Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 6 від «11» грудня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Аналіз проблеми адаптації банківської установи у конкурентному середовищі»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському рівні)
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073«Менеджмент»
групи МЕ-24М
Валерія Валеріївна Борисенко
«11» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
Ольга Вячеславівна Кіріченко
«11» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
Валерій Володимирович Подплєтній

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП……..4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ
1.1. Сутність адаптації та адаптивного підходу в діяльності банків у сучасних умовах……...7
1.2. Особливості впливу конкурентного середовища на функціонування банківських установ…….…….13
1.3. Методичні прийоми визначення рівня адаптації банку за умов конкуренції на ринку банківських послуг……..……..20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКУ АТ «ОТП БАНК» ТА ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА
2.1. Загальна характеристика діяльності банку АТ «ОТП БАНК»…….27
2.2. Оцінювання основних тенденцій та фінансово-економічних показників функціонування банку АТ «ОТП БАНК»……34
2.3. Комплексний аналіз рівня адаптації та конкурентних позицій банку АТ «ОТП БАНК»……43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ БАНКУ АТ «ОТП БАНК» ДО СУЧАСНИХ УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА
3.1. Стратегічні засади підвищення адаптивності банківської установи в контексті посилення конкурентних позицій……..……...50
3.2. Новітній інструментарій посилення адаптивної спроможності банку АТ «ОТП БАНК» у конкурентному середовищі за умов цифровізації та невизначеності.……58
ВИСНОВКИ……..63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……66
ДОДАТКИ…….69

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Аналіз проблеми адаптації банківської установи у конкурентному середовищі» зумовлена динамічним розвитком фінансового сектору, зростанням конкуренції між банками, активним впровадженням цифрових технологій та постійною зміною регуляторних вимог, що потребує здатності банків швидко реагувати на зовнішні виклики. У сучасних умовах нестабільності, посилення фінансових ризиків і трансформації поведінки споживачів ефективна адаптація банківської установи виступає ключовим чинником забезпечення її стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку. Аналіз проблем адаптації дозволяє виявити структурні, організаційні та технологічні бар'єри, що стримують розвиток банку, а також сформувати науково обґрунтовані підходи для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення ринкових позицій. Саме тому дослідження даної тематики є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірах, оскільки створює підґрунтя для розроблення адаптивних стратегій, здатних забезпечити банківській установі конкурентні переваги в умовах швидкозмінного фінансового ринку.

Метою дослідження є комплексний аналіз проблем адаптації банківської установи до конкурентного середовища та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі ***завдання***:

- дослідити теоретичні основи адаптації банківських установ до конкурентного середовища та визначити ключові чинники конкурентоспроможності;
- проаналізувати сучасний стан банківського сектору та тенденції розвитку конкуренції на фінансовому ринку;
- провести оцінку ефективності діяльності обраної банківської установи в умовах конкурентного середовища;
- виявити проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективній

адаптації банку;

- розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та адаптивності банківської установи.

Об'єктом дослідження є діяльність банківських установ у контексті конкурентного середовища та механізми їх адаптації до змін ринкових умов.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти адаптації банківських установ, зокрема методи підвищення конкурентоспроможності, організаційні та управлінські підходи до забезпечення стійкого розвитку в умовах ринкової конкуренції.

Базою дослідження у кваліфікаційній роботі обрано АТ «ОТП БАНК», який є одним із провідних банків України та репрезентує типову модель діяльності банківських установ у конкурентному середовищі. Обрана база дозволяє всебічно оцінити механізми адаптації банку до зовнішніх і внутрішніх викликів, виявити проблеми та бар'єри, що впливають на конкурентоспроможність, а також розробити практично обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління та стійкості банківської установи.

У дослідженні використано поєднання теоретичних, емпіричних та аналітичних ***методів***, що забезпечують комплексний підхід до вивчення проблеми адаптації банківської установи у конкурентному середовищі. Теоретичні методи включають аналіз наукової літератури та узагальнення сучасних підходів до управління банком у конкурентних умовах. Емпіричні методи передбачали збір та обробку статистичних даних, фінансових показників банку та інформації про ринкові тенденції. Аналітичні методи застосовано для оцінки конкурентних позицій, виявлення сильних і слабких сторін, а також для прогнозування ефективності стратегій адаптації. Крім того, використовувалися методи порівняння, системного аналізу та синтезу, що дозволяють інтегрувати теоретичні знання з практичними результатами дослідження та розробити рекомендації для підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

У роботі ***наукова новизна*** полягає у комплексному підході до вивчення адаптації банківської установи до конкурентного середовища, що поєднує аналіз

теоретичних аспектів, оцінку сучасних ринкових тенденцій та практичну оцінку діяльності конкретного банку – АТ «ОТП БАНК». Досліджено взаємозв'язок між організаційними, фінансовими та технологічними факторами, що визначають конкурентоспроможність банку, а також запропоновано механізми підвищення ефективності його адаптаційних стратегій, що не досліджувалися раніше в українській практиці.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для прийняття управлінських рішень у банківській установі, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення системи управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності банку. Рекомендації, розроблені на основі аналізу діяльності АТ «ОТП БАНК», можуть бути адаптовані для інших комерційних банків, що дозволяє підвищити їх стійкість та ефективність у сучасних умовах фінансового ринку.

Результати дослідження були представлені та апробовані на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка проходила 6-7 листопада 2025 року. У рамках заходу були систематизовані та окреслені основні наукові висновки роботи, а також опубліковані тези на тему «Адаптація банківської установи до конкурентного середовища: стратегічні та організаційні аспекти». Обговорення результатів із науковою спільнотою дозволило отримати фахові зауваження, оцінити практичну значущість пропонованих підходів та підтвердити їх застосовність для удосконалення управлінських стратегій банківських установ.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатків. У вступі визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, методи, наукову новизну та практичну цінність. Перший розділ охоплює теоретичні аспекти адаптації банків до конкурентного середовища. Другий розділ містить аналіз діяльності АТ «ОТП БАНК», його фінансового стану, організаційної структури та інноваційних процесів. Третій розділ пропонує практичні рекомендації щодо підвищення ефективності та стійкості банку. У висновках узагальнено основні результати та науково-практичні висновки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність адаптації та адаптивного підходу в діяльності банків у сучасних умовах

Адаптація в діяльності банків виступає одним із ключових механізмів забезпечення їхньої стабільності, ефективності та здатності зберігати конкурентні позиції у сучасному динамічному фінансово-економічному середовищі. Вона передбачає здатність банківської установи своєчасно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що проявляється через корекцію організаційних, фінансових, технологічних та управлінських процесів, оптимізацію ресурсів і впровадження інноваційних рішень. Завдяки адаптації банк може підтримувати безперервність операцій, ефективно використовувати наявні ресурси, зменшувати ризики та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів навіть у складних умовах економічної нестабільності, регуляторних змін та посиленої конкуренції на ринку фінансових послуг.

У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що адаптація є багаторівневим і комплексним процесом, який охоплює стратегічні, тактичні та операційні заходи, спрямовані на забезпечення гнучкості, оперативності та стабільності функціонування банківської установи. Концептуальна інтерпретація поняття «адаптація» наведена в таблиці 1.1, що демонструє сучасний науковий підхід до розуміння цього явища та дозволяє систематизувати основні підходи до його впровадження у практику банківського управління. У цих умовах адаптація не обмежується лише реакцією на зміни, а стає проактивним інструментом формування ефективної, стійкої та інноваційної моделі функціонування банку, здатної швидко реагувати на виклики ринку та прогнозувати можливі ризики [3].

Адаптація банківської системи, у свою чергу, розглядається як процес її

цілеспрямованого пристосування до особливостей фінансово-економічного середовища, що включає зміни структурних, функціональних та технологічних параметрів. Такий процес спрямований на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію управлінських рішень, удосконалення внутрішніх процесів та забезпечення розвитку банку. В результаті реалізації адаптаційних заходів підвищується конкурентоспроможність установи, зміцнюється її позиція на ринку та забезпечується здатність швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики [9].

Таблиця 1.1 – Концептуальна інтерпретація поняття «адаптація»

№ з/п	Автор/Джерело	Визначення
1.	Encyclopedia Americana [21]	Адаптація є зсув в функції чи формі (структурі) щодо існування системи у певній сфері
2.	Вікіпедія [2]	У біології адаптація — пристосування живих організмів до умов існування, що змінюються в результаті зміни морфологічних і фізіологічних особливостей і поведінки
3.	Великий юридичний словник [1]	Адаптація — пристосування внутрішньодержавних правових норм, що діють, до нових міжнародних зобов'язань держави без будь-яких змін в його законодавстві
4.	Сучасний економічний словник [12]	Адаптація — пристосування економічних систем і її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя, що змінюються
5.	Економіко-математичний енциклопедичний словник [18]	Адаптація — це здатність системи виявляти цілеспрямовану поведінку, що пристосовується, в складних середовищах, а також це сам процес такого пристосування
6.	В.П. Казначеєв [3]	Адаптація у широкому сенсі — процес пристосування людини до умов місця існування, які все більшою мірою створює він сам внаслідок перетворення природи, спрямований на збереження, розвиток людини і досягнення головної мети: прогресу людини
7.	Т.Т. Ластаєв, А.А. Кайгородцев [6]	Адаптація — процес цілеспрямованої зміни параметрів, структур і властивостей системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників для забезпечення ефективного функціонування системи і її елементів
8.	І.А. Мілослава [10]	Соціальна адаптація — це механізм соціалізації, що дає змогу особі (групі) активно включатися в різноманітні структурні елементи соціального середовища шляхом стандартизації ситуацій, що повторюються, що дає можливість особі (групі) успішно функціонувати в умовах динамічного соціального оточення
9.	Є.В. Чіженькова [16]	Адаптація — це процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів до невизначених умов навколишнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності їх функціонування впродовж усього життєвого циклу
10.	І.А. Пітайкина [11]	Соціально-економічна адаптація державних унітарних підприємств до ринкових умов — це процес пристосування організаційно-економічних і соціально-економічних стосунків, що складаються на усіх фазах процесу розширеного відтворення, з приводу підвищення ефективності використання державного майна, з одного боку, і посилення їх соціальної спрямованості – з іншого
11.	О.А. Пастухова [9]	У широкому сенсі під терміном "адаптація" слід розуміти якісні ознаки економічної системи, її підсистем і окремих елементів, що забезпечують її виживання і видозміну
12.	В.М. Ячменьова [20]	Під адаптацією будь-якої системи розуміється процес її пристосування до нових умов існування або діяльності
13.	Г.В. Козаченко [4]	Адаптація підприємств є певною мірою універсальним поняттям і передбачає внесення змін в його діяльність за для забезпечення економічної безпеки
14.	Г.І. Ханалієв [15]	Стосовно економічних систем, адаптацію необхідно розуміти як механізм економічних і соціальних регулювань, що дасть змогу системі зберігати (змінити) напрям і темп розвитку незалежно від зовнішніх чинників

Джерело: систематизовано автором на основі наукових джерел

Для візуалізації процесу адаптації банківської системи до специфіки фінансово-економічного середовища застосовується логічна модель (рис. 1.1). Представлена схема забезпечує системне відображення взаємозв'язку між зовнішніми та внутрішніми чинниками, визначає ключові напрями адаптаційних заходів та демонструє очікувані результати їх реалізації. Такий підхід є важливим інструментом для комплексного аналізу та ефективного планування діяльності банківської установи в умовах високої динаміки ринку та змінних економічних умов.

