МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Вдосконалення конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» на ринку фінансових послуг

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving the competitive strategy of ISC FUIB in the financial services market

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, групи 8.0734-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.Р. Гарібова
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гарібовій Аміні Романівні

1. Тема роботи Вдосконалення конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» на ринку фінансових послуг
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми конкурентоспроможності банківських установ.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні засади формування конкуреної стратегії банку в сучасних умовах 1.1. Трансформація конкурентних стратегій банківської установи в сучасних реаліях 1.2. Етапи процесу формування конкурентної стратегії 1.3. Проблеми функціонування вітчизняних банків в умовах війни. Розділ 2. Оцінка конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» 2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ПУМБ». 2.2. Діагностика конкурентного середовища ринку банківських послуг України 2.3. Аналіз процесу формування конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення

конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» на ринку фінансових послуг 3.1. Розробка комплексу заходів АТ «ПУМБ» щодо підвищення конкурентоспроможності 3.2. Формування конкурентної стартегії АТ «ПУМЬ»3.3. Оцінка ефективності впровадження стратегічних рекомендацій АТ «ПУМБ» щодо забезпечення його конкурентоспроможності

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.10.2025 р.	01.10.2025 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ А.Р. Гарібова
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 75 сторінок, 3 рисунків, 24 таблиць. Перелік посилань нараховує 53 найменування.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є система управління конкурентоспроможністю банку АТ «ПУМБ» в умовах сучасних викликів глобалізації та повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії та методи оцінки конкурентоспроможності банківської установи.

Метою роботи є виявлення проблем в забезпеченні конкурентоспроможності банку в умовах війни та розробка рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стартегії АТ «ПУМБ».

Для вирішення завдань дослідження застосовано такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення; групування, систематизація та системний підхід; статистичний аналіз; аналіз і синтез; індукція та дедукція.

В результаті проведеного дослідження сформовано конкурентну стратегію та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності банку. На основі аналізу теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю та оцінки конкурентоспроможності банку отримано пропозиції щодо впровадження ряду заходів для утримання наявних конкурентних переваг АТ «ПУМБ». Це дозволяє оптимізувати управлінські практики, забезпечити підвищення конкурентоспроможності банку та сприяти реалізації його конкурентної стратегії.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, БАНК, БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ

ABSTRACT

Master's qualification work: 75 pages, 3 figures, 24 tables. The list of references includes 53 items.

The object of the qualification work is the competitiveness management system of JSC "FUIB" bank in the conditions of modern challenges of globalization and full-scale Russian invasion of Ukraine.

The subject of the study is the process of forming a competitive strategy and methods for assessing the competitiveness of a banking institution.

The purpose of the work is to identify problems in ensuring the competitiveness of the bank in wartime and develop recommendations for improving the competitive strategy of JSC "FUIB".

To solve the research tasks, the following general scientific methods were used: theoretical generalization; grouping, systematization and systemic approach; statistical analysis; analysis and synthesis; induction and deduction.

As a result of the study, a competitive strategy was formed and practical recommendations were proposed for increasing the competitiveness of the bank. Based on the analysis of theoretical approaches to competitiveness management and assessment of the bank's competitiveness, proposals were received for the implementation of a number of measures to maintain the existing competitive advantages of JSC "FUIB". This allows optimizing management practices, ensuring an increase in the bank's competitiveness and facilitating the implementation of its competitive strategy.

COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ENVIRONMENT, COMPETITIVE STRATEGY, BANK, BANKING SERVICES

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

AI – штучний ынтелект

ВВП – валовий внутрішній продукт

Big Data - великі масиви даних

ML- машинне навчання

NPL – проблемні кредити

NPS – індекс споживчої лояльності

МСБ – малий та середній бізнес

R&D –дослідження та розробки

ROA - рентабельність активів

ROE - рентабельність власного капіталу

RPA-роботизована автоматизація процесів

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ……. 11
1.1. Трансформація конкурентних стратегій банківської установи в сучасних реаліях …… 11
1.2. Етапи процесу формування конкурентної стратегії …… 17
1.3. Проблеми функціонування вітчизняних банків в умовах війни…….. 22
РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ПУМБ» ……...…… 27
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ПУМБ» …… 27
2.2. Діагностика конкурентного середовища ринку банківських послуг України ……. 33
2.3. Аналіз процесу формування конкурентної стратегії АТ «ПУМБ» …… 42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ПУМБ» НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ …… 51
3.1. Розробка комплексу заходів АТ «ПУМБ» щодо підвищення конкурентоспроможності ……. 51
3.2. Формування конкурентної стартегії АТ «ПУМЬ» ……. 59
3.3. Оцінка ефективності впровадження стратегічних рекомендацій АТ «ПУМБ» щодо забезпечення його конкурентоспроможності …… 63
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……. 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 71

ВСТУП

Військова агресія радикально змінила сферу фінансових послуг в Україні. Конкуренція перейшла з площини боротьби за обсяги депозитів у площину боротьби за надійність, швидкість дистанційного обслуговування та гнучкість. Для вітчизняних банків виживання та подальший розвиток залежать від здатності швидко адаптувати бізнес-модель до умов енергодефіциту, міграційних процесів та підвищених кредитних ризиків.

Традиційні парадигми банківського менеджменту, що базувалися на стабільних прогнозах зростання ВВП та лінійному розвитку роздрібних мереж, втратили актуальність. Сучасне конкурентне середовище характеризується переходом від боротьби за кількісне розширення активів до змагання за технологічну стійкість, швидкість дистанційної взаємодії та етичний капітал.

До 2022 року фізична мережа відділень розглядалася як вагома конкурентна перевага та інструмент залучення пасивів. Війна внесла корективи: руйнування інфраструктури, перебої з енергопостачанням та масова міграція населення перетворили розгалужену мережу на джерело операційних ризиків та фінансових обтяжень. Інтенсивність конкуренції в банківському секторі України протягом 2023-2025 років формується під впливом безпрецедентних факторів, пов'язаних з повномасштабним військовим конфліктом, а також внутрішніми структурними змінами та макроекономічною політикою. Цей період характеризується переходом від фази шоку та адаптації (2022 рік) до фази відновлення та поступової стабілізації, що впливає на стратегії банків та рівень конкурентного тиску [11].

Інтенсивність конкуренції в банківській сфері України протягом 2023-2025 років демонструє тенденцію до поступового посилення після фази адаптації у 2022 році. У 2023 році конкуренція була переважно зосереджена на збереженні стабільності та відновленні прибутковості, тоді як у 2024 році, на тлі макроекономічної стабілізації та значних міжнародних вливань, банки активно конкурують за залучення ресурсів, підвищення операційної ефективності та

якість цифрових послуг. Прогнози на 2025 рік вказують на подальшу інтенсифікацію конкуренції, зумовлену очікуваним економічним зростанням та потенційним попитом на фінансування проєктів відбудови. Банки, які демонструють високу фінансову стійкість, операційну ефективність та активно розвивають цифрові канали, мають найкращі позиції для отримання довгострокових конкурентних переваг.

Конкуренція перемістилася в цифрову площину. Банки, які раніше інвестували в хмарні технології та мобільні застосунки, отримали перевагу, оскільки змогли забезпечити безперервність послуг для клієнтів, що перебувають за кордоном або в зонах ризику [23].

Здатність банку функціонувати в умовах відсутності фізичного доступу до відділень стала ключовим фактором утримання клієнтської бази.

В умовах війни конкурентне середовище зазнало деформації через непередбачуваність якості активів. Кредитний ризик перестав бути суто статистичною величиною.

Конкурентна перевага сьогодні належить фінансовим установам, здатним інтегрувати в системи скорингу дані про локацію бізнесу позичальника щодо лінії фронту, енергозалежність виробництва та гнучкість логістичних шляхів.

Банки змагаються в ефективності управління непрацюючими активами. Ті, хто швидше провів списання або реструктуризацію безнадійних боргів, вивільнили капітал для участі в нових, високотехнологічних державних програмах кредитування (наприклад, «5-7-9%»), що є критичним для завоювання частки ринку в період відбудови.

Дії Національного банку України щодо фіксації курсу (на перших етапах) та підтримання високих вимог до капіталу створили жорсткий фільтр для учасників ринку.

Конкурентне середовище очистилося від установ з неефективними бізнес-моделями. Коефіцієнт покриття ліквідністю та адекватність капіталу стали не просто регуляторними метриками, а маркетинговими сигналами надійності для великих корпоративних клієнтів [37].

Величезний профіцит ліквідності в системі змінив вектор конкуренції: банки борються не за приплив коштів за будь-яку ціну, а за ефективні інструменти розміщення цієї ліквідності та якісних позичальників.

Конкурентне середовище тепер включає оцінку внеску банку в обороноздатність країни. Підтримка ЗСУ, волонтерські ініціативи та лояльність до мобілізованих працівників/клієнтів формують "емоційну клейкість" бренду.

Банки, що пропонують спеціалізовані фінансові рішення для ветеранів чи постраждалих від війни, створюють нові ніші та диференціюють себе на ринку, де базові продукти стали однотипними [21].

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації банку до безпрецедентних викликів воєнної економіки, прискореної цифрової трансформації та динамічних змін у споживчій поведінці. Це забезпечить безперервність діяльності на тлі енергетичного дефіциту та безпекових ризиків. Банки щоденно змушені швидко приймати рішення для підтримки людей і систем. Дослідження стратегій відновлення після збиткового 2022 року та аналіз факторів, що дозволили вийти на прибуток у 2023-2024 роках, є критично важливими для формування моделі майбутнього розвитку.

Трансформація конкурентного середовища призвела до появи гібридної моделі банку: фінансово консервативного, але технологічно радикального. Конкурентна стратегія вітчизняного банку більше не може бути статичною. Вона є динамічним процесом постійного сканування зовнішніх загроз та швидкої переконфігурації внутрішніх ресурсів для збереження СКВ у світі високої невизначеності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.2. Трансформація конкурентних стратегій банківської установи в сучасних реаліях

Конкурентоспроможність банківських установ у XXI столітті визначається не лише масштабом активів, але й здатністю до технологічної адаптації, гнучкістю бізнес-моделей та глибиною клієнтоорієнтованості. В умовах прискореної діджиталізації, посилення регуляторного тиску та експансії небанківських фінансових провайдерів, традиційні конкурентні стратегії зазнають кардинальної трансформації. Сучасний банківський менеджмент вимагає комплексного підходу до формування стратегічної переваги, що інтегрує цінові, продуктові, технологічні та екосистемні фактори.

Еволюція конкурентних стратегій банків є прямим наслідком зміни самого ринкового середовища, яке характеризується зниженням традиційних бар'єрів входу.

Історично банки користувалися перевагою, заснованою на високих бар'єрах: необхідності значного стартового капіталу, довірі клієнтів та складному регуляторному полі. Сьогодні на ринку банківкиї послгу зявилися нові гравці.

FinTech-стартапи, які використовують технології (Blockchain, AI/ML) для надання конкретних, високоспеціалізованих послуг (кредитування, перекази, управління активами) з низькими операційними витратами, "вихоплюючи" найбільш прибуткові сегменти традиційного банківського ланцюга вартості[43].

BigTech-компанії (Google, Amazon, Apple, Meta), які завдяки величезній клієнтській базі, доступу до унікальних даних та потужній IT-інфраструктурі, вони легко інтегрують фінансові послуги у свої екосистеми (наприклад, платіжні системи, BNPL-сервіси), перетворюючи фінанси на додатковий сервіс.

В таблиці 1.1 наведено ключові відмінності в операційній моделі та конкурентних перевагах між традиційними фінансовими установами та новими технологічними гравцями.

Таблиця 1.1 − Порівняння традиційних банків та FinTech-гравців [29]

Критерій порівняння	Традиційний банк	FinTech / Необанк
Регуляторне середовище	Високе регуляторне навантаження	Спрощене
Операційні витрати	Високі (залежність від фізичної інфраструктури)	Низькі (повна діджиталізація)
Клієнтський досвід	Фрагментований (онлайн + офлайн)	Безшовний, мобільний
Швидкість впровадження	Низька (залежність від застарілих ІТ-систем)	Висока (Agile, мікросервісна архітектура)
Джерело переваги	Довіра, капітал, широка ліцензія	Технології, швидкість, персоналізація

Регуляторні ініціативи та впровадження Open Banking, змінили правила гри.

Open Banking вимагає від банків відкривати доступ до даних клієнтів за їхньої згоди через стандартизовані API. Це перетворює дані на новий стратегічний ресурс і посилює конкуренцію, дозволяючи третім сторонам пропонувати комплексні фінансові рішення, які раніше були монополією банку – це постачальники послуг з доступу до інформації про рахунки та постачальники послуг ініціювання транзакцій.

Регуляторний важелі, що проявля.ться в зростанні вимог до капіталу та кібербезпеки збільшують операційні витрати, що особливо відчутно для невеликих банків. Це стимулює консолідацію та пошук ефективних рішень.

Традиційна теорія конкурентних стратегій Майкла Портера залишається актуальною, але потребує сучасної інтерпретації в банківському секторі [52].

В таблиці 1.2 адаптовано класичні стратегії Майкла Портера до специфіки сучасного банківського бізнесу з урахуванням новітніх інструменти їх досягнення

Таблиця 1.2 − Інтерпретація стратегій Портера в банківському секторі [52]

Стратегія Портера	Мета стратегії	Заходи в банку	Ключовий вектор ризику
Лідерство за витратами	Мінімізація вартості операцій та обслуговування клієнта.	Роботизація, закриття фізичних відділень, перехід на хмарні сервіси	Втрата якості обслуговування через надмірну автоматизацію.
Диференціація	Створення унікального клієнтського досвіду та продуктової лінійки.	Гіперперсоналізація пропозицій (AI), преміум-сервіс 24/7, омніканальність.	Високі витрати на R&D та IT-інфраструктуру.
Фокусування	Обслуговування вузького сегменту ринку з унікальною пропозицією.	Private Banking , BaaS для FinTech, фінансування стартапів/МСБ.	Залежність від економічної стабільності обраної ніші.

Мета стратегії лідерства за витратами — це досягнення найнижчої вартості обслуговування клієнта у галузі, що стає можливим за рахунок цифрової трансформації шляхом переведення 80−90% операцій у цифрові канали дозволяє закривати фізичні відділення, мінімізувати штат та автоматизувати рутинні процеси за допомогою штучного інтелекту та роботизації..

Необанки Revolutta Monobank мають операційну вартість одного клієнта у 5−10 разів нижчу, ніж традиційні банки, що дозволяє їм пропонувати низькі комісії або безкоштовні послуги.

Диференціація у фінансовому секторі досягається не унікальністю базового продукту, а якостю, швидкістю та персоналізацією сервісу.

Створення безшовного, інтуїтивно зрозумілого досвіду у всіх точках контакту (омніканальність). Диференціація відбувається через швидкість - кредит за 5 хвилин та зручність - автоматичне управління рахунками.

Використання Big Data та AI для прогнозування фінансових потреб клієнта, коли банк пропонує не просто кредит, а цільове рішення в потрібний момент (наприклад, автоматичне підвищення кредитного ліміту перед покупкою авіаквитків).

Стратегія фокусування передюачає концентрацію на вузькій ніші, де банк може отримати значну перевагу, яку важко повторити [52].

Географічна фокусація передбачає обслуговування конкретного регіону з високою якістю знання місцевого ринку та ризиків.

Демографічне/соціальне фокусування - це обслуговування специфічних груп (фінансування малого та середнього бізнесу, фінансування стартапів).

Продуктовий фокус обумовлює спеціалізацію на одному високотехнологічному продукті (наприклад, іпотечні кредити, торгове фінансування).

У сучасному світі стратегії Портера доповнюються стратегіями, орієнтованими на мережеві ефекти та інновації. В таблиці 1.3 деталізовано дві ключові інноваційні стратегії, які вийшли на перший план завдяки цифровій економіці та Open Banking.

Таблиця 1.3 − Конкурентні стратегії, орієнтовані на екосистему

Стратегія	Сутність	Конкурентна перевага	Інтеграції
Екосистема	Створення закритого середовища, що інтегрує фінансові та нефінансові послуги.	Збільшення часу присутності клієнта, збір унікальних поведінкових даних.	Іпотека + Пошук нерухомості + Юридичний супровід; Платежі + Рітейл + Лояльність.
B2B2C	Продаж банківської інфраструктури (ліцензії, платежів) третім сторонам через API.	Диверсифікація доходу (комісії), зниження витрат на залучення клієнтів .	Необанк надає API рітейлеру для випуску його власних платіжних карток.

