

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**
(на матеріалах АТ «ОЩАДБАНК»)

**MANAGEMENT OF BANK COMPETITIVENESS
IN MODERN CONDITIONS**
(on the materials of JSC «OSCHADBANK»)

Виконав: здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти групи 6Ф
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит»

Діденко А. Ю.
(прізвище та ініціали)
Керівник: Посаднєва О. М.
(прізвище та ініціали)

Хмельницький - 2025 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Освітньо-професійна програма «Фінанси і кредит»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ Лариса СІДЕЛЬНИКОВА

«16» 09 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Діденку Артему Юрійовичу _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах (на матеріалах АТ «ОЩАДБАНК»)

керівник роботи Посаднєва Оксана Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом закладу вищої освіти від «16» вересня 2025 року № 429-с

2. Строк подання роботи здобувачем 18 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні документи, підручники, навчальні посібники, монографії, періодичні видання, звітність АТ «ОЩАДБАНК».

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю банку. Аналіз конкурентоспроможності банку (на прикладі АТ «ОЩАДБАНК»). Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю банківської установи.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Робота містить 17 рисунків та 41 таблицю

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з написання I-III розділів	Оксана ПОСАДНЄВА, доцент	16.09.25	24.11.25
Консультант з нормоконтролю	Олена НОВОСЬОЛОВА, доцент	16.09.25	01.12.25

7. Дата видачі завдання _____ 16.09.25 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	17.09.25-24.09.25	виконано
2.	Складання і затвердження плану роботи	25.09.25-30.09.25	виконано
3.	Написання 1 розділу	01.10.25-17.10.25	виконано
4.	Написання 2 розділу	20.10.25-03.11.25	виконано
5.	Написання 3 розділу	04.11.25-17.11.25	виконано
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	18.11.25-24.11.25	виконано
7.	Оформлення роботи	25.11.25-01.12.25	виконано
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	02.12.25	виконано
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	09.12.25	виконано
10.	Захист роботи в ЕК	18.12.25	виконано

Здобувач _____ Артем ДІДЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Оксана ПОСАДНЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ.....	9
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності банківських установ.....	9
1.2. Фактори формування та методи оцінки конкурентоспроможності банку.....	21
1.3. Концептуальні підходи до організації системи управління конкурентоспроможністю банківської установи.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»).....	42
2.1. Динаміка розвитку банківського сектору України.....	42
2.2. Оцінка основних фінансово-економічних показників АТ «ОЩАДБАНК».....	61
2.3. Дослідження конкурентоспроможності АТ «ОЩАДБАНК» на банківському ринку України.....	80
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	104
3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ «ОЩАДБАНК».....	104
3.2. Оптимізація управління конкурентоспроможністю банківської установи на основі застосування фінтех-інновацій та цифровізації.....	121

3.3.	Використання ESG-орієнтованого управління для підвищення конкурентних переваг банку.....	130
	ВИСНОВКИ	140
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	146

АНОТАЦІЯ

Діденко А. Ю. Управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Херсонський національний технічний університет, Херсон, 2025.

Кваліфікаційну роботу магістра присвячено теоретичному узагальненню та практичному вирішенню актуальної проблеми управління конкурентоспроможністю банку в умовах трансформації фінансової системи України.. Особливу увагу приділено методичним підходам до оцінювання конкурентоспроможності банку, які включають фінансові індикатори, інструменти стратегічного аналізу, рейтингові оцінки та таксономічні моделі, що дозволяють комплексно оцінити рівень сформованих конкурентних позицій.

Ключові слова: конкурентоспроможність банку, ринкова позиція, активи, депозити, ROA, матриця БКГ, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

Didenko A. Y. Management of bank competitiveness in modern conditions. – As manuscript.

Master's qualifying thesis in specialty 072 – finance, banking, insurance and stock market. Kherson National Technical University, Kherson, 2025.

This Master's qualifying thesis is devoted to the theoretical generalization and practical resolution of the relevant problem of managing a bank's competitiveness in the context of the transformation of Ukraine's financial system. Particular attention is paid to methodological approaches to assessing a bank's competitiveness, which include financial indicators, strategic analysis tools, rating assessments, and taxonomic models that make it possible to comprehensively evaluate the level of established competitive positions.

Keywords: bank competitiveness, market position, assets, deposits, ROA, BCG matrix, SWOT analysis.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній фінансовій системі України та світу конкурентоспроможність банківських установ перетворюється на ключовий чинник їхнього розвитку, стабільності та здатності ефективно виконувати функції фінансових посередників. В умовах динамічних трансформацій ринку, воєнних викликів, посилення регуляторних вимог та прискореної цифровізації банківського сектору питання формування і підтримання конкурентних переваг набуває особливої актуальності.

