

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

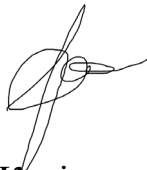
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств»**

Виконав: студент 2 курсу, групи БА-61,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес
адміністрування»

Іван БАТУРІН



Керівник: д.е.н., проф. Оксана ПОРТНА



Рецензент: к.е.н., доц. Олена ФАЛЬЧЕНКО

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо - професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище“28” червня 2024 року**З А В Д А Н Н Я**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУБатурін Іван Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємствКерівник роботи: Портна Оксана Валентинівна, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “10” жовтня 2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

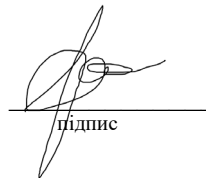
1. Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності банківських послуг2. Оцінка конкурентного середовища та визначення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Укрсіббанк»3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Укрсіббанк»Висновки

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент



підпис

Іван БАТУРІН

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Оксана ПОРТНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....	9
1.1	Теоретичні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності банківських послуг.....	9
1.2	Управління конкурентоспроможністю банківських послуг в сучасних умовах.....	19
1.3	Чинники підвищення конкурентоспроможності банківських послуг.....	23
	Висновки за розділом 1.....	29
РОЗДІЛ 2	ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «УКРСІББАНК».....	32
2.1	Сучасний стан АТ «Укрсіббанк» та його місце на ринку...	32
2.2	Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища АТ «Укрсіббанк».....	47
2.3	Оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрсіббанк».....	51
	Висновки за розділом 2.....	64
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «УКРСІББАНК».....	65
3.1	Основні чинники підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ "Укрсіббанк».....	65
3.2	Підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Укрсіббанк».....	74
	Висновки за розділом 3.....	87
ВИСНОВКИ.....		89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах формування ринкових відносин в Україні проблема розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів у всіх галузях економіки, включаючи банківську сферу, стає надзвичайно актуальною. Конкуренція на ринку банківських послуг є важливим фактором, який сприяє розвитку та вдосконаленню фінансової системи країни. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного обслуговування не тільки населення, але й юридичних осіб, державних і місцевих органів влади, що, в свою чергу, сприяє виконанню банківською системою її макроекономічних функцій, таких як підтримка стабільності, забезпечення ліквідності та розвиток фінансового посередництва.

У сучасних умовах банківська конкуренція в Україні розвивається як у ціновій, так і в неціновій формах. Банки активно працюють над вдосконаленням своїх послуг та впровадженням інновацій для задоволення вимог сучасних клієнтів, що охоплює як приватних, так і корпоративних клієнтів. Зростає значення таких стратегічних аспектів, як диференціація банківських продуктів, що дозволяє банкам формувати унікальні пропозиції та виділятися на ринку, а також розвиток технологій обслуговування, що дозволяє підвищувати рівень комфорту і якості обслуговування клієнтів. Успішна реалізація цих стратегій дає можливість банкам здобувати конкурентні переваги, що є особливо важливим в умовах зростаючої конкуренції.

Крім того, особливу роль у процесі управління конкурентоспроможністю, формуванні конкурентних стратегій відіграє активна участь іноземних банків, які займають міцні позиції на багатьох сегментах українського банківського ринку. Їхня присутність створює додатковий тиск на вітчизняні банки, стимулюючи їх до розвитку та

впровадження інновацій, що сприяє підвищенню якості банківських послуг та збільшує можливості для розвитку банківської системи в цілому. Іноземні кредитні організації активно працюють у сфері кредитування як приватних, так і корпоративних клієнтів, що збільшує конкуренцію на ринку та вимагає від українських банків вжиття додаткових заходів для збереження своїх ринкових позицій.

На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності українських банків набуває особливого значення, оскільки вони змушені конкурувати не тільки з іншими вітчизняними банками (національними, регіональними та місцевими), але також із потужними іноземними кредитними організаціями, які мають значні ресурси та досвід на міжнародному ринку. У цьому контексті удосконалення управління конкурентоспроможністю банків є необхідним кроком для забезпечення їх стійкості, зростання рентабельності та покращення якості обслуговування клієнтів. Тема удосконалення управління конкурентоспроможністю банку є надзвичайно актуальною, оскільки її реалізація дозволяє банкам адаптуватися до змінного ринкового середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Дослідженням проблематики удосконалення управління конкурентоспроможністю банків присвячено дослідження таких авторів як: Б. М. Андрушків, М. І. Іванова, Н. В. Кузнєцова, О. І. Маслак, Б. В. Погріщук, О. М. Яценко та ін. У той же час на сьогоднішній день в теоретичних і прикладних роботах недостатньо досліджені питання розробки комерційними банками конкурентної стратегії на різних сегментах основної діяльності, що виступає ключовою сферою активних операцій кредитних організацій.

Метою даної роботи є визначення засад удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Укрсіббанк» та банківських послуг в сучасних умовах. Це завдання передбачає реалізацію низки кроків, зокрема:

- розкрити теоретичні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності банківських послуг;

- проаналізувати підходи до управління конкурентоспроможністю банківських послуг в сучасних умовах;
- дослідити чинники підвищення конкурентоспроможності банківських послуг;
- з’ясувати сучасний стан та місце на ринку АТ “Укрсіббанк”;
- провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища АТ “Укрсіббанк”;
- оцінити конкурентоспроможність банківських послуг АТ “Укрсіббанк”;
- визначити основні чинники підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ "Укрсіббанк”;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Укрсіббанк».

Об’єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю АТ «Укрсіббанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів і практичних методів, спрямованих на удосконалення управління конкурентоспроможністю та розвитком АТ «Укрсіббанк» в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи є положення економічної теорії, також у процесі проведення дослідження використовувалися методи: аналізу і синтезу, наукової абстракції та системного підходу; економічного, системного і статистичного аналізу; економіко-математичного моделювання; узагальнення; статистичні методи; структурно-функціональний метод.

Інформаційною базою дослідження стали наукові розробки українських та зарубіжних економістів з проблем формування та ефективного використання запасів банку, законодавчі та нормативні акти органів державного управління України, напрацювання вітчизняних і зарубіжних економістів, обліково-фінансова звітність досліджуваного банку, дані первинного обліку та результати особистих спостережень і розрахунків автора.

Практична значимість роботи полягає в тому, що проведений аналіз конкурентоспроможності АТ «Укрсіббанк» та спрогнозовані тенденції його розвитку. Сформульовані й обґрунтовані в дослідженні висновки та пропозиції можуть бути використані в подальших теоретичних дослідженнях та практичних заходах щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю та розвитку банку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1 Теоретичні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності банківських послуг

Головним інструментом, що дозволяє банку витримувати конкуренцію на цільових ринках, в сучасних умовах виступають ефективно задіяні підходи до управління та підвищення рівня конкурентоспроможності. Раніше дане поняття використовувалося виключно у військовому контексті і розглядалося як «мистецтво знаходити правильні шляхи до досягнення перемоги». Лише до середини 50-х рр. ХХ ст. воно увійшло в понятійний апарат теорії системного управління. Підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності можна охарактеризувати як «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Сьогодні систему управління конкурентоспроможністю розуміють як загальний план ведення керівництва, виходячи з ситуації, що насправді на даному етапі розвитку [17, с. 141], також її можна розглядати як систему дій по досягненню бажаного стану підприємства в довгостроковій перспективі [12, с. 53].

Розглянемо поняття конкурентоспроможності банків наведеного різними авторами, щоб детально зрозуміти сам термін та його тлумачення (табл 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» в економічній літературі

Автор	Визначення поняття конкурентоспроможності банку
Майкл Портер	Здатність банку створювати та підтримувати конкурентні переваги, які дозволяють йому досягати вищих показників прибутковості порівняно з конкурентами.
Гарвардська школа бізнесу	Здатність банку ефективно використовувати свої ресурси (фінансові, людські, технологічні) для створення унікальної цінності для клієнтів.
Річард Румельт	Здатність банку займати і утримувати вигідну позицію на ринку, що дозволяє йому досягати своїх стратегічних цілей.
Петер Друкер	Здатність банку створювати клієнтську цінність та задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти.
Едвард Деминг	Здатність банку постійно вдосконалювати свої процеси та продукти, щоб задовольняти мінливі потреби клієнтів та досягати високої якості.

Джерело: побудовано на основі [2, 10, 12, 44, 48, 54, 56]

Один із підходів до визначення системи управління конкурентоспроможністю полягає у трактуванні її як певного фактора або їх комбінації, які забезпечують успіх діяльності організації в порівнянні з конкурентами, причому цей успіх не може бути легко відтворений іншими (В. Андрушків [2, с. 198]; В. Василенко [10, с. 67]). Інша група дослідників розглядає систему управління конкурентоспроможності банків з позицій макроекономічного підходу, акцентуючи увагу на ролі банку в економічному просторі країни, здатності забезпечити високий рівень життя та реалізувати свій потенціал (Н. Версаль [12, с. 43]; О. Маслак [44, с. 57]; Н. Наливайко [48]).

Ще одна група науковців (О. Руда [54, с. 58]; А. Сирота [56, с. 127]) зосереджує увагу на ефективності формування конкурентних переваг у контексті їх взаємодії із зовнішнім середовищем. Наприклад, О. Руда [54, с. 58] підкреслює, що ефективність таких переваг залежить від економічних, соціальних та політичних чинників, спрямованих на відображення поточного

стану, проте без урахування стратегічного розвитку, що дозволяє банку створювати як поточні, так і принципово нові умови для бізнесу в регіоні, недоступні конкурентам. Підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності дозволяють витримувати банку конкуренцію через інновації у культурній, соціальній, економічній та бізнесовій сферах, формуючи новий рівень потреб або способів їх задоволення. Внутрішні ефективності конкурентних переваг спрямовані на удосконалення регіональної системи та оптимізацію її компонентів, тоді як зовнішні ефективності виникають у процесі формування політики взаємодії банку з зовнішнім середовищем [54, с. 59].

Управління конкурентоспроможністю банку в умовах ринкової конкуренції залежить від ефективного формування конкурентних переваг. Сучасний економічний простір, відзначений невизначеністю та динамічними змінами, вимагає від банків якісного управління і постійного моніторингу своїх конкурентних переваг. Окремі дослідники, такі як О. І. Маслак, підкреслюють, що конкурентоспроможність банку слід асоціювати з його здатністю надавати конкурентоспроможні банківські послуги [44, с. 58]. Інший підхід, запропонований Т. А. Медвідь, вбачає підвищення рівня конкурентоспроможності як характеристику послуг банку, що також відображає його позицію на ринку певного рівня конкуренції [47, с. 127].

Більшість дослідників розглядає окремі елементи або функції, не звертаючи уваги на комплексний зміст цього терміну. До ключових елементів системи управління конкурентоспроможністю банку можна віднести: – державну політику, зокрема законодавство, діяльність спеціальних органів, податкову та тарифну політику, особливо стосовно митних зборів; – прямих конкурентів і виробників товарів-замінників, які задовольняють аналогічні потреби в інших галузях; – постачальників і клієнтів банку; – бар'єр входу в галузь, що включає фінансові, організаційні, управлінські та технічні умови, необхідні для заснування бізнесу певного профілю [60, с. 252].

В процесі розробки банківської конкурентної стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності можна виділити наступні етапи, умовно представлені у вигляді схеми на рис. 1.1. Їх шість:

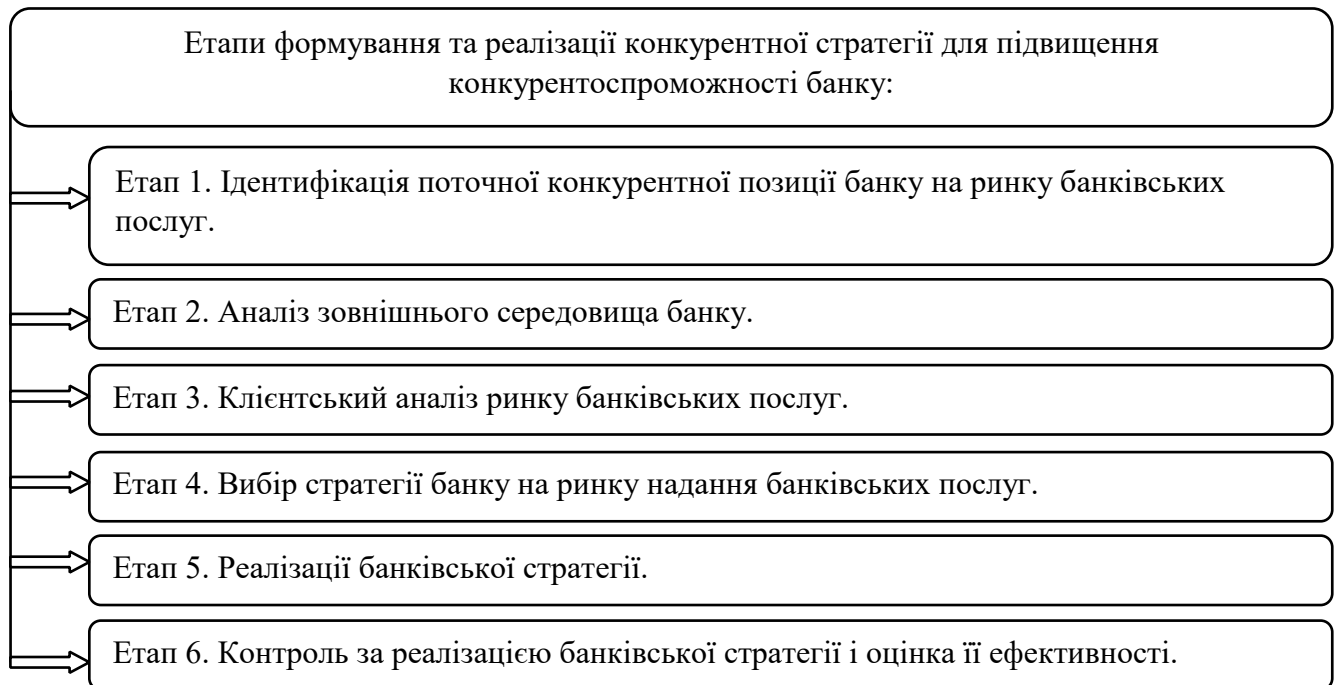


Рисунок 1.1 – Етапи формування та реалізації конкурентної стратегії для підвищення конкурентоспроможності банку

Джерело: побудовано на основі [9, с. 212]

Приведемо приклади основних особливостей формування підходів до підвищення рівня конкурентоспроможності банків.

Етап 1. Ідентифікація поточної конкурентної позиції банку на ринку надання банківських послуг. Даний етап передбачає оцінку поточної позиції кредитної організації на ринку надання банківських послуг, виділення її переваг і недоліків щодо конкурентів. Під конкурентною позицією банку слід розуміти рівень конкурентоспроможності банку в цілому і окремих його продуктів по відношенню до банків-конкурентів і пропонованим ними продуктам [14, с. 5]. У процесі оцінки конкурентної позиції комерційного банку використовуються методи економічного аналізу (метод коефіцієнтів,

факторні, експертна оцінка, методи економіко-математичного моделювання та ін.) З урахуванням специфіки, характерної для банківської діяльності.

Етап 2. Аналіз зовнішнього середовища банку – тобто дослідження макроекономічних, соціальних, політичних та інших факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність банку. Зовнішнє середовище включає комплекс різних за своїм змістом аспектів: економічних, політичних, соціальних, технологічних та інших факторів, що впливають на банківську діяльність. Оцінка проводиться з використанням аналітичних прийомів теорії ймовірності [22, с. 43].

Етап 3. Клієнтський аналіз ринку надання банківських послуг, що включає виділення окремих сегментів даного ринку, займаних найбільш перспективними клієнтами банку, а також факторів, що впливають на інтенсивність конкуренції в тому чи іншому сегменті, і аналіз поведінки конкурентів банку і його клієнтів. Є найбільш значущим етапом при розробці банківської стратегії і включає в себе три взаємопов'язаних складових: загальний структурний аналіз ринку надання банківських послуг, аналіз і відбір конкурентів, дослідження поведінки клієнтів банку [15, с. 177]. Структурний аналіз ринку надання банківських послуг спирається на теорію М. Портера, викладену в його роботі «Конкурентна стратегія», і включає оцінку «п'ять конкурентних сил», що визначають інтенсивність суперництва в галузі: інтенсивність суперництва між діючими конкурентами; загроза входження в галузь нових конкурентів; тиск з боку продуктів-субститутів; ринкова влада постачальників ресурсів; ринкова влада споживачів послуг [13, с. 45].

Аналіз конкурентів є найважливішим етапом розробки системи управління конкуретоспроможністю банку. Завдання конкурентного аналізу полягає в отриманні характеристики кожного конкурента, його ймовірних успіхів, а також можливих кроків на дії, що вживаються банком.

Отримані дані аналізуються як за допомогою формалізованих економіко-математичних методів (описаних вище при характеристиці аналізу

конкурентної позиції банку), так і експертним шляхом – в рамках суб'єктивної оцінки макроекономічних, політичних, соціальних та інших аспектів, що впливають на діяльність банку.

На підставі аналізу наведених факторів кредитна організація оцінює ймовірний характер дій конкурентів, їх здатність до наступальних або оборонних дій. За результатами дослідження банк проводить відбір конкурентів, з якими він буде вести суперництво на ринку надання банківських послуг. Комплексна оцінка прямих і потенційних конкурентів банку дозволяє сформувану обґрунтовану стратегію поведінки на ринку [19, с. 45].

Аналіз поведінки споживачів банківських послуг проводиться з використанням сегментації ринку. Сегментація ринку являє собою ідентифікацію відмінностей між потребами окремих клієнтів кредитної організації, що дозволяє банку обслуговувати ті підрозділи ринку, які найбільшою мірою відповідають його можливостям. Критерії сегментації визначаються виходячи з описаних вище п'яти конкурентних сил і визначають той чи інший тип сегментації ринку:

Інституційна сегментація за типом покупця передбачає поділ ринку на окремі блоки в залежності від типу клієнтів. В якості додаткових змінних сегментації даного ринку виступають статус, розмір, галузева приналежність клієнта і інші фактори [37, с. 197].

Географічна сегментація щодо географічного розміщення клієнтів. В якості змінних географічної сегментації кредитного ринку можуть виступати окремі країни (для транснаціональних банків), регіони і міста (для великих і середніх кредитних організацій).

Асортиментна сегментація (продуктова) за типом банківського продукту. Цей критерій передбачає структурування кредитного ринку виходячи з виду пропонованих клієнтам банківських продуктів і послуг.

Сегментація ринку грає принципово важливу роль в процесі формування конкурентоспроможності комерційного банку на ринку послуг. З її допомогою

банк може визначити, які сегменти ринку варто обслуговувати і яким чином це необхідно робити. Крім того, сегментація лежить в основі вибору стратегії фокусування, так як вона дозволяє виявити ті сегменти ринку, які недостатньо добре обслуговуються конкурентами з широкою сферою діяльності [40, с. 214].

Етап 4. Вибір стратегії банку для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку надання банківських послуг – пов'язаний з вибором найбільш оптимальної стратегії поведінки банку на ринку надання банківських послуг з урахуванням сформованого стану зовнішнього і внутрішнього середовища кредитної організації. Банк має потенційну можливість вибору однієї з трьох базових (згідно з концепцією школи позиціонування М. Портера) стратегій [43, с. 7]:

1. Стратегія мінімізації витрат передбачає жорсткий контроль банком операційних і накладних витрат, орієнтацію на дешеві джерела фінансування, а також мінімізацію витрат в таких областях, як розробка нових продуктів, рекламна діяльність та ін. Позиція низького рівня витрат захищає банк від конкурентів, оскільки цей рівень означає, що кредитна організація здатна заробляти прибуток в умовах, коли її суперники вже втратили таку можливість. Крім того, зазначена позиція захищає банк від влади великих споживачів послуг і постачальників фінансових ресурсів, забезпечуючи більшу ступінь гнучкості при встановленні цін, а також створює більш сприятливі умови по відношенню до конкурентів, що пропонують послуги-субститути [54, с. 58].

2. Стратегія диференціації передбачає розробку і впровадження на ринку надання банківських послуг, відмінних за своїми кількісними та якісними характеристиками від послуг, пропонованих банками конкурентами. Конкурентна перевага банку в рамках диференціації банківських продуктів ґрунтується на лояльності споживачів до пропонованих послуг, а також зниженні чутливості до рівня цін на них. Диференціація забезпечує більш високий рівень прибутку, що знижує вплив на діяльність банку постачальників

фінансових ресурсів, а також великих позичальників. Крім того, лояльне ставлення клієнтів до продуктів банку забезпечує сприятливе положення кредитної організації по відношенню до конкурентів, що пропонують послуги-субститути.

3. Фокусування на обслуговуванні цільових сегментів даної галузі. В основі цієї стратегії лежить припущення про те, що банк з її допомогою здатний обслуговувати обрані сегменти ринку з більшою ефективністю, ніж його конкуренти, що мають широку спеціалізацію. В результаті її реалізації банк досягає або диференціації за рахунок кращого задоволення потреб цільового ринку, або зниження витрат при обслуговуванні даного сегмента, або того й іншого. Кредитна організація, що реалізує стратегію фокусування, отримує потенційну можливість заробляти більш високий прибуток, ніж в середньому по галузі. Крім того, фокусування може служити засобом вибору цілей, найменш схильних до загрози з боку субститутів, або тих напрямків, в яких конкуренти найбільш слабкі [53, с. 785].

Етап 5. Реалізація підходів до підвищення рівня конкурентоспроможності банку відображає аналіз ефективності та ризиків, пов'язаних з реалізацією кожної із стратегічних альтернатив стосовно діяльності банку на ринку надання банківських послуг.

Етап 6. Контроль за реалізацією банківської стратегії і оцінка її ефективності [44, с. 57].

Отже, конкурентні взаємозв'язки формуються на рівні системи, підсистеми, об'єктів конкуренції. Очевидно, параметризація конкуренції є доцільною на функціональному рівні, зокрема надання банківських послуг [45, с. 358].

У науковій літературі існують безліч різних класифікацій стратегій для підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє сформулювати ефективний фінансову поведінку банку. Так, Майклом Портером були розроблені три базових варіанти конкурентної стратегії для підвищення

конкурентоспроможності: лідерство у витратах, диференціація і фокусування [48].

Лідерство у витратах передбачає мінімізацію витрат, що в свою чергу призводить до постійних пошуків ефективних методів управління витратами, а також спонукати до постійного інвестування в нові технології, які скорочували б витрати.

Стратегія диференціації передбачає розробку такого банківського продукту або послуги, який володів би набором унікальних характеристик, що в свою чергу призвело б до формування лояльного ставлення клієнтів до банку, його продуктивній лінійці в цілому, а також знизило чутливість до їх ціною. При використанні даного типу стратегії банку будуть потрібні інвестиції в дослідження і розробки ще в більшому обсязі, ніж при стратегії лідерства у витратах.