Стратегія екосистеми - це найамбітніша та найефективніша сучасна стратегія. Банк перестає бути лише фінансовим провайдером і перетворюється на платформу, яка об'єднує фінансові та нефінансові послуги [33].

Банк створює або інтегрує сервіси, які постійно тримають клієнта в його цифровому просторі (наприклад, маркетплейси нерухомості, сервіси бронювання, юридичні консультації).

Її первагою є збільшення часу присутності клієнта на платформі, збір унікальних поведінкових даних (що дозволяє точніший андеррайтинг) та підвищення бар'єрів виходу для клієнта.

Великі банки в Азії (Tencent, Ant Group) та Східній Європі, які створюють супер-додатки (Super-Apps).

Стратегія B2B2C орієнтована на продаж банківської інфраструктури іншим компаніям (FinTech, BigTech, рітейл) через API.

Банк надає ліцензію, капітал та регуляторну базу, дозволяючи нефінансовим компаніям вбудовувати банківські функції (відкриття рахунків, видача карток, платежі) безпосередньо у свій продукт.

Її первагою є зниження витрат на залучення клієнтів та диверсифікація доходу (комісійний дохід від операцій). Банк залишається у тіні, але отримує вигоду від клієнтської бази партнера.

Стратегія інноваційної стійкості передбачає одночасне управління двома протилежними напрямками:

1. Оптимізація та підвищення ефективності існуючих, традиційних бізнес-моделей (зокрема, через RPA та AI).

2. Інвестиції та експерименти з новими, потенційно ризикованими технологіями (квантові обчислення, Web3, нові платіжні рішення).

Ключ до успіху — баланс, що дозволяє банку залишатися прибутковим у короткостроковій перспективі (через оптимізацію) і забезпечувати виживання у довгостроковій (через інновації) [11].

В таблиці 1.4 представалені результати аналізу впровадження ключових цифрових технологій на трансформпцію основних операційних та управлінських функції банку.

Таблиця 1.4 − Вплив сучасних технологій на операційну ефективність

Технологія	Основна функція	Вплив на конкурентоспроможність
AI та машинне навчання	Кредитний скоринг, виявлення шахрайства, персоналізація.	Зниження ризику (точніший андеррайтинг) та підвищення прибутковості (оптимізація пропозицій).
Роботизація	Обробка запитів, звірка транзакцій, KYC-процедури.	Зниження операційних витрат та прискорення процесів.
Хмарні обчислення	Зберігання даних, розгортання IT-інфраструктури, розробка.	Масштабованість, гнучкість та швидкість виходу на ринок з новими продуктами.
Blockchain	Міжнародні перекази, торгове фінансування, верифікація даних.	Зниження вартості транзакцій та підвищення довіри.

У сучасних умовах конкурентні переваги банків оцінюються за чотирма основними векторами: технологічна досконаліть, людський капітал та корпоративна культура, управління даними та безпека та соціальна відповідальність та сталий розвиток.

Фундаментальний критерієм є технологічна досконаліть, лскільки саме технологічна перевага сьогодні – це не наявність мобільного додатку, а ефективність використання даних:

Застосування Big Data та AI/ML для лцінки кредитного ризику, виявлення шахрайства та створення індивідуальних маркетингових пропозицій.

Використання хмарних технологій для підвищення масштабованості, швидкості розгортання нових сервісів та зниження IT-витрат.

У світі автоматизації успіх залежить від якості прийняття рішень та швидкості реагування. Все це можливо за умови наявності кваліфікованого персоналу та сформованої корпоративної культури. Яеість прийнятих управлінсбких рішень забезпечується переходом від ієрархічної до гнучкої, крос-функціональної структури для швидкої розробки продуктів на основі впровадження Agile-менеджменту, а також формування культура інновацій шляхом створення внутрішніх інкубаторів або венчурних фондів для фінансування внутрішніх ідей та заохочення експериментів[18].

Конкурентна перевага щодо управління даними та безпека визначається тим, як банк збирає, захищає та монетизує інформацію. Оскільки фінансовий сектор є головною мішенню, інвестиції у кібербезпеку та захист критичної інфраструктури стають не просто витратами, а стратегічною перевагою, що формує довіру.

Стратегічна інтеграція факторів соціальної відповідальності та сталого розвиток стає необхідністю. Банки, які активно впроваджують зелене фінансування у свої портфелі (наприклад, пропонують "зелені" кредити чи облігації), отримують доступ до нових, соціально орієнтованих клієнтів та інвестицій. Це також зміцнює репутаційний капітал.

Таблиця 1.5 демонструє інтеграцію факторів сталого розвитку

(економічного, соціального та управлінського) у стратегічне планування, що є важливим для залучення міжнародного капіталу та формування репутації.

Таблиця 1.5 − Стратегічні вектори фінансової стійкості

Вектор	Вимір стратегії	Конкурентна перевага
Екологічний	"Зелене" фінансування, оцінка кліматичних ризиків портфеля.	Доступ до зелених облігацій та інвестицій, залучення соціально відповідальних клієнтів.
Соціальний	Фінансова інклюзія (обслуговування незахищених груп), відповідальне кредитування.	Посилення репутаційного капіталу та лояльності у довгостроковій перспективі.
Управлінський	Прозорість, незалежність Ради директорів, кіберстійкість.	Зниження регуляторних штрафів, підвищення інвестиційної привабливості (нижча премія за ризик).

Сучасні конкурентні стратегії банку є складною комбінацією технологічної ефективності та клієнтської емпатії. Для досягнення стійкої конкурентної переваги банк повинен відійти від традиційної моделі посередника та прийняти роль технологічної платформи. Успіх визначатиметься здатністю керівництва не просто слідувати за технологічними змінами, але й використовувати динамічні здібності для передбачення та формування майбутнього ринкового середовища. Основними стратегічними орієнтирами є екосистеми та гіперперсоналізація, які дозволяють банку ефективно протистояти агресивній експансії FinTech та BigTech гравців [43].

1.2. Етапи процесу формування конкурентної стратегії

Процес розробки конкурентної стратегії в банківському секторі є складним, ітеративним та багатоетапним. Він вимагає інтеграції зовнішнього галузевого аналізу, внутрішньої оцінки ресурсів та динамічних здібностей в умовах посиленого регулювання та прискореної діджиталізації. Етапи процесу

розробки конкурентної стратегії доцільно розглядати системно, починаючи від стратегічної діагностики та завершуючи впровадженням та контролем, з акцентом на факторах, що відрізняють банківську галузь від традиційного бізнесу.

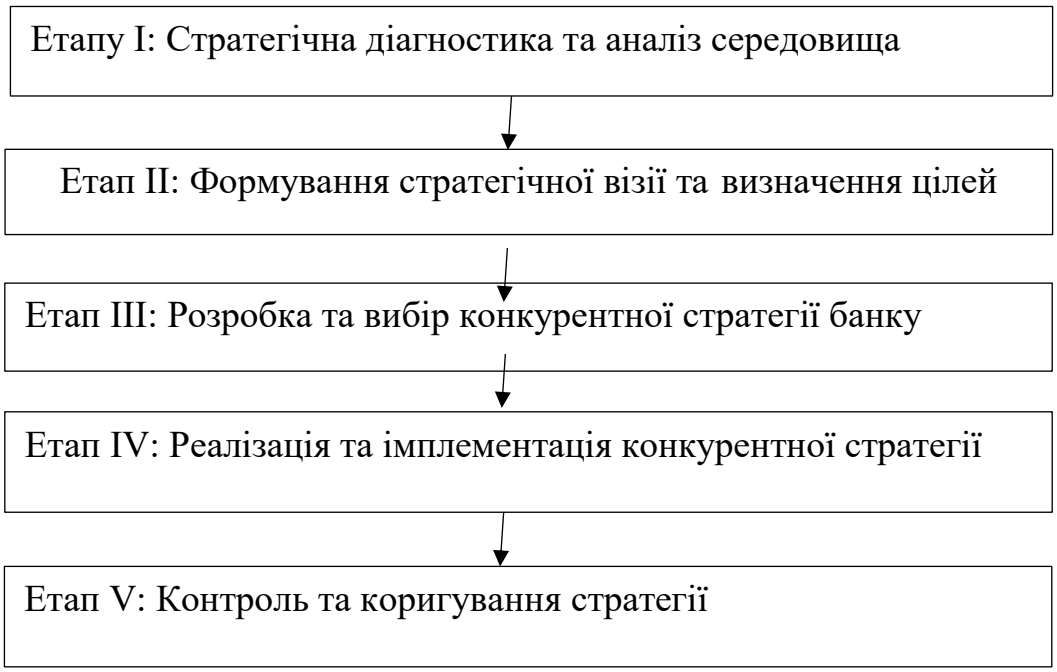


Рисунок 1.1− Етапи процесц формування конкурентної стратегії [36]

Перший етап є фундаментальним і спрямований на оцінку поточного стану банку та ідентифікацію можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

Сектор фінансових послуг є унікальним через його високу регульованість та залежність від макроекономічних факторів.

Оцінка впливу політичної стабільності (регуляторна політика НБУ), економічних циклів (інфляція, процентні ставки), соціальних факторів (зміна споживчої поведінки, діджиталізація) та технологічних інновацій (FinTech, AI, Blockchain).

Визначення привабливості ключових ринків (кредитування МСБ, роздрібні депозити, інвестиційний банкінг).

Загроза товарів-замінників є критичною і походить не лише від інших банків, а й від необанків (Monobank, Revolut) та BigTech-компаній (Apple Pay,

Google Pay), які руйнують традиційні бар'єри входу.

SWOT аналіз фокусується на виявленні унікальних активів та компетенцій банку.

SWOT-аналіз- це систематизація сильних та слабких сторін (S/W), а також зовнішніх можливостей та загроз (O/T).

Оцінка ключових ресурсів банку: даних (транзакційна історія клієнтів), технологічної платформи (швидкість процесингу, API-інфраструктура), репутації та довіри (ключова нематеріальна перевага в умовах фінансової нестабільності) та кваліфікації персоналу особливо в ризик-менеджменті.

На другому етапі II формується стратегічна візія та визначаються цілі, банк перетворює результати аналізу на конкретні стратегічні орієнтири.

Визначається основне призначення банку, його ролі в економіці та цінності для клієнтів "Бути надійним фінансовим партнером для зростаючого МСБ".

Амбітне бачення майбутнього банку через 5-10 років "Стати найкращим цифровим банком Центральної та Східної Європи за рівнем клієнтської лояльності".

Стратегічні цілі мають бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі) і балансувати між фінансовими та нефінансовими показниками.

Фінансові цілі- це зростання чистого процентного доходу (+15% на рік), підвищення ROE (повернення на власний капітал).

Нефінансові - зниження часу відповіді на клієнтський запит, збільшення частки продажів через цифрові канали (до 5%), досягнення певного рівня клієнтської лояльності (NPS> 50) [22].

На третьому етапі розробляється та обирається конкурентна стратегія.

У сучасному банківському секторі доцільною є гібридна або екосистемна стратегія.

Банки рідко обирають чисту стратегію, віддаючи перевагу:

1. Диференціації через клієнтський досвід шляхом впровадження омніканальності, гіперперсоналізації (AI-пропозиції) та найвищої швидкості

обслуговування.

2. Спеціалізаці на високомаржинальних нішах (Private Banking, торгове фінансування) або на технологічних продуктах (BaaS).

3. Гібридній стратегії, шо передбачає підтримку низьких витрат (завдяки діджиталізації та автоматизації) при одночасному наданні унікального клієнтського досвіду (стратегія більшості необанків) [44].

Обрана генеральна стратегія деталізується у ключових функціональних напрямках:

– Перехід від масового маркетингу до цифрового, цільового маркетингу на основі даних.

– Перехід до мікросервісної архітектури, використання Cloud Computing для гнучкості та створення Open Banking.

– Інтеграція AI у скоринг та моніторинг шахрайства для підвищення точності андеррайтингу та управління NPL.

– Залучення та утримання IT-фахівців, перехід на Agile-методології управління проєктами.

Четвертий етап реалізації та імплементації стратегії є найбільш складним, оскільки вимагає організаційних змін, розподілу ресурсів та управління змінами.

Стратегічні цілі мають бути перекладені в конкретні інвестиційні проєкти "Впровадження BaaS-платформи" та забезпечені необхідними фінансовими та людськими ресурсами [50].

При цьому необхідно впроваджувати зміна організаційної структури та культури шляхом переходу від традиційної ієрархії до крос-функціональних команд для швидкої розробки продуктів та формування культури інновацій, експериментування та терпимості до невдач. Це критично для банків, що історично були консервативними.

Імплементація часто вимагає співпраці, а не лише конкуренції.

Партнерство з FinTech передбачає співпрацю для отримання доступу до нових технологій (наприклад, інтеграція платіжних рішень). Побудова екосистеми можлива за умови інтеграції нефінансових послуг (страхування, нерухомість,

логістика) для збільшення часу присутності клієнта на платформі банку та збору додаткових даних [19].

Оскільки банківське середовище є високодинамічним, стратегія має бути динамічною та гнучкою. Саме тому на пятому етапі контролю та коригування стратегії доцільно використовувати збалансовану систему показників, яка дозволяє моніторити виконання стратегії не лише за фінансовими результатами, а й за чотирма складовими:

1. Фінанси: ROE, прибуток, C/I.
2. Клієнти: NPS, частка ринку, кількість активних клієнтів.
3. Внутрішні процеси: гвидкість андеррайтингу, якість обслуговування (помилки).
4. Навчання та розвиток: інвестиції в R&D, рівень кваліфікації персоналу [16].

Процес розробки стратегії є ітеративним. Регулярний стратегічний перегляд (наприклад, щокварталу) дозволяє діагностувати відхиленння та визначати, чому фактичні показники відхиляються від цільових та вносити коригуючі змін до функціональних стратегій або навіть до генеральної стратегії у відповідь на нові непередбачені події (наприклад, економічна криза, зміна регулювання).

Процес розробки конкурентної стратегії для банка є безперервним циклом, який вимагає високого рівня динамічних здібностей – здатність організації постійно сканувати, оцінювати та реконфігурувати свої ресурси. Успіх визначається не лише якістю початкового аналізу М. Портера, а й здатністю управляти складними змінами (організаційна культура, IT-інфраструктура) та швидко адаптуватися до викликів FinTech та регуляторного тиску. Банківська стратегія сьогодні — це, перш за все, стратегія технологічної трансформації та управління клієнтськими даними [51].

1.3. Проблеми функціонування вітчизняних банків в умовах війни

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України трансформувала операційне та регуляторне середовище вітчизняного банківського сектору.

З 24 лютого 2022 року український банківський сектор перейшов до режиму кризового менеджменту та виживання. Збереження безперервності фінансових операцій стало критичною складовою національної стійкості. Основні проблеми функціонування банків поділяються на фінансові (ризикові), операційні (логістичні) та регуляторно-стратегічні.

НБУ відіграв ключову роль, запровадивши низку адміністративних та монетарних обмежень (фіксація курсу, мораторій на виплати, обмеження руху капіталу), що запобігло панічному відтоку коштів та обвалу системи. Однак, незважаючи на успішну початкову стабілізацію, тривала війна генерує системні виклики.

Ця таблиця систематизує основні виклики, з якими стикаються українські банки, за трьома основними категоріями ризиків.

Таблиця 1.7 − Класифікація ключових проблем та їхніх наслідків

Категорія	Сутність	Фінансовий наслідок	Стратегічний вплив
Кредитний ризик (активи)	Фізичне знищення застав, масові дефолти позичальників (МСБ, населення).	Різке зростання непрацюючих кредитів та потреба у надмірному резервуванні під кредитні втрати.	Поглинання власного капіталу; загроза необхідності докапіталізації.
ІОпераційний ризик (інфраструктура)	Порушення логістики, втрата фізичних відділень, перебої з енергопостачанням.	Збільшення операційних витрат (на генератори, релокацію), зниження операційної ефективності банку	Криза безперервності бізнесу; зниження якості обслуговування в офлайн-каналах.
Технологічний ризик (кібербезпека)	Постійні кібератаки з боку держави-агресора.	Значні інвестиції у кіберстійкість (позапланові витрати на ІТ).	Руйнування довіри у разі успішної атаки; потреба у винесенні критичних центрів операційної діяльності за межі країни.

