайн-кредитування та можливість дистанційного відкриття рахунків. Райффайзен Банк та Креді Агріколь також відомі своїм обслуговуванням бізнес-сегменту, однак їх цифрові послуги є менш інтегрованими в загальну стратегію банківської діяльності порівняно з Сенс Банком. Завдяки цьому, Сенс Банк пропонує бізнес-клієнтам

більш ефективний та зручний спосіб управління фінансовими операціями, що є значною перевагою в умовах сучасного ринку [62, с. 285].

Порівняно з конкурентами, Сенс Банк демонструє стабільний рівень активів, що дозволяє підтримувати значні обсяги кредитування та операційної діяльності. Згідно з даними Національного банку України на середину 2024 року, Сенс Банк посідає шосте місце серед банків країни за обсягами активів, які перевищують 115 мільярдів гривень. Це свідчить про спроможність банку забезпечувати стабільний рівень ліквідності та підтримувати високий кредитний потенціал. На ринку кредитування Сенс Банк продемонстрував значне зростання кредитного портфеля у 2024 році, досягнувши обсягу понад 38 мільярдів гривень. Це ставить його в один ряд із найбільшими банками, які обслуговують корпоративний сектор і приватних осіб.

У сфері кредитування Сенс Банк займає особливу позицію завдяки активній участі в державних програмах, зокрема, «Оселя», що пропонує молоді доступні іпотечні кредити. Цей продукт виділяє Сенс Банк серед конкурентів, оскільки такі програми підвищують доступність житлового кредитування для окремих категорій громадян. Подібні продукти надають і інші провідні банки, однак Сенс Банк вигідно вирізняється завдяки гнучким умовам і партнерським домовленостям з державними інституціями. У секторі кредитування бізнесу банк також підтримує конкурентні позиції завдяки вигідним умовам надання овердрафтів та короткострокових кредитів для малого та середнього бізнесу. Конкуренти, такі як ПриватБанк і Ощадбанк, пропонують подібні послуги, однак гнучкість умов Сенс Банку в поєднанні з наявністю державної підтримки робить його привабливим вибором для підприємців [58, с. 338].

Сегмент депозитів є ще одним важливим компонентом, що характеризує конкурентну позицію Сенс Банку. Станом на 2024 рік обсяг депозитів фізичних осіб перевищує 47 мільярдів гривень, що дозволяє банку зберігати високу частку ринку роздрібних вкладів. Банк пропонує широкий вибір депозитних програм з різними умовами розміщення та можливістю капіталізації відсотків, що відповідає потребам різних категорій вкладників. Конкуренти, зокрема

Райффайзен Банк та Укрсиббанк, також надають подібні депозитні продукти, однак наявність спеціальних програм лояльності та бонусів від Сенс Банку сприяє залученню нових клієнтів. Крім того, за рахунок державної власності клієнти Сенс Банку можуть розраховувати на підвищену надійність своїх вкладень, що є вагомим фактором у нинішніх умовах економічної нестабільності.

Цифрові технології та інновації є ключовою складовою конкурентної переваги Сенс Банку. Розробка мобільного додатку Sense SuperApp дозволила банку підвищити рівень зручності для клієнтів, пропонуючи їм можливість повного контролю над рахунками, швидкі фінансові операції та широкий спектр цифрових послуг. Серед конкурентів подібні мобільні додатки мають такі банки, як ПриватБанк (Приват24) та Монобанк, однак Sense SuperApp вирізняється інтерфейсом, який дозволяє користувачам отримувати персоналізовані пропозиції та здійснювати покупки військових облігацій безпосередньо в додатку. Така особливість надає банку перевагу серед патріотично налаштованих клієнтів, що прагнуть підтримати Збройні сили України. Крім того, розширений функціонал SuperApp дозволяє надавати послуги для малого бізнесу та корпоративних клієнтів, що є рідкістю для мобільних додатків інших банків [47, с. 17].

Окремо слід відзначити сегмент корпоративного банкінгу, де Сенс Банк має вагомі конкурентні переваги завдяки розвиненій системі послуг для бізнес-клієнтів, включаючи інтернет-еквайринг, лізинг, управління активами та інвестиційні програми. У цьому сегменті найближчими конкурентами є ПриватБанк та Ощадбанк, які також пропонують комплексні послуги для бізнесу. Проте Сенс Банк завдяки своїм державним зв'язкам та можливості надавати вигідні умови для державних підприємств та організацій, підтримує свою позицію на рівні з лідерами ринку. Зокрема, лізингова програма банку дозволяє корпоративним клієнтам знизити витрати на управління активами, що забезпечує оптимізацію витрат для бізнесу. Партнерство з державними та міжнародними інституціями для фінансування великих інфраструктурних

проектів також надає Сенс Банку доступ до ринків капіталу та створює додаткові можливості для зростання.

Фінансові показники Сенс Банку, зокрема чистий прибуток та власний капітал, свідчать про стабільне зростання. На початок 2024 року банк показав чистий прибуток у розмірі понад 5 мільярдів гривень, що є ознакою ефективного управління активами та контролю витрат. Конкуренти також демонструють значні прибутки, однак Сенс Банк вигідно вирізняється завдяки оптимізації операційних витрат і розширенню продуктової лінійки. Крім того, наявність резервів під кредитні ризики, які постійно збільшуються, дозволяє банку підтримувати фінансову стійкість навіть у випадку негативних змін на ринку. Це підвищує рівень довіри з боку клієнтів і є одним із ключових факторів, що вирізняють банк серед конкурентів.

Таким чином, АТ «Сенс Банк» завдяки широкій продуктивній лінійці, інноваційним цифровим рішенням, державній підтримці та стратегічному партнерству з різними секторами економіки має потужні конкурентні переваги на ринку банківських послуг в Україні. Державна підтримка, надійні фінансові показники, активна участь у державних програмах та впровадження нових технологій дозволяють банку підтримувати стабільну ринкову позицію та забезпечують йому стійкість у періоди економічних коливань [41, с. 38].

SWOT-аналіз АТ «Сенс Банк» дає можливість комплексно оцінити його конкурентні переваги та слабкості в умовах сучасного банківського ринку України, а також ідентифікувати потенційні можливості та загрози, з якими може зіткнутися банк у процесі подальшого розвитку. Такий аналіз є необхідним для побудови стратегії, яка максимально ефективно використовуватиме наявні переваги, водночас мінімізуючи вплив негативних факторів.

Сильні сторони Сенс Банку відображаються в його фінансовій стійкості, масштабі операцій, технологічній інфраструктурі та зв'язках із державними інституціями. Високий рівень капіталізації, достатність резервів під кредитні ризики та стабільний прибуток дозволяють банку підтримувати фінансову стійкість навіть у нестабільні періоди. Сучасні цифрові сервіси, зокрема

мобільний додаток Sense SuperApp, забезпечують високу зручність для користувачів та адаптацію до потреб ринку. Державна власність також є значною перевагою, оскільки надає Сене Банку доступ до державних ресурсів та підтримки, що підвищує його надійність і привабливість серед вкладників та інвесторів. Масштабність діяльності банку та наявність партнерських відносин із державними установами роблять його одним із провідних гравців у секторі іпотечного кредитування та державних інвестиційних програм.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз АТ «Сене Банк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Високий рівень капіталізації	- Залежність від державних фінансів та регулювання
- Державна власність і підтримка	- Відносно низька гнучкість управлінських процесів
- Сучасна цифрова інфраструктура	- Відставання в інноваціях від повністю цифрових банків (наприклад, Монобанк)
- Широкий спектр кредитних послуг	- Політичні ризики, що впливають на регуляторну стабільність
- Участь у державних програмах	
Можливості	Загрози
- Розширення цифрових послуг	- Економічна нестабільність та ризики інфляції
- Збільшення частки на ринку іпотек	- Конкуренція з боку цифрових банків і великих гравців, таких як ПриватБанк і Райффайзен
- Залучення нових клієнтів через преміальні послуги	- Підвищені регуляторні вимоги до державних банків
- Інновації та інвестиції в кібербезпеку	- Ризик кіберзагроз і зламів

Джерело: складено автором на основі даних АТ «Сене Банк»

Разом з тим, SWOT-аналіз виявляє і ряд слабких сторін Сене Банку. Незважаючи на значні ресурси, пов'язані з державним фінансуванням, банк може зіткнутися з ризиками надмірної залежності від держави. Це може призвести до обмеженої гнучкості в прийнятті рішень, особливо в умовах швидкої зміни ринкової кон'юнктури та високої динамічності фінансового ринку.