В якості третьої базової конкурентної стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності М. Портер виділяє стратегію фокусування. Сенс цієї стратегії полягає в тому, що банк концентрує свої зусилля на виявленні і задоволенні потреб певного типу клієнтів (сегментація за галузевою ознакою або сегментація за масштабністю бізнесу) або географічного регіону, або робить упор на розвиток певної продуктової лінійки, в якій банк може домогтися лідерства [17, с. 141].

Також слід зазначити, що діяльність будь-якого банку схильна до законів ринку, основним серед яких є закон конкурентної боротьби, і управління повинно бути конкурентоспроможним. Систему управління конкурентоспроможністю банку можна поділити на кілька рівнів: корпоративний підхід; бізнес-підхід та операційний. Так, корпоративний підхід, що відноситься до діяльності банку в цілому. В його рамках розглядаються питання географічного охоплення бізнесу, переліку наданих кредитною організацією послуг, а також схеми розподілу ресурсів між різними бізнес-одинацями банку. Бізнес-підхід, який визначає напрямки конкурентоспроможності банку на окремих ринках. Даний підхід, на відміну

від корпоративного, стосується ще й рішень про кредитну організацію в цілому, прив'язана до діяльності окремої стратегічної бізнес-одиниці (СБО) банку. Найбільш часто використовуваним на практиці критерієм виділення СБО є географічний; стосовно банків в якості СБО слід розглядати філії та представництва, розташовані в окремих регіонах чи країнах (для транснаціональних банків). Операційний підхід – визначає фактичні шляхи реалізації корпоративного і бізнес-підходу окремими структурними підрозділами на підставі наявних ресурсів, процесів і персоналу [15, с. 177].

Таким чином, систему управління конкурентоспроможністю можна визначити, як сукупність довгострокових цілей розвитку кредитно-фінансового інституту і шляхів їх досягнення, спрямованих на формування кредитним інститутом конкурентних переваг. До конкурентних переваг відносяться вигідне соціальне і фінансове становище кредитної організації в порівнянні з конкурентами, що досягається завдяки ефективній роботі щодо залучення та розміщення ресурсів, низького рівня витрат, значущою споживчої цінністю пропонованих банківських продуктів і послуг. Важливим аспектом розуміння систему управління конкурентоспроможністю банку є розробка підходів у взаємозв'язку з наявними ресурсами і можливостями кредитної організації. Підводячи підсумок, можна відзначити, що система управління конкурентоспроможністю являє собою: комплекс цілеспрямованих дій, орієнтованих на постійне отримання конкурентної переваги в динамічному розвитку; прийняті рішення, які є формує або рушійною силою для більшості дій, що здійснюються організацією.

1.2 Управління конкурентоспроможністю банківських послуг в сучасних умовах

Розвиток національної економіки, який відбувається в умовах інноваційної модернізації реальних і фінансових ринків, робить позитивний вплив на вітчизняну банківську систему, сприяючи формуванню інноваційної фінансової поведінки банківських кредитно-фінансових інститутів. Однак поряд з поступальним рухом банківської системи спостерігається низький рівень капіталізації ресурсної бази, вузькість асортиментного ряду банківських продуктів і послуг, високий рівень негативного впливу банківських ризиків. Зазначені чинники більшою мірою визначають перешкоди розвитку дрібних і середніх вітчизняних кредитно фінансових інститутів, їх обмеженість в здатності якісно задовольняти фінансові потреби суб'єктів економіки в джерелах поступального розвитку бізнесу. Саме тому актуалізується необхідність дослідження і осмислення теоретико-методологічних підходів до формування та реалізації банківської стратегії з підвищення конкурентоспроможності на роздрібному ринку банківських продуктів і послуг в умовах жорсткої конкуренції.

Дослідження факторів впливу на формування системи управління конкурентоспроможністю банку набуває більшої актуальності на нинішньому етапі розвитку національної економіки країни. Варто відзначити, що існує велика кількість визначень поняття «система управління конкурентоспроможністю банку» і класифікацій за різними ознаками [11, с. 5].

Під фактором системи управління конкурентоспроможністю банку розуміють діючу силу, обставину, умову, вплив яких може призвести до змін особливостей, конкурентних переваг банку та можливостей їх використання в боротьбі за найбільш вигідні умови реалізації і збуту банківських послуг.

Класифікація факторів системи управління конкурентоспроможністю банку в різних авторів дуже неоднорідна. При цьому можна відзначити, що за

походженням дослідники поділяють фактори системи управління конкурентоспроможністю банку на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори – фактори, які за своїм походженням відносяться до самого банку, тобто вони управляються банком, їх зміна можлива за рахунок ресурсів банку. До внутрішніх факторів, що впливають на конкурентну стратегію банку, слід відносити наявність якісних ресурсів всіх видів, місце розташування банку, рівень менеджменту тощо. Зовнішні фактори – це сили, явища, обставини, що впливають на конкурентну стратегію підвищення конкурентоспроможності окремого банку ззовні. Банк не завжди може на них впливати, керувати ними. До цих факторів слід відносити дії уряду, фактори попиту, активність конкурентів тощо [21, с. 233].

Автор О. Л. Руда до зовнішніх факторів відносить:

- фактори реалізації, що впливають на формування конкурентної переваги банку протягом всього його банківського процесу;
- активність конкурентів;
- фактори попиту (наприклад, еластичність попиту), вимоги клієнтів до якості банківських послуг, наявність споріднених і підтримуючих галузей в економіці України;
- дії уряду;
- випадкові події [54, с. 60].

До зовнішніх факторів системи управління конкурентоспроможністю банку слід відносити активність конкурентів, фактори попиту, наявність споріднених галузей України, дії уряду. Але з віднесенням до зовнішніх факторів реалізації факторів, що впливають на формування управління конкурентними перевагами банку протягом усього його банківського процесу, а також фактора «ступінь приватизації банків певної галузі», ми не можемо повністю погодитися. На наявність інвестиційних можливостей, інноваційної технології реалізації, сильної науково-дослідницької бази, висококваліфікованих кадрів значною мірою впливають дії самого банку.

Заслуговує на увагу точка зору І. Фомін, який у своїх наукових працях пропонує класифікувати фактори управління конкурентоспроможністю банку не тільки на внутрішні і зовнішні, а додати ще третю категорію – комплексні фактори [59, с. 8]. Зовнішні фактори він розподіляє на:

- фактори прямого впливу;
- фактори непрямого впливу.

До факторів прямої дії автор відносить:

- 1) постачальників;
- 2) клієнтів;
- 3) конкурентів [59, с. 8].

До факторів непрямого впливу – міжнародні, політичні фактори, вплив рішень уряду, екологічні. Щодо факторів прямої дії, то слід зазначити, що саме постачальники забезпечують банківські потужності організації необхідною сировиною та іншими ресурсами. При цьому такі дії конкурентів, як підвищення цін на сировину, несвоєчасність і недотримання умов поставки, безпосередньо знижують ефективність і, як наслідок, конкурентоспроможність банку. До факторів комплексної дії Н. С. Меда відносить такі фактори, як науково-технічні, соціальні та інфраструктурні [46, с. 197].

Управління конкурентоспроможністю банку повинно враховувати такі фактори:

- Обмежені можливості використання «матеріальних» аспектів конкурентних переваг кредитної організації, що обумовлено нематеріальним характером банківської діяльності.

- Вплив фінансових регуляторів ринку і вплив зовнішнього середовища, що може істотно змінити конкурентні можливості банку в рамках кожної з обраних стратегій і асортимент одержуваних конкурентних переваг.

- Диференційовані конкурентні можливості учасників ринку, як з боку пропозиції послуг (великі іноземні та українські банки, а також регіональні кредитні організації, в основі своїй невеликі), так і з боку попиту на них

(диференційований рівень рентабельності окремих галузей української економіки). Дана обставина зумовлює необхідність особливо ретельної комплексної сегментації ринку надання банківських послуг в процесі розробки конкурентної стратегії з метою виявлення ринкових ніш, найбільш привабливих для банку в даний момент часу, і формування адекватної конкурентної стратегії для роботи у відповідному сегменті.

Під механізмом формування системи управління конкурентоспроможністю банку слід розуміти сукупність форм, методів і принципів щодо розробки конкурентної стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності, що застосовуються кредитною організацією, з урахуванням стану факторів зовнішнього і внутрішнього середовища банку в даний момент часу [60, с. 319].

Так, управління конкурентоспроможністю банку – це позиція банку у внутрішній і зовнішній компетенції однієї галузі як системи, яка здатна забезпечувати динамізм у реалізації своїх банківських послуг та спрямована на отримання позитивних результатів у конкурентній боротьбі із собі подібними. Усю сукупність факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю банку, пропонуємо розділити на три групи:

- 1) цілі, які ставлять перед собою банки;
- 2) ресурси, якими володіють банки;
- 3) фактори зовнішнього середовища [44, с. 60].

На основі зазначеного вище можемо дійти висновку, що на управління конкурентоспроможністю банку впливає низка факторів. Залежно від галузі функціонування банку, ступеня його самостійності (інтегрованості), вибору пріоритетних напрямів у дослідженні системи управління конкурентоспроможністю банку доцільно обирати ту чи іншу систему факторів конкурентоспроможності банків. Важливим є розуміння того, що за правильного управління кожен фактор здатний сприяти формуванню додаткових конкурентних переваг, тому важливим є визначення методів і

напрямів управління факторами конкурентоспроможності як банку, так і його банківських послуг.

Таким чином, пропонується зведений перелік факторів впливу на рівень управління конкурентоспроможністю банку. Він складається з двох основних груп елементів – умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які є взаємозалежними.

Отже, банківська послуга, виступаючи елементом банківського ринку, знаходиться під впливом численних факторів, що впливають на ринок в цілому. На основі вивчення економічної літератури ми виділили такі фактори, які впливають на розвиток ринку надання банківських послуг: економічна ситуація, доходи населення, соціально-демографічні тенденції, розвиток інформаційних технологій, психологічні чинники, правове регулювання, наявність банківської інфраструктури, рівень конкуренції, рівень економічної освіченості. Вплив даних факторів багатоплановий.

1.3 Чинники підвищення конкурентоспроможності банківських послуг

Розрахунок і аналіз кількісних показників діяльності комерційного банку мають першорядне значення при оцінці його конкурентоспроможності. Оцінку конкурентоспроможності комерційних банків доцільно почати з вибору коефіцієнтів, всебічно характеризують як кожен банк, так і роботу банківської системи в цілому. Методи оцінки конкурентоспроможності банківських послуг залежно від форми надання даних бувають такі: графічні, матричні, розрахункові, комбіновані. Система управління конкурентоспроможністю банку може бути визначена якісно (SWOT-аналіз, матричні методи, рейтинг-експертні) і кількісно (індексний метод і його похідні, методи оцінки за часткою ринку, банківських послуг і показниками

стану банку). Найкраща остання оцінка, адже вона дозволяє пов'язати її з мірою інвестиційної привабливості [45, с. 358].

Нині розроблено досить велику кількість методів визначення й оцінки системи управління конкурентоспроможністю банку. В одних методах оцінка заснована на результатах господарської діяльності. Суть методів полягає в тому, що управління конкурентоспроможністю банку – це здатність ведення прибуткової господарської діяльності в умовах конкурентного ринку. В інших – проводять оцінку головних чинників, таких як: якість, вартість, сервіс тощо. Третій напрям визначається внутрішніми факторами, якими банки має в своєму розпорядженні, наприклад, основні засоби, рівень фінансового менеджменту тощо. У таких методах робиться спроба оцінити потенційну, а не фактичну систему управління конкурентоспроможністю банку [13, с. 98].

Ці методи, на наш погляд, не можна вважати точними, так як у цьому випадку оцінюється потенціал, який не завжди може бути ефективно використаний.

Проведене дослідження методичних підходів до оцінки ефективності формування системи управління конкурентоспроможністю банку дає змогу визначити таку проблему, як відсутність загальноприйнятого методичного підходу до оцінки ефективності формування конкурентних переваг банків. Саме тому доцільно розглянути існуючі підходи до оцінки ефективності формування конкурентних переваг банків.

В окремих наукових дослідженнях стверджується, що узагальнюючим показником ефективності формування системи управління конкурентоспроможністю банку розвитку банку є прибутковість господарської діяльності та стійкі позиції на ринку. Слід виділити й дослідити найвідоміші методи оцінки ефективності формування системи управління конкурентоспроможністю банку, котрі можна поділити на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 1.2).

На думку науковців А. Мазаракі та Т. Мельник, існують різні методи для оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю банку,

зокрема: методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг; методи, які використовують теорію рівноваги в галузі та установі; методи на основі теорії ефективної конкуренції; методи, що враховують якість банківських послуг; матричні методи; інтегральний метод; методи, що спираються на теорію мультиплікатора; метод позиціонування в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу банку та методи порівняння з еталоном [43, с. 7].

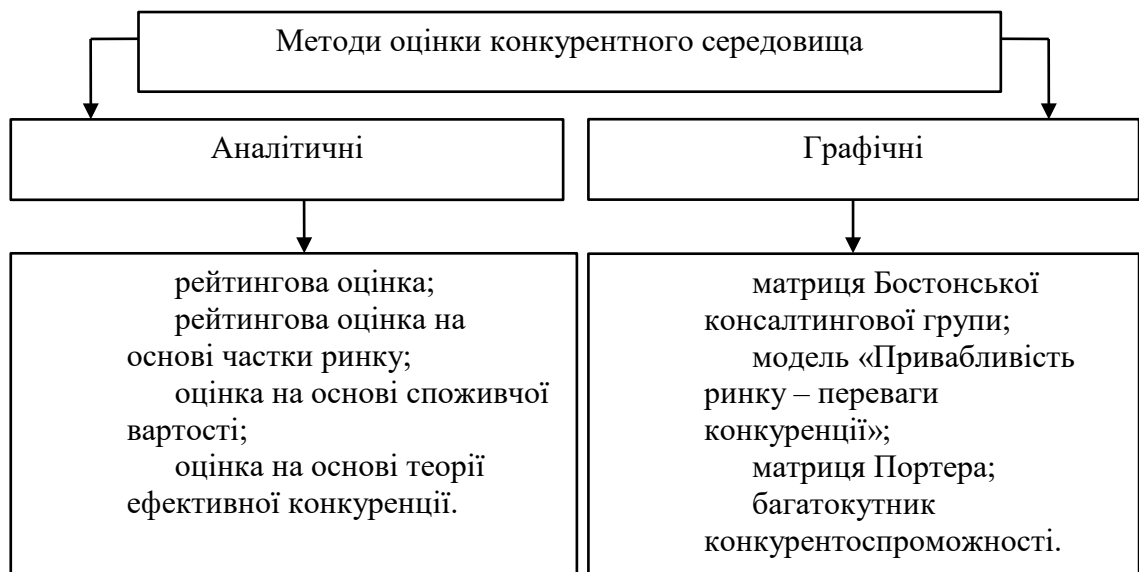


Рисунок 1.2 – Методи оцінки конкурентного середовища

Джерело: побудовано на основі [21, с. 67]

М. Кравченко, додатково до класифікації методів, в теорії конкурентних переваг наголошує на принципових положеннях, таких як: ефективність системи управління конкурентоспроможністю банку характеризується якісним використанням наявних ресурсів і може бути відображена через рентабельність; показники конкурентних переваг оцінюються у відносному контексті щодо інших банків; покращення ефективності може бути досягнуте або шляхом зниження собівартості послуг, або через диференціацію та пошук нових ринкових ніш [39, с. 52].

К. Диніна, підтримуючи позицію А. Костюк, стверджує, що ефективність системи управління конкурентоспроможністю банку можна

оцінити шляхом порівняння фактичної та базової продуктивності використання ресурсів. При цьому К. Диніна вводить додатковий критерій - показник продуктивності як рентабельність стратегічних інвестицій, коригований відповідно до рівня оптимальності системи та відповідності потенціалу установи [23, с. 79].

В. В. Матвеев вважає, що методи оцінки ефективності варіюються за складністю: від простих, які підходять для умов обмеженого фінансування та інформаційних ресурсів, до складних, які потребують значних витрат і високого професіоналізму персоналу для оцінки ефективності формування конкурентних переваг [9, с. 181].

Отримання своєчасної інформації про конкурентні переваги дозволяє банку зменшити ризики, контролювати зміни у маркетинговому середовищі, оперативно коригувати стратегію діяльності та оцінювати загальну ефективність. Проте серед науковців немає єдиної позиції щодо вибору найбільш ефективних методів, і практика показує, що якісний аналіз конкурентних переваг банку слід базувати на поєднанні різних методів (рис. 1.3).

Кожна група методів дослідження банківської діяльності має свої сильні та слабкі сторони. Наприклад, стратегічні аналітичні методи здатні надати загальне уявлення про портфель банківських продуктів організації, є відносно простими у застосуванні, сприяють виявленню основних напрямків розвитку галузі та визначенню необхідних організаційних змін. Однак, деякі методи, такі як бостонська матриця, не враховують аспект маргінальності, а галузевий аналіз та аналіз стратегічних груп не відображають впливу соціально-політичних чинників.

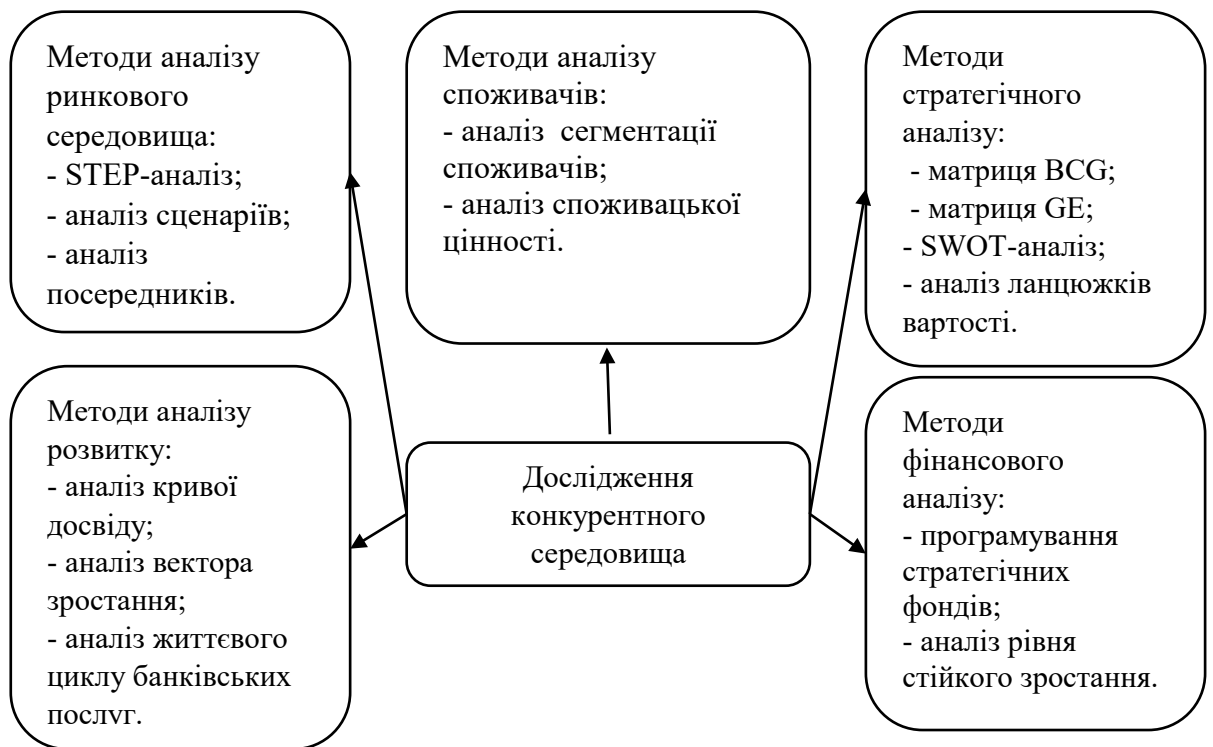


Рисунок 1.3 – Типологія методів досліджень конкурентного середовища

Джерело: побудовано на основі [35, с. 241]

У системі управління конкурентоспроможністю банку важливим є правильне оцінювання рівня конкурентоспроможності комерційних банків, що дозволяє виявити як переваги, так і недоліки в їх діяльності, а також розробити підходи для підтримки та посилення конкурентної переваги. Досягнення цієї мети можливе за наявності оперативної та об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності банківських послуг, яка ґрунтується на таких системах: внутрішня звітність, збір зовнішньої інформації, аналіз зібраних даних і проведення маркетингових досліджень [14, с. 5].

Система внутрішньої звітності має забезпечувати повне відображення поточної інформації про діяльність банку, рівень ефективності його роботи. Основними джерелами внутрішньої інформації є статистична та бухгалтерська звітність, оціночні звіти щодо кредитування, звіти галузевих та регіональних

керівників, результати внутрішніх досліджень, ревізійні акти та інші подібні документи.

Система збору зовнішньої інформації передбачає накопичення даних про ринкову ситуацію, зокрема на тих ринках, де функціонує банк, про всіх учасників ринкових відносин (існуючих і потенційних конкурентів, клієнтів, контактних аудиторій тощо), а також про макросередовище. Основними джерелами зовнішньої інформації є засоби масової інформації, Інтернет, публічні річні звіти, статистична звітність, банківські видання, довідники про надані послуги, спеціалізовані видання, особисті контакти з клієнтами, обмін інформацією з дирекціями та співробітниками інших банків, придбання даних у спеціалізованих організацій [20, с. 225].

Суттєву роль у системі збору зовнішньої маркетингової інформації відіграють дані про конкурентів, які дозволяють отримати обґрунтовані висновки щодо конкурентних переваг банку.

В умовах конкурентного ринку кожен банк, щоб підтримувати ефективність формування конкурентних переваг, повинен обирати найоптимальніші шляхи розвитку, що забезпечують реалізацію системи управління конкурентоспроможністю банку. Важливо, щоб основою формування конкурентних переваг були елементи високого рівня конкурентоспроможності банків, які важко відтворити конкурентам, а також щоб були чітко розроблені підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз основних методик оцінки конкурентоспроможності банків дозволяє дійти кількох важливих висновків. Більшість з них орієнтована на кількісні аспекти внутрішньої роботи банку, без належного врахування якісних показників; практично всі методики ґрунтуються на експертних оцінках, що створює певну суб'єктивність результатів, хоча і в різному ступені. Значна кількість методів базується на внутрішніх даних банку, часто ігноруючи зовнішні фактори, які відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності банку. Оцінка конкурентоспроможності

банківських установ зазвичай не включає аналіз ефективності продуктової та тарифної політики, що є значущим недоліком, особливо враховуючи, що головна діяльність банку пов'язана з наданням послуг клієнтам.

Оцінка якісних показників здебільшого обмежується підсумовуванням балів та коефіцієнтів значущості, що свідчить про недостатнє дослідження альтернативних методів і можливостей їх застосування у банківській сфері. Методики, які використовують дані лише за один звітний період, відображають лише поточний стан банку, не даючи повної картини його ефективності в динаміці. Крім того, деякі методики закриті, що ускладнює розуміння принципів розрахунку підсумкових показників конкурентоспроможності банківських послуг. У результаті більшість запропонованих методик для оцінки конкурентоспроможності банку, хоча й можуть бути корисними для зацікавлених учасників ринку, мають обмежене застосування, оскільки базуються на важкодоступній та закритій інформації.

