

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-326-336](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-326-336)

УДК 336.71:339.137.2

JEL Classification: G21; L11; L13; G28

Михайло Мирославович Білий

кандидат економічних наук, доцент,

докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: mykhailo.bilyi@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>**Мирослав Георгійович Пентелейчук**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: slava.penteleychuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4282-049X>**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ: СУТНІСТЬ
ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ**

У статті наведено трактування терміна «конкурентоспроможність банківських установ» вітчизняними вченими. Проаналізовані різні підходи до розуміння наукової категорії «конкурентоспроможність банківських установ», визначено авторський підхід до його трактування. Виділено три рівні конкурентоспроможності банківської установи, а саме: мікрорівень – позиція окремо взятого суб'єкта ринку, мезорівень – взаємодія з іншими учасниками в галузі або регіоні та макрорівень – внесок у загальну конкурентоспроможність національної банківської системи. Описані основні методи та методики оцінювання конкурентоспроможності банківської установи. Згруповано комплекс критеріїв, що охоплюють як об'єктивні фінансові показники, так і суб'єктивне сприйняття цінності клієнтами, які на-
пряму впливають на конкурентоспроможність банку.

Ключові слова: конкурентоспроможність; банківська установа; конкурентна перевага; фінансова стійкість; інновації; цифровізація; ризик; макроекономічне середовище; інформаційна технологія.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 27.

Постановка проблеми. Банківський сектор України перебуває в надзвичайно динамічних умовах мінливого ринкового середовища, яке характеризується посиленою конкуренцією фінансово-кредитних установ, прискореним розвитком інноваційних фінансових технологій, перманентними змінами споживчих уподобань, що пов'язані із проведенням широкомасштабних військових дій та економічною нестабільністю. Такі умови забезпечують прискорені зміни конкурентних позицій банківських установ, що набуває особливої актуальності в сучасних економічних реаліях та є одним із ключових факторів їх подальшого виживання та розвитку. Відповідно питання забезпечення конкурентних переваг таких установ у сучасних умовах стає важливими складовими їхнього стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження конкурентоспроможності банківських установ є предметом значної кількості досліджень. Фундаментальні теоретичні засади з цього питання здійснювали як вітчизняні, так і закордонні вчені, а саме: А. Гальчинський, О. Дзюблук, С. Козьменко, М. Олешук, Г. Лук'яненко, О. Шевцова, І. Лютий, Л. Чернобай, О. Кузьмін, А. Левицька, О. Романко, К. Сімпсон, А. Сміт, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Портер, М. Дубина та інші. У наукових роботах вказаних учених представлені основні теоретико-методологічні положення щодо оцінки конкурентоспроможності банківських установ на ринку фінансових послуг, особливостей адаптації цих установ до нових викликів, які обумовлюються зміною економічного середовища, у якому вони функціонують.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. З огляду на поточну ситуацію в Україні (військові дії, економічна невизначеність, міграція населення, руйнування інфраструктури), традиційні моделі конкурентоспроможності банків показують свою не-ефективність. Недостатньо зрозумілими залишаються питання, як саме ці безпрецедентні виклики трансформують процес розвитку банківських установ та формування їхньої

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

конкурентоспроможності, як ці установи мають змогу адаптуватися до них, щоб зберегти якісні та довірчі відносини з клієнтами. Ці питання недостатньо розкриті в наукових працях, а тому існує необхідність у їхньому вивченні та додатковому обґрунтуванні.

Мета статті. Метою наукової роботи є теоретичне обґрунтування визначення сутності конкурентоспроможності банківських установ, виявлення ключових особливостей та тенденцій їхнього розвитку на сучасному етапі формування банківської системи України.

Виклад основного матеріалу. Банківський сектор в Україні є найдинамічнішою частиною кредитного ринку, що характеризується постійними змінами в кількості учасників, різноманітності продуктів, стандартах обслуговування та технологіях [1; 2]. Щоб забезпечити конкурентну перевагу та досягти високої конкурентоспроможності, окремі банки повинні постійно відстежувати ці зміни та своєчасно реагувати на них.

Проведемо дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних переваг комерційних банків на ринку фінансових послуг. Для цього спочатку розглянемо зміст категорії «конкурентоспроможність банку».

Слово «конкуренція» походить від латинського слова «зіткнення» або «боротися», що, по суті, означає суперництво за досягнення результатів у будь-якій діяльності [20]. При цьому ключова роль у суперництві належить послугі або продукту, оскільки саме їх можна використати для привертання уваги споживачів. Отже, об'єктом такої конкуренції є покупець (споживач), а постачальник (виробник) є стороною, яка змагається за ринкові переваги.