Крім того, політичні впливи можуть створити ризик підвищеної регулятивної нестабільності. Інша слабкість полягає в деякому відставанні в інноваціях у порівнянні з такими конкурентами, як Монобанк, які мають повністю цифрову модель бізнесу. Сенс Банк, хоча і пропонує розвинуті цифрові сервіси, все ж продовжує використовувати більш традиційні бізнес-процеси, що може знизити його конкурентоздатність серед молоді та технологічно обізнаних клієнтів [70, с. 15].

З погляду можливостей, Сенс Банк може використовувати свою інфраструктуру та ресурси для подальшого розширення на ринку цифрових банківських послуг. Зростаючий попит на дистанційні фінансові сервіси в Україні надає банку можливість залучити нових клієнтів, впроваджуючи інноваційні продукти та оптимізуючи процеси. Додатково, банк має потенціал для збільшення своєї частки на ринку іпотечного кредитування та державного фінансування. Участь у програмах державної підтримки бізнесу, таких як програма «ЄОселя» та інші інвестиційні ініціативи, можуть суттєво розширити клієнтську базу та зміцнити позиції банку серед інших державних фінансових установ. Розширення лінійки преміальних банківських послуг, орієнтованих на клієнтів середнього і вищого класу, дозволить банку утримувати високий рівень лояльності та підвищувати дохідність на одного клієнта.

Загрози для Сенс Банку включають як макроекономічні ризики, так і посилення конкуренції на банківському ринку України. Потенційне зниження економічної активності, інфляція та нестабільність валютного курсу можуть негативно вплинути на кредитний портфель банку та рівень повернення кредитів. Конкуренція з боку таких банків, як ПриватБанк та Райффайзен Банк, а також повністю цифрових банків може знизити конкурентоспроможність Сенс Банку. Банк також стикається з ризиками посилення регуляторного контролю, оскільки державна власність передбачає підвищені вимоги з боку регулюючих органів. Важливо відзначити і потенційну загрозу кібербезпеки, оскільки розвиток цифрових послуг зумовлює необхідність підвищеної захищеності інформаційних систем від зовнішніх атак.

У підсумку SWOT-аналіз АТ «Сенс Банк» показує, що банк володіє значними конкурентними перевагами на ринку України завдяки високому рівню капіталізації, широкому спектру послуг, державній підтримці та інноваційній інфраструктурі цифрових сервісів. Державне фінансування забезпечує банку стійкість і надійність, проте водночас накладає певні обмеження в гнучкості управління, що може негативно впливати на швидкість адаптації до динамічних змін ринку. Основними можливостями для подальшого розвитку є розширення лінійки цифрових послуг, участь у державних програмах фінансування, а також створення нових продуктів, орієнтованих на клієнтів середнього та вищого класу.

2.3. Аналіз стратегій підвищення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк»

Аналіз можливих стратегій підвищення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк» передбачає глибоке вивчення впровадження інноваційних рішень, орієнтованих на підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів. На сучасному етапі розвитку банківський сектор вимагає інтеграції цифрових рішень і технологій, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знижувати операційні витрати та підвищувати доступність банківських послуг. Впровадження інновацій є основним драйвером для створення додаткової цінності для клієнтів, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення гнучкості для адаптації до змін економічного середовища. У цьому контексті Сенс Банк активно інтегрує нові технології, модернізує існуючі банківські продукти та розвиває цифрову екосистему, яка дозволяє оптимізувати обслуговування і підвищувати рівень клієнтської задоволеності.

Одним з основних інноваційних продуктів Сенс Банку є мобільний застосунок Sense SuperApp, який дозволяє клієнтам здійснювати широкий спектр фінансових операцій дистанційно, забезпечуючи максимальну зручність та доступність сервісів. Цей застосунок є не лише засобом для проведення транзакцій, а й платформою для управління фінансами в режимі реального часу.

Розробка SuperApp відображає сучасний підхід банку до цифровізації та інтеграції технологій у бізнес-процеси. Крім стандартного функціоналу (перевірка балансу, платежі, перекази), додаток пропонує ряд розширених можливостей, зокрема придбання військових облігацій, управління бізнес-рахунками, доступ до програм лояльності та персоналізованих пропозицій. Даний додаток орієнтований на створення безшовного цифрового досвіду для користувачів, дозволяючи їм контролювати свої фінансові операції цілодобово без необхідності відвідування банківських відділень [53, с. 221].

Інновації в процесах обслуговування клієнтів у Сенс Банку включають використання штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації обробки заявок, запитів клієнтів та оцінки кредитоспроможності. Завдяки алгоритмам ШІ банк забезпечує прискорену обробку кредитних заявок, автоматизуючи рішення щодо надання позик на основі даних та індивідуальних ризиків клієнтів. Використання аналітики великих даних та прогнозої аналітики дозволяє банку приймати обґрунтовані рішення щодо надання кредитів, що знижує ризик неповернення позик та покращує показники повернення. Сенс Банк також інтегрував ШІ у процеси обслуговування клієнтів, зокрема через чат-боти та цифрових асистентів, що забезпечують негайну реакцію на запити клієнтів і підвищують зручність користування послугами.

Розширення цифрових каналів обслуговування також є стратегічним кроком у підвищенні конкурентоспроможності Сенс Банку. Розвиток інтернет-банкінгу дозволяє клієнтам мати доступ до банківських послуг незалежно від місцезнаходження, що стає особливо актуальним у сучасних умовах мобільності. Через інтеграцію з платіжними системами банк також розширює можливості для швидких та безпечних платежів, що сприяє зручності для користувачів та зменшує потребу у фізичних транзакціях. Зокрема, Сенс Банк активно використовує рішення на основі QR-кодів, що дозволяє здійснювати платежі та перекази швидко і з мінімальними зусиллями [64, с. 44].

Інновації стосуються також і розвитку фінансових продуктів для корпоративного сегмента. Інтернет-еквайринг, торговий еквайринг та лізингові

програми – це ключові послуги для бізнес-клієнтів, які забезпечують додаткові джерела доходу для банку і підвищують його ринкову привабливість. Завдяки торговому еквайрингу підприємства можуть приймати платежі без необхідності значних інвестицій у банківське обладнання, що робить цю послугу особливо актуальною для малого та середнього бізнесу. Лізингові програми, які дозволяють підприємствам використовувати сучасне обладнання на вигідних умовах, є значним інструментом для підвищення операційної ефективності бізнес-клієнтів. Це створює додаткову перевагу для корпоративних клієнтів і сприяє зростанню попиту на послуги Сенс Банку серед підприємств різного масштабу.

Важливим елементом стратегії інновацій є підвищення рівня безпеки, що досягається через впровадження сучасних рішень у сфері кібербезпеки. Сенс Банк активно використовує технології шифрування, багатофакторної автентифікації та захисту від кіберзагроз для забезпечення безпеки даних клієнтів. У контексті цифрових послуг особливу увагу приділяють безпеці платежів та захисту персональних даних, оскільки безпека є ключовим фактором довіри клієнтів до банківських інновацій. Для цього Сенс Банк використовує захищені сервери, біометричні засоби автентифікації та технології машинного навчання, які дозволяють виявляти підозрілі транзакції у режимі реального часу, знижуючи ризик шахрайства.

