

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

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

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

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-21 М денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

здобувача вищої освіти **Гуцала Семена Михайловича**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

 **Н.Л. Морозова**

Науковий керівник

к.е.н., доцент

 **Ж.І. Торяник**

м. Харків 2024 р.

*Відмічено
92 балів
Голова ЕК
Гуцала С.М.*

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

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

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



Н.Л. Морозова
(ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Гуцалу Семену Михайловичу

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ»

керівник роботи Торяник Жанна Іванівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «25» вересня 2024 р. № 4601-5/3045

2. Строк подання студентом роботи 18 листопада 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: провести теоретико-методологічний аналіз базових понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»; систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності банку та банківських послуг; визначити концептуальні основи бенчмаркінгу як інструмента підвищення конкурентоспроможності банку.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику ПАТ «БАНК ВОСТОК»; провести комплексний аналіз показників конкурентоспроможності

банку на ринку фінансових послуг України; дослідити конкурентоспроможність банку за допомогою матричних методів.

У розділі 3: визначити організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності банківської установи; обґрунтувати напрям покращення конкурентоспроможності банківських продуктів ПАТ «БАНК ВОСТОК» на основі бенчмаркінга; оцінити ефективність використання маркетингових інструментів ПАТ «БАНК ВОСТОК» для забезпечення його конкурентоспроможності.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВ
2	ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «БАНК ВОСТОК»
3	ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Дата видачі завдання 25 вересня 2024 р.

Студент


підпис

С.М. Гуцал
ініціали, прізвище

Керівник роботи


підпис

Ж.І. Торяник
ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота складається з 85 сторінок, містить 23 таблиці, 17 рисунків та список літератури, що налічує 56 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю банківських установ.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю банку на фінансовому ринку в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення науково-методичних підходів та обґрунтування практичних аспектів щодо управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах.

Для реалізації поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- провести теоретико-методологічний аналіз базових понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»;
- систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності банку та банківських послуг;
- визначити концептуальні основи бенчмаркінгу як інструмента підвищення конкурентоспроможності банку;
- надати техніко-економічну характеристику ПАТ «БАНК ВОСТОК»;
- провести комплексний аналіз показників конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг України;
- дослідити конкурентоспроможність банку за допомогою матричних методів;
- визначити організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності банківської установи;
- обґрунтувати напрями покращення конкурентоспроможності банківських продуктів ПАТ «БАНК ВОСТОК» на основі бенчмаркінга;
- оцінити ефективність використання маркетингових інструментів ПАТ «БАНК ВОСТОК» для забезпечення його конкурентоспроможності.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банківських установ для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The qualifying master's thesis contains 85 pages, 23 tables, 17 figures, a list of literature with 56 titles.

The object of the research is the process of managing the competitiveness of banking institutions.

The subject of the research is the theoretical, methodological and practical aspects of managing the bank's competitiveness on the financial market in modern conditions.

Purpose of qualification master's work is to deepen the scientific and methodological approaches and substantiate the practical aspects of managing the bank's competitiveness in modern conditions.

Tasks of qualification master's work are:

- conduct a theoretical and methodological analysis of the basic concepts of "competition" and "competitiveness";
- to systematize the methods of assessing the competitiveness of the bank and banking services;
- to determine the conceptual foundations of benchmarking as a tool for increasing the bank's competitiveness;
- provide technical and economic characteristics of PJSC "BANK VOSTOK";
- conduct a comprehensive analysis of the bank's competitiveness indicators on the financial services market of Ukraine;
- to investigate the bank's competitiveness using matrix methods;
- to determine the organizational and economic aspects of increasing the competitiveness of the banking institution;
- justify directions for improving the competitiveness of bank products of PJSC "BANK VOSTOK" on the basis of benchmarking;
- evaluate the effectiveness of using marketing tools of PJSC "BANK VOSTOK" to ensure its competitiveness.

The obtained results are of practical importance, since the theoretical provisions, conclusions and proposals of the research are transformed into methodological developments that can be directly implemented in the practice of banking institutions to improve the management system of the bank's competitiveness in modern conditions.

Year of completion of the qualifying master's work: 2024

Year of defense of the qualifying master's thesis: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВ.....	10
1.1. Теоретико-методологічний аналіз базових понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»	10
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності банку та банківських послуг.....	18
1.3. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності банку.....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «БАНК ВОСТОК».....	32
2.1. Техніко-економічна характеристика банку.....	32
2.2. Комплексний аналіз показників конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг України.....	38
2.3. Оцінка конкурентоспроможності банку за допомогою матричних методів.....	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	56
3.1. Організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності банківської установи.....	56
3.2. Напрями покращення конкурентоспроможності банківських продуктів ПАТ «БАНК ВОСТОК» на основі бенчмаркінга.....	61
3.3. Ефективність використання маркетингових інструментів ПАТ «БАНК ВОСТОК» для забезпечення його конкурентоспроможності.....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

У сучасних умовах, коли економічні, політичні та соціальні обставини постійно змінюються, оцінка та управління конкурентоспроможністю банку стали надзвичайно важливими. Зокрема, в умовах війни ця проблема набуває особливого значення. Війна створює численні виклики для банківської сфери, зокрема економічну нестабільність, підвищений ризик фінансових втрат, і нестабільність ринків.

Оцінка конкурентоспроможності банку дозволяє визначити, наскільки ефективно він функціонує в умовах кризових ситуацій, і виявити ключові фактори, що впливають на його стійкість. Це включає аналіз фінансових показників, стратегії управління ризиками, адаптацію до нових умов ринку і конкурентних переваг. В умовах війни, коли традиційні моделі ведення бізнесу можуть бути зруйновані, банкам необхідно бути гнучкими і здатними швидко реагувати на зміни.

Зокрема, важливо враховувати, як зовнішні чинники війни впливають на банківську діяльність, такі як зниження платоспроможності клієнтів, зміни в законодавстві, і порушення в ланцюгах постачання. Управління конкурентоспроможністю в таких умовах вимагає розробки нових стратегій, які дозволять банкам не лише вижити, а й знайти нові можливості для зростання та розвитку. Тому управління конкурентоспроможністю банку є критично важливими для забезпечення його стійкості і успішної діяльності навіть у найскладніших умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю банківських установ.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю банку на фінансовому ринку в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення науково-методичних підходів та обґрунтування практичних аспектів щодо управління

конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах.

Для реалізації поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- провести теоретико-методологічний аналіз базових понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»;
- систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності банку та банківських послуг;
- визначити концептуальні основи бенчмаркінгу як інструмента підвищення конкурентоспроможності банку;
- надати техніко-економічну характеристику ПАТ «БАНК ВОСТОК»;
- провести комплексний аналіз показників конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг України;
- дослідити конкурентоспроможність банку за допомогою матричних методів;
- визначити організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності банківської установи;
- обґрунтувати напрями покращення конкурентоспроможності банківських продуктів ПАТ «БАНК ВОСТОК» на основі бенчмаркінга;
- оцінити ефективність використання маркетингових інструментів ПАТ «БАНК ВОСТОК» для забезпечення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети були застосовані різноманітні наукові методи дослідження, серед них: теоретичне узагальнення для чіткого визначення понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність», дедуктивний і індуктивний підходи для аналізу теоретико-методичних аспектів класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку, а також статистичні методи для обробки даних і графічні методи для їх візуалізації.

Для цього дослідження інформаційною базою є чинні законодавчі та нормативні акти, які регулюють питання конкурентоспроможності, зокрема: Закони України «Про Національний банк», «Про банки і банківську діяльність»,

«Про захист прав споживачів», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції» тощо.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова документація банку, фінансова звітність, статистичні дані, матеріали наукових конференцій і періодичних видань.

Питанням конкурентоспроможності та конкурентних переваг присвячено велику кількість наукових робіт. Основні теоретичні аспекти розглядаються в дослідженнях таких зарубіжних вчених, як І. Ансофф, М. Портер, П. Роуз, Г. Хемел. Серед вітчизняних науковців, що досліджують цю тематику, варто виділити О. Дзюблюка, М. Зверькова, В. Коваленка, В. Корнєєва, О. Мірошніченка, В. Міщенко, Л. Рябініну, Ф. Шпиґа та інших.

Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій допоможе узагальнити підходи до зміцнення конкурентних позицій українських банків і сприятиме розвитку процесів підвищення їх конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

За темою кваліфікаційної магістерської роботи опубліковані тези доповідей за темою «Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності банку» на IV Міжнародну науково-практичну конференцію «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (Харків, ННІ «КБІ», 2024).

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 56 найменувань, 23 таблиць, 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВ

1.1 Теоретико-методологічний аналіз базових понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Конкуренція є ключовим чинником економічного розвитку, впливаючи на всі рівні економіки: від місцевого до глобального. Вона виступає особливим економічним стимулом, що змушує учасників економічних процесів вдосконалюватися та сприяє підвищенню якості їхньої діяльності.

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», яке означає «змагання, боротьба, суперництво». До 90-х років питання конкуренції в Україні майже не вивчалися, оскільки цей термін не використовувався в радянській економічній системі. Термінологія, що використовується у вітчизняній науковій літературі, є досить неоднозначною і включає кілька підходів: поведінковий, структурний та функціональний. Поведінковий підхід фокусується на діях і стратегіях економічних суб'єктів у конкурентному середовищі. Структурний підхід аналізує ринкову структуру, що впливає на рівень конкуренції. Функціональний підхід розглядає конкуренцію як механізм, що забезпечує ефективне функціонування економіки та стимулює розвиток [1-3].

В Україні існує ряд законів і постанов, що регулюють питання конкуренції. Основними з них є: Конституція України (стаття 42) [4], Закон України «Про захист прав споживачів» [5], Закон України «Про захист економічної конкуренції» [6], Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [7], а також Закон України «Про банки і банківську діяльність» (стаття 53) [8].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» (ст.1) [6].

Фатхутдінов Р.А. визначає конкуренцію як змагання між господарюючими суб'єктами, при якому їхні незалежні дії значно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку [3].

Юданов Ф.Ю. описує конкуренцію як боротьбу компаній за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що відбувається на доступних ринкових сегментах [3].

Отже, поняття «конкуренція» в ході еволюційних змін перейшло від простого суперництва між продавцями чи покупцями до цивілізованої, легалізованої форми боротьби за виживання. Конкуренція є невід'ємною складовою ринку та елементом економічного механізму, який характеризується змаганням між виробниками і виступає рушійною силою економічного розвитку.

Аналіз праць зарубіжних і вітчизняних дослідників показав, що проблеми ринкової конкуренції широко висвітлені в економічній літературі, тоді як банківську конкуренцію в Україні досліджено недостатньо. Термін «банківська конкуренція» є різновидом ринкової конкуренції.

Так, Дубовик О.В. Дубовик О.В., розглядає банківську конкуренцію як економічне явище, яке полягає в тому, що на банківському ринку діє низка учасників, зацікавлених у досягненні однакових цілей і прагнучих зміцнити свої позиції, що формує певну взаємодію між елементами ринкової системи (рис. 1.1) [9].

Дієвий механізм взаємодії елементів зазначених ринків сприятиме розробці та впровадженню конкурентоспроможних банківських послуг, що виступає

ключовим показником стійкості банку та його здатності ефективно використовувати фінансовий і науково-технічний потенціал.

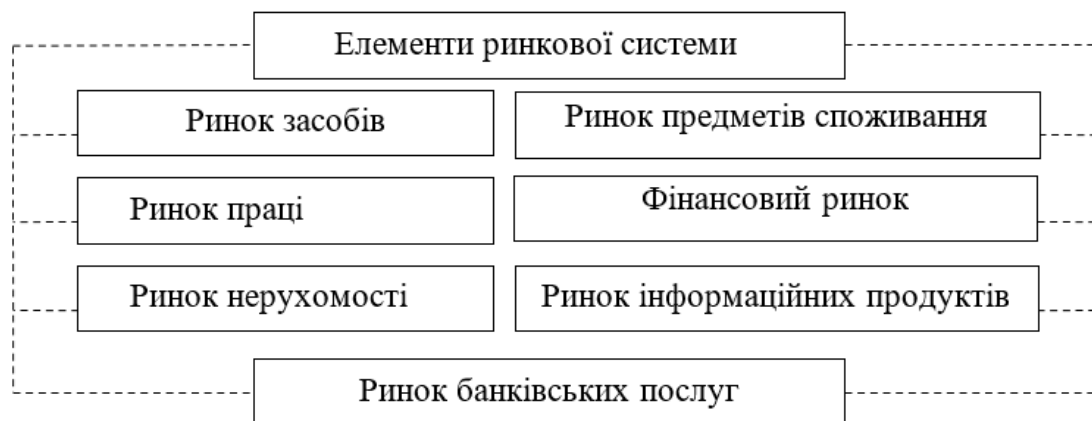


Рис. 1.1. Взаємодія ринку банківських послуг з компонентами ринкової системи.

Аналіз наукових підходів до трактування поняття банківської конкуренції показує, що серед дослідників немає суттєвих розбіжностей у трактуванні цього терміна.

Банківська конкуренція охоплює різні аспекти діяльності фінансових установ і проявляється через їхнє суперництво за ресурси, клієнтів та ринкові позиції. Класифікація конкуренції дозволяє чіткіше визначити її форми, рівні та характер взаємодії банків у конкурентному середовищі. Розгляд різних типів конкуренції — від цінової до нецінової, внутрішньої та міжнародної — допомагає систематизувати процеси, які впливають на стабільність і розвиток банківської системи, узагальнено на рисунку 1.2 [9].

Так, відповідно до наведеної класифікації банківську конкуренцію поділяють на внутрішньогалузеву (предметна та видова) та міжгалузеву. Предметна конкуренція відбувається між банками, що пропонують однакові послуги з різною якістю і ціною, як-от депозити. Видова конкуренція стосується послуг одного типу, але з відмінностями в умовах, визначених індивідуальними договорами, наприклад, кредитування підприємств.



Рис. 1.2. Види банківської конкуренції.

Міжгалузева конкуренція виникає між суб'єктами різних сфер діяльності, її основою є перелив капіталу. Функціональна конкуренція, яка полягає у заміні послуг аналогами, у банківській сфері рідко зустрічається через специфіку послуг. Також виділяють цінову конкуренцію (різниця в цінах і тарифах) та нецінову (якість обслуговування, розширення асортименту, реклама).

Більш детально порівняльну класифікацію методів цінової та нецінової видів конкуренції наведено на рисунку 1.3 [9, 10].

Зазначимо, що банки намагаються підтримувати високий рівень процентних ставок і фактично не конкурують в сфері цін на послуги. Це зумовлено державним регулюванням процентних ставок та наявністю мінімальної межі ставки, нижче якої банк не може отримувати прибуток.



Рис.1.3. Методи цінової та нецінової конкуренції.

Отже, банківська конкуренція є процесом суперництва між учасниками ринку банківських послуг, спрямованим на досягнення спільних цілей. Загальна конкурентоспроможність банку є складнішою ринковою характеристикою, яка охоплює більше аспектів, ніж просто стійкість і надійність установи.

Основою стабільної банківської системи є здатність банків ефективно адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища, швидко реагуючи на ринкові умови і розробляючи нові продукти для задоволення потреб споживачів. Всі ці фактори впливають на можливість банку підвищувати свою конкурентоспроможність.

Далі доцільно розглянути суть поняття «конкурентоспроможність». Економічна наука визначає декілька ключових рівнів конкурентоспроможності, які перебувають у ієрархічній взаємозалежності: конкурентоспроможність продукції, підприємства (або банку), галузі та країни (рис. 1.4) [11].

У ієрархії понять конкурентоспроможності основним є «конкурентоспроможність банківського продукту».

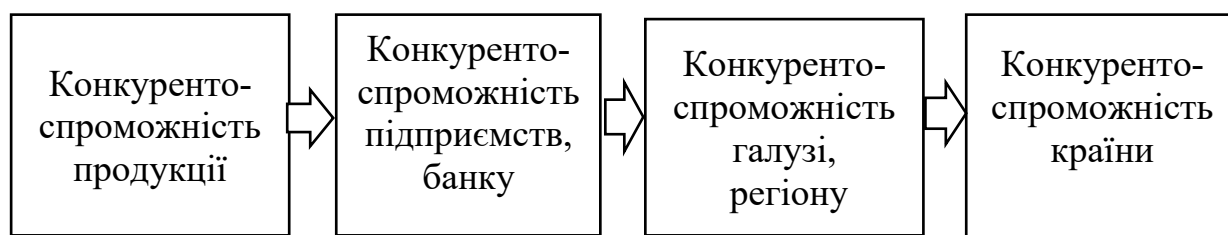


Рис. 1.4. Взаємозв'язок рівнів поняття «конкурентоспроможність»

Отже, категорія конкурентоспроможності має не лише відносний характер, але й ієрархічну структуру. Для поліпшення загальної конкурентоспроможності країни необхідно зосередитися на покращенні конкурентоспроможності на кожному окремому рівні: підвищуючи конкурентоспроможність продукції, підприємства (банку) та галузі.

Основні підходи науковців до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність» узагальнено в таблиці 1.1 [2, 3, 12].

Таблиця 1.1

Основні підходи науковців до трактування сутності поняття
«конкурентоспроможність»

Автор	Сутність поняття	Підхід
В. Іванюта	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективніше працювати і адаптуватися до змін економічної ситуації порівняно з конкурентами, а також задовольняти потреби споживачів.	Порівняльний підхід оцінює конкурентоспроможність підприємства шляхом порівняння з прямими конкурентами або з еталонним підприємством, яке має подібну продукцію і працює на тому ж ринку.
Л. Кривенко	Конкурентоспроможність відображає різницю у розвитку конкретного підприємства порівняно з іншими, зокрема в аспектах задоволення потреб споживачів товарами та ефективності виробничої діяльності.	
Е.Цибульська, В.Мацигура	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства забезпечувати вищу ефективність виробництва і вигідність продажу товарів у порівнянні з конкурентами.	
В.В. Коваленко	Конкурентоспроможність банку – це його здатність ефективно здійснювати діяльність для досягнення прибуткової реалізації послуг на конкурентному ринку.	
І. Брітченко, І. Ладунка	Конкурентоспроможність підприємства визначається його позицією серед аналогічних суб'єктів господарювання і залежить від здатності ефективніше використовувати різні види ресурсів порівняно з конкурентами.	Ресурсний підхід акцентує увагу на наявності та здатності ефективно

К. Кузнєцова	Конкурентоспроможність – це наявність особливих переваг (ресурсів) і здатність ефективно їх застосовувати в змаганні з іншими для досягнення своїх цілей.	використовувати ресурси підприємства для завоювання значної частки ринку.
А. А. Мазаракі	Конкурентоспроможність підприємства - загальна оцінка його конкурентних переваг у контексті формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої ефективності функціонування господарської системи, яка враховує ситуацію на момент або протягом періоду оцінювання.»	
О. Неізнана	Конкурентоспроможність банків – це здатність ефективно функціонувати на ринку, зберігати та розширювати ринкові позиції, використовуючи ресурси для отримання прибутку, який не нижчий за прибуток конкурентів, при помірному ризику.	
М. Корінько	Конкурентоспроможність організації – це здатність фірми виробляти продукцію, яка є конкурентоспроможною, та забезпечує перевагу над іншими компаніями в тій же галузі як всередині країни, так і за її межами.	Продуктовий підхід визначає конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, яку воно виготовляє (або послуг, які пропонує)
С. Покропивний	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати виробництво та реалізацію продукції, яка є конкурентоспроможною.	
Ю.О. Заруба	Конкурентоспроможність банку визначається його здатністю ефективно утримувати та розширювати ринкові позиції, надавати послуги, що відповідають потребам споживачів, і протистояти зовнішнім викликам.	
М. Литовченко, С. Татяніна	Конкурентоспроможність банку – це здатність надавати більше послуг вищої якості порівняно з іншими банками, ефективно використовуючи свій конкурентний потенціал, розвиваючи наявні та створюючи нові конкурентні переваги при мінімальних витратах на одиницю послуг.	

