

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра економічної теорії

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«КОНКУРЕНЦІЯ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ РОЗДРІБНИХ  
БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ»**

Виконала: студентка 4-го року навчання  
Спеціальність:  
051 «Економіка»  
Загородня Дарина Володимирівна  
Керівник Уманців Юрій Миколайович  
доктор економічних наук, професор  
Рецензент Сапачук Ю. М.  
Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

Київ – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ .....	5
1.1. Сутність та особливості конкуренції у банківській системі .....	5
1.2 Конкурентне середовище на ринку роздрібних банківських послуг .....	13
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	20
2.1. Інституційно-організаційні засади регулювання ринку банківських послуг .....	20
2.2. Технологічні інновації у сфері роздрібногo банкінгу України.....	24
2.3. Аналіз конкурентоспроможності роздрібних банківських послуг за умов глобалізації .....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ .....	32
3.1. Світовий досвід розвитку конкуренції на ринку роздрібних банківських послуг та перспективи його використання в Україні.....	32
3.2. Удосконалення конкурентної політики на ринку роздрібних банківських послуг .....	41
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

## ВСТУП

**Актуальність** дослідження конкуренції на внутрішньому ринку роздрібних банківських послуг обумовлена постійним розвитком банківської сфери в Україні та зростаючими потребами клієнтів у якісному обслуговуванні. В умовах економічної нестабільності та глобалізації, банки змушені шукати нові підходи до залучення клієнтів і збереження їхньої лояльності. Конкуренція на роздрібному ринку банківських послуг сприяє підвищенню якості обслуговування, впровадженню інноваційних технологій та розробці нових продуктів, що задовольняють потреби різних сегментів споживачів. Висока конкуренція змушує банки оптимізувати свої витрати, вдосконалювати менеджмент та покращувати фінансову стійкість. Водночас, розвиток конкуренції стимулює економічне зростання країни, підвищуючи платоспроможність населення і збільшуючи обсяг депозитів та кредитів. Зростання конкуренції на ринку банківських послуг також сприяє формуванню прозорого та ефективного фінансового середовища. Отже, дослідження конкуренції на внутрішньому ринку роздрібних банківських послуг є надзвичайно важливим для розуміння сучасних тенденцій та викликів у банківському секторі.

Конкуренцію на внутрішньому ринку роздрібних банківських послуг розглянуто у публікаціях таких авторів, як О. Вовчак, В. Волкова, О. Гасій, Н. Гонгало, М. Зозуля, В. Приходько, А. Соколова, Ю. Уманців та багатьох інших.

**Метою кваліфікаційної** роботи є дослідження теоретичні, методичні та практичних аспектів конкуренції на внутрішньому ринку роздрібних банківських послуг. Для досягнення мети роботи були виконані такі завдання:

- розкриття сутності та особливості конкуренції у банківській системі;
- дослідження конкурентного середовища на ринку роздрібних банківських послуг;
- аналіз інституційно-організаційних засад регулювання ринку банківських послуг;

- дослідження технологічних інновацій у сфері роздрібного банкінгу України;
- проведення аналізу конкурентоспроможності роздрібних банківських послуг за умов глобалізації;
- дослідження світового досвіду розвитку конкуренції на ринку роздрібних банківських послуг;
- визначення напрямів удосконалення конкурентної політики на ринку роздрібних банківських послуг.

**Об'єктом дослідження** є процес стимулювання конкуренції на ринку роздрібних банківських послуг України.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо стимулювання конкуренції на ринку роздрібних банківських послуг України.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій щодо стимулювання конкуренції на ринку роздрібних банківських послуг України.

**Інформаційну базу дослідження** становили навчальні матеріали, публікації, наукові дослідження, монографії та підручники, звіти Антимонопольного комітету України, аналітичні огляди Національного банку України.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність та особливості конкуренції у банківській системі

Банківський сектор України пройшов довгий та складний шлях розвитку з моменту свого становлення. Однак, з різних причин банки досі не досягли прийняттого рівня конкурентоспроможності серед вітчизняних фінансових установ, не кажучи вже про їхню позицію на міжнародному рівні. Однією з об'єктивних причин є відносно коротка історія комерційних банків в Україні, що пояснює їхню обмежену здатність впроваджувати ефективні методи управління. Важливо зазначити, що одним із видів ринкової конкуренції є банківська конкуренція [46].

Сучасна теорія банківської конкуренції базується на перегляді та розвитку концепції конкуренції. До середини ХХ століття відбувалося формування загальних теоретичних уявлень про природу конкуренції та основні фактори, що сприяють розвитку бізнесу. Чотири основні класичні моделі конкуренції були виділені: досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія і чиста монополія [8].

Економічна конкуренція існує з давніх часів. Науковці вважають, що цей термін походить від німецького слова «*konkurrenz*», тоді як інші вважають, що він походить від англійського слова «*competition*». Тим не менш, обидві групи сходяться на думці, що ці слова походять від латинського слова «*conspicere*», яке означає як злиття, так і взаємопроникнення, тобто процес взаємодії. Незважаючи на те, що невідомо, хто першим використав термін «конкуренція», це тлумачення було основним у економічній літературі [46].

На сьогоднішній день немає загальноприйнятого визначення поняття «банківська конкуренція». Наприклад, Ф. Ален визначає банківську конкуренцію як «ефективний розподіл ресурсів та отримання банками вигід від фінансової системи» [55, с. 796].

Слід зазначити, що банківська конкуренція має свої відмінності, оскільки вона відбувається як між самими банками, так і з іншими постачальниками банківських послуг, такими як фінтех-компанії, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії і т. д. У рамках дослідження необхідно дати визначення поняття платіжної послуги як «дії постачальника платіжних послуг з виконання платіжних операцій» [18, с. 6].

В. Волкова та Н. Волкова вважають, що конкуренція мотивує учасників змагання до постійного вдосконалення, впровадження новітніх ідей у свою діяльність та адаптації до потреб зовнішнього середовища. В економічній літературі конкурентні переваги суб'єкта господарювання описуються як його вищі досягнення в певних сферах діяльності порівняно з успіхами конкурентів, що визнаються зовнішнім співтовариством цього суб'єкта бізнесу [8].

В. Приходько та М. Зозуля вважають, що конкуренція як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, є головною складовою ринкової системи економіки. Під її впливом компанії оптимізують використання виробничих ресурсів, вдосконалюють наявні товари і послуги, а також розробляють нові, маючи за мету максимальне використання свого економічного потенціалу [26, с. 139].

Однією з головних цілей банківської конкуренції є приваблення ресурсів, необхідних для активних операцій. Для видачі кредитів, інвестування та проведення інших операцій банкам потрібні депозити та інші джерела фінансування. Таким чином, вони докладають зусиль, щоб залучити клієнтів, створити конкурентні умови для вкладників та інших джерел фінансування, а також запровадити ефективну кредитну політику [51].

Конкурентоспроможність банку відображає ефективність роботи всіх його підрозділів та стан внутрішнього середовища, а також здатність реагувати на зовнішні зміни. Важливою для банку є можливість швидко і результативно адаптуватися до змін у поведінці, вподобаннях та смаках клієнтів. Конкурентоспроможність банку, як і будь-якої організації, визначає ступінь досягнення встановлених цілей.

Банки потребують постійного удосконалення своїх стратегій управління конкурентоспроможністю для збереження конкурентних позицій. Управління конкурентоспроможністю банку – це систематичний набір заходів, спрямованих на гарантування його конкурентоздатності в умовах невизначеності шляхом створення відповідних механізмів управління та формування необхідних ресурсів [46].

Галузевою ознакою конкуренції є внутрішньогалузева, що відбувається між банками другого рівня, які пропонують банківські продукти, спрямовані на задоволення однієї потреби, але мають різні цінові та нецінові характеристики. Також, існує міжгалузева конкуренція, коли банки другого рівня змагаються з підприємствами інших галузей за капітал та споживачів, пропонуючи альтернативні продукти-субститути.

Внутрішньогалузева конкуренція має дві основні форми: предметну та видову. Предметна конкуренція полягає у змаганні між різними брендами однакових продуктів і зазвичай виявляється у стандартизованих банківських послугах, таких як відкриття рахунків або розрахунково-касове обслуговування. Для отримання переваг у цьому суперництві, банки створюють продукти з унікальними характеристиками, які задовольняють потреби конкретних клієнтів – це прояв видової конкуренції. Із зростанням конкуренції, більшість банківських продуктів втрачають стандартизованість, набуваючи індивідуальні ознаки.

Предметна банківська конкуренція можлива завдяки широкому асортименту стандартизованих послуг. Зараз майже всі комерційні банки пропонують населенню різні види депозитів, включаючи вклади до запитання, ощадні вклади та строкові депозити. У різних банках ці стандартизовані послуги відрізняються лише за ціною, зокрема за процентною ставкою.

Таким чином, видова конкуренція переважає у внутрішньогалузевій банківській конкуренції. Видова конкуренція відбувається між підприємствами, що виробляють товари одного виду, але відрізняються за певними суттєвими

параметрами. Наприклад, автомобілі одного класу з двигунами різної потужності. [4].

Таким чином, конкуренція всередині банківської галузі здебільшого виражається у формі видової конкуренції. З точки зору розробки конкурентної стратегії, це означає, що додавання нових продуктів у межах існуючого виду не забезпечує конкурентних переваг, якщо це не поєднується зі створенням споживчих переваг.

Існують три рівні банківської конкуренції, які визначаються складом суб'єктів, що змагаються між собою (рис. 1.1).

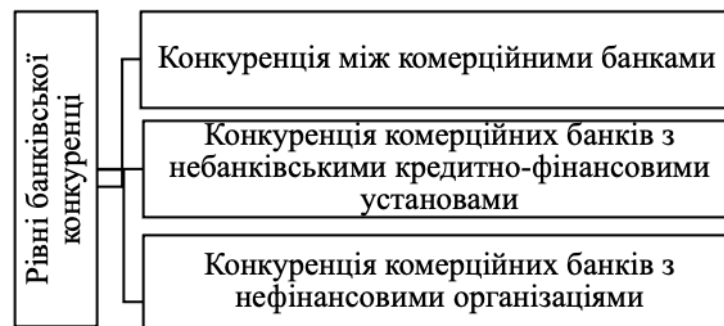


Рис. 1.1. Рівні банківської конкуренції

*Джерело: складено автором на основі [4; 15; 26]*

Рівень конкуренції між комерційними банками, а також її інтенсивність, визначаються пропорціями між універсальними та спеціалізованими банками. Існує пряма залежність: чим більше банки спеціалізуються у певних сферах, тим менша конкуренція між ними. Однак, оскільки загальновизнаною тенденцією є зростання універсальності банків, логічно припустити, що конкуренція на цьому рівні буде посилюватись.

Одним із аспектів банківської конкуренції є змагання між комерційними банками та небанківськими кредитно-фінансовими установами, такими як ломбарди, пенсійні фонди, інвестиційні фонди та кредитні кооперативи. Крім того, банки змагаються за клієнтів із нефінансовими організаціями, такими як відділення зв'язку, які здійснюють грошові перекази, а також торгові

підприємства, що пропонують товари в кредит, та структури, що випускають та обслуговують платіжні картки [4].

Залежно від застосованих стратегій виділяють цінову та нецінову конкуренцію. Цінова конкуренція полягає у зниженні цін на товари чи послуги. Нецінова конкуренція, з іншого боку, базується на покращенні якостей товару, таких як надійність, тривалість служби, безпека, корисний ефект, витрати на споживання, зовнішній вигляд, обслуговування тощо. Крім того, вона базується на використанні спрямованої політики диференціації товару, яка включає рекламу та маркетингові кампанії.

При відкритій ціновій конкуренції компанії інформують споживачів про зниження цін на свою продукцію. У той час як при прихованій ціновій конкуренції вони впроваджують нові продукти з покращеними споживчими характеристиками, але збільшують ціну лише незначно.

Відсутність чіткого зв'язку між споживацькою вартістю товару та його цінністю є особливістю нецінової взаємодії в банківському секторі (у цьому випадку, банківською послугою) та його ціною. Це робить межу між відкритою та закритою ціновою конкуренцією нечіткою, а можливості банків з великим маневруванням установами процентних ставок, рівня комісійних та тарифів на послуги, досить гнучкими. Крім того, клієнти, особливо ті, які користуються банком регулярно, можуть впливати на ціни через переговори, що може призвести до значних знижок.

Проте цінова конкуренція обмежена у певних рамках. За оцінками зарубіжних економістів, у банківській сфері, як і в багатьох інших галузях економіки, існують внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на можливості цінової конкуренції [51].

По-перше, держава може впливати на процентні ставки шляхом прямих і непрямих регулювань. Прямі регулювання можуть включати встановлення мінімальних і максимальних ставок, фіксовані ставки для державних пільгових кредитів для певних категорій позичальників, граничну маржу для кредитів за рахунок коштів центрального банку тощо. Також через непряме регулювання.

Це може відбуватися через політику обліку та зміни ставок рефінансування (тобто кредитів, які центральні банки надають комерційним банкам).

