

УДК 336.71:005.21

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V58\(2026\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V58(2026)-33)

Сенів Б. Г., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

ORCID: 0000-0001-6151-7044

e-mail: bohdan.seniv@gmail.com

Конкурентні стратегії українських банків: виклики та можливості фінансового ринку

Анотація. Досліджено конкурентні стратегії українських банків в умовах воєнної економіки, макроекономічної нестабільності, цифрової трансформації та посилення регуляторних вимог. Розглянуто сутність банківської конкуренції як багаторівневого процесу боротьби за ресурси, клієнтів, довіру, технологічну перевагу та якість фінансових послуг. Установлено, що сучасна конкурентоспроможність банківських установ формується не лише за рахунок фінансових результатів, а й через цифрову зрілість, клієнтоорієнтованість, ефективність бізнес-процесів, інноваційність продуктового портфеля та здатність підтримувати прийнятний рівень ризику. Проаналізовано профілі конкурентних стратегій провідних банків України, зокрема моделей масштабного лідерства, цифрової диференціації, фокусування на корпоративному сегменті, ESG-орієнтації та сервісної якості. Обґрунтовано, що підвищення конкурентоспроможності банків має спиратися на розвиток омніканальних сервісів, персоналізацію банківських продуктів, партнерство з фінтех-компаніями, risk-adjusted підхід до стратегічних рішень і посилення стратегічного контролінгу. Зроблено висновок, що стійкі конкурентні переваги українських банків можуть бути забезпечені за умови поєднання цифрової трансформації, операційної ефективності, ризик-менеджменту та активної участі у фінансуванні відновлення економіки.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність банківських установ, конкурентна позиція, конкурентна стратегія банків, діагностика конкурентної стратегії, фінансовий маркетинг, омніканальна модель, кіберстійкість фінансового сектору.

Seniv Bohdan, Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., Department of Financial Technologies and Banking Business, Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Competitive Strategies of Ukrainian Banks: Challenges and Opportunities of the Financial Market

Abstract. Introduction. The article examines the competitive strategies of Ukrainian banks under the influence of wartime economic conditions, macroeconomic uncertainty, structural changes in the financial market, accelerated digitalization and increasing regulatory requirements. The relevance of the research is determined by the need to strengthen the resilience of the banking sector, maintain public trust, expand credit support for economic recovery and improve the quality of financial services in a highly unstable environment. It is emphasized that bank competition is no longer limited to price instruments, interest rates or the scale of branch networks. In modern conditions, it increasingly depends on the ability of banks to create customer value, develop digital channels, introduce innovative products, ensure operational continuity and maintain an acceptable level of risk.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate theoretical provisions and develop practical proposals for increasing the competitiveness of Ukrainian banking institutions through the improvement of instruments for forming and implementing their competitive strategies. Special attention is paid to the relationship between market positioning, financial performance, digital maturity, customer-oriented development, product innovation and risk-based strategic management.

Results. The study identifies the main features of banking competition in Ukraine and defines competitiveness as an integrated characteristic of a bank's ability to maintain and strengthen its market position while ensuring financial stability and high-quality customer service. The current state of the Ukrainian banking sector is characterized by resilience, profitability and structural transformation. It is shown that banks have adapted to the shocks of the full-scale war, restored lending activity, preserved client funding and increased their role in financing the state through domestic government bonds. At the same time, the concentration of assets in low-risk government instruments creates the need to balance short-term profitability with long-term credit expansion and support for the real sector. The article systematizes the competitive profiles of leading Ukrainian banks. It is established that state-owned banks mainly implement strategies of large-scale presence, stability and participation in socially important programs; PrivatBank demonstrates a model of technological leadership and digital differentiation; banks of international groups rely on service quality, risk management and corporate standards; large private Ukrainian banks focus on flexibility, product innovation and segment expansion. The research substantiates the need to improve competitive strategies through customer micro-segmentation, personalized products, omnichannel service models, fintech partnerships, ESG-oriented products, strategic controlling, cyber resilience and risk-adjusted assessment of new products and business areas.

Conclusions. It is concluded that increasing the competitiveness of Ukrainian banks should be considered as a systemic process combining institutional support, development of competitive infrastructure and modernization of strategic management tools at the level of individual banks. The most promising competitive models are those that integrate customer orientation, digital differentiation, operational efficiency, innovation, ESG priorities and strong risk management. Such an approach enables

¹Стаття надійшла до редакції: 03.07.2026

Received: 03 July 2026

banks not only to maintain stability in the short term, but also to create long-term competitive advantages, support the financing of economic recovery and strengthen Ukraine's integration into the European financial space.

Keywords: competition, competitiveness of banking institutions, competitive position, competitive strategy of banks, diagnostics of competitive strategy, financial marketplace, omnichannel model, cyber resilience of the financial sector.

JEL Classification: G21, G28, G32, O33

Постановка проблеми. Сучасний банківський сектор України функціонує в умовах високої макроекономічної невизначеності, зумовленої наслідками повномасштабної війни, структурними трансформаціями економіки, зміною поведінки споживачів фінансових послуг та прискоренням цифровізації. За таких обставин конкурентна боротьба між банківськими установами зміщується від переважно цінових інструментів до комплексних механізмів формування клієнтської цінності, розвитку цифрових каналів, впровадження інноваційних продуктів та підвищення операційної ефективності при одночасному посиленні вимог до ризик-менеджменту і капіталу. Тому дослідження конкурентних стратегій та інструментів підвищення конкурентоспроможності банківських установ набуває особливої практичної значущості, оскільки результати такого аналізу можуть сприяти забезпеченню стійкості банківської системи, активізації кредитної підтримки відновлення економіки та підвищенню якості фінансових послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розвиток методології конкурентоспроможності підприємств і фінансових установ зроблено також вітчизняними науковцями, О. Батрак, І. Вядрова, О. Вовчак, В. Волкова, Н. Данік, Н. Ніколичук, В. Філіппов, М. Федішин, які досліджують особливості конкуренції на ринку банківських послуг, вплив цифровізації, інституційних змін і регуляторних обмежень на конкурентну поведінку банків. Водночас подальшого поглиблення потребують питання комплексної діагностики конкурентних стратегій банків України з урахуванням викликів, зростання ролі цифрових продуктів, зміни структури активів і джерел прибутковості, а також необхідності балансування між ринковою експансією та ризик-стійкістю.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності банківських установ України на основі удосконалення інструментів формування й реалізації їх конкурентних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція є базовою характеристикою ринкової економіки, що визначає взаємодію суб'єктів господарювання у процесі задоволення платоспроможного попиту споживачів. У загальноекономічному розумінні конкуренція – це суперництво підприємств, організацій і окремих учасників ринку за більш вигідні умови діяльності, ресурси та споживачів, яке відбувається в межах певного інституційного середовища та під впливом державного регулювання. Для банківського сектору