Отже, сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» полягає в здатності суб'єкта мати або набувати якостей, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічної конкуренції. Конкурентоспроможність банку визначається його можливістю ефективно управляти господарською діяльністю, досягати прибутковості в реалізації банківських послуг і протистояти ризикам на конкурентному ринку.

Варто зазначити, що показник конкурентоспроможності визначається шляхом аналізу групи організацій, які належать до однієї галузі, є відносним

показником, оскільки для його оцінки потрібно порівнювати всі об'єкти серед обраної групи установ.

Доцільно визначити такі особливості банківської конкуренції [12]:

- конкуренція зосереджена не на товарах, а на ресурсах, які банк використовує для здійснення своїх операцій;
- банк на ринку банківських послуг може бути як продавцем, так і покупцем;
- виробництво та реалізація банківських послуг можуть відбуватися в межах одного банку без потреби в додаткових каналах збуту;
- діяльність банків регулюється Національним банком України;
- конкуренція відбувається не тільки серед банківських установ, але і серед небанківських установ.

Конкурентоспроможність є динамічною категорією і змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, багато з яких є керованими.

На банківську конкуренцію в країні впливає низка факторів, серед них: попит на фінансові послуги, розвиненість філійної мережі, складність продуктів, репутація банку, стандартизація послуг, впровадження ІТ-технологій, ринкові бар'єри, інноваційні стратегії та загальна кількість банків на ринку.

Таким чином, банківська конкуренція є ключовим елементом ринкової економіки, що впливає на якість послуг та інновації в банківському секторі. Вона визначається як суперництво між банками за клієнтів, ринки та ресурси. Основною метою конкуренції є забезпечення оптимальних умов для споживачів, підвищення якості фінансових послуг та зниження витрат. Банківська конкуренція може мати позитивний ефект на економіку через підвищення ефективності роботи банків та розширення доступу до фінансових продуктів.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності банку та банківських послуг.

Аналіз конкурентоспроможності банку та його послуг є критично важливим аспектом для забезпечення його успіху на фінансовому ринку. У сучасному динамічному середовищі банківський сектор стикається з численними викликами, такими як зростання конкуренції, швидкий розвиток фінансових технологій і змінювані споживацькі потреби. Для того щоб банк міг ефективно конкурувати, необхідно оцінювати свої конкурентні позиції, визначати сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають на ринку.

Аналіз конкурентоспроможності банку включає вивчення різних аспектів, таких як фінансова стабільність, якість обслуговування, інноваційність, маркетингова стратегія та операційна ефективність. Важливо також порівнювати ці показники з конкурентами, щоб зрозуміти, позицію банку в порівнянні з іншими учасниками ринку. Цей аналіз допомагає виявити можливості для покращення і адаптації стратегії, що є необхідним для підтримання та зміцнення конкурентних переваг.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю потрібно провести комплексний аналіз банку, який базується на параметрах, які відображають якість продуктів банку і враховують специфіку галузі (рис. 1.5) [9].

Нормативні параметри включають відповідність міжнародним стандартам (наприклад, Базельські угоди), дотримання національних і регіональних вимог, а також врахування потреб і очікувань клієнтів, що може включати вимоги до функціональності, безпеки та зручності продукту. Економічні параметри охоплюють оцінку конкурентоспроможності через порівняння цін на банківські продукти з аналогічними пропозиціями конкурентів (тарифи, комісії, витрати на транзакції, управлінські витрати та інші операційні витрати). Якісні параметри оцінюють надійність і функціональність продукту, умови обслуговування, а також рівень професіоналізму і швидкість сервісу. Додаткові параметри охоплюють ефективність управлінських процесів і інноваційний потенціал банку, а також

оцінку іміджу та репутації, яка включає довіру клієнтів, соціальну відповідальність і загальне сприйняття в суспільстві.

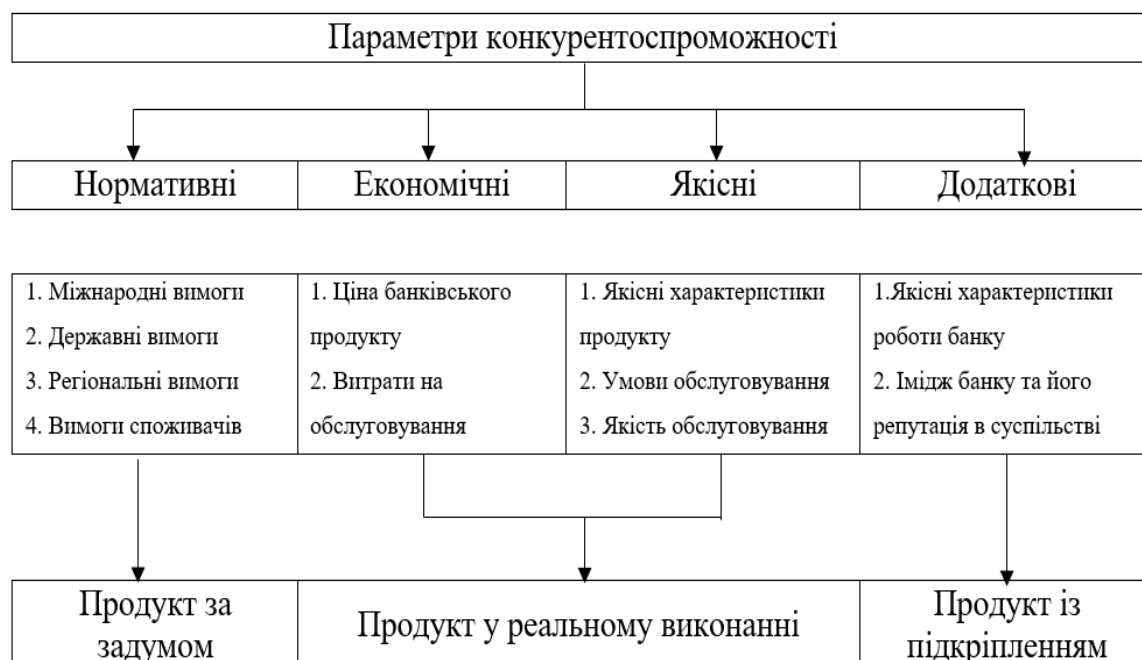


Рис. 1.5. Параметри конкурентоспроможності банку.

Досі не розроблено єдиної методики для оцінки конкурентоспроможності банківських послуг через складність і різноманітність банківських продуктів. Більшість існуючих методів спочатку були розроблені для інших секторів економіки.

Таким чином, аналізуючи наявні наукові підходи щодо класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності банку, їх можна систематизувати на рисунку 1.6 [14-16].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності банку використовують матриці для систематизації і аналізу даних. Вони дозволяють візуально представити і оцінити різні аспекти конкурентоспроможності. Матриця SWOT аналізує сильні та слабкі сторони банку, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) оцінює

конкурентоспроможність бізнес-одиниць на основі їхнього ринкового зростання та частки ринку.

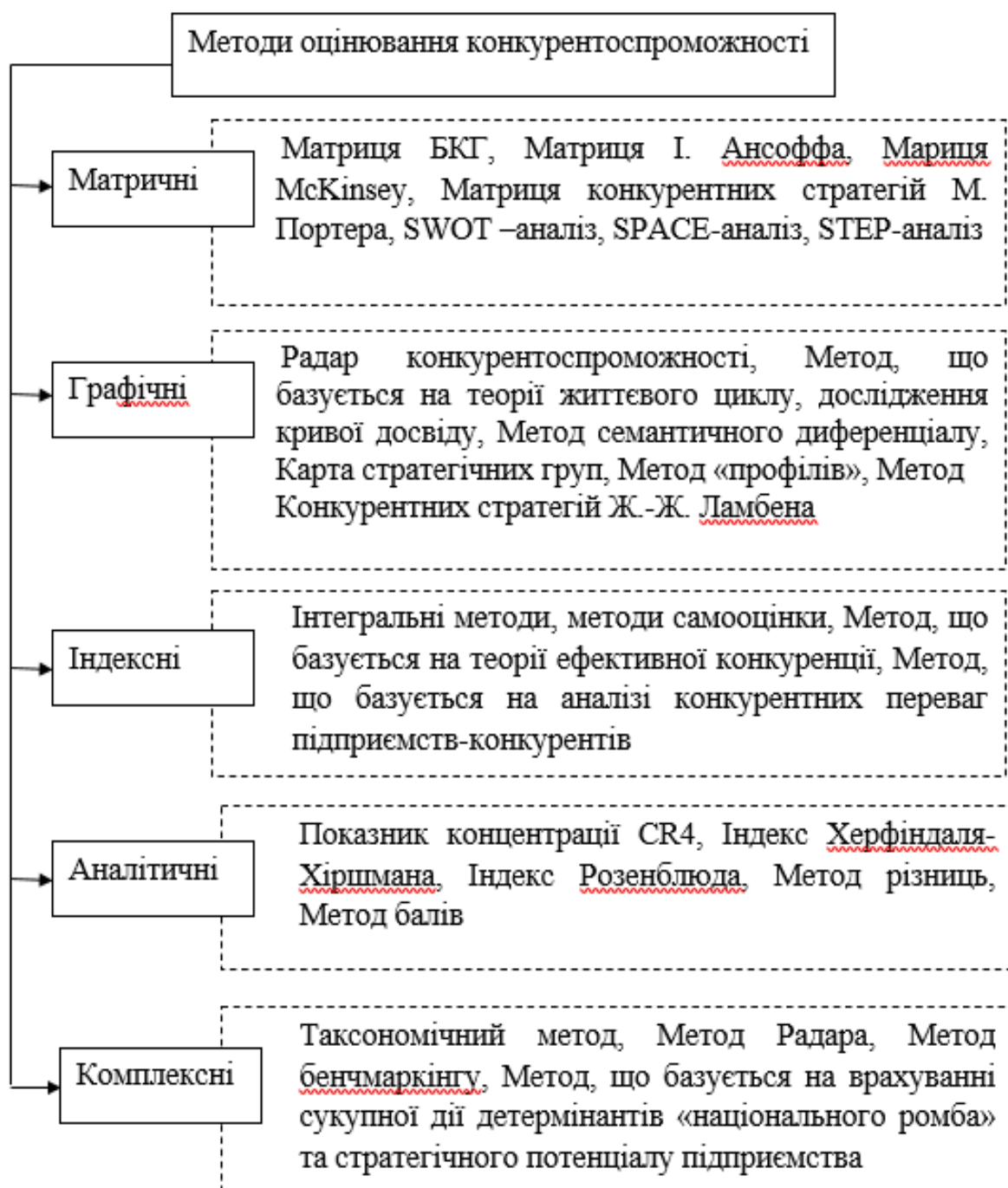


Рис. 1.6. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства/банку.

Графічні методи використовують візуалізацію даних для оцінки конкурентоспроможності, вони дозволяють швидко зчитувати інформацію і порівнювати різні показники. Графіки і діаграми включають гістограми, кругові

діаграми та лінійні графіки, що допомагають візуалізувати розподіл ринкових часток, динаміку фінансових показників та інші аспекти. Діаграма Парето відображає розподіл значущих факторів, що впливають на конкурентоспроможність, згрупованих за їхнім впливом.

Індексні методи використовують різноманітні індекси для оцінки конкурентоспроможності, на основі яких можна зробити висновки про ефективність діяльності банку.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на виконанні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. Залежно від конкретної методики, ці методи можуть включати як прості арифметичні обчислення, так і складні розрахунки.

Комплексні методи є найбільш ґрунтовними для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється їхньою здатністю охоплювати всі важливі параметри функціонування підприємства. Основна перевага таких методів полягає в їхній здатності забезпечувати точну та надійну інформацію про конкурентоспроможність, виявляючи як сильні сторони, так і слабкі місця підприємства на основі розширеного набору порівняльних критеріїв.

Отже, наведені методи можуть використовуватися окремо або в комбінації, щоб отримати повну картину конкурентоспроможності банку на ринку.

В таблиці 1.2 більш детально розкрито сутність аналітичних методів [14-16].

Таблиця 1.2

Індикатори конкуренції на фінансовому ринку

Назва показника	Суть	Формула для розрахунку
Індекс Херфіндаля-Хіршмана є показником для оцінки ступеня монополізації галузі.	Розраховується як сума квадратів часток показника діяльності банку в загальному обсязі системи.	$HHI = \sum_{i=1}^n X_i^2$ п – кількість учасників на депозитному ринку; X_i – частка і-го учасника в загальному обсязі продукту, реалізованого в межах цього сегменту, %.
Індекс Лінда		

	найбільших компаній та окреслює межі олігополії на ринку.	$L = \frac{1}{k(k-1)} \times \sum_{i=1}^k Q_i$ К-кількість ключових компаній; Q_i – відношення середньої ринкової частки k-ї компанії до частки інших компаній; i – кількість лідерів серед k великих компаній.
Індекс <u>Лернера</u>	Показує різницю між цінами та граничними витратами, що виникає через неефективний розподіл ресурсів у монопольних умовах. Відображає ступінь ринкової влади окремої компанії.	$L = [P - MC] / P$ P – ціна послуг; MC – граничні витрати
Коефіцієнт концентрації	Визначення загальної частки кількох найбільших гравців на фінансовому ринку.	$CR_i = \sum_{i=1}^n \frac{q_i}{q_{isum}} \times 100$ $\frac{q_i}{q_{isum}}$ - частка i-го гравця на певному сегменті фінансового ринку; n – загальна кількість учасників ринку.
Коефіцієнт <u>Розенблюта</u>	Відображає відносний розмір компаній – ключових постачальників фінансових послуг. Дозволяє ранжувати компанії за рівнем їхньої значущості.	$HT = \frac{1}{2 \sum R_i q_i - 1}$ $R_{i1,2,3...}$ - рейтинг i-ї компанії на ринку (максимум R=1); q_i – ринкова частка i-ї компанії на ринку

На основі даних, наведених у таблиці 1.2, виходить, що жоден з відомих показників не забезпечує точну оцінку рівня конкуренції на фінансовому ринку. Хоча індекс Херфіндаля-Хіршмана є найближчим до реалій світових фінансових ринків і широко використовується регуляторами, він не повністю відповідає сучасним вимогам. Для забезпечення конкурентних переваг банку важливо мати чітке уявлення про кількісні аспекти конкурентоспроможності банківських послуг.

Найбільш використовуваними в світовій практиці методами оцінки конкурентоспроможності банку є RATE, CAMELS, Sheshukoff Bank, метод «інформаційного спостереження» та метод банківського скорингу [17]:

1. Метод RATE (Relative Assessment of Total Efficiency) використовується для оцінки ефективності діяльності банку шляхом порівняння його результатів з аналогічними показниками інших банків. RATE враховує різні аспекти діяльності, включаючи фінансові показники, якість обслуговування та стратегічні цілі банку. Цей метод дозволяє визначити відносну ефективність банку в порівнянні з конкурентами.

2. CAMELS – це система оцінки фінансової стабільності банків, яка включає шість ключових компонентів: Capital adequacy (капітальна достатність), Asset quality (якість активів), Management quality (якість управління), Earnings (прибутковість), Liquidity (ліквідність) та Sensitivity to market risk (чутливість до ринкових ризиків). Цей метод дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан банку та його здатність справлятися з ризиками.

3. Метод Sheshukoff Bank базується на аналізі фінансових показників банку, таких як ліквідність, прибутковість і капітальна достатність, а також на оцінці зовнішнього середовища і стратегічних напрямків діяльності. Метод включає оцінку ризиків, які можуть вплинути на конкурентоспроможність банку, і пропонує рекомендації для їх управління.

4. Метод «інформаційного спостереження» фокусується на зборі та аналізі інформації про банківську діяльність з різних джерел, включаючи фінансові звіти, ринкові дані та інформацію від клієнтів. Метою є виявлення тенденцій і змін у конкурентному середовищі, що дозволяє банку своєчасно адаптувати свою стратегію для підвищення конкурентоспроможності.

5. Метод банківського скорингу використовує статистичні моделі та алгоритми для оцінки кредитоспроможності клієнтів і ризиків, пов'язаних з кредитуванням. Цей метод допомагає банкам приймати обґрунтовані рішення щодо надання кредитів та управління кредитними ризиками, що впливає на їх загальну конкурентоспроможність.

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому для отримання найбільш точних результатів доцільно використовувати кілька методик разом.

Серед ефективних методів оцінки конкурентоспроможності банку також варто відзначити систему кредитних рейтингів. Такий підхід забезпечує інвесторів інформацією про ризики, що можуть бути пов'язані з інвестиціями в банк. Водночас, для самого банку кредитний рейтинг впливає на доступ до капіталу та його вартість [17].

Аналіз конкурентоспроможності банку можна класифікувати за кількома критеріями:

- по-перше, за просторовою ознакою розрізняють внутрішньобанківський (оцінка конкурентоспроможності самого банку і його продуктів) і міжбанківський (порівняння з іншими банками);

- по-друге, за змістом програми аналізу виділяють комплексний (охоплює всі аспекти конкурентоспроможності) і тематичний (фокусується на окремих аспектах);

- по-третє, за періодичністю проведення розрізняють разовий (для значних одноразових змін) і періодичний (регулярний аналіз);

- по-четверте, за об'єктом аналізу розрізняють: аналіз конкурентоспроможності банку (вивчення загального впливу факторів), аналіз банківських продуктів (оцінка якості та ефективності продуктів) і аналіз конкурентів (дослідження їхніх стратегій та методів);

- а також за періодом проведення — попередній аналіз (для ідентифікації факторів перед плануванням), поточний аналіз (для контролю виконання заходів у реальному часі) та підсумковий аналіз (для оцінки результатів за звітний період).

Ключовою частиною методичного забезпечення аналізу конкурентоспроможності банку є інструменти, які застосовуються на різних етапах аналітичного процесу. Вибір конкретних інструментів визначається метою і складністю дослідження, а також доступними інформаційними та технологічними ресурсами.