Аналіз можливих стратегій підвищення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк» з фокусом на зниження витрат та підвищення ефективності передбачає розгляд ключових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат і покращення операційної продуктивності. В сучасних умовах ринку, де конкуренція постійно зростає, банківські установи повинні ефективно управляти витратами, щоб забезпечити стійкість і гнучкість у наданні послуг. Зниження витрат при одночасному зростанні продуктивності дозволяє досягти конкурентних переваг, покращуючи фінансові показники банку та забезпечуючи оптимальні умови для клієнтів. Сенс Банк, як один з лідерів українського банківського ринку, приділяє особливу увагу заходам з оптимізації витрат та

підвищення ефективності, що базується на комплексному підході до управління ресурсами [57, с. 180].

Першим кроком до зниження витрат є автоматизація операційних процесів. Сенс Банк активно впроваджує технологічні рішення, які дозволяють оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшити час обробки транзакцій і знизити адміністративні витрати. Автоматизація рутинних операцій, таких як обробка платежів, перевірка документів та оцінка кредитоспроможності, дозволяє звільнити ресурси для стратегічних завдань та зменшує обсяг ручної праці. Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання у процесах перевірки заявок та прийняття рішень сприяє скороченню часу на виконання операцій та зниженню витрат, пов'язаних з людськими ресурсами. Завдяки автоматизації банківські процеси стають більш стандартизованими, що підвищує їхню надійність та забезпечує швидкість обробки великих обсягів інформації.

Оптимізація витрат також включає заходи щодо скорочення операційних витрат, пов'язаних із утриманням відділень та інфраструктури. З огляду на розвиток цифрових технологій, Сенс Банк зосереджується на скороченні фізичної мережі відділень, особливо у регіонах, де попит на такі послуги значно знизився. Перехід клієнтів на дистанційні форми обслуговування дозволяє банку скоротити витрати на оренду, комунальні послуги та утримання персоналу у фізичних відділеннях. Завдяки цифровізації послуг банк створює можливості для обслуговування клієнтів через мобільні додатки та онлайн-платформи, що не потребує значних витрат на інфраструктуру. Це знижує операційні витрати, підвищуючи водночас ефективність банківських операцій та зручність для клієнтів.

Іншою ключовою стратегією для зниження витрат є оптимізація витрат на ІТ-інфраструктуру шляхом переходу на хмарні технології. Використання хмарних рішень дозволяє банку знизити витрати на підтримку серверів, скоротити витрати на оновлення обладнання та підвищити гнучкість системи в умовах швидко змінюваних ринкових умов. Хмарні сервіси дозволяють

масштабувати інфраструктуру залежно від потреб банку, зменшуючи витрати на надлишкові потужності та забезпечуючи гнучкість у використанні ресурсів. Більше того, використання хмарних технологій сприяє підвищенню рівня безпеки даних та покращує можливості для віддаленого обслуговування клієнтів.

Оптимізація витрат на персонал також є важливим фактором підвищення ефективності Сенс Банку. Впровадження гнучких моделей праці, таких як дистанційна робота, дозволяє знизити витрати на утримання офісів і забезпечити кращу адаптацію співробітників до умов ринку. Завдяки віддаленій роботі банк має можливість зменшити площі офісних приміщень, знизити витрати на комунальні послуги та інші супутні витрати. Водночас гнучкі моделі праці підвищують продуктивність, оскільки дозволяють співробітникам працювати в умовах, які сприяють їхній ефективності, та забезпечують швидке виконання завдань [63, с. 66].

Ще однією стратегією зниження витрат є оптимізація кредитного портфеля банку та управління ризиками. Сенс Банк зосереджується на розвитку аналітичних інструментів для оцінки кредитних ризиків та управління кредитним портфелем. Завдяки використанню прогнозової аналітики та великих даних банк має можливість зменшити ймовірність неповернення кредитів, що дозволяє знизити потребу у створенні великих резервів під кредитні ризики. Ефективне управління ризиками сприяє підвищенню рентабельності кредитного портфеля та зниженню витрат на неповернені кредити, що є критично важливим для збереження фінансової стійкості банку [59, с. 32].

Отож, заходи для зниження витрат і підвищення ефективності в АТ «Сенс Банк» забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, скорочення адміністративних витрат та підвищення продуктивності діяльності банку. Завдяки впровадженню цифрових рішень, оптимізації витрат на ІТ та управління матеріальними ресурсами банк може підтримувати конкурентоспроможність у сучасних умовах ринку, знижуючи операційні витрати та підвищуючи якість обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СЕНС БАНК»

3.1. Використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності банку

Аналіз сучасних тенденцій у банківському секторі вказує на швидку інтеграцію цифрових сервісів як ключовий напрямок для підвищення конкурентоспроможності. З огляду на зміну поведінкових моделей споживачів і зростаючий попит на дистанційні послуги, Сенс Банк має значний потенціал для розширення спектру цифрових рішень, що забезпечить кращий клієнтський досвід та підвищить ефективність операцій. Перспективи вдосконалення конкурентоспроможності банку через впровадження сучасних цифрових сервісів включають розширення функціоналу онлайн-банкінгу, вдосконалення мобільних додатків, а також розробку нових інструментів дистанційного обслуговування. Орієнтуючись на ці напрямки, банк має можливість не лише підвищити свою привабливість серед існуючих клієнтів, але й залучити нові сегменти ринку [54, с. 19].

Першим напрямом вдосконалення є розвиток онлайн-банкінгу як інтегрованої платформи для проведення фінансових операцій та управління активами. Онлайн-банкінг дозволяє клієнтам здійснювати всі необхідні операції – від перегляду балансу до переказів та інвестицій – без відвідування фізичних відділень. Вдосконалення онлайн-платформ може включати розширення функціоналу для приватних осіб і бізнес-клієнтів, впровадження інструментів фінансового планування, автоматизованих звітів та аналітики, що сприяє підвищенню зручності та оперативності банківських операцій. Завдяки інтеграції з іншими фінансовими платформами, онлайн-банкінг може стати ключовим інструментом для управління всіма фінансовими потоками клієнтів в одному місці. Це забезпечить підвищену ефективність та дозволить банку утримувати

конкурентні позиції, надаючи клієнтам більше функцій для управління фінансовими активами та витратами.

Мобільний додаток Sense SuperApp, який вже використовується Сене Банком, має великий потенціал для подальшого вдосконалення та розширення функціоналу. Подальший розвиток мобільного додатку може включати впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, що дозволить додатку автоматично аналізувати фінансові звички користувачів та пропонувати персоналізовані фінансові рішення. Наприклад, додаток може передбачати витрати клієнта, нагадувати про заплановані платежі, а також пропонувати способи оптимізації витрат або інвестицій на основі фінансових цілей. Додатково, впровадження голосових асистентів та можливості інтеграції з іншими пристроями забезпечить новий рівень зручності у використанні додатку, що відповідатиме потребам сучасних клієнтів, які цінують швидкість та доступність цифрових рішень.

Одним з перспективних напрямків є розширення дистанційного обслуговування клієнтів, що передбачає створення системи підтримки у форматі 24/7, включаючи відеоконсультації та чат-ботів для відповіді на запити. Впровадження чат-ботів, оснащених алгоритмами штучного інтелекту, дозволить банку швидко обробляти велику кількість запитів та оптимізувати витрати на підтримку клієнтів, водночас забезпечуючи швидке надання інформації. Відеоконсультації надають можливість обговорювати складні фінансові питання без потреби відвідування банку, що є особливо зручним для клієнтів у віддалених регіонах або за кордоном. Подібний підхід значно підвищує клієнтський досвід, забезпечуючи одночасно оперативність обслуговування і доступність фахівців банку [68, с. 10].