конкуренція набуває специфічних рис, оскільки банки поєднують функції фінансових посередників, емітентів власних зобов'язань та суб'єктів, від діяльності яких значною мірою залежить стійкість усієї фінансової системи.

Особливістю банківської конкуренції є те, що об'єктом змагання виступають не лише традиційні ресурси та клієнтська база, а й довіра вкладників, якість фінансових послуг, репутація установи, рівень технологічного розвитку та здатність забезпечувати безперервність операцій. Банки функціонують у режимі підвищеної регульованості, а отже, конкуренція між ними розгортається в певних нормативних межах, які встановлюють вимоги до капіталу, ліквідності, ризик-менеджменту, прозорості структури власності тощо. Це зумовлює поєднання ринкових механізмів суперництва з адміністративними обмеженнями та наглядом з боку держави. Банківська конкуренція проявляється на кількох рівнях. По-перше, це конкуренція за ресурси – кошти населення, бізнесу, державного сектору, а також доступ до зовнішніх фінансових ринків. По-друге, конкуренція за клієнтів охоплює боротьбу за обслуговування платіжних потоків, кредитування, інвестиційні та консультативні послуги. По-третє, конкуренція форм розгортання бізнесу пов'язана з впровадженням нових каналів дистанційного обслуговування, цифрових платформ, партнерських екосистем. Значна роль належить також неціновій конкуренції – за рахунок якості сервісу, інноваційних продуктів, швидкості ухвалення рішень, гнучкості тарифної політики, бренду та іміджу банку. У такому контексті конкурентоспроможність банківської установи слід розглядати як комплексну характеристику її здатності ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкового суперництва, зберігаючи та нарощуючи свою ринкову позицію. Конкурентоспроможність банку відображає, наскільки його ресурси, бізнес-модель, продуктовий ряд і система управління дозволяють пропонувати клієнтам кращі – за співвідношенням “ціна/якість/ризик” – фінансові послуги порівняно з іншими учасниками ринку.

У низці українських досліджень банківська конкуренція характеризується як безперервний динамічний процес змагання банків, небанківських фінансових інститутів і навіть нефінансових компаній за залучення фінансових ресурсів і обслуговування клієнтів, що підкреслює багаторівневність та відкритість сучасного ринку банківських послуг.

У звітах ОЕСР та дослідженнях, присвячених взаємозв'язку банківської конкуренції та фінансової стабільності, конкуренція трактується як сукупність

ринкових умов, за яких значна кількість банків змагаються за клієнтів через рівень цін, якість та різноманітність продуктів, одночасно зберігаючи здатність підтримувати стабільність фінансової системи [10, с.138].

Таким чином, економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності банківських установ полягає в органічному поєднанні ринкового суперництва, ефективного використання ресурсів, інноваційного розвитку й дотримання вимог фінансової стабільності. Конкурентоспроможний банк не лише займає міцні позиції на ринку, а й здатен адаптуватися до нових викликів, забезпечувати високу якість фінансових послуг та робити внесок у стійкий розвиток національної економіки.

Сучасний банківський сектор України розвивається в унікальному середовищі повномасштабної війни, підвищених безпекових ризиків та глибокої трансформації економіки. Попри безпрецедентні шоки 2022 р., Національному банку України та банківським установам вдалося зберегти операційну безперервність, платоспроможність більшості банків та довіру вкладників, зокрема завдяки запровадженню тимчасових валютних та макропруденційних обмежень, зміні правил звітності та пріоритету макрофінансової стабільності. Уже в першому півріччі 2022 р. сектор зафіксував збиток близько 4,6 млрд грн через масове формування резервів під очікувані воєнні збитки, однак

операційний прибуток залишався позитивним, що свідчило про збереження базової стійкості бізнес-моделей банків.

У 2023–2024 рр. ключовою рисою розвитку банківського сектору стало швидке відновлення масштабів діяльності та прибутковості. За даними НБУ, у 2023 р. чисті активи банків зросли більш як на чверть, а у 2024 р. – ще приблизно на 16 %, причому зростання забезпечувалося як нарощуванням кредитного портфеля, так і збільшенням вкладень у державні цінні папери та інструменти НБУ. Структурно банки зміцнили роль фінансових посередників між державою та фінансовим ринком: частка ОВДП в активах системи суттєво зросла, тоді як значення депозитних сертифікатів НБУ поступово зменшується. Фондування банківської системи залишається переважно клієнтським: частка коштів клієнтів у структурі зобов'язань перевищує 90 %, що свідчить про сталу довіру домогосподарств та бізнесу до банківського сектору навіть в умовах війни. Залишки гривневих коштів населення стійко зростають, хоча в їх структурі поступово посилюється вага коштів на поточних рахунках, а не строкових депозитів; доларизація вкладів утримується на рівні близько третини загального обсягу, коливаючись у діапазоні 31–33 %. Зовнішній борг сектору є відносно невеликим і залишається стабільним, а залежність від рефінансування НБУ – низькою, що підсилює стійкість моделі фондування [9].