Етапи аналізу конкурентоспроможності банку узагальнено на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Етапи аналізу конкурентоспроможності банку

Аналіз конкурентоспроможності банку включає визначення цілей і критеріїв, оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей, аналіз конкурентів, оцінку зовнішнього середовища, порівняння з конкурентами, розробку стратегій і рекомендацій, а також моніторинг і оцінку результатів. Наведені етапи допомагають банкам систематично підходити до питання своєї конкурентоспроможності, адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та залишатися конкурентоспроможними.

Таким чином, методи оцінки конкурентоспроможності банку варіюються за своєю природою та підходами, охоплюючи різні аспекти аналізу фінансової діяльності. Основні методи включають оцінку через фінансові показники, такі як

CAMELS, аналіз через системи рейтингів, а також через різні аналітичні і комплексні методики. Кожен з цих методів має свої сильні та слабкі сторони, що зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінки. Фрагментарний характер існуючих методик часто не дозволяє повністю охопити всі важливі аспекти конкурентоспроможності банку. Тому для досягнення найбільш точних і всебічних результатів рекомендується використовувати комбінацію кількох методик, що дозволяє забезпечити більш глибоке і точне розуміння конкурентної позиції банку на ринку.

1.3. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності банку.

Одним з ефективних інструментів для досягнення та підтримки високих конкурентних позицій будь-якої компанії є бенчмаркінг. Для банків бенчмаркінг є не лише способом оцінки їхніх фінансових показників, але й важливим інструментом для удосконалення стратегій, підвищення ефективності операцій та поліпшення якості обслуговування клієнтів. Через систематичний аналіз діяльності конкурентів і провідних гравців ринку, банки можуть знайти інноваційні рішення, адаптувати передові технології та впроваджувати найкращі практики, що безпосередньо вплине на їхню здатність підтримувати та розширювати свою частку ринку.

В сучасних умовах бенчмаркінг дозволяє банкам бути в курсі актуальних тенденцій і адаптувати свої стратегії відповідно до нових викликів. Це не тільки сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, але й забезпечує стабільний ріст та розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті важливо зрозуміти, як саме бенчмаркінг може стати стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності банківських установ і які кроки необхідно здійснити для його ефективного впровадження.

На рисунку 1.8 представлено узагальнені підходи до розуміння дефініції терміна «бенчмаркінг» [18, 19].



Рис. 1.8. Узагальнені підходи до розуміння дефініції терміна «бенчмаркінг».

Основні підходи науковців до трактування сутності поняття «бенчмаркінг» узагальнено в таблиці 1.3 [18, 19].

Таблиця 1.3.

Основні підходи науковців до трактування сутності поняття «бенчмаркінг»

Підхід	Сутність поняття	Автор
Як пошук	Бенчмаркінг виступає як процес пошуку кращих практик та рішень, що застосовуються в інших організаціях або секторах, які можуть бути адаптовані для покращення власної діяльності.	Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Карпенко Н.
Як процес	У якості процесу бенчмаркінг охоплює всі етапи від збору інформації до аналізу та впровадження змін, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.	Рейдер Р., Криворучко О., Сукач Ю.
Як діяльність	Як діяльність, бенчмаркінг передбачає постійне і свідоме зусилля з аналізу та вдосконалення власної організації через порівняння з іншими, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і бути в курсі найкращих ринкових практик.	Петряшов Д.
Як інструмент	Як інструмент, бенчмаркінг забезпечує банкам і підприємствам структуровану методику для оцінки та порівняння своїх результатів з досягненнями конкурентів або лідерів галузі.	Лютікова М., Морозова Р., Сухарев
Як метод	У ролі методу бенчмаркінг включає в себе систематичний аналіз і порівняння різних аспектів бізнес-процесів, що дозволяє визначити ефективні стратегії і практики для покращення власної роботи.	Макарчук О., Мартиненко О.

Як спосіб	Як спосіб, бенчмаркінг забезпечує конкретні підходи та техніки для вдосконалення бізнес-процесів на основі отриманих даних і порівнянь.	Воєводина Н., Кулагіна А., Логінова Є.
-----------	---	--

Отже, бенчмаркінг є комплексним і багатогранним поняттям та сприяє досягненню конкурентних переваг через систематичне вивчення та впровадження найкращих практик.

Впровадження бенчмаркінгу включає кілька ключових етапів, кожен з яких є критично важливим для досягнення успіху в процесі порівняння і вдосконалення бізнес-процесів або продуктів. Основні етапи впровадження бенчмаркінгу систематизовано на рисунку 1.9 [18, 20].

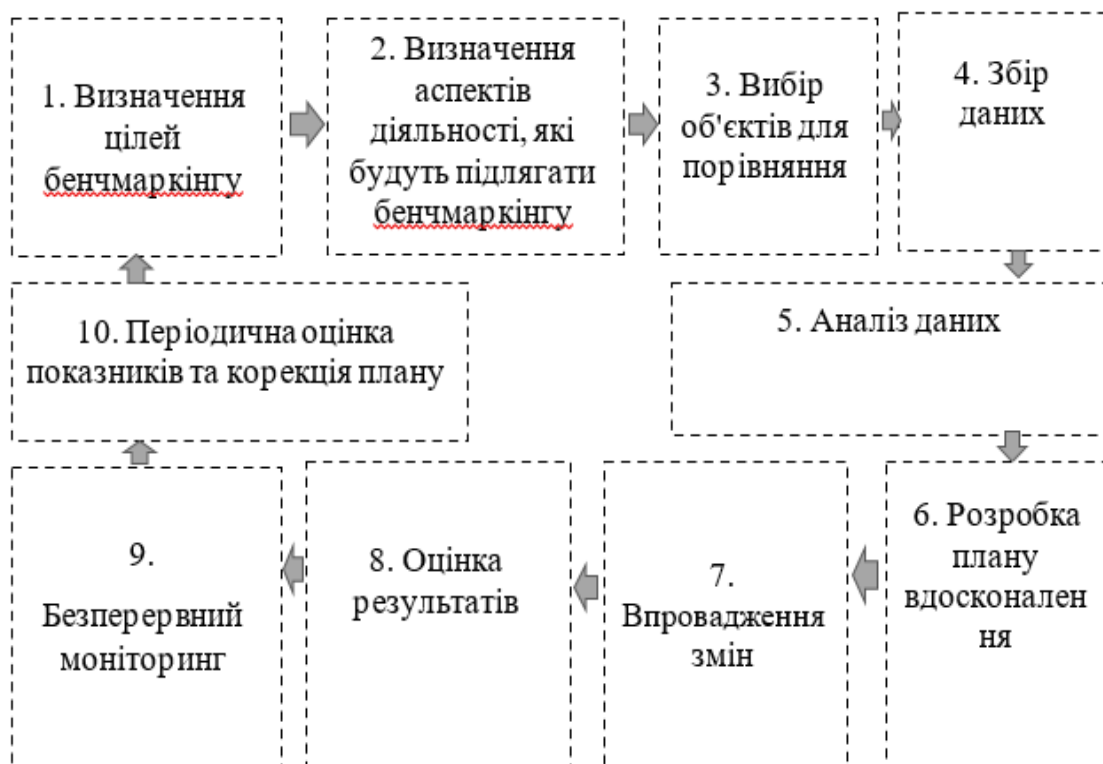


Рис. 1.9. Основні етапи впровадження бенчмаркінгу.

Отже, впровадження бенчмаркінгу є складним і багатоступеневим процесом, що вимагає систематичного підходу для досягнення значних результатів.

Спочатку потрібно визначити цілі та аспекти бенчмаркінгу, тобто організація має чітко окреслити, які саме результати вона хоче досягти завдяки порівнянню, наприклад, покращення певного бізнес-процесу чи підвищення якості обслуговування клієнтів. Важливо також визначити, які саме аспекти діяльності будуть підлягати аналізу, чи це будуть фінансові показники, технології, бізнес-процеси, продукти або послуги [18].

Наступним кроком є вибір об'єктів для порівняння. Тут потрібно ідентифікувати організації або компанії, з якими буде здійснюватися порівняння. Це можуть бути прямі конкуренти, лідери галузі або компанії з інших секторів, які демонструють успішні практики. Важливо визначити критерії для відбору об'єктів, щоб забезпечити релевантність і точність порівняння.

Після вибору об'єктів настає етап збору даних. На цьому етапі організація повинна обрати методи для збору необхідної інформації, які можуть включати опитування, інтерв'ю, аналіз публічних звітів або використання вторинних джерел.

Зібрані дані потім підлягають аналізу, де проводиться порівняльний аналіз для визначення ключових відмінностей і переваг. Це допомагає виявити прогалини між поточними результатами організації та кращими практиками або стандартами галузі.

На основі проведеного аналізу розробляється план вдосконалення, що включає конкретні рекомендації для покращення бізнес-процесів або впровадження нових практик. Розробка плану дій передбачає визначення конкретних кроків, ресурсів та термінів для реалізації запропонованих змін.

Впровадження змін є наступним етапом, де реалізуються розроблені рекомендації відповідно до плану дій. Після впровадження змін важливо здійснювати моніторинг процесу та оцінювати ефективність нововведень.

Оцінка результатів дозволяє провести аналіз ефективності впроваджених змін і порівняти їх з початковими цілями. За необхідності вносяться корективи в стратегію або процеси для досягнення кращих результатів.

Безперервний моніторинг і вдосконалення або корекція плану є останніми етапами впровадження бенчмаркінг. Так, регулярний аналіз і повторний

бенчмаркінг забезпечують постійне покращення і адаптацію до нових умов ринку. Організація повинна актуалізувати свої практики відповідно до нових тенденцій і кращих практик для підтримання конкурентоспроможності.

Таким чином, кожен з цих етапів є важливим для успішного впровадження бенчмаркінгу і забезпечення ефективного покращення бізнес-процесів.

При проведенні бенчмаркінгового порівняння слід зосереджуватися на основних показниках конкурентоспроможності. Важливо аналізувати такі ключові аспекти, як якість продукції та послуг у відповідності до потреб ринку, ефективність методів збуту і просування продукції, використання виробничого потенціалу, управління персоналом, продуктивність технологій і виробничих процесів, організація виробництва та управління підприємством, а також рівень інноваційного розвитку компанії.

Бенчмаркінг може бути реалізований як власними силами підприємства, так і за допомогою залучення зовнішніх консультантів, і кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки [20-21].

Проведення бенчмаркінгу власними силами підприємства дозволяє організації зберігати контроль над усіма етапами процесу, включаючи визначення цілей, збір даних, аналіз та впровадження змін. Це може бути економічно вигідно, оскільки не потрібно витрачати кошти на зовнішніх консультантів. Однак, реалізація бенчмаркінгу всередині компанії також має свої виклики. Перш за все, це потребує значних ресурсів і часу від співробітників, які можуть не мати достатнього досвіду або спеціалізованих знань у цій сфері. Існує також ризик упередженого підходу або недостатньої об'єктивності у зборі і аналізі даних.

Залучення зовнішніх консультантів для проведення бенчмаркінгу може надати підприємству доступ до спеціалізованих знань і досвіду, яких може не вистачати всередині організації. Консультанти мають широкий досвід у проведенні подібних досліджень, використовують перевірені методики та можуть надати об'єктивний погляд на діяльність компанії. Вони також можуть допомогти у зборі і аналізі даних, що забезпечує більш точне та об'єктивне порівняння з конкурентами чи лідерами галузі. Проте, цей підхід може бути дорожчий і вимагати значних

фінансових витрат. Крім того, є ризик, що зовнішні консультанти можуть не повністю зрозуміти специфіку бізнесу або не бути в курсі всіх нюансів організації.

Отже, вибір між власним проведенням бенчмаркінгу та залученням консультантів залежить від ресурсів компанії, її специфіки та цілей. У деяких випадках може бути доцільно комбінувати обидва підходи, використовуючи внутрішні ресурси для збору первинних даних і зовнішніх консультантів для детального аналізу та розробки рекомендацій. Такий підхід може забезпечити баланс між економічною ефективністю і якістю отриманих результатів.

Таким чином, бенчмаркінг є потужним інструментом для вдосконалення бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Серед його ключових переваг можна виділити можливість виявлення найкращих практик у галузі та їх адаптацію для покращення власної діяльності. Це дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати, а також покращити якість продукції чи послуг. Завдяки систематичному порівнянню з конкурентами або лідерами ринку, компанії можуть чітко оцінити свої сильні та слабкі сторони, виявити прогалини і розробити стратегії для їх усунення. Крім того, бенчмаркінг сприяє інноваціям, оскільки стимулює підприємства впроваджувати нові технології та підходи, що вже довели свою ефективність. Використання бенчмаркінгу також дозволяє підприємствам бути в курсі ринкових трендів і адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є важливим фактором у довгостроковому розвитку та збереженні конкурентних позицій. Бенчмаркінг забезпечує підприємствам не лише поточне вдосконалення, але й створює основу для сталого росту та розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «БАНК ВОСТОК»

2.1. Техніко-економічна характеристика банку

ПАТ «БАНК ВОСТОК» є українським комерційним банком, який належить компанії «Восток Капітал». Банк був заснований у 2002 році як ЗАТ «Агробанк», яке згодом було реорганізоване у ПАТ «БАНК ВОСТОК». У 2011 році всі акції банку були придбані групою юридичних і фізичних осіб через ТОВ «Восток Капітал». Основними акціонерами цієї компанії є Костельман В.М., власник Fozzy Group, а також Мороховський В.В. і Мороховська Л.С.

Основні напрямки діяльності банку включають розрахунково-касове обслуговування, кредитування фізичних і юридичних осіб, депозитні послуги, інвестиції в цінні папери, перекази платежів як по Україні, так і за кордон, обмін валют та інші супутні послуги.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» вирізняється активним розвитком і впровадженням сучасних технологій для підвищення зручності та безпеки обслуговування клієнтів. Банк є учасником Фонду гарантування фізичних осіб.

На 30 червня 2024 року банк налічував 35 відділень у Дніпропетровській, Одеській, Миколаївській, Львівській, Черкаській, Харківській, Полтавській, Запорізькій, Сумській областях, а також у м. Київ. Діяльність відділення в м. Херсон залишається призупиненою [22].

Організаційну структуру банку на 31 грудня 2023 року узагальнено на рисунку 2.1 [23].

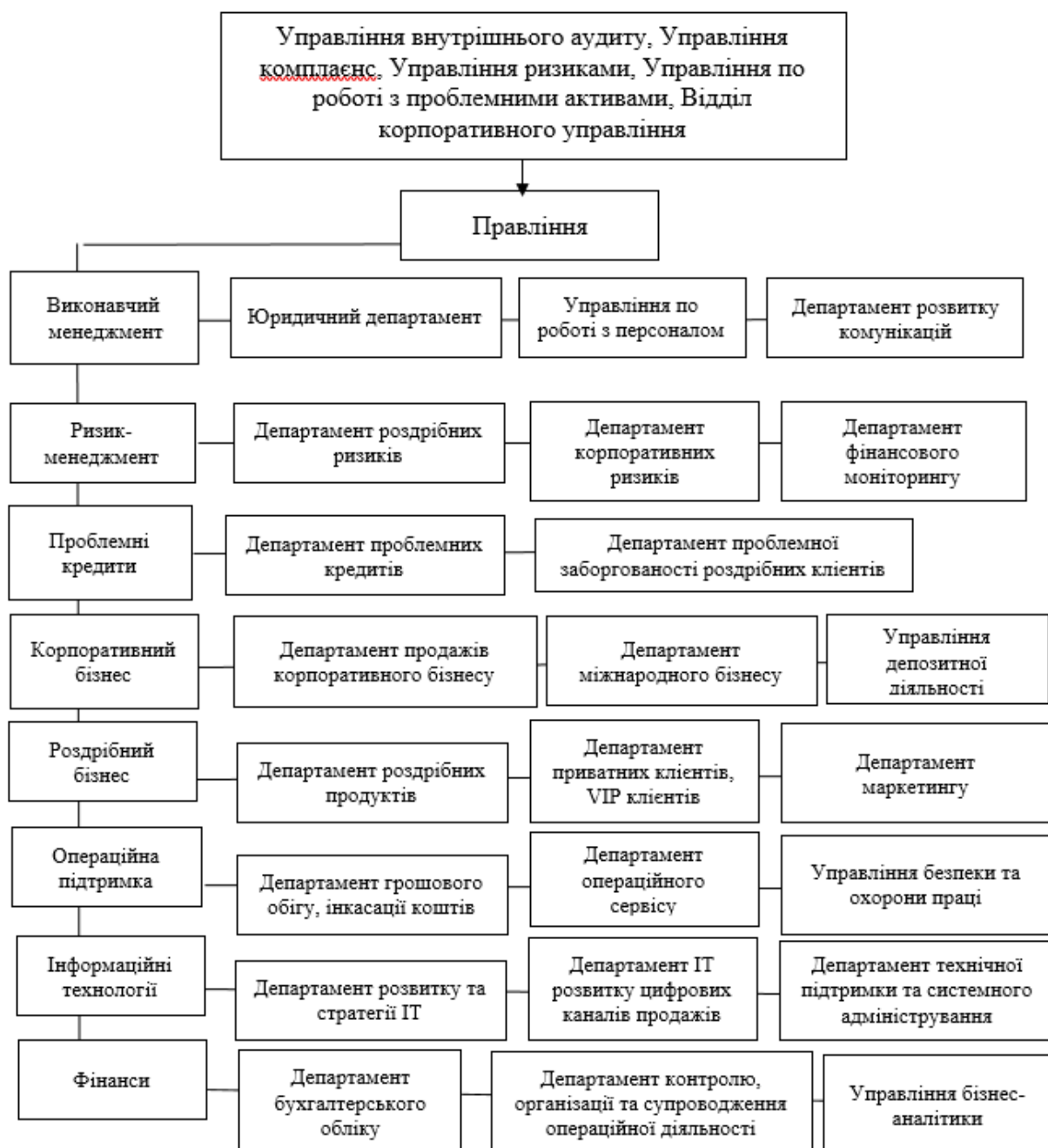


Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «БАНК ВОСТОК».

У першому кварталі 2024 року середньооблікова чисельність штатних працівників банку склала 1137 осіб (71% жінок і 29% чоловіків). Середня чисельність позаштатних працівників була 8 осіб, а працівників за сумісництвом — 7 осіб, 40 осіб працювали неповний робочий час. Фонд оплати праці зріс до 193 335 тис. грн, що на 38 033 тис. грн більше порівняно з 2023 роком [24].

Щоб оцінити вплив економічних подій в Україні, ми проведемо аналіз показників діяльності банку за останні 4 звітні роки, використовуючи дані фінансової звітності ПАТ «БАНК ВОСТОК». Основними показниками, що характеризують техніко-економічний стан банку, є активи, капітал, зобов'язання, фінансові результати, а також коефіцієнти прибутковості та ефективності.

У таблиці 2.1 представлено активи, зобов'язання та капітал ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021-2024 роки [22, 25, 26].

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021-2024 роки, тис.