У перспективі впровадження біометричних технологій для ідентифікації клієнтів підвищить безпеку та спростить доступ до рахунків. Біометрична ідентифікація, зокрема через відбиток пальця, сканування обличчя або голосову аутентифікацію, мінімізує ризики шахрайства та знижує потребу у запам'ятовуванні паролів. Ці рішення стануть особливо актуальними у зв'язку зі

зростанням кількості кіберзагроз і необхідністю підвищення рівня захисту даних клієнтів. Додатково, впровадження біометричних технологій може покращити обслуговування клієнтів у банківських відділеннях, оскільки ідентифікація клієнтів відбуватиметься значно швидше, дозволяючи співробітникам банку зосередитись на наданні консалтингових послуг.

Інтеграція технологій для автоматизації персоналізованих пропозицій також є перспективним напрямком для підвищення конкурентоспроможності. Завдяки аналізу фінансових транзакцій, штучний інтелект може виявляти моделі поведінки клієнтів і створювати персоналізовані фінансові пропозиції, включаючи спеціальні умови кредитування, інвестиційні пропозиції або знижки на банківські послуги. Це дозволить банку забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта, підвищуючи рівень лояльності та утримання. Такий підхід особливо цінний для молодих клієнтів, які очікують високого рівня індивідуалізації у фінансовому обслуговуванні та готові відгукуватись на персональні пропозиції.

Подальше вдосконалення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк» значною мірою залежить від впровадження інноваційних підходів до автоматизації процесів та аналізу даних. Технології автоматизації процесів дозволяють оптимізувати роботу банку, скорочувати час на виконання стандартних завдань та значно знижувати витрати на операційну діяльність. Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання сприяє вдосконаленню кредитних та фінансових операцій банку, дозволяючи підвищити точність рішень, особливо в таких сферах, як оцінка кредитного ризику та управління активами. За рахунок автоматизації процесів можливе звільнення ресурсів, які можуть бути перенаправлені на стратегічні та інноваційні напрямки, що сприяє підвищенню продуктивності діяльності банку в цілому [66, с. 71].

Автоматизація процесів також має вирішальне значення для персоналізації обслуговування, що надає конкурентні переваги у взаємодії з клієнтами. Завдяки аналізу великих обсягів даних банк може розробляти персоналізовані пропозиції

для кожного клієнта, підвищуючи рівень їх задоволеності та лояльності. Аналітичні технології дозволяють відстежувати поведінкові патерни клієнтів, прогнозувати їхні фінансові потреби та пропонувати продукти, що найбільше відповідають їхнім фінансовим цілям. Зокрема, на основі історичних даних про транзакції та поведінкових характеристик клієнтів банк може рекомендувати оптимальні депозити, кредити або інвестиційні продукти. Це не тільки підвищує ймовірність здійснення клієнтами додаткових фінансових операцій, але й зміцнює їх зв'язок із банком як інституцією, що розуміє та задовольняє їхні фінансові потреби.

Інтеграція аналітичних систем на основі штучного інтелекту також дозволяє Сенс Банку автоматизувати оцінку ризиків та адаптувати кредитну політику до змін ринку. Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу кредитоспроможності клієнтів мінімізує ризики для банку, підвищуючи якість оцінки позичальників. Завдяки автоматизації процесів оцінки кредитів банк може швидше приймати рішення, що сприяє поліпшенню клієнтського досвіду. Крім того, аналітичні інструменти дозволяють банку виявляти потенційно ризиковані транзакції, що є значущим інструментом для підтримки фінансової стабільності в умовах нестабільного економічного середовища.

Наступним ключовим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності Сенс Банку є кібербезпека та захист даних клієнтів. У сучасних умовах, коли кількість кіберзагроз зростає, а клієнти все більше покладаються на цифрові сервіси, банк зобов'язаний забезпечити високий рівень захисту даних. Надійна система кібербезпеки дозволяє знижувати ризики втрати інформації, зберігати конфіденційність даних клієнтів та підтримувати довіру з боку користувачів до цифрових продуктів банку. Ключовими аспектами захисту є багатофакторна аутентифікація, шифрування даних, моніторинг активності в режимі реального часу, а також регулярні оновлення систем захисту від вірусів та інших шкідливих програм [45, с. 76].

Одним з пріоритетів є впровадження біометричних технологій для ідентифікації клієнтів та захисту їхніх рахунків. Відбитки пальців, розпізнавання

обличчя або голосу дозволяють не лише підвищити рівень захисту, але й спрощують доступ до банківських продуктів, що покращує клієнтський досвід. Біометричні методи є більш надійними, ніж традиційні паролі, оскільки вони ускладнюють можливість несанкціонованого доступу до банківських рахунків. Додатково до цього, біометричні рішення є частиною стратегії підвищення зручності у використанні цифрових каналів обслуговування, що сприяє підвищенню залученості клієнтів.

Для підтримки кібербезпеки та мінімізації ризиків Сенс Банк також впроваджує системи штучного інтелекту для аналізу та виявлення аномалій у транзакціях. Ці системи можуть автоматично виявляти підозрілі активності на рахунках клієнтів, попереджаючи про можливі випадки шахрайства. Алгоритми машинного навчання постійно аналізують поведінку користувачів, що дозволяє розпізнавати навіть малопомітні ознаки зловживань та вчасно їх блокувати. В умовах зростання кіберзагроз та складних форм атак на фінансові інституції такі технології є основою для побудови надійної системи захисту.

Впровадження багаторівневої системи захисту даних у поєднанні з регулярними аудитами та тестуванням дозволяє банку забезпечити відповідність міжнародним стандартам безпеки, що зміцнює його репутацію серед клієнтів та партнерів. Регулярне тестування та оновлення систем дозволяють банку підтримувати актуальність технологій захисту в умовах швидко змінюваних кіберзагроз. Дотримання таких стандартів як PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) та ISO/IEC 27001 гарантує безпеку обробки та зберігання даних, що є основою для підтримання конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

У результаті інтеграція автоматизованих рішень та технологій захисту даних у бізнес-процеси Сенс Банку дозволить забезпечити високу ефективність операційної діяльності, персоналізацію послуг для клієнтів, а також зберегти їхню довіру через надійний захист даних. Поєднання автоматизації процесів, аналітики та кібербезпеки створює умови для подальшого зростання банку, адаптованого до викликів цифрової ери [50, с. 47].

3.2. Оптимізація внутрішніх процесів та впровадження нових банківських продуктів

Аналіз перспектив вдосконалення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк» демонструє, що підвищення ефективності організаційної структури може стати визначальним фактором для покращення адаптивності до динамічних змін ринку. Удосконалення організаційної структури сприяє більшій гнучкості банку в умовах швидкої трансформації фінансового середовища, скороченню витрат та оптимізації управлінських процесів. Крім того, організаційна структура, орієнтована на оперативність у прийнятті рішень та делегування відповідальності, дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів і знизити час реагування на зміни у вимогах ринку [49, с. 38].

Удосконалення організаційної структури АТ «Сенс Банк» може бути реалізоване через запровадження більш горизонтальної моделі управління, що дозволяє мінімізувати кількість рівнів, необхідних для прийняття стратегічних рішень. В умовах, коли швидкість і гнучкість у прийнятті рішень відіграють вирішальну роль для досягнення конкурентних переваг, така модель дозволить банку оптимізувати час на узгодження стратегічних ініціатив, зменшивши вплив бюрократичних процедур. Водночас горизонтальна модель управління стимулює комунікацію між підрозділами, забезпечуючи обмін інформацією та досвідом, що є особливо цінним для оптимізації міжфункціональних процесів. Більше того, така структура сприяє більш активній участі всіх рівнів працівників у прийнятті рішень, стимулюючи інноваційний підхід до розробки нових продуктів та послуг.