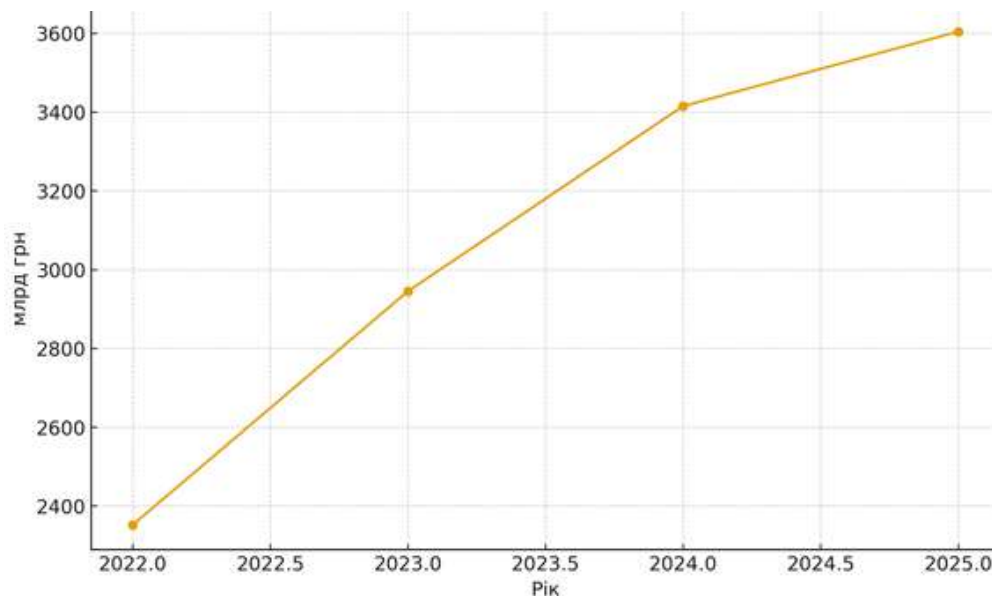


Рисунок 1 - Динаміка чистих активів банківського сектору України за 2022–2025 рр., млрд грн

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

Динаміка чистих активів банківського сектору у 2022–2025 рр. (рис. 1) демонструє стійку висхідну траєкторію, що свідчить про адаптацію банків до шоків воєнного періоду та збереження довіри з боку вкладників і клієнтів. Нарощування активів відображає відновлення окремих сегментів

фінансового посередництва, стабілізацію ресурсної бази та поступове поновлення операцій на ринку банківських послуг. Водночас зростання активів не варто інтерпретувати виключно як розширення кредитування реального сектору. В умовах підвищеної невизначеності банки мають стимули

збільшувати частку інструментів із нижчим ризиком і високою ліквідністю, що може змінювати якісну структуру активів на користь державних цінних паперів та інших безпечніших розміщень. Тому для повної оцінки конкурентних позицій доцільно аналізувати не лише динаміку активів, а й їхню структуру та ефективність використання.

Показники чистого прибутку банківського сектору за 2022–2025 рр. (рис. 2) ілюструють перехід від

стриманих фінансових результатів початкового періоду повномасштабної війни до відчутного посилення прибутковості в наступні роки. Така динаміка може бути пов'язана з адаптацією бізнес-моделей банків, стабілізацією процентних і комісійних доходів, а також підвищеною роллю операцій із державними борговими інструментами.

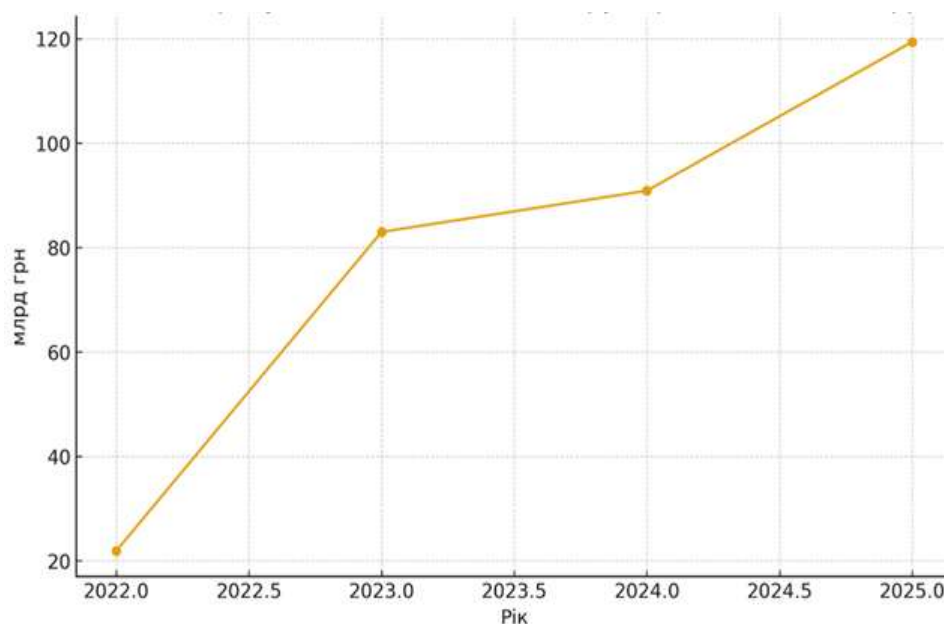


Рисунок 2 - Динаміка чистого прибутку банківського сектору України за 2022–2025 рр., млрд грн

Джерело: [9]

Слід урахувати, що показник 2025 року у графіку відображає проміжний результат року (кумулятивно за I–III квартали), а отже характеризує поточну тенденцію збереження високої прибутковості, але потребує уточнення після оприлюднення підсумків за повний рік. У методологічному плані це не знижує аналітичної цінності графіка, оскільки він демонструє стійкість результатів сектору й ефективність обраних стратегій в умовах трансформаційного середовища.

Зростання обсягів ОВДП у портфелях комерційних банків у 2022–2025 рр. (рис. 3) відображає посилення ролі банків як ключових інституційних інвесторів держави в умовах воєнної економіки та високих ризиків приватного кредитування.