Війна стала прияиною безпрецедентного катастрофічногол зростання кредитного ризику. Це найвагоміша проблема, що безпосередньо загрожує стійкості балансів банків. Фізичне знищення активів, які слугували заставою (нерухомість, обладнання, інфраструктура), призвело до обезцінення заставного майна. Це змушує банки формувати надмірні резерви за втратами від кредитної діяльності.

Знищення виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та вимушена міграція призвели до масового дефолту серед підприємств (МСБ, агросектор) та фізичних осіб. Частка непрацюючих кредитів – зросла до критичних значень, особливо в окупованих та прифронтових регіонах [35].

Значна частина нового кредитування (наприклад, програми "5-7-9") має військово-економічний ризик, оскільки фінансує галузі, безпосередньо пов'язані з воєнною економікою або відбудовою.

Незважаючи на високий рівень ліквідності на початку війни (завдяки заходам НБУ та масовим внутрішнім запозиченням), з'явилися структурні проблеми капіталуи[8].В таблиці 1.8 представлено якісні зміни у фінансовому стані банків, спричинені військовими діями.

Таблиця 1.8 − Вплив війни на ключові фінансові показники

Фінансовий показник	Поточна динаміка в умовах війни	Причина зміни	Необхідна адаптація
Адекватність капіталу	Знижується	Поглинання капіталу через формування резервів під NPL.	Докапіталізація або державна підтримка/компенсація втрат.
Поточна ліквідність	Висока (загалом по системі)	Обмеження НБУ на рух капіталу та фіксація курсу, масове розміщення коштів у державні облігації	Поступова лібералізація, управління ризиком відтоку після скасування обмежень.
Чиста процентна маржа	Змінюється/ Знижується	Зростання вартості фондування (через високу облікову ставку) та зниження попиту на якісне кредитування.	Фокус на комісійному доході та більш ризикованих, але високодохідних військових/відновлювальних кредитах.
Якість активів	Різке зростання	Руйнування бізнесів та майна позичальників.	Спеціальні механізми реструктуризації та оцінка військового ризику при новому кредитуванні.

Масштабне формування резервів під очікувані кредитні втрати поглинає власний капітал банків. Деякі установи можуть потребувати докапіталізації, особливо після повної оцінки якості активів, яку НБУ планує провести після стабілізації

Хоча фіксація курсу та обмеження на зняття готівки на початку війни стримали відтік, зростання інфляції та девальваційні очікування можуть спричинити "тихий" відтік депозитів або їх перетікання у валюту.

Фіксація обмінного курсу гривні до долара на початку війни була необхідним заходом, але вона створила накопичений валютний дисбаланс та значний відкладений попит на валюту [15].

Банки з великими валютними пасивами та гривневими активами, або навпаки, наражаються на значні збитки при потенційній корекції курсу або його лібералізації.

Будь-які коливання офіційного курсу або дефіцит готівкової валюти на міжбанку підривають довіру населення до гривневих заощаджень, стимулюючи тінізацію валютних операцій.

Тривалий військовий конфлікт чинить постійний тиск на фізичну та цифрову інфраструктуру банків.

Необхідність релокації критичних підрозділів, даних та персоналу із зон бойових дій. Банки з розгалуженою мережею зазнали найбільших втрат фізичної інфраструктури (відділення, банкомати).

Масові обстріли критичної енергетичної інфраструктури вимагають дублювання енергопостачання (генератори, UPS) для процесингових центрів та ключових відділень, що є значними непередбачуваними витратами [39].

Український фінансовий сектор є постійною мішенню для кібератак з боку держави-агресора. Постійні спроби порушити роботу платіжних систем, систем інтернет-банкінгу та корпоративних мереж. Це вимагає надмірних інвестицій у кіберзахист та кіберстійкість, що виходить за рамки звичайного функціонування.

Загроза не лише доступності, але й цілісності та конфіденційності даних клієнтів та операцій, що може призвести до руйнування довіри.

Відтік кваліфікованого персоналу (зокрема, IT-фахівців та ризик-менеджерів) через мобілізацію або виїзд за кордон створює дефіцит кадрів та знижує якість управління.

Тривалий стрес та небезпека впливають на якість прийняття рішень та продуктивність праці персоналу, що є значним операційним ризиком.

НБУ в умовах війни змушений поєднувати лібералізацію (наприклад, для підтримки життєздатності бізнесу через реструктуризацію кредитів) з жорстким адміністративним контролем (наприклад, обмеження валютного ринку) [30].

Запроваджені пільги, мораторії на списання майна та призупинення нормативів (частково) створюють ризик "прихованих" втрат. Коли ці пільги будуть скасовані, реальний стан балансів банків може виявитися значно гіршим.

НБУ змушений розробляти спеціальні правила класифікації NPL, що враховують вплив військових дій (наприклад, списання кредитів у разі знищення житла), що вимагає безпрецедентної співпраці з державою для компенсації.

Незважаючи на формальний вихід чи продаж, наявність чи історія банків, пов'язаних із державою-агресором, ставила репутаційні та санкційні ризики для системи в цілому. Це вимагало швидких та рішучих адміністративних рішень.

Банки повністю втратили контроль над активами, зобов'язаннями та інфраструктурою на тимчасово окупованих територіях. Правовий механізм обліку цих втрат, їх списання та подальшого врегулювання є складним і вимагає законодавчих рішень [20].

Попри глибину проблем, український банківський сектор демонструє високу стійкість. Стратегія виходу з кризи має ґрунтуватися на таких векторах:

1. Необхідна розробка механізму державного/міжнародного страхування військових ризиків та часткової компенсації банкам збитків від NPL, пов'язаних із руйнуванням майна позичальників.

2. Перехід на хмарні рішення та розподілені центри обробки даних за межами країни для забезпечення географічної стійкості та кібербезпеки.

3. Банки мають стати ключовими фінансовими посередниками у післявоєнній відбудові. Це вимагає залучення міжнародного капіталу та цільової

докапіталізації для фінансування довгострокових інвестиційних проєктів.

4. Поступове, контрольоване скасування адміністративних обмежень (зокрема, на валютному ринку) та повернення до Базельських стандартів регулювання, але з урахуванням специфіки військових ризиків [26].

Функціонування українських банків в умовах війни – це керований, але ризикований процес. Основна проблема полягає у системному кредитному ризику та операційній нестійкості інфраструктури через енергетичні та кіберзагрози. Завдяки рішучим діям НБУ та високому рівню діджиталізації, система уникла колапсу. Однак, стійкість банків у довгостроковій перспективі залежить від розробки державної стратегії розподілу військових ризиків та успішного залучення інвестицій для докапіталізації та подальшої відбудови економіки.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ПУМБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ПУМБ»

Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ «ПУМБ») є одним із провідних комерційних банків України, який пропонує широкий спектр банківських послуг для приватних та корпоративних клієнтів. Його діяльність охоплює традиційні та інноваційні фінансові продукти, спрямовані на задоволення різноманітних потреб ринку. Нижче наведено детальну характеристику основних груп послуг, що надаються АТ «ПУМБ» [48].

Акціонерне товариство "Перший Український Міжнародний Банк" (далі – "Банк") було засновано 20 листопада 1991 року. Банк розпочав свою операційну діяльність у квітні 1992 року.

Банк пропонує комплексний спектр банківських послуг, що охоплює залучення депозитів, надання кредитних ресурсів, інвестиційну діяльність у цінні папери, здійснення платіжного обслуговування як на території України, так і міжнародних переказів коштів, проведення валютно-обмінних операцій, а також емісію та процесинг операцій з платіжними картками [48].

Клієнтами Банку є значна кількість приватних осіб та підприємств, що представляють різноманітні галузі економіки. Розширення клієнтської бази значною мірою забезпечується розвитком карткового бізнесу. Банк функціонує як принциповий учасник платіжних систем VISA International та MasterCard Worldwide, що дозволяє йому здійснювати випуск платіжних карток, надавати послуги еквайрингу, забезпечувати процесінг операцій з платіжними картками для інших фінансових установ, а також здійснювати грошові перекази у межах цих систем.

Незважаючи на складну геополітичну ситуацію, що склалася в Україні, АТ "ПУМБ" продемонстрував зростання обсягу клієнтських коштів. За підсумками 2024 року, загальний обсяг залучених клієнтських коштів збільшився на 21,8%. Зокрема, кошти фізичних осіб зросли на 15,7%, тоді як приріст коштів

корпоративних клієнтів становив 25,5%. Внаслідок цього, частка корпоративних рахунків у структурі зобов'язань перед клієнтами АТ «ПУМБ» зросла з 62,3% до 64,2%, тоді як частка роздрібних зобов'язань зменшилась з 37,7% до 35,8%. Значна концентрація коштів на поточних рахунках клієнтів підвищує чутливість АТ «ПУМБ» до ризику ліквідності. Проте, диверсифікація ресурсної бази за основними кредиторами сприяє нівелюванню цього ризику, що свідчить про задовільну якість ресурсної бази.

Ефективність операційної діяльності банку протягом звітного періоду залишалася на високому рівні. АТ "ПУМБ" демонструє стабільну генерацію позитивного грошового потоку як від процентних активів, так і від комісійно-торговельної діяльності. Хоча у 2022 році, внаслідок ескалації військового конфлікту, Банк зафіксував чистий збиток у розмірі 398 млн грн, переважно через значні витрати на формування резервів, у наступні періоди відбулося значне відновлення прибутковості. За підсумками 2023 року чистий прибуток склав 3 955 млн грн, а у 2024 році — 3 942 млн грн. Це досягнуто попри суттєві витрати, пов'язані зі сплатою податку на прибуток за підвищеною ставкою відповідно до змін у законодавстві.

Якість власного капіталу АТ "ПУМБ" оцінюється як задовільна, а показник адекватності регулятивного капіталу — як прийнятний. Аналіз якості активів, проведений Національним банком України станом на 1 квітня 2024 року, підтвердив відсутність дефіциту капіталу в АТ "ПУМБ". Станом на 31 грудня 2024 року показник адекватності регулятивного капіталу Банку (Н2 = 16,27%) значно перевищує нормативне значення, встановлене Національним банком України (не менше 8,5%, згідно зі змінами в законодавстві від 01.08.2024). Для порівняння, середнє значення цього показника по банківській системі становило 17,35%.

З огляду на структуру зобов'язань Банку за строками, обсяг та частка високоліквідних активів є суттєвими. Близько 60% активів з високим рівнем ліквідності представлені вкладеннями в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) та ощадні (депозитні) сертифікати Національного банку України (63%

станом на 31 грудня 2023 року). Кошти на кореспондентському рахунку в Національному банку України підтримуються в обсязі, що забезпечує поточне обслуговування клієнтів та виконання власних зобов'язань. Переважна більшість строкових депозитів на міжбанківському ринку розміщена у банках-нерезидентах інвестиційного класу.

Таблиця 2.1 − Послуги АТ «ПУМБ» на вітчизняному ринку банківських послуг для приватні клієнтів [48]

Послуги	Характеристика
Депозитні продукти	Строкові вклади -фіксована ставка на певний термін (місяці/роки) у UAH/USD/EUR. Різна гнучкість щодо поповнення, часткового зняття, пролонгації. Безстроковий вклад: Висока ліквідність, мінімальні відсотки, вільні операції. Накопичувальні рахунки: комбінація строкового та поточного, гнучкість поповнення/зняття, вища дохідність.
Кредитні продукти	Споживчі кредити для особистих потреб (товари, ремонт, відпочинок). Забезпечені (застава) та беззаставні. Кредитні картки - ліміт, безготівкові розрахунки, короткострокові кредити, пільговий період. Іпотечні довгострокові кредити для придбання/ будівництва/ реконструкції житла, під заставу нерухомості. Автокредити для придбання ТЗ, зазвичай із заставою автомобіля.
Платіжні картки	Дебетові картки які дають доступ до поточного рахунку, безготівкові розрахунки, зняття готівки (Visa, Mastercard, різні тарифні пакети, кешбек). Кредитні картки: Див. "Кредитні продукти". Преміальні картки: Gold, Platinum, Infinite/World Elite з додатковими привілеями (консьєрж, страхування, лаунж-зони).
Розрахунково-касове обслуговування	Відкриття/ведення поточних рахунків (UAH/іноземна валюта), безготівкові перекази (в т.ч. міжнародні), обмін валют, прийом платежів, операції з готівкою
Дистанційне банківське обслуговування	Мобільний банкінг через додаток «ПУМБ Online» (24/7 доступ: баланс, перекази, оплата, депозити, управління картками). Інтернет-банкінг- веб-платформа, дублює функціонал мобільного додатку. SMS-банкінг- інформування про операції.
Страхові продукти	Через партнерські програми: страхування життя, здоров'я, майна (нерухомість, авто), подорожуючих.

ПУМБ є значущим гравцем у сегменті обслуговування бізнесу, пропонуючи комплексні рішення для малих, середніх та великих підприємств.

Таблиця 2.2. − Послуги АТ «ПУМБ» для корпоративних клієнтів (юридичних осіб та ФОП) [48]

Послуги	Характеристика
Розрахунково-касове обслуговування	Відкриття та ведення поточних рахунків у національній та іноземних валютах. Проведення внутрішніх та міжнародних платежів. Валютообмінні операції. Інкасація готівки. Еквайринг (обслуговування операцій з платіжними картками): Торговельний - встановлення POS-терміналів у торгових точках для приймання безготівкових платежів. Інтернет-еквайринг - приймання онлайн-платежів на веб-сайтах та в мобільних додатках. Еквайринг: Торговельний (POS-термінали), Інтернет-еквайринг (онлайн-платежі).
Кредитування бізнесу	Короткострокові кредити для фінансування поточної діяльності підприємства (закупівля сировини, оплата послуг). Можуть надаватися у формі овердрафту, кредитної лінії. Довгострокові кредити для фінансування капітальних вкладень (придбання обладнання, будівництво, модернізація). Банківські гарантії (тендерні, виконання контракту, платіжні) та документарні акредитиви, що використовуються для забезпечення виконання зобов'язань та зниження ризиків у міжнародних торгових операціях Фінансування придбання основних засобів (обладнання, транспорту) через лізингові схеми у співпраці з лізинговими компаніями.
Депозитні програми	Розміщення тимчасово вільних коштів на строкових депозитах або депозитах до запитання для отримання додаткового доходу.
Документарні операції	Інкасо, акредитиви, банківські гарантії – інструменти міжнародної торгівлі та захисту інтересів.
Корпоративні картки	Видача платіжних карток для представників компанії для здійснення витрат, пов'язаних з господарською діяльністю, відрядженнями тощо
Системи дистанційного обслуговування	Онлайн-платформа «ПУМБ Digital Business» для управління рахунками, здійснення платежів, контролю фінансових операцій, подання документів та взаємодії з банком
Зарплатні проекти	Надання комплексних послуг з виплати заробітної плати працівникам підприємств шляхом безготівкового перерахування коштів на їхні карткові рахунки.
Послуги для МСБ	Спеціалізовані пакети РКО, спрощені процедури кредитування, консультаційна підтримка для підприємців.

Рисунок 2.1 демонструє тенеденції розгалуженості мережі відділень АТ «ПУМБ» за 2020-2024 рр.

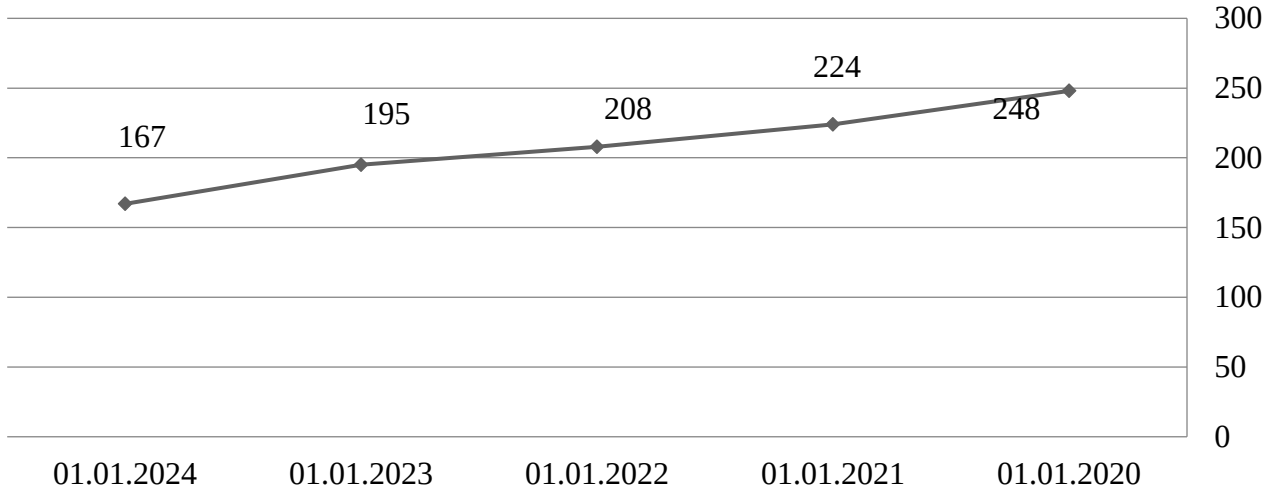


Рисунок 2.1 – Тенеденції розгалуженості мережі відділень АТ «ПУМБ» за 2020--2024 рр [48].