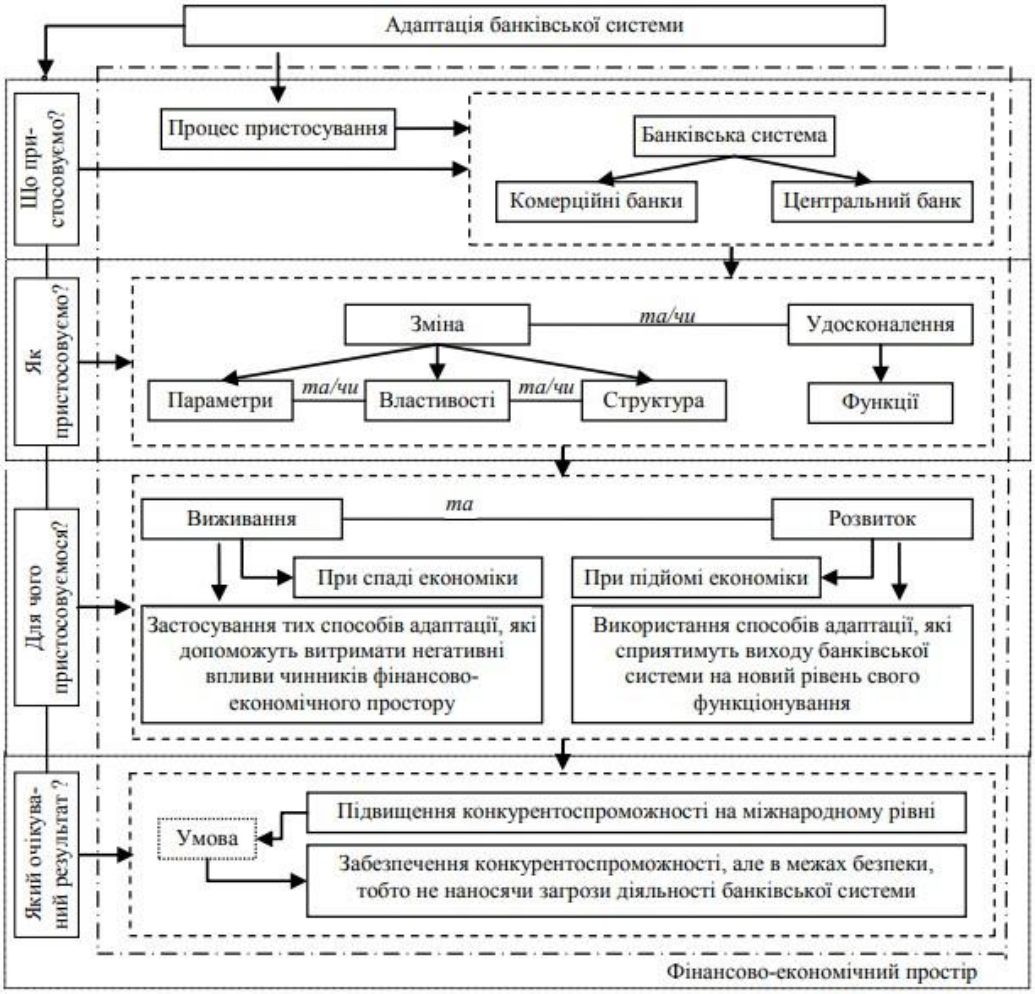


Рисунок 1.1 – Логічна модель розкриття сутності адаптації банківської системи

Джерело: складено автором на основі [3, 6]

Визначення сутності адаптації та її структурно-логічне відображення дозволяють перейти до систематизації різних видів адаптаційних заходів у діяльності банківських установ. Класифікація видів адаптації є важливим

науковим інструментом для комплексного аналізу та управління процесами пристосування банківської системи до змін фінансово-економічного середовища. Вона забезпечує структуроване уявлення про напрями адаптаційних заходів, пріоритети управлінських рішень та механізми реалізації адаптаційної політики в умовах динамічного ринку.

У сучасній науковій літературі виділяють декілька підходів до класифікації адаптації банків. Найбільш поширеним є розподіл за рівнем та сферою застосування: стратегічна, тактична, операційна, фінансова, технологічна, регулятивна та інноваційна адаптація. Таблиця 1.2 систематизує ці види, визначаючи їх основну мету, ключові механізми реалізації та рівень впровадження в банківській діяльності [16].

Таблиця 1.2 – Класифікація та характеристики видів адаптації банків

Вид адаптації	***Основна мета***	***Ключові заходи / механізми реалізації***	***Рівень впровадження***
Стратегічна	Забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності	Зміна бізнес-моделі, диверсифікація продуктів, управління стратегічними ризиками	Стратегічний
Тактична	Середньострокова оптимізація процесів	Корекція управлінських рішень, оптимізація підрозділів, вдосконалення процедур	Тактичний
Операційна	Короткострокова ефективність діяльності	Впровадження нових технологій, оптимізація бізнес-процесів, покращення обслуговування клієнтів	Операційний
Фінансова	Стабілізація фінансових показників	Управління капіталом, ліквідністю, кредитними та інвестиційними ризиками	Стратегічно-тактичний
Технологічна	Модернізація і автоматизація процесів	Впровадження цифрових рішень, автоматизація обліку та обслуговування	Тактичний-операційний
Регулятивна	Дотримання законодавства та норм регуляторів	Комплаєнс-процедури, управління правовими ризиками	Стратегічний-тактичний
Інноваційна	Підвищення конкурентоспроможності та стимулювання розвитку	Нові продукти, інноваційні бізнес-процеси, організаційні зміни	Стратегічний-операційний

Джерело: складено на основі власних розробок автора

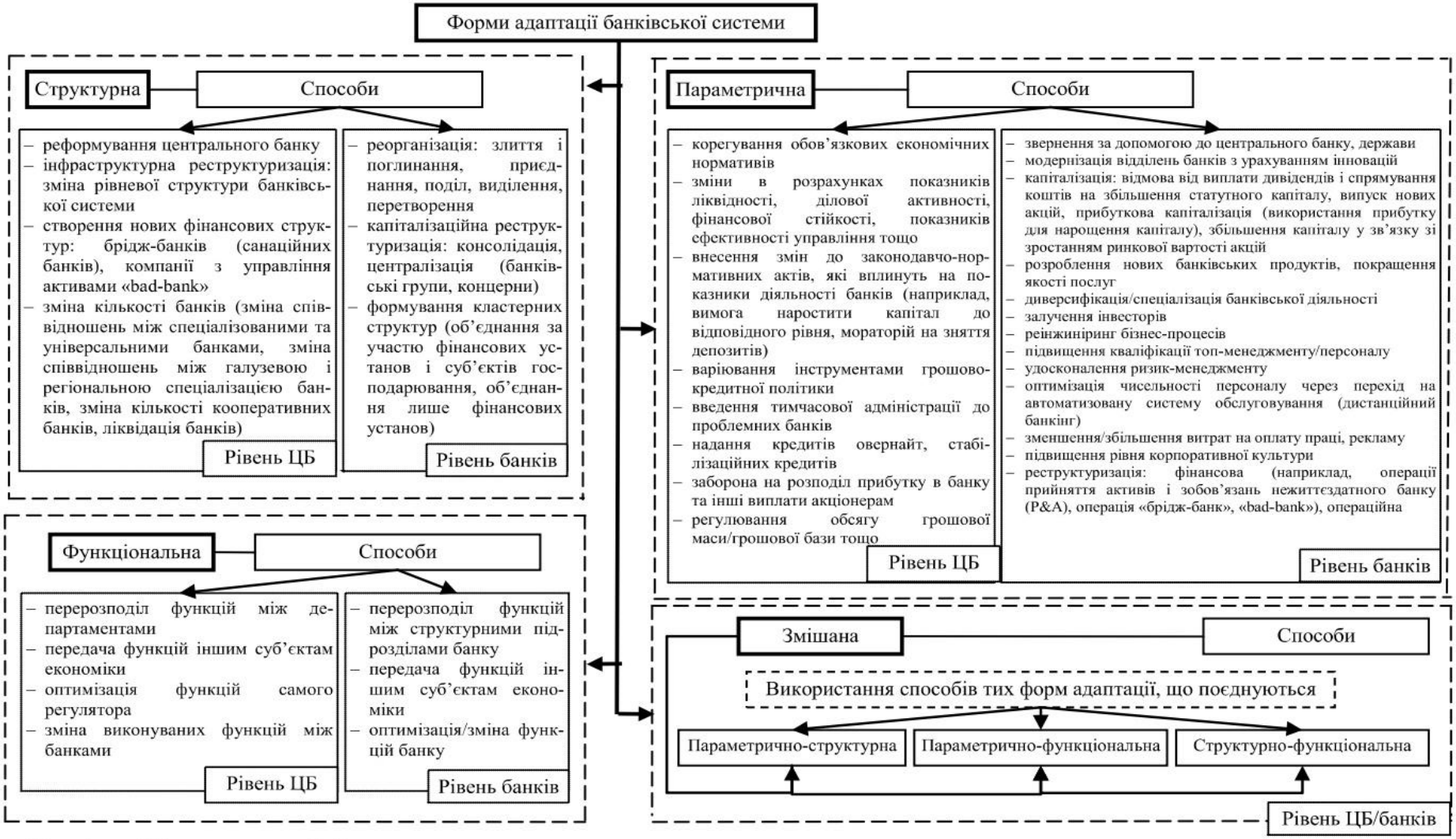
Застосування такої класифікації дозволяє не лише систематизувати підходи до адаптації, а й визначити пріоритетні види залежно від економічних умов та стану ринку. Таблиця 1.3 демонструє, які види адаптації є пріоритетними у стабільних, кризових та умовах економічного зростання, що забезпечує гнучкість управлінських рішень і здатність банків оперативно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів [3].