грн., %

Показники	2021	2022	2023	30.06.2024	Відхилення 2023-2022
Загальні активи	19486357	19970356	28182461	25218936	8212105
Загальні зобов'язання	18167960	18481556	26311745	23158903	7830189
Власний капітал	1318397	1488800	1870716	2060033	381916
Статутний капітал	983950	1255432	1517172	1517172	261740
Нерозподілений прибуток	286985	236978	276725	434532	39747
Відношення капіталу до активів	6,76	7,45	6,63	8,16	-0,82

Аналіз даних за звітний період показує, що всі абсолютні показники банку зросли порівняно з 2022 роком, за винятком відносного показника (капіталу до активів), який зменшився на 0,82%. Станом на 30 червня 2024 року активи банку складають 25 218 936 тис. грн., а власний капітал дорівнює 2 060 033 тис. грн., що є підвищенням порівняно з 1 870 716 тис. грн. на 31 грудня 2023 року. Незважаючи на зростання абсолютних показників, зменшення відносного показника капіталу до активів свідчить про необхідність подальшого вдосконалення капітальної структури банку для підтримання фінансової стабільності та ефективності.

Далі детально проаналізуємо клієнтську базу банку, щоб визначити ключові сегменти банку (табл. 2.2) [25, 26].

Таблиця 2.2

Динаміка та структура коштів клієнтів ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021-2023 роки

Показники	2021р.	Питома вага, %	2022 р.	Питома вага, %	2023 р.	Питома вага, %	Відхилення 2023-2022
1. Поточні рахунки юридичних осіб, (тис. грн.)	9669945	77	10727332	76,8	16934514	82,8	6207182
2. Поточні рахунки фізичних осіб, (тис. грн.)	2880839	23	3242671	23,2	3499206	17,2	256535
<i>Усього поточні рахунки</i>	<i>12550784</i>	<i>72,2</i>	<i>13970003</i>	<i>79,9</i>	<i>20433720</i>	<i>82,2</i>	<i>19036717</i>
3. Депозити юридичних осіб, (тис. грн.)	2557690	52,9	1829005	52	2423931	54,8	594926
4. Депозити фізичних осіб, (тис. грн.)	2275506	47,1	1686337	48	1995794	45,2	309457
<i>Усього депозити</i>	<i>4833196</i>	<i>27,8</i>	<i>3515342</i>	<i>20,1</i>	<i>4419725</i>	<i>17,8</i>	<i>904383</i>
5. Загальний обсяг коштів клієнтів	17383980	100	17485345	100	24853445	100	7368100

Протягом 2021-2023 років загальний обсяг коштів клієнтів ПАТ «БАНК ВОСТОК» зріс на 7 368 100 тис. грн. Відзначається зростання частки поточних рахунків юридичних осіб, яка піднялася з 77% до 82,8%. Це вказує на підвищення фінансової активності підприємств та їхню більшу довіру до банку. Частка поточних рахунків фізичних осіб зменшилася до 17,2%, але сума коштів на цих рахунках зросла на 256 535 тис. грн. Що стосується депозитів, то депозити юридичних осіб також зросли, з часткою, що піднялася з 52,9% до 54,8%. У той же час частка депозитів фізичних осіб зменшилася до 45,2%, хоча їх загальна сума зросла на 309 457 тис. грн. Зростання частки коштів на рахунках юридичних осіб і стабільний приріст депозитів свідчать про підвищення ролі підприємств як ключових клієнтів банку, що позитивно впливає на фінансові результати банку.

Структура кредитного портфеля банку за галузями економіки наведено на

рисунку 2.2 [25].

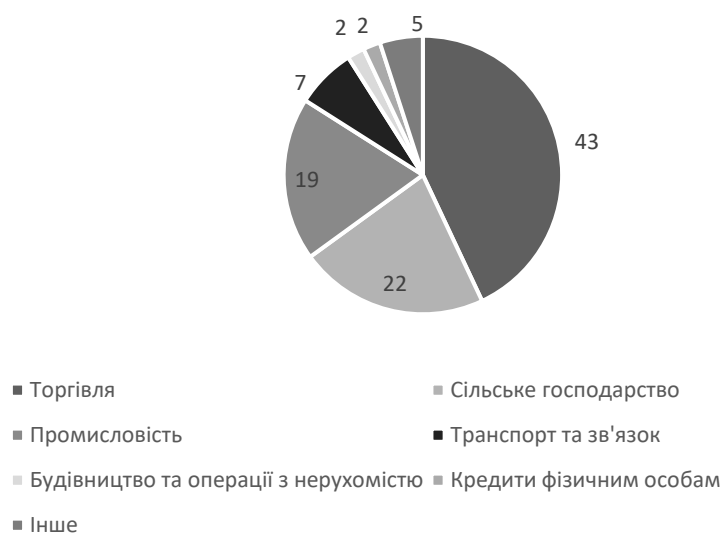


Рис. 2.2. Структура кредитного портфеля за галузями економіки ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2023 рр., %

Кредитний портфель банку найбільше зосереджений на клієнтах з сектору торгівлі (43%), що свідчить про значну експозицію банку до цього сегменту ринку. Інші важливі сектори включають сільське господарство (22%) та промисловість (19%), які разом з торгівлею формують основну частину портфеля. Сектори транспорт та зв'язок і будівництво та операції з нерухомістю мають відносно меншу частку, відповідно 7% та 2%, що може вказувати на меншу увагу або ризики в цих областях. Кредити фізичним особам і категорія інше також мають невелику частку, що може бути результатом специфічних стратегій кредитування або меншої значущості цих сегментів у портфелі банку.

Далі розглянемо процентні та комісійні доходи і витрати банку, а також основний показник ефективності його господарської діяльності — чистий прибуток (збиток). Окрім цього, проаналізуємо відношення чистого фінансового результату до активів та статутного капіталу, що відображає рівень їх прибутковості (табл. 2.3) [25, 26].

Таблиця 2.3

Показники прибутковості ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021-2023 р., млрд. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Процентні доходи	1371900	1697733	2667076	969343
Процентні витрати	428851	618819	1079523	460704
Комісійні доходи	977663	1090455	1264842	174387
Комісійні витрати	380285	392398	713444	321046
Прибуток	285784	275524	236034	-39490
Загальні активи	19486357	19970356	28182461	8212105
Статутний капітал	983950	1255432	1517172	261740

Аналіз показників за 2021–2023 роки показав суттєве зростання процентних і комісійних доходів, а також значне збільшення загальних активів і статутного капіталу. Однак, разом з цим зріс і рівень процентних та комісійних витрат. Незважаючи на позитивну динаміку доходів та активів, прибуток банку зменшився на 39490 тис. грн. Це свідчить про зменшення ефективності діяльності банку, що потребує перегляду стратегії для поліпшення фінансових результатів.

Проаналізуємо відповідність ПАТ «БАНК ВОСТОК» економічним нормативам, встановленим НБУ, за 2023-2022 роки (рис. 2.3) [27].

Показник адекватності регулятивного капіталу (H2) становить 20,22%, що значно перевищує мінімально встановлені 10% НБУ, підтверджуючи достатній рівень капіталу для покриття ризиків.

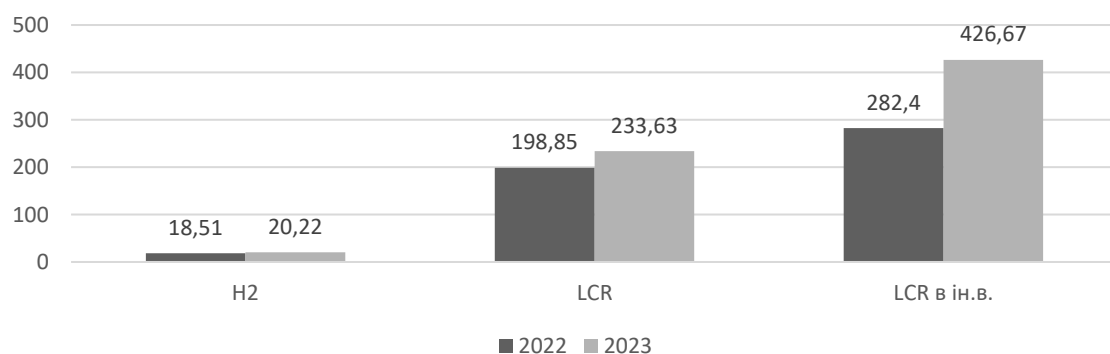


Рис. 2.3. Економічні нормативи банку за 2022-2023 рр., (%)

Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR) для всіх валют складає 233,63%, а для іноземної валюти — 426,67%, що перевищує нормативне значення у 100%. Це підтверджує наявність достатніх ліквідних активів для покриття зобов'язань, що вказує на високу фінансову стабільність банку.

Отже, ПАТ «БАНК ВОСТОК» демонструє стабільний розвиток, незважаючи на складну ситуацію в країні, з помітним зростанням фінансових результатів та розширенням депозитного і кредитного портфелів, що свідчить про довіру клієнтів. Банк має достатній рівень регулятивного капіталу і повністю дотримується вимог регулятора щодо економічних нормативів.

2.2. Комплексний аналіз показників конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг України.

Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «БАНК ВОСТОК» дозволяє оцінити його позиції на ринку фінансових послуг та здатність ефективно конкурувати з іншими банківськими установами. Дослідження показників банку, таких як фінансові результати, структура активів, рівень обслуговування клієнтів та інноваційні продукти, дає змогу визначити його сильні та слабкі сторони в умовах жорсткої конкуренції. Вивчення ключових конкурентних переваг банку, а також його відповідність вимогам ринку та споживачів є важливим елементом у формуванні стратегії подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Так, за даними НБУ станом на 1.08.2024 року ПАТ «БАНК ВОСТОК» входить до ТОП-20 банків серед 62 діючих банків в Україні. В таблиці 2.4 наведено ренкінг НБУ за основними показниками банку [28].

Таблиця 2.4

Ренкінг НБУ за основними показниками ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Ренкінг НБУ	Ключові показники банку
20	Активи та зобов'язання
17	Структура кредитно-інвестиційного портфеля
21	Капітал і фінансовий результат
18	Депозити юридичних осіб
18	Депозити фізичних осіб

За результатами ренкінгу НБУ серед 62 банків ПАТ «БАНК ВОСТОК» посідає стабільні позиції в ключових фінансових показниках. Банк знаходиться на 20-му місці за активами та зобов'язаннями, 17-му — за структурою кредитно-інвестиційного портфеля, і 21-му — за капіталом та фінансовими результатами. В сегменті депозитів юридичних і фізичних осіб банк займає 18-ту позицію. Такі результати свідчать про надійність і стійкість банку на ринку, зокрема в управлінні активами та зобов'язаннями, а також у залученні депозитів.

У 2023 році ПАТ «БАНК ВОСТОК» увійшов до ТОП-25 провідних банків України за версією рейтингу «Фінансовий клуб», хоча у 2022 році не був представлений у цьому рейтингу. Це досягнення свідчить про зростаючу роль банку на українському фінансовому ринку, його стійке фінансове становище та зростаючу довіру клієнтів (табл. 2.5) [29].

Таблиця 2.5

ТОП-25 провідних банків України за версією рейтингу «Фінансовий клуб»,
(од., млн. грн.)

Банк	Кількість номінацій	Підсумковий рейтинговий бал	Кількість діючих відділень	Кількість власних банкоматів	Обсяг активів	Обсяг виданих кредитів	Обсяг залучених від клієнтів коштів	Прибуток/збиток після оподаткування
ПриватБанк	16	4122,7	1199	7298	777563	84311	488394	34399
Ощадбанк	14	3980,4	1159	2798	335579	80749	266629	8236
ПУМБ	14	3692,4	209	507	143717	44952	109735	4427

Укрсиббанк	9	3543,7	201	728	142383	11824	117293	4291
Укргазбанк	14	3379,8	218	657	172854	60217	136902	2886
Сенс банк	11	3376,1	139	448	95782	36342	63234	5360
Райффайзен банк	13	3343,8	298	1460	193923	49823	152269	3817
Таскомбанк	13	3265,7	93	121	37724	14495	30202	206
Кредобанк	12	3252,6	67	242	50124	11996	40610	1155
ОТП Банк	12	3201,3	72	0	103530	23589	76086	3629
Креді Агріколь Банк	12	3187,6	141	291	101438	19655	82056	1525
Укрексімбанк	13	3063,3	51	365	281058	74538	219564	2326
Універсал Банк	7	2782,7	14	20	102996	26303	78494	1964
Південний	11	2734,5	45	106	60720	15154	45410	887
МТБ Банк	16	2609,2	43	183	14856	4456	12513	41
Правекс Банк	14	2515,5	43	85	11446	2748	9157	-30
А-Банк	7	2492,7	195	0	25180	6938	16993	305
АкордБанк	10	2367,1	129	107	14545	770	12948	72
Ідея банк	9	2338	118	24	9913	3505	3507	440
Банк Кредит Дніпро	13	2327	30	92	21024	4568	16909	243
«Глобус»	13	2273,1	30	6	9491	1835	7775	60
Банк Восток	7	2250,9	34	74	23631	8223	19478	301
Банк Альянс	14	2160	34	8	11972	3867	7345	155
РадаБанк	14	2153,5	28	28	5213	967	4065	26
Львів	10	2115,9	19	22	8447	5428	5178	99

Отже, ПАТ «БАНК ВОСТОК» посів 22 позицію в рейтингу серед 25 провідних банків України, набравши 2250,9 рейтингових балів. У 2023 р. банк мав 34 діючі відділення і 74 власних банкоматів. Обсяг активів банку склав 23 631 млн. грн., а виданих кредитів — 8 223 млн. грн. Обсяг залучених коштів від клієнтів становив 19 478 млн. грн., а прибуток після оподаткування — 301 млн. грн. Хоча банк входить до нижньої частини рейтингу за ключовими показниками, він демонструє стабільні фінансові результати та продовжує зростати, зберігаючи прибутковість і довіру клієнтів. Входження до цього рейтингу підкреслює ефективність стратегічного управління, розвиток продуктів і послуг, а також здатність банку адаптуватися до ринкових викликів і забезпечувати конкурентоспроможність.

У 2023 році найбільше зростання залишків коштів юридичних осіб спостерігалось в Укрексімбанку, Ощадбанку, Укргазбанку, Сенс банку, ПУМБ, ПриватБанку, «Креді Агріколь», Укрсиббанку, Райффайзен банку, Сітібанку, ІНГ банку, Кредобанку,

Універсалбанку та ПАТ «БАНК ВОСТОК», це говорить про те, що бізнес надає перевагу банкам з державним капіталом та дочірнім установам з іноземними інвестиціями [30]. ПАТ «БАНК ВОСТОК» також показав позитивну динаміку зростання залишків коштів юридичних осіб, що свідчить про зростаючу довіру бізнесу до цієї установи, що є важливим показником стабільності банку та його здатності залучати кошти корпоративних клієнтів. Незважаючи на конкуренцію з державними банками та банками з іноземним капіталом, ПАТ «БАНК ВОСТОК» утримує свої позиції, демонструючи надійність і фінансову стабільність.

Також ПАТ «БАНК ВОСТОК» у 2023 році продемонстрував значне зростання кредитного портфеля юридичних осіб, конкуруючи з такими банками, як ПриватБанк, ПУМБ, банк «Львів», Кредобанк, МТБ, «Південний» та КІБ [30]. Це свідчить про активну діяльність банку на ринку корпоративного кредитування та підкреслює його здатність залучати бізнес-клієнтів і ефективно конкурувати з провідними гравцями банківського сектору України.

Далі розглянемо рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін» за підсумками другого кварталу 2024 року. Рейтинг охоплює банки з роздрібними депозитами від 1 млрд гривень і оцінює їх стійкість та лояльність вкладників за шкалою від 1 до 5 балів, враховуючи якість активів, ліквідність, підтримку, приріст вкладів та платіжну репутацію (табл. 2.6) [31].

Таблиця 2.6

Рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін» за підсумками 2 кв. 2024 р.

Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в ренкінгу по депозитах фізосіб
Укрсиббанк	4,42	4,19	4,6	4,63	7
Креді Агріколь Банк	4,35	4,42	4,1	4,63	11
Райффайзен Банк Аваль	4,27	4,1	4,5	4,26	4
Кредобанк	4,17	4,11	4,2	4,26	12
ОТП Банк	4,12	4,39	3,7	4,26	10
ПриватБанк	4,05	3,45	4,5	4,63	1

ПУМБ	3,76	3,28	4,4	3,74	5
ПроКредит Банк	3,73	3,8	3,5	3,96	15
Ощадбанк	3,71	3,13	4,1	4,33	2
Універсал Банк	3,71	2,86	4,6	4,04	3
Укрексімбанк	3,69	3,53	3,7	4,04	8
Укргазбанк	3,67	3,46	3,7	4,11	9
Правекс Банк	3,56	3,53	3,7	3,37	22
Сенс Банк	3,54	3,11	3,8	4,04	6
Південний	3,41	3,17	3,9	3,07	14
А-Банк	3,33	2,84	4,2	2,93	13
Таскомбанк	3,29	2,84	3,7	3,59	16
Ідея Банк	3,27	3,21	3,5	3	23
Піреус банк	3,26	3,16	3,2	3,59	29
Полтава-банк	3,16	3,22	3,3	2,78	31
Агропросперіс Банк	3,15	3,17	3,2	3	34
Банк Кредит Дніпро	3,13	2,68	3,6	3,3	19
Банк Львів	3,07	2,46	3,8	3,15	20
Банк Восток	3,04	2,65	3,7	2,78	18

Отже, ПАТ «БАНК ВОСТОК» посів 24 позицію у рейтингу та отримав 3,04 бали за результатами оцінки стійкості банків від порталу «Мінфін». Банк має оцінки 2,65 за стресостійкість та 3,7 за лояльність вкладників, що вказує на його помірну здатність витримувати стресові ситуації та довіру з боку клієнтів.

Оцінка аналітиків складає 2,78. У ренкінгу НБУ за обсягом депозитів фізичних осіб банк займає 18-те місце. Ці результати свідчать про те, що хоча ПАТ «БАНК ВОСТОК» і демонструє стабільність та певну лояльність клієнтів, він все ще має простір для покращення своїх показників стресостійкості і аналітичної оцінки, щоб покращити свою позицію серед конкурентів.

Більш детальну інформацію про показники лояльності вкладників і стресостійкості ПАТ «БАНК ВОСТОК» наведено в таблиці 2.7 [31].

У другому кварталі 2024 року ПАТ «БАНК ВОСТОК» досяг значних успіхів у сфері лояльності вкладників, зокрема, демонструючи помітне зростання обсягу роздрібних вкладів. Банк отримав високі бали за частку у роздрібному сегменті депозитів та абсолютне збільшення вкладів, а також за досвід роботи на ринку і

платіжну репутацію. Проте, у сфері стресостійкості банк показав змішані результати.

Таблиця 2.7

Показники лояльності вкладників та стресостійкості за результатами другого кварталу 2024 р.

