

УДК 336.71

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-05)

Волкова Н. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ORCID ID: 0000-0003-3790-3636

e-mail: n.volkova@donnu.edu.ua

Янішевський Б. С., здобувач 1 курсу магістратури, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ORCID ID: 0009-0008-9251-1356

e-mail: ianishevskiyi.b@donnu.edu.ua

Конкурентна стратегія банку: факторна обумовленість та шляхи адаптації до ринкових змін

Анотація. У статті досліджено чинники, що впливають на формування конкурентної стратегії банку в умовах мінливого макроекономічного середовища. Проаналізовано вплив основних макроекономічних показників – таких як ВВП, рівень інфляції, облікова ставка НБУ, валютний курс та рівень безробіття – на прибутковість банківського сектору України у 2015-2024 роках. Встановлено кореляційні зв'язки між зовнішніми змінами та рентабельністю банків, що дозволило визначити періоди стабільності й підвищеної чутливості фінансових установ. За допомогою розрахунку інтегрального макроіндексу оцінено загальний рівень сприятливості зовнішнього середовища для функціонування банків. Досліджено рівень ринкової концентрації банківських активів і визначено вплив державних банків на структуру ринку загалом. Отримані результати можуть бути використані банками для підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокових конкурентних переваг в умовах економічної нестабільності й зростаючої конкуренції.

Ключові слова: конкурентна стратегія банку; макроекономічні чинники; рентабельність активів; ринкова концентрація; стратегічне управління; банківський сектор; адаптивність.

Volkova Nelia, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Banking, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

Yanishevskiyi B., student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

Bank's Competitive Strategy: Factor Determination and Ways to Adapt to Market Changes

Abstract. Introduction. Amidst financial instability and escalating rivalry within the financial industry, crafting a successful competitive strategy is essential for banks to sustain stability and ensure their long-term survival. Ukrainian banks are operating in a fickle landscape, influenced by inflationary pressures, currency depreciation, fluctuating interest rates, and unequal availability of financial resources. These factors necessitate examining how macroeconomic forces affect bank performance and strategic decisions.

Purpose. This research aims to develop a framework for enhancing the competitive strategy of banks by examining critical external variables and intrinsic structural features. Specifically, the study examines the impact of macroeconomic indices on bank profitability and identifies strategic instruments to enhance flexibility and robustness.

Results. An analysis of data collected from 2015 to 2024 reveals a significant correlation between macroeconomic indicators such as GDP, inflation, interest rates, exchange rates, and unemployment rates, and return on assets (ROA) in the banking sector. A comprehensive macroeconomic index was developed to reflect the overall suitability of the financial environment for banks. The research illustrates a sharp decline in profitability during times of crisis, followed by recovery during more stable economic periods. Analysis of market concentration using the Herfindahl–Hirschman Index (HHI) reveals moderate concentration, with government-owned banks controlling over 60% of the market. Based on these findings, the researchers suggested a strategic model integrating digital technologies, versatile product design, scenario planning, and KPI-driven internal control systems.

Conclusions. The investigation confirms that macroeconomic instability significantly affects the competitiveness of banks operating in Ukraine. Strategic adaptability, bolstered by enhanced analytical capabilities, digitalization, and strategic partnerships, is essential for sustaining financial performance and maintaining a market presence amid uncertainty.

Keywords: competitive strategy of the bank; macroeconomic factors; return on assets; market concentration; strategic management; banking sector; adaptability.

JEL Classification: G21; L10; L20; M21.

Постановка проблеми. В умовах дедалі більшої нестабільності фінансового сектору та загострення конкуренції за клієнтів у банківській сфері критично важливим стає формування ефективної конкурентної стратегії банку. Така стратегія має забезпечувати адаптивність фінансової установи, її стабільність і довгострокову конкурентоспроможність. Попри наявність значного теоретичного доробку, на практиці стратегічні рішення багатьох банків залишаються несистемними, що підкреслює необхідність ґрунтовного аналізу ключових чинників, які формують конкурентні переваги банку, а також розробки шляхів удосконалення стратегії з урахуванням впливу макроекономічних чинників, структурної асиметрії ринку та особливостей внутрішньої організації банку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Формування конкурентної стратегії банківської організації та управління її позицією на ринку перебуває в центрі досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. З-поміж українських науковців заслуговують на увагу праці О. Барановського [1], який акцентує увагу на потребі стратегічної стабільності банківського сектору; І. Бланка [2], який досліджує фінансові аспекти стратегічного управління; а також А. Єпіфанова [3], що зосереджується на внутрішніх резервах банку як фундаменті конкурентних переваг. Вагомий внесок належить С. Ареф'єву [4], який розглядає практичні аспекти розробки банківських стратегій з урахуванням ефективності їх реалізації.