Таблиця 1.3 – Застосування видів адаптації банків залежно від економічної ситуації

Стан економіки	***Пріоритетні види адаптації***	***Основні завдання адаптації***
Стабільна	Стратегічна, Операційна	Підтримка ефективності, оптимізація процесів, підвищення продуктивності
Кризова	Фінансова, Регулятивна, Інноваційна	Мінімізація фінансових та операційних ризиків, дотримання норм, пошук нових ринкових ніш
Зростання	Стратегічна, Інноваційна	Розширення ринку, впровадження інновацій, зміцнення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [8, 19]

Таким чином, класифікація видів адаптації дозволяє не лише систематизувати підходи до реалізації адаптаційних процесів у банківській діяльності, а й визначити пріоритетні напрями та стратегії адаптації залежно від економічних умов, стану ринку та внутрішніх особливостей банківської установи. Це сприяє формуванню ефективної системи управлінських рішень, що забезпечує гнучкість, своєчасність реакції та підвищення стійкості банківської системи до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На основі розглянутих видів адаптації та змісту поняття «адаптація» можна виділити ключові форми адаптації, реалізація яких відбувається через конкретні способи і методи, що забезпечують практичну реалізацію стратегічних, тактичних та операційних завдань банківської діяльності. У нашому дослідженні виділено чотири основні форми: параметрична, структурна, функціональна та змішана (рис. 1.2), що дозволяє комплексно відобразити взаємозв’язок між різними рівнями адаптації та конкретними заходами, необхідними для ефективного пристосування банківської системи до динамічного фінансово-економічного середовища та забезпечення її конкурентоспроможності.



Примітка. ЦБ – центральний банк

Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок форм та способів адаптації банківської системи

Джерело: складено автором на основі аналізу сучасних наукових досліджень у сфері банківського менеджменту

В цілому, впровадження адаптивного підходу в діяльності банків є важливим інструментом забезпечення їхньої стійкості та ефективності. Воно дозволяє банкам своєчасно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов, коригувати організаційні, фінансові та технологічні процеси, оптимізувати використання ресурсів і впроваджувати інноваційні рішення. Науковий аналіз сутності адаптації виділяє її ключові компоненти – об’єкт, процес, мету та очікуваний результат, що створює передумови для системного підходу до реалізації адаптаційних заходів.

Систематизація видів адаптації та визначення її форм і способів реалізації забезпечує банківській системі здатність ефективно пристосовуватися до умов ринку, знижувати ризики та підтримувати стабільність функціонування, що у підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності банківських установ та формуванню інноваційної, стійкої моделі їх діяльності у сучасних економічних умовах.

1.2. Особливості впливу конкурентного середовища на функціонування банківських установ

У сучасному фінансово-економічному просторі конкурентне середовище відіграє визначальну роль у формуванні стратегічних орієнтирів, операційних підходів та організаційної поведінки банківських установ. Конкуренція на банківському ринку є багатовимірним явищем, яке включає суперництво між банками за клієнтів, ресурси, інноваційні технології та ринкові позиції, а також взаємодію з небанківськими фінансовими установами, фінтех-компаніями, небанківськими кредиторами та глобальними цифровими платформами. Вплив конкуренції на діяльність банків проявляється через зміну умов залучення та розміщення ресурсів, трансформацію цінових стратегій, модернізацію продуктового ряду, удосконалення систем управління ризиками, а також активізацію інноваційних процесів [5].

Зростання конкуренції в банківському секторі обумовлене низкою

факторів, серед яких: лібералізація фінансових ринків, поява нових фінансових посередників, стрімкий розвиток цифрових технологій, міжнародна інтеграція банківського капіталу, зміни у поведінці споживачів та посилення регуляторних вимог. Сукупна дія цих факторів змушує банки переглядати традиційні моделі ведення діяльності, підвищувати ефективність операційних процесів, оптимізувати структуру витрат та впроваджувати нові стандарти конкурентної поведінки [6].

Для системного аналізу впливу конкурентного середовища доцільним є використання структурованого підходу до визначення основних його елементів та їх взаємозв'язку з внутрішніми процесами банківської установи. На рисунку 1.3 представлено узагальнену схему впливу ключових конкурентних чинників на функціонування банку, що дозволяє візуалізувати характер та глибину їхнього впливу на стратегічні та операційні рішення.

Рисунок 1.3 – Структурна модель впливу конкурентного середовища на банк

Джерело: розроблено автором

Відповідно до наведеної моделі, конкурентне середовище впливає на банківські установи через три основні групи факторів: ринкові, інституційні та технологічні. Ринкові фактори формують загальні умови функціонування банків,

визначаючи рівень пропозиції та попиту на банківські послуги, інтенсивність конкуренції та параметри ринкової кон'юнктури. Інституційні фактори охоплюють регуляторну політику, вимоги до капіталу, стандарти обслуговування, правила доступу на ринок, а також вплив державних та міжнародних фінансових інституцій. Технологічні фактори визначають здатність банку застосовувати цифрові технології, автоматизацію процесів, інструменти аналітики даних та інноваційні канали взаємодії з клієнтами.

З метою більш детального аналізу особливостей впливу конкурентного середовища доцільно структуризувати основні фактори його формування. У таблиці 1.4 представлено класифікацію ключових чинників конкуренції та характер їх впливу на банківську діяльність [17].

Таблиця 1.4 – Класифікація факторів конкурентного середовища та їх вплив на діяльність банківських установ

Група факторів	***Зміст***	***Характер впливу***
Ринкові	Насиченість ринку, чисельність банків-конкурентів, поведінка споживачів, структура попиту	Формують рівень ринкового тиску, впливають на вибір стратегій ціноутворення та продуктового позиціонування
Інституційні	Регуляторні обмеження, вимоги НБУ, стандарти наглядової діяльності, державні програми	Визначають рамкові умови діяльності, впливають на доступність ресурсів та рівень операційних ризиків
Технологічні	Рівень цифровізації, розвиток фінтеху, інноваційні бізнес-моделі, автоматизація процесів	Стимулюють модернізацію процесів, впливають на ефективність, швидкість обслуговування та конкурентоспроможність продуктів

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукових джерел [11, 21]

Виходячи з даної класифікації потрібно звернути увагу на те, що конкурентне середовище виступає багатофакторною системою, в якій поєднуються економічні, технологічні та регуляторні умови, що взаємодіють між собою та формують різні сценарії розвитку банківських установ. Ринкові чинники визначають стратегічну поведінку банків та їх здатність задовольняти потреби різних сегментів клієнтів. Інституційні фактори встановлюють

нормативні рамки, що впливають на рівень ризиковості, капіталізацію та стратегії розвитку. Технологічні чинники задають темп інноваційних процесів, формуючи сучасну цифрову модель функціонування банку.

Особливої уваги заслуговує вплив фінтех-компаній, які суттєво трансформують конкурентну структуру ринку. На відміну від традиційних банків, фінтех-організації характеризуються високою гнучкістю, інноваційністю, зниженою собівартістю операцій та здатністю швидко масштабувати бізнес-моделі. У результаті банки змушені модернізувати IT-архітектуру, оптимізувати операційні процеси та впроваджувати нові канали надання послуг, зокрема мобільний банкінг, цифрові платформи, віддалену ідентифікацію, сервіси на базі штучного інтелекту.

Зростання конкуренції стимулює банки до підвищення рівня клієнтоорієнтованості, розвитку персоналізованих продуктів, впровадження нових інструментів залучення та утримання клієнтів. Наявність значної кількості альтернативних фінансових сервісів підвищує чутливість споживачів до якості обслуговування, вартості послуг, швидкості проведення операцій та рівня технологічності банківського обслуговування. У таких умовах банківські установи формують нові моделі конкурентної поведінки, засновані на інноваційності, операційній мобільності та стратегічній гнучкості [13].

Важливим аспектом аналізу конкурентного середовища є визначення рівня його інтенсивності та структурних характеристик ринку. В економічній літературі підкреслюється, що ступінь конкуренції істотно залежить від концентрації ринку, бар’єрів входу та рівня диференціації банківських продуктів. Чим нижча концентрація ринку та менші бар’єри входу, тим вищою є конкуренція між банківськими установами. Натомість у висококонцентрованому ринку, де ключові обсяги активів і пасивів контролюються кількома великими банками, конкурентний тиск для менших установ є значно сильнішим, оскільки вони обмежені у доступі до дешевих ресурсів та масштабних інвестиційних можливостей.

Особливої уваги потребує питання впливу конкурентних стратегій, які

банки реалізують залежно від свого розміру, ринкової спеціалізації та технологічного потенціалу. У змістовному плані такі стратегії можуть включати:

- цінову конкуренцію (зниження ставок за кредитами, підвищення ставок за депозитами);
- інноваційну конкуренцію (впровадження цифрових сервісів, платформ та операційних рішень, що підвищують швидкість і якість обслуговування);
- сервісну конкуренцію (покращення комунікацій з клієнтом, персоналізація продуктів, розвиток корпоративного сервісу);
- конкуренцію за доступ до ресурсної бази (розширення партнерств, співпраця з небанківськими установами, зміцнення ринкової репутації);
- конкуренцію за інноваційні ніші (дистанційні послуги, аналітика даних, кредитування через онлайн-платформи) [23].

Щоб узагальнити основні типи конкурентних стратегій банківських установ, доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні конкурентні стратегії банківських установ та їх характеристика

Тип конкурентної стратегії	***Характеристика***	***Очікуваний ефект***
Цінова	Маніпулювання ставками, тарифами, комісійними доходами	Розширення клієнтської бази, короткострокова перевага
Інноваційна	Активне впровадження цифрових технологій, нових продуктів	Підвищення конкурентоспроможності, стратегічна перевага
Сервісна	Оптимізація сервісу, персоналізація обслуговування	Зростання лояльності клієнтів, покращення іміджу
Ресурсна	Зміцнення партнерства, залучення інвестицій, підвищення ліквідності	Довгострокова стабільність та зниження ризиків
Нішова	Орієнтація на окремі сегменти ринку (МСП, преміум-клієнти, цифрові сервіси)	Зміцнення у вузькому сегменті, можливість монополізації

Джерело: сформовано автором на основі [4, 12]

Важливо відзначити, що в реальних умовах банки використовують комбіновані конкурентні стратегії, оскільки дія лише одного напрямку не забезпечує стійких позицій у мінливому ринковому середовищі. Наприклад, інноваційна стратегія практично завжди доповнюється сервісною, а цінова – маркетинговими інструментами та розвитком цифрової інфраструктури.