Переорієнтація частини ресурсів на державні інструменти стала способом одночасно підтримати ліквідність і отримувати прогнозований дохід в умовах нестабільності. Разом із тим концентрація активів у державних боргових паперах має неоднозначний вплив на довгострокову конкурентоспроможність банків. З одного боку, вона підсилює фінансову стійкість і короткострокову

прибутковість, з іншого - потенційно стримує кредитну експансію та розвиток продуктивних стратегій, зорієнтованих на реальний сектор. Тому в межах оцінки ефективності конкурентних стратегій важливо розглядати баланс між інвестиціями в ОВДП і нарощуванням клієнтського кредитного портфеля.

Після різкого згортання кредитування у 2022 р. сегмент позик бізнесу та домогосподарствам демонструє поступове відновлення. Починаючи з середини 2023 р., обсяги чистих гривневих кредитів зростають понад рік поспіль, у 2024 р. річний приріст портфеля кредитів клієнтам перевищив 20 %. Паралельно відбувається поліпшення якості кредитного портфеля: частка проблемних кредитів знижується або стабілізується завдяки активній роботі з реструктуризації та списанням безнадійних боргів, а також консервативній кредитній політиці в умовах невизначеності. Ці тенденції підтримуються цільовими регуляторними стимулами НБУ щодо кредитування пріоритетних секторів, зокрема енергетики й відновлення інфраструктури.

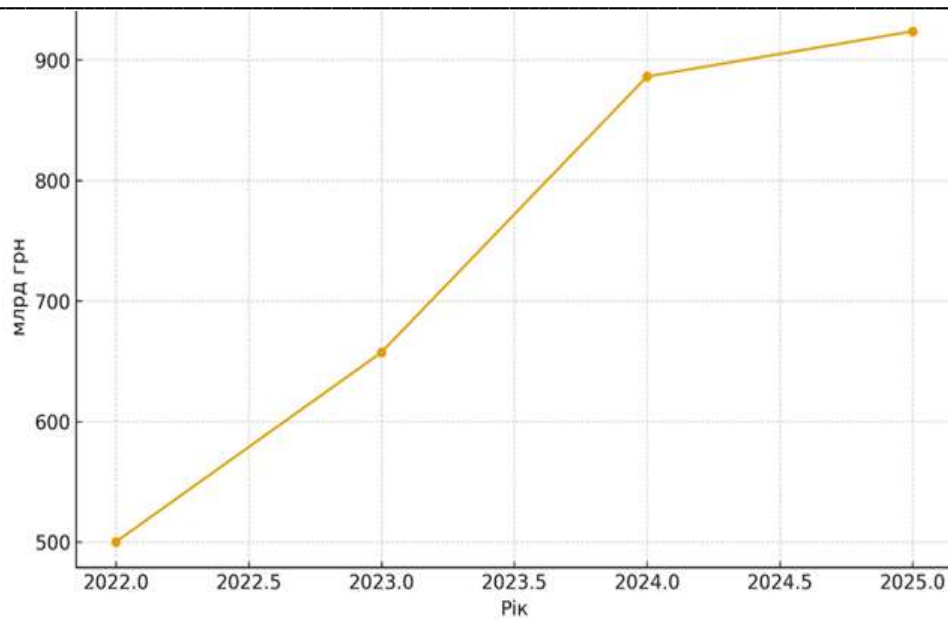


Рисунок 3 - Динаміка обсягів ОВДП у портфелі комерційних банків України за 2022–2025 рр., млрд грн

Джерело: [8]

Важливою характеристикою сучасного етапу є висока прибутковість банківської системи. Після воєнних збитків 2022 р. сектор у 2023–2024 рр. зафіксував рекордні показники прибутку: лише у II кварталі 2024 р. банки заробили близько 39 млрд грн, а за 2024 р. попередній (до аудиту) прибуток становив понад 100 млрд грн. Рентабельність активів (ROA) у 2023 р. перевищувала 11 %, що було досягнуто за рахунок високих доходів від державних цінних паперів, стабільної процентної маржі на рівні близько 7,5–7,6 % та зростання комісійних доходів. Водночас посилення податкового навантаження (підвищення ставки податку на прибуток банків до 50 %) у 2024 р. зумовило суттєве коригування чистих фінансових результатів у IV кварталі, але не нівелювало загальну високу прибутковість року [9].

Станом на кінець 2024 – початок 2025 р. капіталізація банківського сектору залишається достатньою: нормативи достатності регулятивного капіталу виконуються з запасом, середні значення капітальних коефіцієнтів наближаються до 17 % для основного капіталу та загального нормативу Н2. Водночас НБУ переходить до оновлених регуляторних вимог, зокрема запроваджує нову структуру капіталу, врахування ринкового ризику в нормативі достатності та оновлені підходи до оцінки NPL відповідно до стандартів ЄС, що супроводжується масштабним стрес-тестуванням провідних банків. За оцінками НБУ, банківський підіндекс у загальному Індексі фінансового стресу залишається нижчим за інші сегменти, проте ситуація характеризується як контрольована за умови збереження міжнародної фінансової підтримки та подальшого проведення структурних реформ. На тлі цих кількісних змін спостерігається низка якісних тенденцій розвитку

банківського сектору. По-перше, посилюється роль банків у фінансуванні потреб державного бюджету через ринок внутрішніх державних запозичень, що водночас підвищує залежність сектору від фіскальної динаміки та боргової політики. По-друге, триває прискорена цифрова трансформація: банки розширюють функціонал дистанційних каналів, розвивають мобільний та інтернет-банкінг, інтегруються у програми open banking та готуються до впровадження нових платіжних інструментів, зокрема е-гривні. По-третє, регуляторна рамка послідовно наближається до стандартів ЄС у контексті процесу євроінтеграції, що стосується як вимог до капіталу й управління ризиками, так і напрямів розвитку фінансових послуг та захисту прав споживачів.