Серед зарубіжних дослідників важливе місце займають праці П. Друкера [5], котрий трактує стратегію як вираження місії та організаційних цінностей; І. Ансоффа [6], який наголошує на необхідності стратегічної адаптації до змін навколишнього середовища; та М. Портера [7; 8], котрий запропонував модель п'яти сил конкуренції й класифікацію базових конкурентних стратегій. Також важливими є підходи Г. Хамела [9] і Г. Мінцберга [10], які звертають увагу на гнучкість, інноваційність та адаптивність стратегії в умовах динамічного ринкового середовища.

Навіть попри наявність ґрунтовних теоретичних і методологічних засад стратегічного управління,

питання комплексного врахування зовнішніх та внутрішніх факторів під час формування конкурентної стратегії банку, особливо в умовах високої ринкової динаміки, залишається недостатньо розробленим, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є розробка шляхів удосконалення конкурентної стратегії банку на основі діагностики факторів формування його конкурентних переваг в умовах динамічного фінансового середовища з метою забезпечення довгострокової стійкості та адаптивності банківської установи до змін ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентні позиції банку формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, зокрема макроекономічного оточення, яке встановлює умови для досягнення стратегічних цілей. Економічне зростання, стійкість валюти, рівень цін та зайнятість безпосередньо впливають на залучення ресурсів, фінансову спроможність клієнтів і попит на банківські продукти, що, у свою чергу, визначає стратегічні рішення банку.

В умовах економічного відновлення та постійної непередбачуваності моніторинг макропоказників перетворюється на важливий елемент стратегічного управління. Стабільність банку передбачає не лише фінансову стійкість, але й здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Відтак макроекономіка виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг.

Попри структурні перетворення, банківська система України зберігає банкоцентричний характер: за даними НБУ, банки контролюють приблизно 76 % активів фінансового сектору. Вони функціонують як посередники між вкладниками та позичальниками, демонструючи чутливість до інфляції, економічного спаду та змін у монетарній політиці [11].

Для глибшого розуміння взаємодії макросередовища та банківської системи необхідно проаналізувати динаміку ключових макроекономічних показників за останнє десятиліття, зокрема ВВП, інфляцію, облікову ставку НБУ, валютний курс та рівень безробіття.

Таблиця 1 Основні макроекономічні показники України за 2015-2024 роки

Рік	ВВП, млн грн	Індекс споживчих цін, %	Облікова ставка НБУ, %	Курс гривні до долара США	Рівень безробіття, %
2015	1979458	143,3	26,6	21,83	9,5
2016	2383182	112,4	17,3	25,55	9,7
2017	2982920	113,7	13,2	26,59	9,9
2018	3558706	109,8	17,3	27,2	9,1
2019	3974564	104,1	16,7	25,83	8,6
2020	4194102	105,0	7,4	26,97	9,9
2021	5459574	110,0	7,7	27,28	10,3
2022	5191028	126,6	20,7	32,37	18,5
2023	6537825	105,1	21,6	36,57	17,4
2024	7658659	112,0	13,6	40,16	14,3

Джерело: побудовано авторами на основі [12; 13; 14; 15; 16; 17; 18]

Відповідно до таблиці 1, макроекономічний поступ України у 2015-2024 роках демонстрував циклічність і чутливість до економічних та політичних потрясінь. У період 2015-2016 років фіксувалися високі показники інфляції (143,3% та 112,4%), стрімке зростання облікової ставки (до 26,6%) та девальвація гривні, що свідчило про кризовий стан економіки.

У 2017-2019 роках спостерігалася стабілізація: інфляція знизилася до 104,1%, облікова ставка перебувала в діапазоні 13-17%, курс гривні коливався в межах 25-27 грн, а рівень безробіття зменшився до 8,6%. Це сприяло активізації кредитування з боку банків та зростанню прибутковості банківського сектору.

2020 рік приніс нові виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, що призвело до зростання безробіття (до 9,9%), зниження ВВП та зменшення облікової ставки до 7,4% з метою стимулювання економіки.

У 2022 році макроекономічна ситуація різко погіршилася через військові дії: інфляція досягла 126,6%, облікова ставка – 20,7%, курс гривні – 32,37 грн/долар США, безробіття – 18,5%. Це ускладнило доступ банків до фінансових ресурсів і загостило фінансові ризики.