Особливе місце кредитних установ в економіці, що дозволяє їм значно впливати на економічні результати, а також значна залежність банківської діяльності від психологічних факторів, зокрема довіри клієнтів, робить необхідним державне регулювання банківської конкуренції. Конкуренція несе значний ризик, оскільки існує небезпека, що недовіра до окремих кредитних установ, які не виконують свої зобов'язання перед клієнтами, може вплинути на всю фінансову систему. Втрата довіри до кредитних установ може завдати економіці значних збитків [27].

Виділяють наступні особливості банківської конкуренції:

- значний вплив державного регулювання;
- велика кількість конкурентів: «банк – банк», «банк – небанківські фінансові інститути», «банк – нефінансові компанії», що можуть діяти як індивідуально, так і групами залежно від рівня їх концентрації;
- домінування видової конкуренції у внутрішньогалузевій банківській конкуренції;
- міжгалузева банківська конкуренція здійснюється як через «переливання» капіталу, так і через функціональну конкуренцію;
- наявність значних вхідних та вихідних бар'єрів; – використання як цінової, так і нецінової конкуренції;
- значний вплив банківської конкуренції на економічну та національну безпеку держави [11].

Універсалізація комерційних банків і зростання конкуренції на банківському ринку призводять до виникнення фінансових конгломератів. На кожному рівні банківської конкуренції можна розрізнити два підрівні:

- індивідуальна конкуренція, де конкурують окремі кредитні установи;
- групова конкуренція, де змагаються групи кредитних установ.

Залежно від того, на якій стороні переважає інтерес ринкових учасників, конкуренцію можна розглядати у двох аспектах:

- конкуренція продавців – боротьба між кредитними установами за найбільш вигідні умови продажу;
- конкуренція покупців – змагання між наявними та потенційними клієнтами за отримання кращих умов доступу до банківських продуктів [8].

Обидва типи конкуренції існують одночасно, але їхня пропорція може змінюватися в залежності від ринкової сили продавця та покупця. На ринку продавців банки можуть значною мірою диктувати клієнтам свої умови через незадоволений попит або монополізацію ринку. У такому випадку переважає конкуренція покупців. Навпаки, на ринку покупців домінує конкуренція продавців [46].

Прибутковість банку залежить від того, наскільки добре використовуються залучені та власні кошти. Підвищити дохідність банку можна через зміну структури активних операцій та оптимізацію співвідношення між кредитними та інвестиційними операціями на користь більш прибуткових. Важливими також є регулювання депозитних рахунків та короткострокової заборгованості. Для того, щоб банк був фінансово стійким, його кошти повинні бути раціонально розміщені. Це допоможе вирішити проблеми, пов'язані з ліквідністю, ризикованістю та прибутковістю комерційного банку [46].

Отже, конкуренція в банківській сфері є динамічним процесом, у якому комерційні банки застосовують маркетингові стратегії для збільшення своєї ринкової частки, обсягів продажів банківських продуктів і послуг, а також для досягнення високого прибутку. На рівень банківської конкуренції в країні впливає безліч факторів. Деякі з найважливіших з них представлені на рис. 1.2.

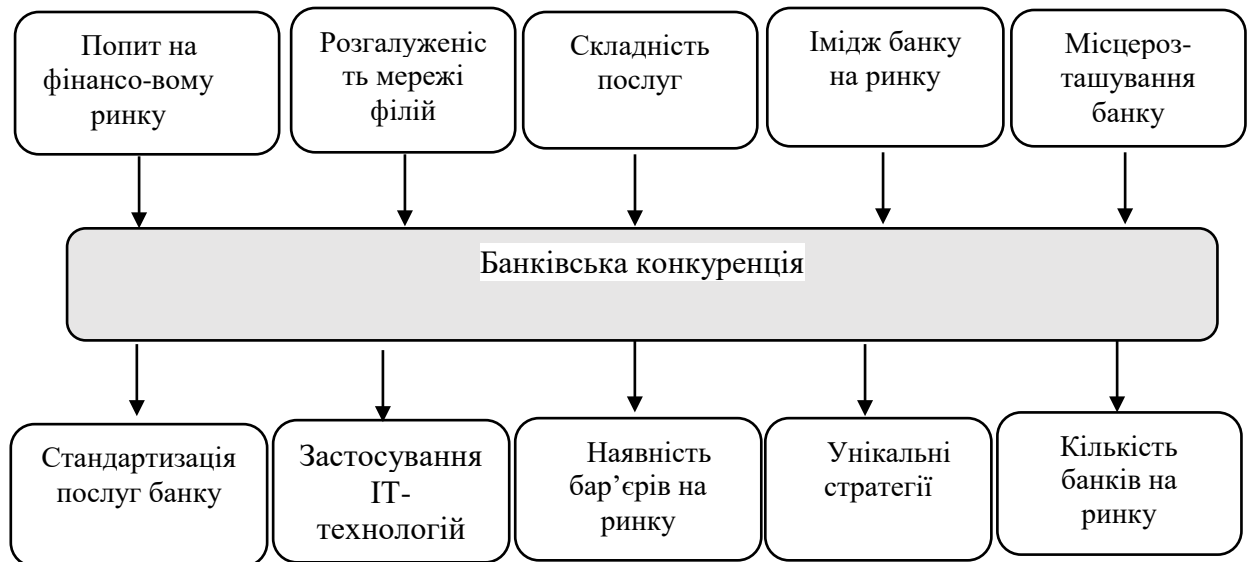


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на рівень банківської конкуренції

*Джерело: складено автором на основі [11; 9; 51]*

Основними факторами, які призводять до загострення конкуренції між банками, є:

- однотипність банківських продуктів, що спричиняє наявність досконалої конкуренції на ринку банківських послуг;
- змагання за доступні та економічні ресурси, що змушує банки продемонструвати свою конкурентоспроможність та якість управління перед клієнтами;
- обмеженість [1].

Зростаючий рівень конкуренції на ринку банківських послуг зобов'язує комерційні установи адаптувати свої сервіси до потреб та стратегічних цілей своїх клієнтів. Банки повинні домагатися досягнення мети кожного клієнта, що вимагає постійного покращення якості послуг, поліпшення обслуговування та впровадження новітніх банківських технологій [4].

Оскільки розвиток конкуренції у банківській сфері впливає на економіку країни, держава повинна створити сприятливі умови для конкурентного середовища. Це означає, що вона має забезпечити стабільність фінансово-кредитної системи та рівні умови для конкуренції. Для досягнення цих цілей

можна вдосконалювати правову базу, яка регулює конкуренцію у банківському секторі [1].

Отже, сутність конкуренції у банківській системі полягає у змаганні між комерційними банками за здобуття клієнтів, підвищення рівня прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності через надання вигідних умов та якісних банківських послуг. Особливості цієї конкуренції включають специфічність банківського товару, мобільність фінансового капіталу, важливу роль іміджу та стабільності банку, а також значний вплив державного регулювання. Конкуренція у банківській сфері також характеризується великою кількістю суб'єктів, що змагаються, та обмеженістю видів банківських послуг. Динаміка цього процесу визначається численними факторами, такими як однотипність банківських продуктів, конкуренція за доступні та економічні ресурси, а також обмеженість конкуренції.

## **1.2. Конкурентне середовище на ринку роздрібних банківських послуг**

На ринку банківських послуг конкурентна боротьба між учасниками спрямована на досягнення провідних позицій у конкурентному середовищі, що включає утримання значних часток ринку в найбільш привабливих сегментах або на ринку в цілому, отримання стійких конкурентних переваг, які дозволяють їм уникнути базових ризиків, таких як коливання на світових фінансових ринках, небажане співвідношення попиту та пропозиції на ринку ресурсів, а також зменшення вразливості до ринкових ризиків та інші. Наслідки цієї конкуренції для клієнтів банківських продуктів включають лібералізацію цін на банківські товари та послуги і підвищення якості обслуговування. Для держави це сприяє стимулюванню економічних процесів і підвищенню добробуту населення.

Структура конкурентного оточення визначає стратегічні пріоритети банку, оскільки це впливає на інтенсивність конкуренції і вимагає від нього

відповідності потребам ринку. Недооцінка цього аспекту може ускладнити досягнення банком запланованих результатів через неадекватність стратегії до потреб ринку та недостатню готовність протистояти тиску з боку прямих та потенційних конкурентів [5].

Ринок банківських послуг є ключовою складовою сучасної ринкової економіки, в якому виникає зростаючий інтерес до різних аспектів функціонування банків та стратегій їх управління. Зростаюча конкуренція та комерціалізація на ринку банківських послуг вимагає реорганізації структури, розробки гнучких ринкових стратегій і впровадження сегментації ринку банківських послуг. Крім того, необхідно створити нові сегменти, послуги та методи обслуговування.

Банківські послуги – це конкретні операції або комплекс операцій, які банк виконує за дорученням та на користь своїх клієнтів з метою задоволення їхніх фінансових потреб за встановлену плату [15]. Комерційні банки виконують ті ж самі послуги на роздрібному ринку, що і на оптовому, але їх спрямованість відрізняється: вони адресовані не юридичним особам, а клієнтам-фізичним особам та приватним підприємцям (рис. 1.3).

Сутність ринку банківських послуг полягає у створенні системи взаємовідносин між його учасниками, які базуються на обміні специфічними послугами та перерозподілі фінансових ресурсів від власників до позичальників. Отже, ринок банківських послуг представляє собою особливу галузь економічних відносин, що регулює попит та пропозицію на банківські продукти.

До особливостей роздрібного банківського сектору в Україні можна віднести наступні аспекти. По-перше, фізичні особи становлять унікальну категорію клієнтів, у яких існують індивідуальні потреби та інтереси, що вимагають індивідуального підходу при наданні послуг. По-друге, роздрібне обслуговування є способом задоволення споживчих потреб населення, що сприяє зростанню платоспроможного попиту, прискорює обіг товарів та послуг, та сприяє економічному зростанню.

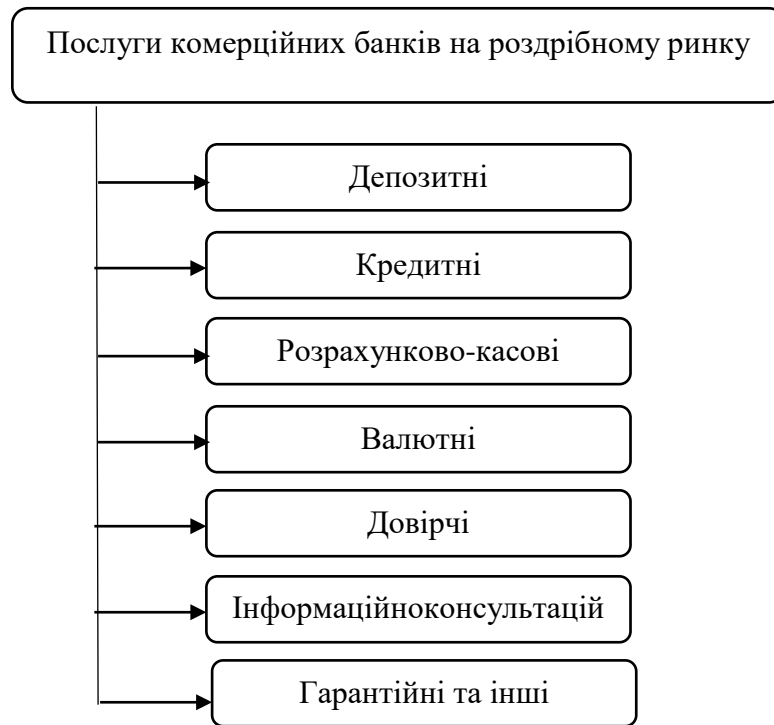


Рис. 1.3. Послуги комерційних банків на роздрібному ринку

Джерело: [10; 15]

По-третє, всі види роздрібної банківської діяльності мають соціальне значення, оскільки вони сприяють покращенню рівня життя населення та підтримці принципів соціальної справедливості. По-четверте, основним способом капіталізації заощаджень населення та перетворення їх в інвестиції є роздробне банківське господарство в Україні [10].

Розвиток роздрібного банківського сектору залежить від поєднання мікро- та макроекономічних факторів. Серед мікро-чинників варто відзначити наступні аспекти:

- ефективне управління та висока надійність банків, що сприяють формуванню довіри клієнтів, особливо вкладників, та зміцненню ресурсної бази банків;
- висока якість послуг, яка включає в себе відсутність черг, професійний персонал та зручність розташування банківських відділень, що сприяє збільшенню клієнтської бази та підвищенню конкурентоспроможності на ринку;

- ефективний маркетинг, який включає аналіз потреб клієнтів та надання послуг, що відповідають їх вимогам, тим самим підвищуючи продуктивність банківської діяльності та зміцнюючи фінансову стабільність;
- впровадження та використання передових технологій, таких як інтернет-банкінг, мобільний банкінг, еквайринг та інтернет-еквайринг, що сприяють підвищенню рівня обслуговування та зручності для клієнтів;
- забезпечення клієнтів банку інформацією про новітні технології та послуги, що допомагає підтримувати сприятливу обстановку для використання банківських сервісів [8].