Висновки за розділом 1

У результаті вивчення теоретичних засад визначення конкурентоспроможності банківських послуг можна зробити висновок, що система управління конкурентоспроможністю банку є комплексним і багатогранним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності банківської установи. Конкурентоспроможність банку визначається його здатністю ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, залучати та утримувати клієнтів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність своїх позицій на фінансовому ринку. Вона є важливим показником успішності банку, який залежить від якості, унікальності та інноваційності запропонованих продуктів і послуг, а також від

ефективності управління ресурсами та здатності до адаптації в умовах зростаючої конкуренції.

У процесі аналізу було розглянуто основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність банківських послуг». Було встановлено, що конкурентоспроможність банку є відносним показником, який визначається в порівнянні з іншими банківськими установами, що діють у тій самій галузі. У сучасних умовах значну роль відіграє не лише цінова конкуренція, але й нецінові фактори, такі як рівень обслуговування, доступність банківських послуг, інноваційність продуктів і технологій, які використовуються у взаємодії з клієнтами. Різноманітність банківських продуктів і послуг, а також специфічність кожної фінансової установи визначають складність уніфікації методів оцінки їх конкурентоспроможності, що спонукає до застосування різних методичних підходів для її визначення.

Значну увагу в розділі було приділено підходам до підвищення рівня конкурентоспроможності банку, які можуть застосовуватися банками для зміцнення своїх позицій на ринку. Серед основних підходів виділяють підходи цінового лідерства, диференціації послуг та фокусування на окремих сегментах клієнтів. Вибір того чи іншого підходу залежить від особливостей конкретного банку, його цільової аудиторії та ринкових умов, у яких він працює. Було відзначено, що успішна реалізація системи управління конкурентоспроможністю банку потребує гнучкості, здатності банку до адаптації та інноваційного підходу до управління.

Дослідження також підтвердило, що в умовах сучасного ринку банківські установи змушені активно використовувати технологічні інновації та розробляти нові продукти, що відповідають потребам клієнтів. Зокрема, впровадження дистанційного банківського обслуговування, мобільних додатків та інших сучасних технологій стає одним з ключових елементів конкурентоспроможності банку. Інновації не тільки підвищують зручність і доступність послуг для клієнтів, але й дозволяють банку досягати кращих

фінансових результатів, зменшувати витрати та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю банку є складним і динамічним показником, який залежить від багатьох факторів, включаючи якість послуг, технологічний рівень, цінову політику та ефективність управління банком. Теоретичні засади, розглянуті в цьому розділі, забезпечують глибоке розуміння механізмів формування системи управління конкурентоспроможністю банку, а також визначають напрями, які можуть бути використані для підвищення рівня конкурентоспроможності. Ці знання є необхідною основою для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю банку, забезпечення її стійкості та успіху на ринку фінансових послуг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «УКРСІББАНК»

2.1 Сучасний стан АТ «Укрсіббанк» та його місце на ринку

Укрсіббанк був одним з найбільших універсальних банків України, що працював на локальному ринку з 1990 року та пропонував повний спектр сучасних фінансових послуг для фізичних і юридичних осіб. Головний офіс банку має своє розташування у місті Києв. Материнською компанією Укрсіббанку є міжнародна фінансова група та найвеликий банк Франції - BNP Paribas.

Це дозволило Укрсіббанку посилити свої позиції на українському ринку, об'єднуючи традиційні цінності та новітні банківські технології, що забезпечило підвищення ефективності роботи та якості послуг для клієнтів. На цей час банк володіє розгалуженою мережею з 200 відділень по Україні та штатом близько 5 тисяч співробітників, що забезпечує надійне обслуговування клієнтів у різних регіонах країни.

Аналіз діяльності Укрсіббанку до моменту його гіпотетичного поглинання дозволить розкрити, як банк зміцнює свої конкурентні позиції завдяки міжнародній підтримці, інноваціям та розширенню спектру фінансових послуг.

Однією з основних функцій банківської системи є раціональний розподіл фінансових ресурсів шляхом акумулювання тимчасово вільних коштів суб'єктів господарювання і населення та спрямування їх у кредитно-інвестиційний процес. Без достатньої ресурсної бази банки не можуть у належних обсягах здійснювати кредитування поточних потреб юридичних та

фізичних осіб, реалізовувати потужні інвестиційні проекти. Необхідною умовою досягнення зазначених цілей є залучення значних ресурсів, зокрема депозитних. Варто відзначити, що строкові депозити населення в АТ «Укрсіббанк» за обсягом більш як утричі перевищують вклади до запитання (табл. 2.1), очевидно, що можливості для задоволення потреб клієнтів у різноманітних послугах задля додаткового залучення коштів далеко не вичерпані.

Таблиця 2.1 – Зобов’язання банків за коштами, залученими на рахунки клієнтів в АТ «Укрсіббанк» впродовж 2021-2024 рр. (%)

Показники	Роки				Абсолютне відхилення			
	2021	2022	2023	2024	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021
Депозити фіз. осіб	41,01	40,06	34,24	29,79	-0,95	-5,82	-4,45	-11,22
Депозити юр. осіб	14,89	15,78	14,59	17,56	+0,89	-1,19	+2,97	+2,67
Депозити до запитання	13,54	12,32	13,26	11,71	-1,22	+0,94	-1,55	-1,83
Строкові депозити	30,56	31,85	37,92	40,94	+1,29	+6,07	+3,02	+10,38
Усього	100	100	100	100	x	x	x	x

Так, в АТ «Укрсіббанк» найбільшу частку займають строкові депозити – 37,92% у 2023 р. та 40,94% у 2024 р. Дослідження показали, що на депозитну діяльність банківських установ впливає в цілому складна економічна ситуація у країні, у той же час характерним є зростання обсягів депозитних вкладень у банківську систему України.

Для визначення ефективності депозитної політики АТ «Укрсіббанк» доцільно провести розрахунок системи показників для оцінки його якості і оптимізації та ефективної комбінації ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ефективності формування і використання депозитних ресурсів АТ «Укрсіббанк»

№ п/п	Показники	Роки				Абсолютне відхилення			
		2021	2022	2023	2024	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021
1.	Частка стійких депозитів у депозитному портфелі банку	35,1	36,9	38,2	40,1	1,8	1,3	1,9	5,0
2.	Співвідношення стійких депозитів до активів банку	39,1	41,2	42,9	43,0	2,1	1,7	0,1	3,9
3.	Співвідношення стійких депозитів до кредитів та інвестицій банку	38,8	40,8	41,7	42,2	2,0	0,9	0,5	3,4
4.	Співвідношення нестабільних депозитів до активів банку	31,2	32,8	33,7	34,2	1,6	0,9	0,5	3,0
5.	Співвідношення нестабільних депозитів до кредитів та інвестицій банку	32,0	33,7	34,1	35,6	1,7	0,4	1,5	3,6
6.	Питома вага нестабільних депозитів у сукупних депозитних ресурсах банку	45,3	47,7	49,6	50,1	2,4	1,9	0,5	4,8
7.	Співвідношення отриманих міжбанківських депозитів до сукупних активів банку	48,6	51,2	52,3	54,9	2,6	1,1	2,6	6,3
8.	«Динамічний» коефіцієнт	1,1	1,1	1,2	1,2	0,1	0,1	0,0	0,1
9.	Співвідношення кредитів та інвестицій (брутто) і стабільних депозитів	36,8	38,7	45,5	48,9	1,9	6,8	3,4	12,1
10.	Співвідношення кредитів та інвестицій (нетто) і стабільних депозитів	37,2	39,2	41,7	42,3	2,0	2,5	0,6	5,1

Отже, досліджені показники дозволяють оцінити реальний стан депозитного портфеля банку. Так, упродовж 2021-2024 рр. відбулося зростання всіх показників ефективності формування і використання депозитних ресурсів АТ «Укрсіббанк», що свідчить про позитивне становище банку на ринку депозитної політики банку.

АТ «Укрсіббанк» належить до 1 групи по класифікації Національного банку України (найбільші банки) і займає 9 місце за розміром сукупних активів. За даними НБУ на 30.09.2024 сукупні активи АТ «Укрсіббанк» складають 171098 тис. грн. (скорочення порівняно з 2023 р. на 17%). Спостерігається тенденція скорочення кредитного портфеля (на 16,7% в порівнянні з 2024 роком), скорочення депозитного портфеля (на 20% порівнянню з 2024 роком). Структура кредитного портфелю АТ «Укрсіббанк» представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз кредитного портфелю АТ «Укрсіббанк», тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки				Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2024	2024 / 2023	2024 / 2021
1.	Кредити корпоративним клієнтам	585274,7	616078,6	609876,7	590897	-18979,7	5622,3
2.	Кредити МСБ	100559,2	105851,8	119493,8	132407	12913,2	31847,8
3.	Споживчі кредити	626041,2	658990,7	679089,7	538779,8	-140309,9	-87261,4
4.	Міжбанківські кредити	490180,6	515979,6	428395,6	267898	-160497,6	-222282,6
5.	Всього	1802055,7	1896900,7	1836855,8	1529981,8	-306874,0	-272073,9

Проаналізовано, що упродовж 2021-2024 рр. обсяг кредитного портфелю АТ «Укрсіббанк» динамічно скорочується. Так, в 2023 році порівняно з 2022 роком зниження становило 60044,9 тис. грн., або на 3,17%, в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 306874,0 тис. грн., або на 16,71%. У 2024 р., порівняно з 2021 р., спостерігаємо скорочення величини кредитного

портфелю АТ «Укрсіббанк» на 272073,9 тис. грн., що пов'язано із зменшенням обсягу споживчого кредитування на 87261,4 тис. грн. та міжбанківських кредитів на 222282,6 тис. грн.

Обсяг кредитування малого та середнього бізнесу (МСБ) в свою чергу на відміну від інших кредитів, показує динаміку зростання. Так, в 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг кредитів МСБ зріс на 13642 тис. грн., або на 12,89%, в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 12913,2 тис. грн., або на 10,81%.

Структурно кредитний портфель АТ «Укрсіббанк» в 2021-2024 рр. виглядав наступним чином (рис. 2.1).

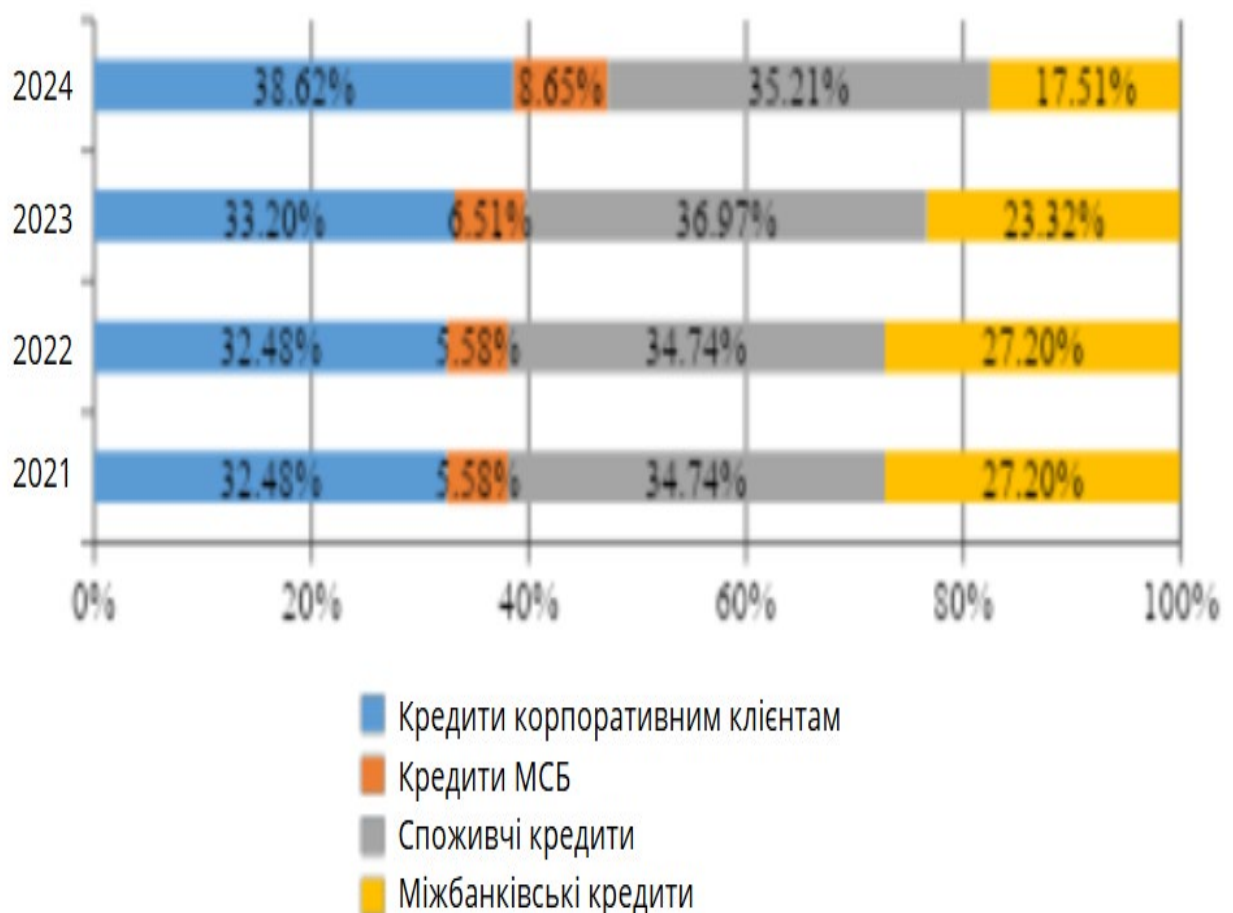


Рисунок 2.1 – Структура кредитного портфелю АТ «Укрсіббанк» за 2021-2024 рр.

З рис. 2.1 бачимо, що частка кредитів МСБ має динамічну тенденцію до зростання. Так, якщо в 2022 році їх частка становила лише 6% в загальному обсязі кредитного портфелю, то в 2024 році їх частка склада 9%. Проаналізуємо рух кредитів наданих АТ «Укрсіббанк» МСП за балансовим принципом.

Аналіз погашення наданих кредитів має на меті прискорення їх оборотності та підвищення на цьому ґрунті ефективності використання кредитних ресурсів АТ «Укрсіббанк». Він здійснюється за обсягом та питомою вагою прострочених і переоформлених (продлонгованих) кредитів. Обсяги і терміни простроченої заборгованості по наданих позиках аналізуються в залежності від терміну її виникнення (табл. 2.4).

Аналіз табл. 2.4 показує покращення стану погашення позик, наданих АТ «Укрсіббанк» у 2024 році. Так, на кінець 2024 року частка прострочених та продлонгованих кредитів зменшилась на 1,8%. При загальному прирості наданих позик на 10,81%, темпи приросту прострочених та продлонгованих кредитів склали відповідно лише -2,85% та 1,03%, що є наслідком покращення оперативного контролю за рухом кредитних коштів, збільшення вимог до фінансового стану позичальників та високого рівня аналізу кредитоспроможності позичальників. Протягом 2016-2019 років спостерігається збільшення поточних кредитів (не прострочених) у 2017 році – 78,41%, у 2018 році – 80,25%, у 2019 році – 84,3%, тобто у структурі кредитних операцій зменшується частка прострочених та несплачених кредитів, що свідчить про покращення кредитної діяльності банку.

Таблиця 2.4 – Аналіз позик АТ «Укрсіббанк» за терміном погашення за 2021 – 2024 р.

Види позик за терміном погашення	Залишки позик				Відхилення		
	на початок року		на кінець року		обсягу позик		питомої ваги, п.п.
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	%	
2021 рік							
1. Поточні (непрострочені)	65025,54	78,41	90600,98	80,25	25575,44	39,33	12,79
2. Прострочені, у т. ч.:	8284,72	9,99	9539,91	8,45	1255,19	15,15	-6,78
2.1. від 1 до 30 днів	4469,94	5,39	4403,04	3,9	-66,90	-1,50	-20,26
2.2. від 31 до 60 днів	3814,79	4,6	5136,87	4,55	1322,08	34,66	9,01
3. Пролонговані	9619,90	11,6	12757,52	11,3	3137,62	32,62	7,36
Підсумок	82930,17	100	112898,42	100	29968,25	36,14	10,21
2022 рік							
1. Поточні (непрострочені)	76500,64	78,41	86286,65	80,25	9786,01	1,84	12,79
2. Прострочені, у т. ч.:	9746,73	9,99	9085,63	8,45	-661,10	-1,54	-6,78
2.1. від 1 до 30 днів	5258,75	5,39	4193,37	3,9	-1065,38	-1,49	-20,26
2.2. від 31 до 60 днів	4487,99	4,6	4892,26	4,55	404,28	-0,05	9,01
3. Пролонговані	11317,53	11,6	12150,02	11,3	832,49	-0,3	7,36
Підсумок	97564,9	100	107522,3	100	9957,4	0	10,21
2023 рік							
1. Поточні (непрострочені)	86286,65	80,25	98582,39	82,5	12295,74	2,25	14,25
2. Прострочені, у т. ч.:	9085,63	8,45	8723,05	7,3	-362,58	-1,15	-3,99
2.1. від 1 до 30 днів	4193,37	3,9	5735,7	4,8	1542,33	0,9	36,78
2.2. від 31 до 60 днів	4892,26	4,55	2987,35	2,5	-1904,91	-2,05	-38,94
3. Пролонговані	12150,02	11,3	12188,36	10,2	38,34	-1,1	0,32
Підсумок	107522,3	100	119493,8	100	11971,5	0	11,13
2024 рік							
1. Поточні (непрострочені)	98582,39	82,5	111619,11	84,3	13036,72	13,22	1,8
2. Прострочені, у т. ч.:	8723,05	7,3	8474,05	6,4	-249	-2,85	-0,9
2.1. від 1 до 30 днів	5735,7	4,8	5428,69	4,1	-307,01	-5,35	-0,7
2.2. від 31 до 60 днів	2987,35	2,5	3045,36	2,3	58,01	1,94	-0,2
3. Пролонговані	12188,36	10,2	12313,84	9,3	125,48	1,03	-0,9
Підсумок	119493,8	100	132407	100	12913,2	10,81	0

Важливим напрямком аналізу кредитного портфеля банку є дослідження залишків кредитів за термінами їх надання (табл. 2.5).

Структура кредитних операцій АТ «Укрсіббанк» за терміном надання кредитів МСБ свідчить про відповідність політики кредитування умовам нестабільного фінансового ринку. Основні кредитні ресурси розміщено у кредити з терміном погашення до 6 місяців (відповідно 56,3% та 57,4% на початок і на кінець року). Це найменш ризиковані кредитні вкладення, тому підвищення їх питомої ваги у загальному обсязі кредитів заслуговує на позитивну оцінку. Але частка кредитів, АТ «Укрсіббанк», наданих на термін більше року, залишається достатньо великою, хоча і відбувається її незначне зниження. Така ситуація пояснюється тим, що АТ «Укрсіббанк» тісно співпрацює зі Світовим банком та Міжнародним банком реконструкції та розвитку і тому не викликає особливого занепокоєння.

Аналізуючи кредитні операції в АТ «Укрсіббанк», можна зазначити, що протягом 2021-2024 років частка кредитів малому та середньому бізнесу (МСБ) збільшилася з 6% до 9% у загальному кредитному портфелі банку. АТ «Укрсіббанк» надає кредити переважно на короткий термін, однак значна частка довгострокових кредитів також залишається у його портфелі. Основними об'єктами кредитування є юридичні особи, тоді як обсяги кредитування фізичних осіб та підприємців складають лише 3% від загальної суми виданих кредитів. Якість кредитування МСБ суттєво залежить від організації кредитної роботи банку, тому доцільно розглянути організаційно-методичне та інформаційне забезпечення для розвитку кредитування малого та середнього бізнесу в АТ «Укрсіббанк».

Таблиця 2.5 – Аналіз залишків заборгованості за позиками, наданими АТ «Укрсіббанк» протягом 2021-2024 року

Термін надання позик	Залишки позик				Відхилення		
	на початок року		на кінець року		обсягу позик		питомої ваги, п.п.
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	%	
2021 рік							
до 1 місяця	13227,36	15,95	16505,75	14,62	3278,39	24,78	1,02
від 1 до 6 місяців	32881,81	39,65	45814,18	40,58	12932,37	39,33	12,79
від 6 місяців до 1 року	8458,88	10,2	10047,96	8,9	1589,08	18,79	-3,84
більше року	28362,12	34,2	40530,53	35,9	12168,41	42,90	15,68
Підсумок	82930,17	100	112898,42	100	29968,25	36,14	10,21
2022 рік							
до 1 місяця	15561,60	15,95	15719,76	14,62	158,16	-1,33	1,02
від 1 до 6 місяців	38684,48	39,65	43632,55	40,58	4948,07	0,93	12,79
від 6 місяців до 1 року	9951,62	10,20	9569,48	8,90	-382,14	-1,30	-3,84
більше року	33367,20	34,20	38600,51	35,90	5233,31	1,70	15,68
Підсумок	97564,90	100,00	107522,30	100,00	9957,40	0,00	10,21
2023 рік							
до 1 місяця	15719,76	14,62	16514,04	13,82	794,28	-0,80	5,05
від 1 до 6 місяців	43632,55	40,58	50760,97	42,48	7128,42	1,90	16,34
від 6 місяців до 1 року	9569,48	8,90	8842,54	7,40	-726,94	-1,50	-7,60
більше року	38600,51	35,90	43376,25	36,30	4775,74	0,40	12,37
Підсумок	107522,30	100,00	119493,80	100,00	11971,50	0,00	11,13
2024 рік							
до 1 місяця	16514,04	13,82	16153,66	12,20	-360,38	-1,62	-2,18
від 1 до 6 місяців	50760,97	42,48	59847,97	45,20	9087,00	2,72	17,90
від 6 місяців до 1 року	8842,54	7,40	8606,46	6,50	-236,08	-0,90	-2,67
більше року	43376,25	36,30	47798,91	36,10	4422,66	-0,20	10,20
Підсумок	119493,80	100,00	132407,00	100,00	12913,20	0,00	10,81

Важливим є оцінювання фінансового стану банку на основі його фінансової звітності (Додатки А-В), що дозволяє простежити динаміку

коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності (рис. 2.2). Коефіцієнт фінансового важеля, який характеризує здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку, значно коливався в період з 01.01.2018 р. по 01.01.2023 р. Станом на 01.01.2023 р. цей показник зріс на 0,03 пункти порівняно з 01.01.2024 р., а загалом за період аналізу він збільшився на 0,17. Зростання даного коефіцієнта вказує на підвищення активності банку на ринку позикового капіталу, що позитивно впливає на структуру його ресурсної бази.