У 2023-2024 роках відзначається поступове відновлення економіки: ВВП демонструє зростання до 7,7 трлн грн, інфляція сповільнюється (112%), а облікова ставка знижується до 13,6%. Водночас девальвація гривні продовжується (до 40,16 грн/долар США), а рівень безробіття залишається високим (14,3%).

Для більш глибокого аналізу впливу макропоказників на діяльність банківських установ варто візуалізувати їх вплив на ключові елементи банківських стратегій (рис. 1).

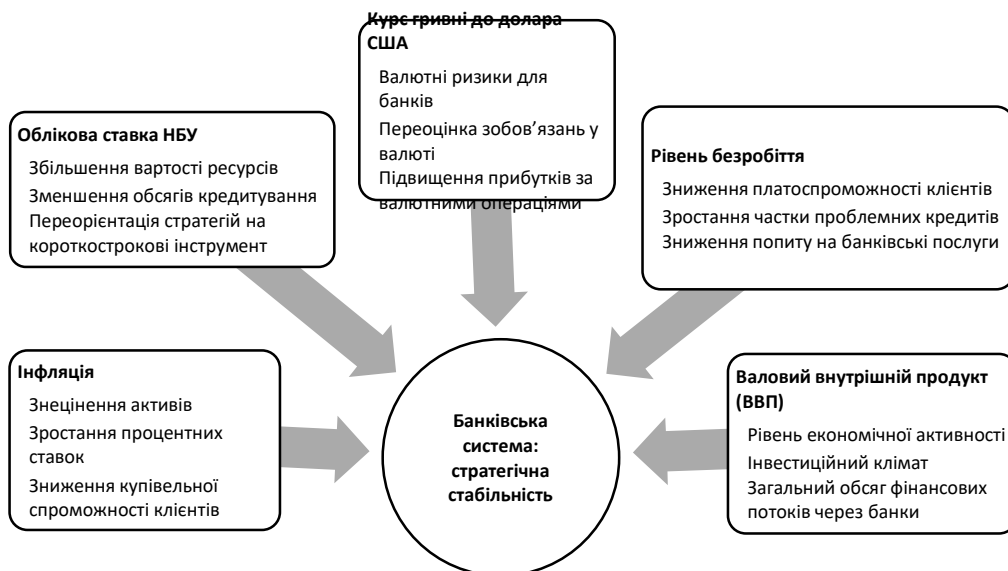


Рисунок 1 - Вплив макроекономічних чинників на стратегічну стабільність банківської системи

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 14; 19]

На рис. 1 продемонстровано взаємодію ключових макроекономічних факторів (інфляція, облікова ставка, валютний курс, рівень безробіття, валовий внутрішній продукт) зі стратегічною стійкістю банків. Ці чинники визначають поле діяльності, в якому банки здійснюють свій вибір, тим самим створюючи передумови для посилення або послаблення їх конкурентної здатності.

В таких умовах значущою є структура банківського сектору. В українському банківському просторі фіксується висока концентрація активів, нерівномірний розподіл прибутків, а також розбіжності у стратегіях банків різних форм власності:

державних, приватних та іноземних. Значний вплив має також розширення фінансових технологій (fintech). Відтак стратегічна життєздатність банків корелюється не лише із загальною економічною ситуацією, а й із конкурентним середовищем, що визначає доступ до фінансових ресурсів, клієнтської бази та інвестицій.

Дослідження показників прибутковості банків (рис. 2) дає змогу проаналізувати результативність їх стратегій і рівень фінансової нерівності, а також визначити, хто є рушійною силою ключових тенденцій у галузі та має перспективу для подальшого стратегічного розвитку.