Розвиток роздрібного банківського сектору значно впливає на багато макроекономічних чинників. Серед них ключовим є рівень та динаміка доходів населення, які визначають сприятливість умов для формування депозитів та надання/повернення банківських кредитів у країні. Рівень доходів обумовлюється іншими макроекономічними факторами, такими як рівень економічного розвитку, проведення структурних реформ, стан розвитку малих підприємств та соціальна політика держави.

Діяльність банків на роздрібному ринку піддається впливу різних макроекономічних факторів, таких як зміни в законодавстві, вартість ресурсів, з'явлення нових учасників ринку та клієнтів, зменшення рівня безробіття, технологічний прогрес у сфері банківської діяльності та глобалізація фінансових ринків. Серед клієнтів роздрібного обслуговування, які можуть бути сегментовані за потребами, можна виділити дві основні групи:

- 1) Клієнти, які користуються банківськими послугами на короткострокові цілі:
  - фізичні особи, які беруть кредити для придбання товарів та послуг поточного користування;
  - приватні підприємці, які отримують кредити для здійснення операцій, пов'язаних з їхньою діяльністю;
  - фізичні особи, які розміщують депозити на короткі терміни або мають залишки на поточних рахунках [53].

2) Група клієнтів, які залучають банківські послуги на тривалий період:

- фізичні особи, які беруть кредити для придбання товарів та послуг, призначених для тривалого користування, таких як житло, навчання, автомобілі та інші, а також приватні підприємці для виробничих цілей;
- депозити населення, що розміщуються на довгий термін [5].

У додатку А наведено інформацію про учасників роздрібного ринку банківських послуг. Розвиток депозитної діяльності у сфері роздрібних банківських послуг включає процеси розробки, організації та впровадження депозитних продуктів для фізичних осіб з метою залучення ресурсів на роздрібному ринку.

Організація депозитної діяльності передбачає різні аспекти:

- функціонування банку в цілому та його відділень;
- постійне вдосконалення організаційної структури банку;
- розробку та вдосконалення внутрішніх інструкцій та правил;
- встановлення системи внутрішнього контролю та навчання персоналу;
- впровадження системи планування і мотивації [14].

Важливим аспектом роботи банків з фізичними особами є розвиток послуг з розрахунків. В Україні цей сегмент ринку найшвидше розвивається шляхом збільшення випуску платіжних карток серед населення. Однак використання карток як повноцінного безготівкового засобу платежу залишається недостатнім, що утримує рівень готівкових розрахунків на високому рівні та гальмує розвиток безготівкових розрахунків. Ця ситуація обумовлена наступними причинами: головним видом безготівкових розрахунків є платіжні картки; картковий ринок переважно насичений дебетовими картками, які видаються в рамках проектів з виплати зарплати; відсутність широкої мережевої інфраструктури та активної участі торговельних підприємств [46].

Ефективна депозитна діяльність на ринку роздрібних послуг полягає в максимальному задоволенні різноманітних потреб клієнтів шляхом постійного вдосконалення депозитних продуктів та технологій їх обслуговування. Це

дозволяє привертати більше клієнтів, захоплювати нові сегменти ринку та успішно конкурувати. У разі досягнення цієї мети можна зробити висновок про ефективне використання банком гнучкої депозитної політики.

Динаміка зміни кількості банків в банківській системі України в 2018-2022 роках наведена на рис. 1.4. Як бачимо, кількість платоспроможних банківських установ зменшилась з 77 до 67 установ, а державних з 5 до 4.



Рис. 1.4. Динаміка зміни кількості банків в Україні в 2018-2022 рр.

*Джерело: [10; 15]*

На сучасному етапі розвитку, роздрібний ринок банківських послуг активно розширюється та займає ключові позиції у загальній статистиці клієнтів банків, обсязі банківських депозитів і наданих кредитів. Для досягнення конкурентних переваг у цьому сегменті ринку, необхідно активно працювати над розробкою та впровадженням нових програмних продуктів. Це сприятиме зростанню кредитного портфеля, включаючи розроблення оптимальних умов кредитування для різних соціальних груп населення, таких як студенти, пенсіонери та інваліди.

Також важливим є розроблення спеціалізованих умов для споживчого та іпотечного кредитування молодих сімей за допомогою знижених відсоткових

ставок та набору додаткових переваг. Крім того, рекомендується створювати банківські продукти, що відповідають індивідуальним потребам та можливостям кожного клієнта. Зважаючи на важливість якісної підготовки персоналу та постійного підвищення їх професійного рівня, банкам варто співпрацювати з різними навчальними закладами та організовувати курси підвищення кваліфікації для своїх працівників.

Отже, конкурентне середовище на ринку роздрібних банківських послуг в Україні є динамічним та вимагає від банків стратегічного підходу для успішного конкурування. Зростання числа банківських установ, насичення ринку дебетовими картками та акцент на розвиток безготівкових розрахунків визначають основні тенденції. Недостатня мережева інфраструктура та активна участь торговельних підприємств обмежують швидкість переходу до безготівкових розрахунків. Ефективне управління, висока якість послуг, інноваційні технології та гнучка депозитна політика стають ключовими стратегіями для банків у цьому середовищі. Розвиток роздрібно-банківського сектору визначається як мікроекономічними, так і макроекономічними факторами, включаючи рівень доходів населення, стан економіки та технологічний прогрес.

## РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

### 2.1. Інституційно-організаційні засади регулювання ринку банківських послуг

Ринок банківських послуг має свою специфіку, тому державне регулювання цього ринку в сучасних умовах повинно включати не лише традиційні заходи, які здійснює Національний банк України, але й використовувати ефективні інструменти податкової політики. Структура банківської системи в Україні складається з двох рівнів: на верхньому рівні знаходиться Національний банк України, який керує всією грошово-кредитною системою, а на нижньому рівні – інші банки. Проте, оскільки трансформація банківської системи в Україні була відносно новою, українська дворівнева система зараз не повністю відповідає класичній дворівневій системі, яка існує в більшості розвинутих країн [19].

Система регулювання ринку банківських послуг сформувалася протягом періоду з 1991 по 2002 рр. Зусиллями держави та ключових учасників ринку була встановлена правова основа для діяльності та контролю за комерційними банками. Згідно з діючим законодавством України, Національний банк України виступає основним регулюючим органом. Відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», Національний банк відіграє роль одного з учасників державного фінансового моніторингу. Згідно зі статтею 55 Закону України «Про Національний банк України», основною метою банківського регулювання є забезпечення стабільності та безпеки банківської системи, а також захист інтересів вкладників і кредиторів [2].

В Україні наразі діє Закон «Про платіжні послуги», який впроваджує європейську платіжну директиву PSD2, у тому числі механізм відкритого банкінгу. Згідно з цим законом, починаючи з 1 серпня 2025 р., в Україні має розпочати роботу відкритий банкінг, а провайдери платіжних послуг, що

обслуговують рахунки, повинні будуть надати доступ до своїх програмних інтерфейсів (API) для неплатіжних провайдерів платіжних послуг.

Національний банк також відповідає за державне регулювання бюро кредитних історій. На 31 грудня 2023 року на ринку було вісім зареєстрованих бюро кредитних історій.

Регулювання платіжного ринку включає введення в дію Закону «Про платіжні послуги», який був запроваджений у 2022 році. Цей закон передбачає, зокрема, впровадження положень Другої директиви ЄС щодо платіжних послуг (PSD2) та Директиви ЄС щодо електронних грошей (EMD), які Україна зобов'язана імплементувати відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

У зв'язку із введенням в дію нового закону, закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» втратив чинність. Учасники ринку, які мають чинні ліцензії на переказ коштів у національній валюті без відкриття рахунків, можуть звернутися до Національного банку для їх переоформлення. За установленою процедурою станом на 31 грудня 2023 року 31 небанківська установа отримала ліцензію на надання фінансових платіжних послуг. З них 19 отримали право здійснювати діяльність на платіжному ринку як платіжна установа, 11 — як фінансова установа, що має право надавати платіжні послуги, і один оператор поштового зв'язку. Протягом року також було припинено існування деяких внутрішньобанківських платіжних систем, а деякі платіжні системи та технологічні оператори платіжних послуг вийшли з ринку за власним бажанням. У той же час, протягом 2023 року Національний банк зареєстрував трьох нових технологічних операторів платіжних послуг [24].

Також слід зазначити, що введення воєнного стану в Україні, затвердженого Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 2102-ІХ, який був затверджений Верховною Радою України та кілька разів продовжений, призвело до впливу на ринок. 20.05.2024 р. Постанова № 18 від 24 лютого 2022 р. (в редакції від 10.05.2022) «Про роботу банківської системи в

період введення воєнного стану» була ухвалена правлінням Національного банку України, щоб гарантувати стабільність і надійність банківської системи [23].

Національний банк вирішив відкликати банківські ліцензії та ліквідувати банки під контролем Російської Федерації, такі як Публічне акціонерне товариство «Акціонерний комерційний промислово-інвестиційний банк» та Акціонерне товариство «Міжнародний резервний банк». Постанова № 19 Національного банку від 24 лютого 2022 р. «Про особливості припинення діяльності банків в умовах воєнного стану» надає такі повноваження [38]. Крім того, Національний банк наглядав за кредитними спілками. Постанова Правління Національного банку України № 24 від 26 лютого 2022 р. «Про врегулювання діяльності фінансових установ» схвалила зміни в діяльності кредитних спілок [23].

Було встановлено регуляції для різних учасників фінансового ринку, включаючи небанківські фінансові послуги, фінансові групи, платіжний ринок, колекторські компанії та юридичні особи, які отримали ліцензію на надання банкам послуг з інкасації. Ці нові стандарти були встановлені постановою Правління Національного банку України від 6 березня 2022 р. № 39 «Про врегулювання діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг, небанківських фінансових груп, учасників платіжного ринку, колекторських компаній та юридичних осіб, які отримали ліцензію на надання банкам послуг з інкасації» [36]. З метою зменшення нових ризиків, пов'язаних із початком військової агресії, разом із цими змінами були встановлені обмеження для окремих учасників ринку. Учасники ринку небанківських фінансових послуг повинні виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, навіть у воєнний час.

Національний банк вирішив дозволити банкам України використовувати хмарні послуги для своєї діяльності. Відповідно до цього рішення банки можуть надавати банківські послуги та виконувати операції з електронними платіжними засобами, такими як платіжні картки, за допомогою хмарних сервісів, розташованих на обладнанні в ЄС, Великобританії, США та Канаді. Це

правило діятиме під час воєнного стану і протягом двох років після його закінчення. Відповідні положення включені до постанови Правління Національного банку України від 8 березня 2022 р. № 42 «Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні» [11].

15.03.2022 року був ухвалений Закон України № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України стосовно дії нормативних актів під час тривання воєнного стану». Це законодавство змінює ряд положень, які регулюють роботу банків і небанківських фінансових установ, особливо тих, що надають кредитні послуги. У період воєнного стану та протягом 30 днів після його завершення або скасування споживач не несе відповідальності перед кредитором. Крім цього, у разі такої затримки споживач звільняється від обов'язку сплатити кредиторю неустойки (штрафи, пені) та інші платежі, передбачені угодою про кредит за затримку виконання (невиконання, часткове виконання) зобов'язань за таким договором [23].

1 квітня 2022 р. Верховною Радою був ухвалений Закон України № 2180-IX «Про внесення змін до деяких Законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб». Цей закон захищає права вкладників банків, що є фізичними особами або фізичними особами-підприємцями, протягом воєнного стану та трьох місяців після його закінчення або скасування. Закон передбачає повне відшкодування вкладів фізичних осіб протягом цього періоду за рахунок коштів Фонду гарантування вкладів. Після цього періоду максимальний розмір гарантованого відшкодування за вкладами фізичних осіб у банках буде збільшений до 600 тисяч гривень [13].

У період воєнного стану основні законодавчі акти, які регулюють діяльність банків, передбачають захист вкладників та інших клієнтів банків, а також фінансових установ. Воно також включає механізми гнучкого реагування на зміну ситуації в країні. Швидка адаптація до умов воєнного стану, а також темп подій у зонах бойових дій та окупованих територіях сприяють виконанню цього складного завдання.

Україна стикається з рядом викликів, що уповільнюють повне цифрове перетворення банків та знижують їхню прибутковість, таких як нормативно-правова база та потреба в значних інвестиціях. Без обґрунтованої цифрової трансформації, інвестиційний банкінг ризикує зазнати невдачі через складні шахрайські схеми та зростаючу конкуренцію на ринку фінансових технологій. Відсутність належного програмного забезпечення для виявлення шахрайства ускладнює ситуацію, оскільки банки не мають засобів визначити, чи є стартап перспективним. Банки вкладають кошти у власні системи виявлення шахрайства, які використовують елементи штучного інтелекту або машинного навчання, а точність їхніх результатів залежить від якості обчислювальних модулів та програмного забезпечення.