Таким чином, сучасний стан банківського сектору України можна охарактеризувати як стійкий, прибутковий і водночас структурно трансформаційний. Банки адаптувалися до умов воєнної економіки, відновили кредитну активність і забезпечують стабільне фондування держави та реального сектору. Водночас зберігаються суттєві ризики, пов'язані з тривалістю війни, необхідністю подальшої докапіталізації окремих установ, високою роллю держави в банківському капіталі та концентрацією активів у державних боргових інструментах. Саме тому подальший розвиток сектору вимагатиме поєднання масштабної підтримки з боку міжнародних партнерів, продовження регуляторних реформ і зваженої конкурентної стратегії банків, орієнтованої на підтримку кредитування економіки в умовах підвищеної невизначеності.

Сучасний банківський ринок України характеризується високою роллю державного сегмента. Станом на III кв. 2024 р. в країні

функціонували 62 банки, а частка державних банків у чистих активах становила близько 53,3%. У сегменті роздрібних депозитів їх позиції ще сильніші - близько 63,4%, хоча відзначалося певне посилення активності приватних і іноземних установ у залученні ресурсів. Це означає, що конкуренція на українському ринку має змішаний характер: з одного боку - домінування великих державних гравців у масових сегментах, з іншого - зростання стратегічної ваги приватних та міжнародних банків у нішах сервісної якості, інновацій і корпоративного бізнесу.

Ознакою структурної модернізації є також прискорення безготівкової економіки: обсяг карткових оплат у торговельних мережах продовжує зростати темпами понад 20% на рік, а інфраструктура POS-терміналів розвивається активніше у приватних банків і ПриватБанку. Цей тренд фактично перетворює цифрові канали на базовий фактор конкурентоспроможності.

Додатковою макроосною конкурентних стратегій є підвищення довіри до банківської системи: у 2024 р. зросли обсяги гривневих депозитів населення і бізнесу, а загальна сума гривневих коштів клієнтів у банках на початок 2025 р. досягла близько

1,9 трлн грн. Це розширює ресурсну базу й створює умови для більш активної конкурентної боротьби за кредитні та інвестиційні ніші. З урахуванням специфіки банківського ринку діагностику конкурентних стратегій (табл. 1) доцільно здійснювати за такими взаємопов'язаними блоками:

1. Ринкова позиція та масштаби присутності: частки за активами, депозитами, кредитами, динаміка клієнтської бази, мережа відділень та цифрових каналів.

2. Фінансова результативність: прибутковість, операційна ефективність, якість активів, здатність підтримувати кредитування економіки.

3. Цифрова та інноваційна зрілість: проникнення дистанційних сервісів, швидкість запуску нових продуктів, розвиток екосистем і партнерств.

4. Сегментна спеціалізація: сильні позиції у роздрібі, МСБ, корпоративному бізнесі, агро, експортно-імпортному фінансуванні тощо.

5. Ризикостійкість і відповідність регуляторним вимогам: достатність капіталу, якість управління ризиками, участь у системно важливих групах.

Таблиця 1 Методичні орієнтири діагностики конкурентних стратегій банку

Методичний орієнтир	Зміст діагностики	Ключові індикатори / критерії	Інструменти аналізу	Практичний результат для оцінки стратегії
Стратегічне позиціонування банку	Визначення типу конкурентної стратегії та її відповідності ринковій ніші	Частка ринку; динаміка позицій у ключових сегментах; географія присутності	Аналіз частки ринку; конкурентне картування; профіль позиціонування	Ідентифікація стратегічного типу
Узгодженість стратегії з ресурсним потенціалом	Оцінка, чи відповідають стратегічні цілі ресурсам і можливостям банку	Достатність капіталу; стабільність фондування; кадровий потенціал; IT-ресурси	Ресурсний аналіз; VRIO-логіка; бенчмаркінг ресурсів	Визначення реалістичності стратегії та ризику "стратегічного розриву"
Фінансова результативність стратегії	Перевірка, чи трансформується стратегія у стійкі фінансові результати	ROA, ROE; чиста процентна маржа; CIR (cost-to-income); приріст чистих активів	Горизонтальний/вертикальний аналіз; порівняння з групою конкурентів	Оцінка економічної ефективності обраної стратегії
Ринкова ефективність	Визначення здатності стратегії забезпечувати зростання в пріоритетних сегментах	Темпи приросту кредитів/депозитів; частка нових клієнтів; рівень утримання	Бенчмаркінг; аналіз структури портфеля; сегментаційний аналіз	Висновок про дієвість ринкової експансії чи утримання позицій
Клієнтська цінність і якість сервісу	Оцінка сили нематеріальних конкурентних переваг	Рівень задоволеності; лояльність; швидкість і зручність обслуговування; ширина продуктового ряду	Опитування; NPS/CSI (за наявності); аналіз скарг та відгуків; сервіс-аудит	Розуміння конкурентоспроможності з позиції клієнта
Продуктово-інноваційна відповідність	Аналіз конкурентності продуктового портфеля та його інноваційності	Наявність ключових продуктів; унікальні пропозиції; крос-продажі; адаптація під цифрові потреби	Порівняльний аналіз продуктового портфеля; матриця продукт-сегмент	Визначення, чи забезпечує продуктова політика диференціацію

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Певним узагальнюючим маркером «стратегічної ваги» банку є його належність до переліку системно важливих. У червні 2025 р. НБУ визначив 16 системно важливих банків, серед яких ПриватБанк, Ощадбанк, Укресімбанк, Укргазбанк, Райффайзен Банк, ПУМБ, Укрсиббанк, OTP Bank, Credit Agricole, KredoBank, Universal Bank та ін. [9].