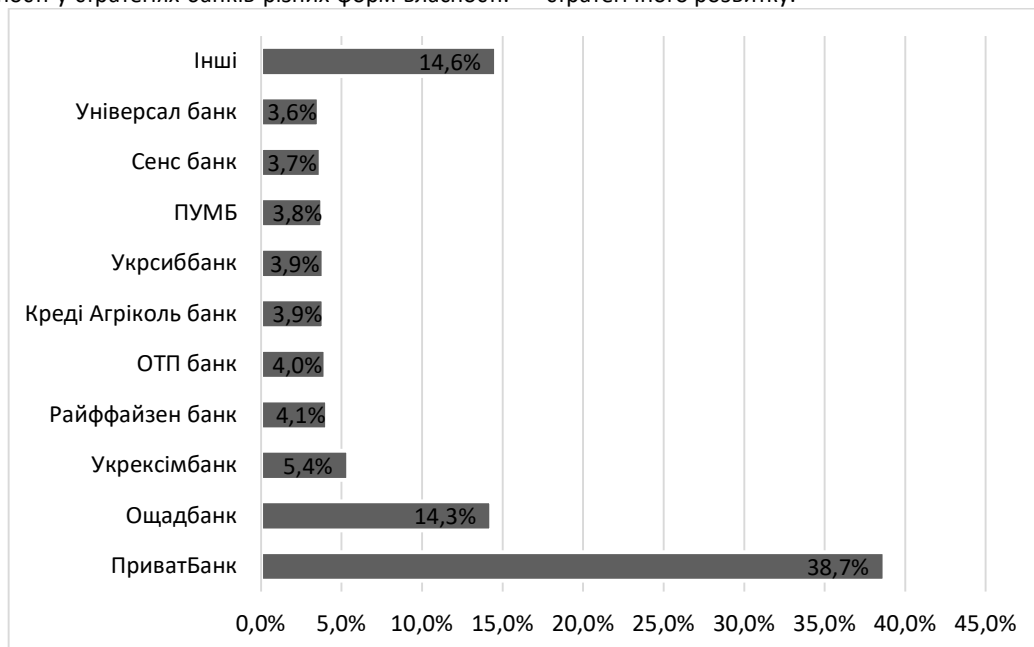


Рисунок 2 - Структура прибутковості банківського сектору України у 2024 році

Джерело: побудовано авторами на основі [20]

Як ілюстровано на рисунку 2, прибутки банківської системи сконцентровані у вузькому колі: 10 банків забезпечують понад 85% сукупного прибутку, з яких чотири державні – АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк» та АТ «Сенс банк» – генерують більше половини. Це підкреслює їх провідну роль і переваги від макроекономічних та регуляторних перетворень. Для менших банків це означає обмежений доступ до прибуткових ніш ринку.

Для детальнішого розуміння конкурентної динаміки необхідно проаналізувати зміни в активах найбільших банків за останні п'ять років, що дозволить оцінити їх ринкове становище та стратегічну ефективність (рис. 3).

Динаміка активів вказує не лише на зростання загального обсягу ресурсів банківського сектору, але й на трансформацію лідерства. АТ КБ «ПриватБанк» зберігає першість із значним відривом, збільшивши свої активи за п'ять років майже вдвічі. Водночас високі темпи приросту продемонстрували АТ «ПУМБ», АТ «УКРСИББАНК» та Райффайзен Банк, що підкреслює стратегічну активність банків з іноземним та приватним капіталом. Значна різниця в темпах зростання між банками свідчить про диференціацію стратегій, що реалізуються залежно від позиції на ринку, моделі бізнесу, можливостей доступу до зовнішніх джерел фінансування та державної підтримки.