Загальні показники ліквідності ПУМБ є прийнятними. На кінець 2024 року показники ліквідності Банку перевищували нормативні значення, встановлені Національним банком України:

- Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) загалом по всіх валютах становив 338% (при встановленому мінімальному рівні 100%).
- Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) в іноземних валютах становив 186% (при встановленому мінімальному рівні 100%).
- Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) становив 179% (при встановленому мінімальному рівні 100%).

На 2025 рік Банк планує здійснювати фінансування своєї діяльності, підтримувати достатність робочого капіталу та ліквідності за рахунок збільшення коштів корпоративних та роздрібних клієнтів. Інвестиції та придбання активів здійснюються відповідно до Стратегії зростання ПУМБ, при цьому фінансування забезпечується внутрішніми механізмами, такими як кошти від операційної діяльності та реінвестиція прибутку[48].

Діяльність Банку здійснюється у мовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України з лютого 2022 року, що призвело до руйнування інфраструктури, вимушеної міграції населення, а також значних втрат державного бюджету та зовнішньоторговельного дефіциту. Попри несприятливі умови, фінансова система України демонструє стійкість, що забезпечується значною міжнародною фінансовою підтримкою та ефективною макроекономічною політикою Національного банку України (НБУ).

Міжнародна фінансова підтримка України залишається суттєвою. У жовтні 2024 року лідери країн G7 досягли домовленості про виділення Україні близько 50 мільярдів доларів США в рамках програми ERA (Extraordinary Revenue Acceleration). Відсоткові платежі та основні суми цих позик будуть погашатися за рахунок надходжень від заморожених російських активів. Зазначені кошти призначені для бюджетної та військової допомоги та надаватимуться на підставі двосторонніх угод. Європейський Союз вже взяв на себе зобов'язання щодо виділення значної частини цієї суми. Надання коштів за цією програмою буде залежати від виконання Україною умов програми Ukraine Facility. Крім того, було погоджено умови отримання 20 мільярдів доларів США від Сполучених Штатів Америки в рамках домовленостей G7 через Світовий банк.

Зазначений механізм ERA забезпечує використання поточних та майбутніх доходів від заморожених російських активів на користь України. Однак, він не вирішує питання повного передавання всіх цих активів для компенсації збитків, спричинених військовими діями. Загальний обсяг міжнародної допомоги, анонсованої на 2025 рік, є достатнім для фінансування дефіциту державного бюджету та підтримання міжнародних резервів Національного банку України на необхідному рівні. Враховуючи значні державні видатки, така підтримка є критично важливою для макрофінансової стабільності.

АТ «ПУМБ» демонструє стратегію комплексного розвитку, надаючи широкий спектр послуг, що охоплюють потреби як фізичних, так і юридичних осіб. Фокус на дистанційних каналах обслуговування, гнучких депозитних та

кредитних продуктах, а також на адаптації до сучасних ринкових тенденцій дозволяє банку підтримувати свою конкурентоспроможність на вітчизняному ринку банківських послуг. Розвиток технологій та клієнтоорієнтований підхід є ключовими елементами його бізнес-моделі.

2.2. Діагностика конкурентного середовища ринку банківських послуг України

2024 рік став періодом, коли українська банківська система, попри війну, перейшла від фази виживання до фази адаптивного зростання. Національний банк України (НБУ) продовжив пом'якшення монетарної політики, що зменшило надприбутки банків від операцій із депозитними сертифікатами (ДС) і змусило їх переорієнтуватися на основний бізнес: кредитування та комісійні доходи.

ТОП-10 банків, які акумулюють понад 85% сукупного прибутку сектору, є ключовими індикаторами фінансового здоров’я країни. Рейтингова оцінка цих установ відображає їхню здатність виступати фінансовим донором економічного відновлення.

ТОП-10 банків за фінансовим результатом 2024 року:

1. АТ «ПриватБанк»
2. АТ «Ощадбанк»
3. АТ «Укрексімбанк»
4. АТ «Райффайзен Банк»
5. АТ «ОТП Банк»
6. АТ «Креді Агріколь Банк»
7. АТ «Укрсиббанк»
8. АТ «ПУМБ»
9. АТ «Сенс Банк»
10. АТ «Універсал Банк» (Monobank)

У 2024 році рейтингова оцінка топ-банків ґрунтувалася на адаптованій системі CAMELS+, де акцент перенесено на якісні показники та управління ризиками, спричиненими війною.

Головний критерій — здатність банків фінансувати зростаючий кредитний портфель (який у 2024 році зріс майже на 15%) без порушення нормативу Н2. Важливим досягненням 2024 року стало скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL) до 30,3% (з 37% на початок року) [49].

Державні банки (ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк) мають найвищий рівень NPL (близько 43%), але активно працюють над його списанням та резервуванням.

Банки з іноземним капіталом (Райффайзен, Укрсиббанк, ОТП Банк, Креді Агріколь) демонструють найнижчий NPL (близько 10-12%), що свідчить про консервативний підхід до ризиків.

У 2024 році топ-10 банків сукупно отримали близько 85% від загального прибутку сектору, що перевищив 104 млрд грн.

ПриватБанк з прибутком понад 40 млрд грн залишається абсолютним лідером. Зниження облікової ставки НБУ змусило банки, як-от Ощадбанк та Укрексімбанк, шукати нові джерела доходу, а не покладатися лише на ДС НБУ. Це перехід до більш органічного зростання прибутковості[49].

Таблиця 2.3 – Група банків беззаперечні лідери за обсягом та стійкістю

Банк	Стратегічний фокус	Сильна сторона
АТ «ПриватБанк»	Домінування у роздрібі, Digital-послуги, підтримка державних ініціатив.	Найвища ліквідність та прибутковість. Високий запас капіталу.
АТ «Ощадбанк»	Зростання корпоративного кредитування (держпрограми), розвиток мережі.	Зростання чистого прибутку, значне зниження NPL, надійність держгарантій.
АТ «Райффайзен Банк»	Корпоративний сегмент, транзакційний бізнес, ефективне управління витратами.	Стабільна прибутковість, низький рівень NPL.

Беззаперечні лідери за обсягом та стійкістю демонструють максимальну стійкість за рахунок розміру активів та ефективного управління ліквідністю.(табл.2.3).

У 2024 році банки, що активно кредитували - ПУМБ, Універсал Банк, ПриватБанк, отримали вищі оцінки за операційну ефективність. Це свідчить про зміну пріоритетів: рейтинги винагороджують за роботу з ризиком, а не за його уникнення.

Банки ефективності та зростання демонструють високу динаміку зростання показників та концентрацію на окремих сегментах ринку.

Таблиця 2.4 – Банки групи ефективності та зростання

Банк	Стратегічний фокус	Сильна сторона
АТ «Універсал Банк» (Monobank)	Лідерство у Digital-сегменті, відновлення споживчого кредитування.	Найвища технологічна гнучкість, комісійний дохід.
АТ «ПУМБ»	Зростання роздрібного та МСБ кредитування, консолідація ринку.	Збалансований портфель, висока рентабельність власного капіталу (ROE).
АТ «Укрсиббанк»	Корпоративний бізнес, інвестиційна діяльність.	Низький NPL, підтримка потужної іноземної групи.
АТ «Креді Агріколь Банк»	Кредитування агросектору, ефективна робота з валютною ліквідністю.	Висока якість активів, консервативна політика ризиків.

НБУ проводить регулярне стрес-тестування. Усі топ-10 банків демонстрували дотримання регуляторних вимог до капіталу. Банки з державним капіталом (зокрема, Ощадбанк та Укрексімбанк) повинні постійно доводити здатність управляти великим обсягом NPL, що вимагає значного запасу капіталу.

Спеціалізовані та адаптивні банківські установи, які мають значну роль у певних нішах або пройшли трансформацію.

Таблиця 2.5 – Група спеціалізованих та адаптивних банківських установ

Банк	Стратегічний фокус	Виклик
1	2	3
АТ «Укрексімбанк»	Фінансування державних інфраструктурних проєктів, зовнішнє фінансування.	Високий історичний NPL; потреба у високій капітальній адекватності.
АТ «Сенс Банк»	Трансформація після націоналізації, відновлення довіри.	Необхідність відновлення позицій на ринку та зниження NPL, успадкованого від попередніх власників.
АТ «ОТП Банк»	Автокредитування, МСБ-кредитування.	Збереження стійкості у волатильному корпоративному сегменті.

Банки, які є лідерами у сфері цифрових послуг - ПриватБанк та Універсал Банк отримують перевагу за показником менеджмент, оскільки їхня залежність від фізичної мережі відділень мінімальна, що критично в умовах безпекових ризиків.

Рейтингова оцінка тбанків України за 2024 рік підтверджує високу стійкість банківської системи та її фінансову надприбутковість. Однак, ключові висновки полягають у наступному:

Перехід до органічного зростання прибутку (за рахунок кредитування та комісій) є основним фактором, що визначатиме рейтинги у наступні періоди.

Незважаючи на загальне зниження, необхідність управління високим NPL, особливо у державних банках, залишається головним викликом для їхньої капітальної стійкості [49].

Банки з іноземним капіталом - Райффайзен Банк, Укрсиббанк, Креді Агріколь та приватні лідери -ПУМБ, Універсал Банк демонструють високу ефективність у нішевих сегментах, що робить їх рейтинги стабільно високими.

Фінансова система України у 2024 році довела свою здатність не лише витримувати військові шоки, але й виступати фінансовим фундаментом для макроекономічної стабільності [49].

На основі вищевикладеного нами ддя оцінки конкурентоспроможності було обрано найближчих конкурентів АТ "ПУМБ" :АТ "Райффайзен Банк" АТ "Укрексімбанк"АТ "Креді Агріколь Банк"

Усі чотири банки є універсальними фінансовими установами, що надають широкий спектр банківських послуг для всіх ключових сегментів ринку: приватних осіб, малого та середнього бізнесу, а також великих корпорацій. Відмінності полягають, переважно, у ступені акценту на певні сегменти та глибині пропозицій у кожному з них.

ПУМБ активно розвиває як бізнес-напрямок, так і обслуговування заможних приватних клієнтів, демонструючи комплексний підхід.

Райффайзен Банк пропонує збалансований універсальний набір послуг без явного виділення специфічних ніш.

Укрексімбанк, як державний банк, має, мабуть, найбільш широкий і глибокий перелік послуг, особливо для корпоративного сегменту та МСБ, включаючи складні міжнародні операції та торгове фінансування.

Креді Агріколь Банк також є універсальним, але його історичні корені та досвід можуть зумовлювати особливий акцент на аграрний сектор (що, однак, не виключає повноцінного обслуговування інших сегментів) [51].

В таблиці 2.6. представлена інформація шодо загальних розмірів та масштабів діяльності.

Таблиця 2.6 – Загальні розміри та масштаби

Показник (на 31.12.2024, млн грн)	ПУМБ	Райффайзен Банк	Укрексімбанк	Креді Агріколь Банк
Усього активи	170 380	249 970	333 417	89 270
Усього зобов'язання	141 539	213 292	314 381	77 448
Усього капітал	28 841	36 678	19 036	11 822
Кошти клієнтів (депозити)	115 577	167 449	104 337	69 778
Капітал / Усього активи	28 841 / 170 380 = 16.93%	36 678 / 249 970 = 14.67%	19 036 / 333 417 = 5.71%	11 822 / 89 270 = 13.24%
Кредити клієнтам (нетто)	85 572	108 043	111 878	50 144

Укрексімбанк є найбільшим за розміром активів, що відповідає його статусу державного банку, що працює з великими інфраструктурними та державними проєктами.

Райффайзен Банк та ПУМБ є значними гравцями на ринку, займаючи друге та третє місця відповідно за розміром активів, демонструючи значні масштаби операцій. Райффайзен Банк випереджає ПУМБ за розміром активів та депозитній базі.

Креді Агріколь Банк має найменший розмір активів серед аналізованої групи, що свідчить про його нішеву або більш сфокусовану стратегію.

Фінансова Стійкість та Капіталізація Вимірюється через коефіцієнт достатності капіталу (хоча для повного аналізу потрібен регулятивний капітал та активи, зважені на ризик). Загальне співвідношення власного капіталу до загальних активів може дати приблизне уявлення.

ПУМБ демонструє найвищий рівень капіталізації серед цієї групи за показником "Капітал до Активів" (16.93%). Це вказує на його високу фінансову стійкість, здатність поглинати потенційні збитки та великий запас міцності. Райффайзен Банк та Креді Агріколь Банк також мають достатній рівень капіталізації (14.67% та 13.24% відповідно), що є позитивним сигналом. Укрексімбанк має найнижчий показник (5.71%), що є характерним для державних банків, які часто отримують капітальну підтримку від держави і можуть мати значний обсяг "проблемних" активів, що впливає на чистий капітал.

Таблиця 2.7 – Прибутковість досліджуваних банків за 2024 рік, млн грн

Показник	ПУМБ	Райффайзен Банк	Укрексімбанк	Креді Агріколь Банк
Чистий процентний дохід	10 395	13 464	12 795	6 996
Чистий комісійний дохід	3 607	4 195	2 344	1 818
Чистий прибуток	5 690	7 072	5 197	3 325

За абсолютним значенням чистого прибутку, Райффайзен Банк лідирує (7 072 млн грн), що відповідає його більшому розміру активів та клієнтської бази. ПУМБ посідає друге місце з дуже солідним результатом (5 690 млн грн).

Таблиця 2.8 − Ключові показники прибутковості досліджуваних банків за 2024 рік

Показник	ПУМБ	Райффайзен Банк	Укрексімбанк	Креді Агріколь Банк
Рентабельність активів ROA	5 690 / 170 380 = 3.34%	7 072 / 249 970 = 2.83%	5 197 / 333 417 = 1.56%	3 325 / 89 270 = 3.72%
Рентабельність власного капіталу ROE	5 690 / 28 841 = 19.73%	7 072 / 36 678 = 19.30%	5 197 / 19 036 = 27.30%	3 325 / 11 822 = 28.13%

За показником ROA (рентабельність активів), Креді Агріколь Банк (3.72%) та ПУМБ (3.34%) демонструють найвищу ефективність використання активів для генерації прибутку. Це вказує на їхню високу операційну ефективність та, можливо, вищу якість активів.

За показником ROE (рентабельність власного капіталу), Креді Агріколь Банк (28.13%) та Укрексімбанк (27.30%) показують найвищі значення. Високе ROE в Укрексімбанку при низькому ROA може бути пов'язане з низькою базою власного капіталу, що збільшує ефект фінансового важеля. ПУМБ та Райффайзен Банк також мають високі та зіставні показники ROE (~19.7%), що свідчить про ефективне використання капіталу акціонерів.

Показники ефективності - співвідношення витрат до доходів представленов таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 − Показники ефективності діяльності досліджкваних банків за 2024 рік, млн грн.

Показник	ПУМБ	Райффайзен Банк	Укрексімбанк	Креді Агріколь Банк
Операційні витрати	6 910	8 830	9 397	4 196
Усього доходи	14 366	18 574	16 230	9 780
Співвідношення витрат до доходів	6 910 / 14 366 = 48.10%	8 830 / 18 574 = 47.54%	9 397 / 16 230 = 57.89%	4 196 / 9 780 = 42.90%

Креді Агріколь Банк (42.90%) демонструє найвищу операційну ефективність, маючи найнижче співвідношення витрат до доходів. Це свідчить про ефективне управління витратами та оптимізовані бізнес-процеси.