Вивчаючи дослідження та практичні рекомендації, стає зрозуміло, що немає єдиного підходу до розуміння змісту категорії «конкурентоспроможність банківської установи». Причина такої ситуації насамперед є те, що більшість науковців, практиків при наданні власного трактування цієї дефініції враховують ті аспекти, які вони досліджують або вивчали раніше, зіштовхувалися у своїй практиці. У табл. 1 представлено наукові підходи до розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність банківської установи».

Таблиця 1

*Трактування терміну «конкурентоспроможність банківської установи»
вітчизняними вченими*

Автори	Трактування поняття
В. Я. Вовк	це здатність банку ефективно конкурувати на ринку банківських послуг, що охоплює можливість банку успішно залучати клієнтів, утримувати свою частку ринку та отримувати прибуток у конкурентному середовищі [4]
Н. Ю. Гладинець, В. В. Петрина,	це інтегрована здатність одночасно демонструвати високу прибутковість, ефективно використовувати капітал та активи для максимізації рентабельності, а також підтримувати достатній рівень ліквідності для забезпечення фінансової стабільності та виконання зобов'язань [6]
Є. Г. Глінський	це інтегральна характеристика банку, що відображає його здатність ефективно управляти всіма своїми внутрішніми елементами (ресурсами, процесами, структурою) та адаптуватися до зовнішніх умов (ринку, регулювання, технологій) з метою створення та реалізації банківських продуктів та послуг [7]
Ю. О. Заруба	це ефективне використання банком наявних ресурсів та здатності оптимально розподіляти капітал, персонал і технології для досягнення ринкових цілей [10]
О. В. Золотарьова, С. О. Гура	це здатність банку адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та готовність до впровадження нових технологій для адаптації своїх продуктів і послуг згідно з запитами споживачів [11]

Джерело: систематизовано авторами.

Попри різноманітні тлумачення терміна «конкурентоспроможність банківської установи» вітчизняними дослідниками, більшість експертів погоджуються, що це вирішальний фактор успіху роботи банку в ринковому конкурентному середовищі. Аналізуючи різні підходи до розуміння цієї категорії, можна виділити декілька ключових концепцій, які використовують науковці при її дослідженні.

Ю. О. Заруба [10], Ю. А. Шавло, В. М. Дереза розглядають конкурентоспроможність банківських установ як здатність ефективно та раціонально використовувати наявні у них ресурси, зокрема фінансові, людські, інформаційні та технологічні, задля досягнення поставлених стратегічних цілей і здобуття конкурентних переваг на ринку фінансових послуг. Автори використовують передусім саме ресурсний підхід до трактування сутності конкурентоспроможності банківської установи. Такий підхід виражено підкреслює важливість максимально ефективного використання внутрішніх можливостей банку. При цьому не враховуються ті можливості, які можуть виникати в зовнішньому середовищі й також сприяти формуванню конкурентних переваг банку. Це і можливість співпраці з іншими фінансовими установами та економічними суб'єктами, це і зміна чинного законодавства тощо [10; 27].

В. Я. Вовк [4], І. Кадирус зосереджуються на здатності банку залучати нових та утримувати наявних клієнтів, пропонуючи їм висококонкурентні унікальні банківські продукти та послуги. Тобто використовується ринковий підхід. У межах такого підходу робиться акцент на роботі з факторами зовнішнього середовища та увага фокусується на розумінні потреб своїх споживачів, їх зміни в майбутньому [4; 12].

Н. Ю. Гладинець, В. В. Петрина, А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк визначають конкурентоспроможність банківських установ через кількісне співвідношення сукупності фінансових показників, якими можуть бути такі: прибутковість, рентабельність, ліквідність та інші. Проте в межах такого підходу акцент у дослідження конкурентоспроможності може бути зроблений насамперед на кількісних показниках, тоді як і якісні параметри також відіграють ключову роль у її формуванні [6; 9].

Є. Г. Глінський, О. В. Крухмаль, О. А. Барановська намагаються поєднати у єдину систему елементи вищезгаданих підходів, розглядаючи конкурентоспроможність банківських установ як узагальнюючу властивість, що сформувалася внаслідок впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які забезпечують ефективну діяльність та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Відповідно науковцями використовується системний підхід [7; 13].