## **2.2. Технологічні інновації у сфері роздрібного банкінгу України**

Відповідно до Закону про охорону прав споживачів в Україні, інновації включають нові або вдосконалені технології, продукцію чи послуги, а також організаційно-технічні рішення у виробничих, адміністративних, комерційних або інших сферах, які значно покращують структуру та якість виробництва або соціальної сфери. У період воєнного стану банківський сектор також не залишився осторонь інноваційної діяльності, яка описана вище. Важливо розглянути основні інновації, які були впроваджені в Україні, а також наслідки їхнього застосування. В сучасних умовах інформатизація банківської справи вважається найбільш перспективною інновацією.

Серед основних факторів, що сприяють активній цифровізації у банківському секторі України, можна виділити наступні:

- конкуренція за клієнтів і сегменти ринку. Цифрові рішення стають важливою конкурентною перевагою для банків, особливо в умовах насиченого ринку банківських послуг;

- регуляторні та санітарні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19. Під час карантину банки швидко налагодили віддалену роботу та покращили дистанційні канали зв'язку з клієнтами;

- вплив воєнного стану. Банки повинні забезпечити безперебійну роботу навіть у військових умовах, що вимагає розробки механізмів відновлення та забезпечення доступу до банківських послуг для переселенців та відновленням у разі обстрілів і відключень електроенергії;

- виконання Стратегії Національного банку України до 2025 року. Стратегія передбачає розвиток безготівкової економіки, підвищення рівня фінансової інклюзії, інноваційний розвиток фінансового сектору та кіберзахист.

- швидкий розвиток соціальних мереж та цифровізація соціальних та адміністративних послуг. Соцмережі стають важливою платформою для популяризації банківських продуктів і послуг, а також для збору інформації;

- посилення шахрайських схем: Банки змушені інвестувати в засоби кібербезпеки та використовувати хмарні сховища для захисту даних.

- зростання обсягів інформації та швидкості її обробки. Обробка великих обсягів даних потребує інноваційних рішень для кращого управління цими даними [3].

Впровадження інновацій у банківській сфері України сприяє збільшенню внутрішнього капіталу, що сприяє ефективному розвитку економіки країни. Зокрема, протягом періоду активних воєнних дій відбулось широке поширення таких технологічних інновацій, серед яких QR-коди в банківській справі, які спрощують оплату рахунків за товари та послуги, а також онлайн-покупки через безконтактні банківські системи. Слід вказати також на переказ коштів за номером телефону, оскільки ця послуга дозволяє передавати кошти на рахунок одержувача за його номером мобільного телефону, уникнувши необхідності вводити банківські реквізити. Цікавим також є використання фотокасових апаратів, оскільки ці невеликі пристрої дозволяють оплачувати рахунки та комунальні послуги [6].

Крім того, важливо відзначити іноземні ініціативи, які успішно були впроваджені в Україні:

– депозитна програма SmartyPig від WestBank (Великобританія), що базується на концепції соціальної мережі та дозволяє користувачам встановлювати цілі для депозиту та запрошувати друзів.

– «Пункт змін» від Резервного банку Америки, який округлює суму покупки та залишає різницю на окремому заощаджувальному рахунку клієнта.

– кредитна картка «Co-brand» від CIBC Bank (Канада) у співпраці з мережею ресторанів Tim Hortons.

– сервіс P2P для переказу грошей через мобільний телефон, представлений такими компаніями, як Oboray, Hal-Cash/Bankinter, POPmoney/PNCBank. Цей сервіс дозволяє переказувати гроші без необхідності знати ім'я, банк та номер рахунку одержувача [3].

ПриватБанк був першим українським банком, який приєднався до світової тенденції переходу на онлайн-банкінг. Ця подія стала важливим кроком у розвитку сфери платежів і фінансових послуг у банківському секторі України. У 1998 році інтернет-банкінг Приват24 вперше використав платформи краудфандінгу, P2B і P2P. Крім того, через мобільний додаток клієнти можуть знімати готівку в терміналах ПриватБанку без використання фізичної карти [1].

У 2022 р. LiqPay був удостоєний нагороди «Кращий партнер бізнесу з прийому платежів онлайн» на урочистій церемонії PaySpace Magazine Awards 2022. Окрім цього, серед видатних учасників українського фінтех-ринку були відзначені інші ключові проекти, які сприяють розвитку цифрового банкінгу. Цифровий банк Приват24, сервіс онлайн-ідентифікації ПриватБанку та процесинговий центр були відзначені за свої досягнення. Крім того, варто відзначити інші значні проекти цифрового банкінгу, такі як Sense від Сенс-Банку, PUMB Online від ПУМБ і O-Bank від Ідея Банку [1].

У галузі банківських послуг запроваджено нові можливості, що включають використання міжнародних систем (наприклад, Western Union, MoneyGram, Ria Money Transfer, INTELEXPRESS та TransferGo) для

безкоштовних переказів коштів в українські банки для користувачів карток іноземних банків. Крім того, тепер українським карткам дозволено знімати готівку у Польщі, Угорщині, Словаччині та Румунії без оплати відповідної комісії [32]. Крім того, за допомогою міжнародної системи переказів коштів INTELEXPRESS можна миттєво та безкоштовно пересилати гроші на спеціальні рахунки для збору коштів на підтримку Української армії та надання гуманітарної допомоги тим, хто постраждав від війни в Україні [16].

Додатково, INTELEXPRESS дозволяє здійснювати миттєві та безкоштовні перекази на спеціальні рахунки для збору коштів на підтримку Української армії та гуманітарну допомогу для українців, які постраждали від війни [32].

Перелік електронних послуг, що пропонуються вітчизняними та іноземними банками (дод. Б). У цей час інтернет-банкінг активно розгортається у всьому світі. Банківські установи розглядають Інтернет як місце з величезним комерційним потенціалом та можливістю підняти свій бізнес на абсолютно новий рівень якості. Завдячуючи інноваційним технологіям банківський сектор України вистояв та поступово відновлює свою діяльність в умовах воєнного стану.

### **2.3. Аналіз конкурентоспроможності роздрібних банківських послуг за умов глобалізації**

Одним з важливих досягнень у сфері фінтеху в Україні є впровадження банківського ідентифікатора Національним банком України. Наприклад, згідно з Постановою №32 від 17 березня 2020 р., було дозволено використовувати систему ідентифікації, відому як BankID, для ідентифікації осіб, які отримують банківські, страхові, інвестиційні та інші послуги. Наразі до цієї системи підключено 39 банків в Україні, які обслуговують понад 32 мільйони клієнтів. Тим не менш, у квітні 2023 р. Нацбанк запустив нову модель роботи системи, яка базувалася на різних тарифах і стандартизованих наборах даних [44]. У

результаті цього кроку міжбанківські розрахунки за новою моделлю стали можливими. Це дасть громадянам України можливість отримувати дистанційні послуги в межах ЄС.

На ринку банківських послуг працює 71 банк, що робить його потенційно конкурентним. Фінансові компанії, які не є банками, але мають ліцензії українських банків, активно розвиваються в Україні. О. Банк, А-Банк, TodoBank, Izibank, sportbank і Monobank належать до цієї категорії банків. Серед них найдинамічнішим є Monobank, який майже повністю повторив успіх роздрібного бізнесу Приватбанку. До початку конфлікту він зміг вийти на ринок з інноваційним еквайрингом, який не вимагав POS-терміналів. За станом на вересень 2023 р. банк обслуговував 7,6 мільйонів клієнтів. У системі P2P було здійснено 1 мільярд платежів, а відправлено 999 мільйонів [49].

В Україні найбільш інноваційними банками є «ПриватБанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Альфа-Банк», ПАТ «Ощадбанк» та інші. Наразі перше місце займає ПАТ «ПриватБанк». Серед його останніх інновацій, які здобули визнання у світі, можна виділити такі продукти: оцифровані платіжні картки, платіжний міні-термінал, онлайн-інкасація, використання QR-коду для інтернет-банкінгу та численні мобільні додатки [23]. Продуктові інновації у сфері банківського бізнесу, пов'язані з використанням нових технологій, наведені у додатку В. Основні показники розвитку електронного банкінгу представлені в таблиці 2.2.

## Залученість банків України до онлайн-банкінгу та співпраці з FinTech

Банк	Власна розробка інвестиційних проєктів			Власна інкубація / акселерація			Інвестиції у стартапі		
	ні	плануються	так	ні	плануються	так	ні	плануються	так
ПриватБанк			✓		✓		✓		
Укргазбанк			✓	✓			✓		
Ощадбанк		✓		✓			✓		
Scnse-банк			✓	✓			✓		
Укрсиббанк	✓					✓	✓		
Райффайзен Банк			✓		✓		✓		
OTP Bank Ukraine	✓					✓	✓		
ПУМБ			✓	✓			✓		
Crédit Agricole			✓		✓		✓		

Джерело: [2;7;13;17]

Серед найбільш технологічних банків України можна назвати АТ «Райффайзен Банк», АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ «ОТР Банк», АТ «УКРСИББАНК» та АТ «Мегабанк» [26]. Серед банків України, що відомі своїми інноваціями, варто відзначити «ПриватБанк», «Райффайзен банк Аваль», «Альфа-Банк», ПАТ «Ощадбанк» та інших. Наразі провідну позицію утримує ПАТ «Приватбанк». Останніми досягненнями цього банку, які отримали визнання по всьому світу, є платіжний міні-термінал, оцифровані платіжні картки, онлайн-інкасація, використання QR-коду для онлайн-банкінгу та десятки мобільних додатків [25].

ПАТ «Альфа-Банк» запровадив інноваційну технологію Alfa-Pay, що дозволяє використовувати годинник для здійснення платежів. Великою конкурентною перевагою цього банку є його якісні та швидкі канали обслуговування фізичних осіб. Крім того, ПАТ «Альфа-Банк» активно розвиває технологію NFC в Україні. На сьогоднішній день такі відомі компанії, як Apple, Google, Microsoft, Nokia, NXP Semiconductors, Philips, Samsung і Sony, активно підтримують цю технологію, що свідчить про перспективи розвитку [24].

ПАТ «Ощадбанк» виступає важливим учасником у фінансовому секторі України та активно впроваджує інновації, що сприяють наступному етапу

цифровізації банкінгу. Дигіталізація Ощадбанку має два аспекти. Перший вже виявився на ринку через проекти, такі як «Ощад 24/7», і новаторські транспортні рішення для метрополітену та громадського транспорту у кількох містах України, безготівкові зони на масштабних вуличних фестивалях, а також сервіси для малих та середніх бізнесів. Ці послуги вже присутні на ринку й продовжують покращуватися, вимагаючи інвестицій. П'ять років тому банк відстійний у технологіях та обслуговуванні. На сьогоднішній день його інтернет-банкінг вважається одним із найкращих. Другий аспект диджиталізації полягає в переведенні внутрішніх процесів банку у цифрове середовище для підвищення рівня ефективності роботи установи [22].

Ощад 24/7 є одним із найважливіших сервісів цифрового банкінгу. Це сучасний програмний продукт, який дозволяє стежити за станом рахунків і виконувати банківські операції в Інтернеті, не відвідуючи банківську установу. Це мобільний додаток, який дозволяє здійснювати різноманітні банківські операції за допомогою смартфона, від відкриття депозитів до обміну валют, виписки, відкриття різних видів карт, оплати комунальних послуг та інше. Поява цього сервісу призвела до значного зростання клієнтської бази банку. Наприклад, у лютому 2014 р. в системі онлайн-банкінгу «Ощад 24/7» було зареєстровано 100 000 клієнтів, а наразі їх кількість перевищує 5 039 549 [32].

Використання чат-ботів у месенджерах, таких як Telegram, також належить до цієї категорії ресурсів. Для власників платіжних карток віртуальний асистент пропонує низку послуг самообслуговування. До стандартних сервісів відносяться: перевірка балансу рахунку мобільних заощаджень і карткового рахунку, замовлення виписки на електронну пошту, перевірка стану заборгованості за картковим рахунком, блокування або активація картки, зміна ліміту, перевірка статусу доставки картки, активація можливості зняття готівки без картки, підключення SMS-банкінгу, перевірка статусу картки та останньої транзакції.

ПАТ «Ощадбанк» впровадив інноваційний продукт - «Віртуальну картку». Це нововведення дозволяє клієнтам самостійно відкривати та

здійснювати розрахунки безпосередньо в Інтернеті, без необхідності звертатися до банку. Вона не має фізичної форми і призначена для зручних та безпечних розрахунків в мережі. Клієнти можуть самостійно встановлювати максимальний ліміт коштів на картці та за необхідності блокувати чи закривати її [10].

Крім того, Ощадбанк покращив захист своїх клієнтів за допомогою технології 3D Secure, яка використовується для карткових розрахунків в Інтернеті. Користувач отримує одноразовий пароль для підтвердження кожної транзакції під час оплати через веб-сайти, які підтримують цю технологію. Інтернет-сайти, які використовують 3D Secure, мають позначення Verified by VISA або MasterCard Secure Code. При цьому на сайтах, які не підтримують цю функцію, розрахунки проводяться стандартно, вводячи номер картки, строк дії та CVV-код [5].