Райффайзен Банк (47.54%) та ПУМБ (48.10%) мають дуже схожі та хороші показники операційної ефективності, що є нижчим за середній показник для українських банків (часто >50%), і вказує на їхню здатність ефективно управляти своєю діяльністю.

Укрексімбанк (57.89%) має найвищий CIR, що може свідчити про більші операційні витрати відносно доходів, можливо, пов'язані з його масштабністю, складнішою структурою або специфікою діяльності як державного банку.

Як видно з таблиці 2.10 Райффайзен Банк (0.645) та Креді Агріколь Банк (0.719) мають найнижчі показники LTD, що вказує на їхню високу ліквідність та консервативну політику кредитування щодо залучених депозитів. Вони мають значний запас ліквідних коштів, що не видані як кредити. ПУМБ (0.740) також демонструє хороший рівень ліквідності, збалансовано використовуючи депозити для кредитування.

Таблиця 2.10 − Коефіцієнт "кредити до депозитів" на 31.12.2024

Показник	ПУМБ	Райффайзен Банк	Укрексімбанк	Креді Агріколь Банк
Кредити клієнтам / Кошти клієнтів	85 572 / 115 577 = 0.740	108 043 / 167 449 = 0.645	111 878 / 104 337 = 1.072	50 144 / 69 778 = 0.719

Укрексімбанк (1.072) має показник LTD, що перевищує 1. Це означає, що банк фінансує свою кредитну діяльність не лише за рахунок депозитів клієнтів, але й значною мірою за рахунок інших джерел (наприклад, міжбанківського кредитування, запозичень від міжнародних фінансових установ, власного капіталу). Це не завжди негативний показник, але може вказувати на більшу залежність від зовнішнього фінансування та потенційно більший ризик ліквідності у стресових умовах, якщо ці джерела стають недоступними.

Кожен з аналізованих банків має свої конкурентні переваги.

Таблиця 2.11 − Загальна оцінка конкурентоспроможності банків

	Сильні сторони	Конкурентна позиція
ПУМБ	Дуже високий рівень капіталізації (найвищий у групі), висока прибутковість активів (ROA - другий у групі) та капіталу (ROE), ефективне управління операційними витратами (CIR нижче 50%), збалансована ліквідність (LTD в оптимальному діапазоні). Посідає міцні позиції за розміром активів та депозитній базі.	Банк демонструє високу конкурентоспроможність, будучи збалансованим банком з міцною фінансовою стійкістю, ефективною операційною діяльністю та хорошою прибутковістю. Він є сильним гравцем серед приватних банків, конкуруючи з міжнародними групами за ключовими показниками.
Райффайзен Банк	Другий за розміром активів, найбільший чистий прибуток в абсолютних цифрах, висока прибутковість капіталу, дуже хороша операційна ефективність (CIR один з найкращих), дуже високий рівень ліквідності (найнижчий LTD).	Дуже сильний та ефективний гравець на ринку, який поєднує великий розмір з високою ефективністю та консервативною політикою ліквідності. Міжнародна підтримка групи додає довіри.

ПУМБ є дуже сильним універсальним приватним банком, який успішно конкурує з міжнародними гравцями завдяки високій капіталізації, прибутковості та операційній ефективності. Він демонструє збалансований розвиток.

Таблиця 2.10 − Загальна оцінка конкурентоспроможності банків

Банк	Сильні сторони	Слабкі сторони	Конкурентна позиція
Укрексімбанк	Найбільший за розміром активів, значний чистий процентний дохід, висока рентабельність власного капіталу (завдяки низькій базі капіталу). Як державний банк, має доступ до певних державних програм та проєктів.	Найнижчий рівень капіталізації що може бути частково компенсовано державною підтримкою, найменш ефективний за співвідношенням витрат до доходів, найвищий показник "Кредити до Депозитів".	Має унікальну позицію як державний банк, що працює з великими проєктами, але з точки зору операційної ефективності та капіталізації виглядає менш конкурентоспроможним порівняно з приватними банками у цій групі.
Креді Агріколь Банк	Найвища рентабельність активів та власного капіталу, найкраща операційна ефективність, висока ліквідність. Демонструє дуже ефективне використання своїх ресурсів.	Найменший розмір активів серед аналізованої групи.	Дуже конкурентоспроможний у своїй ніші (аграрний сектор, але також роздріб та МСБ), фокусується на ефективності та прибутковості, а не на масшта-бах. Його показники ефективності та прибутковості виділяють його як одного з лідерів у цьому.

Райффайзен Банк — потужний міжнародний банк з великим масштабом, високою ефективністю та міцною ліквідністю.

Креді Агріколь Банк — це еталон операційної ефективності та прибутковості, хоча і з меншим масштабом.

Укрексімбанк — державний гігант, який відіграє стратегічну роль, але його фінансові показники ефективності та капіталізації (з точки зору співвідношення до активів) виглядають менш привабливими порівняно з приватними конкурентами.

Конкуренція на українському банківському ринку, особливо серед цих великих гравців, залишається інтенсивною, і успіх значною мірою залежить від здатності банків ефективно управляти ризиками, оптимізувати операційні витрати та надавати інноваційні та якісні послуги клієнтам.

2.3. Аналіз процесу формування конкурентної стратегії АТ «ПУМБ»

Детельно розглянувши перший етап стратегічна діагностика та аналіз середовища в підрозділі 2.2. перейдемо до розгляду другого етапу.

Формування стратегічної візії та визначення цілей є концептуальним ядром процесу розробки конкурентної стратегії банку. На цьому етапі вище керівництво трансформує результати діагностики середовища у майбутній образ організації, встановлюючи вектори руху та конкретні показники успіху. На прикладі АТ «ПУМБ» (Перший Український Міжнародний Банк) ми можемо детально проаналізувати, як формується цей етап в умовах сучасної воєнної економіки та цифрової трансформації.

Стратегічна візія — це амбітне бачення майбутнього стану банку, яке надихає персонал та орієнтує стейкхолдерів на довгострокову перспективу.

Таблиця 2.11 демонструє ідеологічну основу діяльності банку, спрямовану на клієнтоцентричність та технологічне лідерство.

Таблиця 2.11 − Ієрархія стратегічної візії та місії АТ «ПУМБ»

Елемент	Стратегічний зміст	Цитата з джерела
Візія	Досягнення позиції сучасного, універсального та конкурентоспромож-ного лідера ринку України.	«ПУМБ прагне лишатися одним із провідних гравців... за якістю послуг, інноваційністю та технологічністю».
Місія	Надання високоякісних послуг через глибоке розуміння потреб клієнтів.	«Надання клієнтам високоякісних банківських послуг, бездоганного сервісу... та індивідуального підходу».
Інноваційна мета	Побудова моделі інноваційного банку, що випереджає ринок.	«Банк впроваджує нові продукти і процеси... використовуючи як традиційні, так і альтернативні канали».

Основною метою АТ «ПУМБ» є досягнення позиції сучасного, універсального та конкурентоспроможного лідера на ринку банківських послуг України. Візія фокусується на здатності банку задовольняти потреби клієнтів за допомогою найсучасніших фінансових інструментів.

ПУМБ позиціонує себе як інноваційний банк, що готовий випереджати ринок за рівнем технологічності. Це передбачає впровадження нових продуктів через яка традиційні, так і альтернативні канали обслуговування.

Банк прагне забезпечити кращий у галузі економічний ефект для акціонерів, підвищуючи вартість бізнесу та повернення на капітал у довгостроковій перспективі.

Місія банку визначає його фундаментальне призначення та цінності, якими він керується у щоденній діяльності. Головним принципом роботи визначено максимальну концентрацію на потребах клієнтів та глибоке розуміння їхніх запитів. Банк будує структуру бізнесу згідно з кращими міжнародними стандартами. Місією ПУМБ є надання високоякісних послуг, бездоганного сервісу та індивідуального підходу до кожного клієнта.

Стратегічні цілі банку поділяються на фінансові, операційні та соціальні, утворюючи ієрархію, спрямовану на реалізацію візії.

ПУМБ робить ставку на тотальну диджиталізацію. В таблиці 2.12 наведено ключові пріоритети, встановлені керівництвом для реалізації обраної конкурентної стратегії на наступний період.

Таблиця 2. 12 − Операційні та технологічні цілі обраної стартегії

Напрямок цілей	Ключовий показник успіху	Фактичний стан / Ціль
Диджиталізація клієнтів	Частка нових залучених клієнтів через Digital-канали.	Досягнуто 75% за 2024 рік.
Мобільність	Частка активних користувачів мобільного застосунку серед фізичних осіб.	Понад 80% (близько 1,9 млн користувачів).
Впровадження ІШІ	Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів.	Збільшення частки молодої аудиторії та депозитних портфелів.
Розвиток мережі	Створення «пунктів незламності» та відновлення відділень після деокупації.	Відновлення роботи у Чернігові, Херсоні, Ірпені.

Активне використання мобільного застосунку понад 80% клієнтів-фізичних осіб (близько 1,9 млн осіб) є ключовим операційним досягненням.

ПУМБ активно використовує ІШІ для оптимізації внутрішніх процесів та покращення сервісів, що дозволяє нарощувати частку молодої аудиторії.

Банк встановлює чіткі параметри зростання ресурсної бази для забезпечення стабільності.

Ці цілі спрямовані на підтримку капітальної стабільності та забезпечення економічного ефекту для акціонерів в умовах війни.

Таблиця 2.13 − Фінансові цілі та параметри стійкості

Фінансова складова	Стратегічний орієнтир	Показник стійкості станом на 31.12.2024
Ресурсна база	Нарощування коштів корпоративних та роздрібних клієнтів.	Зростання клієнтських коштів на 21,8% за рік.
Адекватність капіталу	Підтримання показника Н2 вище нормативного рівня НБУ.	Фактичний Н2 = 16,27% (при нормі 8,5%).
Ліквідність	Формування вторинної «подушки ліквідності».	LCR = 338%, NSFR = 179% (при нормі 100%).
Контроль ризиків	Утримання витрат на резерви на запланованому рівні.	Резерв покрив 9,1% кредитного портфеля фізичних осіб.

Пріоритетом на 2025 рік є нарощування обсягів коштів як корпоративних, так і роздрібних клієнтів. Банк орієнтується на стабільну прибутковість після виходу на показник у 3,94 млрд грн чистого прибутку за 2024 рік. Підтримання показника адекватності капіталу на рівні, що значно перевищує регуляторні

вимоги (16,27% при нормі 8,5%). Забезпечення високих показників LCR (338%) та NSFR (179%) для нівелювання чутливості до ризиків.

У 2024 році ПУМБ оновив свою «Декларацію сталого розвитку», інтегруючи соціальні та екологічні цілі у загальну стратегію.

Фінансування проєктів альтернативної енергетики, впровадження енергоефективних технологій та збереження флори і фауни.

Допомога мобілізованим співробітникам через спеціальний фонд та масштабні соціальні проєкти, такі як «Ми однієї крові».

Співробітники визначені головним активом банку, що потребує постійних інвестицій у безпеку робочих місць та навчання.

Банк фокусується на утриманні витрат на формування резервів на запланованому рівні через жорсткий відбір позичальників.

Наявність зрілої системи управління ризиками дозволяє ефективно нівелювати як поточні воєнні, так і стратегічні технологічні виклики.

Етап формування візії та цілей у ПУМБ демонструє перехід до моделі цифрової екосистеми, де банк перестає бути лише фінансовим посередником, а стає технологічним партнером клієнта. Встановлені цілі є збалансованими: вони враховують потребу в агресивному зростанні цифрового бізнесу та критичну необхідність підтримання капітальної стійкості в умовах війни. Така стратегічна архітектура дозволяє банку не лише впевнено планувати діяльність на 2025 рік, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку України.

Третій етап стратегічного процесу — розробка та вибір конкурентної стратегії — є моментом переходу від аналітичної діагностики до прийняття управлінських рішень, що визначають вектор розвитку фінансової установи на довгострокову перспективу. Метою цього етапу є формування стійкої конкурентної переваги, яка дозволяє банку не лише виживати в умовах волатильного середовища, а й демонструвати стабільне зростання ринкової частки та прибутковості.

Процес вибору стратегії ґрунтується на синтезі результатів SWOT-аналізу та VRIO-діагностики. Для сучасного банку, такого як ПУМБ, стратегічний вибір

визначається необхідністю балансувати між консервативним управлінням ризиками та агресивною цифровою трансформацією.

Академічна модель стратегічного вибору включає три виміри:

1. Вибір базового способу конкуренції (за М. Портером).
2. Вибір цільових клієнтських сегментів.
3. Рівень діджиталізації та використання технологій AI, Big Data.

В таблиці 2.14 систематизовано вибір банку щодо моделі конкуренції згідно з класичною теорією стратегічного менеджменту.

Таблиця 2.14 − Стратегічне позиціонування та генеральні стратегії АТ «ПУМБ

Стратегічний вектор	Зміст стратегічного вибору	Обґрунтування за даними звітів
Генеральна стратегія	Диференціація на основі технологічності та якості сервісу	ПУМБ позиціонує себе як інноваційний банк, що випереджає ринок за технологічністю. Отримано нагороду Banker Awards 2024 за інноваційний мобільний застосунок
Цільові сегменти	Фокус на корпоративному та роздрібному бізнесі	Банк входить до ТОП-5 за корпоративним портфелем [5]та демонструє агресивне зростання роздрібного кредитування (+47,8% у 2024 році).
Операційна модель	Digital-first – пріоритет дистанційних каналів обслуговування	Частка нових клієнтів із Digital-каналів зросла до 75% , а мобільним застосунком користуються понад 80% клієнтів фізичних осіб

Серед трьох гібридних моделей. Стратегія лідерства за витратами (через автоматизацію) Стратегія диференціації (через клієнтський досвід та інновації) Стратегія фокусування (нішова стратегія) ПУМБ обрав другу

Банк позиціонує себе як інноваційну установу, готову випереджати ринок за технологічністю. Популярність мобільного застосунку (80% активних користувачів фізичних осіб) є формою диференціації, що підтверджена нагородою «Інноваційний банківський мобільний застосунок» у 2024 році. Впровадження штучного інтелекту для персоналізації сервісів дозволяє нарощувати молоду аудиторію, створюючи нематеріальний актив — лояльність.

Таблиця 2.15 − Стратегічні цілі розвитку та орієнтири успіху

Напрямок розвитку	Стратегічна ціль	Ключовий показник (KPI)
Клієнтська база	Нарощування кількості активних клієнтів через цифрові канали	Кількість клієнтів-фізичних осіб досягла 1,9 млн, корпоративних — понад 142 тисяч.
Фінансова стійкість	Забезпечення високих показників ліквідності та адекватності капіталу.	Норматив Н2 на рівні 16,27% (при нормі 8,5%) , ліквідність LCR — 338%[16].
Інновації	Впровадження ІШІ для оптимізації процесів та залучення молоді.	Збільшення частки молодої аудиторії та обсягів депозитного портфеля.
Прибутковість	Отримання кращого в галузі економічного ефекту та повернення на капітал.	Чистий прибуток у 2024 році склав 3,94 млрд грн [20]при рентабельності капіталу близько 30%.

ПУМБ одночасно реалізує фокусування на сегменті малого та середнього бізнесу (МСБ) та сільськогосподарських виробниках, пропонуючи їм спеціалізовані продукти (наприклад, програму «Доступні кредити 5-7-9%»).

В таблиці 2.15 систематизовано ключові пріоритети, встановлені керівництвом для реалізації обраної конкурентної стратегії на наступний період.

Вибір фінальної стратегії здійснюється Наглядовою радою та Правлінням на основі трьох фільтрів:

- Стратегія не повинна порушувати показники ризик-апетиту Банку, особливо в частині адекватності капіталу (Н2) та ліквідності (LCR).
- Наявність ІТ-інфраструктури для реалізації цілей. ПУМБ інвестує у ПЗ та розвиток компетенцій персоналу як головного активу.
- Забезпечення повернення на інвестований капітал (ROE) та сталого чистого прибутку.

Сучасна конкурентна стратегія неможлива без врахування сталого розвитку. ПУМБ інтегрував «Декларацію сталого розвитку» у свою загальну стратегію, що є вимогою міжнародних інвесторів та фактором диференціації на ринку капіталу. Вона включа підтримку місцевих громад та волонтерство (соціальна складова) та кологічне спрямування кредитування (підтримка відновлюваної енергетики).