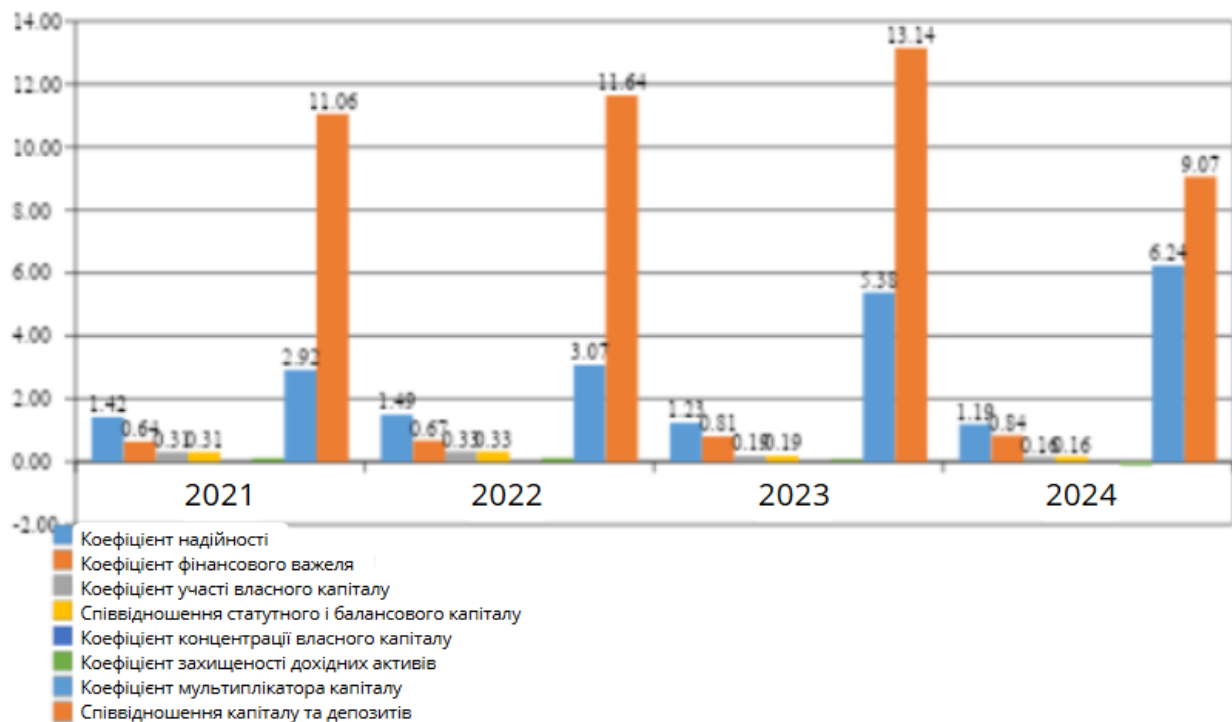


Рисунок 2.2 – Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності АТ «Укрсіббанк»

Аналіз показників фінансової стійкості банку дозволяє визначити його позицію з точки зору надійності, стабільності та забезпеченості, що є ключовим при оцінці банку з боку Національного банку України, акціонерів, банків-контрагентів та клієнтів.

Коефіцієнт надійності, що показує рівень стійкості банку стосовно кон'юктурних змін на ринку, коливається нерівномірно за аналізований період, даний коефіцієнт станом на 01.01.2023 р. становив 1,49, а на 01.01.2024

р. зменшився до 1,23, а вже станом на 01.01.2023 р. становив – 1,19. Коливання цього показника свідчить про нестабільність рівня надійності банку і фінансової стійкості банку. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів показує загальний рівень фінансування активів за рахунок власного капіталу, причому цей показник зменшився протягом 3 звітних дат на рівні. Значення цього показника повинно бути не меншим 0,04 що свідчить про нормальну структуру сформованих активів. Значення коефіцієнту захищеності власного капіталу за аналізований період мав тенденцію до зниження: на 01.01.2023 р. коефіцієнт становив 0,12, а на 01.01.2024 року значення цього показника встановилося на рівні 0,07, а станом на 01.01.2023 р. – -0,11 що свідчить про те, що обсяг доходних активів (чутливих до зміни процентних ставок) не завжди був захищений мобільним власним капіталом.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу відображає ступінь покриття активів акціонерним капіталом. Чим вище його значення, тим менш стабільним є банк, але зростання цього коефіцієнта є фактором зростання прибутковості акціонерного капіталу. У зростанні даного коефіцієнта зацікавлені акціонери, оскільки прибуток наростає всім капіталом, включаючи і залучений, а дивіденди отримують лише акціонери. Станом на 01.01.2021 р. в порівнянні з 01.01.2022 р. коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу збільшився на 3,16 і становив 6,24, а станом на початок 2024 року в порівнянні з початком 2023 цей показник збільшився на 0,86 і становив 6,24. Отже, проаналізувавши все вище сказане, можемо зробити висновок, що хоч певні показники для оцінки фінансового стану банку зменшувалися чи збільшувалися не в оптимальну сторону, і за досліджуваний період стабільність банку дещо знизилася, проте фінансова стійкість банку достатньо забезпечена його капіталом, який може захищати банк від ймовірних ризикових втрат.

Наступним етапом аналізу фінансового стану банку є аналіз показників ділової активності. Ділова активність банку характеризується його спроможністю залучати кошти і ефективно і раціонально їх розміщувати.

Показники ділової активності дають змогу інтерпретувати стан і використання банком економічного потенціалу, тобто наявних можливостей, і вагомість взятих на себе ризиків (рис. 2.3).

Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів визначає спроможність банку активно діяти на ринку з метою залучення додаткових фінансових ресурсів. Незначне коливання цього показника в межах 0,59-0,68 свідчить про стабільну активність банку щодо залучення ресурсів і водночас про незмінність ризикованості банківської діяльності та пониження стабільності банку. Варто відмітити поступове зниження на звітні дати коефіцієнту активності використання залучених і запозичених коштів у кредитний портфель.

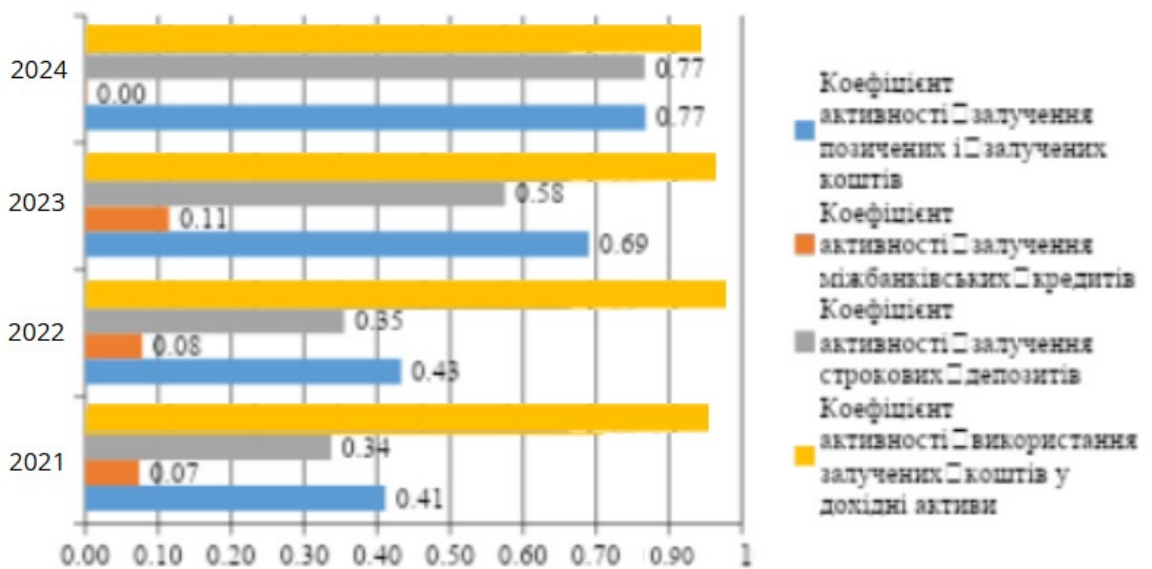


Рисунок 2.3 – Аналіз коефіцієнтів основного, оборотного капіталу та ділової активності АТ «Укрсіббанк»

Коефіцієнт рівня доходних активів станом на 01.01.2022 р., 01.01.2023 р. та на 01.01.2024 р. становив відповідно 0,97; 0,98; 0,95, тобто обсяг доходних активів банку значно перевищує обсяг недоходних активів. Варто відмітити зріст коефіцієнту залучених коштів станом на 01.01.2024 р. в порівнянні з 01.01.2023 роком з 0,58 до 0.77.

Наступним напрямком аналізу фінансового стану є аналіз ліквідності банку (рис. 2.4). Аналіз ліквідності банку здійснюється за допомогою таких показників як коефіцієнт миттєвої ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт короткострокової ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності.

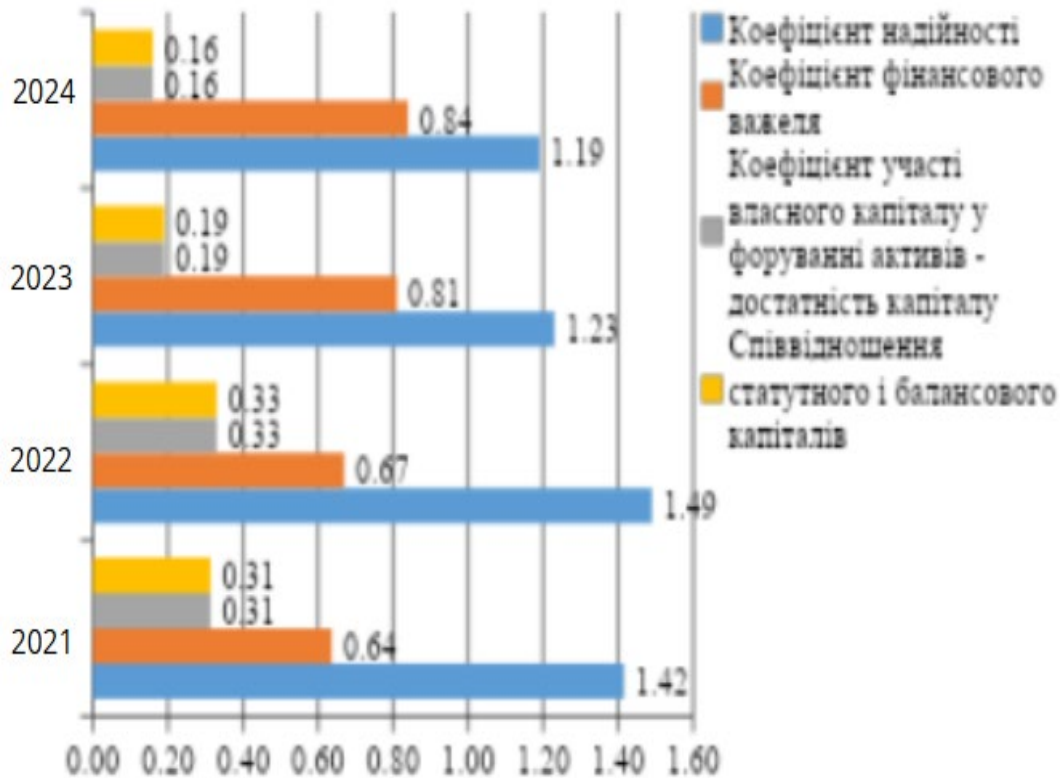


Рисунок 2.4 – Аналіз коефіцієнтів ліквідності АТ «Укрсіббанк»

Коефіцієнт миттєвої ліквідності встановлюється для контролю за здатністю банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів (коштів у касі та на кореспондентських рахунках). Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих активів банку становив станом на 01.01.2022 р., 01.01.2023 р. та на 01.01.2024 року відповідно 3,04; 5,31; 6,21, що обумовлено значним збільшенням суми робочих активів станом на 01.01.2024 року та відповідно зменшенням робочих активів станом на початок 2024 року.

Розрахований коефіцієнт миттєвої ліквідності станом на 01.01.2023 р. та 01.01.2024 р. відповідав нормативному значенню ($\geq 0,2\%$) та становив 0,48 у

2022 р. та 0,35 у 2024 р. Це означає, що банк мав надмірну миттєву ліквідність, що також є негативним явищем, оскільки зменшується прибутковість банку. Коефіцієнт поточної ліквідності встановлюється для визначення збалансованості строків і сум ліквідних активів та зобов'язань банку. Значення коефіцієнта поточної ліквідності АТ «Укрсіббанк» відповідало нормативному значенню ($\geq 0,4$) станом на всі проаналізовані дати. Коефіцієнт загальної ліквідності коливався на звітні дати в межах від 1,49 до 1,19, що свідчить про здатність банку покривати свої зобов'язання за рахунок сформованих активів, що позитивно впливає на його діяльність.

Для контролювання рівня капіталу Банку, Національний банк встановив спеціальні нормативи: норматив регулятивного капіталу, норматив адекватності регулятивного капіталу (платоспроможності), норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів. Банк у звітному періоді дотримувався всіх нормативів капіталу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Нормативи капіталу АТ «Укрсіббанк» протягом 2021-2024 рр.

Норматив	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Н1 (регулятивний капітал), тис. грн.	75 000	71889	75604	120939	122852
Н2 (адекватність регулятивного капіталу),%	min 10	40,98	41,05	21,18	20,70
Н3 (співвідношення РК до сукупних активів),%	min 9	31,25	32,60	18,64	16,24

Капітал АТ «Укрсіббанк» має збалансовану структуру, що забезпечує банку високу фінансову стійкість та стабільність на ринку. На кінець звітного року банк демонструє високі показники капіталізації, що відповідали та навіть перевищували нормативні вимоги Національного банку України. Рівень адекватності регулятивного капіталу (Н2) становив 21,18%, що значно

перевищувало мінімальний норматив у 10%. Це свідчить про надійність банку та його здатність ефективно виконувати зобов'язання перед клієнтами і партнерами навіть за умов можливих фінансових ризиків.

Основний капітал (НЗ) досягав 18,64% при мінімальній вимозі 9%, що підкреслювало стійкість банку в контексті вимог до капіталу першого рівня. Основний капітал є найважливішим елементом стабільності фінансової установи, оскільки забезпечує покриття можливих збитків без залучення зовнішніх джерел. Завдяки високому рівню основного капіталу Укрсіббанк був здатний покривати операційні ризики та підтримувати фінансову гнучкість.

Розподіл прибутку банку здійснювався з урахуванням стратегії зростання та довгострокового розвитку. Після завершення звітного року прибуток спрямовувався на формування фондів і резервів, що забезпечувало захист від можливих ринкових коливань та дозволяло підтримувати високий рівень ліквідності. Це було важливою частиною фінансової стратегії банку, що також включала розвиток інфраструктури, розширення мережі відділень і поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Рішення щодо розподілу чистого прибутку ухвалювались на «Загальних зборах акціонерів» та виконувались відповідно до «Статуту банку», що свідчило про прозорість і підзвітність діяльності Укрсіббанку. Такий підхід дозволяє ефективно управляти прибутком, посилювати фінансовий потенціал банку, а також гарантує зростання стабільності для клієнтів, акціонерів і партнерів банку.

Завдяки стабільній структурі капіталу, вдалому управлінню фінансами та високим показникам ліквідності, Укрсіббанк забезпечував стійкість на ринку банківських послуг України та продовжує розвиток, пропонуючи широкий спектр фінансових продуктів.

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища АТ «Укрсіббанк»

Сучасний стан розвитку банківської системи України пов'язаний із певними проблемами в економіці, дією макро- та мікрофакторів функціонування фінансового ринку загалом. Характеристика основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність банків України, представлена в табл. 2.7.

На основі проведеного дослідження конкурентного середовища банківської сфери проведемо SWOT-аналіз для АТ «Укрсіббанк» (табл. 2.10).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз для АТ «Укрсіббанк».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Широка продуктова лінійка (окрім іпотечного кредитування), пакетне обслуговування.</p> <p>Якість обслуговування.</p> <p>Інтернет-банкінг (зручний та з широким функціоналом) – але слабка сторона банків, що не опікуються цим каналом.</p>	<p>Багаж валютних кредитів, що зменшується низькими темпами.</p> <p>Великі мережі відділень (недостатньо завантажені).</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання користування Інтернет (канал комунікації та співпраці).</p> <p>Підтримка НБУ зменшення готівкового обігу.</p> <p>Злиття з державним банком для отримання деякого рівня стабільності.</p>	<p>Уповільнення зростання ВВП.</p> <p>Збереження населенням коштів у готівковій валюті.</p> <p>Коливання попиту на великі покупки, тобто речі, які можна купити в кредит.</p> <p>Можливе погіршення споживчих настроїв через інфляцію.</p> <p>Підвищення цін на газ для населення.</p> <p>Низький попит на банківські послуги.</p> <p>Високий рівень міграції.</p>

Так, одним із основних факторів, що впливає на конкурентоспроможність вітчизняних банків, виступає концентрація капіталу.

Зростання економічної концентрації може послабити конкурентну боротьбу за рахунок зменшення конкурентів у результаті злиття та поглинання банків – у прямому розумінні; та в опосередкованому – у результаті відкритого або таємного зговору банків, що залишилися після їх консолідації.

В даний час банківський сектор України переживає проблемні часи. Якщо до початку 2010 року негативні процеси, зумовлені наслідками світової фінансової кризи, отримали характер певної стабілізації, то 2021-2024 рр. ознаменувалися новими причинно-наслідковими зв'язками ослаблення і навіть втрати ліквідності і позбавлення права на здійснення своєї діяльності.

Додатковим навантаженням на банк щодо підвищення його ліквідності є вимога регулятора, яка полягає в обов'язковому формуванні резерву під проблемні кредити, що істотно впливає на банківську діяльність. Обсяг резервів потрібно підтримувати на досить високому рівні, що впливає на рентабельність активів та можливість кредитування в масштабах, необхідних для реального сектору економіки (табл. 2.7).

Так, при проведенні SWOT-аналізу для АТ «Укрсіббанк» слід відзначити, що у діяльності банку більшість загроз та недоліків, які переважно пов'язані з неправильними методами обслуговування своїх клієнтів. Уповноваженими органами регіональних управлінь та центрального апарату було ухвалено низку рішень про надання нових кредитів, та зміни умов наявними кредитними договорами. Варто відзначити, що процеси подолання наслідків політичної та фінансової криз, які суттєво похитнули економіку, в тому числі й вітчизняний банківський сектор, зробили проблему формування маркетингової стратегії банку предметом широких наукових досліджень та дискусій. На тлі економічної кризи виникли серйозні проблеми збуту банківських продуктів, їхнього позиціонування та просування.

На діяльність АТ «Укрсіббанк» впливає безліч зовнішніх чинників, які представляють як загрози для нього, так і відкривають нові можливості. АТ «Укрсіббанк» надалі буде розвиватися, і долати всі складнощі на своєму шляху, виявляючи їх за допомогою ретельних аналізів ринку (рис. 2.4).



Рисунок 2.5 – «5 сил Портера» АТ «Укрсіббанк»

Проведемо детальне дослідження складових «П'яти сил Портера» для АТ «Укрсіббанк»:

1. Ринкова влада постачальників. Ринкова влада постачальників в сфері банківських послуг не має великої сили, так як вони представляють, в основному, аналогічну продукцію: касові автомати, сейфи. АТ «Укрсіббанк» має право вибрати будь-яку компанію з більш розумною ціною і гідною якістю, у нього існує широкий вибір постачальників касових автоматів та сейфів. АТ «Укрсіббанк» проводить конкурси на поставку обладнання, що підтверджує мінімальну влада постачальників.

2. Ринкова влада споживачів. Дана сила показує, в якому ступені клієнти можуть вплинути на «Укрсіббанк». На ринку банківських послуг основними споживачами вважаються фізичні і юридичні особи: акціонери, вкладники,

позичальники, векселетримачі. На мій погляд, АТ «Укрсіббанк» має значну клієнтську базу в усіх сегментах і в усіх регіонах країни. Необхідно відзначити, що влада споживачів – мінімальна. АТ «Укрсіббанк» забезпечує перекази пенсій, нарахування заробітної плати, проводить платежі з оплати житлово-комунального господарства.

3. Рівень конкурентної боротьби. Конкурентами АТ «Укрсіббанк» є комерційні банки, такі як Креді Агріколь Банк, Ощадбанк, Кредобанк, Сітібанк Україна, Райффайзен банк Аваль та інші, що надають стандартні банківські послуги. Однак реальна конкуренція на цьому ринку простежується мало. Згідно з рейтингом Національного Банку України «Укрсіббанк» входить до ТОП-10 найбільших банків країни за розміром активів і є одним з лідерів за обсягом коштів юридичних осіб та темпам приросту коштів фізичних осіб. В даному випадку конкуренція з боку приватних банків не може вплинути негативно на функціонування «Укрсіббанку». Рівень конкурентної боротьби – мінімальний. Незважаючи на недосяжність «Укрсіббанк», більш вигідні ставки по кредитах приватних банків можуть забрати клієнтів.

4. Загроза появи продуктів-замінників «Укрсіббанк», як вже було помічено, надає практично унікальні послуги і продукції зі своїми відмітними характеристиками, тому існує зовсім низький рівень загрози з боку товарів-замінників.

5. Загроза появи потенційних новачків. Оцінити цей пункт можна за допомогою оцінки висоти бар'єрів входу чи інакше з точки зору складності потрапляння на ринок банківських послуг. Щоб почати бізнес в даній сфері, потрібно мати істотний початковий капітал, отримати ліцензію – все це, так чи інакше, ускладнює вхід на ринок.

Таким чином, оцінивши всі перераховані вище конкурентні сили, можна сказати, що на даний момент АТ «Укрсіббанк» не притаманний високий рівень загрози з боку постачальників, споживачів, товарів-замінників, потенційних новачків і рівень самої конкурентної боротьби щодо діяльності даного банку

мінімальний. Але все ж АТ «Укрсіббанк» є над чим працювати і до чого прагнути.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрсіббанк»

АТ «Укрсіббанк» має високий рівень конкурентоспроможності у секторі довіри клієнтів до діяльності банківської установи, адже займає 5-те місце у рейтингу. За величиною активів АТ «Укрсіббанк» поступається «ПриватБанку» та «Ощадбанку» (рис. 2.6).

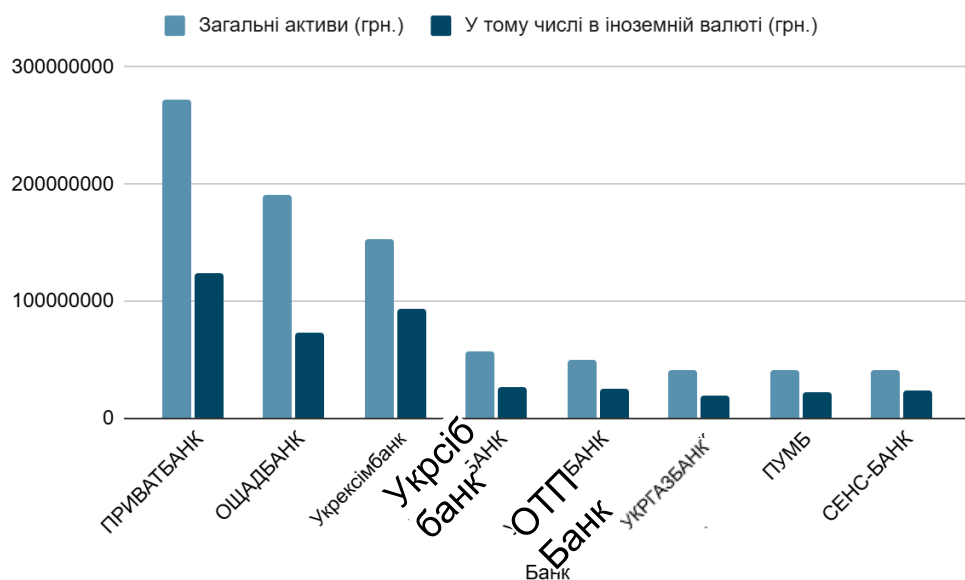


Рисунок 2.6 – Рейтинг активів банків в Україні станом на 01.01.2024 р. (тис. грн.)