Показники	2 квартал 2024 р.	
	%, млн. грн.	бали
Лояльність вкладників		
1. Частка банку у роздрібному сегменті депозитів	0,52%	3
2. Абсолютне збільшення обсягу роздрібних вкладів протягом кварталу	438,4 млн. грн.	3
	-0,79 млн. долл.	
3. Відносне збільшення обсягу роздрібних вкладів протягом кварталу	16,33% в грн.	3,5
	-1,11% в дол.	
4. Досвід роботи на ринку	з 2002 р.	4
5. Платіжна репутація банку	-	5
<i>Загальний бал</i>		3,7
Стресостійкість		
1. Залежність від вкладів фізосіб	25,86	4
2. Якість фондування		1
3. Прибутковість	71,11	2,33
	1,56	
4. Ліквідність	49,76	4
	231,73	
5. Достатність капіталу	16,23	1,67
	10,36	
6. Масштаб діяльності банку	-	3
<i>Загальний бал</i>		2,65

Хоча залежність від вкладів фізичних осіб та ліквідність мають позитивні оцінки, проблеми відзначено в якості фондування і достатності капіталу. Це вказує на необхідність удосконалення в управлінні капіталом і поліпшення фондування для підвищення стійкості банку.

07.03.2024 р. рейтингове агентство Moody's підтвердило рейтинги ПАТ «БАНК ВОСТОК» на рівні «Саа3/NP», покращивши прогноз з «негативного» на

«стабільний» і підвищивши національні рейтинги до «Саа2.ua». 21.05.2024 р. агентство «Кредит-Рейтинг» підвищило довгостроковий кредитний рейтинг банку до рівня uaAAA з прогнозом «стабільний» і встановило рейтинг надійності вкладів на рівні 5 [32].

Розглянемо місце банку в Народному рейтингу банків, який формується на основі відгуків користувачів «Мінфіну» щодо якості обслуговування в банках. Рейтинг враховує лише ті відгуки, які були перевірені модераторами «Мінфіну» (табл. 2.8) [33].

Таблиця 2.8

Позиція ПАТ «БАНК ВОСТОК» в Народному рейтингу банків від порталу «Мінфіну» станом на 11.09.2024 р.

Банк	Рейтинг	Середня оцінка	Вирішено проблем	Зараховано відгуків
1. А-Банк	23,1	3,07	767 із 953	2019
2. Монобанк	17,1	2,84	1507 із 1946	3689
3. Прокредит банк	13,9	3,62	8 із 8	210
4. Глобус	13,2	2,52	17 із 70	214
5. Юнекс Банк	13,1	2,72	7 із 13	145
6. Izibank	12,8	1,73	4 із 12	211
7. Альянс Банк	12,8	3,33	3 із 6	103
8. O.Bank	12,7	2,29	16 із 29	107
9. Кредобанк	12,4	2,29	120 із 164	439
10. Восток банк	12,4	2,52	18 із 35	189

Станом на 11.09.2024 року, ПАТ «Банк Восток» посідає 10-те місце в Народному рейтингу банків за версією порталу «Мінфін», маючи рейтинг 12,4 серед 26 банків, що увійшли до цього списку. Найнижчу позицію займає АТ «Ощадбанк» із рейтингом 8,6. Середня оцінка банку складає 2,52, що свідчить про середній рівень задоволеності клієнтів. Із 35 проблемних ситуацій, банк вирішив

18, що вказує на прагнення до вирішення питань, хоча певна частина залишається невирішеною. Загалом було зараховано 189 відгуків, які вплинули на позицію банку в рейтингу. Цей рейтинг впливає на конкурентоспроможність банку, оскільки клієнти, орієнтуючись на оцінки та відгуки інших користувачів, можуть приймати рішення щодо вибору банку. Невисока середня оцінка та порівняно низький рівень вирішення проблем можуть знижувати довіру до банку та його привабливість серед потенційних клієнтів. Це також може ускладнювати конкуренцію з банками, які мають вищі рейтинги та кращі показники у вирішенні проблемних ситуацій.

Варто відзначити, що ПАТ «БАНК ВОСТОК» не увійшов до списку найкращих інтернет-банкінгів України [34]. Відсутність банку серед лідерів у сфері інтернет-банкінгу може свідчити про недостатню конкурентоспроможність у цьому сегменті, що також може знизити його привабливість для клієнтів, які надають перевагу сучасним цифровим послугам.

Далі проаналізуємо конкурентоспроможність депозитних продуктів для фізичних осіб (табл. 2.9) [35].

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентоспроможності депозитних продуктів («Класичний депозит») для фізичних осіб банків за січень-липень 2024 р.

Банк	Середньорічна ставка депозиту	Кількість відділень	Приріст обсягу строкових вкладів населення, млрд. грн.	Частка ринку строкових вкладів населення, %
Укргазбанк	14,0	195	3,03	4,31
Акордбанк	15,94	127	1,15	1,04
ПУМБ	13,25	222	4,74	7,15
Банк Кредит Дніпро	14,5	29	0,95	1,06
Південний	13,25	49	1,31	1,56
Глобус	15,69	30	0,55	0,79
Ощадбанк	10,63	1159	11,95	26,0
Сенс Банк	15	120	2,81	6,76
А-Банк	13,75	195	1,82	3,45

Юнекс банк	16,13	18	0,61	0,35
Банк Восток	12,5	34	0,17	0,70

Аналіз депозитних продуктів для фізичних осіб за період січень-липень 2024 року показує, що ПАТ «БАНК ВОСТОК» пропонує середню річну ставку депозиту на рівні 12,5% і має 34 відділення. Обсяг приросту строкових вкладів населення склав 0,17 млрд грн, що відповідає частці ринку в 0,70%. Порівняємо ці показники з найближчими конкурентами. Банк Глобус пропонує вищу середню річну ставку депозиту — 15,69% і має 30 відділень. Його приріст строкових вкладів населення дорівнює 0,55 млрд грн, а частка ринку складає 0,79%. Юнекс Банк, у свою чергу, має ще вищу ставку депозиту — 16,13%, але з меншою мережею відділень (18) та приростом строкових вкладів 0,61 млрд грн., частка ринку Юнекс становить 0,35%. Отже, ПАТ «БАНК ВОСТОК» пропонує конкурентні умови депозитів для клієнтів, однак його частка ринку та приріст вкладів є нижчими порівняно з банками Глобус і Юнекс. Банки Глобус і Юнекс досягають вищих ринкових позицій завдяки більш привабливим депозитним ставкам, хоча Юнекс має меншу частку ринку можливо через обмежену мережу відділень.

Важливим етапом комплексної оцінки конкурентних переваг банку є аналіз його позицій у ключових сегментах ринку банківських послуг, зокрема в сегменті кредитування юридичних осіб (рис. 2.4) [25, 36].

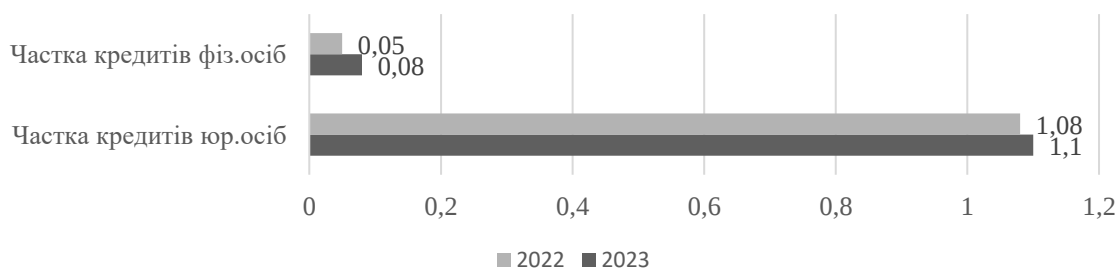


Рис. 2.4. Частка кредитів ПАТ «БАНК ВОСТОК» в загальному обсязі кредитів банків України

Частка кредитів юридичних осіб зросла з 1,08% у 2022 році до 1,1% у 2023 році. Хоча зростання незначне, проте це свідчить про стабільну позицію банку в

сегменті кредитування юридичних осіб, що може бути позитивним сигналом для бізнес-клієнтів. Частка кредитів фізичних осіб також зросла з 0,05% у 2022 році до 0,08% у 2023 році, що вказує на поступовий розвиток у сегменті кредитування фізичних осіб, але частка залишається низькою, що обмежує конкурентоспроможність банку у цьому напрямку. Отже, ПАТ «БАНК ВОСТОК» демонструє певний прогрес у кредитуванні як юридичних, так і фізичних осіб. Однак його частки на ринку залишаються досить малими, що свідчить про невисоку конкурентоспроможність порівняно з більшими гравцями на ринку. Банк має потенціал для подальшого зростання, але для зміцнення позицій необхідно збільшувати свою присутність у ключових сегментах.

Далі розглянемо показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності капіталу (ROE), які відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг і визначають позицію організації на ринку (табл. 2.10) [25, 26].

Таблиця 2.10

Динаміка показників ROA, ROE ПАТ «БАНК ВОСТОК», тис. грн., %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Прибуток	285784	275524	236034	-39490
Загальні активи	19486357	19970356	28182461	8212105
Власний капітал	1318397	1488800	1870716	381916
ROA, %	1,46	1,37	0,84	-0,53
ROE, % (%)	21,67	18,51	12,62	-5,89

Динаміка показників рентабельності активів (ROA) та рентабельності капіталу (ROE) ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021-2023 рр. показує зниження ефективності. Попри збільшення загальних активів на 8,2 млрд грн і зростання власного капіталу на 381,9 млн грн, прибуток банку зменшився на 39,5 млн грн. Внаслідок цього показник ROA знизився з 1,46% у 2021 році до 0,84% у 2023 році, а ROE впав з 21,67% до 12,62%. Це свідчить про зменшення ефективності використання активів і капіталу в банку протягом аналізованого періоду. Однак

варто зазначити, що банк працював в умовах війни у 2022-2023 роках, що суттєво вплинуло на фінансову стабільність та показники ефективності. Незважаючи на складні обставини, ПАТ «БАНК ВОСТОК» продовжував свою діяльність та демонстрував стабільність та прибутковість у складному економічному середовищі.

Таким чином, ПАТ «БАНК ВОСТОК» демонструє значний рівень конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг України, що підтверджується його достатніми позиціями в рейтингах. Це свідчить про ефективність управлінських стратегій, стабільність фінансових показників та здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Позитивні результати в рейтингах відображають не лише довіру клієнтів і партнерів, а й потенціал банку для подальшого зростання та розвитку в умовах сучасної економіки.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності банку за допомогою матричних методів.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на фінансових ринках, аналіз конкурентоспроможності банківських установ набуває особливого значення. Зокрема, для ПАТ «БАНК ВОСТОК» ефективна оцінка конкурентних переваг і слабких місць є ключовою для забезпечення стійкого розвитку та підвищення його ринкової позиції. Одним із потужних інструментів для такої оцінки є використання матричних методів, які дозволяють систематично і комплексно аналізувати різноманітні аспекти діяльності банку.

Матричні методи, такі як SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (BCG) та матриця GE/McKinsey, забезпечують структурований підхід до оцінки конкурентоспроможності, враховуючи як

внутрішні, так і зовнішні фактори. Ці методи дозволяють не лише виявити сильні і слабкі сторони банку, але й оцінити його стратегічні позиції на ринку, а також розробити ефективні стратегії для покращення конкурентних переваг.

PEST-аналіз оцінює зовнішнє середовище за чотирма основними групами факторів: політичними (зміни в політиці та законодавстві), економічними (економічні коливання, інфляція, валютні курси), соціальними (зміни в цінностях, демографічні зрушення) та технологічними (інновації, нові технології). Цей аналіз допомагає банку зрозуміти, які з цих факторів суттєво впливають на його діяльність.

Матриця для проведення PEST-аналізу представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця PEST-аналізу ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Фактори	Опис
Політичні	Зміни в податковій політиці держави, які стосуються банківського сектору, нововведення в законодавстві, що регулює діяльність банківських установ, рівень бюрократії та корупції, що може впливати на ефективність роботи банку, вплив війни на політичну стабільність у країні, що може створювати невизначеність та ризики для банківської діяльності, зміни в державному регулюванні фінансового сектору в умовах війни.
Економічні	Зміни в обліковій ставці НБУ, що впливають на кредитні ставки та вартість залучення капіталу, економічна нестабільність в умовах війни, що визначає загальний рівень ризиків для банківського сектору, високий рівень інфляції, який може знижувати купівельну спроможність та підвищувати витрати банку, підвищення рівня безробіття (у 2024 р. рівень безробіття 15%), що впливає на платоспроможність клієнтів та рівень кредитних ризиків, коливання цін на ресурси, що збільшує витрати на операційну діяльність банку, зміни в курсах валют, які впливають на валютні операції та фінансові результати банку, Війна негативно впливає на економічну ситуацію в Харківському регіоні, знижуючи кредитний попит та збільшуючи ризики для банку
Соціальні	Зміна активності споживачів у використанні банківських послуг через соціальні потрясіння та нестабільність, вплив війни на матеріальне благополуччя населення, що може знижувати попит на фінансові продукти, демографічні зміни, такі як міграція та зміни у складі населення, які можуть впливати на банківську

	діяльність, соціальна мобільність населення, яка може змінюватися через економічні труднощі та військові дії, зростання вимог до якості банківських продуктів та сервісу через підвищені очікування в умовах кризової ситуації та недовіри до банківської системи в цілому, низький рівень фінансової освіти серед населення, швидкі зміни в потребах населення через військові конфлікти, що вимагають адаптації банківських пропозицій.
Технологічні	зростання витрат на впровадження і підтримку сучасних технологій, що посилюється економічними труднощами війни, підвищення вимог до інформаційної безпеки банківських систем через збільшені ризики кіберзагроз і можливих атак у воєнний час, необхідність швидкої адаптації технологічних рішень для забезпечення безперервності обслуговування клієнтів у нестабільних умовах.

PEST-аналіз банку в умовах війни дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Політичні фактори, такі як зміни в податковій політиці, законодавстві та рівень корупції, можуть значно вплинути на функціонування банку, створюючи додаткові ризики та непередбачуваності. Економічні фактори, включаючи коливання облікової ставки НБУ, високий рівень інфляції та безробіття, а також зміни в курсах валют, можуть впливати на фінансову стабільність та витрати банківської установи. Війна негативно впливає на економічну ситуацію особливо в Харківському регіоні (який постійно знаходиться під обстрілами та близько кордон з агресором), що, в свою чергу, знижує кредитний попит і збільшує ризики для банку. Особливо це критично, коли ключовим сегментом банку є юридичні особи, які потребують значного обсягу кредитування для підтримки своєї діяльності, інвестицій та розвитку. Нестабільність економічної ситуації та зменшення кредитного попиту можуть серйозно вплинути на фінансові результати банку, знижуючи його доходи від кредитування та підвищуючи ризики неповернення позик. Це створює додаткові виклики для банку в управлінні кредитним портфелем та підтримці фінансової стабільності. Тому, у такій ситуації важливо зосередити увагу на розробці стратегій для зниження ризиків і

забезпечення оптимального обслуговування юридичних осіб, що є критично важливими для збереження та розвитку банківського бізнесу.

Соціальні фактори, такі як зміна активності споживачів, демографічні зміни та вимоги до якості банківських продуктів, можуть визначати рівень попиту на фінансові послуги та потреби клієнтів у кризових умовах. Підвищення вимог до сервісу та соціальна мобільність населення також відіграють важливу роль у адаптації банку до нових умов. Технологічні фактори, такі як розвиток і впровадження нових технологій, вимоги до інформаційної безпеки і витрати на інновації, стають критичними для підтримання конкурентоспроможності банку. Швидка адаптація технологічних рішень та забезпечення безпеки в умовах війни є ключовими для ефективної діяльності банківської установи.

Таким чином, PEST-аналіз в умовах війни допомагає банку виявити основні виклики та можливості, сприяючи розробці стратегії для мінімізації ризиків і максимізації ефективності в складних умовах.

Далі проведемо SWOT-аналіз, який є потужним інструментом стратегічного управління, що дозволяє банку систематично оцінювати свої внутрішні ресурси та можливості, а також зовнішні загрози та переваги. Застосування SWOT-аналізу допомагає банку краще розуміти свою конкурентоспроможність, визначити ключові фактори успіху і розробити ефективні стратегії для досягнення своїх цілей.

Матриця SWOT-аналізу конкурентної позиції ПАТ «БАНК ВОСТОК» (з урахуванням діяльності відділення 15 м. Харків) наведена в таблиці 2.12.

Загальний висновок щодо SWOT-аналізу ПАТ «БАНК ВОСТОК» показує, що банк має значні сильні сторони, включаючи стабільну фінансову позицію, різноманітність банківських послуг, високу репутацію в рейтингах і активну участь у благодійних ініціативах. Однак, існують і слабкі сторони, такі як недостатній розвиток цифрового банкінгу та маркетингу, обмежена підтримка онлайн-сервісів і підвищені кредитні ризики через економічну нестабільність.

Таблиця 2.12

Матриця SWOT-аналізу конкурентної позиції ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Різноманітність банківських послуг, конкурентні ціни, стабільне фінансове становище, входження до топ-20 за активами, участь у благодійних ініціативах (підтримка ЗСУ, Охматдит (1 млн. грн.), допомога у <u>релокації бізнесу клієнтам</u>) та кваліфікований персонал підвищують репутацію та довіру клієнтів, 100% акцій банку належить Групі «Восток Капітал» (Fozzy Group), що забезпечує стабільність управління, швидке прийняття рішень і фінансову підтримку, що є важливим під час війни. Банк приймав участь у конкурсі від <u>Ukrainian Fintech</u> у напрямку <u>цифровізації роздрібного банкінгу</u> в 2023 році як номінант, перемогу не отримав [37]	Недостатній розвиток цифрового банкінгу та маркетингу знижує залучення клієнтів, війна підвищує кредитні ризики через падіння платоспроможності клієнтів (враховуючи особливості Харківського регіону), збільшення витрат на безпеку та інфраструктуру в умовах війни, Відсутність банку у рейтингу «Найкращий інтернет-банкінг в Україні» від порталу Мінфін та від <u>Ukrainian Fintech</u>
Можливості	Загрози
З огляду на перехід клієнтів до онлайн-сервісів, є можливість удосконалення цифрового банкінгу та маркетингу; просування сайту банку в нових регіонах для залучення клієнтів; розширення співпраці з бізнесом Харківського регіону, пропонуючи спеціалізовані кредитні програми для лояльних клієнтів; вкладення у підвищення інформаційної безпеки та розвиток цифрових послуг можуть стати важливими конкурентними перевагами; оновлення продуктового асортименту банку відповідно до сучасних трендів	Наявність значної кількості конкурентів, які швидше можуть адаптуватися до нових умов і пропонувати більш ефективні цифрові рішення; зміна потреб у банківських послугах клієнтів, ризики неповернення наданих банком кредитів, політична та економічна нестабільність у країні та зростає кількість кібератак, що може вплинути на безпеку банку під час війни, зниження попиту на кредитування

*Джерело: складено автором на підставі [37-40]

В умовах війни банк має можливості для розвитку цифрових послуг, розширення асортименту послуг і підтримки місцевого бізнесу, але також

стикається із загрозами, такими як економічна нестабільність і зростання кіберзагроз. Загалом, SWOT-аналіз допомагає банку виявити ключові області для покращення і визначити стратегії для збереження та підвищення конкурентоспроможності у складних умовах.