Як бачимо, поняття конкурентоспроможності банківських установ може розглядатися з різних позицій, що відображає складність та динамічність банківського ринку. Успіх роботи банку на ринку залежить від його вміння поєднувати орієнтацію на клієнта з внутрішньою ефективністю та здатністю стратегічно позиціонувати себе у складному та мінливому конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність банківської установи можна розглядати не лише з позиції розвитку конкретної банківської установи. Високий рівень розвитку та наявність значних конкурентних переваг таких установ є важливою умовою для розвитку банківської системи та функціонування національної економіки. На рис. 1 представлено інформацію про розгляд сутності конкурентоспроможності банківської установи на мікро-, мезо- та макrorівнях.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

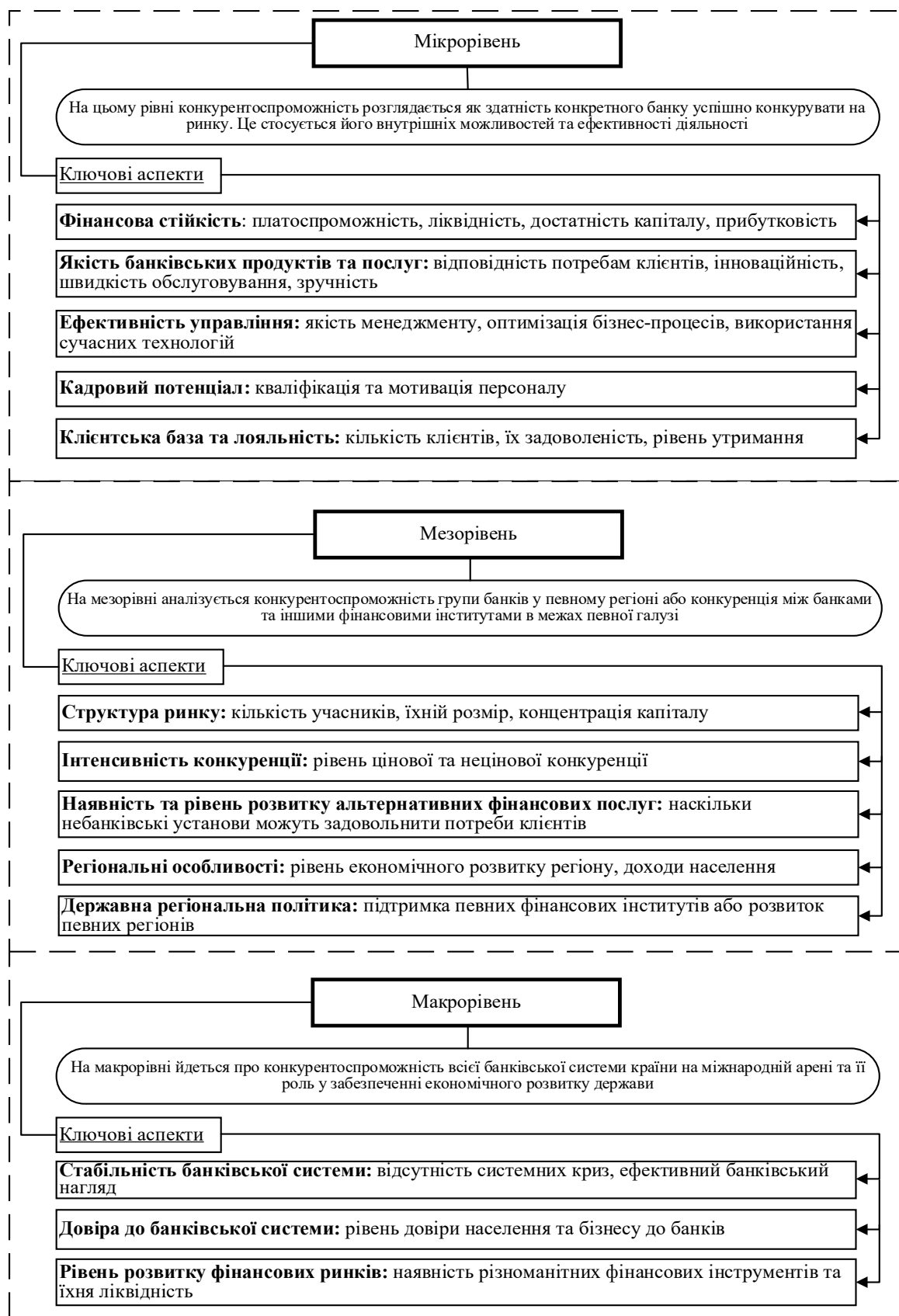


Рис. 1. Визначення конкурентоспроможності банківської установи на мікро-, мезо- та макрорівнях

Джерело: згруповано автором на основі [9; 19; 18; 21; 22; 23].

Враховуючи результати проведеного дослідження щодо конкретизації сутності дефініції «конкурентоспроможність банківської установи», обґрунтуємо власну позицію щодо розуміння її змісту: конкурентоспроможність банківської установи – це комплексна характеристика, що інтегрує в собі економічні, фінансові, маркетингові, інноваційні та управлінські аспекти, які в сукупності визначають здатність банку досягати успіху в умовах ринкової конкуренції та забезпечувати своє стабільне функціонування та розвиток.