Зміна конкурентного середовища значною мірою зумовлена також трансформацією попиту на банківські послуги. Останніми роками спостерігається перехід клієнтів до цифрових каналів обслуговування, що сприяє скороченню ролі традиційної мережі відділень. Це означає, що конкурентоспроможність банку залежить від якості мобільних застосунків, онлайн-банкінгу, систем дистанційної ідентифікації, швидкості платежів та інтеграції з електронними сервісами держави (зокрема, «Дія» в Україні).

У свою чергу, посилення фінансової грамотності населення та доступність відкритих даних (open banking) стимулюють зростання чутливості клієнтів до комісій, тарифів та якості сервісу. Це підвищує роль прозорості, репутаційної стратегії та цифрової інтегрованості банку [21].

З метою систематизації та візуалізації впливу змін у поведінці клієнтів на діяльність банківських установ представлено відповідну структурну схему (рис. 1.4).

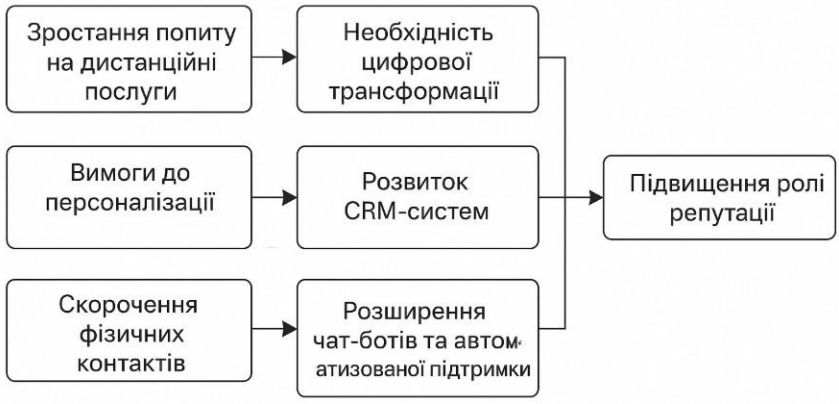


Рисунок 1.4 – Вплив змін клієнтської поведінки на конкурентну позицію банку

Джерело: розроблено автором

Загострення конкуренції також обумовлене міжсекторною конкуренцією. Небанківські установи – FinTech, кредитні онлайн-сервіси, міжнародні платіжні системи, технологічні корпорації – пропонують більш прості та дешеві продукти,

які привертають увагу молодого та технологічно обізнаного населення. Такі конкуренти не несуть обтяжливих регуляторних зобов'язань, що дозволяє їм швидше впроваджувати інновації й гнучко змінювати бізнес-моделі. Це змушує банки підвищувати інвестиції у технології, переглядати структуру витрат та запроваджувати партнерські моделі [13].

Для кращого розуміння співвідношення конкурентних переваг банків та фінтех-компаній доцільно представити порівняльну таблицю (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Порівняння конкурентних переваг банків та фінтех-компаній

Критерій	Банківські установи	FinTech-компанії
Регуляторний статус	Висока регуляторна відповідність	Низькі бар'єри та простіші вимоги
Доступ до капіталу	Високий, стабільна ресурсна база	Обмежений, залежить від інвестицій
Технологічна гнучкість	Нижча через складність інфраструктури	Дуже висока, швидке впровадження
Довіра клієнтів	Високий рівень завдяки регуляції	Залежить від репутації та інноваційності
Собівартість операцій	Вища	Дуже низька
Інноваційність	Поступова, регламентована	Висока, експериментальна

Джерело: сформовано автором на основі [9, 13]

Аналіз представлених даних свідчить, що банки змушені адаптуватися до абсолютно нової конфігурації конкурентного середовища, яке поступово виходить за межі традиційного фінансового сектору. У такій системі конкурентні переваги банків формуються не лише через масштаб бізнесу чи ресурсну базу, а й через інноваційність, гнучкість процесів, глибину цифрової трансформації, якість сервісу та здатність управляти ризиками в режимі реального часу.

Сучасні вимоги конкурентного середовища формують необхідність переходу до адаптивних моделей управління, що ґрунтуються на швидкому реагуванні на технологічні зміни, безперервному моніторингу ринку, підвищенні операційної ефективності та постійній модернізації бізнес-процесів. Така трансформація є не просто відповіддю на конкуренцію, а передумовою довгострокової стійкості банківської системи [7].

Отже, конкурентне середовище відіграє визначальну роль у формуванні стратегічних орієнтирів та операційної поведінки банківських установ. Воно характеризується комплексною взаємодією ринкових, інституційних і технологічних чинників, що впливають на розвиток банків, їхню здатність реагувати на зміни споживчого попиту, модернізувати продуктову та сервісну політику, впроваджувати інновації та цифрові технології. Теоретичний аналіз показує, що ефективне функціонування банків у конкурентному середовищі можливе лише за умови поєднання різних стратегічних підходів – цінових, сервісних, інноваційних та ресурсних, що забезпечує гнучкість управлінських рішень, адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів та підвищення загальної конкурентоспроможності банківської системи. Таким чином, вивчення особливостей впливу конкурентного середовища створює наукову основу для розробки ефективних механізмів адаптації та стратегічного управління банківськими установами.

1.3. Методичні прийоми визначення рівня адаптації банку за умов конкуренції на ринку банківських послуг

Адаптація банківських установ у конкурентному середовищі є багаторівневим і комплексним процесом, що включає стратегічні, тактичні та операційні заходи. Для оцінки рівня адаптації використовуються методичні прийоми, що дозволяють кількісно та якісно визначати ступінь пристосованості банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Методичні підходи до оцінки адаптації умовно поділяються на структурні, функціональні та інтегральні. Структурні прийоми передбачають аналіз організаційної будови банку, його управлінських підрозділів та внутрішніх ресурсів, що беруть участь у процесах адаптації. Функціональні методи фокусуються на оцінці ефективності окремих процесів, таких як управління ризиками, продуктова політика, цифровізація сервісів та фінансові потоки. Інтегральні методи дозволяють узагальнити результати структурного та

функціонального аналізу, отримуючи комплексну характеристику рівня адаптації банку [11].

Одним із основних методичних інструментів є визначення інтегрального показника адаптації на основі сукупності кількісних та якісних індикаторів. Такий підхід передбачає виділення основних блоків оцінки: фінансового, організаційного, технологічного та маркетингового. Кожен блок характеризується набором параметрів, які можна оцінити за шкалою від 0 до 1 або у відсотках.

Формула інтегрального показника адаптації банку:

Формула інтегрального показника адаптації банку має вигляд:

$$I_a = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot K_i, \quad (1.1)$$

де I_a – інтегральний показник адаптації;

w_i – вага і-го індикатора;

K_i – значення і-го індикатора (кількісний або якісний параметр);

n – кількість індикаторів, що оцінюються.

Для систематизації методичного підходу до оцінки адаптації доцільно використовувати класифікаційні таблиці, що виділяють типи адаптаційних заходів, групи показників та рівні їх оцінки. Таблиця 1.7 демонструє класифікацію показників адаптації банківської установи [25].

Таблиця 1.7 – Класифікація показників адаптації банків

Група показників	***Зміст показників***	***Метод оцінки***
Фінансові	Ліквідність, капіталізація, прибутковість	Кількісні, аналітичні
Організаційні	Структурна гнучкість, внутрішні процеси управління	Кількісні та якісні, експертні
Технологічні	Рівень цифровізації, автоматизації, інноваційні рішення	Кількісні та експертні
Маркетингові	Реакція на потреби клієнтів, конкурентоспроможність продуктів	Якісні та аналітичні

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [17,24]

Для візуалізації методичних підходів можна використовувати структурні схеми взаємозв’язку блоків оцінки адаптації, що відображають залежності між

індикаторами та інтегральним показником (рис. 1.5). Така схема дозволяє наочно представити процес методичного визначення рівня адаптації банку без прив'язки до конкретних установ.

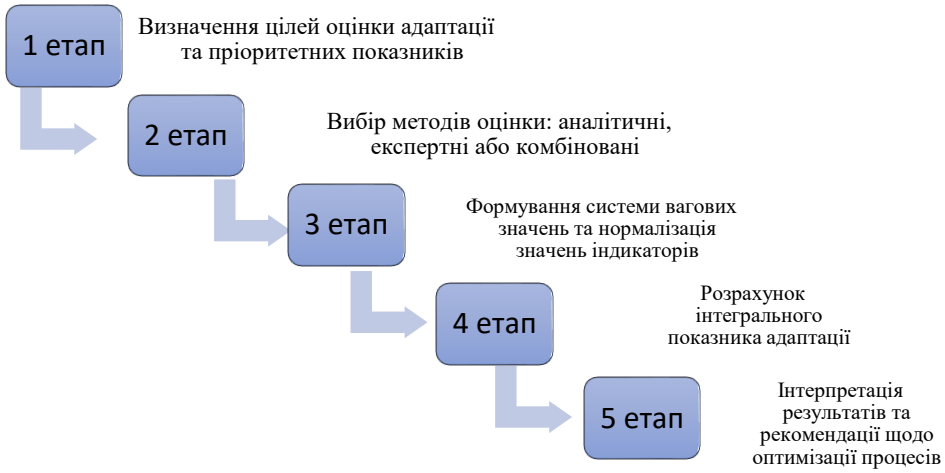


Рисунок 1.5 – Структурна схема методики оцінки рівня адаптації банку

Джерело: розроблено автором

Окрім інтегрального підходу, широко застосовуються методи порівняльного аналізу, що дозволяють зіставити рівень адаптації банку з середньоринковим показником або з нормативними критеріями. Це підсилює аналітичну базу для прийняття управлінських рішень у конкурентному середовищі [4].

Формула порівняльного коефіцієнта адаптації:

$$K_c = \frac{I_a}{I_{ref}}, \tag{1.2}$$

де K_c – порівняльний коефіцієнт адаптації;

I_a – інтегральний показник банку;

I_{ref} – нормативний або середньоринковий показник.

Для наукового обґрунтування методики оцінки адаптації доцільно виділити також групи факторів впливу на рівень адаптації (табл. 1.8), що інтегрують внутрішні ресурси та зовнішні умови ринку.