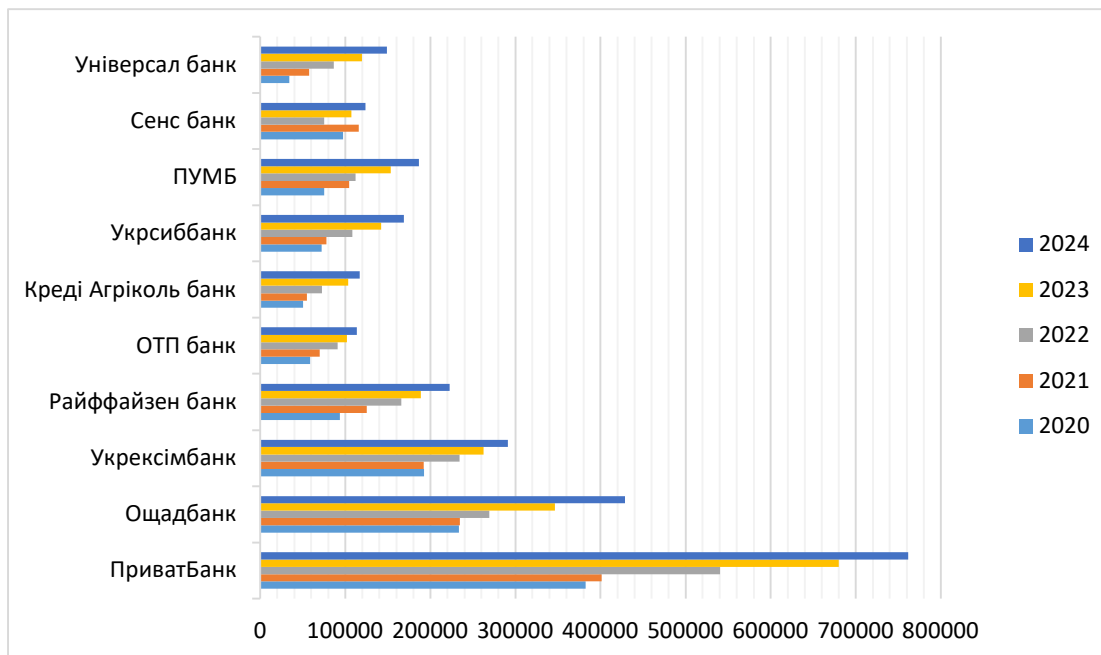


Рисунок 3 - Динаміка активів ТОП-10 банків України у 2020–2024 роках

Джерело: побудовано авторами на основі [15]

Кількісну оцінку ступеня концентрації на банківському ринку забезпечує індекс Герфіндала-Гіршмана (ННІ), який широко використовується в антимонопольному аналізі (формула 1):

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2, \quad (1)$$

де s_i – ринкова частка i -го банку в відсотках.

Як видно, частка визначається як відношення вартості активів кожного окремого банку до сукупної вартості активів усієї банківської групи. Розрахунок індексу ННІ передбачає піднесення цих часток до квадрату з подальшим їх підсумовуванням. Наприклад, частка АТ КБ «ПриватБанк» у 29,71% відповідає внеску в ННІ, що складає $29,71^2 = 882,6$. Подібні розрахунки виконуються для усіх банків, що аналізуються (табл. 2).

Таблиця 2 Ринкові частки ТОП-10 банків за обсягом активів у 2024 році та розрахунок індексу ННІ

Банк	Активи, млн грн	Частка ринку, %	Квадрат частки (ННІ)
ПриватБанк	761 461	29,71	882,6
Ощадбанк	428 513	16,72	279,6
Укрексімбанк	291 148	11,37	129,3
Райффайзен Банк	222 323	8,68	75,3
ОТП Банк	113 810	4,44	19,7
Креді Агріколь	116 934	4,56	20,8
УКРСИББАНК	169 104	6,60	43,6
ПУМБ	186 582	7,28	53,0
Сенс Банк	123 714	4,83	23,3
Універсал Банк	148 916	5,81	33,8
Разом	2 562 505	100	1 561,0

Джерело: побудовано авторами на основі [15; 21]

Згідно з міжнародними стандартами, індекс Герфіндаля-Гіршмана (HHI) до 1500 вказує на слабку концентрацію, у межах 1500-2500 – на середню, а показник понад 2500 свідчить про високий рівень концентрації. Відтак, значення HHI на рівні 1561 демонструє середній рівень зосередження банківських активів та відсутність монополії, проте висока частка державних фінансових установ вказує на помітну нерівномірність доступу до ринку.

Чотири державні банки контролюють 62,6% активів першої десятки, формуючи ключові тенденції ринку. Приватні та іноземні банки змушені пристосовуватися через вузьку спеціалізацію, цифрові рішення або партнерські схеми. Подібне конкурентне середовище має суттєві бар'єри для входу, залежить від політичних чинників і характеризується активним впливом регулятора.

У цій поляризованій структурі важливо враховувати вплив макроекономічних факторів на здатність банків конкурувати. З цією метою в дослідженні застосовано інтегральний макроіндекс, що об'єднує п'ять ключових макроекономічних

показників в єдиний узагальнений індикатор, який дозволяє зіставити їх вплив із прибутковістю банків.

До складу показників, що формують макроіндекс, включено [22]:

- обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП);
- індекс споживчих цін (ІЦ);
- облікову ставку НБУ;
- валютний курс гривні до долара США;
- рівень безробіття.

Дані щодо цих показників наведено в таблиці 1, де відображено зміни основних макроекономічних параметрів у період 2015-2024 років включно.

Показник рентабельності активів (ROA) обрано ключовим критерієм оцінки ефективності діяльності банківського сектору, оскільки він комплексно відображає результативність використання ресурсів, якість управління ризиками та здатність банку генерувати прибуток в умовах сучасної макроекономічної ситуації.

Динаміку значень рентабельності активів за період 2015-2024 років представлено на рис. 4.