Під впливом глобалізаційних процесів та технологічного прогресу традиційні моделі банківського бізнесу зазнають суттєвих змін, що супроводжується активізацією конкуренції з боку небанківських фінансових установ, фінтех-компаній, цифрових платформ і великих екосистем. Клієнти стають дедалі вимогливішими до рівня сервісу, швидкості та зручності операцій, безпеки цифрових каналів і персоналізації банківських продуктів. Це зумовлює потребу банків формувати інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю, переосмислювати бізнес-моделі, удосконалювати системи ризик-менеджменту, розвивати цифрову інфраструктуру та забезпечувати високу операційну ефективність.

Український банківський сектор, що функціонує в умовах підвищеної невизначеності, зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх шоків, серед яких воєнні дії, макроекономічна нестабільність, коливання валютного ринку, зміни в регуляторному полі. У таких умовах конкурентоспроможність стає ключовою характеристикою життєздатності банку, що визначає його здатність підтримувати фінансову стійкість, залучати ресурси, стабільно обслуговувати клієнтів та реалізовувати стратегічні завдання.

Особливої актуальності проблема управління конкурентоспроможністю набуває для державних банків, серед яких АТ «ОЩАДБАНК» - один із найбільших універсальних банків країни, що виконує важливі соціально-

економічні функції та формує значну частину фінансової інфраструктури України. Підвищення його конкурентоспроможності є необхідною умовою зміцнення національної фінансової системи, зростання довіри споживачів до банківських послуг, забезпечення інвестиційної активності та розширення економічних можливостей.

Таким чином, дослідження теоретичних основ, факторів формування, методів оцінювання та практичних інструментів підвищення конкурентоспроможності банку є актуальним, науково значущим та практично необхідним завданням у контексті сучасного розвитку банківської системи.

Теоретичне та практичне значення дослідження. Теоретичне значення роботи полягає в систематизації концептуальних підходів до розуміння конкурентоспроможності банку, уточненні сутності даної категорії та її структурних елементів, узагальненні факторів впливу та методів оцінювання. У дослідженні розкрито логіку формування конкурентних переваг банків у сучасних умовах, визначено значення цифровізації, інновацій, управлінських рішень, операційної ефективності та ESG-компонентів у формуванні конкурентного потенціалу.

Практичне значення дослідження проявляється у можливості використання його результатів у діяльності банківських установ, зокрема для розробки стратегій розвитку, оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості сервісу, удосконалення системи управління ризиками та формування нових продуктів і сервісів. Розроблений у роботі аналітичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності й запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом комерційних банків, у тому числі АТ «ОЩАДБАНК», для підвищення їхньої ринкової позиції та адаптації до сучасних викликів.

Сучасні параметри розвитку банківського ринку - посилення конкуренції, активний розвиток фінтеху, зростання значення клієнтського досвіду, вимоги цифрової безпеки, зміна поведінкових моделей клієнтів - вимагають переосмислення класичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності.

Практична значущість роботи також визначається тим, що результати аналізу діяльності банку можуть бути використані для формування стратегічних напрямів його трансформації та підвищення ефективності.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних засад, факторів, методів оцінки й механізмів управління конкурентоспроможністю банку та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «ОЩАДБАНК» у сучасних умовах трансформації банківського сектору.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність конкурентоспроможності банківських установ;
- систематизувати підходи до визначення факторів формування конкурентоспроможності банку;
- проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності, включаючи стратегічні, фінансові, економетричні, цифрові та ESG-підходи;
- дослідити сучасні тенденції розвитку банківського сектору України;
- здійснити комплексний аналіз фінансових показників і ринкової позиції АТ «ОЩАДБАНК»;
- провести таксономічну та рейтингову оцінку конкурентоспроможності банку;
- побудувати BCG-матриці депозитного ринку та визначити позиціонування банку;
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності банку в контексті цифровізації, інновацій і стратегічного розвитку.

Об'єкт дослідження - процес формування та управління конкурентоспроможністю банку.

Предмет дослідження - теоретичні положення, методичні підходи та практичні інструменти оцінювання й управління конкурентоспроможністю банківської установи, а також аналітичні параметри діяльності АТ

«ОЩАДБАНК».