Конкурентне середовище, сформоване банківськими установами, має низку специфічних рис.

По-перше, визначну роль відіграє НБУ, Міністерство фінансів України та інші уповноважені органи. Тобто державні інститути значним чином формують умови для здійснення банківської діяльності й тим самим обмежують різні можливості комерційних банків до формування власних конкурентних переваг. Саме банківський сектор є одним із найбільш врегульованих у світовій економіці, оскільки це зумовлено його критичним значенням для стабільності розвитку та функціонування фінансової системи як держави, так і світових ринків капіталу. Регуляторні органи встановлюють суворі правила та вимоги до величини статутного капіталу банку, показників ліквідності, системи управління та розрахунку різних видів ризиків та їх класифікацію, дотримання законодавчих норм у сфері боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму, а також ліцензування і контролю за діяльністю банківських установ. Такі норми безпосередньо впливають на кількісну появу нових банківських установ на фінансовому ринку, впливають на формування стратегії розвитку конкуренції, змушуючи їх постійно адаптуватися до змін у законодавстві та його адаптації до світових і європейських норм і правил.

По-друге, конкурентоспроможність комерційних банків формується виключно через наявність довіри споживачів до їхніх послуг і загалом до установ як ефективних фінансових установ. Саме довіра є неодмінною частиною процесу формування конкурентних переваг. Це своєю чергою можна забезпечити лише через побудову дієвих систем інформаційної взаємодії зі своїми клієнтами.

По-третє, ринок банківських послуг не є однорідним, у його межах функціонують як великі системні банки, так і невеликі банківські установи, які можуть функціонувати в окремих регіонах. Відповідно в системних банках є більше фінансових, організаційних можливостей надавати якісні фінансові послуги, краще задовольняти потреби споживачів у різних видах таких послуг.

По-четверте, конкуренція у банківському секторі відбувається не лише між самими банками, а й з боку небанківських фінансових установ та «фінтех-стартапів». Платіжні системи, компанії з мікрокредитування, інвестиційні фонди та інші гравці пропонують окремі банківські послуги й забирають на себе частину ринку від традиційних банківських установ. Це змушує банки переглядати свої бізнес-моделі, шукати нові ніші та співпрацювати з фінтех-компаніями.

По-п'яте, визначальною рисою банківської системи є взаємозалежність та системний ризик. Банківська система є складною, динамічною системою, в межах якої проблеми однієї складової можуть спричинити каскадні наслідки для всієї мережі. Для подолання наслідків негативного впливу держава може проводити стабілізаційні заходи, які направлені на підтримки системно важливих банків, в яких спостерігаються кризові явища. Це зумовлено тим, що регулятори зацікавлені в забезпеченні стабільності функціонування всієї банківської системи. У підсумку, зазначене може погіршувати конкуренцію на ринку банківських послуг, оскільки деякі банки можуть отримувати неявні переваги.

Оцінка конкурентоспроможності банківської установи є складним і багатограним процесом, що вимагає застосування різноманітних методів та методик (рис. 2). Це пов'язано з тим, що конкурентоспроможність банку залежить від багатьох факторів як внутрішніх (фінансовий стан, якість послуг, професіоналізм персоналу, управлінські рішення), так і зовнішніх (економічне середовище, регуляторна політика, конкуренція на ринку).

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Вибір конкретних методів та методик залежить від мети оцінювання (для внутрішнього управління, для інвесторів, для регулятора), доступності даних, специфіки банку та ринкових умов. Зазвичай, для отримання об'єктивної та повної картини використовуються комбінація різних методів.



Рис. 2. Методи та методики оцінювання конкурентоспроможності банківської установи
Джерело: згруповано авторами на основі [5; 8; 14; 15; 25; 26].

Для детального та покрокового визначення конкурентоспроможності банківських установ, необхідно враховувати комплекс критеріїв, що охоплюють як об'єктивні фінансові показники, так і суб'єктивне сприйняття цінності клієнтами [17]. Основні критерії можна згрупувати таким чином:

I. Фінансові та продуктові показники.

1. Вимоги до послуг та продуктів:

- ставки відсотків на кредити (споживчі, іпотечні, автокредитування) та депозити (всі види). Чим вигіднішими є відсоткові ставки, тим більш конкурентоспроможний клієнт;
- ціна за послуги, яка може включати вартість за обслуговування рахунків, перекази, зняття готівки, видачу карток, SMS-банкінг тощо. А також наявність комісій, причому чим нижче комісія або взагалі вона відсутня, тим вигідніша є послуга;
- плата за обслуговування, що визначається загальною вартістю за користування послугами комерційного банку протягом певного періоду;
- відкритість та адаптивність, означає спроможність отримання кредитних ресурсів з різними строками та сумами, депозитів із розміщенням на певних умовах поповнення/зняття, а також еластичні умови зміни тарифних планів;

– великий асортимент продуктів передбачає наявність достатньої кількості пропозицій (кредити, депозити, картки, інвестиційні продукти, страхові послуги, пенсійні програми, перекази, обмін валют тощо), що здатні задовольнити певні потреби клієнтів.