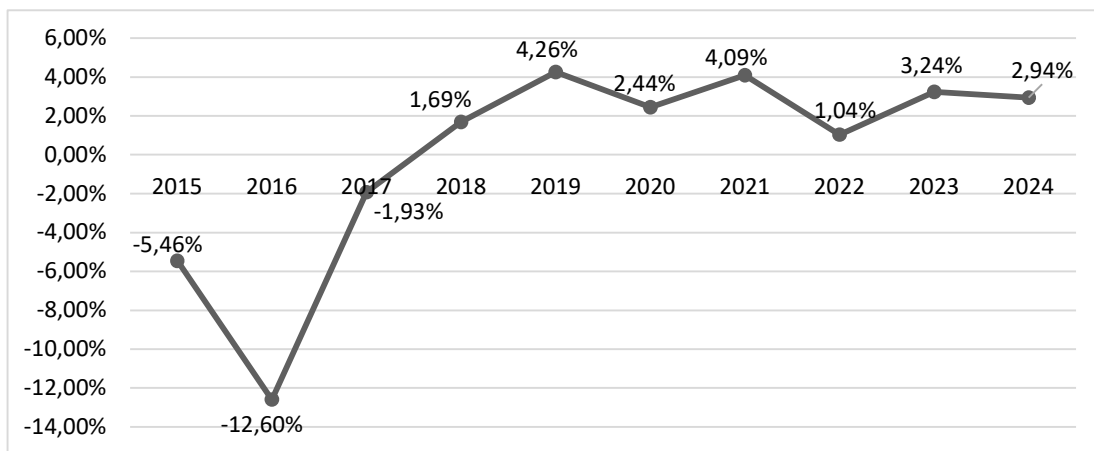


Рисунок 4 - Динаміка рентабельності активів банківського сектору у 2015–2024 рр., %

Джерело: побудовано авторами на основі [15]

Аналіз свідчить про значну чутливість прибутковості банків до змін у макроекономічному середовищі. Показник ROA мав найнижчі значення у 2015-2016 роках унаслідок кризових явищ, реструктуризації банківської системи та девальвації гривні. Натомість у 2021 році спостерігався пік показника, зумовлений відносною макроекономічною стабілізацією. Війна, що почалася у 2022 році, призвела до різкого зниження прибутковості банків, що підтверджує вразливість фінансового сектору до зовнішніх шоків.

З метою оцінювання впливу макроекономічних чинників на ROA застосовано нормалізацію даних за допомогою Z-оцінок, що забезпечує порівнянність

показників, виражених у різних одиницях виміру. Результати наведено в табл. 3.

Кожен макроекономічний чинник по-різному впливає на рентабельність банків. Зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) позитивно корелює з рентабельністю активів (ROA), стимулюючи кредитну активність і збільшення обсягів банківських операцій без суттєвого зростання витрат. Натомість інфляція та висока облікова ставка знижують реальну прибутковість і стримують кредитування. Знецінення гривні посилює валютні ризики та ускладнює фінансове становище позичальників. Зростання безробіття свідчить про ослаблення попиту, що зменшує платоспроможність населення та обмежує депозитну базу.

Таблиця 3 Нормалізовані значення рентабельності активів і макроекономічних чинників у 2015–2024 рр.

Рік	ROA	ВВП	ІСЦ	Ставка НБУ	Курс грн/дол.	Безробіття
2015	–1,073	–1,397	2,537	1,821	–1,355	–0,643
2016	–2,484	–1,164	–0,157	0,191	–0,655	–0,585
2017	–0,376	–0,816	–0,044	–0,527	–0,460	–0,527
2018	0,340	–0,483	–0,384	0,191	–0,345	–0,759
2019	0,847	–0,242	–0,881	0,086	–0,603	–0,904
2020	0,488	–0,115	–0,802	–1,544	–0,388	–0,527
2021	0,814	0,618	–0,366	–1,491	–0,330	–0,411
2022	0,211	0,463	1,081	0,787	0,627	1,964
2023	0,646	1,243	–0,793	0,944	1,417	1,646
2024	0,587	1,892	–0,192	–0,457	2,092	0,747

Джерело: побудовано авторами на основі [12; 13; 14; 15; 16; 17; 18]

Для побудови інтегрального макроіндексу інфляцію, облікову ставку, обмінний курс та рівень безробіття враховано у зворотній перспективі. Такий підхід дозволяє сформулювати єдиний показник, що відображає сприятливість макроекономічного середовища для банків (формула 2).

$$MI = \frac{Z_{\text{ВВП}} - Z_{\text{інфл.}} - Z_{\text{ставки}} - Z_{\text{курсу}} - Z_{\text{безроб.}}}{5}, \quad (2)$$

де $Z_{\text{ВВП}}$ – стандартизоване значення показника ВВП;

$Z_{\text{інфл.}}$ – стандартизоване значення інфляції;
 $Z_{\text{ставки}}$ – стандартизоване значення облікової ставки;
 $Z_{\text{курсу}}$ – стандартизоване значення валютного курсу;
 $Z_{\text{безроб.}}$ – стандартизоване значення рівня безробіття.
 Результати розрахунків даного індексу подано у табл. 4.