На 01.01.2024 року ПАТ «Укрсіббанк» займає восьме місце в рейтингу банків за розміром активів. З цього виникає пропозиція реструктуризації та набуття АТ «Укрсіббанк» державного статусу, яку треба дослідити та визначити чи стане це злиття корисним. Мотивацією цього дослідження стало злиття АТ «Укрсоцбанк» із тоді відомим «Альфа-Банк», нині «Сенс-Банк» котрий потім перейшов у руки держави, через внесок санкційних пакетів на

власників банку, через початок повномасштабного вторгнення країни, у якій вони продовжують вести справи.

У результаті злиття з Альфа-Банком Україна у 2019 році, «Укрсоцбанк» припинив свою самостійну діяльність, що значно зміцнило позиції банку на українському фінансовому ринку та дозволило розширити його активи й клієнтську базу. Рейтингове агентство «Експерт-Рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг Альфа-Банку Україна, а також довгостроковий кредитний рейтинг облігацій серій М, N, O, P на рівні «uaAAA» за національною шкалою. Такий рейтинг свідчить про найвищу кредитоспроможність об'єднаного банку порівняно з іншими позичальниками в Україні, що додатково підвищує довіру до Альфа-Банку після інтеграції активів «Укрсоцбанку».

Таким чином, у подальшому наш аналіз буде у порівнянні діяльності об'єднаного банку Сенс-Банк, враховуючи злиття та його вплив на позиції банку на ринку.

Альфа Банк, який інтегрував активи АТ «Укрсоцбанк», був визначений Фондом гарантування вкладів фізичних осіб як банк-агент для проведення виплат вкладникам на 2018/2019 роки. За два роки співпраці з Фондом Альфа-Банк провів виплати вкладникам 45 проблемних банків на загальну суму 9,6 млрд грн. Фонд гарантування вкладів відшкодовує клієнтам таких банків до 200 тис. грн за вкладами, включаючи відсотки.

Згідно з синдикативним дослідженням банківського ринку України Goodwill-фактор, проведеним дослідницькою компанією NOKs Fishes за перший квартал 2018 року, Альфа-Банк Україна увійшов до ТОП-3 найбільш схвалюваних банків серед експертних груп «фінансові журналісти» та «інвестиційні аналітики». Банк також увійшов до ТОП-3 загального рейтингу репутації та був визнаний лідером серед інвестиційних аналітиків. Це свідчить про високу репутацію та довіру до об'єднаного банку після інтеграції «Укрсоцбанку».

У табл. 2.8 наведені результати проведеного телефонного опитування маркетологом АТ «Укрсіббанк» серед 50 потенційних клієнтів банку.

Таблиця 2.8 – Результати телефонного опитування клієнтів АТ «Укрсіббанк» («Чи задоволені Ви ціновою політикою банківських продуктів у АТ «Укрсіббанк»?»)»

Назва послуг	Повністю задоволені	Загалом задоволені, але є деякі зауваження	Скоріше не задоволені	Повністю не задоволені
1. Кредити	55%	12%	25%	8%
2. Вклади	48%	22%	20%	10%
3. Платежі та перекази	58%	24%	16%	2%
4. Інтернет-банк	42%	20%	18%	1%
5. Банк в кармані	50%	21%	19%	2%
6. Банкомати та термінали	51%	19%	22%	8%
7. Мобільний банк	59%	11%	27%	3%
8. СМС сервіс	62%	14%	17%	7%

У результаті проведеного телефонного опитування було виявлено, що існує великий відсоток незадоволених ціновою політикою наданих послуг в АТ «Укрсіббанк» – це свідчить про неефективну цінову політику банку, яка входить до маркетингового комплексу банку.

Варто відзначити, що найголовнішим фактором, який впливає на економічну стійкість АТ «Укрсіббанк», є конкуренти, адже саме конкуренти значно можуть вплинути на діяльність банку, оскільки у процесі конкурентної боротьби банку безпосередньо відповідає на дії своїх конкурентів. Отже, ті чи інші рішення конкурентів, їх маркетингові заходи можуть визначати

діяльність АТ «Укрсіббанк», успішність або невдачу її маркетинговому комплексу.

При проведенні опитування, було визначено обізнаності респондентів щодо знання про банк та його діяльність поряд з потенційними конкурентами (рис. 2.7).

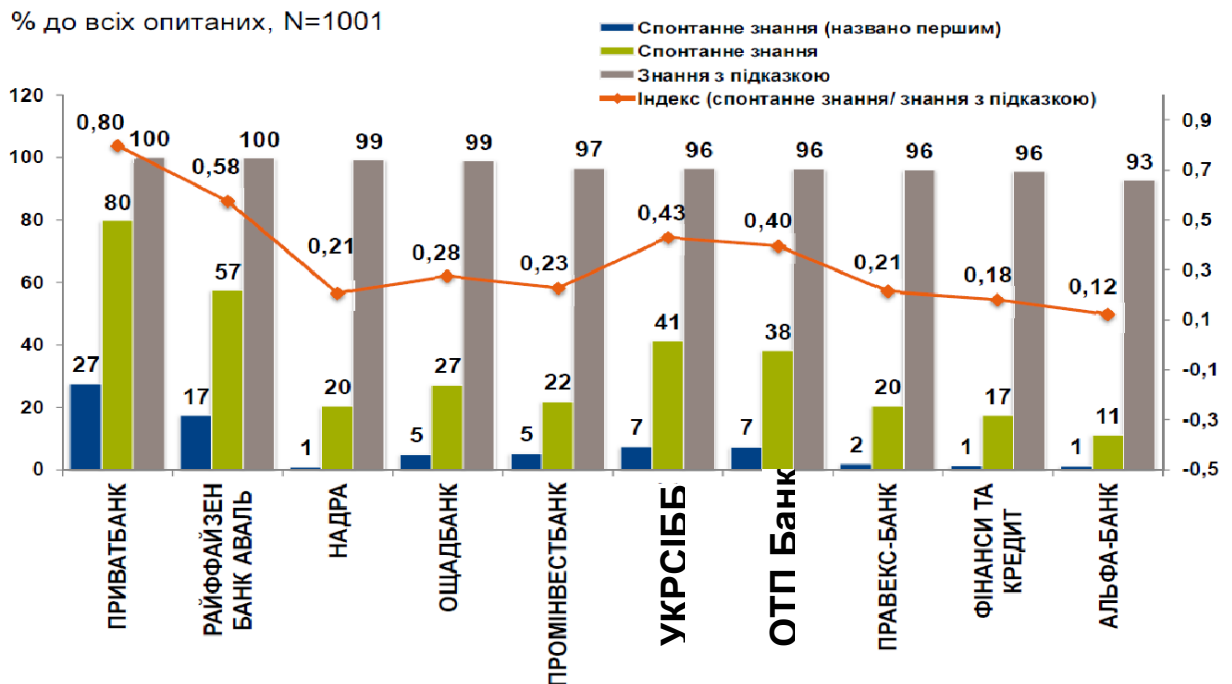


Рисунок 2.7 – Визначення обізнаності клієнтів АТ «Укрсіббанк» про його діяльність

Під час дослідження конкурентоспроможності Укрсіббанку було встановлено, що найбільш обізнані респонденти добре знають про діяльність банку. Також варто відзначити, що раніше АТ «Укрсоцбанк», який тепер інтегрований в Альфа-Банк, посідав 10-те місце серед досліджуваних банків, що є позитивним елементом у маркетингових комунікаціях об'єднаного банку.

Під час опитування важливим стало питання про ділові відносини респондентів із банками. Раніше АТ «Укрсоцбанк» займав 10-ту позицію за наявністю таких відносин. Проте, незважаючи на це, існували певні проблеми: недостатня кількість банкоматів, їх часткова недоступність, невеликі приміщення банків та не завжди привітні працівники.

Аналізуючи фактори, що впливають на конкурентне середовище Укрсіббанку, можна стверджувати, що ситуація для банку виглядає досить сприятливою. Банк має більше переваг, ніж слабкостей, а ринок відкриває нові можливості для розширення. У такій ситуації Укрсіббанк повинен вжити заходів для посилення своїх позицій, зокрема шляхом збільшення своєї частки на ринку, диверсифікації продуктів, впровадження інноваційної продукції та розширення спектру послуг.

Для порівняння Укрсіббанку з іншими успішними вітчизняними банками було розроблено методику оцінювання на основі методу TOPSIS. Було визначено критерії, які найточніше характеризують ефективність діяльності банку: кількість отриманих дозволів, обсяг фінансування, кількість реалізованих проєктів, кількість персоналу, кількість інновацій у банківській діяльності та реалізаційна вартість проєктів. На основі цих критеріїв було розраховано показники діяльності кожного досліджуваного банку.

Таблиця 2.9 – Показники діяльності досліджуваних банків

№	Критерій	АТ «Сенс-Банк»	АТ «Укрсіббанк»	АТ «ОТП Банк»
1	Кількість отриманих дозволів, шт.	64	98	275
2	Фінансування, млн. дол.	121	0,897	0,237
3	Кількість реалізованих проєктів, шт.	1112	124	8
4	Кількість персоналу, осіб	115	467	223
5	Кількість інновацій у банківській діяльності, шт.	4	16	13
6	Реалізаційна вартість проєктів, млн. дол.	7,6	1,283	0,348

З метою приведення аналізованих даних у відповідність введемо систему бальних оцінок за десятибальною шкалою, на основі виділення «ідеального» банку. Це можна зробити, виставляючи оцінки порівняно з

найкращим показником між трьома порівнюваними банками. Результати заносимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінювання показників діяльності банків за бальною системою

№ критерію	Критерій	АТ «Сенс-Банк»	АТ «Укрсіббанк»	АТ «ОТП Банк»
1	Кількість отриманих дозволів	4	5	10
2	Фінансування	10	3	2
3	Кількість реалізованих проєктів	10	3	2
4	Кількість персоналу	4	10	5
5	Кількість інновацій у банківській діяльності	4	10	8
6	Реалізаційна вартість проєктів	10	4	3

З метою наочного демонстрування показників діяльності досліджуваних банків використаємо метод лінійних профілів банків (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінювання діяльності банків методом лінійних профілів

№	Критерій	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Кількість отриманих дозволів				●	■					★
2	Фінансування		★	■							●
3	Кількість реалізованих проєктів		★	■							●
4	Кількість персоналу				●	★					■
5	Кількість інновацій у банківській діяльності				●				★		■
6	Реалізаційна вартість проєктів			★	■						●

Примітки:

- АТ «Альфа-Банк»
- АТ «Укрсіббанк»
- ★ АТ «ОТП Банк»

Отже, за відсутності достатнього фінансування АТ «Укрсіббанк» показує невисокі результати діяльності порівняно з іншими банківськими установами, але у даного банку є достатній потенціал для його подальшого розвитку.

Визначивши показники діяльності АТ «Укрсіббанк», пропонується метод оцінювання його ефективності порівняно з іншими досліджуваними банками. Експертним методом було визначено вагові коефіцієнти кожного з показників оцінювання банку, що представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Ваги показників оцінювання банку

Показники	Кількість отриманих дозволів, шт.	Фінансування, тис. грн.	Кількість реалізованих проєктів, шт.	Кількість персоналу, осіб	Кількість інновацій у банківській діяльності, шт.	Реалізаційна вартість проєктів, тис. грн.
Вага показника	0,1	0,15	0,25	0,05	0,3	0,15

Таким чином, визначимо інтегральний показник ефективності діяльності АТ «Альфа-Банк», АТ «Укрсіббанк» та АТ «ОТП Банк» у 2024 р.:

для АТ «Альфа-Банк»:

$$0,1 \times 10 + 0,15 \times 2 + 0,25 \times 2 + 0,05 \times 5 + 0,3 \times 8 + 0,15 \times 3 = 4,9$$

для АТ «Укрсіббанк»:

$$0,1 \times 4 + 0,15 \times 10 + 0,25 \times 10 + 0,05 \times 4 + 0,3 \times 4 + 0,15 \times 10 = 7,3$$

для АТ «ОТП Банк»:

$$0,1 \times 5 + 0,15 \times 3 + 0,25 \times 3 + 0,05 \times 10 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 4 = 5,8$$

Даний показник ефективності діяльності банку має прямувати до 10. Таким чином, показники діяльності українського банку є значно нижчими за показники іноземних аналогів. Причиною цього є короткий період розвитку банку в порівнянні з вітчизняними банками.

Для більш повного порівняння результатів діяльності АТ «Укрсіббанк» з іншими банківськими установами проаналізуємо визначені банки за методом TOPSIS. Це метод багатокритеріального аналізу, який базується на концепції, що обрана альтернатива повинна мати найменшу відстань до ідеального рішення і найбільшу відстань до ідеального негативного рішення [1, с. 65]. Спершу визначимо обмеження, яким має відповідати кожний показник діяльності банку:

1. Кількість отриманих дозволів ≥ 70 шт.
2. Фінансування $\geq 0,5$ млн. дол.
3. Кількість реалізованих проектів ≥ 10 шт.
4. Кількість персоналу ≥ 100 осіб
5. Кількість інновацій у банківській діяльності ≥ 10 шт.
6. Реалізаційна вартість проектів ≥ 1 млн. дол.

Знову визначимо показники діяльності банків у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники діяльності досліджуваних банків

№	Критерій	АТ «Сенс-Банк»	АТ «Укрсіббанк»	АТ «ОТП Банк»	$\sqrt{\sum x^2}$
1	Кількість отриманих дозволів, шт.	64	98	275	298,87
2	Фінансування, млн. дол.	121	0,897	0,237	121,00
3	Кількість реалізованих проектів, шт.	1112	124	8	1118,92
4	Кількість персоналу, осіб	115	467	223	530,13
5	Кількість інновацій у банківській діяльності, шт.	4	16	13	21,00
6	Реалізаційна вартість проектів, млн. дол.	7,6	1,283	0,348	7,72

Після цього будемо нормалізовану матрицю рішень шляхом ділення кожного показника на відповідне значення в останній колонці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Нормалізована матриця рішень.

Критерій	АТ «Сенс-Банк»	АТ «Укрсіббанк»	АТ «ОТП Банк»
Кількість отриманих дозволів, шт.	0,21	0,33	0,92
Фінансування, млн. дол.	1,00	0,01	0,002
Кількість реалізованих проектів, шт.	0,99	0,0	0,01
Кількість персоналу, осіб	0,22	0,88	0,42
Кількість інновацій у банківській діяльності, шт.	0,19	0,76	0,62
Реалізаційна вартість проектів, млн. дол.	0,99	0,17	0,05

Вага кожного критерію представлена, визначена у попередньому методі, представлена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Ваги показників оцінювання банку

Показники	Кількість отриманих дозволів, шт.	Фінансування, тис. грн.	Кількість реалізованих проектів, шт.	Кількість персоналу, осіб	Кількість інновацій у банківській діяльності, шт.	Реалізаційна вартість проектів, тис. грн.
Вага показника	0,15	0,15	0,25	0,05	0,3	0,15

Домножимо матрицю на відповідні значення ваги кожного критерію та отримуємо зважену нормалізовану матрицю (табл. 2.16).

Визначимо ідеально позитивну (A+) та ідеально негативну (A-) альтернативи. Ідеально позитивна альтернатива – це такий банк, який має найвищі показники за кожним критерієм, а ідеально негативна альтернатива – банк, що має найнижчі [1, с. 67].

A+ (0,0920; 0,1500; 0,2485; 0,044; 0,2286; 0,1478)

A- (0,0214; 0,0003; 0,0018; 0,0108; 0,0571; 0,0068)

Таблиця 2.16 – Зважена нормалізована матриця

Критерій	АТ «Сенс-Банк»	АТ «Укрсіббанк»	АТ «ОТП Банк»
Кількість отриманих дозволів, шт.	0,0214	0,0328	0,0920
Фінансування, млн. дол.	0,1500	0,0011	0,0003
Кількість реалізованих проектів, шт.	0,2485	0,0277	0,0018
Кількість персоналу, осіб	0,0108	0,0440	0,0210
Кількість інновацій у банківській діяльності, шт.	0,0571	0,2286	0,1857
Реалізаційна вартість проектів, млн. дол.	0,1478	0,0249	0,0068

Розрахунки ступеня близькості від заданих альтернатив до ідеально позитивної альтернативи представимо в табл. 2.17. Вони розраховуються як квадрат різниці відповідного показника банку та значення ідеальної альтернативи за кожним критерієм.

Таблиця 2.17 – Ступінь близькості від заданих альтернатив до ідеально позитивної альтернативи

Критерій	АТ «Сенс-Банк»	АТ «Укрсіббанк»	АТ «ОТП Банк»
Кількість отриманих дозволів, шт.	0,005	0,004	0
Фінансування, млн. дол.	0	0,022	0,022
Кількість реалізованих проектів, шт.	0	0,049	0,061
Кількість персоналу, осіб	0,001	0	0,001
Кількість інновацій у банківській діяльності, шт.	0,029	0	0,002
Реалізаційна вартість проектів, млн. дол.	0	0,015	0,020
$\sqrt{\sum_{j=1}^l (u_{ij} - u_{jc})^2}$	0,188	0,299	0,325

Розраховуємо за аналогією ступінь близькості від заданих альтернатив до ідеально негативної альтернативи і представляємо в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Ступінь близькості від заданих альтернатив до ідеально негативної альтернативи

Критерій	АТ «Сенс-Банк»	АТ «Укрсіббанк»	АТ «ОТП Банк»
Кількість отриманих дозволів, шт.	0	0,0001	0,005
Фінансування, млн. дол.	0,022	0,000001	0
Кількість реалізованих проектів, шт.	0,061	0,0007	0
Кількість персоналу, осіб	0	0,0011	0,0001
Кількість інновацій у банківській діяльності, шт.	0	0,0294	0,017
Реалізаційна вартість проектів, млн. дол.	0,020	0,0003	0
$\sqrt{\sum_{j=1}^l (u_{ij} - u_{jc})^2}$	0,321	0,178	0,147

Розрахунки відносної близькості до ідеального рішення представлені в таблиці 2.19. Відносна близькість розраховується діленням ступень близькості від заданих альтернатив до ідеально негативної альтернативи на суму ступенів близькості альтернатив як до ідеально негативної, так і до ідеально позитивної [63].

Таблиця 2.19 – Розрахунки відносної близькості до ідеального рішення

Банк	Відносна близькість
АТ «Сенс-Банк»	0,6306
АТ «Укрсіббанк»	0,3731
АТ «ОТП Банк»	0,3114

Таким чином, оцінивши банки та проаналізувавши їх за методом TOPSIS, було визначено, що найкращою альтернативою серед досліджуваних

банків є АТ «Сенс-Банк». Зрозуміло, що даний банк має найменшу відстань до ідеального позитивного рішення та найбільшу відстань до ідеального негативного рішення. Що ж до АТ «ОТП Банк», то він знову має порівняно низькі показники розвитку, що свідчить про необхідність реформування його діяльності.

Таблиця 2.20- Основні зміни в маркетинговій стратегії та діяльності банку на прикладі АТ “Сенс-Банк”

Показник	До злиття (Укрсоцбанк)	Після злиття (Sense Bank)
Бренд	Укрсоцбанк	Sense Bank
Цільова аудиторія	Клієнти «Укрсоцбанку», традиційно орієнтовані на місцевий ринок	Залучення ширшої аудиторії з акцентом на молодь та бізнес-сегмент
Маркетингова стратегія	Переважно традиційні канали (ТБ, друковані видання)	Цифрові канали (соцмережі, контент-маркетинг) з акцентом на інновації
Ключові послуги	Класичні банківські послуги	Розширений спектр послуг: інтернет-банкінг, мобільний додаток, цифрові платежі
PR-стратегія	Локальна підтримка подій	Підтримка загальнонаціональних і соціально значущих проєктів (спорт, здоров'я)
Сувенірна продукція	Традиційна сувенірна продукція	Цифрові подарунки, брендovanі товари, інтеграція фірмового стилю
Сайт та онлайн-послуги	Обмежені можливості	Розширена функціональність, оптимізація під пошукові системи
Стимулювання збуту	Традиційні програми лояльності	Програми лояльності з кешбеком, цифровими бонусами для молоді
Позиціонування	Місцевий банк для широкого кола клієнтів	Інноваційний та соціально відповідальний банк, орієнтований на розвиток

Злиття «Укрсоцбанку» з Альфа-Банком і ребрендинг у Sense Bank значно змінили підхід до позиціонування та маркетингових стратегій банку. Основні зміни включають акцент на цифрові канали, розширення спектру послуг, орієнтацію на молодь і бізнес-сегмент, а також посилення присутності в соціально значущих проєктах. Впровадження інновацій у комунікаційних

каналах, таких як контент-маркетинг і соціальні мережі, дозволяє банку стати більш сучасним та привабливим для нових клієнтів. Розширення функціональності онлайн-послуг та оптимізація сайту під пошукові системи підвищують доступність послуг і зручність користування для клієнтів.

АТ «Укрсоцбанк» свого часу посідав значне місце на українському ринку банківських послуг. Завдяки стійким показникам активів, які забезпечували банку четверту позицію в рейтингу банків станом на 01.01.2019 року, «Укрсоцбанк» активно залучав клієнтів і утримував стабільну репутацію надійного фінансового інституту. Банк активно працював над підвищенням своєї конкурентоспроможності, інформуючи клієнтів про нові послуги, особливості обслуговування, а також дотримувався високих стандартів у фінансовій та корпоративній звітності. Банк докладав зусиль до того, щоб стати привабливим для різних категорій клієнтів, розширюючи мережу відділень і банкоматів. Однак, попри свою надійність та високу репутацію, банк стикався з певними обмеженнями в конкурентному середовищі, такими як невелика кількість банкоматів і необхідність покращення обслуговування клієнтів.

Поступово «Укрсоцбанк» почав втрачати позиції в рейтингах і опинився на десятій позиції серед інших досліджуваних банків, що свідчило про певні труднощі у підтримці конкурентоспроможності. АТ «Укрссіббанк» зараз посідає 9-те місце. Проте банк продовжував активно працювати над зміцненням своєї репутації шляхом покращення фінансової звітності та розширення спектру послуг. Важливим аспектом його роботи було інформування клієнтів через офіційний вебсайт, де банк регулярно оновлював новини, послуги та деталі роботи. Банк також прагнув зміцнити свої позиції на ринку через прозорість у корпоративному управлінні та налагодження стабільних ділових відносин з клієнтами. Утім, у жорсткому конкурентному середовищі це було недостатньо для досягнення бажаних показників, що призвело до рішення про інтеграцію з сильним гравцем ринку – Сенс-Банком.