2. Технологічні та інноваційні характеристики:

– цифровізація та онлайн-сервіси передбачають наявність зручного та функціонального мобільного та інтернет-банкінгу, що дозволяє проводити більшість операцій без відвідування відділення;

– оперативність та зручність обслуговування означає менші витрати часу на оформлення документів, миттєві платежі, швидке вирішення проблемних питань;

– автоматизація та використання технологій штучного інтелекту (ШІ) для персоналізації пропозицій, покращення взаємодії з клієнтами (наприклад, чатботи), зменшення витрат;

– надійність означає наявність систем захисту персональних даних та транзакцій, захист від шахрайства.

II. Критерії, що орієнтовані на клієнтів та сервіс.

1. Рівень обслуговування:

– кваліфікація персоналу дозволяє робітникам компетентно надавати консультації клієнтам та допомагати з вирішенням проблемних питань;

– індивідуальний підхід до кожного клієнта, що означає спроможність комерційного банку задовольняти персональні побажання клієнтів та надавати їм відповідні послуги;

– різноманітність та доступність каналів зв'язку з клієнтами ефективно впливає на роботу комерційного банку (безпосередньо у відділенні, чатбот, соціальні мережі, телефон тощо);

– оперативність розгляду скарг і звернень передбачає швидку дію на звернення клієнтів.

2. Зручність та доступність:

– кількість представництв комерційних банків та банкоматів передбачає наявність відділень, місце розташування, режим роботи та їх доступність;

– легкість для сприйняття умов надання послуг, працювати з онлайн-сервісами можна інтуїтивно;

– зниження труднощів на шляху до співробітництва з банком передбачає полегшення процедури відкриття рахунків та отримання послуг [3].

III. Показники репутації та іміджу:

– стійкість та надійність банківської установи, що виражається високим рівнем довіри до банку, показниками платоспроможності та фінансової стійкості, відгуками клієнтів та оцінками рейтингових агентств;

– соціальна відповідальність та відповідність дотримання корпоративних етичних норм поведінки, прозора політика спілкування зі споживачами.

IV. Маркетингові та комунікаційні показники:

1. Рекламна політика та політика взаємодії з клієнтами:

– інформація, що розміщена в рекламі повинна бути чіткою, зрозумілою та без прихованих контекстів та умов;

– маркетингова компанія повинна бути ефективною, це означає, що банк має здатність привертати увагу потенційних клієнтів та переконати скористатись його послугами;

– наявність програми заохочення клієнтів (партнерські програми, бонуси, кешбек, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів [16].

2. Критерії, що впливають на конкурентоспроможність:

– ступінь конкурентності на ринку банківських послуг;

– регуляторна політика Національного банку України та інші законодавчі акти, що регулюють діяльність комерційних банків;

– показники економічної стабільності, інфляції, рівень довіри до банківської системи загалом тощо.

Таким чином, щоб правильно оцінити рівень конкурентоспроможності банківської установи необхідно постійно займатися вивченням ринку, проводити аналіз пропозиції конкурентів, робити опитування клієнтів щодо якості задоволення послугами задля вчасного та поступового пристосування до потреб і сподівань клієнтів.