Таким чином, методичні прийоми визначення рівня адаптації банку формують наукову основу для кількісної та якісної оцінки його здатності

адаптуватися до умов конкуренції. Використання інтегрального показника, структурованих таблиць та схем дозволяє систематизувати процес оцінки, виділити пріоритетні напрямки удосконалення та забезпечити формування адаптивної моделі управління банківською установою [15].

Таблиця 1.8 – Групи факторів впливу на рівень адаптації банку

Група факторів	***Склад факторів***	***Характер впливу***
Внутрішні	Організаційна структура, людські ресурси, IT-система	Визначає гнучкість і швидкість реагування
Зовнішні	Рівень конкуренції, регуляторні вимоги, макроекономічна ситуація	Формує зовнішні обмеження та стимули
Технологічні	Цифрові платформи, автоматизація, інновації	Впливає на ефективність процесів і сервісів

Джерело: узагальнено автором на основі літератури [1, 18]

Для більш глибокого аналізу рівня адаптації банку до конкурентного середовища доцільно виділити окремі блоки оцінки, кожен з яких характеризується специфічними показниками. Це дозволяє точніше визначити сильні та слабкі сторони банківської системи і сформувати рекомендації щодо підвищення її адаптивності.

Фінансовий блок оцінює здатність банку забезпечувати стійкість та ефективність діяльності в умовах конкуренції. Ключові показники включають ліквідність, капіталізацію, рентабельність та співвідношення активів і пасивів (табл. 1.9). Інтегральний показник фінансового блоку можна розрахувати за формулою:

$$I_f = w_1 \cdot L + w_2 \cdot C + w_3 \cdot R + w_4 \cdot A/P, \quad (1.3)$$

де: I_f – інтегральний фінансовий показник адаптації;

L – коефіцієнт ліквідності;

C – рівень капіталізації;

R – рентабельність активів;

A/P— співвідношення активів до пасивів;

w_i – вагові коефіцієнти показників.

Таблиця 1.9 – Показники фінансового блоку адаптації банку

Показник	***Метод оцінки***	***Нормативна шкала***
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	0-1
Капіталізація	Співвідношення власного капіталу до активів	0-01
Рентабельність активів	ROI або ROA	%
Співвідношення A/P	Балансовий коефіцієнт	0-1

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [4, 14]

Організаційний блок відображає гнучкість структури управління, ефективність внутрішніх процесів і здатність персоналу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (табл. 1.10). Для оцінки інтегрального показника організаційного блоку використовують формулу:

$$I_o = \sum_{i=1}^{m} w_i \cdot P_i, \quad (1.4)$$

де: I_o – інтегральний організаційний показник;

P_i – показник і-го процесу управління або організаційної характеристики;

m – кількість оцінюваних параметрів;

w_i – вагові коефіцієнти [8].

Таблиця 1.10 – Основні показники організаційного блоку

Показник	**Зміст**	**Метод оцінки**
Гнучкість структури	Можливість швидкого перерозподілу ресурсів	Експертний аналіз
Операційна ефективність	Відношення фактичного до оптимального часу виконання процесів	Кількісно-аналітичний
Кваліфікація персоналу	Відповідність компетенцій вимогам ринку	Якісний аналіз
Координація підрозділів	Ступінь взаємодії між департаментами	Експертна оцінка

Джерело: сформовано автором

Технологічний блок оцінює ступінь впровадження цифрових інструментів, автоматизації та інноваційних рішень (табл. 1.11). Інтегральний показник цього блоку визначається за формулою:

$$I_t = \frac{\sum_{i=1}^{k} w_i \cdot T_i}{\sum_{i=1}^{k} w_i}, \quad (1.5)$$

де: I_t – інтегральний показник технологічного блоку;

T_i – оцінка і-го технологічного параметра (впровадження IT-систем, цифрових сервісів, інноваційних продуктів);

k – кількість технологічних індикаторів;

w_i – вагові коефіцієнти.

Таблиця 1.11 – Показники технологічного блоку адаптації банку

Показник	Метод оцінки	Вага в інтегральному показнику
Цифровізація процесів	Впровадження онлайн-банкінгу, CRM, ERP	0,3
Інноваційні продукти	Нові фінансові сервіси та інструменти	0,25
Автоматизація	Рівень автоматизації операційних процесів	0,25
Аналітика та BI	Використання систем аналітики даних	0,2

Джерело: узагальнено автором на основі [16]

Після визначення показників окремих блоків формується загальний інтегральний показник адаптації:

$$I_{total} = \alpha \cdot I_f + \beta \cdot I_o + \gamma \cdot I_t + \delta \cdot I_m, \quad (1.6)$$

де: I_{total} – інтегральний показник адаптації;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – вагові коефіцієнти для фінансового, організаційного, технологічного та маркетингового блоків;

I_m – показник маркетингового блоку (реакція на попит, конкурентоспроможність продуктів) [22].

В цілому, застосування комплексної методики оцінки рівня адаптації банку дозволяє не лише кількісно визначити ступінь його готовності до конкурентних викликів, а й систематизувати аналітичні дані щодо фінансового, організаційного, технологічного та маркетингового стану установи. Такий підхід забезпечує інтеграцію різних аспектів діяльності банку, дозволяючи керівництву визначати пріоритетні напрями розвитку та коригувати стратегії відповідно до

змін ринкових умов.

Використання блокової оцінки адаптації та інтегрального підрахунку показників сприяє виявленню слабких місць у діяльності банку, що, у свою чергу, дозволяє розробляти цільові заходи щодо підвищення ефективності управлінських рішень. Особливої уваги заслуговує врахування взаємозв'язку між блоками, оскільки оптимізація одного з напрямків, наприклад, технологічного, без підтримки фінансового або організаційного блоку, не забезпечує стійкого ефекту.

Системне застосування методичних прийомів визначення рівня адаптації також дозволяє оцінювати динаміку змін та ефективність реалізації адаптаційних заходів протягом певного періоду. Це забезпечує можливість прогнозування реакції банку на зовнішні і внутрішні фактори, підвищує гнучкість управлінських рішень і сприяє формуванню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [9].

Таким чином, методичні прийоми визначення рівня адаптації банку є ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє забезпечити системну оцінку готовності банківської установи до конкурентного середовища, визначити ефективність адаптаційних заходів та сформувати передумови для підвищення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності банку на сучасному ринку фінансових послуг.

Накопичені теоретико-методичні знання про адаптацію банківських установ у конкурентному середовищі дозволяють перейти до практичного дослідження конкретного суб'єкта ринку. У наступному розділі здійснюється аналітична оцінка стану функціонування АТ «ОТП БАНК» та його здатності до адаптації, що дає змогу перевірити застосовність методичних підходів та визначити ефективність адаптаційних механізмів у реальних умовах банківської діяльності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКУ АТ «ОТП БАНК» ТА ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика діяльності банку АТ «ОТП БАНК»

Банківська система України є важливою складовою національної економіки, забезпечуючи ефективне функціонування фінансових потоків, акумулювання заощаджень та кредитування економічних суб'єктів. Комерційні банки відіграють ключову роль у підтриманні стабільності фінансового середовища, реалізуючи широкий спектр операцій: прийом депозитів, кредитування населення та бізнесу, проведення безготівкових розрахунків, управління платіжними системами, інвестиційну та брокерську діяльність. Значення банківського сектору у сучасній економіці визначається не лише обсягом фінансових ресурсів, що проходять через установи, а й здатністю впроваджувати інноваційні технології, адаптуватися до змін макроекономічного середовища та конкурентного тиску, а також підтримувати стабільність платіжної системи держави.

АТ «ОТП БАНК» входить до числа провідних комерційних банків України, який обслуговує як роздрібних клієнтів, так і корпоративний сегмент. Банк було засновано на принципах приватного капіталу, що дозволяє зберігати гнучкість управлінських рішень та ефективно адаптуватися до умов конкурентного ринку. Його діяльність характеризується широким спектром фінансових продуктів і послуг: кредитування фізичних та юридичних осіб, обслуговування карткових та депозитних продуктів, управління активами, надання консультаційних і інвестиційних сервісів, а також активним розвитком цифрових каналів обслуговування.

Місце АТ «ОТП БАНК» у національній банківській системі визначається середнім рівнем активів порівняно з іншими комерційними установами, проте

високий рівень інноваційної складової робить його конкурентоспроможним та здатним оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Банк активно впроваджує сучасні інформаційні технології, автоматизує внутрішні процеси, використовує цифрові платформи для обслуговування клієнтів та формування нових бізнес-моделей. Це дозволяє забезпечити ефективність діяльності, підвищити якість обслуговування та оптимізувати витрати.

Особливе значення для діяльності банку має його адаптивність до зовнішніх факторів: зміни економічної кон'юнктури, коливання процентних ставок, інфляційні процеси, поведінка споживачів і активність конкурентів. Завдяки комплексному підходу до управління ризиками та стратегічному плануванню, АТ «ОТП БАНК» здатний підтримувати стабільність фінансових показників та довгострокову конкурентоспроможність. Історія банку свідчить про послідовне розширення клієнтської бази, розвиток нових продуктів і сервісів, а також активну участь у трансформації цифрового банкінгу в Україні.

АТ «ОТП БАНК» демонструє поєднання стійкості традиційної банківської системи з високим рівнем технологічної та організаційної адаптивності. Це створює передумови для детального аналізу його діяльності, фінансових показників і рівня адаптації до умов конкурентного середовища, що буде розглянуто у наступних підрозділах аналітичної частини роботи.

Діяльність АТ «ОТП БАНК» характеризується комплексним підходом до обслуговування клієнтів та формування джерел доходу, що включає кілька ключових напрямів. Кожен із них спрямований на задоволення специфічних потреб різних категорій клієнтів та забезпечення стабільності фінансових потоків. Структурно діяльність банку поділяється на наступні сегменти:

1. Роздрібний бізнес. Цей напрямок охоплює продукти та послуги для фізичних осіб, включаючи депозити, кредити, карткові продукти та цифрові сервіси. Основною метою роздрібного бізнесу є залучення фінансових ресурсів від населення, формування стабільного джерела доходів та підвищення клієнтської бази. В умовах конкурентного ринку банку необхідно постійно вдосконалювати умови кредитування, підвищувати процентні ставки за

депозитами, впроваджувати нові карткові продукти та забезпечувати комфортний доступ до онлайн- та мобільних сервісів.