Подана система методичних орієнтирів (Табл. 1) засвідчує, що діагностика конкурентних стратегій банків має здійснюватися на основі інтеграції ринкових, фінансових, клієнтських, інноваційно-технологічних і ризикових параметрів. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати тип стратегічного позиціонування банку, а й оцінити реалістичність його стратегічних цілей з огляду на ресурсний потенціал та регуляторні обмеження. Поєднання показників фінансової результативності з оцінкою продуктової політики й цифрової конкурентоспроможності формує більш об'єктивне уявлення про джерела конкурентних переваг і їхню стійкість у часі. Включення ризик-орієнтованого виміру є особливо важливим у сучасних умовах, оскільки дає змогу перевірити, чи не забезпечуються конкурентні успіхи за рахунок надмірного прийняття ризиків. Отже, комплексна діагностика на базі наведених орієнтирів створює методологічне підґрунтя для обґрунтування висновків щодо ефективності конкурентних стратегій банків і визначення напрямів їх подальшого вдосконалення. Це опосередковано відображає концентрацію конкурентного ядра ринку та дозволяє фокусувати діагностику саме на установах, що формують галузеві стандарти. Державні установи зберігають найбільший вплив на системні сегменти ринку, що проявляється у високих частках активів і депозитів. Їх конкурентна модель здебільшого поєднує: фокус на соціально значущих та інфраструктурних напрямках; підтримку фінансування економіки в умовах підвищених ризиків; утримання масштабної мережі та базових сервісів для масового клієнта.

Показовим прикладом є Ощадбанк, який у 2024 р. продемонстрував рекордний результат: прибуток до оподаткування 18,6 млрд грн, чистий прибуток - 7,9 млрд грн, що свідчить про реалізацію ефективної «воєнної» моделі управління витратами й доходами.

Отже, для державних банків характерна стратегія стійкості та масштабної присутності, яка підкріплюється інституційною підтримкою й особливо важлива у період відновлення. ПриватБанк фактично є еталоном конкурентної моделі, побудованої на технологічній першості й екосистемному підході. За даними інтегрованого звіту, банк контролює 36,2% ринку роздрібних коштів клієнтів (депозити та поточні рахунки) і має суттєве лідерство у підприємницькому сегменті. Банк також демонструє активне посилення цифрових каналів, зокрема зростання частки дистанційних відкриттів рахунків. Така модель відповідає стратегії диференціації через технології,

сервіс і клієнтський досвід, а не лише через цінові параметри [5, с. 98].

Подані профілі конкурентних стратегій провідних банків України (табл. 2) відображають поєднання універсальних моделей розвитку з чіткими акцентами на окремих джерелах конкурентних переваг. Найбільші банки посилюють позиції завдяки ефекту масштабу та технологічній диференціації, тоді як частина установ формує стійкість через фокусування на корпоративному сегменті, спеціалізованих продуктах або сервісній якості. Державні банки зберігають значну роль у підтримці соціально-економічних і бюджетних процесів, а приватні та банки міжнародних груп підсилюють конкуренцію за рахунок гнучкості комерційних рішень і більш зрілих систем управління ризиками. Водночас воєнні умови та зростання ролі державних боргових інструментів у структурах активів зумовлюють потребу балансувати між короткостроковою прибутковістю та довгостроковою стійкістю ринкового позиціонування. Отже, діагностика ефективності конкурентних стратегій має враховувати не лише поточні фінансові результати, а й цифрову зрілість, якість сервісу, сегментну спеціалізацію та ризик-профіль банків.

Отже, конкурентні стратегії провідних банківських установ України в сучасних умовах формуються під впливом високої концентрації ринку та прискореної цифровізації. Державні банки реалізують стратегію масштабної стабілізаційної присутності, ПриватБанк - модель технологічного домінування у роздрібі, іноземні банки - стратегії якості та спеціалізації, а великі приватні українські банки - стратегії гнучкої сегментної експансії. У практичному вимірі це означає, що ефективна діагностика конкурентних стратегій має поєднувати кількісні показники ринкових часток і фінансових результатів із якісною оцінкою цифрових моделей, сервісних інновацій та стратегічної ролі банку в економічному відновленні. На цій основі можна обґрунтувати подальші висновки щодо перспектив трансформації конкурентного середовища та визначити напрями посилення конкурентних переваг банків у системі електронного бізнесу.

В умовах трансформації фінансового ринку, прискореної цифровізації та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища актуалізується потреба у вдосконаленні інструментів формування й реалізації конкурентних стратегій банків. Конкурентна стратегія сучасної банківської установи має забезпечувати не лише короткострокову фінансову результативність, а й довгострокову стійкість конкурентних переваг, адаптивність до регуляторних змін, технологічну зрілість і здатність підтримувати кредитування економіки за прийнятного рівня ризику. Відповідно, інструментарій стратегічного управління конкуренцією поступово зміщується від домінування традиційних фінансових критеріїв до комплексних моделей, які поєднують

ринкові, клієнтські, інноваційні та ризик-орієнтовані компоненти.

Таблиця 2 Профілі конкурентних стратегій провідних банків України

Банк	Домінуючий тип конкурентної стратегії	Ключові цільові сегменти	Основні інструменти конкурентної боротьби	Сильні сторони / стійкі переваги	Потенційні обмеження / ризики позиціонування
Приват-Банк	Масштабне лідерство + цифрова диференціація	Роздріб, МСБ, масові платежі	Екосистемний підхід, сильні дистанційні канали, широка продуктова лінійка, висока швидкість сервісу	Ефект масштабу, впізнаваний бренд, одна з найсильніших цифрових платформ на ринку, розвинена інфраструктура	Високі очікування клієнтів до якості сервісу та інновацій; значні витрати на підтримку технологічного лідерства
Ощадбанк	Стратегія широкого охоплення + стабільність і надійність	Роздріб, бюджетний сектор, соціальні програми, корпоративний сегмент	Розгалужена мережа, фокус на довірі та стійкості, участь у державних програмах	Сильна позиція у державному сегменті, висока впізнаваність, значна клієнтська база	Необхідність прискорення цифрової трансформації та підвищення операційної ефективності
Укрексім-банк	Фокусування на корпоративному та зовнішньоекономічному сегментах	Великі корпоративні клієнти, експортно-імпорتنі операції	Спеціалізація на великих угодах, комплексне фінансування, робота з міжнародними фінансовими інструментами	Експертиза у великих корпоративних фінансах, спеціалізований профіль	Вища чутливість до концентраційних та кредитних ризиків великих позичальників
Укргаз-банк	Диференціація через ESG/“зелений” фокус + універсальна модель	Роздріб, МСБ, корпоративні клієнти з екопроектами	“Зелені” продукти, партнерства, поєднання класичного банкінгу з інноваційними напрямками фінансування	Нішеве позиціонування з ESG-акцентом, можливість залучення відповідних міжнародних програм	Залежність темпів зростання від ринкового попиту на “зелені” інвестиції та доступу до довгого фінансування
Райффайзен Банк	Якісна диференціація + фокус на корпоративному та преміальному сервісі	Корпоративний сегмент, преміум-роздріб, МСБ	Акцент на сервіс, ризик-менеджмент, стандарти групи, якість продуктів	Висока управлінська та ризикова культура, сильний бренд міжнародної групи, стабільність	Вища конкуренція в корпоративному сегменті; потреба підтримувати баланс між консервативністю і темпами зростання