Висновки і пропозиції. Отже, конкурентоспроможність являє собою багаторівневу економічну категорію, складовими рівнями якої є: технологія, послуга, банк, регіон, галузь і країна. Конкурентоспроможність банківської установи – це її здатність бути кращою стосовно конкурентів у частині задоволення потреб клієнтів у послугах. На конкурентоспроможність банківської установи впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До внутрішніх факторів належать: фінансова стійкість, якість та інноваційність банківських продуктів і послуг, ефективність управління, рівень технологічного оснащення, кваліфікація персоналу, якість клієнтського сервісу, розвиток системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є макроекономічна ситуація, рівень розвитку фінансового ринку, регуляторне середовище, політична стабільність, впровадження нових технологій (фінтех), а також конкурентна поведінка інших учасників ринку. У сучасних умовах, особливо з урахуванням глобальних викликів (таких як пандемії, війни, економічні кризи), конкурентоспроможність вітчизняних банків визначається їхньою здатністю до адаптації, швидкого реагування на зміни, впровадження цифрових рішень, підвищення якості обслуговування та диверсифікації наявних послуг. Недостатній рівень клієнтського сервісу, попри окремі спроби його покращення, залишається однією з головних проблем, що стримує зростання конкурентоспроможності банків у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Азаренкова Г. М. Управління фінансовими ресурсами банку : монографія / Г. М. Азаренкова, І. І. Біломістна, В. Г. Сословський. – Київ : УБС НБУ, 2012. – 179 с.
2. Андрос С. В. Формування і реалізація стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банків: теорія, методологія, практика : монографія / С. В. Андрос. – Київ : ДВНЗ «УБС», 2015. – 518 с.
3. Бакаладзе К. М. Якість послуг і банківського обслуговування в системі управління конкурентоспроможністю банків / К. М. Бакаладзе // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 318-323.
4. Вовк В. Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку / В. Я. Вовк // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2011. – Спецвипуск 33. – Ч. 2. – С. 23-28.
5. Вовчак О. Сутність та особливості банківської конкуренції / О. Вовчак, В. Халло // Світ фінансів. – 2008. – № 4. – С. 86-92.
6. Гладинець Н. Ю. Конкурентоспроможність комерційного банку: теоретичні аспекти та підходи до визначення / Н. Ю. Гладинець, В. В. Петрина // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 4. – С. 814-818.
7. Глінський Є. Г. Методичні засади визначення цільового рівня конкурентоспроможності банківських продуктів / Є. Г. Глінський // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 4. – С. 221-228.
8. Дзюблюк О. Розвиток банківського сектору в умовах деформації світового фінансового простору / О. Дзюблюк // Вісник НБУ. – 2011. – № 10. – С. 76-84.
9. Загородній А. Г. Банківська справа: термінологічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 508 с.
10. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю. О. Заруба // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 119-124.
11. Золотарьова О. В. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання / О. В. Золотарьова, С. О. Гура // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 3. – С. 34-37.

12. Кадирус І. Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг та її визначення / І. Кадирус // Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи : тези доп. наук.-практ. конф. (Дніпро, 23-25 берез. 2021 р.) / МОН України; ДДАЕУ, ННІЕ. – Дніпро : Друк. «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2021. – С. 106-107.
13. Крухмаль О. В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка / О. В. Крухмаль, О. А. Барановська // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 83-89.
14. Кузьмін О. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Кузьмін, Л. Чернобай, О. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21/10. – С. 159-166.
15. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. Левицька // Механізм регулювання економік. – 2013. – № 4. – С. 155-163.
16. Луців Б. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації / Б. Луців // Світ фінансів. – 2020. – Вип. 1. – С. 20-32.
17. Любіч О. О. Макроекономічні аспекти фінансової стабільності України / О. О. Любіч, А. О. Дроб'язко // Фінанси України. – 2020. – № 1. – С. 8-25.
18. Мірошниченко О. В. Забезпечення конкурентоспроможності банку: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Мірошниченко Олеся Володимирівна. – Суми, 2011. – 260 с.
19. Мірошниченко О. В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища / О. В. Мірошниченко // Вісник УАБС. – 2010. – № 2. – С. 99-107.
20. Момот О. М. Інтегровані банківські послуги та конкурентоспроможність банківської системи / О. М. Момот, І. Г. Брітченко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 315 с.
21. Разінькова М. Ю. Оцінка конкурентоспроможності банківської системи України в контексті інтеграції в ЄС / М. Ю. Разінькова, Н. О. Небаба, Р. Г. Єгіазарян // Агросвіт. – 2018. – № 20. – С. 31-36.
22. Руцишин Н. М. Трансформація банківського сектору національної економіки в сучасних умовах / Н. М. Руцишин, Т. В. Мединська, С. П. Лихна // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 2. – С. 336-339.
23. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 279-286.
24. Сторонянська І. З. Кредитно-інвестиційні чинники економічного зростання регіонів України в умовах фінансово-економічної турбулентності / І. З. Сторонянська, Л. Я. Бенюк // Фінанси України. – 2021. – № 8. – С. 81-99.
25. Суторміна К. Оцінка індикаторів концентрації ринкової структури банківської системи України / К. Суторміна // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 330-335.
26. Торяник Ж. І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг / Ж. І. Торяник, В. І. Копилець // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 1189-1196.
27. Шавло Ю. А. Сучасний стан та проблеми конкурентоспроможності банків України / Ю. А. Шавло, В. М. Дереза // Приазовський економічний вісник. – 2017. – Вип. 5(05). – С. 307-310.