2. Корпоративний бізнес. Напрямок корпоративного обслуговування передбачає кредитування підприємств, ведення зарплатних проєктів, надання послуг лізингу та інших фінансових продуктів для бізнес-клієнтів. Корпоративний сегмент є стратегічно важливим для банку, оскільки забезпечує стабільний обсяг ресурсів, формує довгострокові партнерські відносини та сприяє зростанню репутації установи на ринку. Ефективне управління корпоративним портфелем вимагає застосування аналітичних методів оцінки кредитоспроможності клієнтів, контролю ризиків та впровадження спеціалізованих цифрових рішень для бізнес-обслуговування.

3. Інвестиційні та фінансові сервіси. Цей сегмент включає брокерські послуги, страхування, консультації щодо інвестицій та управління активами як для фізичних осіб, так і для корпоративних клієнтів. Інвестиційні сервіси дозволяють банку диверсифікувати джерела доходу, підвищувати фінансову стійкість та зміцнювати позиції у сегменті фінансового консультування. Активне впровадження інноваційних фінансових продуктів сприяє залученню нових клієнтів та формує конкурентні переваги банку на ринку.

4. Цифрові сервіси. Сучасні умови функціонування банківської системи вимагають активного розвитку цифрових каналів обслуговування. До основних цифрових сервісів АТ «ОТП БАНК» належать мобільний банкінг, інтернет-банкінг, дистанційне обслуговування клієнтів, система віддаленої ідентифікації та онлайн-консультації. Цифрові сервіси забезпечують банку високу гнучкість, оперативність у наданні послуг, зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Для системного уявлення структури діяльності банку доцільно подати її у вигляді таблиці 2.1.

Розкриття структури діяльності банку дозволяє оцінити його комплексну взаємодію з різними сегментами клієнтів та напрямки формування доходів. Визначення пріоритетних сегментів діяльності, їхніх продуктів та цільової

аудиторії створює передумови для наступного аналізу фінансових показників та рівня адаптації банку до умов конкурентного середовища, що буде здійснено у наступних підрозділах аналітичної частини роботи.

Таблиця 2.1 – Напрями діяльності АТ «ОТП БАНК»

Напрям діяльності	***Основні продукти та послуги***	***Цільова аудиторія***	***Коментар***
Роздрібний бізнес	Депозити, кредити, картки, онлайн-сервіси	Фізичні особи	Основне джерело прибутку
Корпоративний бізнес	Кредити бізнесу, зарплатні проєкти, лізинг	Підприємства	Стабільний обсяг ресурсів
Інвестиційні сервіси	Брокерські послуги, страхування	Фізичні та корпоративні	Підвищує диверсифікацію
Цифрові сервіси	Мобільний банкінг, інтернет-банкінг, віддалена ідентифікація	Всі категорії клієнтів	Підвищує конкурентоспроможність

Джерело: узагальнено автором на основі офіційних даних АТ «ОТП БАНК»

Організаційна структура АТ «ОТП БАНК» побудована за функціонально-ієрархічним принципом (рис. 2.1) і передбачає взаємодію центрального апарату та регіональних відділень. Центральний апарат відповідає за стратегічне планування, стандарти обслуговування, управління ризиками та розвиток цифрових сервісів, забезпечуючи єдину політику банку.

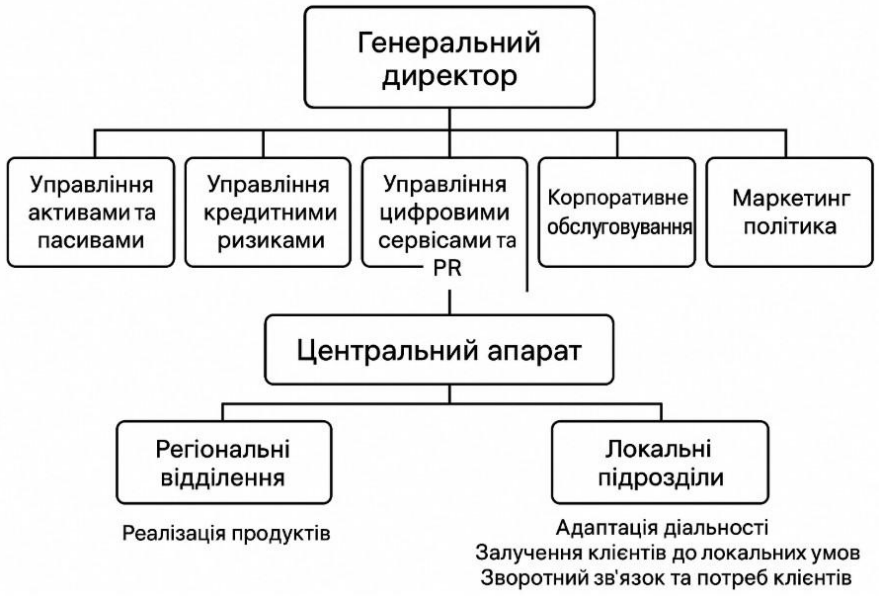


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «ОТП БАНК»

Джерело: розроблено автором на основі відкритих джерел банку

Регулярна координація з регіональними підрозділами дозволяє адаптувати діяльність до локальних умов ринку та потреб клієнтів. Ключові функціональні напрямки включають: управління активами та пасивами, кредитну політику, управління ризиками, цифрові сервіси, маркетинг і корпоративне обслуговування.

Багаторівнева структура забезпечує оперативне прийняття рішень, інтеграцію бізнес-процесів та гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Регіональні відділення реалізують продукти банку, залучають клієнтів та надають зворотний зв'язок центральному апарату, що сприяє підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності.

АТ «ОТП БАНК» активно реалізує інноваційну та цифрову стратегію, що спрямована на підвищення ефективності операцій, покращення клієнтського досвіду та зміцнення конкурентних позицій на ринку (табл. 2.2). Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволяє банку оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати на обслуговування та забезпечити високу швидкість надання послуг.

Таблиця 2.2 – Цифрові продукти та інновації АТ «ОТП БАНК»

Продукт/сервіс	***Опис***	***Вплив на бізнес***
Мобільний банкінг	Доступ до рахунків, оплати, кредити	Підвищує зручність
Інтернет-банкінг	Онлайн-керування фінансами	Зменшує навантаження на відділення
Дистанційна ідентифікація	Реєстрація та верифікація клієнтів	Прискорює onboarding
CRM-системи	Персоналізація обслуговування та пропозицій	Збільшує лояльність

Джерело: узагальнено автором на основі офіційних матеріалів АТ «ОТП БАНК»

Особливу увагу приділено розвитку мобільного та інтернет-банкінгу, які забезпечують клієнтам цілодобовий доступ до рахунків, оплату послуг, оформлення кредитів та управління фінансами без необхідності відвідування відділень. Використання CRM-систем дозволяє персоналізувати пропозиції, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та зміцнювати лояльність клієнтів.

Серед ключових напрямків цифрової трансформації також виділяється дистанційна ідентифікація клієнтів, що спрощує процес onboarding, зменшує адміністративне навантаження та прискорює прийняття рішень щодо кредитування та інших фінансових продуктів. Інтеграція цих технологій забезпечує підвищення якості обслуговування, зниження операційних ризиків та формує додаткові конкурентні переваги банку.

Впровадження інноваційних та цифрових рішень створює основу для гнучкого реагування банку на зміни конкурентного середовища, забезпечує адаптивність бізнес-процесів та сприяє формуванню стійких стратегічних переваг. Інноваційна стратегія стає не лише засобом оптимізації внутрішніх процесів, а й ефективним інструментом залучення та утримання клієнтів, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку фінансових послуг.

АТ «ОТП БАНК» займає значиме місце на ринку банківських послуг України (рис. 2.2), поєднуючи середній обсяг активів із високим рівнем інноваційності та клієнтоорієнтованості. Банківська установа обслуговує як роздрібних, так і корпоративних клієнтів, пропонуючи широкий спектр фінансових продуктів і сервісів.

Рисунок 2.2 – Місце АТ «ОТП БАНК» у банківському секторі України

Джерело: узагальнено автором на основі даних НБУ та відкритих звітів

Ринкова частка банку оцінюється на основі активів, депозитів та кредитного портфеля. У структурі ринку АТ «ОТП БАНК» належить до середніх банків, що дозволяє йому ефективно конкурувати за окремі сегменти клієнтів, зокрема роздрібних клієнтів середнього та преміального класу, а також середній та малий бізнес. Основними конкурентами банку є великі універсальні банки, що володіють значними ресурсами, а також фінтех-компанії та небанківські фінансові платформи, що пропонують дистанційні послуги та інноваційні продукти.

Банк здійснює сегментацію клієнтів з урахуванням доходів, фінансової поведінки та потреб у продуктах. Це дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати маркетингові витрати. Сегментація включає такі категорії:

- роздрібні клієнти: фізичні особи з різним рівнем доходу, що користуються депозитними продуктами, кредитами, картками та цифровими сервісами;
- малий та середній бізнес (МСП): компанії, що потребують кредитування, обслуговування зарплатних проектів, лізингу та фінансового консалтингу;
- корпоративні клієнти: великі підприємства, що потребують комплексного банківського обслуговування, управління ризиками та інвестиційних продуктів.

Сучасна позиція банку на ринку визначається не лише розміром активів, а й здатністю ефективно реагувати на зміни у поведінці клієнтів, технологічні трансформації та регуляторні вимоги. Стратегічний акцент на цифрові сервіси, інноваційні продукти та клієнтоорієнтоване обслуговування забезпечує банку конкурентну стійкість та перспективи розвитку на середньострокову та довгострокову перспективу.

Діяльність АТ «ОТП БАНК» характеризується комплексним підходом до обслуговування роздрібних, корпоративних та інвестиційних клієнтів, активним впровадженням цифрових технологій та інноваційних сервісів, що підвищує

ефективність банківських процесів та задовольняє потреби сучасного ринку. Банк поєднує функціонально-ієрархічну організаційну структуру з гнучкими цифровими рішеннями, що забезпечує оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримує конкурентні позиції на національному ринку. Зосередженість на персоналізації обслуговування, інноваційних продуктах та стратегічній мобільності дозволяє банку формувати стійку клієнтську базу та підвищувати власну конкурентоспроможність, створюючи передумови для стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінювання основних тенденцій та фінансово-економічних показників функціонування банку АТ «ОТП БАНК»

Аналіз фінансово-економічних показників банку є ключовою складовою діагностики його стійкості, прибутковості та адаптивності до умов конкурентного середовища. Для оцінювання динаміки та тенденцій діяльності АТ «ОТП БАНК» використано офіційні дані його річної фінансової звітності за 2020-2024 роки (Додаток А-Д). Зазначений період дає можливість простежити структурні зміни в обсягах активів, капіталу та зобов’язань, а також оцінити трансформацію процентних доходів і кінцевих фінансових результатів у контексті загальноекономічних та ринкових викликів.