Банк може обрати одну з наступних стратегій розвитку: стратегія «Максі-Максі» - використання сильних сторін банку для реалізації зовнішніх можливостей; стратегія «Максі-Міні» - використання сильних сторін банку для нейтралізації зовнішніх загроз, стратегія «Міні-Максі» - мінімізація слабких сторін банку через використання зовнішніх можливостей, стратегія «Міні-Міні» - зменшення слабких сторін банку та уникнення зовнішніх загроз.

Так, на нашу думку, в умовах війни стратегія «Міні-Максі» може бути доцільною для ПАТ «БАНК ВОСТОК». Мінімізація слабких сторін банку через використання зовнішніх можливостей дозволяє зосередитися на подоланні внутрішніх недоліків і одночасно скористатися наявними шансами для адаптації і розвитку. Це особливо важливо в кризових умовах, коли банк може зазнати значних викликів, але також має можливість адаптуватися до змінюваного середовища та впроваджувати нові стратегії, які допоможуть зберегти конкурентоспроможність і забезпечити ефективне управління діяльністю.

Далі розглянемо матрицю розвитку товару/послуги та ринку І. Ансоффа, яка є корисним інструментом для визначення перспективних стратегій подальшого розвитку банку. Вона дозволяє ПАТ «БАНК ВОСТОК» аналізувати свої ринкові можливості як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях для розширення впливу на ринок банківських послуг. З її допомогою можна оцінити і реалізувати стратегії для оптимізації та розширення діяльності банку. На основі проведених досліджень було розроблено відповідну матрицю Ансоффа для ПАТ «БАНК ВОСТОК» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця розвитку товару/ринку I. Ансоффа для ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Ринок/Товар	Послуги наявні	Послуги нові
Ринки наявні	Удосконалення маркетингових кампаній для підвищення обізнаності про існуючі продукти. Розширення обслуговування через існуючі канали (філії, мобільний банкінг). Поліпшення клієнтського сервісу для збільшення лояльності та утримання клієнтів.	Розробка нових фінансових продуктів, адаптованих до потреб клієнтів під час війни (наприклад, спеціалізовані кредити для бізнесів, що постраждали). Зменшення відсотків за кредитами; збільшення кредитних канікул та строків погашення кредитів; збільшення відсотків за депозитами; Запуск нових послуг, таких як послуги для переселенців чи підтримка малого бізнесу. Інвестування в інновації, такі як цифрові платформи для полегшення доступу до банківських послуг.
Ринки нові	Розширення присутності в нових географічних регіонах або в умовах локальної економічної стабільності. Просування існуючих продуктів на нових ринках, використовуючи цифрові канали. Вивчення можливості експансії на ринки сусідніх країн або нові міста, де зниженні ризики.	Запуск нових продуктів і послуг на нових ринках, де є потенціал для зростання. Партнерство з іншими компаніями для створення нових ринкових можливостей. Дослідження нових ніш на основі потреби в інноваційних фінансових рішеннях у постконфліктних зонах або відновлюваних регіонах.

Наведена матриця дозволить ПАТ «БАНК ВОСТОК» систематизувати інформацію, оцінити ризики та визначити пріоритети, що сприятиме ефективнішому управлінню ресурсами та швидшій реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Сформулювати стратегії для адаптації та розвитку в умовах війни, зважаючи на існуючі можливості та обмеження.

Таким чином, SWOT-аналіз, PEST-аналіз і матриця Ансоффа є потужними інструментами конкурентного аналізу, які кожен по-своєму оцінюють різні аспекти розвитку банку. SWOT -аналіз допомагає визначити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози. PEST -аналіз дозволяє оцінити макроекономічні та соціально-політичні фактори, що впливають на бізнес-середовище. Матриця І. Ансоффа фокусується на можливих стратегіях росту через нові чи існуючі продукти і ринки. Однак жоден з цих інструментів не може надати повної картини самотійно, оскільки кожен з них має свої обмеження та фокусується на певних аспектах. Тому найефективніше використовувати ці інструменти разом, щоб отримати комплексний аналіз і розробити стратегії, що враховують всі ключові напрями розвитку банку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

Організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності банків є ключовими чинниками забезпечення їхньої стійкості та ефективного функціонування в умовах динамічного фінансового ринку. Вони охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів банківської діяльності, впровадження інноваційних технологій, удосконалення управлінських структур та адаптацію до мінливих ринкових умов. Важливу роль відіграють також зовнішні чинники, зокрема економічна політика, конкуренція та зміни в регуляторному середовищі. Комплексний підхід до організаційно-економічних аспектів дозволяє банкам не лише зберігати свої позиції на ринку, а й підвищувати їх, забезпечуючи стабільний ріст і розвиток.

Сьогодні банківська система України стикається з рядом проблем, які негативно впливають на конкурентоспроможність банків та рівень довіри населення.

Серед основних викликів можна виділити:

- високу концентрацію капіталу в секторі найбільших банків;
- недостатній рівень капіталізації комерційних банків;
- обмежені обсяги кредитування реального сектору економіки;
- питання надійності та забезпеченості виданих кредитів;
- недоступність кредитів через їх високу вартість для підприємств і населення.

В умовах війни ці проблеми набувають ще більшого значення. Воєнні дії додатково ускладнюють ситуацію, знижуючи економічну активність і збільшуючи ризики для банківського сектору, що робить вирішення цих питань критичним для стабільності фінансової системи та відновлення довіри населення.

Система забезпечення конкурентоспроможності банку визначає його здатність ефективно функціонувати та зберігати позиції на ринку в умовах зростаючої конкуренції. Вона включає комплекс управлінських підходів, інновацій, та оптимізації внутрішніх процесів для підвищення ефективності. Важливим є також вміння адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як економічні кризи чи війна, що забезпечує стійкий розвиток і зростання довіри клієнтів.

З огляду на те, що систему підвищення конкурентоспроможності банку можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних підсистем, які мають різні впливи і засоби в залежності від об'єкта конкурентоспроможності, її побудову доцільно здійснювати на основі інтегрованого підходу. Цей підхід передбачає взаємодію кількох ключових підсистем управління: діагностичної, керованої, функціональної та забезпечувальної. Кожна з них виконує свою специфічну роль: діагностична підсистема аналізує поточний стан банку, керована забезпечує реалізацію управлінських рішень, функціональна підсистема відповідає за виконання основних операційних функцій, а забезпечувальна – за підтримку всіх необхідних ресурсів для ефективної роботи (рис. 3.1) [41].

В умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та війни, гармонійна взаємодія цих підсистем стає критично важливою для адаптації банків до нових реалій, збереження їх конкурентних позицій та забезпечення стійкості на ринку.

Стратегію конкурентоспроможності банку слід орієнтувати на потреби клієнтів і будувати на довгострокових відносинах. Клієнт має не лише разово користуватися послугами, а стати постійним. В умовах економічних викликів і жорсткої конкуренції традиційні методи управління неефективні, тому для успіху необхідно впроваджувати інноваційні підходи.



Рис. 3.1. Система забезпечення конкурентоспроможності банківської установи.

Для підвищення конкурентоспроможності банків важливо розробити механізм, що враховує зовнішнє і внутрішнє середовище. Він має забезпечувати адаптацію до змін і інновації, оптимізуючи внутрішні процеси та ресурси.

Підвищення конкурентоспроможності банківських продуктів є ключовим елементом у стратегії розвитку банківських установ. Основною метою цієї системи є забезпечення таких характеристик банківських продуктів, які відповідають вимогам ринку і потребам клієнтів, а також сприяють оптимізації внутрішніх процесів і ресурсів банку.

Для успішної реалізації системи забезпечення конкурентоспроможності необхідний комплексний підхід, що охоплює аналіз ринкових тенденцій, оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, а також розробку і впровадження стратегії, яка забезпечує здатність банку адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності банківських продуктів (рис. 3.2) [42].

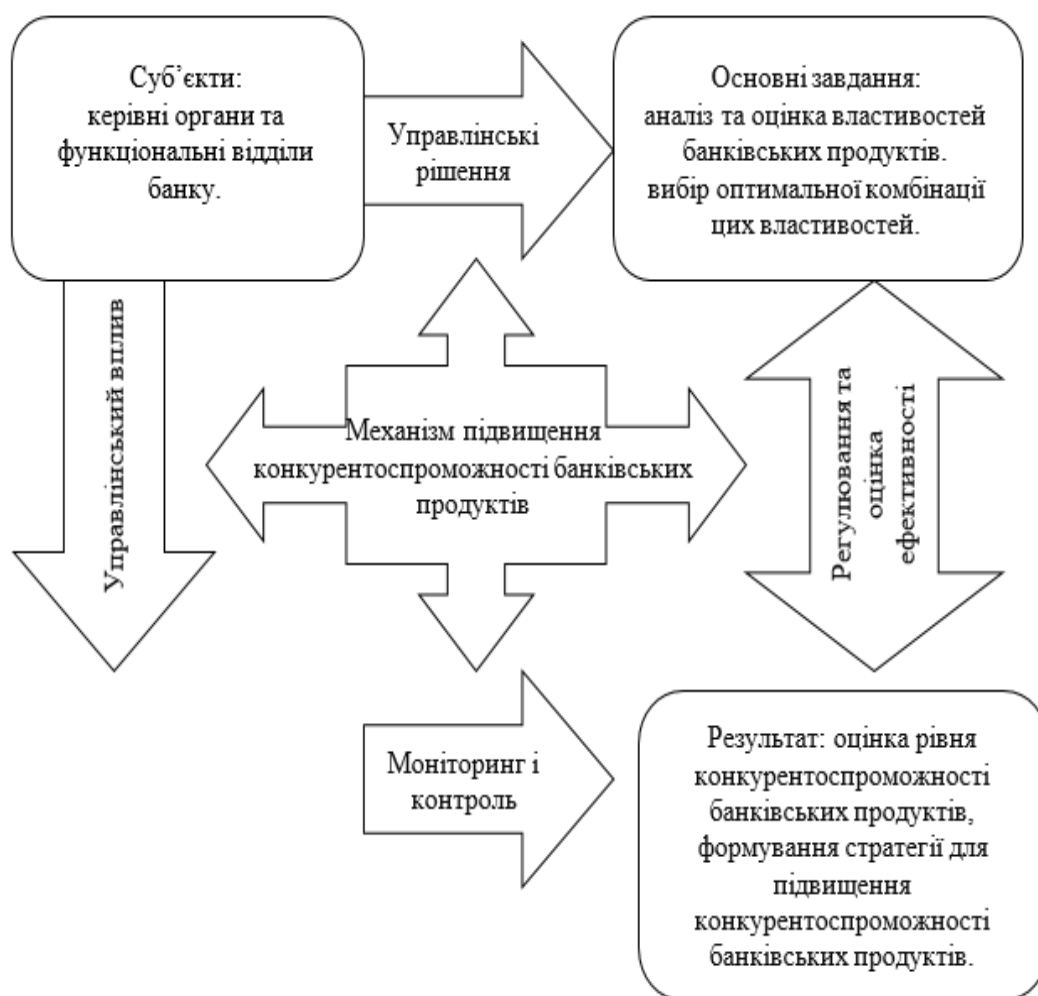


Рис. 3.2. Система забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів.

Забезпечення конкурентоспроможності банківського продукту є безперервним процесом, що включає комплекс методів для організації бізнес-процесів банку і управлінського впливу на внутрішні фактори. Він спрямований на адаптацію банку до постійних зовнішніх змін і досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності банківських продуктів (табл. 3.1) [41, 43].

Отже, представлена система управління конкурентоспроможністю банківських продуктів охоплює чотири ключові категорії: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та персонал. Необхідно проводити комплексний аналіз наявних ресурсів, потреб клієнтів, діяльності конкурентів та кваліфікації персоналу для виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1

Система управління конкурентоспроможністю банківських продуктів

	Фінанси	Клієнти	Внутрішні бізнес-процеси	Персонал
Аналіз та оцінка	Оцінка наявних ресурсів, розробка плану їх використання і визначення пріоритетних напрямів	Систематичне відстеження потреб клієнтів, діяльності основних банків-конкурентів і характеристик їхніх продуктів	Аналіз матеріальних, нематеріальних, інформаційних ресурсів і технологічного потенціалу для виявлення шляхів їх підвищення.	Оцінка досвіду та кваліфікації працівників і відповідність їх навичок вимогам.
Планування	Оптимізація використання фінансових ресурсів	Розробка і впровадження заходів для формування та підтримки позитивного іміджу банку	Оцінка потреби в ресурсах для виконання бізнес-процесів відповідно до встановлених стандартів якості	Створення оптимальної організаційної структури та мотивація працівників.
Моніторинг Контроль	Моніторинг ефективності використання ресурсів	Контроль та оцінка ефективності реалізованих заходів	Контроль якості бізнес-процесів і стандартів банківських продуктів.	Перевірка обґрунтованості розподілу обов'язків
Регулювання	Коригування процесів під час циклу забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів, виявлення відхилень від планових показників, коригування цільових критеріїв, завдань, стандартів якості та параметрів бізнес-процесів для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.			

Також важливо оптимізувати фінансові ресурси, розробити заходи для формування позитивного іміджу банку, оцінити потреби в ресурсах для бізнес-процесів і створити ефективну організаційну структуру та систему мотивації для персоналу.

Далі необхідно регулярно моніторити ефективність використання ресурсів, оцінювати результативність впроваджених заходів, а також контролювати якість бізнес-процесів і відповідність стандартам банківських продуктів для забезпечення високих стандартів. Крім того, важливо коригувати процеси на всіх етапах забезпечення конкурентоспроможності, виявляти відхилення від планових

показників і коригувати цільові критерії, завдання та стандарти для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю банку в умовах війни вимагатиме адаптації та гнучкості. Для підтримання конкурентних переваг необхідно впроваджувати комплексний підхід, що включає регулярний моніторинг та оцінку ефективності використання ресурсів, результативності впроваджених заходів, а також контроль якості бізнес-процесів і відповідність стандартам банківських продуктів. Важливо забезпечити своєчасну корекцію процесів на всіх етапах, виявляти відхилення від планових показників і вносити корективи в цільові критерії, завдання та стандарти. Це дозволить банкам адаптуватися до нестабільних умов, забезпечити стабільність та досягти бажаного рівня конкурентоспроможності навіть у складних ситуаціях.

3.2. Напрями покращення конкурентоспроможності банківських продуктів ПАТ «БАНК ВОСТОК» на основі бенчмаркінга.

В умовах стрімкого розвитку фінансових технологій і посилення конкуренції на ринку банківських послуг, питання покращення конкурентоспроможності банківських продуктів стає особливо актуальним. ПАТ «БАНК ВОСТОК» потребує ефективних стратегій для підвищення своїх позицій на ринку і задоволення зростаючих вимог клієнтів. Одним з ключових інструментів для досягнення цих цілей є бенчмаркінг - процес порівняння продуктів та процесів банку з найкращими практиками інших фінансових установ.

Аналіз конкурентоспроможності банківських продуктів на основі бенчмаркінгу дозволяє виявити слабкі місця, вдосконалити існуючі пропозиції та розробити нові рішення, що відповідатимуть сучасним вимогам ринку.

Як зазначалося у 2 розділі, ПАТ «БАНК ВОСТОК» брав участь у конкурсі від Ukrainian Fintech у 2023 році в категорії «Цифровізація роздрібного банкінгу» з проектом «Банк Власний Рахунок», але не здобув перемогу. Для досягнення стратегічних цілей і підвищення рейтингу банку необхідно вдосконалити цей продукт, забезпечуючи клієнтам надійні та зручні фінансові рішення.

Для проведення порівняльного аналізу було обрано банківську картку АТБ від АТ «Райффайзен Банк», що дозволяє оцінити конкурентоспроможність програми «Банк Власний Рахунок» (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Бенчмаркінг банківських продуктів ПАТ «БАНК ВОСТОК» та АТ
«Райффайзен Банк»

Критерії	Картка «Банк Власний Рахунок» від ПАТ «БАНК ВОСТОК»		Картка АТБ від АТ «Райффайзен Банк»	
Щомісячна плата за обслуговування	без комісії	+	без комісії	+
Перевипуск карток у випадку крадіжки, пошкодження, втрати	картка не поновлюється	-	без комісії	+
Географія використання картки	картка приймається тільки на території України	-	картка приймається як на території України, так і за її межами	+
Готівкове поповнення	в касі банку	+	в касі банку	+
	за допомогою терміналів самообслуговування	+	терміналах, що знаходяться в магазинах АТБ	+
	через систему Онлайн-банк	+	через систему Онлайн-банк	+
	на касах торговельної мережі «Сільпо»;	+	на касах торговельної мережі «АТБ»;	-
	в касі Агента з поповнення	+	в касі Агента з поповнення	-
Перекази з картки на картку	безкоштовно через застосунок	+	безкоштовно через застосунок MyRaif	+

Оплата товарів у торговельній мережі за допомогою картки та здійснення покупок в Інтернеті з використанням послуги 3D-Secure.	без комісії	+	без комісії	+
Максимальний баланс картки	14 000 грн.	-	необмежено	+
Ліміт зняття готівки	500,00 грн/добу та 4 000,00 грн/місяць;	-	немає	+
Ліміт розрахунків за карткою	62 000,00 грн на рік;	-	немає	+
Додаткові умови	набуття додаткових балів за використання картки при розрахунках за товари та послуги на території України (1 бал = 1 грн.)	+	стабільна додаткова знижка 5% на акційні ціни для більше ніж 700 товарів.	+
	кешбек відсутній	-	кешбек на окремі категорії: 10% на кіно та театри 1,5% на маркетплейси 4% у кафе та ресторанах щоп'ятниці	+
Відкриття картки	легка активація картки без потреби звертатися до банку	+	легка активація картки без потреби звертатися до банку	+
	отримати на касі в Сільпо або у банку	+	отримати на касі в АТБ, у відділенні банку або у мобільного банкіра	+

* Джерело: власна розробка на базі [44-46]

Програма «Банк Власний Рахунок» діє у мережі магазинів «Сільпо» по всій Україні та надає учасникам переваги при покупках товарів завдяки системі бонусів

і спеціальним пропозиціям. Учасники програми можуть отримувати переваги не лише у магазинах «Сільпо», але й у партнерів програми, що розширює можливості її використання [44].

Отже, кожен із банківських продуктів має свої переваги, але загалом картка АТБ від АТ «Райффайзен Банк» виявляється більш гнучкою та вигідною для широкого користування. Картка «Банк Власний Рахунок» від ПАТ «БАНК ВОСТОК» відзначається відсутністю комісій за обслуговування, зручними можливостями поповнення (в тому числі на касах торговельної мережі «Сільпо»), безкоштовними переказами через застосунок та нарахуванням додаткових балів при розрахунках на території України. Однак, вона має суттєві обмеження такі як: картка діє лише в Україні, є ліміти на баланс, зняття готівки та розрахунки, а також відсутній кешбек.

Таким чином, для користувачів, яким важлива міжнародна доступність, необмежені ліміти, і можливість отримання кешбеку, картка від АТ «Райффайзен Банк» є кращим вибором. Картка від «Банку Восток» може бути зручною для тих, хто користується послугами мережі «Сільпо» і не потребує міжнародного використання або великих лімітів.