References

1. Azarenkova, H. M., Bilomistna, I. I., & Soslovskiy, V. H. (2012). *Upravlinnia finansovymy resursamy banku [Management of bank financial resources]*. UBS NBU.
2. Andros, S. V. (2015). *Formuvannia i realizatsiia stratehii kredytno-investytsiinoi diialnosti bankiv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Formation and implementation of the strategy of credit and investment activity of banks: theory, methodology, practice]*. DVNZ «UBS».
3. Bakaladze, K. M. (2013). Yakist posluh i bankivskoho obsluhovuvannia v systemi upravlinnia konkurentospromozhnosti bankiv [Quality of services and banking services in the system of managing the competitiveness of banks]. *Biznes Inform – Business Inform*, (5), 318-323.
4. Vovk, V. Ya. (2011). Sutnist ta zmist konkurentospromozhnosti banku [The essence and content of bank competitiveness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series Economics*, 33(2), 23-28.

5. Vovchak, O., & Khallo, V. (2008). Sutnist ta osoblyvosti bankivskoi konkurentsii [The essence and peculiarities of banking competition]. *Svit finansiv – World of Finance*, (4), 86-92.
6. Hladynets, N. Yu., & Petryna, V. V. (2015). Konkurentospromozhnist komertsiiinoho banku: teoretychni aspekty ta pidkhody do vyznachennia [Competitiveness of a commercial bank: theoretical aspects and approaches to its determination]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, 4, 814-818.
7. Hlinskyi, Ye. H. (2012). Metodychni zasady vyznachennia tsilovoho rivnia konkurentospromozhnosti bankivskykh produktiv [Methodological principles for determining the target level of competitiveness of banking products]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Zaporizhzhia National University*, (4), 221-228.
8. Dziubliuk, O. (2011). Rozvytok bankivskoho sektoru v umovakh deformatsii svitovoho finansovoho prostoru [Development of the banking sector in the context of deformation of the world financial space]. *Visnyk NBU – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, (10), 76-84.
9. Zahorodnii, A. H., & Vozniuk, H. L. (2010). *Bankivska sprava: terminolohichniy slovnyk [Banking: Terminological Dictionary]*. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki.
10. Zaruba, Yu. O. (2001). Konkurentospromozhnist komertsiiinoho banku [Competitiveness of a commercial bank]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (2), 119-124.
11. Zolotarova, O. V., & Hura, S. O. (2016). Konkurentospromozhnist banku: zmist, faktory vplyvu ta perspektyvni metody otsiniuvannia [Bank competitiveness: content, influencing factors and promising assessment methods]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (3), 34-37.
12. Kadyrus, I. (2021). Konkurentospromozhnist bankivskykh produktiv i posluh ta yii vyznachennia [Competitiveness of banking products and services and its definition]. *Ahrarna nauka KhKhI stolittia: realii ta perspektyvy: tezy dop. nauk.-prakt. konf. – Agrarian science of the 21st century: realities and prospects: theses of the additional scientific-practical conference* (pp. 106-107). Druk. «Standart» (PP Boiko V.V.).
13. Krukhmal, O. V., & Baranovska, O. A. (2014). Konkurentospromozhnist banku ta bankivskoho produktu: faktory vplyvu ta otsinka [Competitiveness of a bank and a banking product: factors of influence and assessment]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (5), 83-89.
14. Kuzmin, O., Chernobai, L., & Romanko, O. (2011). Metody analizuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Methods of analyzing the competitiveness of enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, 21/10, 159-166.
15. Levytska, A. (2013). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakor-donni pidkhody do klasyfikatsii [Methods of assessing the competitiveness of an enterprise: domestic and foreign approaches to classification]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomik – Mechanism of economic regulation*, (4), 155-163.
16. Lutsiv, B. (2020). Bankivskiyi marketynh v umovakh tsyfrovoyi hlobalizatsii [Banking marketing in the context of digital globalization]. *Svit finansiv – World of finance*, 1, 20-32.
17. Liubich, O. O., & Drobiazko, A. O. (2020). Makroekonomichni aspekty finansovoi stabilnosti Ukrainy [Macroeconomic aspects of financial stability of Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (1), 8-25.
18. Miroshnychenko, O. V. (2011). *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti banku [Ensuring the competitiveness of the bank]* [dissertation candidate of economic sciences].
19. Miroshnychenko, O. V. (2010). Metodychni zasady otsinky konkurentospromozhnosti banku z urakhu-vanniam vzaiemozviazku faktoriv zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovyshcha [Methodological principles of assessing the competitiveness of a bank taking into account the interrelation of external and internal environmental factors]. *Visnyk UABS – Bulletin of the Ukrainian Agricultural Bank*, (2), 99-107.
20. Momot, O. M., & Britchenko, I. H. (2008). *Intehrovani bankivski posluhy ta konkurentospromozhnist bankivskoi systemy [Integrated banking services and competitiveness of the banking system]*. RVV PUSKU.
21. Razinkova, M. Yu., Nebaba, N. O., & Yehiazarian, R. H. (2018). Otsinka konkurentospromozhnosti bankivskoi systemy Ukrainy v konteksti intehratsii v YeS [Assessment of the competitiveness of the banking system of Ukraine in the context of integration into the EU]. *Ahrosvit*, (20), 31-36.