Етап розробки стратегії завершується формуванням чіткої Дорожньої карти, яка для ПУМБ передбачає досягнення позиції сучасного, універсального лідера фінансових послуг. Обрана модель — гібридна диференціація, заснована на тотальній діджиталізації та персоналізованому обслуговуванні великої корпоративної та роздрібної бази клієнтів. Такий вибір дозволив банку втримати рентабельність капіталу на рівні близько 30% навіть у кризовий 2024 рік.

Стратегія банку передбачає не лише фінансовий результат, а й створення соціальної та екологічної цінності як фактор диференціації.

У системі стратегічного менеджменту банку «ПУМБ» четвертий етап - реалізація та імплементація конкурентної стратегії є найбільш енергомісткою фазою, що полягає у трансформації теоретичних планів у конкретні операційні дії та організаційні зміни.

Таблиця 2.16 − Інтеграція сталого розвитку у конкурентну стратегію

Компоненти	Стратегічні ініціативи	Результативність у 2024 році
Екологічний	Відповідальне споживання («Зелений офіс») та підтримка екологічних проєктів	Зменшення паперового документообігу та енерговитрат. Оцінка еко-соціальних ризиків у програмі «5-7-9»
Соціальний	Підтримка ЗСУ, волонтерство та розвиток місцевих спільнот	Спрямовано понад 829 млн грн на підтримку Сил оборони та соціальні ініціативи з початку війни
Управлінський	Прозора структура управління та антикорупційний комплаєнс	Входження до ТОП-4 банків за обсягом сплачених податків до бюджету Впроваджено Політику антимонопольного комплаєнсу

Цей етап у 2023–2024 роках для АТ «ПУМБ» характеризувався адаптацією до умов воєнного стану, тотальною цифровізацією та посиленням соціальної відповідальності.

Імплементація стратегії починається зі створення дієвої вертикалі управління, яка забезпечує виконання стратегічних рішень на всіх рівнях.

Наглядова рада Банку здійснює стратегічний контроль, беручи участь у фундаментальних рішеннях та контролюючи виконання бізнес-плану. Правління відповідає за оперативне керівництво, забезпечення безперервної діяльності та

реалізацію стратегії у конкретних бізнес-вертикалях (роздрібний, корпоративний, інвестиційний бізнеси).

Реалізація складних проєктів (наприклад, диджиталізація) координується через спеціалізовані органи, такі як Проєктний комітет, який у 2023 році погодив реалізацію 16 великих проєктів. Технологічний комітет відповідає за впровадження новітніх IT-рішень та методологій (наприклад, ITIL).

Для безпечної реалізації стратегії Банк застосовує модель розподілу обов'язків, де бізнес-підрозділи виявляють ризики, ризик-менеджмент та комплаєнс їх оцінюють, а внутрішній аудит проводить незалежну перевірку ефективності систем.

Центральним вектором стратегії ПУМБ є цифрова трансформація, що вимагає глибокої перебудови IT-інфраструктури та клієнтських шляхів.

Частка клієнтів, залучених через цифрові канали, зросла до 75%. Мобільним застосунком активно користуються понад 80% роздрібних клієнтів (близько 1,9 млн осіб).

Банк активно впроваджує ІШІ для оптимізації процесів та персоналізації сервісів, що дозволило наростити кредитний та депозитний портфелі за рахунок залучення молодої аудиторії.

Реалізуються внутрішні проєкти, такі як IT Drive, де співробітники IT-департаменту ініціюють вдосконалення клієнтського досвіду.

Реалізація стратегії ускладнюється необхідністю забезпечення стійкості фізичної інфраструктури.

Незважаючи на обстріли та блекаути, Банк не втратив операційну безперервність, забезпечуючи платежі 24/7. Для цього було прийнято рішенн
я про переміщення центру обробки даних до Європи.

ПУМБ адаптує присутність, відкриваючи відділення у деокупованих містах (Чернігів, Херсон, Ірпінь) та створюючи «пункти незламності» для підтримки клієнтів. Станом на кінець 2024 року мережа налічувала 218 відділень. Банк інвестував у резервне енергопостачання (генератори, UPS) для забезпечення роботи критичної мережі.

Імплементація стратегії залежить від кваліфікації та лояльності співробітників, яких Банк вважає своїм «головним активом». Функціонують «Школа менеджменту» для керівників та «Інститут внутрішнього тренерства». Створено Фонд допомоги мобілізованим співробітникам. Банк виплачує зарплату мобілізованим колегам та надає матеріальну допомогу у разі поранень чи втрати житла через бойові дії.

Важливою частиною імплементації стала зміна зовнішнього позиціонування для відображення нових стратегічних пріоритетів. Заявити про лідерські наміри, продемонструвати сучасність та готовність оновлюватися відповідно до викликів часу. Успішно впроваджено дебетову карту «всеКАРТА» та кредитну «всеМОЖУ», що отримали нагороди за найкращий сервіс та умови користування.

ПУМБ інтегрував принципи сталого розвитку у щоденну діяльність, що є формою диференціації стратегії. Спрямовано понад 829 млн грн на підтримку Сил оборони та соціальні проєкти. Соціальний проєкт «Ми однієї крові» залучив понад 45 партнерів для донорства та підтримки малого бізнесу. Банк підтримує екологічні проєкти (альтернативна енергетика) та впроваджує принципи «Зеленого офісу» (електронний документообіг, економія ресурсів).

Етап імплементації стратегії в АТ «ПУМБ» демонструє поєднання технологічного прориву (диджиталізація, ШІ) з кризовою стійкістю (забезпечення безперервності під час війни) та етичним бізнесом (ESG). Успішність цього етапу підтверджується фінансовими результатами: чистий прибуток у 2024 році склав 3,94 млрд грн при рентабельності капіталу близько 30%.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ПУМБ» НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

3.1. Розробка комплексу заходів АТ «ПУМБ» щодо підвищення конкурентоспроможності

Війна в Україні докорінно змінила парадигму конкурентоспроможності банків. Для ПУМБ (Перший Український Міжнародний Банк), який традиційно займав сильні позиції у роздрібному та корпоративному сегментах, конкурентна перевага змістилася від цінової пропозиції до гарантованої надійності, безперервності сервісу та адаптивної гнучкості. Заходи з підвищення конкурентоспроможності мають бути сфокусовані на мінімізації ризиків та максимізації клієнтської цінності в умовах гіперневизначеності.

Ключовим фактором конкурентоспроможності є гіперстійкість — здатність системи продовжувати функціонувати в умовах множинних шоків.

На основі аналізу звітів АТ «ПУМБ» за 2023–2024 роки, де основними векторами визначено диджиталізацію, підтримку економіки та адаптацію до воєнних ризиків, пропонується десять комплексних рекомендацій для вдосконалення конкурентної стратегії банку.ПУМБ вже досяг високого рівня залучення через Digital-канали. Рекомендується розширити мобільний застосунок до повноцінної екосистеми, що інтегрує нефінансові послуги (маркетплейси, страхування майна, юридичні консультації для ВПО). Збільшення часу перебування клієнта в застосунку та створення «нефінансової» лояльності. Реалізація стратегії диференціації за М. Портером через створення унікальної споживчої цінності.

Банк активно впроваджує ІШІ для оптимізації процесів. Рекомендується використовувати прогнозну аналітику для формування індивідуальних кредитних лімітів та інвестиційних пропозицій у режимі реального часу. Зниження вартості залучення клієнта (CAC) та підвищення конверсії роздрібних

продуктів.

Банк вже зафіксував зростання роздрібного кредитування на 40% завдяки технологічним рішенням.

ПУМБ є одним із найактивніших комерційних банків у цій програмі. Рекомендовано розширити лінійку продуктів для агросектору, зосередившись на фінансуванні переробки сировини всередині країни.

Закріплення позицій у ТОП-5 банків за корпоративним портфелем .лмевльки агроринок формує 29,3% корпоративного портфеля банку.

ПУМБ запустив платформу «Жити назустріч» для інтеграції ветеранів. Рекомендується розробити спеціалізований цифровий інтерфейс застосунку для осіб з пораненнями та надати пільгові умови кредитування на відкриття власного бізнесу ветеранами. Зміцнення соціального капіталу та виконання репутаційної місії.

Банк зберігає мережу з 218 відділень, які працюють як центри підтримки в блекаути. Рекомендовано трансформувати відділення у фронт-офіси для складних консультацій (іпотека, інвестиції), переводячи 100% рутинних операцій в онлайн. Зниження операційних витрат на утримання мережі при збереженні фізичної присутності у деокупованих регіонах.

ПУМБ витримав декілька потужних DDoS-атак. Рекомендується публікація регулярних звітів про стан захищеності коштів клієнтів та інвестиції в технологію Zero Trust. Формування іміджу «найбезпечнішого цифрового банку» в умовах гібридної війни. Банк вже зберіг гроші понад 7,5 тис. клієнтів завдяки антифрод-моніторингу.

Згідно зі стратегією сталого розвитку, банк оцінює еко-ризики проєктів. Рекомендується запуск цільових облігацій для відновлення енергетичної інфраструктури (сонячні та вітрові станції). Залучення міжнародних інвесторів, орієнтованих на ESG-стандарти.

Враховуючи відновлення морських коридорів, ПУМБ має активізувати послуги міжнародного факторингу для бізнесів, що відновлюють експорт. Диверсифікація джерел комісійного доходу, який у 2024 році вже досяг

передвоєнного рівня.

Банк визначив навчання персоналу та розвиток громад як пріоритет. Рекомендовано запуск освітніх курсів у застосунку щодо управління фінансами під час кризи. Формування лояльної бази клієнтів з раннього віку та підвищення частки молодої аудиторії.

АТ «ПУМБ» успішно списав частину боргів, пов'язаних з війною, знизивши NPL до 10,3%. Рекомендовано створення внутрішньої платформи для реалізації стягнутого майна через прозорі аукціони, яка прискорить вивільнення резервів та підтримка адекватності капіталу (Н2) на конкурентному рівні (16,27%).

Підтримка рівня регулятивного капіталу (Н2) значно вище мінімально допустимого рівня НБУ, що перевищує показники найближчих конкурентів сприятимк створенню додаткових, консервативних резервів під достатність регулятивного капіталу, особливо для активів на деокупованих та прифронтових територіях. Це зміцненить довіру ринку та вкладників, що є найціннішим активом у воєнний час.

Забезпечення значного запасу високоліквідних активів дозволить швидко реагувати на потенційний відтік коштів без потреби у примусовому продажу активів. Диверсифікація джерел фінансування.

Прискорення міграції ключових банківських систем до хмарних рішень або розгортання повнофункціональних лезервних центрів обробки даних у географічно безпечних регіонах. Мінімізація єдиних точок відмови та гарантія безперервності сервісу, що є критичним для репутації та конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність у сфері клієнтських послуг вимагає фокусування на потребах, спричинених війною.

Розширення функціоналу для дистанційної ідентифікації та верифікації клієнтів (ВПО, мігрантів) через інтеграцію з державними цифровими сервісами (Дія, BankID НБУ) для повного спектру послуг (наприклад, відкриття рахунку, перевипуск картки) сприятиме збереженню та розширенню клієнтської бази

незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження.

Розробка цільових, гнучких кредитних продуктів, орієнтованих на стійкий бізнес (агросектор, виробництво критичної продукції) та узгоджених із державними компенсаційними програмами дозволить зберегти частку ринку в кредитуванні та формування позитивного іміджу як банку, що підтримує економіку.

Перехід на модель «Нульової довіри» для захисту внутрішніх та зовнішніх мереж. Постійний моніторинг загроз та прискорення часу реагування підвищить конкурентоспроможність за рахунок безпеки. Клієнти, особливо корпоративні, обирають банк, який може гарантувати непорушність їхніх даних.

Активне впровадження роботизованої автоматизації процесів та Інтелектуальної Автоматизації (IPA) для рутинних, але критичних операцій (наприклад, міжбанківські розрахунки, перевірка документів) знизить операційні витрати та підвищення швидкості і точності сервісу, що є відчутним диференціатором для клієнта та перетворить відділеня у безпечних регіонах на "вузли мтійкості" (з генераторами та посиленим зв'язком) для гарантованої видачі готівки та критичних операцій.

Надання зручних та прозорих інструментів для збору донатів та підтримки волонтерських рахунків без комісій у мобільному додатку сприятиме формування позитивного соціального капіталу та лояльності, що зміцнює імідж банку як партнера.

Підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» в умовах війни вимагає переходу до нової парадигми, де успіх забезпечується не лише фінансовим зростанням, а й комплексною гіперстійкістю. Заходи повинні охоплювати чотири ключові вектори: фінансову міцність, технологічну децентралізацію, клієнтоцентричну адаптацію та операційну досконаліть. Інтеграція цих заходів дозволить банку не тільки зберегти ринкові позиції, але й створити унікальну конкурентну перевагу гарантованої надійності, що є вирішальним фактором вибору клієнта в умовах війни.

За результатами 2024 року АТ «ПУМБ» продемонстрував значну стійкість

та ефективність в імплементації ключових стратегій, зокрема у сферах діджиталізації та управління кредитним ризиком (NPL на рівні 10,3%). Стратегічний період 2026–2027 років, ймовірно, буде відзначений початком активної фази економічного відновлення (реконструкції) та посиленням конкуренції між великими системними банками.

У зв'язку з цим, стратегічні рекомендації для АТ «ПУМБ» мають бути спрямовані на монетизацію досягнутих переваг (особливо у Digital-сегменті) та адресування ключового виклику – оптимізації операційних витрат, що зросли у 2024 році внаслідок інвестицій. Ці заходи мають забезпечити не лише зростання частки ринку, але й вищу якість прибутку (більшу частку комісійного доходу) та довгострокову інституційну стійкість.

Ключова мета глибокої оптимізації та ШІ-монетизації перетворити інвестиції в технології 2024 року на зниження показникаопераційної ефектиності та підвищення операційної рентабельності.

Масштабна автоматизація та роботизація рутинних операцій у бек-офісі, а також повна цифровізація процесів, що досі частково потребують людської участі (наприклад, верифікація корпоративних клієнтів, обробка типових скарг, андеррайтинг низькоризикових кредитів) скоротить операційні витрати на 5-7% протягом 2025–2026 років та звільнить висококваліфікованої персонал від рутинних завдань для фокусування на складних, високодохідних проєктах, що забезпечить лідерство за показником співвідношення витрат до доходів серед приватних універсальних банків.

Впровадження GenAI-чат-ботів та віртуальних асистентів, які можуть не лише відповідати на запити, а й надавати персоналізовані фінансові консультації, проводити первинну діагностику фінансового стану МСБ-клієнтів та пропонувати продукти. Це сприятиме зменшенню навантаження на контакт-центри на 30-40% та підвищення задоволеності клієнтів за рахунок цілодобового високоякісного обслуговування. ШІ стає каналом продажу, а не лише підтримки якості і швидкості Digital-сервісу порівняно з конкурентами, що використовують лише базових чат-ботів.

Ключова мета лідерства у фінансуванні відновлення та диверсифікаії кредитного портфеля – позиціонування АТ «ПУМБ» як провідного партнера для бізнесу у відбудові інфраструктури та підтримці експортно-орієнтованих галузей.

Створення спеціалізованого продукту «Кредит на відновлення» передбачає розробку цільових кредитних продуктів для корпоративного та МСБ-сегментів, орієнтованих на: а) фінансування проєктів встановлення автономних енергосистем. б) кредитування будівництва та відновлення складських приміщень, транспортного парку. в) фінансування заміни втрачених активів та інвестиції у переробку забезпечитть зростання корпоративного портфеля на 15-20% за рахунок високомаржинальних, цільових кредитів. Залучення пільгового фінансування від міжнародних фінансових організацій під цільові програмиьа створить ніші лідерства у фінансуванні відбудови, де державні банки можуть бути занадто інертними.

Ключова мета стратегічного напрямку поглиблення міжнародного нетворкінгу та торговельного фінансування грунтується на активному партнерстві з іноземними банками-кореспондентами та експортно-кредитними агентствами для розширення лімітів торговельного фінансування та гарантійного бізнесу, яке сприятиме підтримці українських експортерів та імпортерів, забезпечення їхньої зовнішньоекономічної діяльності в умовах підвищених ризиків. Це напряму призведе до зростання комісійного доходу та зміцнить позицію банку як надійного партнера для великого корпоративного бізнесу. І таким чином, мінімізує валютний ризик та надання комплексних послуг ЗЕД, недоступних невеликим фінустановам.