Далі проведемо аналіз відгуків клієнтів, які користуються картою та застосунком «Банк Власний Рахунок» від ПАТ «БАНК ВОСТОК», щоб глибше зрозуміти їхні потреби та виявити недоліки продукту. Це дозволить визначити напрями для покращення картки та вдосконалення сервісу, зокрема з урахуванням очікувань клієнтів і можливих проблем, з якими вони стикаються під час користування продуктом.

В таблиці 3.3 узагальнено відгуки клієнтів, які користуються картою та застосунком «Банк Власний Рахунок» від ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Отже, відгуки клієнтів про картку та застосунок «Банк Власний Рахунок» від ПАТ «БАНК ВОСТОК» демонструють кілька основних проблем, які потребують уваги. Клієнти часто скаржаться на блокування рахунків та карток без попередження і чітких пояснень, що викликає значні незручності. Проблеми з лімітами переказів і обробкою транзакцій також є суттєвими.

Таблиця 3.3

Відгуки клієнтів, які користуються карткою та застосунком «Банк Власний Рахунок» від ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Відгук	Суть відгука	Дата/ джерело
1. Банк заблокував картку з грошима	Клієнт зіткнувся з блокуванням рахунку та коштів у «Банку Власний Рахунок» через підозрілі платежі на користь ТОВ БТС Брокер, хоча жодних порушень не було. Підтримка банку не вирішила проблему навіть після кількох тижнів пояснень, що викликало обурення клієнта	[47] 10.09. 2024 р.
	Клієнтка зіткнулася з блокуванням картки та коштів у «Банку Власний Рахунок» після кількох невеликих транзакцій як ФОП. Її рахунок було заблоковано без пояснень, і підтримка банку не надавала чіткої інформації. Навіть після подання документів та пояснень, рахунок залишався заблокованим, що створило значні труднощі для її сім'ї.	[47] від 22.06. 2024 р.
2. Ліміт вхідних переказів	Клієнт зіткнувся з блокуванням картки через перевищення ліміту вхідних переказів без попередження від банку. В підтримці не надали чітких пояснень, і лише через 2 дні клієнт дізнався про ліміт у 200 вхідних переказів на місяць. В результаті він закрив рахунок і більше не рекомендує банк.	від 23.08. 2024 р.
3. СЕП перекази працюють лише у робочі дні	Клієнт незадоволений тим, що «Банк Власний Рахунок» обробляє перекази лише в робочі дні з 9 до 18, навіть у вихідні, коли платежі не виконуються. Він вважає це застарілою практикою, особливо з огляду на те, що НБУ вже п'ять років дозволяє робити перекази цілодобово.	від 16.06. 2024 р.
4. Можливість відкриття депозиту	Клієнт бажає відкрити гривневий депозит онлайн. Картка для поповнення депозиту є кредитною, і спершу потрібно погасити заборгованість, що незручно. Він просить створити можливість відкриття онлайн дебетової гривневої картки для зберігання власних коштів і відкриття депозиту.	[48] від 4.08. 2024 р.

5. Кредитний ліміт	Клієнтка скаржиться, що не може зменшити кредитний ліміт у додатку, незважаючи на кілька спроб, і не має можливості вибрати 0.	[48] від 4.08. 2024 р.
6. Виписка англійською мовою	Не вдається створити виписку англійською мовою.	[48] від 29.04. 2024 р.
7. Технічні проблеми	Неможливість зареєструватися через Дію, багато проблем з реєстрацією через нібито неякісні фото, Складна авторизація для осіб з документами старого зразка. Пропозиції клієнтів щодо можливості вимкнення рекламних повідомлень від банку.	[48] від 19.02. та 02.02. 2024 р.
8. Некомпетентний персонал банку	Некомпетентний персонал банку та слабка служба підтримки	[48] від 24.10. 2023 р.

Зокрема, ліміти на вхідні перекази та обробка переказів тільки в робочі дні викликали невдоволення. Додатково, технічні проблеми з реєстрацією та наданням виписок, а також некомпетентність персоналу, сприяють загальному негативному сприйняттю банку. Важливо зазначити, що, хоча в банку існують деякі негативні відгуки клієнтів, є також численні позитивні відгуки, що свідчить про наявність успішних аспектів у його обслуговуванні та продуктах. Врахування як позитивних, так і негативних аспектів підкреслює важливість їх у процесі удосконалення сервісу. Тому вдосконалення цього продукту допоможе банку не лише підвищити конкурентоспроможність, а й зміцнити довіру клієнтів, особливо в складні часи.

В таблиці 3.4 представлені рекомендації щодо вдосконалення картки та застосунку «Банк Власний Рахунок» для ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо вдосконалення картки та застосунку «Банк Власний Рахунок» для ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Напрямок	Суть пропозиції
Географія використання картки	Розглянути можливість використання картки за межами України, що дозволить клієнтам здійснювати покупки під час подорожей
Покращення процесу блокування рахунків	Впровадити чіткий і прозорий процес для розблокування рахунків, включаючи оперативну обробку пояснень і

	документів. Впровадити автоматичні сповіщення про блокування та вимоги для розблокування рахунку.
Оновлення інформації про ліміти	Забезпечити прозорість лімітів на вхідні перекази і попереджати клієнтів про наближення до ліміту через смс або email. Розглянути можливість збільшення ліміту або надання індивідуальних умов для лояльних клієнтів.
Розширення годин обробки переказів	Змінити політику обробки переказів, щоб вони виконувались цілодобово і без вихідних. Це дозволить зменшити затримки і підвищити задоволеність клієнтів.
Можливість відкриття депозиту онлайн	Розробити та впровадити можливість відкриття дебетової гривневої картки онлайн, що дозволить клієнтам зберігати кошти і відкривати депозити без необхідності погашення кредитної заборгованості.
Поліпшення функціоналу кредитного ліміту в додатку	Виправити технічні помилки, що заважають зміні кредитного ліміту в додатку, включаючи можливість зменшення до нуля.
Додати можливість створення виписок англійською мовою	Впровадити функцію створення виписок на англійській мові для зручності користувачів, які потребують такі документи.
Удосконалення процесу реєстрації та авторизації	Поліпшити реєстрацію через Дію, забезпечити високу якість перевірки документів і спростити процес авторизації для осіб з документами старого зразка. Розглянути можливість вимкнення рекламних повідомлень для покращення клієнтського досвіду.
Покращення якості обслуговування клієнтів	Провести навчання для персоналу банку і посилити контроль за якістю обслуговування клієнтів. Впровадити систему моніторингу та зворотного зв'язку для підвищення ефективності служби підтримки.
Кешбек	Ввести програму кешбеку на покупки, що дозволить клієнтам отримувати повернення частини витрат при покупках у певних категоріях, наприклад у аптеках, АЗС

Отже, для покращення картки та застосунку «Банк Власний Рахунок» ПАТ «БАНК ВОСТОК» рекомендовано розширити можливості використання картки за межами України, вдосконалити процес блокування рахунків, забезпечити прозорість лімітів та цілодобову обробку переказів. Важливо впровадити онлайн відкриття депозитів, покращити функціонал кредитного ліміту в додатку, додати англійські виписки та спростити реєстрацію, також слід підвищити якість обслуговування клієнтів та ввести програму кешбеку. Запропоновані рекомендації

щодо вдосконалення картки та застосунку «Банк Власний Рахунок» сприятимуть підвищенню задоволеності клієнтів і загального рівня сервісу, що, в свою чергу, покращить конкурентоспроможність банку, зміцнить його ринкові позиції та забезпечить стійкий розвиток.

3.3. Ефективність використання маркетингових інструментів ПАТ «БАНК ВОСТОК» для забезпечення його конкурентоспроможності.

Використання маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг, платні реклами та інші канали, може значно вплинути на ефективність залучення нових клієнтів і підтримання відносин з існуючими. Тому важливо не лише впроваджувати ці інструменти, але й регулярно оцінювати їх ефективність для забезпечення високих результатів і досягнення конкурентних переваг на ринку.

Так, за допомогою онлайн-платформи Similarweb, проведемо аналіз відвідуваності сайту ПАТ «БАНК ВОСТОК» та ефективності каналів цифрового маркетингу. Показники відвідуваності веб-сайту ПАТ «БАНК ВОСТОК» на персональних комп'ютерах і мобільних пристроях протягом останніх місяців 2024 року представлені на рисунку 3.3 [49].

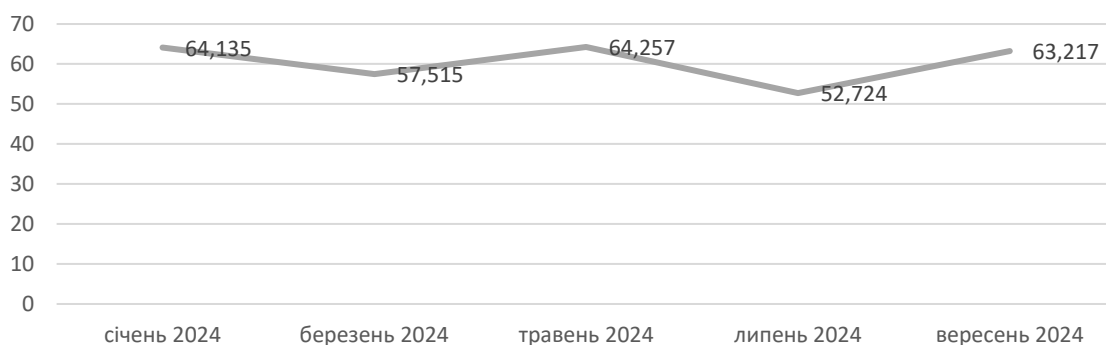


Рис. 3.3. Відвідуваність веб-сайту ПАТ «БАНК ВОСТОК» (тис.)

У січні та травні спостерігається найвища активність з показниками 64,135 та 64,257 відповідно. Однак у березні та липні помітне зниження відвідуваності до 57,515 і 52,724. У вересні відвідуваність дещо зросла до 63,217, що свідчить про певне відновлення активності користувачів після літнього спаду. Загалом, відвідуваність залишається нестабільною, з помітними коливаннями впродовж року.

Далі проаналізуємо ефективність каналів цифрового маркетингу, які направляють трафік на веб-сайт ПАТ «БАНК ВОСТОК» (табл. 3.5) [49].

Таблиця 3.5

Канали цифрового маркетингу, які направляють трафік на веб-сайт ПАТ «БАНК ВОСТОК» станом на серпень 2024 року

Канали цифрового маркетингу	Характеристика	Частка, %
<u>Direct</u>	Найбільша частка трафіку надходить від прямих заходів, коли користувачі безпосередньо вводять URL-адресу сайту банку. Це може свідчити про високу пізнаваність бренду та лояльність клієнтів.	56.57%
<u>Organic search</u>	Значна частина трафіку приходить через органічний пошук, коли користувачі знаходять сайт через пошукові системи, як-от <u>Google</u> , без оплати реклами. Це свідчить про хорошу пошукову оптимізацію (SEO) сайту.	37.21%
<u>Referrals</u>	Невелика частина відвідувачів переходить на сайт через посилання з інших веб-ресурсів (партнерські сайти, статті тощо).	3.34%
<u>Social</u>	Трафік із соціальних мереж, таких як <u>Facebook</u> , <u>Instagram</u> або <u>Twitter</u> , становить незначну частину загальних відвідувань. Це може вказувати на слабку активність або незначний вплив маркетингу в соціальних мережах.	2.8%
<u>Email</u>	Дуже мала частка трафіку надходить з електронних листів, що може вказувати на обмежене використання або неефективність <u>email-маркетингу</u> .	0.03%
<u>Display Ads</u>	Трафік з банерної реклами (<u>display advertising</u>) є мінімальним, що може означати незначні інвестиції або низьку ефективність цього каналу.	0.05%

Paid search	Відсутність трафіку з платних пошукових оголошень свідчить про те, що банк не використовує цей інструмент або робить це вкрай обмежено.	0%
-------------	---	----

Отже, основними джерелами трафіку на сайт ПАТ «БАНК ВОСТОК» у серпні 2024 року були прямі заходи (56.57%) та органічний пошук (37.21%), що свідчить про високу впізнаваність бренду та ефективну SEO-оптимізацію. Інші канали, як реферальні джерела (3.34%) і соціальні мережі (2.8%), мають незначний вплив. Email-маркетинг (0.03%) та банерна реклама (0.05%) використовуються мінімально, а платний пошук взагалі не задіяний.

Далі на рисунку 3.4 наведено соціальні мережі, що спрямовують трафік на веб-сайт ПАТ «БАНК ВОСТОК» [49].

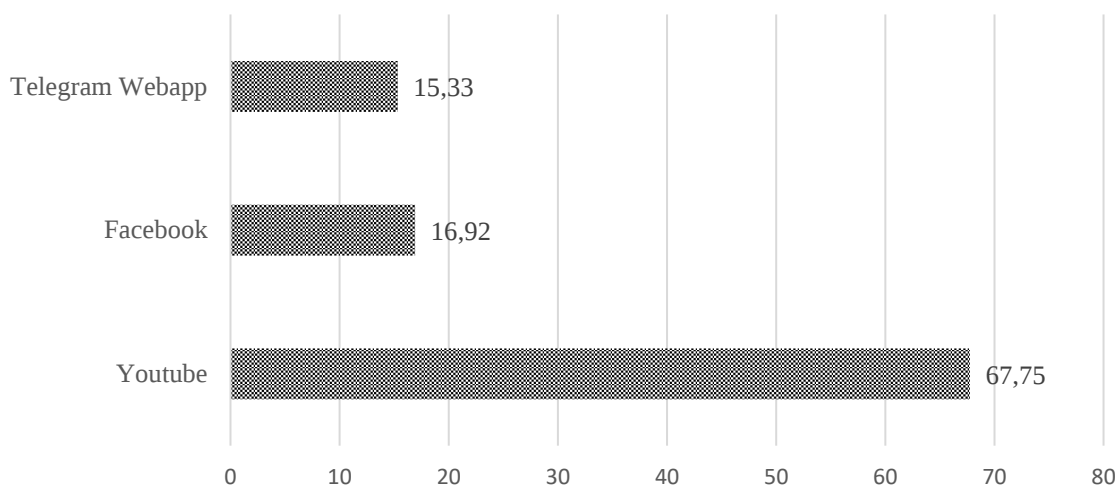


Рис. 3.4. Соціальні мережі, що спрямовують трафік на веб-сайт банку, (%).

Отже, щодо ефективності соціальних мереж, які спрямовують трафік на аналізований веб-сайт, то найбільший вплив має YouTube, який генерує 67,75% трафіку, що вказує на високу ефективність відеоконтенту та активність на платформі. Facebook також робить помітний внесок, забезпечуючи 16,92% трафіку, що свідчить про доцільність зосередження уваги на цій платформі. Telegram Webapp забезпечує ще 15,33% трафіку, підтверджуючи важливість месенджерів

для комунікації. Водночас частка інших соціальних мереж є нульовою, що свідчить про недооцінені або нерозвинені можливості у цих каналах.

Далі проведемо оцінку ефективності маркетингової діяльності та ключових показників банку (табл. 3.6) [51-56].

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності маркетингової діяльності та ключових показників ПАТ
«БАНК ВОСТОК» станом на 2 кв. 2020-2024 рр., (млн. грн., %)

Показники	2024 р.	2023 р.	2022р.	2021р.	2020р.
Частка банку на ринку роздрібних депозитів, %	0,52	0,54	0,62	0,74	0,61
Абсолютне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал, млн. грн.	438,4	324,32	-244,28	177,18	276,88
Залежність від вкладів фізичних осіб, %	25,86	25,9	30,36	34,55	31,91
Чистий прибуток, млн. грн.	209,35	249,45	106	93	74
Додатковий прибуток, млн. грн.	-	143,45	13	19	-
Витрати на маркетинг та рекламу, млн. грн.	19,998	16,345	5,731	9,953	12,189
Витрати на спонсорство та доброчинність, млн. грн.	16,121	14,738	5,556	-	-
Роялті за використання ТМ «Власний рахунок», тис. грн.	53969	-	-	-	-
ROI, %	-	777,63	126,83	90,89	-
Співвідношення маркетингових витрат до прибутку, %	9,55	6,5	5,4	10,7	16,47

Отже, частка ринку роздрібних депозитів банку продовжує поступово скорочуватися: у 2020 році вона становила 0,61%, а в 2024 році знизилася до 0,52%. Це свідчить про можливу втрату позицій банку на ринку роздрібних клієнтів і необхідність перегляду стратегії, особливо щодо роботи з юридичними особами. Крім того, залежність банку від депозитів фізичних осіб також зменшилася — з 31,91% у 2020 році до 25,86% у 2024 році, що може вказувати на прагнення диверсифікувати джерела фінансування.

Значне збільшення витрат на маркетинг і рекламу у 2024 році, що досягли 19,998 млн грн, порівняно з попередніми роками, може бути свідченням активізації маркетингової стратегії з метою підтримки конкурентних позицій банку. Одночасно з цим, витрати на спонсорство та благодійність зросли до 16,121 тис. грн, що демонструє підвищення соціальної активності та відповідальності банку перед суспільством. Важливим нововведенням стало роялті за використання торгової марки «Власний рахунок», яке з'явилося у 2024 році і досягло 53,969 млн грн, що може свідчити про впровадження нової бізнес-моделі або створення додаткових джерел доходу через брендovanі послуги.

Співвідношення маркетингових витрат до прибутку у 2024 році становило 9,55%, що вище за показник 2023 року (6,5%), але нижче порівняно з 2020 роком (16,47%). Хоча чистий прибуток банку зменшився з 249,45 млн грн у 2023 році до 209,35 млн грн у 2024 році, він все ще суттєво перевищує прибутки попередніх років, незважаючи на виклики, пов'язані з війною.

Загалом, банк продовжує демонструвати стабільність. Однак скорочення частки ринку та залежності від роздрібних депозитів викликає певні занепокоєння. Водночас активне зростання маркетингових витрат та нові ініціативи, як, наприклад, впровадження ТМ «Власний рахунок», можуть забезпечити позитивний вплив на подальший розвиток банку і його позиції на ринку.

У таблиці 3.7 наведено рекомендації щодо розширення присутності банку в онлайн-просторі та ефективного використання маркетингових інструментів для підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо розширення присутності ПАТ «БАНК ВОСТОК» в онлайн-просторі та ефективного використання маркетингових інструментів для підвищення його конкурентоспроможності.