Для підвищення ефективності роботи Сенс Банку також доцільно запровадити систему чіткого розподілу відповідальності між управлінськими ланками, що дозволить уникнути дублювання функцій і забезпечити концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності. Удосконалення системи розподілу функцій передбачає чітке розмежування завдань на рівні відділів, що дозволить кожному підрозділу зосередитись на реалізації

спеціалізованих функцій без необхідності відволікання на вторинні завдання. Це сприятиме підвищенню продуктивності кожного підрозділу та оптимізації використання ресурсів. Водночас посилення ролі керівників середньої ланки у прийнятті рішень дозволить розвантажити вищий менеджмент, що сприятиме швидкості прийняття стратегічних рішень та підвищенню їхньої обґрунтованості.

Важливим аспектом у вдосконаленні організаційної структури є впровадження принципів проектного менеджменту, що дозволить банку ефективніше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечить швидке впровадження нових продуктів. Проектний підхід до управління передбачає створення гнучких команд, які можуть швидко формуватись під конкретні проекти, надаючи банку можливість реалізовувати стратегічні ініціативи в обмежені часові рамки. Проектні команди, що складаються зі спеціалістів з різних функціональних підрозділів, дозволяють синергійно поєднувати досвід і компетенції, підвищуючи результативність впровадження нових продуктів і послуг. В умовах банківського ринку, де постійно зростає потреба у швидкому впровадженні інновацій, цей підхід до управління ресурсами є перспективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності Сенс Банку [51, с. 37].

Ще одним ключовим напрямком оптимізації організаційної структури є підвищення рівня диджиталізації внутрішніх комунікацій та автоматизація адміністративних процесів. Впровадження цифрових платформ для внутрішнього документообігу та комунікацій дозволяє зменшити витрати часу на обмін інформацією між підрозділами та підвищити прозорість усіх процесів. Зокрема, системи для управління завданнями та проектами на основі хмарних технологій дозволяють швидко отримувати інформацію про поточний стан проектів, спрощують відстеження прогресу та забезпечують доступ до документації в режимі реального часу. Такі інструменти підвищують ефективність внутрішньої комунікації та сприяють оперативному вирішенню питань, що виникають у процесі виконання завдань. Автоматизація адміністративних процесів, зокрема розрахунків, планування ресурсів та

управління персоналом, знижує потребу у ручній обробці даних, що забезпечує вищий рівень точності і сприяє зниженню витрат на адміністративну підтримку.

Крім того, підвищення рівня гнучкості організаційної структури Сенса Банку дозволить забезпечити кращу адаптацію до зростаючих вимог клієнтів і нових тенденцій ринку. Удосконалення організаційної структури передбачає можливість швидкої модифікації продуктів і послуг відповідно до змін у потребах клієнтів, що сприятиме підвищенню рівня їх задоволеності та лояльності. Гнучка структура також створює умови для впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів, таких як персоналізовані фінансові рішення або індивідуальні програми лояльності. Такий підхід дозволить банку швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів та утримувати конкурентні позиції на ринку.

Розробка нових продуктів і послуг є критичним фактором для забезпечення конкурентних переваг АТ «Сенс Банк» у сучасному банківському середовищі, що характеризується високою динамікою змін у потребах клієнтів та зростанням вимог до інновацій. Орієнтуючись на потреби різних сегментів клієнтів, банк має можливість адаптувати свої продукти під конкретні групи користувачів, що дозволяє не тільки підвищити лояльність клієнтів, але й розширити клієнтську базу, що в свою чергу сприяє збільшенню рентабельності. У процесі розробки нових фінансових продуктів Сенса Банк може використовувати гнучкі підходи до тестування та запуску продуктів, включаючи зворотний зв'язок від клієнтів на ранніх етапах розробки, що дозволяє оперативно коригувати функціонал і адаптувати продукти під ринкові вимоги [37, с. 14].

Зокрема, нові фінансові продукти можуть бути спрямовані на різні сегменти ринку, такі як молодь, підприємці, інвестори та преміальний сегмент клієнтів. Для молоді банк може розробити спеціалізовані кредитні продукти з гнучкими умовами або додаткові інструменти для управління фінансами, які поєднують в собі освітні можливості та фінансову грамотність. Для малого та середнього бізнесу, який становить значний сегмент клієнтів, доцільним є впровадження кредитних ліній з пільговими умовами для розвитку стартапів,

можливостей для короткострокового кредитування чи фінансового лізингу. Це сприятиме підтримці бізнес-середовища в Україні, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на економіку загалом.

Інвестиційні продукти для роздрібних клієнтів також мають великий потенціал для залучення нових користувачів та підвищення доходності банку. Це можуть бути продукти з фіксованим доходом, інструменти для довгострокового накопичення капіталу або портфельні інвестиційні рішення, які дозволяють клієнтам отримати дохід з мінімальними ризиками. Банк також може запропонувати послуги з інвестиційного консультування, що дозволить клієнтам приймати більш обґрунтовані рішення у сфері управління своїми активами. Розробка таких продуктів, які базуються на аналізі ринку та потреб клієнтів, сприятиме підвищенню інтересу до банку та зміцненню його позицій як надійного партнера в інвестиційній сфері.

Удосконалення продуктів преміум-сегменту є перспективним напрямком, який дозволяє залучити клієнтів з високим рівнем доходів. Продукти преміального рівня можуть включати індивідуальні консультації, управління капіталом, послуги страхування або ексклюзивні кредитні умови. Наприклад, впровадження преміум-карт з привілеями для мандрівників, такими як доступ до VIP-залів в аеропортах або страхування подорожей, може зробити банк привабливим для клієнтів, які цінують персоналізоване обслуговування. Такі послуги допоможуть банку підвищити рівень лояльності клієнтів та утримати свою частку у висококонкурентному сегменті.

Поліпшення якості обслуговування клієнтів є ще однією важливою складовою вдосконалення конкурентоспроможності банку. Оптимізація процесів обслуговування дозволяє не тільки підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й сприяє зниженню операційних витрат, що є стратегічно важливим для збільшення рентабельності банку. У цьому контексті Сенс Банк має можливість впровадити різноманітні цифрові рішення для підвищення якості обслуговування та підтримки, такі як системи на основі штучного інтелекту для автоматизації відповідей на запити клієнтів. Чат-боти та цифрові асистенти,

здатні розпізнавати природну мову та реагувати на типові запити клієнтів, забезпечують швидкий зворотний зв'язок, що суттєво підвищує зручність користування послугами банку [55, с. 23].

Удосконалення якості обслуговування передбачає також регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Спеціалісти, які працюють у відділеннях банку або в контакт-центрах, мають володіти необхідними навичками для оперативного вирішення запитів, консультування щодо продуктів і забезпечення високого рівня обслуговування. Для цього доцільним є впровадження програм навчання, орієнтованих на розвиток комунікативних, технічних і консультаційних навичок, що допоможе банку забезпечити кращий клієнтський досвід.

3.3. Стратегічні напрями розвитку АТ «Сенс Банк» для зміцнення позицій на ринку

Одним із пріоритетних стратегічних напрямів для підвищення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк» є розширення ринкової присутності через збільшення географії банківської діяльності або посилення позицій на вже зайнятих ринках. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін у банківському секторі розширення ринкової присутності є ефективним інструментом для збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів і забезпечення стабільного зростання фінансових показників. Вихід на нові ринки передбачає стратегічний аналіз регіональних особливостей, попиту на фінансові послуги та конкурентних умов, що дозволяє банку адаптувати свою діяльність до конкретних потреб споживачів у кожному регіоні. Крім того, розширення присутності на існуючих ринках допомагає зміцнити репутацію банку, збільшуючи довіру клієнтів до його продуктів і послуг, що позитивно впливає на загальну позицію банку на національному ринку [35, с. 64].