Джерело: [5]

Комплексну логіку формування стійких переваг банківських установ у сучасному ринковому та регуляторному середовищі наведено на рис. 4. Узагальнені напрями підвищення конкурентоспроможності доцільно інтерпретувати як взаємопов'язані блоки: клієнтоорієнтований розвиток, продуктово-інноваційне оновлення, цифрова трансформація, підвищення операційної

ефективності, посилення ризик-менеджменту та інституційної спроможності. Така структура підкреслює, що конкурентний успіх банку формується не лише за рахунок цінових рішень або розширення частки ринку, а насамперед через здатність створювати для клієнтів вищу цінність при контрольованому рівні ризику.



Рисунок 4 - Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків

Джерело: [2]

Зміст рисунку акцентує, що провідним драйвером конкурентоспроможності стає якість клієнтського досвіду, що включає персоналізацію продуктів, швидкість та зручність сервісу, розвиток омніканальних комунікацій і підвищення фінансової інклюзії. У цьому контексті цифрові канали перестають бути лише альтернативою традиційній мережі та перетворюються на ключовий простір конкуренції, де визначальними є інноваційність, безперервність функціонування та кіберстійкість. Відповідно, цифрова зрілість банку слугує одночасно і фактором диференціації, і базовою умовою збереження позицій на ринку.

У сучасних умовах до інструментарію підвищення конкурентоспроможності дедалі частіше включається ESG-орієнтація як основа довгострокової диференціації. Вона проявляється у фінансуванні енергоефективних і відновлюваних проєктів, підтримці сталого підприємництва, підвищенні прозорості та відповідальності корпоративного управління. Для банків це створює додаткові можливості залучення довгострокових ресурсів, формування репутаційних переваг та зміцнення довіри з боку інвесторів і клієнтів.

Отже, вдосконалення інструментів формування та реалізації конкурентних стратегій банків має розглядатися як багаторівневий процес, що поєднує розвиток аналітичної бази, клієнтоорієнтованого позиціонування, інноваційного продуктового менеджменту, цифрової трансформації, ризик-орієнтованого управління та ефективної системи стратегічного контролінгу. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між конкурентними амбіціями банку та його ресурсним потенціалом, підвищити стійкість конкурентних переваг і сформувати адаптивні стратегії, здатні підтримувати розвиток банківського сектору й економіки у складному та мінливому середовищі.

Сучасні умови функціонування банківського сектору України визначаються поєднанням воєнних викликів, прискореної цифрової трансформації, посилення регуляторних вимог та структурних змін у

попиті на фінансові послуги. За цих обставин підвищення конкурентоспроможності банківських установ потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до системної моделі розвитку, яка поєднує інноваційність, операційну ефективність, клієнтоорієнтованість і ризик-усвідомлену поведінку. Відповідно, пропозиції щодо посилення конкурентних позицій доцільно формувати на трьох взаємопов'язаних рівнях: макrorівні (інституційно-регуляторні умови), мезорівні (секторні та ринкові механізми) і мікрорівні (стратегічні інструменти конкретного банку).

На рівні конкретних банків підвищення конкурентоспроможності має бути пов'язане з оновленням стратегічної моделі та інструментів її реалізації (табл. 3).

Доцільним є перехід від продуктово-орієнтованих підходів до ціннісно-сценарної моделі, яка фокусується на тому, як банк вирішує реальні фінансові потреби клієнта. Практична реалізація цього напрямку включає: мікросегментацію клієнтів на основі поведінкових даних; персоналізовані пакетні пропозиції; розвиток системи управління клієнтським досвідом (CJM); підвищення якості сервісу в критичних точках взаємодії (швидкість рішень, прозорість умов, доступність консультацій).

ПриватБанк логічно зберігає пріоритет цифрового лідерства, інноваційності та екосистемності, поєднуючи їх із масовою клієнтською базою та масштабом. Для нього ключовою конкурентною «вісьовою» є стратегія технологічної диференціації, де швидкість оновлення сервісів і поглиблення цифрових сценаріїв використання визначають утримання лідерства в роздрібному сегменті. Ощадбанк має природні переваги у великому охопленні ринку та участі в державних програмах, тому для нього першочерговими виступають клієнтська доступність, операційна ефективність і ризик-стійкість, а також прискорення цифрової модернізації. Конкурентна модель Ощад у перспективі виграє від зниження витратної інерції, цифровізації масових сервісів та підвищення якості клієнтського досвіду у ключових

соціально значущих сегментах. Укргазбанк доцільно ESG/«зеленим» фокусом, що поєднується з позиціонується через диференціацію з універсальною продуктовою моделлю.