Таблиця 4 Значення інтегрального макроіндексу у 2015-2024 рр.

Рік	Макроіндекс
2015	–0,751
2016	0,009
2017	0,148
2018	0,163
2019	0,412
2020	0,629
2021	0,643
2022	–0,799
2023	–0,394
2024	–0,060

Джерело: побудовано авторами на основі [15]

Найнижчі значення макроіндексу спостерігалися у 2015 та 2022 роках, тобто в періоди серйозних економічних потрясінь, спричинених кризою 2014 року та повномасштабним вторгненням. Високий рівень інфляції, коливання облікової ставки, знецінення гривні та зростання безробіття суттєво ускладнили функціонування банківської системи, що негативно вплинуло на показник ROA.

У свою чергу, у 2021 році макроіндекс досягнув найвищого значення завдяки стабільності валютного курсу, низьким рівням інфляції та облікової ставки, а також покращенню ситуації на ринку праці. Це створило сприятливі умови для зростання

прибутковості банків без необхідності кардинальних змін.

Не менш значущою є регуляторна політика Національного банку України, яка у період 2015-2024 років зазнала трансформації: від очищення банківської системи до адаптації до викликів війни та інфляції шляхом посилення макро- та мікропруденційного нагляду.

Проведений аналіз виявив основні виклики для української банківської системи. Зовнішнє середовище характеризується високою мінливістю: інфляційні процеси, коливання облікової ставки, валютний курс та рівень безробіття суттєво впливають на вартість ресурсів, попит на банківські послуги та

інвестиційну активність. Зазначимо також, що концентрація ринку навколо державних банків формує нерівний доступ до фінансів і клієнтів, ускладнюючи стратегічні маневри для приватного сектору.

Внутрішні проблеми банківського сектору включають недосконале управління, повільну цифрову трансформацію, низьку гнучкість організаційної структури та недостатню реакцію на зміни у потребах клієнтів. Все це відбувається на тлі зростаючої конкуренції як з боку традиційних банків, так і фінтех-компаній та цифрових платформ.

Для подолання цих викликів необхідно впровадити комплексну стратегію оновлення, яка поєднує поглиблений аналіз зовнішніх факторів із внутрішньою структурною модернізацією. Такий підхід спрямований на підвищення адаптивності банку, ефективне управління ризиками та забезпечення його конкурентної стійкості в довгостроковій перспективі.

Висновки. Внаслідок проведеного дослідження сформовано цілісне уявлення про фактори, що визначають конкурентну стратегію банку в умовах мінливого макроекономічного середовища. Проаналізовано вплив ключових макроекономічних індикаторів (ВВП, інфляції, облікової ставки, валютного курсу та рівня безробіття) на рентабельність банківських активів. Це дало змогу виявити періоди стратегічної вразливості та сприятливі періоди для розвитку банківської системи. З'ясовано, що стратегічні позиції банків значною мірою залежать від рівня концентрації активів, державного впливу на ринок та здатності фінансових установ адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Встановлено, що інтегральний макроекономічний індекс може бути ефективним інструментом для стратегічного планування та оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність банку. Конкретизація цілісної стратегії оновлення буде предметом подальших досліджень.

Література:

1. Барановський О. І. Розвиток банківської системи України. Київ : Ін-т економіки та прогнозування, 2008. 584 с.
2. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства : монографія. Київ : КНТЕУ, 2009. 147 с.
3. Епіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України. Суми: Унів. кн., 2007. 417 с.
4. Арєф'єв С.О., Войнілович А.О. Формування диференційної конкурентної стратегії підприємства. *В Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»»* : матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (м. Київ, 3 грудня 2020 р.). Київ : КНУТД, 2020. С. 14-16. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17528/1/OIIP2020_P014-016.pdf.
5. Друкер П. Практика менеджменту. Print2print, 2015. 416 с.
6. *Implanting Strategic Management* / H. I. Ansoff, D. Kipley, A. O. Lewis et al. – Springer International Publishing, 2018. 592 p.
7. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів / пер. з англ І. Ємельянова, І. Гнатковська. Наш Формат, 2019. 624 с.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ Н. Кошманенко. Наш Формат, 2020. 424 с.
9. Ackoff R. *Creating the corporate future: plan or be planned for*. John Wiley and Sons Ltd, 1981. 312 p.
10. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the future*. Harvard Business Review Press, 1996. 384 p.
11. *Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery*. *OECD Publishing*. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html.
12. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Minfin Index*. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.
13. Індеси споживчих цін на товари та послуги. *Державна служба статистики України*. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscgr10_u.html.
14. Каленська В. П. Аналіз основних макроекономічних показників України під час війни 2022. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Т. 36. С. 116-122. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7702001>.
15. Наглядова статистика. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
16. Облікова ставка Національного банку. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.
17. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. *Національний банк України*. 2025. URL: [https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn\[\]=USD&startDate=01.01.2020&endDate=01.01.2025](https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn[]=USD&startDate=01.01.2020&endDate=01.01.2025).
18. Рівень безробіття в Україні. *Minfin*. 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/2020/>.
19. Чайковський Є. Фактори впливу на фінансову стабільність банків в Україні. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 141-157.
20. Іванова К. Топ-10 банків, які отримали найбільше прибутків у 2024 році: рейтинг. *Главком*. 2025. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/top-10-bankiv-jaki-otrimali-najbilshe-pributkiv-u-2024-rotsi-rejtingh-1046071.html>.
21. Титаренко В. Адаптивні методи оцінювання концентрації ринку. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. Т. 41. С. 507-512.
22. Діденко І. В., Єфіменко А. Ю. Оцінка інтегрального показника макроекономічної стабільності. *Економіка та право*. 2023. №1. С. 84-92. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001405634>.

References:

1. Baranovskyi, O. I. (2008). *Rozvytok bankivskoji systemy Ukrainy*. Instytut ekonomiky ta proghnozuvannya.
2. Blank, I. O. (2009). *Finansova strateghija pidprijemstva*. KNTU.
3. Epifanov, A. O. (2007). *Metodologichni skladovi efektyvnogho rozvytku bankivskogho sektoru ekonomiky Ukrainy*. Universytetsjka knygha.
4. Arefiev, S. & Voynilovich, A. (2020, May). *Formation of a differential competitive strategy of the enterprise*. V All-Ukrainian Scientific Internet Conference «Educational and Innovative Interactive Platform «Student Entrepreneurial Initiatives»», Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17528/1/OIIP2020_P014-016.pdf.
5. Drucker, P. (2015). *Praktyka menedzhmentu*. Print2print.
6. Ansoff, I. (2018). *Implanting strategic management* (3rd ed.). Springer.
7. Porter, M. (2019). *Konkurentna perevaghha. Jak dosjaghaty stabiljno vysokykh rezuljtativ*. Nash Format.
8. Porter, M. (2020). *Konkurentna strateghija. Tekhniki analizu ghaluzej i konkurentiv*. Nash Format.
9. Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future: plan or be planned for*. John Wiley and Sons Ltd.
10. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*. Harvard Business Review Press.
11. OECD Publishing. (2025, January 23). *Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery*. https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html.
12. Minfin Index (2025, April 19). *Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine*. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.
13. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Consumer price indices for goods and services*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscgr10_u.html.
14. Kalenska V. P. (2023). Analysis of the main macroeconomic indicators of Ukraine during the war in 2022. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, 36, pp. 116-122. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7702001>.
15. National Bank of Ukraine (2025). *Supervisory statistics*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
16. National Bank of Ukraine. (2025). *NBU Key Policy Rate*. <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.
17. National Bank of Ukraine. (2025). *Official hryvnya exchange rates*. <https://bank.gov.ua/en/markets/exchangerate-chart?cn%5b%5d=USD&startDate=01.01.2020&endDate=01.01.2025>.
18. Minfin Index (2022, March 25). *Unemployment rate in Ukraine*. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/2020/>.
19. Tchaikovsky, E. (2024). Factors influencing the financial stability of banks in Ukraine. *Economic analysis*, 34(2), 141-157.
20. Ivanova, K. (2025, February 21). *Top 10 banks with the highest profits in 2024: ranking*. Glavkom. <https://glavkom.ua/economics/finances/top-10-bankiv-jaki-otrimali-najbilsh-pributkiv-u-2024-rotsi-rejtingh-1046071.html>.
21. Titarenko, V. (2024). Adaptive methods for assessing market concentration. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 41, 507-512.
22. Didenko, I. V. & Efimenko, A. Yu. (2023). Assessment of the integral indicator of macroeconomic stability. *Economics and Law*, 1, 84-92. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001405634>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License