Висновки за розділом 2

Злиття з Сенса-Банком стало важливим етапом у розвитку «Укрсоцбанку» та значно вплинуло на подальшу діяльність об'єднаного банку. Інтеграція активів «Укрсіббанку» дозволить зміцнити свої позиції на ринку та розширити клієнтську базу. Банк отримає високий кредитний рейтинг і статус надійного банку-агента від Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що дозволить йому здійснювати виплати вкладникам інших проблемних банків. Завдяки цьому, Укрсіббанк зарекомендує себе як стабільний фінансовий інститут, який здатний ефективно підтримувати своїх клієнтів та сприяти зростанню довіри до банківської системи загалом.

Завдяки злиттю «Укрсіббанк» отримає додаткові ресурси та конкурентні переваги, що дозволяють йому з оптимізмом дивитися у майбутнє. Продовжуючи роботу над впровадженням нових банківських продуктів, диверсифікацією послуг та розширенням мережі банкоматів, Укрсіббанк може зміцнити свої позиції на ринку та стати одним із провідних банків України. Таким чином, об'єднаний банк має всі шанси не лише утримувати лідируючі позиції, але й продовжувати розвиватися, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб своїх клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «УКРСІББАНК»

3.1 Основні чинники підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ "Укрсіббанк»

Інноваційна політика банку полягає у розробці шляхів і механізмів упровадження і використання інновацій у розробку та реалізацію сучасних продуктів і послуг з метою забезпечення прибутковості і підвищення ефективності банківської діяльності.

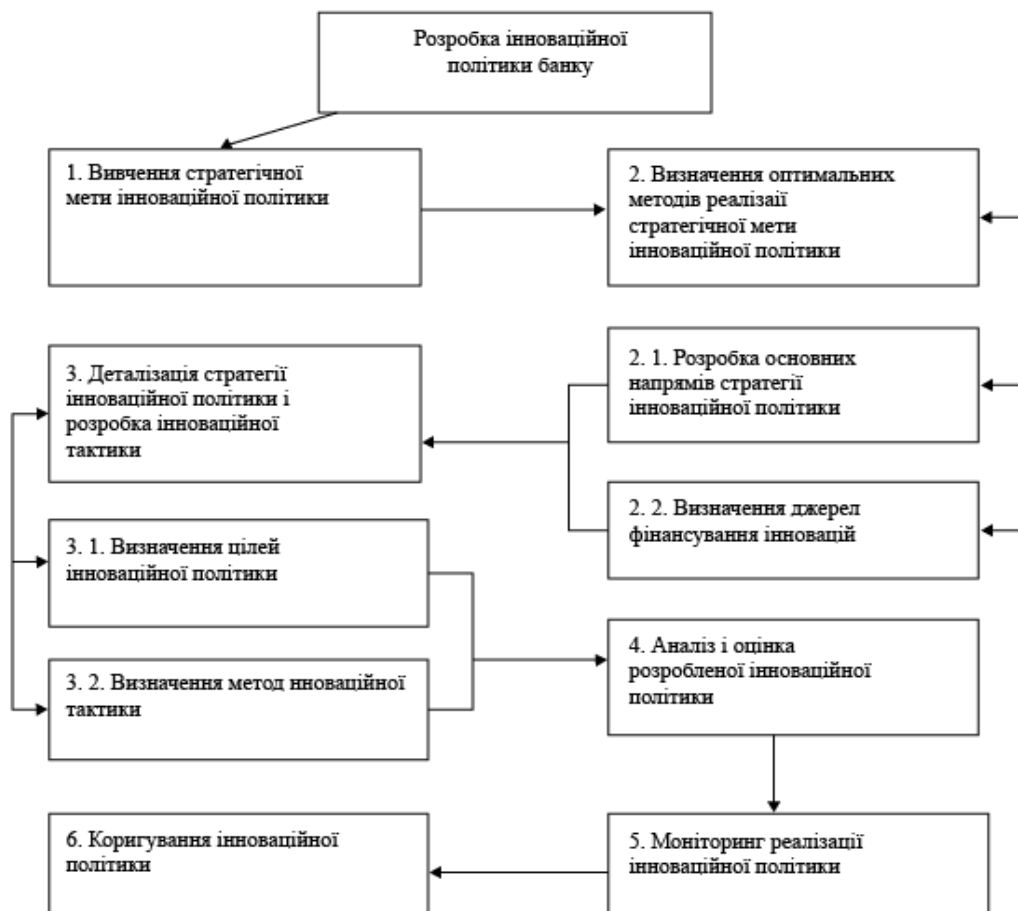


Рисунок 3.1 - Етапи розробки інноваційної політики банку

На рис. 3.1 представлено орієнтовні етапи розробки інноваційної політики для банківської установи. Дана структура була створена на основі загальних етапів інноваційної політики для підприємств, які розглядалися у першому розділі, а також враховує проблеми, виявлені у діяльності «Укрсіббанку» в другій частині магістерської дисертації.

Інноваційна діяльність є важливою складовою стратегії управління конкурентоспроможністю банку, залучення та утримання клієнтів в умовах високої конкуренції на сучасному банківському ринку. Орієнтація на впровадження нових технологічних рішень дозволяє банку не тільки залучати додатковий капітал, але й підвищувати свій імідж. Для «Укрсіббанку», важливим є забезпечення максимального задоволення потреб клієнтів. З огляду на це, клієнтська задоволеність стає ключовою метою інноваційної політики банку.

З огляду на стрімкий розвиток технологій і зміну поведінки клієнтів, для об'єднаного державного банку важливо адаптуватися до нових умов. Клієнти дедалі частіше обирають цифрові канали для взаємодії з банком, що вимагає від банку приділяти значну увагу впровадженню інновацій. Це дозволить банку конкурувати з технічно розвиненими учасниками ринку та забезпечувати ефективну роботу на всіх каналах комунікації.

Перед тим як розробляти заходи для вдосконалення інноваційної політики, доцільно оцінити позиції об'єднаного банку на тлі основних конкурентів на фінансово-кредитному ринку. Це дасть змогу визначити ключові напрямки для розвитку та посилення конкурентних переваг Укрсіббанку.

Перш ніж запропонувати заходи щодо вдосконалення інноваційної політики банку, необхідно провести оцінку позицій Укрсіббанку на фоні з головними його конкурентами на фінансово-кредитному ринку.

Таблиця 3.1 - Оцінка конкурентних позицій АТ «Укрсіббанк»

Показники	Компанії-конкуренти		
	«Укрсіббанк»	«ПУМБ»	«Райффайзен»
Оцінка іміджу банку	4	5	4
Оцінка рівня якості взаємодії з клієнтами, їх обслуговування	4	3	3
Оцінка рівня відсоткових ставок за кредитами фізичним особам	4	4	3
Оцінка обсягів асортименту запропонованих послуг	4	5	3
Наявність програм лояльності для постійних клієнтів	4	3	2
Інноваційна діяльність банку	3	5	3

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що, незважаючи на високу кількість клієнтів та зручні умови обслуговування, Укрсіббанк все ще використовує дещо застарілі методи надання послуг. Це свідчить про необхідність впровадження оновленої інноваційної політики для посилення конкурентних позицій банку. В сучасних умовах фінансово-кредитного ринку лише ті установи, які безперервно розширюють перелік послуг, знижують їхню собівартість і підвищують якість обслуговування, можуть ефективно конкурувати. Підвищення якості розрахунково-касових, депозитних та кредитних послуг, а також розширення спектра пропонованих послуг, дозволяють банку залучати нових клієнтів та зміцнювати свої позиції на ринку.

На основі вивчених етапів формування інноваційної політики було проведено детальне дослідження діяльності «Укрсіббанку». На першому етапі формування стратегічної мети інноваційної політики були розроблені ідеї, спрямовані на задоволення потенційних потреб клієнтів, що передбачало

відбір та пріоритизацію таких ідей. Під час збору ідей для потенційних інновацій виявлено декілька перспективних напрямів розвитку інноваційної діяльності банку.

Серед нових послуг, які мають потенціал для розвитку на фінансово-кредитному ринку України, варто виділити консалтингові та інформаційно-аналітичні послуги, а також розширення дистанційного банківського обслуговування. Інші послуги, такі як факторинг, лізинг та випуск власних цінних паперів, також можуть стати важливими елементами інноваційної стратегії управління конкурентоспроможністю банку, сприяючи розширенню спектра послуг та підвищенню їх конкурентоспроможності (рис. 3.2).

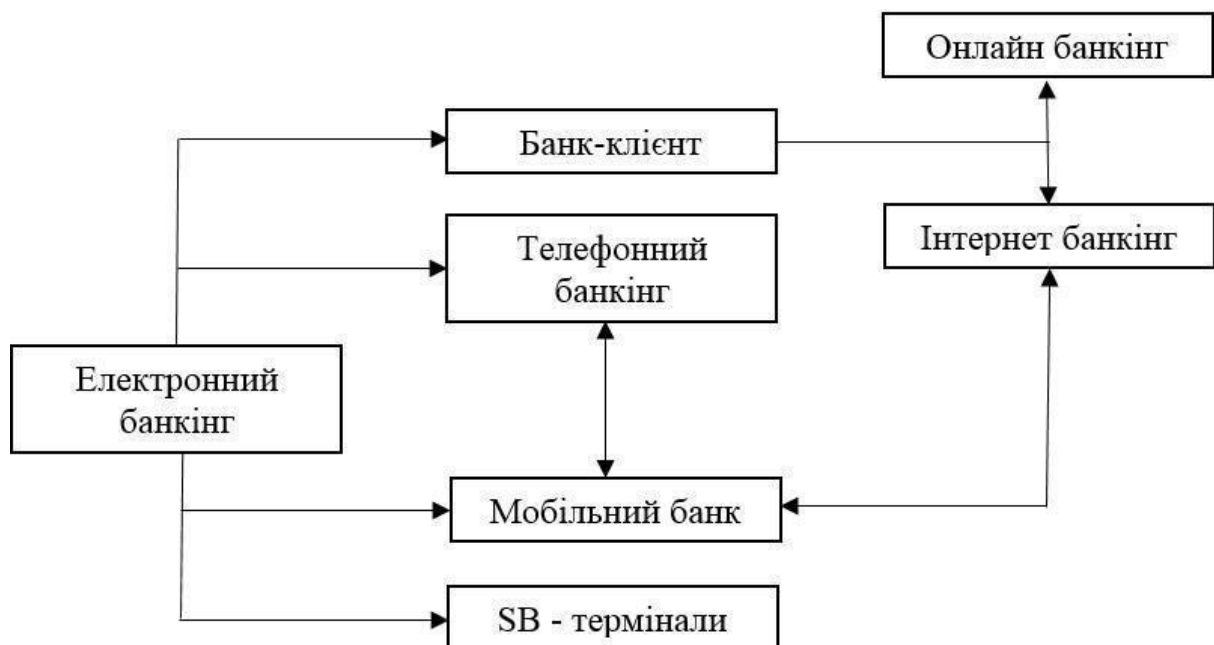


Рисунок 3.2 – Напрямки вдосконалення банківських інновацій

Пропозиції й структура послуг, що надаються банком повинні визначатися приростом валового продукту регіону, темпами росту обсягів товарного виробництва, інвестиційної активності суб'єктів господарювання, динамікою основних доходів населення регіону й іншими соціальними та економічними показниками регіонального розвитку, які прямо чи опосередковано пов'язані з банківською сферою.

Під час визначення основних напрямів стратегії інноваційної політики, було встановлено, що одним із варіантів удосконалення інноваційної політики саме банку є його дистанційне обслуговування. Наразі дистанційне банківське обслуговування – це найбільш прогресуючий сервіс в даній області. Протягом останніх років ця сфера послуг зазнала значного розвитку. Дистанційне банківське обслуговування – це технологія надання банківських послуг, яка надається клієнтам для їх дистанційного збору розпоряджень і задач (тобто без відвідуваннями останніми банківського офісу), найчастіше використовуючи комп'ютерну мережу. E-banking включає в себе надання роздрібною банківської продукції й послуг, використовуючи банківські канали, й чималий обсяг банківських платежів застосовуючи електронну мережу. Обираючи банк, все більше користувачів вивчають не лише обсяги відсоткових ставок чи особливі умови кредитування, а й розглядають питання безпеки й зручності використання банку. Майже кожен із зареєстрованих банків України, в тому чи іншому виді, має систему дистанційного банківського обслуговування: одні застосовують систему лише для співпраці з юридичними особами, інші – надають послуги й фізичним особам.

АТ “Укрсіббанк”, прагне забезпечити зростання клієнтської бази та підвищення прибутковості, а для цього необхідно надавати клієнтам можливість доступу до послуг у будь-який час та з будь-якої точки світу. Такий рівень доступності та присутності може забезпечити впровадження системи дистанційного банківського обслуговування (ДБО), що дозволить банку значно зміцнити свої позиції на ринку. З урахуванням змін у соціально-економічному середовищі за останні роки, потреба в такій системі стає очевидною, оскільки банки все більше інтегруються в цифрове середовище, реагуючи на потреби суспільства, прагнучи до автоматизації процесів та стикаючись із зростанням конкуренції у фінансовому секторі.

Сучасні умови ведення банківського бізнесу значно змінилися під впливом інформаційних технологій, які радикально змінюють методи ведення бізнесу, форми комунікації з клієнтами та канали розповсюдження

банківських послуг. Запровадження ДБО стає не просто опцією, а важливим елементом, що дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними, задовольняти потреби клієнтів у зручності та швидкості обслуговування. Для об'єднаного банку це є стратегічним кроком, спрямованим на зміцнення ринкових позицій і надання сучасного рівня обслуговування, що відповідає очікуванням клієнтів у діджиталізованому світі.

Таким чином, система дистанційного банківського обслуговування є ефективною та зручною формою взаємодії банку з клієнтами, яка сприяє досягненню конкурентних переваг завдяки забезпеченню доступності, швидкості та високої якості обслуговування. Ця система допоможе Сенс-Банку, інтегрованому з «Укрсіббанком», не лише утримувати лідерські позиції на фінансовому ринку, а й розвиватися, відповідаючи на виклики сучасності та забезпечуючи максимальне задоволення потреб своїх клієнтів.

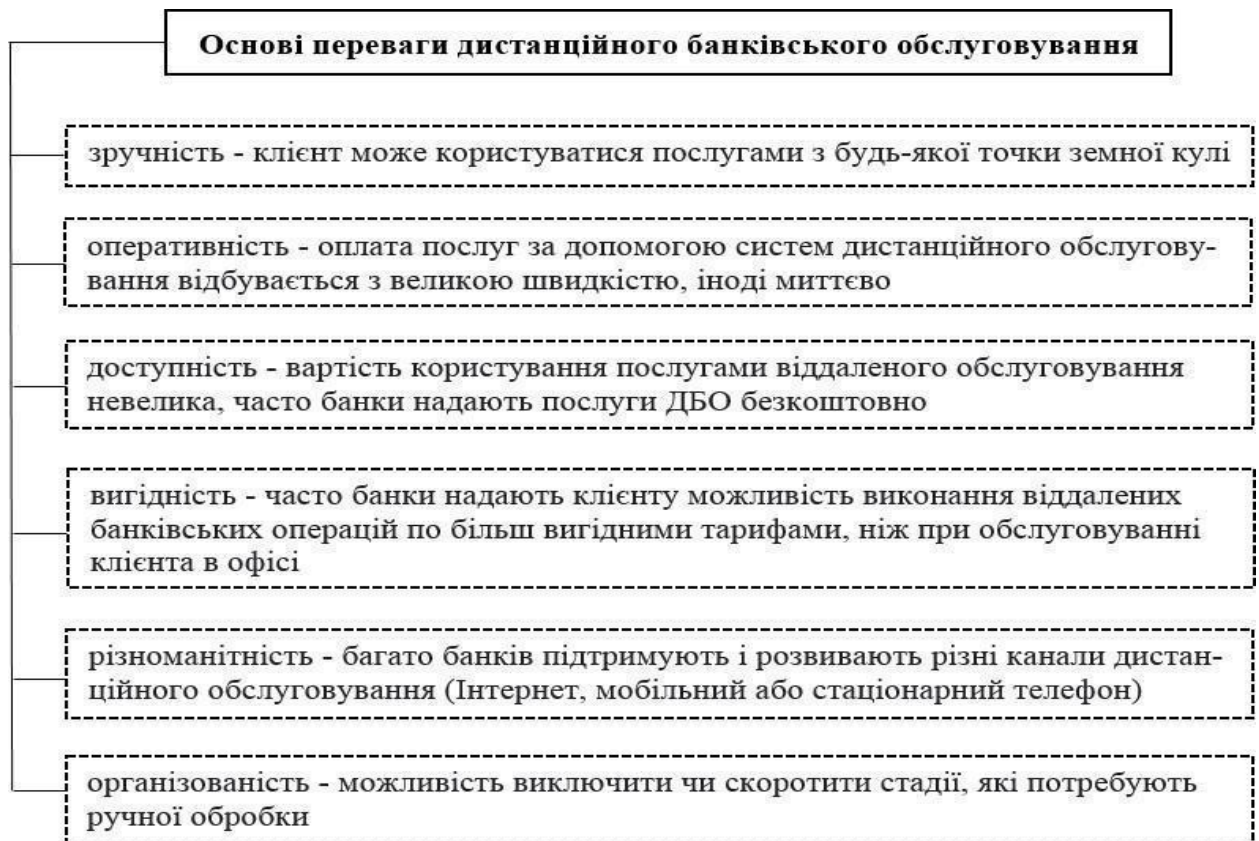


Рисунок 3.3- Переваги системи ДБО

Отже, наступним етапом підвищення інноваційної політики для банку стане формування заходів (рис.3.4), за допомогою яких будуть досягнуті необхідні нам результати.

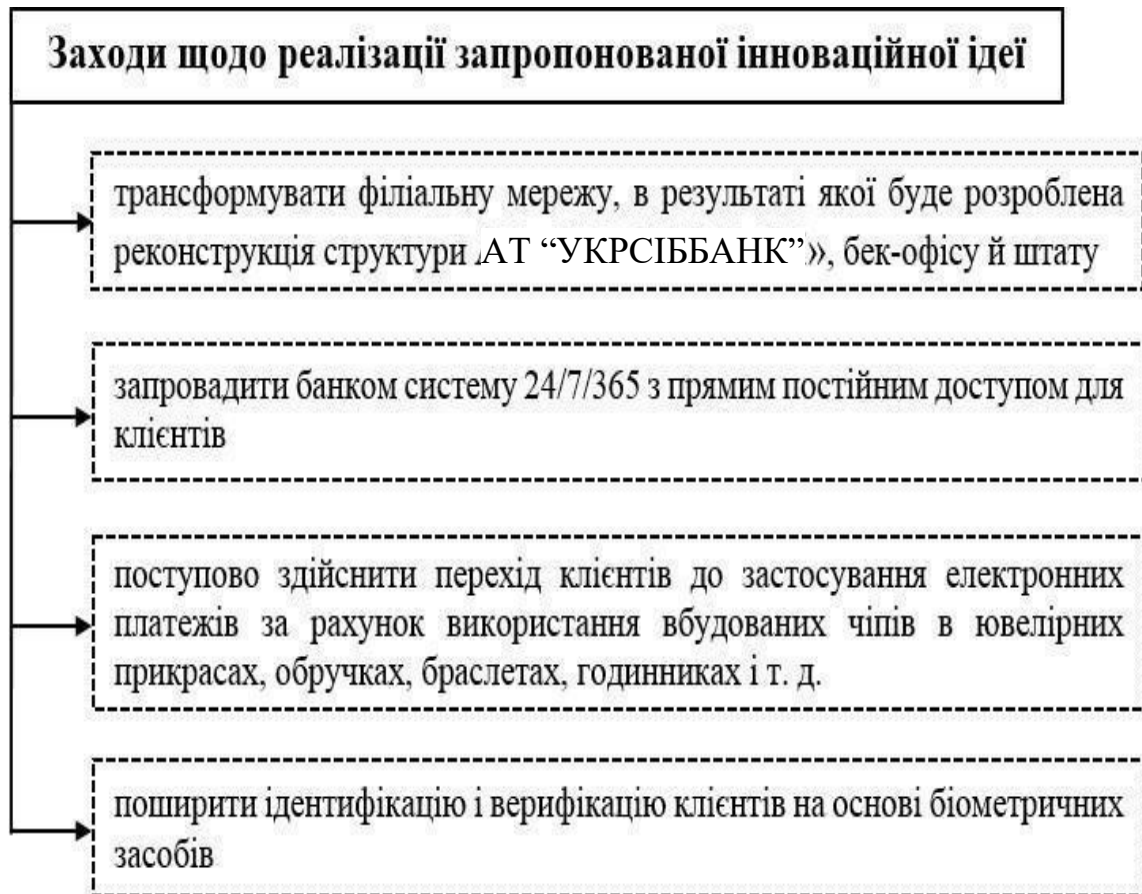


Рисунок 3.4 - Основні кроки для реалізації запропонованої системи ДБО

Впровадження нової інноваційної політики на підприємстві неможливе без підготовки співробітників банку, яких необхідно ознайомити з інструкціями, навчити працювати в нових програмних продуктах, налаштувати нові прийоми роботи з клієнтурою. Продумана інноваційна політика та досконалі бізнес-процеси можуть не забезпечити компанію потрібними результатами, якщо ця політика реалізується не кваліфікованими співробітниками, адже ефективність реалізації банківських продуктів та послуг здійснюється саме під час обслуговування клієнтури.

Щоб запобігти можливим помилкам, перевірити ефективність впровадженої системи, необхідно протестувати новий банківський продукт. В цьому тестуванні повинні взяти участь кожен з підрозділів банку, що здійснює операції з формування продукту чи послуги.

Щодо системи дистанційного банківського обслуговування клієнтів доцільно буде виділити три головні зони потенційних ризиків:

Першим ризиком є можливі порушення в програмних процесах, процесах передачі та обробки даних. До цих ризиків доцільно віднести перехоплення приватних даних, шахрайство зі сторони клієнтів та співробітників банку. Також, можуть траплятись програмні збої, зумовлені слабким апаратно-програмним комплексом чи цілеспрямованими атаками на сайт банку.

Впровадження системи дистанційного банківського обслуговування (ДБО) в “Укрсіббанк”, супроводжується важливими операційними ризиками, на які слід звернути особливу увагу для забезпечення стабільного функціонування нової системи. Перший з таких ризиків пов’язаний із залученням сторонніх організацій, які допомагають банку у розробці та підтримці прикладного програмного забезпечення для системи ДБО. Це може створити залежність банку від діяльності партнерів, адже рівень надання послуг, їхня якість та швидкість обслуговування можуть визначатися не лише внутрішніми процесами банку, а й зовнішніми факторами, на які банк має обмежений вплив. Така залежність може стати критичною, якщо партнери не забезпечуватимуть належного рівня технічного супроводу чи кваліфікованої підтримки. Саме тому банк має обирати партнерів, які володіють високим рівнем компетенцій та мають достатній досвід у сфері фінансово-кредитних послуг. Партнери мають розуміти специфіку банківської діяльності та забезпечувати стабільність роботи програмного забезпечення, що сприятиме зниженню ризиків, пов’язаних із залежністю від зовнішніх постачальників послуг.