22. Rushchyshyn, N. M., Medynska, T. V., & Lykhna, S. P. (2019). Transformatsiia bankivskoho sektoru natsionalnoi ekonomiky v suchasnykh umovakh [Transformation of the banking sector of the national economy in modern conditions]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 2, 336-339.

23. Salo, I. V., & Myroshnychenko, O. V. (2012). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu banku [Bank competitiveness management system]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economy*, (5), 279-286.

24. Storonianska, I. Z., & Benovska, L. Ya. (2021). Kredytно-investytsiini chynnyky ekonomichnoho zrostantia rehioniv Uk-rainy v umovakh finansovo-ekonomichnoi turbulentnosti [Credit and investment factors of economic growth of regions of Ukraine in conditions of financial and economic turbulence]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (8), 81-99.

25. Sutormina, K. (2014). Otsinka indyikatoriv kontsentratsii rynkovoi struktury bankivskoi systemy Ukrainy [Assessment of indicators of concentration of the market structure of the banking system of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 330-335.

26. Torianyk, Zh. I., & Kopylets, V. I. (2018). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti banku ta bankivskykh posluh [Methodological approaches to assessing the competitiveness of a bank and banking services]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 19, 1189-1196.

27. Shavlo, Yu. A., & Dereza, V. M. (2017). Suchasnyi stan ta problemy konkurentospromozhnosti bankiv Ukrainy [Current state and problems of competitiveness of Ukrainian banks]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky economic bulletin*, 5(05), 307-310.

Отримано 15.09.2025

UDC 336.71:339.137.2

Mykhailo Bilyi

PhD in Economics, Associate Professor,
Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: mykhailo.bilyi@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>

Myroslav Penteleichuk

PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: slava.penteleychuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4282-049X>

COMPETITIVENESS OF BANKING INSTITUTIONS: ESSENCE AND FEATURES OF FORMATION

In the article, the interpretation of the term “competitiveness of banking institutions” by domestic scientists is presented. Various approaches to understanding the scientific category “competitiveness of banking institutions” are analyzed, and several important points and potential shortcomings in some interpretations are highlighted. The author's definition of the concept of “competitiveness of banking institutions” is given. Three levels of competitiveness of a banking institution are highlighted and graphically depicted, namely: microlevel - the position of an individual market entity, mesolevel - interaction with other participants in the industry or region, and macrolevel - contribution to the overall competitiveness of the national banking system. The main methods and techniques for assessing the competitiveness of a banking institution are described, namely: quantitative - analysis of financial indicators, liquidity indicators, solvency (capital) indicators, efficiency indicators, asset quality indicators; qualitative - SWOT analysis, BCG matrix (Boston Consulting Group), McKinsey matrix (General Electric / McKinsey), Ansoff matrix; graphic – competitiveness radar, method based on life cycle theory, experience curve study; analytical – CR4 concentration index, Herfindahl-Hirschman index, Rosenblud index, Lind index, Lerner index; complex – methods based on taking into account the cumulative effect of Porter's “national diamond” determinants, taxonomic method, radar method, benchmarking method; expert – credit ratings, RATE rating methodology, Expert CAMELS methodology. A set of criteria has been grouped, covering both objective financial indicators and subjective perception of value by customers, which directly affect the competitiveness of the bank, in particular: financial and product criteria – interest rates, tariffs and fees, service cost, availability and flexibility, product variety; technological and innovative criteria – digitalization and online services, speed and convenience of service, use of artificial intelligence and automation, security of transactions; customer-oriented and service criteria – professionalism and competence of staff, personalized approach, communication channels, speed of resolving requests and complaints; image and reputation criteria – market reputation, financial stability, ratings and reviews.

Keywords: competitiveness, banking institutions, competitive advantages, financial stability, innovation, digitalization, risks, macroeconomic environment, information technologies.

Fig.: 2. Table: 1. References: 27.

Білий М. М., Пентелейчук М. Г. Конкурентоспроможність банківських установ: сутність та особливості формування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 326-336. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-326-336](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-326-336).