Отже, на ринку роздрібних банківських послуг в Україні конкурує 71 банк. В Україні активно розвиваються фінансові компанії, які не є банками, але діють на ринку за ліцензіями українських банків. Такі компанії включають O. Bank, А-Банк TodoBank, Izibank, sportbank, Monobank. Найдинамічнішим серед них є Monobank, який практично повторив успішний шлях роздрібногo бізнесу Приватбанку. Серед найбільш технологічних банків України можна назвати АТ «Райффайзен Банк», АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ «ОТР Банк», АТ «УКРСИББАНК» та АТ «Мегабанк». Лідером ринку роздрібних банківських послуг є ПАТ «Приватбанк». Останніми досягненнями цього банку, які отримали визнання по всьому світу, є платіжний міні-термінал, оцифровані платіжні картки, онлайн-інкасація, використання QR-коду для онлайн-банкінгу та десятки мобільних додатків.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

#### **3.1. Світовий досвід розвитку конкуренції на ринку роздрібних банківських послуг та перспективи його використання в Україні**

Сталий розвиток економіки, розширення господарського сектору та досягнення якісного рівня життя населення є неможливими без ефективного функціонування фінансової сфери, яка виступає найважливішим сектором, що забезпечує життєдіяльність усіх галузей економіки. Роль комерційних банків як рушійної сили розвитку фінансового сектора в епоху прогресу науки і технологій значно зросла і продовжує стрімко зростати.

У сучасному світі конкуренція у сфері банківських послуг стає дедалі інтенсивнішою, і комерційним банкам необхідно постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змінних умов ринку. Зарубіжний досвід може бути цінним джерелом знань і новацій, які допоможуть комерційним банкам стати більш конкурентоспроможними та успішними.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності комерційних банків можуть включати впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток нових продуктів і послуг, поліпшення якості обслуговування клієнтів, ефективне управління ризиками та фінансовими ресурсами, а також розробку ефективних стратегій маркетингу і просування на ринку [11].

Використання зарубіжного досвіду в національній банківській системі України може сприяти розвитку та модернізації галузі, створенню сприятливих умов для залучення інвестицій та розвитку підприємництва. Це також може сприяти зміцненню довіри до банківської системи з боку населення і підприємницької спільноти.

Результати діяльності комерційного банку значною мірою характеризуються його рівнем конкурентоспроможності на кредитному ринку, що визначається здатністю надавати клієнтам більш якісні банківські продукти та послуги в порівнянні з конкурентами.

Для підвищення конкурентоспроможності комерційних банків та їх послуг надання перш за все має важливе значення широке впровадження інновацій у формі розробки та надання нових видів послуг і технологій. Це дозволить підвищити задоволеність клієнтів роботою банку, покращити якість обслуговування, зміцнивши таким чином його стійке положення на ринку.

Дослідники вважають життєво необхідним збільшення кількості та якості онлайн-послуг, для чого важливе значення має розробка та впровадження стратегії розвитку цифрової економіки, трансформація діяльності відповідно до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [17]. Згідно з міжнародними даними, у списку країн з найбільшими банками лідирують Китай, США та Великобританія (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Найбільші банки світу станом на кінець 2022 р.

Позиція в рейтингу	Банк	Країна	Базовий капітал банку, млрд доларів США
1	ICBC	КНР	508,848
2	China Construction Bank	КНР	404,322
3	Agricultural Bank of China	КНР	377 137
4	Bank of China	КНР	341,245
5	JP Morgan Chase	США	246 162
6	Bank of America	США	196 465
7	Citigroup	США	169 568
8	Wells Fargo	США	159 671
9	HSBC Holdings	Великобританія	156 292
10	Bank of Communications	КНР	150 742

*Джерело: [17]*

У рейтингу держав з найприбутковішими банківськими системами також лідирують Китай, США, серед європейських країн – Великобританія, Франція та інші. Характерними особливостями розвитку банківської системи Китаю є його висока концентрація з незначною динамікою зниження в останні роки, що свідчить про зростання конкуренції на ринку банківських послуг, зменшення частки великих комерційних банків, супроводжується зростанням

частки акціонерних комерційних банків, а також зменшення частки іноземного капіталу в активах банків [17].

Аналіз китайського банківського ринку, проведений на основі опитування клієнтів, показав, що найбільше вони цінують надійність та фінансову стабільність банку, інформаційну відкритість, можливість отримання кредиту з урахуванням їх бізнесу, лояльне ставлення та мінімізацію ризиків і бюрократії під час проведення банківських операцій. Крім того, клієнти високо оцінили швидкість транзакцій, репутацію банку та якість обслуговування (рис. 3.1).

Надійність банку (100 бал)	Фінансова стабільність банку (100 бал)	Наявність програм лояльності (95 бал)	Мінімальні вимоги для забезпечення кредиту (94 бали)
Індивідуальний підхід до обслуговування (91 бал)	Якість обслуговування (88 балів)	Репутація банку (89 балів)	Своєчасна і повна інформаційна підтримка клієнтів (96 балів)

Рис. 3.1. Конкурентні переваги комерційних банків Китаю

*Джерело: [17; 54]*

На думку китайських експертів, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності варто підвищувати престиж та надійність бренду, використовувати високий рівень фінансових технологій та інше. Інші експерти вважають, що, з одного боку, за конкурентоспроможністю банки Китаю поступаються банкам європейських країн, з іншого боку, наголошується важливість оцінки конкурентоспроможності банківського сектору, для чого була розроблена система індексів вимірювання банків, що включає показники масштабу, безпеки, ліквідності та прибутковості, що дозволило проранжировать банки Китаю за рівнем конкурентоспроможності [6]. Для порівняння у таблиці 3.2 наведені відповідні дані ринків банківських послуг вибраних країн світу станом на 2021 р.

Таблиця 3.2

## Індекс зростання і дані ринків банківських послуг країн світу

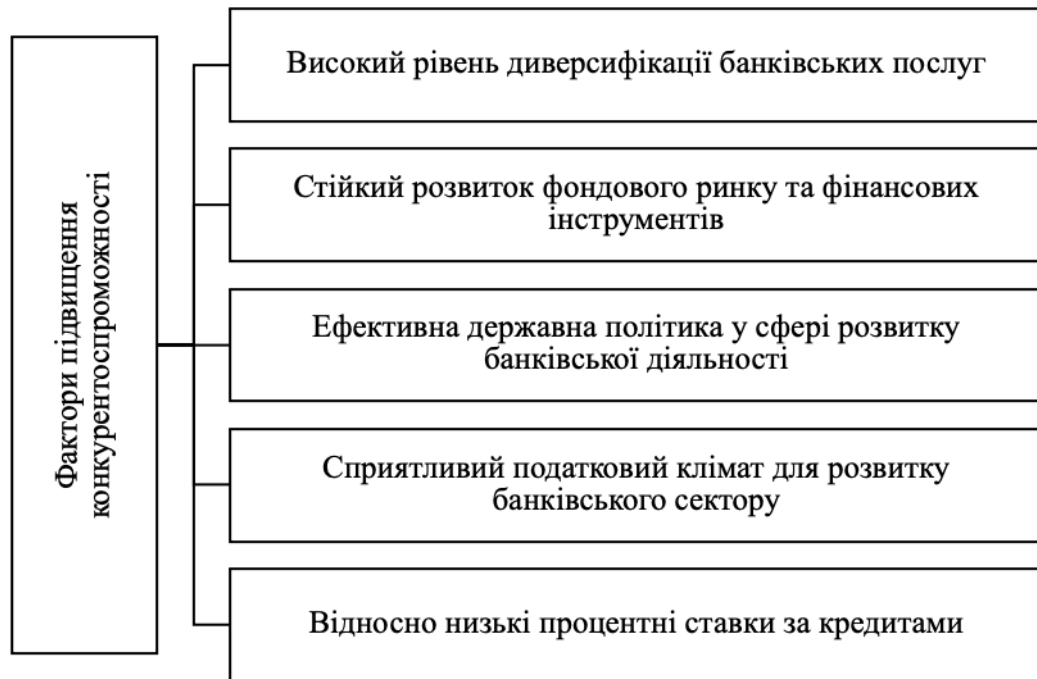
Країна	% населення Землі	N (шт.)	ВВП	А	Кр	Дп
Країни з розвинутою економікою						
Німеччина	1,09	778	3469	9198,2	5403,8	5492,9
Велика Британія	0,87	301	2629	11226,9	5205,7	4877,8
Франція	0,86	364	2463	9780,0	5358,4	4897,0
Італія	0,80	587	1851	4704,9	2913,1	2875,2
Іспанія	0,61	49	1233	3394,1	2021,2	2332,7
Канада	0,47	85	1529	2894,5	1905,2	1810,6
Австралія	0,34	70	1259	3134,9	1800,4	1407,9
Євразійські країни з ринками, що формуються						
Туреччина	1,07	52	857	776,2	574,2	413
Україна	0,56	84	115	51,4	40,7	36,1
Польща	0,51	641	468	490,1	330,0	307,9
Узбекистан	0,43	27	67	24,5	14,7	11,6
Румунія	0,26	36	187	110,2	74,3	70,1
Казахстан	0,24	35	134	79,9	48,47	53,96

Джерело: [17; 54]

Дані таблиці 3.2 свідчать про те, що український ринок банківських послуг значно відстає від світових показників та показників країн єврозони за такими параметрами, як активи, кредитні та депозитні портфелі. Варто зазначити, що, незважаючи на вдвічі менше населення, ринок банківських послуг Казахстану майже вдвічі перевищує український. Серед перехідних економік найбільш перспективними для України є ринки Польщі та Туреччини: у той час як частка банківського сектору у ВВП України складає менше 50%, у цих країнах вона перевищує 100% [52].

Заслуговує на увагу досвід Сполучених Штатів Америки, комерційним банкам яких належить дуже високий рівень кредитоспроможності (рейтинг AA+). Це обумовлено, перш за все, високим рівнем розвитку економіки, стабільністю національної валюти, низькою часткою короткострокових зобов'язань у структурі державного боргу, високим рівнем життя населення, що виражається, зокрема, у показнику ВВП на душу населення. На підвищення

конкуреноспроможності комерційних банків США вплинули наступні фактори



(рис. 3.2).

Рис. 3.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності комерційних банків у США

*Джерело: [17]*

З метою збереження позитивних реальних відсоткових ставок за депозитами, що дозволить підтримувати привабливість накопичень та високу конкурентоспроможність банків країни, у кінці 2022 року Федеральною резервною системою США було збільшено ключову ставку до 4,5%, що, передусім, пов'язано зі значним зростанням інфляції в країні та бажанням уряду стримати її [17].

Один із найбільших фінансових центрів світу – Сінгапур, що є світовим феноменом у розвитку економіки, оскільки за декілька десятиліть він перетворився з країни «третього світу» на високотехнологічну державу з високою економічною стабільністю. На сьогоднішній день за рахунок свого зручного географічного розташування Сінгапур вважають «фінансовою

столицею Південно-Східної Азії», на що в першу чергу вплинули заходи державної політики влади щодо приваблення інвестицій комерційних банків [54]. За офіційними даними наразі на території Сінгапуру діють 117 іноземних комерційних банків та 6 місцевих регіональних банків, при цьому останні в

Full Banks – Повні банки (27)	Надають повний спектр банківських послуг, схвалених відповідно до Закону про банківську діяльність у Сінгапурі.
Wholesale Banks – Оптові банки (53)	Здійснюють операції аналогічно повним банкам, за винятком роздрібних послуг.
Offshore Banks – Офшорні банки (47)	Крім вищезазначених операцій, надають послуги з участю іноземних валют.
Merchant banks – Торговельні банки (32)	Здійснюють андеррайтинг цінних паперів, контролюють злиття та поглинання банків, керують портфельними інвестиціями, надають

переважній більшості універсальні та орієнтовані на надання банківських послуг як фізичним особам, так і державним установам, а перші, зі свого боку, поділяються на чотири основні групи [17;54] (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Структура системи іноземних комерційних банків у Сінгапурі

*Джерело: [17;54]*

Початок реформування банківської системи Сінгапуру припадає на кінець минулого століття, коли Центральний банк країни - Монетарний орган Сінгапуру (MAS) розпочав реалізацію заходів щодо лібералізації банківської системи, включаючи спрощення видачі ліцензій на надання банківських послуг, перш за все іноземним банкам, а також зниження максимального значення володіння іноземними акціями у місцевих банках з 40% до 32%. Наступним кроком було проведення реформи у напрямку трансформації більшості банків у оптові банки, що призвело до значного зростання рівня конкурентоспроможності банків Сінгапуру. Крім того, з метою укрупнення

банківського сектора деякі невеликі місцеві банки були об'єднані, що суттєво знизило рівень ризику та підвищило фінансову стійкість банківської системи країни [52].

На думку дослідників з Сінгапуру, на підвищення конкурентоспроможності банків країни суттєво вплинуло кілька факторів (рис.3.4).