Для успішної реалізації стратегії розширення ринкової присутності доцільно використовувати мультиканальні підходи, що включають як фізичні

відділення, так і цифрові канали. Відкриття нових відділень у перспективних регіонах дозволяє банку забезпечити безпосередню присутність на місцях, що особливо актуально для сегментів клієнтів, які віддають перевагу особистому обслуговуванню. У той же час розширення присутності через цифрові платформи, такі як мобільний додаток та онлайн-банкінг, забезпечує доступність банківських послуг незалежно від географічного розташування клієнтів, що розширює потенціал залучення нових користувачів. Використання омніканальних підходів дозволяє банку ефективно обслуговувати клієнтів на різних ринках, адаптуючи моделі обслуговування під особливості кожного регіону.

Одним з ефективних методів розширення присутності на існуючих ринках є розвиток партнерських відносин з місцевими бізнесами та організаціями. Таке партнерство сприяє впровадженню спільних програм лояльності, які надають клієнтам додаткові вигоди при користуванні банківськими послугами. Наприклад, партнерство з місцевими мережами супермаркетів, транспортними компаніями чи ритейлерами дозволяє банку запропонувати клієнтам знижки, кешбеки або спеціальні кредитні продукти. Цей підхід підвищує залученість клієнтів і збільшує лояльність до банку, що дозволяє значно посилити конкурентні позиції на регіональному рівні.

Розширення присутності на ринку також передбачає розвиток банківських продуктів, орієнтованих на потреби конкретних регіональних сегментів клієнтів. Наприклад, у промислово розвинених регіонах доцільно зосередитися на продуктах для корпоративного сектору, таких як кредитування підприємств, інвестиційні програми та управління активами. Водночас у регіонах з активним сільськогосподарським сектором можна запропонувати кредитні програми, що відповідають потребам аграрного бізнесу, а також спеціальні інструменти для управління ризиками у цій сфері. Такий диференційований підхід дозволяє банку максимально адаптувати свої продукти до потреб конкретного ринку, забезпечуючи високу ефективність та відгук серед клієнтів.

Розширення ринкової присутності на нових територіях потребує проведення маркетингових кампаній, орієнтованих на залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності банку. Для цього доцільно використовувати сучасні маркетингові інструменти, зокрема контент-маркетинг, соціальні мережі, таргетовану рекламу та акції для нових клієнтів. Активне використання маркетингових інструментів дозволяє банку донести інформацію про свої послуги до широкої аудиторії, збільшуючи обізнаність про його продукти та переваги. Це також сприяє формуванню позитивного іміджу банку та збільшує його конкурентоспроможність у нових регіонах, що є важливим для довгострокового закріплення позицій на ринку [60, с. 13].

Іншою перспективою розширення ринкової присутності є інтеграція цифрових сервісів для обслуговування клієнтів у віддалених регіонах. Розвиток цифрової інфраструктури дозволяє банку надавати послуги у регіонах, де немає фізичних відділень, забезпечуючи доступність послуг через мобільні додатки, чат-боти та інтернет-банкінг. Це знижує витрати на утримання інфраструктури, що забезпечує ефективність роботи банку на нових ринках з низькою концентрацією клієнтів. Розширення ринкової присутності за рахунок цифрових сервісів також дозволяє покращити клієнтський досвід, забезпечуючи швидкість і зручність доступу до банківських продуктів і послуг у режимі реального часу. Завдяки цим технологіям банк може швидко адаптуватися до зростаючого попиту на віддалене обслуговування, що відповідає сучасним тенденціям у банківській сфері.

Для ефективної реалізації стратегії розширення ринкової присутності необхідно також підвищувати рівень адаптивності продуктів до місцевих умов. Це включає дослідження потреб клієнтів у різних регіонах, вивчення культурних, економічних та соціальних особливостей. Такий підхід дозволяє банку формувати пропозиції, що відповідають потребам різних груп клієнтів, підвищуючи ймовірність успішного закріплення на нових ринках. Збір і аналіз ринкових даних дозволяє здійснювати регулярну корекцію стратегій,

забезпечуючи банку можливість оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та адаптувати свої продукти до нових умов.

Одним із стратегічних напрямів для зміцнення конкурентних позицій АТ «Сенс Банк» є диверсифікація послуг та джерел доходів, що забезпечує стійкість у мінливих ринкових умовах і зменшує залежність від окремих продуктів чи ринків. Диверсифікація діяльності дозволяє банку розширити спектр пропонованих продуктів та послуг, адаптуючи їх під потреби різних сегментів клієнтів. Це сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із коливаннями ринку, та стабільному збільшенню дохідності. Сенс Банк, використовуючи цей підхід, має можливість розробляти та пропонувати продукти, орієнтовані як на масовий сегмент, так і на корпоративних клієнтів, забезпечуючи собі широке покриття ринку та розподіл ризиків [40, с. 152].

Один з напрямів диверсифікації послуг – розвиток інвестиційних і фінансово-управлінських послуг, орієнтованих на заможних клієнтів і корпоративний сектор. Ці послуги можуть включати управління активами, портфельні інвестиції, консультаційні послуги з інвестиційного планування, а також випуск нових фінансових інструментів, таких як облігації чи індексні фонди. Такі послуги дозволяють банку не лише розширити базу клієнтів у преміум-сегменті, але й отримати більш стійке джерело доходу, яке менше залежить від споживчих коливань та змін у кредитному ринку. Банк також може інвестувати у розвиток аналітичних та консультативних підрозділів, здатних забезпечити високоякісні послуги з управління капіталом, що є цінним для клієнтів, орієнтованих на збереження і примноження активів.

Іншим перспективним напрямом диверсифікації доходів є впровадження цифрових послуг, таких як мобільний і онлайн-банкінг, які генерують дохід за рахунок комісій, послуг обробки даних, а також шляхом надання додаткових цифрових фінансових інструментів. Банк може розробляти додаткові сервіси, які працюють як інтегровані рішення в мобільному додатку, пропонуючи клієнтам функції бюджетування, аналітики витрат, автоматичного нарахування відсотків, інструменти для зручного інвестування тощо. Завдяки цьому банк збільшує

доходи не лише з основних транзакційних операцій, а й завдяки додатковим функціям, які забезпечують клієнтам комплексне управління фінансами.

Диверсифікація також передбачає активне використання ринку страхових і лізингових послуг. Це дозволяє Сенс Банку розширити джерела доходів за межі традиційного банкінгу. Страхові послуги, зокрема страхування кредитів, майна або життя, підвищують рівень привабливості банку серед клієнтів, надаючи їм можливість зменшення ризиків, пов'язаних з непередбачуваними ситуаціями. Лізингові послуги, які орієнтовані як на приватних осіб, так і на малий та середній бізнес, також можуть стати додатковим джерелом доходів, що забезпечує фінансову стабільність банку і збільшує його ринкову частку серед бізнес-клієнтів.

Ще одним ключовим напрямом для зміцнення конкурентних позицій є укладання стратегічних партнерств із фінансовими і технологічними компаніями. Співпраця з іншими фінансовими установами дозволяє банку створювати комплексні рішення, які включають продукти і послуги, розроблені у партнерстві з іншими організаціями, що розширює асортимент послуг та підвищує їхню цінність для клієнтів. Партнерство з технологічними компаніями відкриває доступ до передових технологій, зокрема хмарних обчислень, штучного інтелекту та великих даних, що дозволяє банку вдосконалювати існуючі процеси та розробляти інноваційні продукти. Наприклад, впровадження алгоритмів штучного інтелекту у процеси аналізу ринкових даних дозволяє створювати персоналізовані продукти, які автоматично адаптуються до потреб клієнтів.

Партнерство з технологічними компаніями також надає можливість підвищення безпеки цифрових сервісів банку, зокрема через використання технологій кібербезпеки. Забезпечення надійного захисту даних є критичним аспектом, який підвищує рівень довіри клієнтів до банківських продуктів. Через партнерство з компаніями, що спеціалізуються на кібербезпеці, Сенс Банк може інтегрувати передові методи захисту, такі як багаторівнева автентифікація, шифрування даних і моніторинг загроз у режимі реального часу. Це дозволяє

знизити ризики шахрайства та несанкціонованого доступу, що забезпечує збереження довіри клієнтів та зміцнення репутації банку [46, с. 24].