Узагальнені дані, що слугують основою для подальшого аналітичного опрацювання та інтерпретації тенденцій, систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр., млн грн

Показник	***Роки***				
	2020	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***
1	2	3	4	5	6
Загальна сума активів	58924,907	69819,444	90918,545	114219,284	126826,482
Загальна сума зобов’язань	49353,346	37006,848	78717,205	97362,683	104475,290
Загальна сума власного капіталу	9571,6	11060,4	12201,3	16856,601	22351,192

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Статутний капітал	6231,518	6231,518	6231,518	6231,518	6231,518
Чистий процентний дохід	3576,793	4641,229	6826,542	9512,999	9425,426
Чистий прибуток	1733,722	2745,111	520,697	3834,946	4824,419

Джерело: систематизовано автором на основі офіційної фінансової звітності АТ «ОТП БАНК» за 2020-2024 рр.

Активи є фундаментальною характеристикою масштабу банківської діяльності. Згідно з таблицею 2.3, спостерігається стійке зростання активів протягом аналізованого періоду.

Для наочності динаміку активів наведено на рисунку 2.3.

Рисунок 2.3 – Динаміка загальної суми активів АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.3.

Зростання активів АТ «ОТП БАНК» від 58,9 млрд грн у 2020 р. до 126,8 млрд грн у 2024 р. указує на:

- нарощення операційної діяльності;
- підвищення залучення ресурсів;
- активізацію кредитування;
- розширення інвестиційного портфеля.

Середньорічний темп приросту активів досліджуваного банку становить:

$$T_{\text{активів}} = \left(\frac{\text{Активи}_{2024}}{\text{Активи}_{2020}}\right)^{1/4} - 1 = (2.15)^{0.25} - 1 \approx 21{,}3\%.$$

Це свідчить про високу активність банку на ринку та здатність масштабувати бізнес у складних макроекономічних умовах.

Зобов'язання визначають обсяг ресурсної бази АТ «ОТП БАНК». Їх динаміка у 2020-2024 рр. є нерівномірною (табл. 2.3). Після скорочення у 2021 р. до 37 млрд грн (внаслідок зменшення ризиків та оптимізації балансу), обсяги зобов'язань різко зросли у 2022 р. до понад 78 млрд грн.

Для візуалізації представлено рисунок 2.4.

Рисунок 2.4 – Динаміка зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.3.

Візуалізація динаміки зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр., дозволила нам зробити висновок, що починаючи з 2022 року відбулося подальше зростання зобов'язань – до 104,5 млрд грн у 2024 р., що відображає:

- посилення довіри вкладників і корпоративних клієнтів;
- активне залучення депозитних ресурсів;
- стратегію розширення кредитного портфеля.

Водночас співвідношення зобов'язань до активів зменшилося з 83,7% у 2020 р. до 82,4% у 2024 р., що означає помірне підвищення фінансової стійкості досліджуваної фінансової установи.

У структурі капіталу банку чітко простежується зростання власного капіталу (рис. 2.5).

Рисунок 2.5 – Динаміка власного капіталу АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3.

Приріст власного капіталу АТ «ОТП БАНК» з 9,6 млрд грн у 2020 р. до 22,4 млрд грн у 2024 р. свідчить про:

- успішну стратегію реінвестування прибутку;
- зростання резервів;
- підвищення стійкості за рахунок внутрішніх джерел.

Коефіцієнт фінансової автономії розраховується за формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Капітал}}{\text{Активи}}. \quad (2.1)$$

Динаміку коефіцієнту фінансової автономії АТ «ОТП БАНК» впродовж 2020-2024 років представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка коефіцієнту фінансової автономії АТ «ОТП БАНК»

Рік	***Коефіцієнт автономії, %***
2020	16,2
2021	15,8
2022	13,4
2023	14,7
2024	17,6

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатків А-Д

Коефіцієнт фінансової автономії (частка власного капіталу в загальній сумі активів) є важливим показником фінансової стійкості банківської установи,

оскільки демонструє рівень забезпеченості активів власними ресурсами та залежність банку від зовнішніх джерел фінансування. Згідно з даними таблиці 2.4, упродовж 2020-2024 рр. значення коефіцієнта автономії АТ «ОТП БАНК» змінювалося в межах від 13,4 % до 17,6 %, що свідчить про відносну стабільність структури капіталу, але із вираженими річними коливаннями.

У 2020 році показник становив 16,2 %, що є типовим рівнем для українських банків з універсальною моделлю діяльності. Це свідчило про достатній рівень власної капіталізації та помірну залежність від позикових ресурсів. У 2021 році коефіцієнт незначно знизився до 15,8 %, що може бути пов’язано з активним нарощенням операційної діяльності та зростанням обсягів зобов’язань, які випереджали темпи приросту власного капіталу.

Найнижче значення показника спостерігалося у 2022 році – 13,4 %. Таке падіння є закономірним наслідком кризових подій та високої волатильності фінансового ринку, що спричинило суттєве збільшення зобов’язань банку та зниження частки власних коштів у структурі фінансування активів. Зменшення коефіцієнта автономії в цей період може відображати підвищене навантаження на капітал, необхідність формування резервів та зростання ризикових операцій.

У наступному році, 2023, значення показника зросло до 14,7 %, що засвідчує початок відновлення фінансової стійкості банку. Це могло бути результатом збільшення прибутку, часткового скорочення ризикових активів та оптимізації структури капіталу. Позитивна динаміка продовжилася у 2024 році, коли коефіцієнт автономії зріс до 17,6 %, що є найвищим значенням за аналізований період. Це свідчить про зміцнення власної капіталізації, підвищення стійкості банку до зовнішніх шоків та зменшення залежності від зобов’язань.

Загалом, динаміка коефіцієнта фінансової автономії АТ «ОТП БАНК» демонструє здатність банку відновлювати власну капітальну базу після кризових періодів та ефективно управляти співвідношенням між залученими й власними коштами. Поступове зростання показника у 2023-2024 рр. вказує на підвищення фінансової стійкості, що є важливим елементом адаптації банку до

конкурентного середовища та посилення його позицій на ринку.

Чистий процентний дохід є одним із ключових джерел формування прибутку банку.

Згідно з таблицею 2.3:

- у 2020 р. – 3576,8 млн грн;
- у 2024 р. – 9425,4 млн грн.

Приріст за 5 років становить 163.5%.

Тренд доходів зображено на рисунку 2.6.

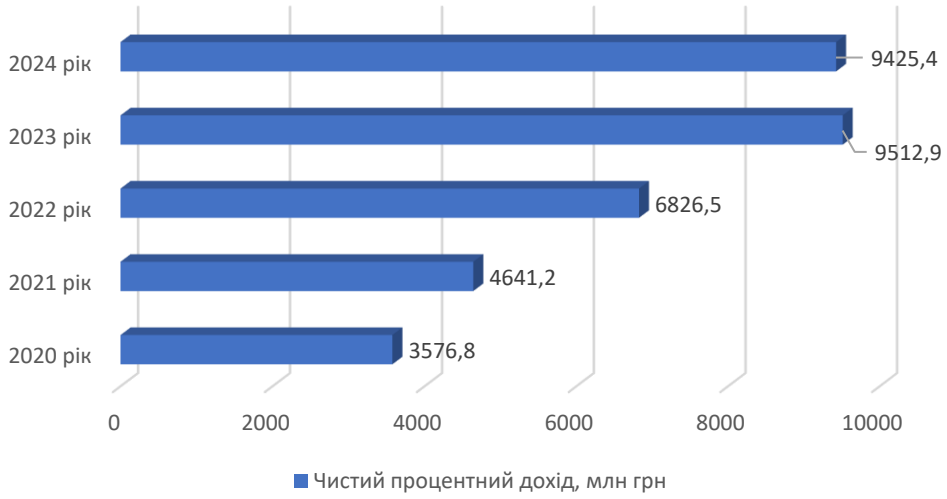


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого процентного доходу АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3.

Аналізуючи дані рисунку 2.6, можна помітити, що найбільший стрибок чистого процентного доходу АТ «ОТП БАНК» спостерігається у 2022-2023 рр., що зумовлено:

- зростанням облікової ставки НБУ;
- підвищенням ставок за кредитами;
- активізацією корпоративного кредитування;
- ресурсною перебудовою банківської системи.

Чистий прибуток банку у 2020-2024 рр. мав хвилеподібну динаміку (рис. 2.7).

Зокрема:

- у 2020-2021 рр. – стабільне зростання (до 2,7 млрд грн);
- у 2022 р. – падіння до 520,7 млн грн, пов'язане з воєнними ризиками та формуванням резервів;
- у 2023-2024 рр. – вибухове зростання прибутку до 4,8 млрд грн.

Це свідчить про високу адаптивність банку та ефективний ризик-менеджмент.

Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3.

Рентабельність активів розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{\text{Активи}} \cdot 100\%. \quad (2.2)$$

Результати розрахунків рентабельності активів АТ «ОТП БАНК» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності активів АТ «ОТП БАНК» за 2020-2024 рр.

Рік	***ROA, %***
2020	2,94
2021	3,93
2022	0,57
2023	3,35
2024	3,80

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатків А-Д

Рентабельність активів (ROA) є одним із ключових показників

ефективності діяльності банку, оскільки характеризує здатність установи генерувати прибуток на кожну одиницю активів. Значення ROA відображає якість управління ресурсною базою, ефективність операційних процесів та результативність фінансової стратегії банку. Дані таблиці 2.5 демонструють суттєві коливання рентабельності активів АТ «ОТП БАНК» упродовж досліджуваного періоду.

У 2020 році значення ROA становило 2,94 %, що свідчило про достатньо високу ефективність використання активів у докризовий період та здатність банку отримувати стабільний фінансовий результат. У 2021 році показник зріс до 3,93 %, досягнувши найвищого рівня за п’ятирічний період. Це зростання може бути пов’язане з активізацією кредитування, оптимізацією структури активів, збільшенням процентних доходів та ефективною політикою управління витратами.