Другий важливий операційний ризик стосується підвищених вимог до персоналу банку під час впровадження ДБО. З появою нових, складніших технологій, що впроваджуються в процес обслуговування, виникають додаткові вимоги до навичок і компетенцій працівників. Банк стикається з необхідністю навчати персонал ефективно користуватися інноваційною системою, забезпечуючи належний рівень обслуговування клієнтів. Якщо працівники не володітимуть необхідними навичками, це може призвести до труднощів як у процесі взаємодії з клієнтами, так і під час виконання банківських операцій. Таким чином, банк повинен забезпечити відповідну підготовку персоналу, зокрема шляхом проведення навчальних тренінгів, семінарів та практичних занять. Це дозволить мінімізувати можливі ускладнення та підвищити загальний рівень обслуговування клієнтів, що стане важливим фактором у досягненні успіху нової системи.

Впровадження автоматизованої системи ДБО може стати стратегічною перевагою для Укрсіббанку для управління конкурентоспроможністю, дозволяючи не тільки ефективно обслуговувати постійних клієнтів, а й залучати нових завдяки високій швидкості, доступності та високій якості наданих послуг. ДБО надає можливість оперативного управління різною інформацією, полегшує процеси обліку та дозволяє банку робити прогнози, що є важливими для прийняття ефективних управлінських рішень. Крім того, зменшується навантаження на співробітників, адже частина операцій може бути виконана автоматично. Це дозволяє перенаправити ресурси на більш складні та стратегічно важливі завдання, тим самим підвищуючи загальну ефективність роботи банку. У сучасних умовах, зокрема під час війни, дистанційне обслуговування клієнтів стало необхідністю для забезпечення безпеки та зручності обслуговування. Впровадження ДБО дозволяє банку підтримувати зацікавленість споживачів у банківських послугах навіть у складних обставинах, коли традиційні форми обслуговування можуть бути обмежені.

Ключовим етапом успішного впровадження ДБО є розробка ефективної маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю банку. Маркетингове забезпечення допоможе не тільки інформувати клієнтів про нову послугу, але й формувати у них позитивне враження про її зручність і переваги. Важливо розпочати маркетингові дослідження на етапі формування цілей та ідей, щоб правильно визначити конкурентні переваги системи ДБО та підготуватися до реалізації рекламної кампанії. Ефективна рекламна кампанія дозволить потенційним клієнтам ознайомитися з головними перевагами нового сервісу, відчутти його користь і викликати бажання використовувати ДБО як основний канал взаємодії з банком. У процесі просування особливий акцент варто робити на доступність і зручність системи, адже ці фактори є ключовими для залучення нових клієнтів.

Зважаючи на концепцію ДБО та основні етапи її реалізації, доцільно розробити комплекс маркетингових заходів, спрямованих на підтримку та розвиток інноваційної політики банку. На етапі розробки маркетингових заходів необхідно планувати шляхи поширення інформації про новий продукт як для існуючих, так і для потенційних клієнтів банку. Серед каналів комунікації варто обрати ті, що дозволяють ефективно донести інформацію про переваги нововведення, залучаючи широку аудиторію.

3.2 Підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Укрсіббанк»

Пропонуємо акціонерному товариству «Укрсіббанк», систему маркетингових заходів, що спрямована на підвищення обізнаності клієнтів про банківські продукти та їхню зацікавленість у них. Головною метою даних заходів є збільшення обсягів продажів банківських послуг на ринку фінансово-кредитних установ. Це дозволить банку зміцнити свої позиції на ринку,

залучити нових клієнтів і утримати наявних, забезпечуючи їм унікальні та корисні фінансові рішення. Підвищення інформованості клієнтів є важливим інструментом для досягнення цих цілей, оскільки тільки проінформований споживач може оцінити переваги та можливості, які пропонує банк.

Розробка маркетингових заходів має на меті досягнення середньоринкових або навіть вищих показників, що дозволить банку ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку. У сучасному конкурентному середовищі важливо, щоб пропозиції банку мали більшу цінність для клієнтів у порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів. Це може включати покращене обслуговування, гнучкі умови використання послуг, а також інноваційні продукти, які відповідають потребам різних сегментів клієнтів. Основна мета маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю для АТ «Укрсіббанк» полягає в тому, щоб розробити таку модель взаємодії з ринком, яка дозволить банку контролювати вплив зовнішніх факторів. Це забезпечить можливість швидко реагувати на зміни в поведінці клієнтів, фінансових тенденціях і технологічних нововведеннях, що надзвичайно важливо для довгострокового успіху.

На рис. 3.5 представлено систему маркетингових заходів, які спрямовані на підвищення рівня обізнаності клієнтів щодо банківських продуктів, що пропонуються АТ «Укрсіббанк». До цих заходів можуть входити рекламні кампанії, які інформують клієнтів про переваги конкретних послуг, створення спеціальних акцій та бонусних програм для заохочення нових користувачів, а також використання цифрових каналів для просування послуг банку. Завдяки такій системі заходів банк зможе активно комунікувати з клієнтами, залучати їх до користування послугами та створювати позитивний імідж на ринку.

Впровадження ефективної системи маркетингових заходів дозволить не лише підвищити рівень впізнаваності банківських продуктів серед широкої аудиторії, але й значно зміцнити довіру клієнтів до банку. Завдяки регулярному інформуванню про нові послуги, вигідні умови та спеціальні пропозиції, а також завдяки постійній комунікації з клієнтами, банк зможе

забезпечити формування довгострокових, стабільних і довірчих відносин з ними. Постійний зв'язок з клієнтами дозволить банку глибше зрозуміти їхні потреби, а отже, більш ефективно адаптувати свої продукти і послуги до вимог ринку та побажань клієнтів.

Такий підхід також дасть змогу банку виділитися на фоні конкурентів, створюючи унікальні цінні пропозиції та пропонуючи споживачам більш вигідні умови, що зможе залучити нових клієнтів і втримати наявних. Крім того, чітка і зрозуміла маркетингова комунікація сприятиме формуванню позитивного іміджу банку, що стане основою для подальшого розвитку та посилення ринкових позицій. В умовах зростаючої конкуренції на фінансовому ринку, такий акцент на довіру та цінність для клієнтів може стати ключовим фактором успіху для банку в довгостроковій перспективі.

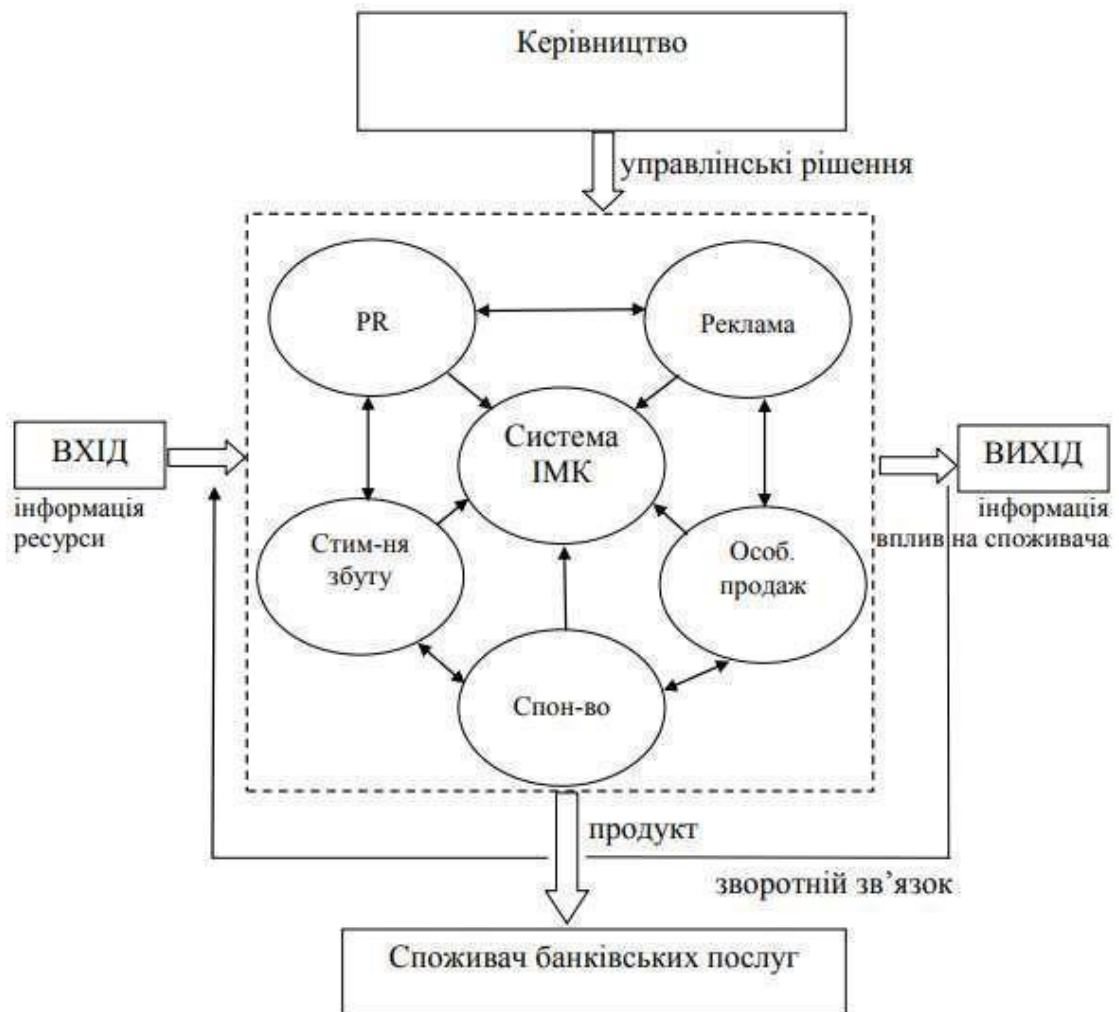


Рисунок 3.5 - Система маркетингових заходів АТ «Укрсіббанк»

АТ «Укрсіббанк» необхідно адаптувати свою маркетингову стратегію управління конкурентоспроможністю банку до нових реалій і нової ідентичності бренду. Основні складові маркетингових заходів тепер включають рекламу, стимулювання збуту, особистий продаж, PR і спонсорство. Всі ці елементи повинні інтегровано працювати разом для досягнення синергічного ефекту в комунікаціях із клієнтами.

Система маркетингових заходів розпочинається з інформації про банк, його продукти та послуги, а на виході генерує зворотний зв'язок від клієнтів, що дозволяє оцінити ефективність заходів. Управлінські рішення вищого керівництва є важливими для успішного функціонування цієї системи, адже вони визначають напрями та пріоритети маркетингової діяльності. Бюджет маркетингових заходів розподіляється на рекламу в традиційних медіа та на цифрових платформах, а також на стимулювання збуту, PR і інші активності.

Реклама, як і раніше, залишається одним із найважливіших інструментів у просуванні бренду. Використання багатоканального підходу, що поєднує телебачення, друковані медіа та інтернет, дозволяє максимально охопити цільову аудиторію. Наприклад, короткі відеоролики на телебаченні можуть транслюватися під час рекламних пауз для залучення широкої аудиторії. Рекламні оголошення в бізнес-форумах і каналах стануть джерелом інформації для ділової аудиторії. Для посилення асоціації з брендом варто більше використовувати фірмовий колір, зелений, щоб закріпити його у свідомості клієнтів як символ Укрсіббанку.

Інтернет-реклама є особливо ефективною для залучення молоді аудиторії, яка активно використовує цифрові технології. Банерна реклама та таргетовані оголошення у соціальних мережах стануть ефективними інструментами для залучення нових клієнтів. Окрім цього, друковану рекламу варто розміщувати у відділеннях банку, а за домовленістю – у клієнтських офісах партнерів, що додатково підвищить охоплення аудиторії.

Стимулювання збуту допоможе привернути увагу до нових банківських продуктів і послуг, а також утримати лояльних клієнтів. Наприклад, банк може

запропонувати знижки певним категоріям клієнтів, таким як студенти чи пенсіонери, або організувати акції до національних свят. Ці заходи також допоможуть знизити сезонні коливання збуту та підтримувати позитивний імідж бренду.

PR-заходи можуть включати публікації в бізнес-виданнях та інтерв'ю з представниками банку, що підвищить довіру до бренду та розповість про його конкурентні переваги. Співпраця з радіоканалами та участь у соціально значущих заходах сприятимуть побудові позитивного іміджу. Наприклад, участь у спеціалізованих програмах або партнерство з популярними подіями дозволить банку донести інформацію до широкої аудиторії, не викликаючи у споживачів відчуття нав'язливості.

Ребрендинг та адаптація маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю Укрсіббанку дозволять банку ефективно просувати свої продукти та послуги на сучасному ринку, залучаючи нових клієнтів та утримуючи лояльних.

Орієнтовані витрати на основні маркетингові заходи для просування нового продукту на ринку для Укрсіббанку наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет маркетингу просування системи дистанційного банківського обслуговування для Укрсіббанку на 2025-2026 рр. у т.грн.

Непрямі витрати	2025	2026	Разом
Реклама в засобах масової інформації та радіо	600	700	1300
Реклама на ТВ	730	750	1480
Реклама в бізнес-журналах	500	600	1100
Засоби SMM-маркетингу	1000	1200	2200
PR-заходи	500	500	1000
Флаєри та листівки	200	200	400
Разом	3530	3950	7480

Проаналізуємо кожну складову системи маркетингових заходів АТ «Укрсіббанк».

Реклама займає важливе місце під час ефективного функціонування усіх маркетингових заходів. Реклама охоплює увагу чималої аудиторії глядачів та слухачів, до того ж витрати на одного потенційного клієнта порівняно низькі. На сучасному етапі розвитку АТ «Укрсіббанк» не має чітко продуманої рекламної кампанії. Отже, варто встановити рекламні зв'язки в різних сферах, наприклад, ЗМІ, телебаченні, радіо і т. д. АТ «Укрсіббанк» для інформування аудиторії на телебаченні можна використовувати коротку рекламу, яка йтиме в перервах між телепередачами. В кінці рекламного ролику на екрані повинен бути розташований слоган банку «Укрсіббанк» – банк для світу, що змінюється». Також, щомісячно пропонується банку розміщувати власні рекламні оголошення в газетах і бізнес-журналах.

«Зелений» колір став фірмовим кольором Укрсіббанк і є важливою складовою його бренду, тож варто приділити йому особливу увагу у всіх маркетингових матеріалах. Це допоможе закріпити зелений колір у підсвідомості споживачів як символ банку, викликаючи асоціацію з надійністю та інноваціями.

Реклама в бізнес-каналах, форумах і журналах є зручною для банківського сектору, оскільки дозволяє не лише публікувати оголошення стандартного формату, а й розміщувати інтерв'ю з представниками банку, що підсилює довіру до бренду. Канцелярські товари та побутові предмети з логотипом банку також можуть використовуватися як сувенірна продукція для популяризації бренду.

Для креативної реклами банк може використовувати брендovanі транспортні засоби, наприклад, маршрутні таксі з фірмовим стилем Укрсіббанку (логотипом і слоганом), щоб підвищити впізнаваність серед широкої аудиторії. Крім того, розміщення реклами на підприємницьких радіоканалах, таких як «Бізнес-радіо», дозволить охопити цільову аудиторію. Важливо встановити партнерські стосунки з редакторами, щоб представники банку могли розповідати про переваги своїх продуктів і плани розвитку банку. Такі програми мають високу ефективність, оскільки подаються не в явному

рекламному форматі, і потенційні клієнти сприймають інформацію як поради від експертів.

Інтернет-реклама також є важливим елементом маркетингової стратегії для управління конкурентоспроможністю банку. Банк може активно використовувати веб-банери з посиланнями на офіційну сторінку, щоб залучати нових клієнтів через цифрові платформи. Друковані рекламні матеріали бажано розміщувати у відділеннях банку та клієнтських офісах партнерів. Листівки з інформацією про послуги, продукти та контактні дані банку сприятимуть інформуванню та залученню нових клієнтів.

Стимулювання збуту банківських послуг та продуктів є ще одним ефективним інструментом у системі маркетингових заходів. Такі акції можуть бути спрямовані на привернення уваги до нових банківських продуктів, зниження сезонних коливань попиту та формування позитивного іміджу банку. Наприклад, можна пропонувати знижки для певних категорій клієнтів, таких як студенти і пенсіонери, або організовувати акції до свят чи на честь дня заснування банку. Це допоможе посилити лояльність клієнтів і привернути нову аудиторію.

Вигідніші умови надання тих або інших банківських пропозицій чи послуг залучають додаткову увагу до даної новинки з боку потенційних клієнтів (табл.3.3).

Окрім традиційних методів стимулювання збуту «Укрсіббанку» варто розглянути можливість впровадження активних промоційних стратегій управління конкурентоспроможністю банку, які зазвичай використовуються в роздрібній торгівлі, ресторанах та салонах краси. Знижки, спеціальні пропозиції та акції здатні привернути увагу нових клієнтів і збільшити обсяг продажів банківських послуг. Такі заходи дозволять розширити клієнтську базу та закріпити лояльність існуючих клієнтів.

Таблиця 3.3 - Розіграші, які можна використовувати для стимулювання збуту АТ «Укрсіббанк»

Банківський продукт	Період	Зміст
Пластикова картка	з 01.04.2025 по 31.05.2023	Відкривши карту «Gold» у вказаний період, клієнт автоматично попадає в список учасників розіграшів призів, найбільший з них – це поїздка на карпатський курорт на 10 днів
Депозит «Призовий»	до 01.08.2025	Оформивши депозит «Призовий», клієнт автоматично стає учасником розіграшу подарунків. Клієнти стають учасниками розіграшів побутової техніки
Депозит «Для себе»	кожен місяць	Оформивши даний депозит, клієнт стає учасником будь-якої послуги в салон краси «Принцеса»
Банківські дорогоцінні метали	Новорічні свята, 8 березня	Купивши дорогоцінні метали в зазначений термін, клієнт отримує знижку до 10% від ціни

Основною метою маркетингової кампанії банку є переконання потенційних клієнтів у надійності та вигідності співпраці з банком. Для цього важливо підвищити обізнаність аудиторії про банк, його послуги та ключові переваги. PR-програми можуть сприяти підвищенню інформованості про добродійну діяльність банку, запуск нових продуктів або послуг, підкреслюючи суспільну користь його діяльності. Щоб досягти цього, банк може використовувати корпоративну рекламу, наприклад, короткі ролики на телебаченні, які доносять основні переваги банківських продуктів.

Благодійність та спонсорство повинні бути зосереджені на ключових сферах, таких як спорт, мистецтво та охорона здоров'я. Сьогодні спонсорування різноманітних заходів, зокрема спортивних матчів та соціальних подій, є дієвим інструментом підвищення обізнаності про бренд банку. Такі події нерідко висвітлюються в ЗМІ та знаходять відгук у житті

клієнтів, що розширює охоплення цільової аудиторії. Важливо підтримувати соціально значущі події, наприклад, спортивні турніри, благодійні заходи для лікарень або дитячих будинків.

Спонсорство дозволяє банку посилити впізнаваність серед цільових сегментів ринку, формуючи стійкий зв'язок із громадськістю. Укрсіббанк має приділяти особливу увагу методам персонального продажу, особливо у спілкуванні з існуючими або потенційними клієнтами. Це особливо важливо для VIP-клієнтів і корпоративних клієнтів, де персональний підхід допомагає встановити довготривалі та взаємовигідні відносини. Інвестування в підготовку персоналу, регулярне навчання та тестування забезпечать високий рівень обслуговування.

Аналіз маркетингової діяльності банку показує, що стратегія для підвищення рівня конкурентоспроможності банку досить ефективна, але потребує вдосконалення у напрямку підвищення інформованості споживачів. Розширення спектру послуг дозволяє банку утримувати лідерські позиції на ринку, але важливо більше уваги приділяти рекламі та комунікації з громадськістю для популяризації нових продуктів. Наприклад, для кожної нової послуги (овердрафт, факторинг, мобільний банкінг, робота з дорогоцінними металами) варто проводити окремі рекламні кампанії, що включають рекламу на телебаченні, короткі оголошення на радіо або публікації в друкованих виданнях.

Головним завданням таких заходів є оцінка розуміння цільовою аудиторією основних переваг нової пропозиції банку. Щоб оцінити ефективність рекламних кампаній, банк може проводити опитування, тести та інші методи зворотного зв'язку, що дозволить визначити рівень сприйняття аудиторією рекламного повідомлення та вдосконалити стратегії комунікації (рис. 3.6).

Встановлені проблеми варто враховувати під час подальшого запуску рекламної компанії АТ «Укрсіббанк».

Основний акцент під час проштовхування банківських послуг компанії варто приділяти рекламі та зв'язкам з громадськістю. Буде доцільно долучити до власного асортименту банківських послуг – онлайн-семінари для студентів економічних спеціальностей. На цих лекціях студенти можуть ознайомитись з принципами роботи «Укрсіббанку», з подальшим екзаменаційним оцінюванням, за результатами якого кращі студенти автоматично будуть запрошені на роботу в компанію. У зв'язку з тим, що даний маркетинговий захід націлений на студентів віком від 19 до 23 років, то інструментом маркетингових комунікацій стане реклама соцмережах. Таким чином банк отримає кваліфікованих співробітників, створивши собі образ соціальновідповідального підприємства.