Таблиця 3 Пріоритетність стратегічних блоків підвищення конкурентоспроможності провідних банків України

Стратегічний блок моделі	ПриватБанк	Ощадбанк	Укргазбанк	Райффайзен Банк	ПУМБ
Клієнтоорієнтоване позиціонування	В	В	В	В	В
Продуктова диференціація	В	С	В	В	В
Швидкий інноваційний цикл (MVP, pilot-scale)	В	С	С	С	В
Цифрове лідерство / омніканальність	В	В	С	В	В
Екосистемна/партнерська модель	В	С	С	С	В
Операційна ефективність	С	В	С	В	В
Risk-adjusted конкурентна логіка	С	В	В	В	В
Корпоративне управління та людський капітал	С	В	С	В	С
ESG/«зелена» спеціалізація (як елемент диференціації)	П	П	В	С	П

Позначення: В - високий пріоритет, С - середній, П – підтримувальний

Джерело: [7]

Отже, його пріоритети - інноваційне позиціонування, розвиток відповідних продуктів і ризик-орієнтована експансія, з фокусом на довгострокові інвестиційні та енергоефективні проекти. Райффайзен Банк традиційно спирається на якісну диференціацію, сильне управління ризиками та високу операційну дисципліну. Для нього конкурентна перевага формується не стільки через агресивну екосистемність, скільки через стабільну сервісну модель, зрілість управління та стійкість фінансових результатів у корпоративному й преміальному сегментах. ПУМБ демонструє універсальну комерційну логіку, де ключовими є цифрова конкуренція, продуктова гнучкість, партнерські моделі та ефективність масштабування. Тому його пріоритетними блоками виступають швидке оновлення портфеля, розвиток цифрових каналів і балансування прибутковості з контрольованим ризиком.

Таким чином, адаптація стратегічної моделі до профілів провідних банків України показує, що єдиного універсального набору пріоритетів не існує: домінуючі блоки визначаються масштабом банку, цільовими сегментами, рівнем цифрової зрілості та обраним типом диференціації. Водночас спільним для всіх є підвищення значущості клієнтської цінності, цифрових каналів і risk-adjusted управління, що відображає трансформацію конкуренції в умовах воєнної економіки та структурних змін попиту на фінансові послуги.

У сучасній конкуренції цифровий канал є не доповненням, а ядром взаємодії з клієнтом. Стратегічними пріоритетами мають бути: омніканальна архітектура сервісів; цифровий онбординг і автоматизація типових операцій; розвиток аналітичних платформ для прогнозування попиту; інвестиції у

кібербезпеку як складову репутаційної та ринкової стійкості. Посилення ринкових позицій неможливе без контролю витрат і оптимізації процесів. У цьому напрямі доцільно: впроваджувати процесне управління (end-to-end); автоматизувати бек-офісні функції; переглядати мережеві моделі з урахуванням цифрового попиту; формувати систему KPI, що синхронізує операційну ефективність із клієнтською цінністю.

В умовах воєнної та макроекономічної нестабільності конкурентні переваги мають бути стійкими з погляду ризиків. Тому важливо: застосовувати risk-adjusted оцінку нових продуктів і сегментів; розвивати сценарне планування та стрес-тестування в стратегічному циклі; забезпечувати диверсифікацію кредитного портфеля; посилювати системи раннього попередження ризиків.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, підвищення конкурентоспроможності банківських установ України доцільно розглядати як системний процес, що має одночасно спиратися на вдосконалення інституційного середовища, розвиток конкурентної інфраструктури та модернізацію стратегічного інструментарію банків. Найбільш перспективними є моделі, що поєднують клієнтоорієнтованість і цифрову диференціацію з високими стандартами ризик-менеджменту та операційної ефективності. Такий підхід дозволяє банкам не лише зберігати стабільність у короткостроковому періоді, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, здатні підтримувати фінансування відновлення економіки, інноваційний розвиток і інтеграцію України до європейського фінансового простору.

Література:

1. Батрак О. В. Стратегії розвитку фінансового сектора та фінансової індустрії в Україні на інноваційних засадах. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-9-7535>.
2. Вовчак О. Д., Гонгало Н. М. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. Вісник Університету банківської справи. 2020. № 3(39). С. 46-51. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755X3\(39\)2020225116](https://doi.org/10.18371/2221-755X3(39)2020225116).
3. Волкова В., Волкова Н. Конкурентоздатний потенціал банків: сутність та оцінка. European journal of economics and management. 2020. № 6. С. 122-129. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/18.pdf.
4. Вядрова І. М., Морозов М. В. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 324–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330>.
5. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, No. 3. 2024. pp. 95-103. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09>.
6. Ермошкіна О. В., Букреева Д. С., Путров А. В. Інструменти удосконалення діяльності комерційного банку в умовах цифрової трансформації. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7838>.
7. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Організаційно-економічний механізм управління фінансовою стійкістю комерційного банку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 1. С. 217-221. 11. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-38>.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
10. Пасінович І. І., Сич О. А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. Інтелект XXI. 2022. № 2. С. 43-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2>.

References:

1. Batrak, O. V. (2021). Development strategies of the financial sector and financial industry in Ukraine on an innovative basis. Internauka: Ekonomichni nauky, 9, <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-9-7535>.
2. Vovchak, O. D. & Honhalo, N. M. (2020). Digital innovations and their impact on the competitiveness of banks. Visnyk Universytetu bankivskoi spravy, 3, 46-51, [https://doi.org/10.18371/2221-755X3\(39\)2020225116](https://doi.org/10.18371/2221-755X3(39)2020225116).
3. Volkova, V. & Volkova, N. (2020). Competitive potential of banks: Essence and evaluation. European Journal of Economics and Management, 6, 122-129. https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/18.pdf.
4. Viadrova, I. M. & Morozov, M. V. (2020). The essence of competitiveness in the banking sector: State and problems. Business Inform, 11, 324–330, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330>.
5. Danik, N. & Torlopov, A. (2024). The impact of digital transformation on the banking sector of Ukraine. International Science Journal of Management, Economics & Finance, 3(3), 95-103, <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09>.
6. Ermoshkina, O. V., Bukreeva, D. S. & Putrov, A. V. (2022). Tools for improving the activities of a commercial bank in the conditions of digital transformation. Internauka: Ekonomichni nauky, 1, 184-189, <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7838>.
7. Nikolchuk, Yu. M. & Lopatovska, O. O. (2020). Organizational and economic mechanism of managing the financial stability of a commercial bank. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 1, 217-221, <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-38>.
8. National Bank of Ukraine (2026). <http://www.bank.gov.ua>.
9. State Statistics Service of Ukraine (2026). <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Pasinovich, I. I. & Sych, O. A. (2022). Development of corporate social responsibility of banks in Ukraine in the context of sustainable development. Intellect XXI, 2, 43-50, <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License