Ключова мета стратегічного напрямку агресивна монетизація клієнтської бази та зростання комісійного доходу – підвищення стійкості прибутку шляхом збільшення частки комісійного доходу у загальній структурі доходів передбачає використання даних, зібраних через Digital-канали (ШІ-аналіз поведінки), для створення високоперсоналізованих пропозицій. Стратегічний акцент на продажі страхових, інвестиційних та пенсійних продуктів через мобільний застосунок,

що забезпечить збільшення середньої кількості продуктів на одного клієнта з метою досягнення показника 3,0–3,5. Це забезпечить стабільне зростання комісійного доходу і зробить клієнтську базу "дорожчою" та менш схильною до перехода до конкурентів. Конкурентна перевага полягає у використанні Big Data та ШІ для максимізації клієнтської вартості.

Активне просування власних інноваційних еквайрингових рішень включаючи програмний POS та інтеграцію з бізнес-ПЗ за рахунок створення уніфікованої платформи для управління рахунками, фіскалізацією та платежами для малого бізнесу, що сприятиме збільшенню частки банку на ринку еквайрингу та розрахунково-касового обслуговування та забезпечить стабільний комісійний потік. Розширення МСБ-портфеля за рахунок повного циклу обслуговування. Сформує конкурентну перевагу шляхом надання комплексної бізнес-екосистеми "під ключ", перевершуючи пропозиції конкурентів, які часто фокусуються лише на кредитуванні.

Ключова мета стратегічного напрямку забезпечення інституційна стійкості та ESG-Інтеграція – підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення довіри міжнародних партнерів через відповідність глобальним стандартам.

Формалізація та публікація стратегії впровадження принципів екологічного, соціального та корпоративного управління. Це включає розробку "зелених" кредитних продуктів (фінансування відновлюваної енергетики), підвищення прозорості корпоративного управління та соціальні інвестиції, яка покращить рейтинг ESG, що є критичним для залучення довгострокового іноземного капіталу та співпраці з МФО, які все більше використовують ESG як критерій для партнерства. Це також зміцнює репутацію серед внутрішніх стейкхолдерів.

Це забезпечить сприйняття Банку як сучасного, соціально відповідального фінансового інституту, що відповідає європейським стандартам.

Регулярне та поглиблене стрес-тестування капіталу з використанням найбільш песимістичних військових та економічних сценаріїв, що виходять за рамки вимог НБУ. Активне управління капіталом через інструменти додаткового

капіталу, що забезпечитть підтвердження високої капітальної адекватності в умовах підвищеної невизначеності та фінансової подушки, необхідної для підтримки швидкого зростання кредитного портфеля без порушення регулятивних вимог. І як наслідок, підвищить рівень довіри з боку регулятора, інвесторів та міжнародних партнерів, що є фундаментом довгострокової конкурентоспроможності.

Реалізація вищезазначених заходів у 2025–2026 роках дозволить АТ «ПУМБ» трансформувати досягнуту у 2024 році стійкість у домінуючу операційну ефективність.

Стратегія передбачає перехід від фази "технологічних інвестицій" до фази "технологічної монетизації", використання зовнішнього фактора відновлення для прискорення кредитного зростання та підвищення якості прибутку через комісійні доходи.

Комплексне впровадження цих заходів забезпечить:

1. Покращення співвідношення витрат та доходу шляхом зниження операційної вартості та підвищення чистої рентабельності.
2. Зменшення залежності від процентної маржі та збільшення комісійного потоку шляхом диверсифікації доходів.
3. Лідерство у цифрових інноваціях та фінансуванні відбудови за рахунок стійкого позиціонування.

Таким чином, у 2026 році АТ «ПУМБ» має закріпити свою позицію не лише як великого приватного банку, але і як найбільш операційно ефективного та технологічно розвиненого універсального гравця на українському фінансовому ринку.

3.2. Формування конкурентної стартегії АТ «ПУМЬ»

Для розробки конкурентної стратегії ПУМБ на основі попередньої оцінки конкурентоспроможності, ми будемо спиратися на його сильні сторони та позиціонування відносно конкурентів:

Ключові сильні сторони ПУМБ за аналізом 2024 року:

1. Високий рівень капіталізації (16.93% Капітал/Активи) – найвищий серед проаналізованих банків, що свідчить про високу фінансову стійкість.

2. Висока рентабельність активів (ROA 3.34%) – другий показник у групі, що вказує на ефективне використання активів.

3. Висока рентабельність власного капіталу (ROE 19.73%) – також на конкурентному рівні.

4. Ефективне управління операційними витратами (CIR 48.10%) – дуже хороший показник, що лише трохи поступається лідерам.

5. Збалансована ліквідність (LTD 0.740) – в оптимальному діапазоні.

6. Значний розмір активів та депозитній базі – займає третє місце серед найбільших банків у групі.

7. Універсальність послуг – охоплює всі ключові сегменти (роздріб, МСБ, корпорації, приватний банкінг).

Для порівняння, Райффайзен Банк більший за масштабом, також дуже ефективний, але ПУМБ має вищу капіталізацію, Укрексімбанк є найбільшим, але менш ефективним та капіталізованим, має державний фокус, Креді Агріколь Банк менший за масштабом, але лідер за ROA, ROE та операційною ефективністю .

З огляду на ці сильні сторони, ПУМБ вже є ефективним універсальним банком з високою стійкістю. Стратегія має полягати у використанні цих переваг для подальшого зміцнення позицій. Найбільш підходящою буде стратегія диференціації та фокусування на цінності, поєднана з елементами лідерства за витратами в операційній ефективності.

Стратегія «Надійний партнер" фокусується на клієнтоорієнтованості,

збереженні платоспроможності тарехультативності діяльності банку, формуючи гнучкі ціновіпропозиції для провідних груп клієнтів.

Її основний меседж це втримання позицій лідера щодо вибору клієнтів, для яких надійність є основним критиерієм та відповідний рівень сервісу, швидуість банківських операцій і адаптивність пропозицій. ПУМБ має представляти себе як поєднання надійності і клієнтоорієнтованості в партнерських взаєминах.

Для покращення репутації як надійного банку з найвищим рівнем капіталізації треба не тільки дотримуватися нормативів, а й інформувати корпортаивни клієнтів, великих вкладників та малий і сердній бізнес про забезпечення безпеки їх коштів в умовах воєнного стану. Саме тому доцільно зконцентруватися при формуванні всіх комунікаційних звернень до клієнтів та формуванні фінансової звітної документації на забезпеченні платоспроможності, ліквідності та показниках власного каптіалу [39].

Високий рівень капіталізації можна використати для збільшення лімітів на банківські операції, надання значних обсягів кредитів та співпрацю з транснаціональними корпораціями, які потребують відповідальних компаньйонів що дозволить привернути увагу великих «акул» бвзнесу та забезпечить прозору звітність та обєктивну поінформаваність всіх клієнтів щодо результаттів роботи банку.

Утримання такої наявної конкурентної переваги над деякими топовими гравцями ринку, як існуюча висока операційна ефективність в 48.10%можливк за умови впровадження інновацій за рахунок діджиталізації та оптимізації банківських процесів. Це мождиво за умови реалізації наступного етапу вдосконалення мобільного застусунку та онлайн-банкінгу у всіх напрямках діяльності: оптимізація функціоналу, розробка та надання оновлного переліку цифрових послуг –онлайн-кредитування малого та сенрднього бізнесу, лцифровівання проесу струтуррованої адаптації персоналу до компанії, її культури, процесів та робочого середовища.

Збільшення обсягів інвестицій у технологічні рішення щодо автоматизації поточних банківських операційсприятимк скороченню витрат та вивільненню персоналу для вирішення більш проблематичних задач.

Зростання якості банківського сервісу як у цифрових каналах, так і офлайн за рахунок побудови корпоративної культури на принципах безперервного покращення на всіх рівнях надання послуг [39].

Фокусування на індивідуальних потребах цільових клієнтів забезпечить гнучкість та цінність пропозицій для ключових сегментів що створить умови зоб банк АТ «ПУМБ» вирізнявся серед інших банків.

Розвиток програми «Persona», яка передбачає спект ексклюзивних послуг та сервісу, надання високопрофесійної підтримки щодо основних аспетів розробки фінансових планів для VIPклієнтів, реалізації зовнішньоекономічної діяльності та упорядкування інвестиційних рішень для субєктів господарювання, використання клієгорієнтованості для основних клієнтів, яеп орієгтована нанайважливіщі для них цінності[39]

Цільовими сегментами цих управлінських рішень мають стати МСБ та середній корпоративний бізнес, яким необхідними є адаптивність, надійність та та персональний підход. В цьому ПУМБ має конкурентну первагу.Впровадження програми "Persona" для VIP клієнтів сприятиме забезпеченню зростання комісійних доходів. Концентрація на цифровізації та клієнтоорієнтованості банківських послуг для роздрібних клієнтів.

Висока капіталізація, пропонування конкурентних тарифних плані, швидкий та якісний сервіс, коієнтооройєнтованість та адаптивність до динамічності галузевогол ринку в порівнянні з повільними основними гравцями, особливо в преміум-сегментах – це ті конкурентні переваги АТ «ПУМБ» які зростуть в процесі реалізації даної стратегії [50].

Серед можливих ризиків можна виділити:

- агресивну конкуренцію, оскільки інші банки також діджиталізуються та борються за клієнтів. Мінімізувати його можна шляхом аостійного моніторингу ринку, інновації, інвестиції в технології та розвиток персоналу.

- апровдаджені зміни в регулюванні в нових вимогах НБУ можуть вплинути на бізнес-модель. Їх мінімізацію забезпечить проактивна взаємодія з регулятором, гнучкість у адаптації внутрішніх процесів.

- розширення кредитування завжди несе ризики. Їх мінімізація можлива за умови реалізації суворої політики управління ризиками, диверсифікації портфеля, постійного моніторингу якості кредитів.

- зростання діджиталізації підвищує ризики кібератак. Цей ризик мінімізують постійні інвестиції в кібербезпеку, навчання персоналу, оновлення систем захисту.

Очікувані результати від реалізації обраної стратегії АТ «ПУМБ»:

– збільшення частки ринку в цільових сегментах (МСБ, заможні приватні клієнти).

– зростання чистого процентного та комісійного доходу.

– підвищення лояльності клієнтів та зміцнення бренду "надійного партнера".

– збереження та покращення високих показників прибутковості та ефективності.

Саме дана стратегія дозволяє АТ «ПУМБ» не просто "існувати" на ринку банківських послуг, а й активно розвиватися, використовуючи свої сильні сторони та створюючи додаткову цінність для клієнтів в умовах жорсткої конкуренції.

Вдосконалення конкурентної стратегії вітчизняного банку в умовах війни вимагає синтезу фінансового консерватизму (в частині капіталу та ліквідності) та технологічного радикалізму (в частині диджиталізації та ШІ). Банк має еволюціонувати від пасивного посередника до активного технологічного партнера, що забезпечує клієнту стабільність та інклюзивність незалежно від зовнішніх обставин.

3.3. Оцінка ефективності впровадження стратегічних рекомендацій АТ «ПУМБ» щодо забезпечення його конкурентоспроможності

У контексті глобальних геополітичних та внутрішніх економічних викликів, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності фінансових інституцій вимагає безперервної адаптації та ефективного впровадження стратегічних ініціатив. АТ «ПУМБ», будучи одним із провідних приватних банків України, послідовно заявляє про свої лідерські наміри та оновлення, що підтверджується стабільним зростанням фінансових показників.

Стратегічні рекомендації являють собою дорожню карту дій, які мають трансформувати внутрішні процеси Банку та його зовнішнє позиціонування. конкурентні переваги АТ «ПУМБ» вибудовуються навколо концепції універсального банку, що поєднує сильні позиції у корпоративному сегменті (ТОП-5 за портфелем) з активним розвитком роздрібного бізнесу та цифрових послуг. У період військового стану, до ключових стратегічних імперативів додається забезпечення безперервності діяльності та контроль кредитного ризику.

Конкурентоспроможність банкуможе бути посилена за рахунок синергетичного ефекту від ключових ініціатив.

Успішне досягнення показників диджиталізації не лише підвищить зручність для клієнтів, але й створить економію на масштабі у довгостроковій перспективі. Це дозволить банку ефективно залучати молодь та диверсифікувати джерела доходу, мінімізуючи залежність від фізичної інфраструктури в умовах військових ризиків.

Єдиним помірним викликом є збільшення операційних витрат. Хоча це може бути виправдано інвестиціями в технології ШІ та зростанням бізнесу, у майбутніх періодах стратегічна ефективність вимагатиме перетворення цих інвестицій на суттєве зниження показника операційної ефективності банку, щоб уникнути ерозії чистої прибутковості.

Впровадження екосистемного підходу та гіперперсоналізації ІШІ

дозволить нарощувати комісійний дохід та знижувати операційні витрати.

Чистий комісійний дохід складає 2 161 млн грн., а 75% клієнтів залучаються через Digital-канали.

Збільшення частки активних користувачів мобільного застосунку з 80% до 90% дозволить наростити комісійний дохід на 10-15% (+216–324 млн грн) за рахунок крос-продажів нефінансових послуг.

Автоматизація дозволить утримати показник C/I (поточний — 51,8%) на стабільному рівні, попри зростання обсягів бізнесу.

Оптимізація роботи з проблемними активами прямо впливає на вивільнення капіталу. Сформовані резерви під кредити становлять 6 669 млн грн.

Ефективна реалізація стягнутого майна та зниження NPL до 8% дозволить розформувати частину резервів. Потенційне вивільнення капіталу може скласти до 500–700 млн грн, що спрямовуватиметься на активне кредитування МСБ. Зростання корпоративного портфеля (поточний — 54,4 млрд грн) на додаткові 5% згенерує близько 250–300 млн грн додаткового процентного доходу.

Інтеграція сталого розвитку забезпечує доступ до пільгового фінансування та стабільність клієнтської бази. Банк інвестував у благодійність та ЗСУ понад 829 млн грн. Соціальні інвестиції у 2024 році склали 341 млн грн. Залучення інвестицій через "зелені" облігації дозволить знизити вартість фондування (процентні витрати — 8 562 млн грн) на 0,5–1%. Це принесе економію у розмірі 40–80 млн грн на рік.

Програми для ветеранів підвищать показник NPS, забезпечуючи утримання клієнтської бази (зараз банк обслуговує понад 1,85 млн. фізичних осіб).

Впровадження запропоновваних рекомендацій дозволить АТ «ПУМБ» збільшити потенційний чистий прибуток (перед податками) на 1,3–1,5 млрд грн щорічно. Це зміцнить норматив достатності регулятивного капіталу (поточний — 16,27%) за рахунок внутрішньої капіталізації прибутку та забезпечить банку статус найнадійнішого технологічного партнера в умовах воєнної економіки. Стратегічні рекомендації, впроваджені АТ «ПУМБ» сприятимуть забезпеченню

посилення його конкурентоспроможності в умовах функціонування економіки у військовий час.

Таблиця 3.1 - Прогнозована ефективність запропонованих заходів для АТ «ПУМБ»

Стратегічний важіль	Очікувана зміна (%)	Прогнозний приріст (млн грн/рік)
Комісійний дохід	+12%	+259
Процентний дохід	+8%	+1 030
Економія	-10%	+660 (вивільнення ліквідності)
Економія фондування	-0.7%	+60
Усього прогнозний річний ефект	—	~1 349 – 1 500

Стратегічна ставка на діджиталізацію та інновації забезпечить банку стійку перевагу в клієнтському досвіді та ефективності дистрибуції.

Висока якість кредитного портфеля понад 10,3% є найбільш вагомою структурною конкурентною перевагою, що мінімізує кредитний ризик і виступає запорукою фінансової стабільності.

Загальне зростання активів та сильна ресурсна база підтверджують успішність стратегії масштабування та довіру ринку.

Для подальшого посилення конкурентоспроможності керівництву АТ «ПУМБ» доцільно стратегічний фокус змістити від *інвестування* в діджитал до *монетизації* ефекту від діджиталізації та ШІ, що має проявитися у зниженні операційних витрат відносно доходів.