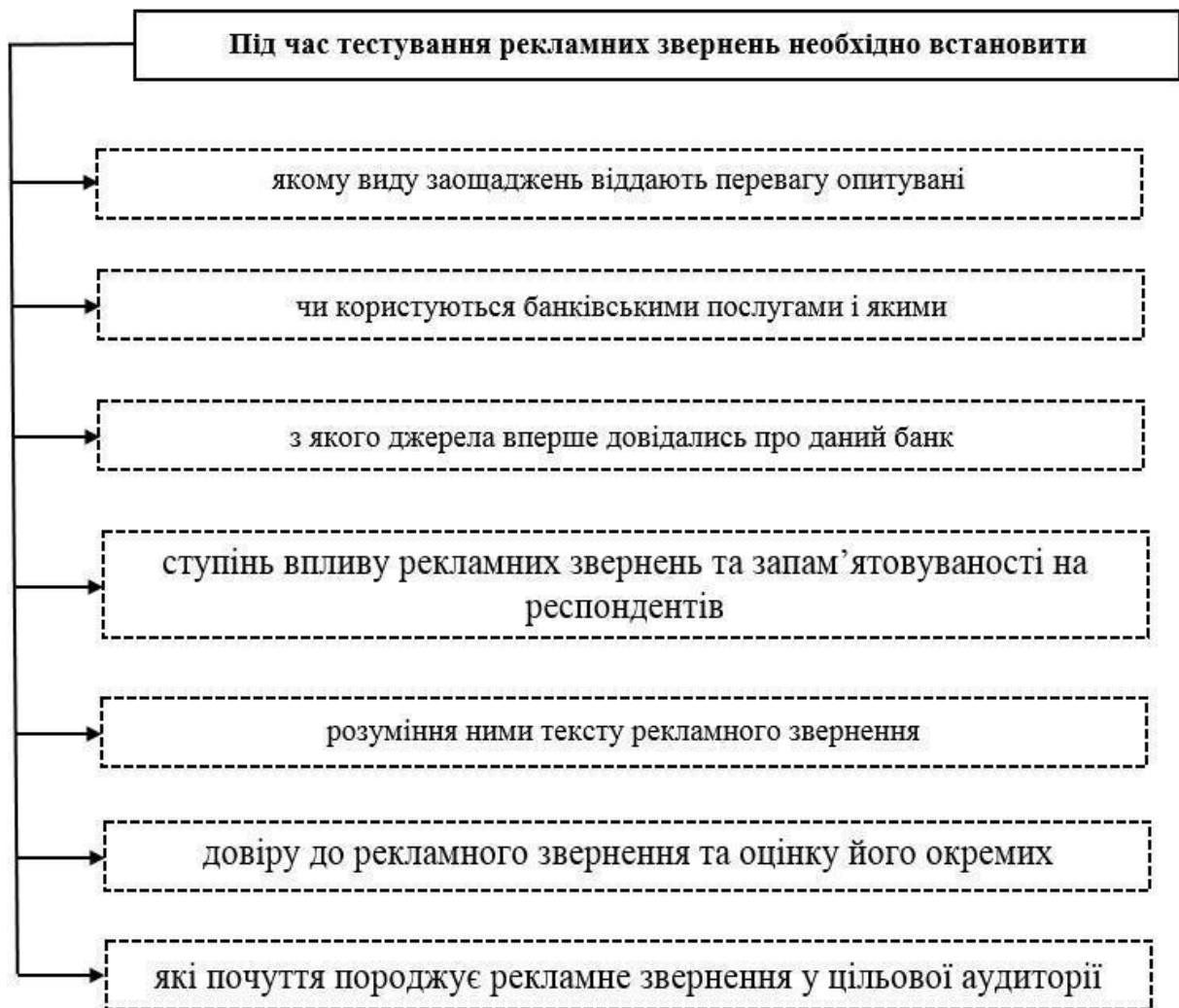


Рисунок 3.6 – Цілі проведення післярекламного тестування

Підвищення продажів існуючим клієнтам можна досягти, здійснюючи перехресні продажі додаткових послуг. Саме платіжне карти можуть слугувати прекрасним інструментом для перехресного продажу, оскільки разом з картковими банківськими продуктами організація може запропонувати різноманітний спектр послуг, наприклад – кредитні пропозиції,

СМС-обслуговування, інтернет-банкінг, депозитні послуги, страхування і т. д. Вище перераховані послуги – не обов'язкові, проте розширюють функціональність картки, тим самим покращуючи зручність користування нею. Поширення даних послуг дозволить АТ «Укрсіббанк» збільшити власні комісійні доходи.

І наостанок, сьогодні велика кількість споживачів, в тому числі, споживачів банківських послуг, спершу намагається отримати про банківські пропозиції через Інтернет, використовуючи пошукові системи, такі як: Гугл, Яндекс й інші. На запит користувача пошукова системи видає веб-сторінки з необхідною інформацією. Як свідчить статистика, у 85% випадків користувач переходить лише на перші 3-4 сторінки із запропонованих пошукачем. Згідно з цими даними АТ «Укрсіббанк» необхідно провести заходи щодо просування сайту банку на перші позиції в пошуку.

Таким заходом є оптимізація сайту під пошукову систему. Цей маркетинговий хід є надзвичайно ефективним і малозатратним, дозволяючи підвищити кількість відвідувань сайту, відповідно й рівень інформованості клієнтів. Ціллю відділу маркетингу банку є вживання заходів, щоб під час вводу споживачем «банк», «кредит», «депозит», «оплатити по реквізітам», «поповнити рахунок» і т. д., йому пропонувало офіційний сайт АТ «Укрсіббанк». До пошукового просування банківського сайту можна віднести й реєстрацію установи у тематичних веб-каталогах, що дозволяє збільшити чисельність відвідувачів.

Разом з пошуковим просуванням банку доцільно використовувати і контекстну рекламу. Діючи вибірково, реклама відображається відвідувачам сайту, пошуки яких тісно чи опосередковано перетинаються з тематикою

рекламованої продукції, тим самим спонукає користувачів відгукнутися на неї [46].

Отже, на основі запропонованої системи маркетингових заходів на підприємстві, яка складається з реклами, стимулювання збуту, особистих продаж, PR-кампанії та спонсорства, запропоновано ефективні дії щодо кожного перерахованого елементу. Дані заходи дозволять підвищити рівень інноваційної політики організації, отримавши необхідні результати. Варто ретельніше вивчати потреби клієнтів, тісно співпрацюючи з ними. Треба враховувати конкурентну ситуацію на ринку, фіксуючи зміни у фінансово-кредитному середовищі; більше концентрувати увагу на маркетинговій стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності банку впровадження послуг банку, зокрема рекламі й зв'язків із суспільством; проводити успішну роботу відносно сегментації клієнтів банку, надаючи кожному із сегментів універсальні заходи поширення банківських послуг; збільшити число рекламних звернень на ТВ і радіо, що донесе банківську інформацію до кожної з категорій споживачів; запровадити ряд стимулюючих заходів для клієнтів та вдосконалити мотиваційну політику співробітникам банку, щоб останні були зацікавлені в кращому обслуговуванні клієнтів АТ «Укрсіббанк» .

У результаті проведеного дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності банківських послуг АТ «Укрсіббанк» було виявлено кілька важливих стратегічних напрямів, здатних не лише зміцнити позиції банку на ринку фінансово-кредитних послуг України, але й забезпечити підвищення лояльності клієнтів та розширення їхньої бази. Після злиття з Державою, «Укрсіббанк» отримає можливість використовувати ресурси, технології та досвід об'єднаної банківської установи, що відкриває нові перспективи для вдосконалення якості обслуговування і створення інноваційних продуктів.

Однією з ключових рекомендацій є впровадження системи дистанційного банківського обслуговування (ДБО), що дозволить Укрсіббанку, відповідати сучасним потребам клієнтів та забезпечити доступ

до послуг у будь-який час і з будь-якої точки світу. Впровадження ДБО значно підвищить рівень зручності та доступності банківських послуг для клієнтів, що позитивно позначиться на їхньому задоволенні та лояльності. Умови сучасного фінансового ринку диктують необхідність переходу до цифрових технологій, і система ДБО дає можливість банку не лише конкурувати з провідними гравцями ринку, але й встановити нові стандарти обслуговування, які будуть вигідно виділяти банк серед інших.

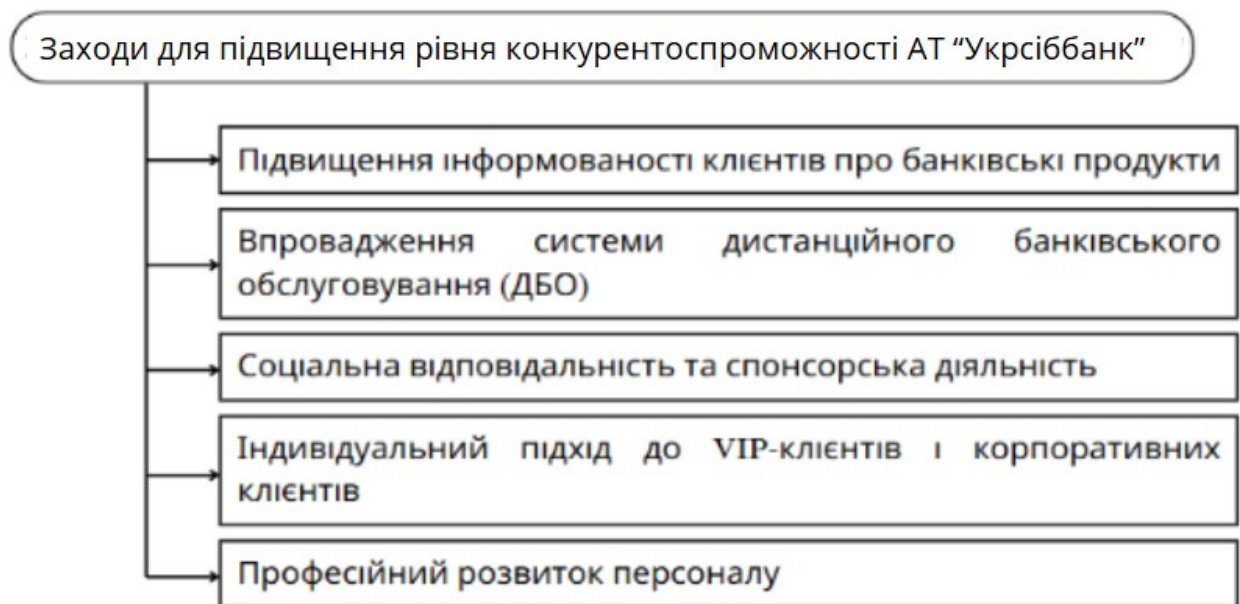


Рисунок 3.7 – Заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Укрсіббанк»

Також важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є активізація маркетингової діяльності банку. Укрсіббанку слід посилити роботу з клієнтською аудиторією, використовуючи багатоканальний підхід для просування своїх послуг. Пропонована система маркетингових заходів, яка орієнтована на підвищення інформованості клієнтів про продукти банку, може суттєво збільшити обсяги продажів і зміцнити репутацію банку. В умовах зростаючої конкуренції важливо акцентувати увагу на перевагах послуг, які пропонує банк, та використовувати різні канали комунікації, такі як реклама на телебаченні, соціальні мережі та PR-кампанії. Це сприятиме

формуванню довіри до банку та його іміджу як надійного партнера на фінансовому ринку.

Соціальна відповідальність та спонсорська діяльність також залишаються важливим аспектом маркетингової стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності банку. Укрсіббанк може розширити свій вплив у сфері благодійності, зокрема, підтримуючи проекти у галузях спорту, мистецтва, освіти та охорони здоров'я. Спонсорство та участь у соціально значущих ініціативах не лише підвищують обізнаність клієнтів про банк, але й формують позитивний імідж у суспільстві. Завдяки спонсорству подій, таких як спортивні матчі чи культурні заходи, банк може встановити більш тісний зв'язок із громадськістю, що посилює його позиції на ринку та сприяє формуванню лояльності серед клієнтів.

Висновки за розділом 3

Важливим компонентом стратегії управління конкурентоспроможністю банку є також підвищення якості обслуговування та професійний розвиток персоналу. Персональний продаж, зокрема для VIP-клієнтів і корпоративних клієнтів, має бути важливою складовою маркетингової стратегії. Висококваліфікований персонал здатен забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта, що суттєво підвищує рівень задоволеності та лояльності. Щоб досягти цього, Укрсіббанку слід регулярно проводити тренінги та навчання для співробітників, спрямовані на вдосконалення їхніх професійних навичок і комунікаційних здібностей. Це не тільки покращить якість обслуговування, але й підвищить конкурентоспроможність банку на ринку.

Загалом, запропоновані заходи з удосконалення діяльності інтегрованого банку сприятимуть зміцненню його позицій на ринку фінансово-кредитних послуг. Виконання цих заходів дозволить об'єднаному

Укрсіббанку забезпечити високу якість обслуговування, розширити спектр послуг та розвивати стійкі довгострокові відносини з клієнтами. Орієнтація на інноваційні рішення, ефективну маркетингову комунікацію, соціальну відповідальність та професійний розвиток персоналу стане основою для подальшого зростання банку в умовах зростаючої конкуренції. Злиття «Укрсіббанку» дасть нові можливості для розвитку, і реалізація цих стратегічних кроків та допоможе банку посилити свої конкурентні переваги та зайняти провідні позиції на українському ринку банківських послуг.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах зростаючої конкуренції українські банки стикаються з необхідністю пошуку ефективних шляхів для перерозподілу капіталу та розширення своєї клієнтської бази. Нестабільність джерел ресурсів, поява нових конкурентів, а також зміни у попиті на банківські продукти та послуги створюють ризики, пов'язані з недоотриманням прибутку та зниженням рентабельності банківської діяльності. Це обумовлює актуальність теми управління конкурентоспроможністю банківських установ, що стало головною метою дослідження у цій дипломній роботі.

У цій роботі розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю банків, проведено глибокий аналіз конкурентних позицій вітчизняних банків та запропоновано низку рекомендацій для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. У першому розділі роботи було досліджено економічне поняття «конкурентоспроможність банку», яке розглядається як здатність банку успішно конкурувати у складних умовах ринку з метою досягнення стратегічних цілей та зміцнення своєї позиції серед інших учасників галузі. Поняття конкурентоспроможності є відносним, оскільки рівень цього показника визначається порівнянням банків одного сегменту за функціональними характеристиками або за окремими продуктами та послугами. На сьогодні універсального підходу до оцінки конкурентоспроможності банку не існує, оскільки банківські продукти та послуги є надзвичайно різноманітними та багатогранними. У роботі розглянуто різні методи оцінки конкурентоспроможності, зокрема матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні та експертні, що дає змогу розробити максимально точний та гнучкий підхід до оцінки конкурентних переваг банку.

Фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Укрсіббанк» показав, що банк характеризується високим рівнем надійності та ефективністю управління. Експрес-аналіз фінансових показників, таких як обсяг активів, зобов'язань та капіталу, демонструє стабільне зростання протягом останніх п'яти років. Основу активних операцій банку становить надання кредитів, що свідчить про високий рівень ділової активності. Кредитний портфель банку орієнтований переважно на фізичних осіб, що відповідає стратегічним цілям банку щодо розширення клієнтської бази. Основні джерела фінансування складають залучені кошти, переважно з депозитів населення, проте також спостерігається зростання обсягу вкладів юридичних осіб, що позитивно впливає на фінансову стабільність банку.

У другому розділі роботи було проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності дев'яти системно важливих банків України за допомогою таксономічного методу. Створено рейтинг банків за період 2021-2024 років на основі інтегрального показника, що дозволило відстежити динаміку конкурентних позицій банків. Злиття продемонструє збалансований розвиток, приділяючи однакову увагу як залученню ресурсів, так і підвищенню ділової активності. Важливим пріоритетом для банку залишається забезпечення фінансової стійкості та збереження рентабельності на стабільному рівні. Завдяки використанню кластерного аналізу було згруповано банки за схожістю ключових факторних показників, що дозволило виділити різні рівні конкурентоспроможності серед банків та сформулювати рекомендації для кожного кластеру.

У третьому розділі роботи розроблено систему маркетингових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності банку. До запропонованих заходів входять реклама, стимулювання збуту, особисті продажі, PR-кампанії та спонсорська діяльність. Для кожного з елементів системи були розроблені конкретні кроки, які можуть сприяти залученню нових клієнтів, підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню позицій банку на ринку. Також було запропоновано проводити оцінку впливу маркетингових

заходів на цільову аудиторію за допомогою опитувань та тестувань, що дозволить банку своєчасно коригувати свою маркетингову стратегію управління конкурентоспроможністю банку для досягнення більшої ефективності.

Важливим аспектом дослідження стало порівняння ефективності дистанційного банківського обслуговування (ДБО) із традиційним обслуговуванням у відділеннях. Аналіз показав, що дистанційне обслуговування дозволяє банку значно скоротити витрати: сукупна вартість обслуговування 10 000 клієнтів через ДБО є на 55% меншою порівняно зі стандартним обслуговуванням у відділеннях. Це забезпечує значну економію коштів та дозволяє банку ефективніше використовувати свої ресурси. Крім того, інвестиції у впровадження системи ДБО окупуються в середньому за 18 місяців, що робить її економічно доцільною альтернативою розгалуженій мережі відділень.

Загалом, результати теоретичних і практичних досліджень, представлені в цій роботі, спрямовані на підвищення загального рівня конкурентоспроможності об'єднаного банку на ринку фінансових послуг. Рекомендації, розроблені у роботі, дозволять банку посилити свої конкурентні позиції, покращити якість обслуговування, розширити спектр наданих послуг та підвищити ефективність управління клієнтською базою. Реалізація цих заходів дасть можливість Укрсіббанку адаптуватися до сучасних умов ринку, забезпечити стійке зростання та зберегти лідерські позиції в умовах посилення конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua>
2. Про захист від недобросовісної конкуренції: закон України від 07.06.1996 р. № 237/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 29, ст. 238. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14>
5. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-14 (зі змінами та доповненнями – остання редакція від 16.10.2016).
6. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. Випуск 3. С. 198–203.
7. Банківський менеджмент: навч. посіб. за заг. ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко. К.: Знання, 2005. 831 с.
8. Банківська справа: підручник. К.: Видавництво «Київський університет», 2014. 384 с.
9. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія; за ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. Тернопіль: Вектор, 2017. 462 с.
10. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2003. 396 с.
11. Васильченко З. М., Доманецький І. В. Капіталізація банків України: сучасний стан та проблеми нарощення. *Фінанси України: Зб. наук. праць*. 2018. № 2. С. 3-10.
12. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум: навч. посіб. К.: Фітосоціо-центр, 2018. 184 с.

13. Версаль Н. І. Фінансовий менеджмент у банку: практикум. Київ: Компринт, 2020. 144 с.
14. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2017. № 8. С. 3–6.
15. Владичин У. В. Ефективність діяльності банків з іноземним капіталом в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. №3 (15). С. 176-181.
16. Волосович С. В. Об'єктивна необхідність та функціональне призначення системи кредитних відносин. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 22(1). С. 133-137.
17. Гайдай І. Ю. Довгострокове банківське кредитування як спосіб фінансування економічного росту. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2018. № 1. С. 140-145.
18. Галиць О. В. Визначення конкурентоспроможності банку та стратегії її підвищення. *Регіональна економіка*. 2007. № 2. С. 216–222.
19. Гірченко Т. Д. Дослідження впливу іноземного капіталу на конкурентоспроможність вітчизняних банків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. 2019. Випуск 1(16). С. 44-52.
20. Глінський Є. Г. Методичні засади визначення цільового рівня конкурентоспроможності банківських продуктів. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 4. С. 221-228.
21. Дзюблюк О. В., Малахова О. Л. Банки і підприємства: кредитні аспекти взаємодії в умовах ринкової трансформації економіки : монографія. Тернопіль: Вектор, 2013. 324 с.
22. Діденко І. С. Ринок банківських послуг і параметри конкурентного середовища на ньому в контексті розвитку національної економіки. *Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (24-25 травня 2017 р.): у 2-х т. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія*

банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». Т. 2. 2017. С. 43-44.

23. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. *Персонал*. 2018. № 1. С. 78–82.

24. Дутченко О. М. Проблеми і шляхи розвитку банківського та реального секторів економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 41. С. 268-272.

25. Дятлова Ю. В. Інтернаціоналізація, інтеграція та інтерналізація в банківському секторі: теоретико-методологічні аспекти в контексті глобальної конкуренції. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2023. № 6 (105). С. 145–151.

26. Дятлова Ю. В. Банківський сектор в умовах конкуренції з іноземним капіталом: систематизація досвіду країн і тенденції. *Економічний простір*. Дніпро. 2023. № 140. С. 5–13.

27. Дятлова Ю. Концепція конкурентної інтерналізації в банківському секторі: еволюція теорій і наукові положення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1 (17). 219-227.

28. Забчук Г. М. Особливості функціонування банків з іноземним капіталом в Україні. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2018. Випуск 22. С. 37-41.

29. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність банку. *Фінанси України*. 2016. № 2. С. 119-124.

30. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2016. № 48/2. С. 189–196.

31. Ізюмцева Н. В. Моделювання та організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів у банківській системі. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2016. №1 (10). С. 160-168.

32. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка АПК*. 2001. № 11. С. 96–98.

33. Карпенко І. В. Банківська система України в умовах фінансової глобалізації. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф.*, м. Суми, 24-26 квітня 2018 р.; за заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми: СумДУ. Т. 4. 2018. С. 200-201.

34. Ключко Л. А. Забезпечення конкурентоспроможності банківських установ. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць: Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2017. Вип. 35. С. 104-110.

35. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2003. 734 с.

36. Корецька Н. І. Концентрація банківського сектору України. *Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси»*. Випуск 10 (37). Ч. 5. Луцьк: ЛНТУ, 2018. 144 с. С. 74–79.

37. Корецька Н. І. Процес концентрації ринку банківських послуг України: оцінка та стратегії позиціонування. *Зб. наук. пр. «Економічний форум»*. Випуск 1. Луцьк: ЛНТУ, 2019. 261 с. С. 196–204.

38. Костогриз В. Г. Інновації банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Випуск 16. Частина 2. С. 108-111.

39. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. *Вісник Національного банку України*. 2020. № 3. С. 47-53.

40. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. *Траекторія науки: електронний науковий журнал*. 2020. № 4. С. 213–223.

41. Кузнєцова Л. В. Роль банківського кредитування у фінансовому забезпеченні розвитку реального сектора економіки України. *Економічний простір*. 2013. № 20/1. С. 107–115.

42. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2021. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.

43. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 2. С. 5–17.

44. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2019. № 3 (3). С. 57-61.

45. Мірошниченко О. В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Суми. 2007. Т.19. С. 358–364.

46. Меда Н. С. Поняття банківського товару і його зв'язок з категоріями «банківський продукт», «банківська послуга» та «банківська операція». *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць*. 2019. Вип. 38. С. 196–204.

47. Медвідь Т. А. Інноваційна основа розвитку банківського бізнесу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 1. С. 127.

48. Пантелеєва Н. М. Інтегрований підхід формування конкурентних переваг на основі поширення фінансових інновацій. *Вісник ОНУ імені Мечникова*. 2018. Т. 18. Випуск 4/3. С. 23–26.

49. Парасій-Вергуненко І. Оцінка конкурентоспроможності банків на основі матричного аналізу. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 11. С. 25–32.

50. Патрікац Л. Євроінтеграційний курс України: на перехресті досліджень і висновків. *Вісник НБУ*. 2015. № 8. С. 3-9.

51. Прімерова О. Проблеми конкурентоспроможності української банківської системи на сучасному етапі. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка*. 2014. Вип. 110. С. 46–50.

52. Приходько Є. А. Методи оцінки конкурентоспроможності банку на депозитному ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. Випуск 6. С. 785-789.

53. Руда О. Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 58–61.

54. Самборська-Музичко Ю. О. Конкурентоспроможність як об'єкт аналізу при формуванні стратегії банку. *Економічний аналіз*. 2019. Том 17. № 1. С. 181-188.

55. Сирота А. І. Поняття «банківська операція» та «кредитна операція банку» А. І. Сирота. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 4. С. 127-130.

56. Тігіпко С. Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні. *Банківська справа*. 2005. № 2. С. 63–70.

57. Урусова С. С. Конкурентне середовище національного ринку банківських послуг: сутність та підходи до сегментації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 296-301.

58. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки. *Вісник Національного банку України*. 2018. № 4. С. 8–10.

59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підр. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

60. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. *Економіка АПК*. 2003. № 8. С. 124–127.

61. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

62. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>

63. Офіційний сайт АТ «Укрсіббанк». URL: <https://ukrsibbank.com/>

64. Офіційний сайт Фориншурер. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>