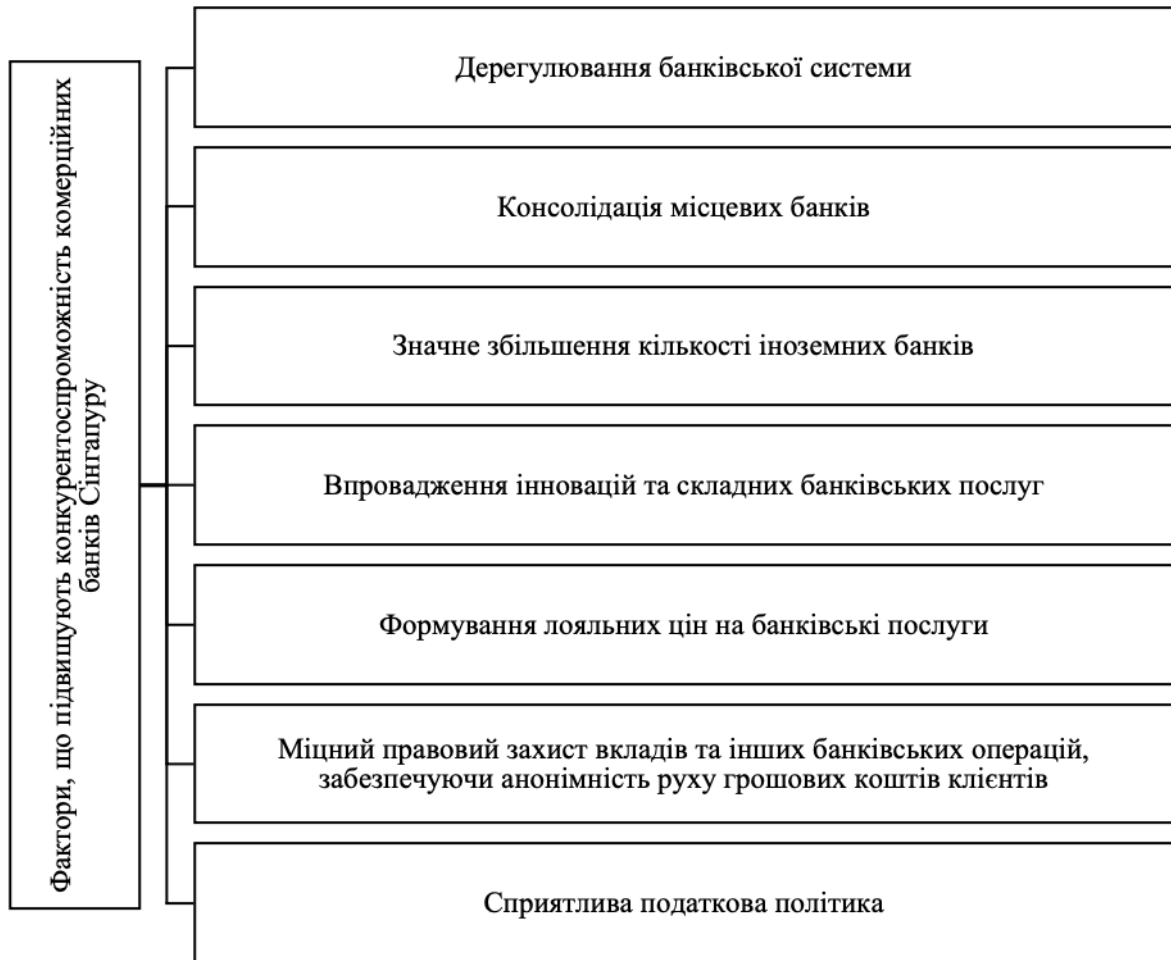


Рис. 3.4. Фактори, що підвищують конкурентоспроможність комерційних банків Сінгапуру

*Джерело: [17;6]*

Один із ключових факторів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банківського сектору країни - це сприятливий податковий клімат (рис. 3.5). Значне підвищення конкурентоспроможності комерційних банків у Сінгапурі сприяли такі чинники:

– ретельна державна політика, спрямована на широке залучення іноземних інвестицій, зниження податкових ставок для вкладників, а також надання гарантій безпеки банківських операцій;

– своєчасне проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення інтересів споживачів та підвищення інноваційності банківських послуг;

– орієнтація банківського сектору на надання послуг представникам малого і середнього бізнесу, які виступають головними драйверами економічного розвитку країни [54].

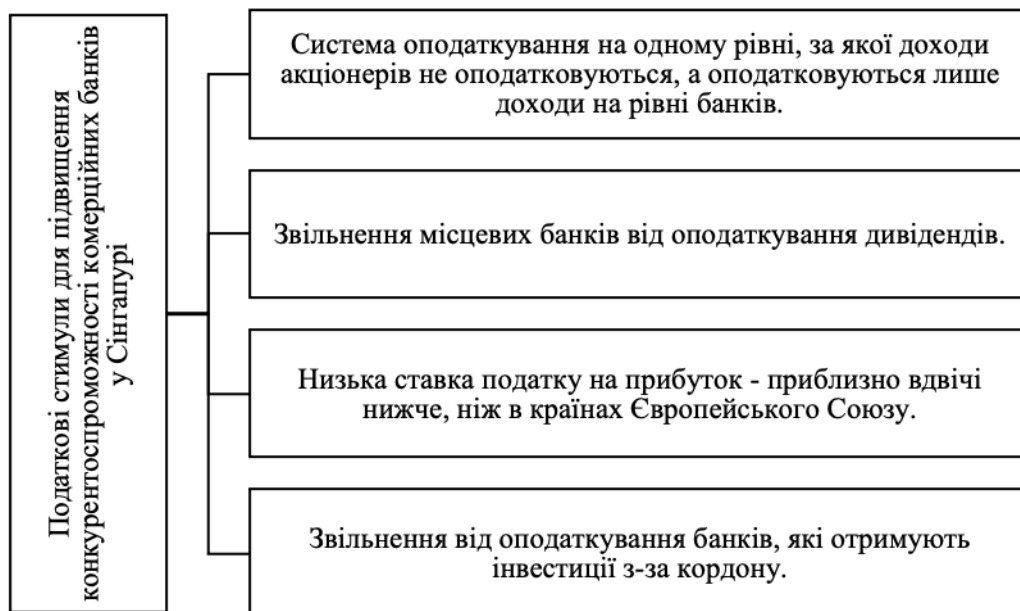


Рис. 3.5. Податкові стимули для підвищення конкурентоспроможності комерційних банків у Сінгапурі

*Джерело: [17;54]*

В'єтнамські вчені провели дослідження з метою визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність комерційних банків, в результаті чого їх відсортували від найбільш важливих до менш значущих:

- фінансовий потенціал;
- якість банківських і фінансових послуг;
- управлінський потенціал виконавчого керівництва;
- людські ресурси;

- технологічний потенціал [52].

Фінансова стійкість та конкурентоспроможність комерційних банків Швейцарії ніколи не викликали сумнівів. Аналіз факторів, що вплинули на цей факт, показує, що зростання конкурентоспроможності швейцарських банків обумовлене, насамперед, лібералізацією банківського сектора, а також диверсифікацією діяльності для задоволення змінюваних потреб клієнтів та зростання прибутку. Зокрема, в Швейцарії застосовується індивідуальний підхід до клієнта, включаючи надання консультацій, віртуальні послуги, у разі тимчасової неплатоспроможності клієнта - подовження строку кредитного договору та/або відстрочка виплати відсотків [54].

Найнадійніші банки світу розташовані в Німеччині, Швейцарії, Нідерландах (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Топ-10 найнадійніших банківих установ.

	Банк	Країна	Розмір активів, млрд долларів США
1.	KfW	Германія	665
2	Zürcher Kantonalbank	Швейцарія	211
3	BNG bank	Нідерланди	195
4	Landwirtschaftliche Rentenbank	Германія	116
5	Nederlandse Waterschapsbank	Нідерланди	131
6	L-Bank	Германія	105
7	Kommunalbanken	Норвегія	58
8	NRW.Bank	Германія	187
9	Swedish Export Credit Corporation	Швеція	40
10	Caisse des dépôts et consignations	Франція	202

*Джерело: [17;54]*

Отже, аналіз досвіду зарубіжних країн щодо підвищення конкурентоспроможності комерційних банків показує, що для досягнення цієї мети використовується комплексний підхід, який поєднує в собі багато заходів - правовий захист вкладників та інших учасників операцій, передбачаючи, перш за все, забезпечення анонімності руху грошових коштів клієнтів, сприятливий податковий клімат, просування банківських продуктів у всіх галузях бізнесу,

зниження частки прострочених кредитів, продумана державна політика, спрямована на широке залучення іноземних інвестицій, своєчасне проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення інтересів споживачів, підвищення інноваційності банківських послуг, лібералізація банківського сектора та інше.

### **3.2. Удосконалення конкурентної політики на ринку роздрібних банківських послуг**

В сучасних умовах зростаючої інтеграції в європейський економічний простір важливо шукати інноваційні банківські послуги, які можуть істотно підвищити конкурентоспроможність комерційних банків та всієї банківської системи України. Асоціація українських банків повідомляє, що в Україні працює понад 100 банків, тоді як у країнах з сильнішим економічним потенціалом лише 15-20 комерційних банків. Згідно з експертами та практиками банківської справи, найбільшою проблемою українських банків є низький рівень капіталізації.

Раніше дослідники запропонували новий підхід до залучення фінансових ресурсів комерційних банків у формі інтегрованих банківських послуг, щоб збільшити конкурентоспроможність українських банків на внутрішньому ринку банківських послуг. Ці послуги полягають у поєднанні розрахункових і депозитних банківських продуктів, щоб залучити додаткові ресурси на більш вигідних умовах як для банку, так і для клієнтів. Тим не менш, основним недоліком цієї стратегії є те, що вона зосереджена лише на ресурсах внутрішнього ринку України.

Підвищення конкурентоспроможності банків шляхом впровадження інноваційних банківських послуг може включати впровадження низки банківських продуктів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів.

Створення та запуск альтернативних парабанківських посередницьких структур (трастові компанії, пенсійні та фінансові фонди, фінансові підрозділи

великих фінансових груп, кредитні кооперативи тощо) з високими європейськими рейтингами та відповідним забезпеченням дозволить отримати доступ до дешевих фінансових ресурсів з європейських країн і розмістити їх в українських комерційних банках. Основною перешкодою є високий рівень ризику операцій з українськими банками. Зменшити ці ризики можна за допомогою традиційних методів мінімізації кредитних ризиків, таких як диверсифікація активів, страхове або заставне забезпечення, придбання привілейованих акцій чи облігацій, а також за допомогою інноваційних банківських продуктів, характерних для банківської системи України, таких як інтегровані банківські послуги. Використання цих інструментів може значно підвищити економічну ефективність, практично повністю уникаючи кредитних та інших економічних ризиків [52].

У сучасних умовах роботи комерційних банків України необхідно використовувати відповідні інструменти, щоб зміцнити існуючі переваги та отримати нові. У динамічному конкурентному середовищі досягнення основної мети кожного учасника економічних відносин, а також підвищення фінансової ефективності та вартості бізнесу на ринку, неможливо без впровадження заходів щодо покращення маркетингової діяльності. Для комерційних банків це насамперед означає здатність банку ефективно вести господарську діяльність і досягати бажаного рівня прибутковості, забезпечуючи реалізацію своїх продуктів шляхом формування привабливості банку як для існуючих, так і для потенційних клієнтів, щоб залучити їх [28].

Підприємства, включаючи комерційні банки, можуть використовувати всі частини свого маркетингового комплексу, щоб посилити конкурентну політику на ринку.

У дод.Г наведено компоненти, які формують маркетинговий комплекс банківської установи, щоб підвищити її конкурентну перевагу на ринку.

У рамках стратегії маркетингу та продуктової політики комерційних банків велике значення має формування асортименту товарів, налагодження оптимального співвідношення між різними пропонованими продуктами,

вилучення з ринку продуктів, які втратили актуальність, та впровадження нових продуктів, забезпечення високого стандарту якості продуктів і обслуговування клієнтів. У майбутньому, для повного задоволення різноманітних потреб клієнтів, банки мають розглядати можливість надання не лише фінансових, але й нефінансових продуктів. Наприклад, Commonwealth Bank of Australia випустила мобільний додаток, який може створити індивідуальний фінансовий план, адаптований до потреб клієнта, таких як подорожі, придбання житла, заміна автомобіля, фінансування освіти та інші важливі потреби [61]. Крім того, у майбутньому буде важливим співпрацювати між банками та відомими небанківськими установами для розробки спільних продуктів, що підвищить імідж банку.

Комерційні банки активно впроваджують нові продукти на ринку та впроваджують інновації в інших аспектах своєї маркетингової стратегії, зокрема в системі збуту продуктів, щоб посилити свою конкурентоспроможність. Раніше основним способом продажу банківських продуктів була мережа власних відділень, але сьогодні клієнти можуть отримувати доступ до банківських продуктів без відвідування фізичного відділення завдяки новим технологіям. Українські комерційні банки успішно використовують Інтернет-банкінг, мобільний банкінг і фінансові супермаркети [28].