Подальше посилення кредитування стратегічно важливих секторів аграрного та торгового, а також активна участь у програмах фінансування відновлення України дозволить зберегти високий темп органічного зростання.

Навіть при зростанні кредитування, необхідно зберігати консервативний підхід до ризик-менеджменту, підтримуючи низький рівень NPL.

У підсумку, АТ «ПУМБ» успішно імплементував свої стратегічні рекомендації, перетворивши виклики воєнного часу на джерело стійкої, високоякісної та цифрової конкурентоспроможності у фінансовому секторі України.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного аналізу фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2023–2024 роки, а також розроблених стратегічних рекомендацій, можна сформулювати наступні висновки дослідження:

Функціонування банківської системи України з 24 лютого 2022 року відбувається в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із фізичним руйнуванням активів, міграційними процесами та енергетичним дефіцитом. Традиційні конкурентні стратегії, орієнтовані на екстенсивне зростання, втратили свою релевантність, поступившись місцем моделям стратегічної стійкості та швидкої технологічної адаптації.

АТ «ПУМБ» як один із найбільших універсальних банків країни, що входить до ТОП-10 за ключовими фінансовими показниками, демонструє приклад успішної трансформації конкурентної стратегії. Аналіз досвіду банку, який зумів відновити прибуткову діяльність після збиткового 2022 року, дозволяє сформулювати науково-практичні рекомендації для всього фінансового сектору.

У початковий період війни АТ «ПУМБ» змінив стратегію на щоденне обговорення ризиків та впровадив антикризове управління, очолюване спеціальним Комітетом з управління кризою. Для захисту критичної IT-інфраструктури було прийнято рішення про переміщення центру обробки даних (ЦОД) до Європи. Банк підтримує надлишкову ліквідність; показник LCR станом на кінець 2024 року склав 338%, що втричі перевищує норматив НБУ. Показник адекватності регулятивного капіталу (Н2) підтримується на рівні 16,27%, що свідчить про значний запас міцності порівняно з нормативним значенням у 8,5%.

Банк активно використовує ШІ для оптимізації процесів, що дозволило залучити молоде покоління та наростити портфель роздрібних кредитів на 47,8% за рік.

Можливість віддаленого відкриття рахунків (через Дію) та переідентифікація ФОП у web-банкінгу стали критичними конкурентними

перевагами для клієнтів у зонах бойових дій та за кордоном.

Війна призвела до суттєвого погіршення якості активів. ПУМБ вжив заходів щодо списання проблемної заборгованості, пов’язаної з вторгненням, що дозволило знизити частку непрацюючих кредитів до 10,3% на кінець 2024 року.

Банк фокусується на підтримці агровиробників та участі у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9», де ПУМБ є одним із найактивніших приватних гравців. Структура корпоративного портфеля свідчить про диверсифікацію: 34,1% припадає на торгівлю, 29,3% — на харчову промисловість та сільське господарство.

Сучасна конкурентна стратегія вимагає відповідності принципам сталого розвитку. У 2024 році ПУМБ оновив «Декларацію сталого розвитку», запровадивши оцінку екологічних та соціальних ризиків кредитних проєктів.

Спрямування понад 829 млн грн на підтримку Сил безпеки та соціальні ініціативи є частиною репутаційного капіталу банку.

Платформа «Жити назустріч» демонструє перехід банку до стратегії соціальної інклюзії, що зміцнює лояльність стейкхолдерів.

Для посилення конкурентних позицій АТ «ПУМБ» рекомендується:

- трансформація мобільних застосунків у Lifestyle-платформи для утримання клієнтів:

- використання Big Data для точнішої оцінки кредитних лімітів в умовах високої волатильності:

- створення «пунктів незламності» та відновлення роботи у деокупованих регіонах для підтримки фізичної доступності послуг.

АТ «ПУМБ» підтвердив статус системно важливого, універсального банку національного масштабу, який успішно обслуговує великі підприємства, МСБ та приватних осіб в умовах воєнної економіки.

У сучасному банківському секторі конкурентна перевага зміщується у площину технологічності. АТ «ПУМБ» позиціонує диджиталізацію сервісів як пріоритетний напрям. Станом на кінець 2024 року частка клієнтів, що прийшли через Digital-канали, зросла до 75%, а мобільним застосунком користуються

понад 80% клієнтів фізичних осіб. Вивчення методів впровадження штучного інтелекту для оптимізації процесів та залучення молодої аудиторії є вкрай актуальним для утримання лідерських позицій.

Війна суттєво вплинула на якість активів, вимагаючи нових підходів до резервування та оцінки платоспроможності. ПУМБ є активним учасником програми «Доступні кредити 5-7-9», що вимагає вдосконалення механізмів андеррайтингу в умовах високої невизначеності.

Сучасна конкурентна стратегія вимагає відповідності міжнародним стандартам ESG. ПУМБ інтегрував принципи сталого розвитку у свою діяльність, включаючи підтримку ветеранів, волонтерство та екологічні ініціативи. Дослідження того, як соціальна відповідальність та екологічний менеджмент впливають на репутаційний капітал банку та лояльність клієнтів, має високу наукову та практичну цінність.

Дослідження стратегічних пріоритетів АТ «ПУМБ» — від нарощування клієнтської бази до управління кредитним ризиком та диджиталізації — дозволяє розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення стійкості та ефективності банку в умовах тривалої воєнної агресії та структурної перебудови економіки України.

Незважаючи на воєнний стан в Україні та підвищення ставки податку на прибуток до 50%, банк продемонстрував високу прибутковість, згенерувавши близько 4 млрд грн чистого прибутку щорічно у 2023 та 2024 роках.

Сформовано зрілу систему антикризового менеджменту, яка забезпечила безперервність операцій 24/7, незважаючи на руйнування інфраструктури та атаки на енергосистему.

Частка непрацюючих кредитів знизилася до 10,3% у 2024 році завдяки активній політиці резервування та списання безнадійної заборгованості, пов'язаної з вторгненням.

Конкурентна перевага в роздрібному секторі підсилена зростанням кредитного портфеля фізичних осіб на 47,8%, тоді як у корпоративному сегменті банк утримує позиції в ТОП-5.

Сталий розвиток інтегровано в стратегію через масштабні благодійні проєкти (понад 829 млн грн на підтримку Сил оборони та соціальні ініціативи) та підтримку «зелених» стандартів.

Для вдосконалення стратегії необхідно трансформувати банківський додаток у Lifestyle-екосистему, інтегруючи нефінансові сервіси для збільшення лояльності та часу взаємодії з клієнтом.

Рекомендується поглибити використання ІШІ та Data Science для гіперперсоналізації кредитних пропозицій, що дозволить знизити вартість залучення клієнта.

Окремим вектором диференціації має стати запуск спеціалізованих продуктів для реінтеграції ветеранів, що підвищить соціальний капітал банку.

Доцільно продовжити трансформацію відділень у центри складних консультацій (фронт-офіси), одночасно масштабуючи «пункти незламності» для підтримки громад у критичні періоди.

Банку варто посилити пропозицію інструментів торгового фінансування та факторингу для підтримки експортерів у процесі відновлення міжнародної торгівлі.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить наростити чистий прибуток на 1,3–1,5 млрд грн на рік, забезпечивши лідерство ПУМБ як найтехнологічнішого фінансового партнера України.

Досвід АТ «ПУМБ» підтверджує, що вдосконалення конкурентної стратегії в умовах війни вимагає балансу між консервативним управлінням ризиками (ліквідність, капітал) та агресивною цифровою трансформацією. Чистий прибуток у розмірі 3,94 млрд грн за 2024 рік на фоні 50% податкової ставки доводить ефективність обраної гібридної моделі диференціації та операційної досконалості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківський сектор України: як зберегти стійкість під час війни? URL: https://ces.org.ua/banking-sector-outlook-and-challenges (дата звернення: 01.11.2025).

2. Болдуєва О., Горбунова А., Кусакова Ю. Цифрова трансформація платіжних систем і роль банків у глобалізації фінансової інфраструктури. *Економіка та суспільство*, (69). URL: https://salo.li/Fdd1a9C (дата звернення: 18.10.2025)

3. Бурцев І. Я. Розвиток фінансових технологій та сучасні тренди в банківській сфері. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). URL: https://salo.li/72905DA (дата звернення:18.10.2025)

4. Ватаманюк-Зелінська У. З., Черниж В. І., Зелінський М.-П. Б. Тенденції використання цифрового маркетингу в банках. *Ефективна економіка.* 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_17 (дата звернення: 01.11.2025).

5. Ватаманюк-Зелінська У.З., Черниж В.І., Зелінський М.-П.Б. Тенденції використання цифрового маркетингу в банках. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_17 (дата звернення: 01.11.2025).

6. Відкритий банкінг в Україні: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-kontseptsiyu-vidkritogo-bankingu-vukrayini (дата звернення: 14.10.2025)

7. Вишивана Б. М., Андрійчик О. Я. Перспективи розвитку банківських послуг в Україні в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України*. 2024. С. 111-113.

8. Внукова Н., Сиплива О. Оцінка динаміки змін сучасного стану банківської системи України. *ActaAcademiaeBeregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 5. С. 281-292. URL: https://salo.li/F61dDeD (дата звернення: 10.10.2025).

9. Вовк В. Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку. *Науковий вісник Ужгородського університету.* 2022. № 33. Ч. 2. С. 23–28

10. Волкова Н.І., Бойко В.М. Управління фінансовою стійкістю банківської системи в контексті волатильності фінансового ринку. *Modern Economics*. 2022. № 27. С. 21–28

11. Гірченко Т. Д., Пархоменко К. С. Цифровий маркетинг як важливий інструмент для забезпечення конкурентної позиції банку. *Вісник Університету банківської справи.* 2021. № 2. С. 59–65.

12. Гірченко Т.Д., Пархоменко К.С. Цифровий маркетинг як важливий інструмент для забезпечення конкурентої позиції банку. *Вісник Університету банківської справи.* 2021. № 2. С. 59–65.

13. Гнатковський С. П., Чередніченко Н. Ю. Напрями інноваційного розвитку банківської установи. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конференції.* Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 410. URL: https://salo.li/D549381(дата звернення: 10.10.2025)

14. Гузар Б. Надання банківських послуг в контексті стійкості банківської системи: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Економічний простір.* 2024. № 194. С. 107-113. URL: https://surl.li/vdkiax(дата звернення: 11.10.2025)

15. Доходи та витрати банків України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/files/stat/Inc_Exp_Banks_2025-03-01.xlsx (дата звернення: 01.10.2025)

16. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку. Фінанси України. 2022. № 2. С. 119–125.

17. Клюсько Л. А. Забезпечення конкурентоспроможності банківських установ. URL: http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/ 10750/2/L .%20A.%20Klyusko. pdf (дата звернення: 10.10.2025).

18. Коваленко В. В. Вплив асиметрії інформації на банківський сегмент фінансового ринку України. *Економіка сьогодення.* 2021. С. 49–56.

19. Коваленко В. В., Бєлова Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 20. Ч. 2.

С. 149–152.

20. Коваленко В. В., Вербицька Я. Є. Конкурентоспроможність банків України в умовах економічної глобалізації. *International Scientific and Practical Conference "World Science".* 2021. № 1(50). Vol. 5. С. 35–38.

21. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Питуляк Н. С. Підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України: обґрунтування напрямів та заходів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2023. Вип. 2. С. 30–36.

22. Макарович В. К. Вплив цифрової трансформації на традиційні банківські системи та їх адаптація до новітніх технологій. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. № 5. URL: https://salo.li/84eBec0(дата звернення: 18.10.2025)

23. Марценюк О. В., Руда О. Л., Буяльська В. М. Тенденції ринку банківських послуг в умовах воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Агросвіт.* 2024. № 6. С. 134-142. URL: https://salo.li/eFB4326(дата звернення: 18.10.2025)

24. Метод зважених оцінок. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/weighted-scoring-by-the-methodof-weighted-estimates/ (дата звернення: 11.10.2025)

25. Мирецький А. П. Аналіз привабливості ринку банківських послуг. *Банківські послуги*. 2020. № 2–3. С. 32–38.

26. Мірошниченко О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку. *Економіка Криму.* 2021. № 28. С. 42–47.

27. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Організаційно-економічний механізм управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 1. С. 217–221.

28. Основні показники діяльності банків України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442 (дата звернення: 10.10.2025).

29. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/index (дата звернення: 01.11.2025).

30. Офіційний сайт Національного рейтингового агентства «Рюрік». URL: http://rurik.com.ua (дата звернення: 01.11.2025).

31. Офіційний сайт ПУМБ [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.pumb.ua/ (дата звернення: 10.10.2025)

32. Райффайзен Банк. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/ (дата звернення: 10.10.2025)

33. Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталу 2024 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://minfin.com.ua/banks/ rating/ (дата звернення: 09.10.2025)

34. Руденко Є. Ю. Фінансова система України: структура та сутність. *Харків: Бізнес Інформ*, 2024. №4. С.178-186.

35. Рущишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. № 75, 2024. С. 27-36. URL: http://111.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/ article/ vie1 /1512/1423 (дата звернення: 18.10.2025)

36. Сало І. В., Мірошниченко О. В. Система управління конкурентоспроможністю банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 5. С. 279–285.

37. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 23. С.132-137.

38. Смаглюк В. В., Драган О. О. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. 2024. URL: https://salo.li/779e203 (дата звернення:18.10.2025).

39. Стратегія сталого розвитку – основа зростання бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://about.pumb.ua/growth/strategy

40. Фінансова звітність АТ «ПУМБ» за 2024 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/% D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C__202

4%20fuib%20ua%20ifrs_fs%20&%20mr.pdf?v=638816360150137421 (дата звернення: 09.10.2025)

41. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки. *Вісник Національного банку України*. 2021. № 4. С. 8–10.

42. Харабара В., Гладчук О., Грешко Р. Сучасний стан ліквідності банківської системи України. *Молодий вчений*. № 2 (133).2025. С. 237-244.

43. Худолій Ю. С., Андрієць Т. Р. Аналіз використання фінансових інновацій в банківській сфері України. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: https://salo.li/f152B67(дата звернення: 18.05.2025)

44. Штефан Л. Б. Аналіз динаміки розвитку банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://salo.li/F62f7ae (дата звернення: 29.10.2025)

45. Штучний інтелект в українському банківському секторі [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.oschadbank.ua/news/stucnij-intelekt-vukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozlivist-ci-neobhidnist (дата звернення: 23.10.2025)

46. Якість кредитного портфеля банків. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bank.gov.ua/files/npl/chart_3_npl_ratio/index.html#slide-0 (дата звернення: 10.10.2025)

47. Begimkulov E. Competitiveness in Banking Sector: A Systematic Literature Review2023 *Marketing & Menedzsment* 56(4) 47-56 p.p.

48. Financial Sector Assessment Program. – IMF. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.imf.org/external/NP/fsap/fssa.aspx.

49. Financial Sector Development Indicators: Comprehensive assessment through enhanced information capacity. – The World Bank, Financial Sector Operations and Policy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http:// data.worldbank.org/about/world-development-indicators-data/financialsector.

50. Hayes A. Financial markets: role in the economy, importance, types and examples. Investopedia. May 31. 2022. URL:

https://www.investopedia.com/terms/f/financial-market.asp (дата звернення: 17.10.2025).

51. Pavlov K. (2025). Economic advantages of strategic development of a banking institution in conditions of competition. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 1, 41 (Apr. 2025), 44–51. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-44-51

52. Siudek T., Zawojsk A. Banking Products and Services as Crucial Drivers of Bank Competitiveness Within the Financial Market: A Review Approach *European Research Studies Journal* Volume XXVII, Issue 3, 2024. 972-100pp file:///C:/Users/user/Downloads/Banking%20Products%20and%20Services%20as%20Crucial%20Drivers%20of%20Bank%20Competitiveness%20Within%20the%20Financial%20Market_%20A%20Review%20Approach.pdf

53. Porter's Strategies and Firm Competitiveness: The Mediating Role of Market and Technological Innovation Mashingaidze M. Agabu Phiri M. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure* .2024.13(2):401-409 DOI:10.46222/ajhtl.19770720.522

54. Porter, M.E., B The Competitive Advantage of Nations. Free: New York, 1990.

55. Porter, M.E., B Clusters and competition: New agendas for governments, companies, and institutions. in Porter, M. (ed.), On Competition, Harvard Business School: Boston, Massachusetts, 1998