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід до аналізу діяльності банківських установ. Використано: методи індукції та дедукції - для теоретичного узагальнення категорії конкурентоспроможності банку; абстрактно-логічний метод - для формування висновків та інтерпретації результатів аналізу; економіко-статистичні методи - для обробки фінансових даних банку; таблично-графічний метод - для наочного представлення результатів; метод таксономічного аналізу - для оцінювання конкурентних позицій банку; методи стратегічного аналізу (SWOT, BCG) - для ідентифікації конкурентних переваг; порівняльний аналіз - для співставлення результатів діяльності банку з іншими учасниками ринку.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні концептуальних підходів до оцінювання конкурентоспроможності банку та адаптації інструментарію стратегічного аналізу (таксономічний метод, BCG-матриці, SWOT) для комплексної оцінки діяльності АТ «ОЩАДБАНК». У роботі сформовано авторську систему індикаторів, що дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності банку у контексті сучасних ринкових викликів.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі представлено теоретичні засади дослідження, зокрема сутність поняття конкурентоспроможності банківської установи, ключові фактори її формування, а також сучасні підходи та методи оцінювання конкурентних позицій банку. Другий розділ присвячений аналітичній оцінці діяльності АТ «ОЩАДБАНК», містить розрахунки фінансових показників, рейтинговий та таксономічний аналіз, оцінку ринкових позицій банку та побудову стратегічних матриць. Третій розділ спрямований на розроблення практичних заходів і рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності банку, удосконалення його бізнес-моделі, цифрової трансформації та зміцнення конкурентних переваг у сучасних умовах. Основний текст викладено на 151 сторінці, містить 41 таблицю і 17 рисунків. Список використаних джерел

налічує 50 найменувань.

Характеристика суб'єкта дослідження (бази практики). Суб'єктом дослідження є Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (далі - АТ «ОЩАДБАНК»). Банк є одним із найбільших і найважливіших банків України, що відіграє ключову роль у функціонуванні національної фінансової системи. Це державний банк, стовідсотковим власником якого виступає держава в особі Кабінету Міністрів України, що визначає його особливий статус, стратегічне значення та високий рівень довіри з боку населення і бізнесу. Як універсальна банківська установа, АТ «ОЩАДБАНК» поєднує комерційні функції з виконанням широкого спектра соціальних завдань, зокрема забезпечення виплат пенсій, соціальної допомоги, реалізації державних програм фінансової підтримки населення та бізнесу. Історично банк сформувався на основі ощадної системи колишнього СРСР, проте після здобуття Україною незалежності став окремим повноцінним банком, який поступово трансформувався у сучасну фінансову устанovu з розгалуженою мережею відділень, широким асортиментом продуктів і значним стратегічним впливом на економіку.

Станом на 2024-2025 роки АТ «ОЩАДБАНК» залишається одним із лідерів за кількістю відділень в Україні, забезпечуючи присутність майже в усіх регіонах, включно з територіями, наближеними до районів бойових дій, де функціонують мобільні підрозділи. Банк є одним із системно важливих банків України, що підтверджується його масштабом активів, роллю у кредитуванні реального сектору та значним обсягом коштів фізичних і юридичних осіб, залучених на рахунки і депозити. У 2023-2024 роках банк демонстрував стійке зростання фінансових результатів, збільшення активів, підвищення ефективності та рентабельності операцій, незважаючи на складні умови економічного середовища. Значущим показником є нарощення депозитного портфеля населення та бізнесу, що свідчить про довіру клієнтів до державної банківської установи.

Огляд джерел, що використані в роботі. У процесі дослідження

використано законодавчі та нормативні акти України, аналітичні матеріали НБУ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, фінансова звітність АТ «ОЩАДБАНК», матеріали професійних банківських асоціацій, періодичні видання та інтернет-ресурси. Зокрема, основні теоретичні положення і концептуальні засади досліджуються у наукових працях таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, Ф. Найт, М. Портер, П. Роуз, Г. Хемел. З вітчизняних учених, чії праці присвячено проблематиці конкурентоспроможності банків, варто згадати: В. Вовк, О. Вовчак, О. Дзюблюка, О. Золотарьову, В. Коваленко, О. Крухмаль, І. Лютого, О. Сідельник, О. Солодку, І. Сала, Л. Циганюка, Ф. Шпиґа. Зважаючи на глобалізаційні і технологічні зміни та появу нових факторів впливу на функціонування банківських установ, а отже необхідність адаптації до них, питання збереження конкурентних переваг на ринку банківських послуг потребує додаткового вивчення як в теоретичній, так і в практичній площині.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи було апробовано під час проходження практики в АТ «ОЩАДБАНК», а також участі у студентських науково-практичних конференціях з тематики розвитку фінансової системи України, банківського менеджменту та інноваційних процесів у банківській сфері, зокрема: «Актуальні проблеми розвитку фінансової системи України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів» (м. Хмельницький-Херсон, 2025 р.) та «Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні» (м. Хмельницький-Херсон, 2025 р.), «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції» (м. Хмельницький-Херсон, 2025 р.).