У період воєнного стану комерційні банки України повинні бути готові адаптуватися до змінених потреб своїх клієнтів, надаючи їм зручні фінансові сервіси, нові інструменти та технології [13]. Враховуючи тенденцію до зростання попиту на продукти, доступні дистанційно, без погіршення рівня сервісу та зменшення лояльності клієнтів, банки, які зможуть забезпечити високу якість своїх продуктів, отримають найкращі конкурентні позиції. Забезпечення високоякісних банківських продуктів є особливо важливим у світлі посиленої конкуренції на ринку банківських продуктів з боку небанківських фінансових установ, а також активного розвитку фінтех-

індустрії, яка впроваджує фінансові інновації за допомогою сучасних технологій.

На сучасному етапі розвитку вітчизняного ринку фінансових технологій спостерігається становлення, яке характеризується обмеженим фінансуванням. Однак всі вітчизняні банківські установи вже стикаються з реальністю посилення переваг необанкінгу. Це вимагає від них ухвалення інноваційних рішень, заснованих на використанні сучасних технологій. Необанкінгові установи відрізняються можливістю надавати банківські та платіжні послуги без присутності фізичних відділень, створюючи умови, які, порівняно з традиційними комерційними банками, гарантують високу якість обслуговування клієнтів.

Необанки відрізняються швидкістю та простотою для клієнтів, такими як відкриття рахунку в Інтернеті, можливість відстежувати, куди рухаються гроші, використання дебетової картки для міжнародних платежів і переказів, а також доступ до вигідних кредитних і депозитних послуг. Наразі в Україні розвиваються необанки, які мають ліцензію українських банків. Банки O.Bank і А-Банк, TodoBank і Izibank, Sportbank і Monobank належать до них. На FinAwards 2021 останній навіть отримав нагороду «Необанк року». Багато банків також мають свої онлайн-платформи, такі як Ощад 24/7, Приват24, iPUMB та UniCredit Online [32].

Крім того, комерційним банкам важливо інформувати різні частини свого маркетингового середовища про свою діяльність, продукти, переваги та соціальні ініціативи, щоб створити та зберегти свій імідж на ринку. Банківські установи досягають цих цілей через маркетингові комунікації.

Маркетингові кампанії комерційних банків, орієнтованих на омніканальний підхід, включають інтеграцію каналів зв'язку як онлайн, так і офлайн. Ці комунікації мають спрямовуватися на потреби клієнтів і включати залучення мобільних додатків та інших гаджетів [34, с. 10].

З одного боку, омніканальність передбачає консистентність та єдність підходу банку до обслуговування клієнтів та надання їм інформації, незалежно

від того, через який канал вони отримують продукти. З іншого боку, це також означає, що банк повинен забезпечити доступність інформації про свої банківські продукти через різні канали розподілу, щоб клієнти мали можливість користуватися ними. В цілому, омніканальний підхід дозволяє банкам підвищити якість обслуговування клієнтів та ефективність маркетингових комунікацій. Серед головних переваг використання омніканальності в сфері збуту та просування продуктів банків можна виділити: підвищення ефективності операторів кол-центру банківських установ; персоналізацію маркетингових комунікацій зі старими клієнтами; збільшення обсягів реалізації продуктів за рахунок аналізу аналітики клієнтів; підвищення рівня лояльності клієнтів; збільшення швидкості обслуговування та зменшення витрат на установаження та підтримку зв'язків з клієнтами [28].

Для підвищення конкурентної політики пропонуємо провести покращення результативності системи маркетингових комунікацій та збуту банкам рекомендується використовувати наступні засоби:

- horrrable пости включають продаж банківських продуктів через публікації в соціальних мережах або рекламу банків, яка забезпечує прямий доступ до онлайн-покупок;
- інтерактивну електронну розсилку, що використовує електронні листи, які мають вигляд та функціонал веб-сторінки, включаючи інтерактивні кнопки з супровідними зображеннями;
- аналіз настроїв клієнтів банківських установ, що включає вивчення їх реакції на конкретні продукти у соціальних мережах або в Інтернеті взагалі. Отриману інформацію банк може використати для налаштування своєї стратегії продуктів та маркетингу з урахуванням виявлених тенденцій, а також для коригування активності в соціальних мережах і контенту;
- використання інших соціальних мереж, таких як Snapchat, Pinterest, Medium і Reddit;

- виконання програмної реклами, яка включає розміщення реклами, закупівлю медіа та відстеження таргетингу за допомогою Adobe Marketing Cloud або SmartyAds;
- оптимізацію для конкретних фрагментів, оскільки в сучасному світі більшість пошукових запитів містять фрагменти, які займають багато місця на першій сторінці та отримують значно більше кліків порівняно з іншими результатами пошуку. Тому банк повинен використовувати структурований контент при створенні цифрового контенту для маркетингу;
- блоги, де блогери спілкуються безпосередньо з читачами, створюючи особисті стосунки та встановлюючи нові стосунки;
- використання особистої переписки для прямого обміну повідомленнями, щоб покращити обслуговування клієнтів і допомогти їм купувати товари [28].

При виборі банківських продуктів і банку клієнти звертають увагу на його репутацію, яку можна підвищити шляхом впровадження заходів соціальної відповідальності, а також на їхнє бажання зрозуміти потреби та проблеми своїх клієнтів. На початку війни всі банки в Україні надали позичальникам «кредитні канікули», а деякі навіть знизили процентні ставки за споживчими кредитами. Банківські установи повинні нести соціальну відповідальність так само, як і сім'ї клієнтів, які втратили своїх членів внаслідок війни, захищаючи та підтримуючи Україну [28].

Подання конкурентних позик комерційному банку означає не лише виведення нових товарів на ринок, але й покращення інших частин його маркетингової стратегії, таких як система збуту та просування продуктів. Наразі всі національні банківські установи стикаються з більшою ймовірністю отримання переваг необанкінгу, який вимагає від них прийняття інноваційних рішень за допомогою новітніх технологій. Використання інструментів, таких як Shoppable пости та інтерактивна електронна пошта, для об'єднання каналів

зв'язку як офлайн, так і онлайн, є важливим компонентом омніканальної маркетингової стратегії комерційних банків.

## ВИСНОВКИ

Сутність конкуренції у банківській системі полягає у змаганні між комерційними банками за здобуття клієнтів, підвищення рівня прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності через надання вигідних умов та якісних банківських послуг. Особливості цієї конкуренції включають специфічність банківського товару, мобільність фінансового капіталу, важливу роль іміджу та стабільності банку, а також значний вплив державного регулювання. Конкуренція у банківській сфері також характеризується великою кількістю суб'єктів, що змагаються, та обмеженістю видів банківських послуг. Динаміка цього процесу визначається численними факторами, такими як однотипність банківських продуктів, конкуренція за доступні та економічні ресурси, а також обмеженість конкуренції.

1. Конкурентне середовище на ринку роздрібних банківських послуг в Україні є динамічним та вимагає від банків стратегічного підходу для успішного конкурування. Зростання числа банківських установ, насичення ринку дебетовими картками та акцент на розвиток безготівкових розрахунків визначають основні тенденції. Недостатня мережева інфраструктура та активна участь торговельних підприємств обмежують швидкість переходу до безготівкових розрахунків. Ефективне управління, висока якість послуг, інноваційні технології та гнучка депозитна політика стають ключовими стратегіями для банків у цьому середовищі. Розвиток роздрібно-банківського сектору визначається як мікроекономічними, так і макроекономічними факторами, включаючи рівень доходів населення, стан економіки та технологічний прогрес.

2. Ринок банківських послуг має свою специфіку, основним регулятором даного ринку є НБУ. Банківське законодавство розроблено з метою захисту фінансово-кредитних установ і законних інтересів вкладників та інших клієнтів банків. Одночасно воно передбачає механізми гнучкого реагування на зміну ситуації в країні. Швидка адаптація до умов воєнного стану

та динаміка подій у зонах бойових дій та на окупованих територіях сприяють виконанню цього складного завдання.

3. В 2022-2023 роках відбулось широке поширення таких технологічних інновацій у сфері роздрібного банкінгу України: QR-коди в банківській справі; переказ коштів за номером телефону; використання фотокасових апаратів. Також було запроваджено іноземні ініціативи в Україні: депозитна програма SmartyPig від WestBank (Великобританія), що базується на концепції соціальної мережі та дозволяє користувачам встановлювати цілі для депозиту та запрошувати друзів; «Пункт змін» від Резервного банку Америки, який округлює суму покупки та залишає різницю на окремому заощаджувальному рахунку клієнта; кредитна картка «Co-brand» від CIBC Bank (Канада) у співпраці з мережею ресторанів Tim Hortons; сервіс P2P для переказу грошей через мобільний телефон, представлений такими компаніями, як Oboray, Hal-Cash/Bankinter, POPmoney/PNCBank. Цей сервіс дозволяє переказувати гроші без необхідності знати ім'я, банк та номер рахунку одержувача.

4. Отже, на ринку роздрібних банківських послуг в Україні конкурує 71 банк. В Україні активно розвиваються фінансові компанії, які не є банками, але діють на ринку за ліцензіями українських банків. Такі компанії включають O. Bank, А-Банк TodoBank, Izibank, sportbank, Monobank. Найдинамічнішим серед них є Monobank, який практично повторив успішний шлях роздрібного бізнесу Приватбанку. Серед найбільш технологічних банків України можна назвати АТ «Райффайзен Банк», АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ «ОТР Банк», АТ «УКРСИББАНК» та АТ «Мегабанк». Лідером ринку роздрібних банківських послуг є ПАТ «Приватбанк». Останніми досягненнями цього банку, які отримали визнання по всьому світу, є платіжний міні-термінал, оцифровані платіжні картки, онлайн-інкасація, використання QR-коду для онлайн-банкінгу та десятки мобільних додатків.

5. Аналіз досвіду зарубіжних країн щодо підвищення конкурентоспроможності комерційних банків показує, що для досягнення цієї

мети використовується комплексний підхід, який поєднує в собі багато заходів - правовий захист вкладників та інших учасників операцій, передбачаючи, перш за все, забезпечення анонімності руху грошових коштів клієнтів, сприятливий податковий клімат, просування банківських продуктів у всіх галузях бізнесу, зниження частки прострочених кредитів, продумана державна політика, спрямована на широке залучення іноземних інвестицій, своєчасне проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення інтересів споживачів, підвищення інноваційності банківських послуг, лібералізація банківського сектора та інше.

6. Посилення конкурентних позик комерційному банку означає не лише виведення нових товарів на ринок, але й покращення інших частин його маркетингової стратегії, таких як система збуту та просування продуктів. Наразі всі національні банківські установи стикаються з більшою ймовірністю отримання переваг необанкінгу, який вимагає від них прийняття інноваційних рішень за допомогою новітніх технологій. Використання інструментів, таких як Shoppable пости та інтерактивна електронна пошта, для об'єднання каналів зв'язку як офлайн, так і онлайн, є важливим компонентом омніканальної маркетингової стратегії комерційних банків.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 84–95.
2. Біленко М.С. Новели законодавства в банківській сфері в умовах воєнного стану. *Нове українське право*. 2022. № 2. С. 9-14.
3. Богдан Б.В. Шуліка Є.Є., Банківська діяльність та банківські послуги: питання термінологічного співвідношення та взаємозв'язку. *Наукові записки. Серія: право*. 2023. №14. С. 272-277.
4. Боднар О. А., Паламарчук В. С. Гаврилов А. О., Аналіз стану ринку банківських послуг України в умовах пандемії. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №23. С. 13-19.
5. Боднарчук О.І. Структура та функції банківської системи України. грудня Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки : збірник тез Податкового конгресу, Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. С. 545–548.
6. Вінценті Е., Кушнір Н. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. *Науковий вісник УжНУ*. 2022. № 43. С. 32–36.
7. Вовчак О.Д., Гонгало Н.М. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 46-51.
8. Волкова В., Волкова Н. Конкурентоздатний потенціал банків: сутність та оцінка. *European journal of economics and management*. 2020. №6.С. 122-129.
9. Вядрова І. М., Морозов М. В., Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнесінформ*. 2020. №11. С.324-330.

10. Ганзюк С.М., Шаровський М.Ю., Традиційні та інноваційні послуги на ринку банківських продуктів України. *Гроші, фінанси і кредит. Інфраструктура ринку*. 2020. С.297-301.
11. Гасій О.В., Соколова А.М, Прохар Н.В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/87.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/87.pdf) (дата звернення 10.05.2024).
12. Гатаулліна Е.І., Клименко М.А. Особливості сучасної структури банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1204> (дата звернення 10.05.2024).
13. Гаврилко Т. О., Скрипник К. О. Якість банківських продуктів: чинники впливу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №36. С. 51–57.
14. Гура О.Л., Крижановський О.О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. Випуск 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.52> (дата звернення: 10.05.2024).
15. Дзера О.В., Біленко М.С. Категорія «банківська послуга»: визначення і особливості. *Нове українське право*. 2022. №1. С. 29-34.
16. Дмитрик О.О., Токарева К.О., Котенко А.М. Цифрові технології та їх вплив на платіжні системи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 818–722.
17. Єлісеєва О.К., Бабак К. Аналіз світового ринку банківських послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 276-279.
18. Жиравецький Т.А. Особливості валютно-курсowego регулювання в Україні: кв. роб. Київ. 2020. 93 с.
19. Закон України «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 09.05.2024).