Стратегічні партнерства з інноваційними фінансовими стартапами також можуть сприяти розширенню продуктової лінійки банку. Спільні продукти, розроблені з фокусом на молодіжну аудиторію, наприклад мобільні гаманці, можуть бути ефективними у залученні нових клієнтів, особливо серед молодих і технологічно обізнаних користувачів. Партнерство з фінансовими стартапами забезпечує банку доступ до новітніх технологій і нестандартних підходів, які здатні суттєво оновити класичні банківські послуги, зробивши їх привабливішими для сучасних клієнтів.

Отже, диверсифікація послуг та стратегічні партнерства є перспективними напрямками розвитку АТ «Сенс Банк», які забезпечують не лише розширення ринкової присутності та підвищення дохідності, але й зміцнення стійкості банку на фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ

Проведені в роботі дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

Перш за все, актуальність теми конкурентоспроможності банківських установ підкреслюється необхідністю для банків залишатися гнучкими та стійкими в умовах мінливого ринкового середовища.

У ході аналізу теоретичних аспектів у першому розділі було розглянуто сутність конкурентоспроможності банку, її визначальне значення в умовах сучасного ринку, а також основні фактори, що впливають на здатність банку утримувати свої позиції. Конкурентоспроможність банку являє собою здатність забезпечувати стійке зростання за рахунок адаптивності до змін ринку, інноваційних технологій та ефективного управління ризиками. Фактори конкурентоспроможності включають фінансову стабільність, ефективність внутрішніх процесів, рівень обслуговування клієнтів та інноваційність продуктів. Однак забезпечення конкурентоспроможності супроводжується ризиками, серед яких основне місце займають макроекономічні чинники, конкуренція на фінансовому ринку та специфічні банківські ризики, як-от ризик ліквідності, кредитний та операційний ризики. Ці аспекти вимагають від банків розробки комплексних стратегій, що поєднують оптимізацію внутрішніх процесів та інноваційний підхід до обслуговування клієнтів.

У другому розділі здійснено техніко-економічну характеристику АТ «Сенс Банк», а також проведено аналіз його конкурентної позиції на банківському ринку України. Станом на середину 2024 року банк займає 6-те місце за обсягом активів у розмірі 115 591,47 млн грн та показав чистий прибуток у 2 278,99 млн грн. За обсягом кредитного портфеля, що становить 38 861,88 млн грн, банк також належить до провідних установ на ринку. Оцінка конкурентної позиції продемонструвала, що АТ «Сенс Банк» завдяки значним фінансовим ресурсам, розвинутій цифровій інфраструктурі та участі у державних програмах іпотечного кредитування забезпечує собі стійке місце серед найбільших банків України. У цьому контексті було розглянуто стратегії, які сприяють зміцненню

конкурентних позицій банку, зокрема автоматизацію процесів, розширення цифрових послуг та активізацію партнерських відносин з державними і приватними установами. Такі заходи підвищують гнучкість банку, дозволяють збільшити частку ринку та адаптуватися до вимог клієнтів.

У третьому розділі розглянуто перспективи вдосконалення конкурентоспроможності АТ «Сенс Банк», які можуть забезпечити стійке зміцнення його позицій на фінансовому ринку. Основні напрямки вдосконалення зосереджені на впровадженні цифрових технологій, оптимізації внутрішніх процесів та розробці нових продуктів. Автоматизація не тільки підвищує швидкість і точність обслуговування, але й створює умови для персоналізації банківських послуг, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Одним із стратегічних напрямів розвитку є диверсифікація послуг і джерел доходів, що дозволяє зменшити залежність від окремих продуктів або ринків. Впровадження нових послуг, таких як інвестиційні програми, страхування, лізинг, а також розвиток преміум-продуктів для заможних клієнтів створює потенціал для стабільного зростання дохідності банку та зниження ризиків. Розвиток інвестиційних послуг дозволяє залучати нових клієнтів, орієнтованих на накопичення та примноження капіталу, що забезпечує банку більш стійкі джерела доходів у довгостроковій перспективі.

Розгляд та аналіз викладених вище питань зумовив необхідність пошуку шляхів удосконалення досліджуваного процесу. Було проаналізовано існуючі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності банку та систематизовано у наступних напрямках.

По-перше, використання сучасних технологій для автоматизації обслуговування клієнтів, аналітичні платформи на основі штучного інтелекту, розвиток мобільного додатку Sense SuperApp є перспективними інструментами для підвищення ефективності операційної діяльності та задоволення клієнтських потреб.

По-друге, диверсифікація послуг і джерел доходів, включаючи розробку нових фінансових продуктів, таких як інвестиційні програми та преміум-

продукти, сприятиме зниженню ризиків і забезпечить банку більш стійкі фінансові результати.

По-третє, розвиток стратегій, орієнтованих на партнерські відносини з державними та приватними установами, а також подальша автоматизація внутрішніх процесів сприятимуть підвищенню гнучкості банку та покращенню його адаптивності до потреб ринку.

У підсумку проведеного дослідження можна констатувати, що АТ «Сенс Банк» володіє потужними ресурсами та конкурентними перевагами для закріплення позицій на банківському ринку України. Завдяки ефективній стратегії, що поєднує диверсифікацію продуктів, впровадження інновацій та оптимізацію управлінських процесів, банк забезпечує собі стійкий розвиток і зростання. Орієнтація на інноваційні рішення, зокрема у сфері автоматизації, кібербезпеки, партнерських відносин та цифрових технологій, дозволяє банку ефективно адаптуватися до вимог сучасного ринку, покращуючи при цьому клієнтський досвід та збільшуючи рентабельність діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Теслюк О.В. Проблеми розвитку платіжної системи України та шляхи їх вирішення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 1. С. 19–22.
2. Андрущак Ю.І. Особливості функціонування банківської системи України в умовах євроінтеграції. Економіка та право. 2017. № 2. С. 41-44.
3. Андрущенко В.Л., Ляшенко Ю.І. Економічні та позаекономічні аспекти оподаткування. Фінанси України. 2018. № 1. С. 36–44.
4. Бадида М. Податок на прибуток: проблеми законодавства. Вісник податкової служби України. 2019. № 17. С. 8–13.
5. Банківська енциклопедія. Під ред. Мороза А.М. Київ: Ельтон, 1993. 333 с.
6. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія / Л.О. Примостка, О.О. Примостка, І.Я. Карчева та ін.; за заг. та наук. ред. Л.О. Примостки. Київ. КНЕУ. 2017. 384 с.
7. Банківський сектор України: як зберегти стійкість під час війни? URL: <https://ces.org.ua/banking-sector-outlook-and-challenges> (дата звернення: 01.11.2024).
8. Барилюк М.-М.Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку: дис. канд. екон. наук. Київ. 2018. 264 с.
9. Батракова Т. І. Линовецька В. Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. Економічні студії. 2018. № 2 (20). С. 94-97.
10. Бачковський В.А., Даніленко В.М., Домрачєєв В.Ф. Перспективи впливу глобальних тенденцій розвитку економіки та фінансова система на Україні. Вісник НБУ. 2014. №12. С. 3-9.
11. Беспалько О.В., Ковальова Ю.О. Банківська система України: сучасний стан та тенденції розвитку. Інноваційна економіка. 2018. № 2. С. 47-52.