Напрями	Рекомендації
Цифровий маркетинг	Активізувати маркетинг у соціальних мережах для залучення нової аудиторії та підвищення взаємодії з клієнтами. Розширити використання платного пошуку (Paid Search) для залучення додаткового трафіку на веб-сайт. Інвестувати в контент-маркетинг та блог для підвищення органічної видимості та експертності. Посилити email-маркетинг через персоналізовані пропозиції. Збільшити використання банерної реклами та ретаргетингу для залучення потенційних клієнтів і повернення тих, хто вже взаємодіяв з банком. Враховуючи зростання витрат на маркетинг і рекламу, варто оптимізувати рекламні кампанії, фокусуючись на найбільш ефективних каналах. Використання цифрових інструментів, таких як таргетинг та аналітика поведінки клієнтів, допоможе знизити витрати і підвищити ефективність. Розробити чіткі KPI для оцінки результативності маркетингових ініціатив та більш ефективно розподіляти бюджет між кампаніями, що приносять найбільший результат.
Оптимізація банківських продуктів	Регулярно оновлювати та адаптувати продукти до поточних ринкових умов та запитів клієнтів. Використання торгової марки «Власний рахунок» може бути значущим драйвером зростання, тому доцільно розширювати та вдосконалювати портфель послуг, що пропонуються під цим брендом. Розробка додаткових джерел доходу через інноваційні продукти та послуги допоможе диверсифікувати бізнес-модель і зменшити залежність від класичних банківських операцій. Переглянути умови роздрібних депозитів та розробити більш конкурентні пропозиції, зокрема для фізичних осіб. Можливо, варто розглянути впровадження гнучких депозитних продуктів з привабливішими ставками або бонусами для лояльних клієнтів. Збільшити акцент на залучення нових юридичних осіб, оскільки частка ринку фізичних осіб поступово зменшується. Розробити спеціалізовані пропозиції для малого та середнього бізнесу.

Покращення клієнтського досвіду	Запровадити персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі їхніх уподобань і поведінки. Підвищити ефективність зворотного зв'язку через активні канали підтримки клієнтів (чат-боти, мобільні додатки).
КСВ	Посилити комунікацію соціальної активності банку через участь у благодійних програмах і спонсорських проектах. Це допоможе зміцнити бренд банку як відповідальної установи, що піклується про суспільство, і привабити нових клієнтів, для яких важливі соціальні цінності. Впровадити стратегії КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) як частину іміджевих активностей, використовуючи цей напрямок для покращення репутації та лояльності клієнтів. Розробка фінансових продуктів, що підтримують соціальні ініціативи та екологічні проекти, співпрацюючи з Сільпо і Фозі в рамках корпоративної соціальної відповідальності. Наприклад, продукти, частина доходів від яких направляється на благодійні цілі або екологічні проекти.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності банку рекомендовано активізувати цифровий маркетинг, зокрема через соціальні мережі, платний пошук, контент-маркетинг, email-маркетинг і банерну рекламу. Також важливо регулярно оновлювати банківські продукти та впроваджувати інноваційні рішення, а також покращити клієнтський досвід через персоналізовані пропозиції і зворотний зв'язок. Крім того, слід використовувати аналітику для оптимізації продуктивності і зменшення витрат, а також інвестувати в навчання персоналу для підвищення їхньої кваліфікації, особливо в сфері цифрових технологій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Узагальнено різні підходи науковців і практиків до визначення поняття «конкуренція», яке в процесі еволюційного розвитку змінилося від простого суперництва між продавцями чи покупцями до цивілізованої, легалізованої форми боротьби за виживання. Банківська конкуренція є ключовим елементом ринкової економіки, що впливає на якість послуг та інновації в банківському секторі. Основною метою конкуренції є забезпечення оптимальних умов для споживачів, підвищення якості фінансових послуг та зниження витрат. Банківська конкуренція може мати позитивний ефект на економіку через підвищення ефективності роботи банків та розширення доступу до фінансових продуктів. Сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» полягає в здатності суб'єкта мати або набувати якостей, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічної конкуренції. Конкурентоспроможність банку визначається його можливістю ефективно управляти господарською діяльністю, досягати прибутковості в реалізації банківських послуг і протистояти ризикам на конкурентному ринку.

2. Систематизовано класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності банку: матричні, які порівнюють конкурентні позиції за різними параметрами; графічні, що візуалізують результати оцінки; аналітичні, засновані на аналізі фінансових показників і ринкових факторів; індексні, які використовують індекси для визначення конкурентних переваг; та комплексні, що поєднують різні підходи для всебічної оцінки. Кожен з цих методів має свої сильні та слабкі сторони, що зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінки. Фрагментарний характер існуючих методик часто не дозволяє повністю охопити всі важливі аспекти конкурентоспроможності банку. Тому для досягнення найбільш точних і всебічних результатів рекомендується використовувати

комбінацію кількох методик, що дозволяє забезпечити більш глибоке і точне розуміння конкурентної позиції банку на ринку.

3. Доведено, що бенчмаркінг є потужним інструментом для вдосконалення бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Серед його ключових переваг можна виділити можливість виявлення найкращих практик у галузі та їх адаптацію для покращення власної діяльності. Це дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати, а також покращити якість продукції чи послуг. Завдяки систематичному порівнянню з конкурентами або лідерами ринку, компанії можуть чітко оцінити свої сильні та слабкі сторони, виявити прогалини і розробити стратегії для їх усунення. Крім того, бенчмаркінг сприяє інноваціям, оскільки стимулює підприємства впроваджувати нові технології та підходи, що вже довели свою ефективність. Використання бенчмаркінгу також дозволяє підприємствам бути в курсі ринкових трендів і адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є важливим фактором у довгостроковому розвитку та збереженні конкурентних позицій. Бенчмаркінг забезпечує підприємствам не лише поточне вдосконалення, але й створює основу для сталого росту та розвитку в майбутньому.

4. Надано техніко-економічну характеристику ПАТ «БАНК ВОСТОК», який демонструє стабільний розвиток, попри складні економічні умови в країні. Банк показує зростання фінансових результатів і активно розширює свої депозитні та кредитні портфелі, що вказує на високу довіру клієнтів. Він підтримує належний рівень регулятивного капіталу та повністю дотримується вимог Національного банку України щодо економічних нормативів. Крім того, банк активно провадить соціальну політику, підтримуючи соціальні проекти, благодійні ініціативи та програми корпоративної соціальної відповідальності.

5. Комплексний аналіз ПАТ «БАНК ВОСТОК» підтверджує його високий рівень конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг України, що відображено в його достатніх позиціях у рейтингах. Це свідчить про ефективність управлінських стратегій, стабільність фінансових показників і здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Позитивні результати в рейтингах не

тільки демонструють довіру клієнтів і партнерів, а й підтверджують потенціал банку для подальшого зростання і розвитку в сучасних умовах.

6. Встановлено, що матричні методи оцінки конкурентоспроможності є потужними інструментами конкурентного аналізу. SWOT -аналіз допомагає визначити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози. PEST -аналіз дозволяє оцінити макроекономічні та соціально-політичні фактори, що впливають на бізнес-середовище. Матриця І. Ансофа фокусується на можливих стратегіях росту через нові чи існуючі продукти і ринки. Найефективніше використовувати ці інструменти разом, щоб отримати комплексний аналіз і розробити стратегії, що враховують всі ключові напрями розвитку банку. Загальний висновок щодо SWOT-аналізу ПАТ «БАНК ВОСТОК» показує, що банк має значні сильні сторони, включаючи стабільну фінансову позицію, різноманітність банківських послуг, високу репутацію в рейтингах і активну участь у благодійних ініціативах. Однак, існують і слабкі сторони, такі як недостатній розвиток цифрового банкінгу та маркетингу, обмежена підтримка онлайн-сервісів і підвищені кредитні ризики через економічну нестабільність. В умовах війни стратегія «Міні-Максі» може бути доцільною для ПАТ «БАНК ВОСТОК». Мінімізація слабких сторін банку через використання зовнішніх можливостей дозволяє зосередитися на подоланні внутрішніх недоліків і одночасно скористатися наявними шансами для адаптації і розвитку. Це особливо важливо в кризових умовах, коли банк може зазнати значних викликів, але також має можливість адаптуватися до змінюваного середовища та впроваджувати нові стратегії, які допоможуть зберегти конкурентоспроможність і забезпечити ефективне управління діяльністю.

7. Доведено, що ефективне управління конкурентоспроможністю банку в умовах війни вимагатиме адаптації та гнучкості. Для підтримання конкурентних переваг необхідно впроваджувати комплексний підхід, що включає регулярний моніторинг та оцінку ефективності використання ресурсів, результативності впроваджених заходів, а також контроль якості бізнес-процесів і відповідність стандартам банківських продуктів. Важливо забезпечити своєчасну корекцію

процесів на всіх етапах, виявляти відхилення від планових показників і вносити корективи в цільові критерії, завдання та стандарти. Це дозволить банкам адаптуватися до нестабільних умов, забезпечити стабільність та досягти бажаного рівня конкурентоспроможності навіть у складних ситуаціях.

8. Проаналізовано конкурентоспроможність програми «Банк Власний Рахунок» ПАТ «БАНК ВОСТОК» за допомогою бенчмаркінгу, що дозволяє виявити слабкі місця, покращити існуючі пропозиції та розробити нові рішення, які відповідають сучасним ринковим вимогам. Для порівняння було обрано банківську картку АТБ від АТ «Райффайзен Банк». Кожен із банківських продуктів має свої переваги, але загалом картка АТБ від АТ «Райффайзен Банк» виявляється більш гнучкою та вигідною для широкого користування. Картка «Банк Власний Рахунок» від ПАТ «БАНК ВОСТОК» відзначається відсутністю комісій за обслуговування, зручними можливостями поповнення (в тому числі на касах торговельної мережі «Сільпо»), безкоштовними переказами через застосунок та нарахуванням додаткових балів при розрахунках на території України. Однак, вона має суттєві обмеження такі як: картка діє лише в Україні, є ліміти на баланс, зняття готівки та розрахунки, а також відсутній кешбек. Для покращення картки та застосунку «Банк Власний Рахунок» ПАТ «БАНК ВОСТОК» рекомендовано розширити можливості використання картки за межами України, вдосконалити процес блокування рахунків, забезпечити прозорість лімітів та цілодобову обробку переказів. Важливо впровадити онлайн відкриття депозитів, покращити функціонал кредитного ліміту в додатку, додати англomовні виписки та спростити реєстрацію, також слід підвищити якість обслуговування клієнтів та ввести програму кешбеку. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення картки та застосунку «Банк Власний Рахунок» сприятимуть підвищенню задоволеності клієнтів і загального рівня сервісу, що, в свою чергу, покращить конкурентоспроможність банку, зміцнить його ринкові позиції та забезпечить стійкий розвиток.

9. За допомогою онлайн-платформи Similarweb проаналізовано відвідуваність сайту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ефективність каналів цифрового маркетингу. У серпні 2024 року основними джерелами трафіку були прямі заходи

(56.57%) та органічний пошук (37.21%), що свідчить про високу впізнаваність бренду та ефективну SEO. Реферальні джерела (3.34%) і соціальні мережі (2.8%) мають незначний вплив. Email-маркетинг (0.03%) і банерна реклама (0.05%) використовуються мінімально, а платний пошук не задіяний. Серед соціальних мереж найбільший трафік на аналізований веб-сайт банку генерує YouTube (67.75%), що підтверджує ефективність відеоконтенту. Facebook забезпечує 16.92% трафіку, а Telegram Webapp — 15.33%. Інші соціальні мережі не приносять трафіку, що вказує на недооцінені можливості цих каналів. Для підвищення конкурентоспроможності банку слід активізувати цифровий маркетинг через соціальні мережі, платний пошук, контент-маркетинг, email-маркетинг і банерну рекламу. Крім того, слід використовувати аналітику для оптимізації продуктивності і зменшення витрат, а також інвестувати в навчання персоналу для підвищення їхньої кваліфікації, особливо в сфері цифрових технологій.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банківських установ для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35–38.
2. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733> (дата звернення: 5.09.2024)
3. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74–80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf (дата звернення: 5.09.2024)
4. Конституція України від 01.01.2020 № 254к/96–ВР URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 5.09.2024)
5. Про захист прав споживачів: Закон України від 10.06.2023 № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text> (дата звернення: 2.09.2024)
6. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 16.05.2024 № 3613-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 2.09.2024)
7. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 16.10.2020, № 124-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 2.09.2024)
8. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 03.09.2024 № 2121–III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 2.09.2024)
9. Дубовик О.В. Формування конкурентоспроможності банку: монографія / О.В. Дубовик, А.Я. Кузнецова, Т.Д. Гірченко. Л.: ЛБІ НБУ, 2005. 215 с.
10. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 119–124.

11. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

12. Вядрова І. М., Морозов М. В. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 11. С.324-330. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-324_330.pdf (дата звернення: 2.09.2024)

13. Ю. В. Дятлов Конкурентоспроможність банківської системи: наукові погляди та практична реалізація. *Фінансові дослідження*. 2018. № 2 (5). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/125.pdf> (дата звернення: 2.09.2024)

14. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економік*. 2013. № 4. С. 155–163.

15. Торяник Ж.І., Копилець В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С.1189–1197. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/178.pdf (дата звернення: 2.09.2024)

16. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк –Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

17. Крухмаль О. В., Барановська О. А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023> (дата звернення: 2.09.2024)

18. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 533-540. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf (дата звернення: 25.09.2024)

19. Піддубна В.Г. Бенчмаркінг як інноваційний інструмент забезпечення фінансової стійкості банків. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 17. С. 303-309. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/54.pdf (дата звернення: 25.09.2024)

20. Шостак І.В., Плисенко Г.П. Бенчмаркінг складових ESG: теоретико-методичний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 105-112. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Inna-Shostak-%D0%9Dalyna-Plysenko-l-105-112.pdf (дата звернення: 25.09.2024)

21. Супрун А.А., Супрун Н.В., Петрішина Т.О. Функціональний фінансовий бенчмаркінг на страховому ринку України. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 1 (33). С. 53-60. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2023/1_33_ukr/11.pdf (дата звернення: 25.09.2024)

22. Проміжна скорочена фінансова звітність ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 6 місяців 2024 року URL: <https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/3915/> (дата звернення: 5.09.2024)

23. Основна інформація ПАТ «БАНК ВОСТОК» URL: <https://clarity-project.info/smida/26237202?year=2020> (дата звернення: 5.09.2024)

24. Проміжний звіт ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 1 квартал 2024 року URL: <https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/3875/ru/Promigna%20informacia%20emitenta%201%20kv%202024.pdf?v=638560237450000000> (дата звернення: 5.09.2024)

25. Звіт про управління, фінансова звітність та звіт незалежного аудитора ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2023 р. URL: https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/2768/ru/Vostok%20Bank_23fsu_ISA_with%20signatures%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf?v=638500793870000000 (дата звернення: 11.09.2024)

26. Звіт про управління, фінансова звітність та звіт незалежного аудитора ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2022 р. URL: <https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/2197/ru/Auditor%60s%20Report%202022%20ukr.pdf?v=638243093510000000> (дата звернення: 11.09.2024)

27. Звіт Правління ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2023 рік URL: <https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/2783/> (дата звернення: 7.09.2024)

28. Ренкінг НБУ від порталу Мінфін URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/ranking/assets/> (дата звернення: 7.09.2024)

29. 25 провідних банків України 2023 URL: <https://banksrating.com.ua/news/25-providnyh-bankiv-ukrayiny-2023/> (дата звернення: 7.09.2024)

30. Рейтинг життєздатності банків – 2024. Перевірка на витривалість URL: <https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist> (дата звернення: 7.09.2024)

31. Рейтинг стійкості банків за підсумками 2 квартала 2024 року URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 7.09.2024)

32. Рейтинги ПАТ «БАНК ВОСТОК» URL: <https://bankvostok.com.ua/about#/> (дата звернення: 7.09.2024)

33. Народний рейтинг банків URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/top/> (дата звернення: 11.09.2024)

34. Каталог кращих інтернет-банкінгів України URL: <https://sp.minfin.com.ua/banks-online> (дата звернення: 11.09.2024)

35. Повернення депозитів URL: <https://banksrating.com.ua/analytics/povernennya-depozytiv/> (дата звернення: 7.09.2024)

36. Наглядова статистика URL: НБУ <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> (дата звернення: 11.09.2024)

37. Премія від Ukrainian Fintech Awards URL: <https://fintechawards.com.ua/#about> (дата звернення: 11.09.2024)

38. Звіт Правління ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2022 рік URL: <https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/2210> (дата звернення: 11.09.2024)

39. Банк Восток перерахував 1 млн грн на підтримку «Охматдит» URL: <https://bankvostok.com.ua/en/about/news/1979#/> (дата звернення: 11.09.2024)

40. Як Банк Восток працював протягом року війни URL: <https://bankvostok.com.ua/about/news/858#/> (дата звернення: 19.09.2024)
41. Медвідь Т. А. Інноваційна основа розвитку банківського бізнесу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2017. № 1. С.25–31.
42. Вядрова І.М., Іванова С.Є. Організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності українських банків. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2017. № 6. С.69–77.
43. Коверза В. С., Неізнестна О. В., Шендригоренко М. Т., Іванова Н. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків в контексті інтеграції в ЄС. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf (дата звернення: 1.10.2024)
44. Правила користування Карткою Банку URL: <https://bankvostok.com.ua> (дата звернення: 1.10.2024)
45. Картка АТБ від Райфу URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/pryvattnym-osobam/vidkryty-rakhunok/payment-cards/kartka-atb.html> (дата звернення: 1.10.2024)
46. Тарифні моделі пакетів послуг для фізичних осіб URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raifcard-tariff-25062024.pdf> (дата звернення: 1.10.2024)
47. Відгуки про Банк Власний Рахунок URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/vlasnyy-rahunok/review/> (дата звернення: 14.09.2024)
48. Банк Власний Рахунок: онлайн URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.bank.vr&hl=uk> (дата звернення: 1.10.2024)
49. Платформи Similarweb для аналізу сайту ПАТ «БАНК ВОСТОК» URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/1m?webSource=Total&key=bankvostok.com.ua (дата звернення: 15.09.2024)
50. Білецька І., Романчукевич М. Маркетингові інструменти просування продукції на ринок. *Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE*

ECONOMIC SYSTEMS“. 2023. №2. С.34-41. URL:
file:///C:/Users/User/Downloads/MDES-2023-N2+(8)+34-41.pdf (дата звернення:
15.09.2024)

51. Проміжна скорочена фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності за 6 місяців до 30 червня 2021 року URL:
<https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/1399/ru/2%20kvartal%202021.pdf?v=637637693490000000> (дата звернення: 15.09.2024)

52. Фінансові результати Восток Банку у 2021 р. URL:
<https://minfin.com.ua/ua/company/bank-vostok/rating/?date=2021-08-16> (дата
звернення: 15.09.2024)

53. Фінансові результати Восток Банку у 2020 р. URL:
<https://minfin.com.ua/ua/company/bank-vostok/rating/?date=2020-07-01> (дата
звернення: 15.09.2024)

54. Фінансові результати Восток Банку у 2022 р. URL:
<https://minfin.com.ua/ua/company/bank-vostok/rating/?date=2022-07-01> (дата
звернення: 15.09.2024)

55. Фінансові результати Восток Банку у 2023 р. URL:
<https://minfin.com.ua/ua/company/bank-vostok/rating/?date=2023-10-01> (дата
звернення: 15.09.2024)

56. Фінансові результати Восток Банку у 2024 р. URL:
<https://minfin.com.ua/ua/company/bank-vostok/rating/?date=2024-07-01> (дата
звернення: 15.09.2024)