20. Закон України «Про платіжні послуги». URL: <https://bank.gov.ua> (Дата звернення 05.05.2024).

21. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV: станом на 31 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

22. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 09.05.2024).

23. Закон України від 15 березня 2022 року № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 19.05.2024).

24. Іванов С., Ганзюк С. Тенденції розвитку вітчизняного ринку банківських послуг. *Економічний вісник*. 2020. № 1 (1). С. 67–75.

25. Качула С. В., Жучик М. А. Теоретико-практичний аспект дослідження прибутковості комерційного банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee>. (дата звернення: 05.05.2024).

26. Качула С.В., Коткова А.В. Підвищення ефективності функціонування комерційного банку на фінансовому ринку шляхом мінімізації банківських ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2907> (Дата звернення 05.05.2024).

27. Качула С.В., Коткова А.В. Підвищення ефективності функціонування комерційного банку на фінансовому ринку шляхом мінімізації банківських ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2907> (дата звернення: 15.05.2024).

28. Косар Н.С., Кузьо Н.С., Мамчин М.М. Активізація маркетингової діяльності комерційних банків України у формуванні їх конкурентних переваг на ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2201>(дата

звернення:20.05.2024).

29. Копилова О., Пічугіна Ю., Гончар К. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № (50). URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410/2330> (Дата звернення 05.05.2024).

30. Король М. М., Куліковська І. В., Співак В. О. Сучасний стан показників української банківської системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. №47. С. 41-47.

31. Котенко А.М. Правове регулювання платіжних систем. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 10. С. 704-709.

32. Маркевич К. Необанки vs традиційні банки: як необанки змінюють фінансову системи. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/neobanky-vs-tradytsiini-banky-iaak-neobanky-zminiui> finansovu-systemy (дата звернення: 20.05.2024).

33. Панченко Н., Балацька В., Татяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 160-163.

34. Панченко О. В. Удосконалення маркетингових комунікацій у забезпеченні ефективності діяльності банків в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 7–13.

35. Постанова від 24 лютого 2022 року № 19 «Про особливості припинення діяльності банків в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0019500-22#Text> (дата звернення: 9.05.2024).

36. Постанова Правління Національного банку України від 06 березня 2022 року № 39 «Про врегулювання діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг, небанківських фінансових груп, учасників платіжного ринку, колекторських компаній та юридичних осіб, які отримали ліцензію на

надання банкам послуг з інкасації». URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_06032022\\_39](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_06032022_39) (дата звернення: 9.05.2024).

37. Постанова Правління Національного банку України від 08 березня 2022 року № 42 «Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні». URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_06032022\\_39](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_06032022_39) (дата звернення: 9.05.2024).

38. Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 р. № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22/conv#n2> (дата звернення: 9.05.2024).

39. Постанова Правління Національного банку України від 26 лютого 2022 року № 24 «Про врегулювання діяльності фінансових установ». URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_26022022\\_24](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_26022022_24) (дата звернення: 9.05.2024).

40. Постанова правління НБУ «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України та визнання такими, що втратили чинність, деяких нормативно-правових актів Національного банку України» від 25.12.2023 № 186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0186500-23#Text> (дата звернення 10.05.2024).

41. Правове регулювання фінансових послуг: національний, європейський, глобалізаційний виміри : матер. Науково-практичного круглого столу (Суми, 27 січня 2023 р.). Суми : Сумський державний університет, 2023. 150 с.

42. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №39. С.135-140.

43. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24 лютого 2022 року № 2102-ІХ.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 9.05.2024).

44. Пшик Б., Грудзевич У. Удосконалення регулювання fintech на ринку банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № (54). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2794/2714> (дата звернення: 10.05.2024).

45. Реверчук С. К., Творидло О. І. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № (179). С. 12-18.

46. Римар О. Практика та проблематика регулювання ринку факторингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*,. 2023. № (54). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2813/2733> (дата звернення: 10.05.2024).

47. Рішення Правління Національного банку України «Про відкликання банківської ліцензії та ліквідацію Публічного акціонерного товариства «Акціонерний комерційний промисловоінвестиційний банк»». URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision\\_25022022\\_90\\_rsh\\_bt](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_25022022_90_rsh_bt). (дата звернення: 9.05.2024).

48. Рішення Правління Національного банку України «Про відкликання банківської ліцензії та ліквідацію Акціонерного товариства «Міжнародний Резервний Банк». URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision\\_25022022\\_91\\_rsh\\_bt](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_25022022_91_rsh_bt) (дата звернення: 9.05.2024).

49. Руда О. Л. Дистанційне обслуговування в банківській системі. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 353-358.

50. Руда О.Л. Сучасний стан банківської системи України та її конкурентоспроможність. *Ефективна економіка*. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/63.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/63.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

51. Філіппов В.Ю., Корсікова О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банківських установ. *Economics: time realities*. 2023. №2. С. 60-68.
52. Халевський О. І. Цифрова трансформація в міжнародній банківській сфері. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. Т. 1. № 11. С. 226–230.
53. Хіміч А.В., Штулер І.Ю. Сучасні тенденції та інновації на ринку банківських послуг та проблеми впровадження банківських інновацій в Україні. *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2020. №10(232). С. 51-61.
54. Холявко Н. І., Козлянченко О. М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектора. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 217-224.
55. Arner D. W., Auer, R., & Frost, J. Stablecoins: risks, potential and regulation. Hong Kong. 2020. 32 p.
56. Franklin Allen. Competition Among Banks: Introduction and Conference Overview. *European Finance Review*, 2001. 5: P. 1–11.
57. Haykal H. The Impacts of Applying National Payment Gateway in the Indonesian Payment System As the Economic Democracy Implementation. Surakarta: *Yustisia Jurnal Hukum*, 8(3). 2020. 458 p.
58. Ricks M., Crawford J., Menand L. Digital Dollars. San Francisco: Vanderbilt Law Research Paper. 2020. № 18–33. 46 p.
59. Rueckert C. Cryptocurrencies and fundamental rights. Erlangen: *Journal of Cybersecurity*. 2019. 12 p. URL: <https://watermark.silverchair.com/tyz004.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
60. Stankey R.F. Internet Payment Systems: Legal Issues Facing Businesses, Consumers and Payment Service Providers. *CommLaw Conspectus*. № 11. 1998. 25 p.
61. Cameron N. CommBank's in-app personalised shopping launch heralds new age of super apps. URL: <https://www.cmo.com.au/article/693157/commbank-in-app-personalised-shopping-lauheralds-new-age-super-apps> (дата звернення: 22.05.2024).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

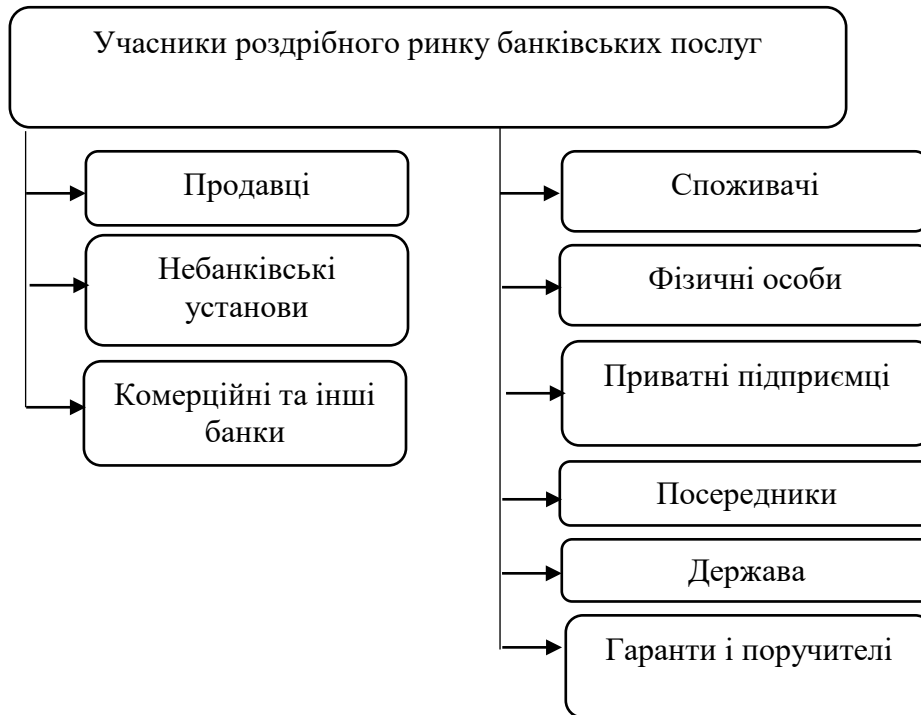


Рис. 1-А. Учасники роздрібного ринку банківських послуг---

*Джерело: сформовано автором [10; 15; 46]*

Додаток Б  
Таблиця 1-Б

Перелік електронних послуг, що пропонуються вітчизняними та іноземними банками

Банк	Назва системи	Деякі особливості
ПРИВАТБАНК Україна	Приват24 (мобільний додаток, веб-версія)	Оформлення депозиту; Оформлення страхового полісу; Погашення кредиту; Купівля білетів; Обмін валюти; Оплата комунальних послуг, зв'язку; Переказ коштів; Онлайн-консультація.
УНІВЕРСАЛ БАНК Україна	Мобобank (мобільний додаток, веб-версія)	Виписки за картками та рахунками; Оформлення депозиту; Оформлення страхового полісу; Погашення кредиту; Купівля білетів; Обмін валюти; Оплата комунальних послуг, зв'язку; Переказ коштів; Онлайн-консультація; Замовлення додаткових платіжних карток; Закриття рахунку; Надання виписки за картою; Довідка про поточний стан; Довідка про стан заборгованості за картою; Переказ з картки на картку або поточний рахунок; Закриття та блокування картки; Оплата комунальних, бюджетних платежів, податків та штрафів за порушення ПДР; Технологія Raupass; Кешбек.
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Raiffeisen Online (мобільний додаток, веб-версія)	Контроль та управління рахунками; Блокування картки та розблокування картки; Здійснення переказів та платежів, включаючи комунальні, інтернет-платежі; Оплата мобільного зв'язку; Інформація щодо розташування відділень та банкоматів; Погашення кредитів; Поповнення депозитів; Управління картковими лімітами.

## Додаток В

## Таблиця 1-В

Продуктові інновації у сфері банківського бізнесу, які пов'язані з використанням нових технологій

Продуктова інновація	Сутність інновації
Інтернет- банкінг	Система, яка дозволяє здійснювати операції за рахунками через Інтернет з комп'ютера або мобільного пристрою.
«зона 24»	Дає можливість споживачам користуватися безперервним доступом до найважливіших банківських послуг.
POS-термінали в торговельних мережах	Встановлення терміналів самообслуговування в торговельних мережах.
Електронний залишок (послуга «без монет»)	Зарахування залишку менше однієї гривні на мобільний телефон або електронний ваучер.
Віртуальна картка	Спеціалізована платіжна картка для платежів в Інтернеті та звичайних платіжних терміналах за допомогою NFC або QR-коду, без фізичного пластику.
P2P (Peer-to-Peer) кредитування	Спосіб позичати гроші одній стороні від іншої без фінансового посередника, успішно впроваджений ПАТ КБ «ПриватБанк».
Цифровий безконтактний гаманець	Представлений у 2017 році компанією Mastercard і ПАТ КБ «ПриватБанк», дозволяє клієнтам швидко та безпечно розраховуватися за допомогою смартфона на POS-терміналах з підтримкою безконтактної оплати Mastercard.
Віртуальний банк	Система, що дозволяє користуватися банківськими послугами через мобільний додаток зі смартфона або комп'ютера через Інтернет.

Додаток Г

Таблиця 1-Г

Компоненти ефективності елементів маркетингового комплексу банківської установи з точки зору зміцнення її конкурентної політики на ринку роздрібних банківських послуг

Елемент комплексу маркетингу	Складові ефективності
Продукт	Відомість бренду, показники якості продукту, якість сервісу, ширина та глибина продуктового асортименту.
Ціна	Рівень тарифів на продукти, процентні ставки, маркетингова гнучкість.
Збут	Ширина збутової мережі, використання сучасних інструментів прямого маркетингу, кваліфікація співробітників, які контактують з клієнтами, професійні якості, тривалість роботи відділень банку, їх оформлення та оснащення.
Маркетингові комунікації	Методи стимулювання збуту, програми лояльності, рівень рекламної діяльності, використання інструментів публісیتی та спонсорство в різних сферах, зокрема у військових і соціальних сферах, персональний продаж та інші інструменти прямого маркетингу.

*Джерело: [9]*