12. Богиня Д., Бурлицький С. Домогосподарство: гомеостатичний підхід. Економічна теорія. 2018. № 3. С. 60–71.
13. Васюренко Л. В. Динаміка макроекономічних показників оплати праці і добробуту в Україні. Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка. 2018. Т. 23. Вип. 1. С. 29–33.
14. Ватаманюк-Зелінська У. З., Черниж В. І., Зелінський М.-П. Б. Тенденції використання цифрового маркетингу в банках. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_17 (дата звернення: 01.11.2024).
15. Ватаманюк-Зелінська У.З., Черниж В.І., Зелінський М.-П.Б. Тенденції використання цифрового маркетингу в банках. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_17 (дата звернення: 01.11.2024).
16. Вдовиченко А. М. Фінансовий потенціал населення. Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2018. 225 с.
17. Вовк В. Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку. Науковий вісник Ужгородського університету. 2022. № 33. Ч. 2. С. 23–28.
18. Волкова В.В., Верницький Б.В. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості банку. Фінанси. Облік. Банки. 2018. № 1 (23). С. 48–56.
19. Волкова Н.І., Бойко В.М. Управління фінансовою стійкістю банківської системи в контексті волатильності фінансового ринку. Modern Economics. 2022. № 27. С. 21–28.
20. Волощук І. П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки. Київ. 2018. 23 с.
21. Воробйов Ю.М. Фінанси домогосподарств сучасна парадигма. Науковий вісник фінанси, банки, інвестиції. 2019. № 4. С. 6–9.
22. Галиць О. В. Визначення конкурентоспроможності банку та стратегії її підвищення. Регіональна економіка. 2020. № 2. С. 216–222.

23. Гірченко Т. Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг. Регіональна економіка. 2018. № 4. С. 122–127.
24. Гірченко Т. Д., Пархоменко К. С. Цифровий маркетинг як важливий інструмент для забезпечення конкурентної позиції банку. Вісник Університету банківської справи. 2021. № 2. С. 59–65.
25. Гірченко Т.Д., Пархоменко К.С. Цифровий маркетинг як важливий інструмент для забезпечення конкурентної позиції банку. Вісник Університету банківської справи. 2021. № 2. С. 59–65.
26. Гордей О. Д. Інвестиційний потенціал фінансових ресурсів домогосподарств України. Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 171–177.
27. Грішнова О. А. Витрати домогосподарств як першооснова системи формування людського капіталу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія Економіка. 2017. Вип. 18. С. 280–287.
28. Гуржий Т. О. Динаміка джерел і структури фінансових ресурсів домогосподарств. Інтелект ХХІ. 2018. № 4. С. 58–63.
29. Детюк Є. О. Особливості фінансової поведінки вітчизняних домогосподарств. Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства. Полтава: ПУЕТ, 2019. Ч. 1. 368 с.
30. Дорош В. Ю. Вимір нерівномірності розподілу доходів домогосподарств. Економічний форум. 2016. № 4. С. 208–213.
31. Дрига С.Г. Диспропорції в структурі капіталу підприємства та їх вплив на фінансові показники роботи підприємства. Молодий вчений. 2017. № 8 (48). С. 441-445.
32. Дубина М. В., Тарасенко А. В., Тарасенко О. О. Сутність та особливості формування поведінки домогосподарств на ринку фінансових послуг. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 163–172.
33. Дубовик О. В., Бойко С. М., Вознюк М. А. Маркетинг у банку. 2-ге вид. Київ. Алеута. 2018. 275 с.

34. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 119–125.
35. Івасів І.Б., Тараленко О.О. Оцінка можливостей впровадження Базель III щодо відновлення діяльності неплатоспроможних банків. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (66). С. 619–624.
36. Індикатори фінансової стійкості банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/jgFCbFeKYGAFbUF> (дата звернення: 01.11.2024).
37. Іщенко О. О. Вдосконалення інструментів оцінки фінансової стійкості банку в умовах економічної нестабільності. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/35.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
38. Ключько Л. А. Забезпечення конкурентоспроможності банківських установ. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10750/2/L.%20A.%20Klyusko.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
39. Коваленко В. В. Вплив асиметрії інформації на банківський сегмент фінансового ринку України. *Економіка сьогодні*. 2021. С. 49–56.
40. Коваленко В. В., Белова Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 20. Ч. 2. С. 149–152.
41. Коваленко В. В., Вербицька Я. Є. Конкурентоспроможність банків України в умовах економічної глобалізації. *International Scientific and Practical Conference “World Science”*. 2021. № 1(50). Vol. 5. С. 35–38.
42. Ковальов В.В. Фінансовий аналіз. Управління капіталом. Вибір інвестицій. Аналіз звітності. Москва. Фінанси і статистика. 2020. 322 с.
43. Короленко С.М. Удосконалення підходу до оптимізації структури капіталу промислового підприємства. *Економіка. управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 56-65.
44. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Питуляк Н. С. Підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України: обґрунтування напрямів

та заходів. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 2. С. 30–36.

45. Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 776 с.

46. Лютий І. О., Солодка О. О. Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. Центр учбової літератури. 2019.

47. Макаренко М. І. Міжнародний досвід організації стрес-тестування в банківській сфері. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2014/5.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

48. Медведєв М. В. Сутність конкурентоспроможності банку. Управління розвитком. 2019. № 12. С. 38–39.

49. Мирецький А. П. Аналіз привабливості ринку банківських послуг. Банківські послуги. 2020. № 2–3. С. 32–38.

50. Мірошниченко О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку. Економіка Криму. 2021. № 28. С. 42–47.

51. Музичка О.М., Журибіда Н.Р., Галько Є.О. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки банків. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 322–327.

52. Нікітін А. В., Бортнікова Г. П., Федорченко А. В. Маркетинг у банку. 2-ге вид. Київ. КНЕУ. 2019. 97 с.

53. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Організаційно-економічний механізм управління фінансовою стійкістю комерційного банку. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 217–221.

54. Основні показники діяльності банків України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442 (дата звернення: 10.10.2024).

55. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/index> (дата звернення: 01.11.2024).

56. Офіційний сайт Національного рейтингового агентства «Рюрік». URL: <http://rurik.com.ua> (дата звернення: 01.11.2024).

57. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Маслак Н. Г. Оцінка собівартості продукту в системі банківського ціноутворення. Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного університету. 2020. № 3(46). С. 177–180.

58. Павленко Л., Криклій О. Ціноутворення на процентні банківські продукти як основа економічного розвитку та ефективного функціонування банків. Теоретико-методичні засади прискорення процесів соціально-економічного розвитку регіону. Кременчук: ПП Щербатих, 2019. С. 329–338.

59. Парасій-Вергуненко І. Оцінка конкурентоспроможності банків на основі матричного аналізу. Бухгалтерський облік і аудит. 2019. № 11. С. 25–32.

60. Положення бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти». Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.2001 р. № 559. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0032-08> (дата звернення: 10.10.2024).

61. Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: Постанова Правління Національного банку України від 18.07.2020 р. № 95. Дата оновлення: 24.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (дата звернення: 01.11.2024).

62. Сало І. В., Мірошниченко О. В. Система управління конкурентоспроможністю банку. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 5. С. 279–285.

63. Стефанишина А. Характеристика та аналіз методик оцінювання стійкості банків України та зарубіжжя. Вісник НБУ. 2020. № 11. С. 62–66.

64. Стечишин Т.Б., Малахова О.Л. Банківська справа: навч. посіб. Тернопіль. ТНЕУ. 2018. 404 с.

65. Тігіпко С. Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні. Банківська справа. 2018. № 2. С. 63–70.

66. Тігіпко С. Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні. Банківська справа. 2020. № 2. С. 63–71.

67. Фінанси. курс для фінансистів. навчальний посібник. Київ. Знання. 2018. 567 с.

68. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки. Вісник Національного банку України. 2021. № 4. С. 8–10.

69. Шмиголь Н.М., Касянок М.А. Управління фінансово-економічною стійкістю комерційного банку в умовах економічної конкуренції. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 19. С. 379–385.

70. Ярошенко А. С. Класифікація видів банківської конкуренції. URL: http://www.rusnauka.com/26_OINXXI_2009/Economics/52337.doc.htm (дата звернення: 10.11.2024).

71. Ramskyi A., Budnichenko I. Financial stability of a bank – factor of stability of banking system. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2018. No. 2. pp. 5–11.