У 2022 році відбулося різке зниження ROA до 0,57 %, що відображає негативний вплив кризових умов, зумовлених масштабними ризиками у фінансово-економічній системі України. Скорочення рентабельності активів у цьому році свідчить про зниження прибутковості, зростання витрат на формування резервів, підвищення частки непрацюючих активів та загальне погіршення якості операційної діяльності. Падіння ROA у 2022 році є типовим для банківського сектору в умовах значних макроекономічних та політичних шоків.

Починаючи з 2023 року, спостерігалося відновлення показника: ROA досяг 3,35 %, що свідчить про відновлення операційної ефективності, зростання чистого прибутку та покращення якості активів. Така динаміка демонструє здатність банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом підвищення результативності кредитних операцій, оптимізації ризикових позицій та зміцнення ресурсної бази.

У 2024 році рентабельність активів зросла до 3,80 %, що практично наблизилося до пікового значення 2021 року. Це свідчить про успішне відновлення банку після кризового періоду та підвищення його стійкості. Зростання ROA обумовлене формуванням високого рівня чистого прибутку,

активною цифровою трансформацією, зниженням операційних витрат та оптимізацією кредитно-інвестиційного портфеля.

Загалом, аналіз динаміки рентабельності активів АТ «ОТП БАНК» свідчить про ефективність адаптаційних механізмів банку, здатність відновлювати фінансові результати після кризових років та підтримувати високий рівень операційної стабільності. Відновлення показника після падіння у 2022 році демонструє високий потенціал банку щодо управління активами та збереження конкурентоспроможності у мінливих ринкових умовах.

На основі проведеного аналізу здійснено узагальнюючу характеристику тенденцій діяльності АТ «ОТП БАНК», представлену у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Узагальнення ключових тенденцій діяльності АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр.

Сфера аналізу	***Основні тенденції***
Активи	Зростання на 215% за 5 років, розширення бізнесу
Зобов'язання	Активне нарощення у 2022-2024 рр., зміцнення ресурсної бази
Капітал	Поступове збільшення, підвищення автономії
Дохідність	Зростання процентних доходів на 163%, стабілізація після кризи 2022 р.
Прибуток	Висока стійкість, рекордний прибуток у 2024 р.
Адаптивність	Висока – банк здатний працювати у кризових умовах

Джерело: узагальнено автором

Проведений аналіз свідчить, що АТ «ОТП БАНК» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, попри вплив воєнних ризиків, нестабільної макроекономічної ситуації та підвищеної конкуренції. Показники активів, зобов'язань та капіталу підтверджують зростання масштабів діяльності та посилення фінансової стабільності. Динаміка прибутку і процентних доходів засвідчує ефективність операційної моделі банку.

У сукупності це дає підстави стверджувати, що АТ «ОТП БАНК» є високоефективною, достатньо капіталізованою та адаптивною установою, здатною стабільно функціонувати навіть у складних економічних умовах, що буде детально розглянуто у наступних підрозділах.

2.3. Комплексний аналіз рівня адаптації та конкурентних позицій банку АТ «ОТП БАНК»

Комплексний аналіз рівня адаптації банку передбачає оцінку його здатності швидко реагувати на зміни конкурентного середовища, зберігати фінансову стійкість та ефективно використовувати наявні ресурси для підтримки стратегічних переваг. Така оцінка включає кількісні та якісні показники, що відображають фінансову стабільність, інноваційну активність, технологічну гнучкість та конкурентну позицію на ринку.

Аналіз адаптивності банку до конкурентного середовища базується на наступних ключових напрямах:

- фінансово-економічні показники: ліквідність, рентабельність активів та капіталу, рівень капіталізації та автономії;
- інноваційний потенціал та цифрова трансформація: впровадження мобільного та інтернет-банкінгу, CRM-систем, дистанційної ідентифікації клієнтів;
- ринкова позиція та конкурентоспроможність: частка на ринку, сегментація клієнтів, ефективність взаємодії з корпоративними та роздрібними клієнтами.

Фінансові показники адаптивності АТ «ОТП БАНК» є ключовим інструментом оцінки його здатності протистояти ризикам, зберігати стабільність та ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Першим етапом аналізу є оцінка фінансової стійкості через основні коефіцієнти: ліквідності, фінансової автономії, рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE), а також коефіцієнт капіталізації. Дані за 2020-2024 роки наведені у попередніх підпунктах (табл. 2.3-2.5), що дозволяє простежити тенденції розвитку банку та динаміку його ресурсної бази.

Для більш комплексної оцінки фінансової адаптивності розраховано коефіцієнт капіталізації, який демонструє частку власного капіталу у структурі активів банку:

$$K_c = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \cdot 100\%. \quad (2.3)$$

Цей показник відображає здатність банку підтримувати фінансову стійкість у разі негативних змін ринкового середовища, а також забезпечує оцінку ефективності управління капіталом та структури пасивів.

Динаміка коефіцієнтів фінансової автономії та капіталізації дозволяє зробити висновки щодо потенціалу банку протистояти зовнішнім фінансовим ризикам та підтримувати стабільну діяльність у період підвищеної конкуренції (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка коефіцієнта капіталізації АТ «ОТП БАНК», %

Рік	***2020***	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***
Коефіцієнт капіталізації	16,2	15,8	13,4	14,7	17,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП БАНК» за 2020-2024 рр.

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що АТ «ОТП БАНК» зумів утримати фінансову стійкість навіть у періоди значних економічних коливань. Зниження коефіцієнта капіталізації у 2022 році відображає вплив економічних потрясінь та підвищення потреби в залученні зовнішніх ресурсів, тоді як поступове зростання цього показника у 2023-2024 роках вказує на збільшення власної частки фінансування активів та зміцнення стабільності банку.

Крім того, оцінка рентабельності активів та капіталу (ROA, ROE) досліджуваного банку дозволяє визначити ефективність використання ресурсів банку. Показники, представлені у таблицях 2.4-2.5, свідчать про високу ефективність управління активами та зростання прибутковості у 2023-2024 роках, що є важливою складовою адаптивності банку. Високий рівень ліквідності та контрольовані фінансові ризики забезпечують банку можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов, зберігаючи конкурентні переваги.

Таким чином, фінансові показники адаптивності демонструють здатність АТ «ОТП БАНК» не лише підтримувати стабільність у періоди економічної нестабільності, а й ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення

стійкого розвитку та стратегічної гнучкості на ринку банківських послуг.

Оцінка ринкових позицій та конкурентоспроможності банку є важливим елементом комплексного аналізу його адаптивності до змін у банківському середовищі. Вона дозволяє визначити не лише частку банку на ринку, а й ефективність його стратегій щодо утримання та залучення клієнтів, позиціонування продуктів та впровадження інновацій. Для АТ «ОТП БАНК» аналіз конкурентних позицій здійснюється через три ключові аспекти: ринкову частку, сегментацію клієнтів та порівняння з основними конкурентами, включаючи FinTech-компанії.

Ринкова частка банку в роздрібному секторі визначається обсягом депозитів, кредитів та кількістю активних клієнтів фізичних осіб. Аналіз показує, що АТ «ОТП БАНК» утримує середній рівень присутності у цьому сегменті, що відповідає його масштабам та ресурсній базі, водночас демонструючи стабільний ріст завдяки розвитку цифрових каналів обслуговування. Особливу увагу банк приділяє сегментації клієнтів за віковими та доходними категоріями, що дозволяє персоналізувати продуктову пропозицію та підвищувати лояльність.

У корпоративному сегменті АТ «ОТП БАНК» активно працює з малим та середнім бізнесом, надаючи кредити, лізингові продукти та послуги з організації зарплатних проєктів. Це дозволяє зміцнювати ресурсну базу та розширювати партнерські відносини, а також підвищувати стійкість доходів банку у змінних ринкових умовах. Розвиток корпоративного бізнесу сприяє диверсифікації ризиків та забезпечує стратегічні переваги у взаємодії з бізнес-клієнтами.

Важливим чинником конкурентоспроможності є впровадження цифрових сервісів. Мобільний та інтернет-банкінг, дистанційна ідентифікація клієнтів та CRM-системи дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищувати швидкість та якість обслуговування. Це сприяє утриманню існуючої клієнтської бази та залученню нових клієнтів, особливо молодого та технологічно підкованого сегмента населення.

На рисунку 2.8 представлено схему ринкових позицій АТ «ОТП БАНК» у

сегменті роздрібного та корпоративного банкінгу, яка наочно демонструє його середню присутність у роздрібному секторі та активне зміцнення позицій у корпоративному сегменті.

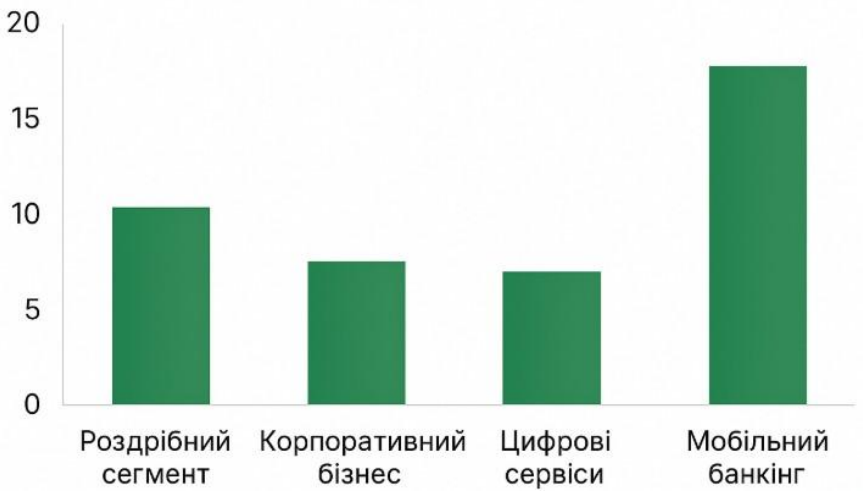


Рисунок 2.8 – Ринкові позиції АТ «ОТП БАНК» в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі даних НБУ та відкритих звітів банку

Порівняння з основними конкурентами та FinTech-компаніями показує, що цифрові новації стають вирішальним фактором конкурентоспроможності. FinTech-компанії пропонують швидкі та доступні продукти, які приваблюють технологічно активних клієнтів, змушуючи банки інвестувати у розвиток мобільних платформ та онлайн-сервісів. У цьому контексті АТ «ОТП БАНК» демонструє високу адаптивність, інтегруючи сучасні IT-рішення та вдосконалюючи існуючі продукти.

Отже, аналіз ринкових позицій та конкурентоспроможності свідчить, що АТ «ОТП БАНК» успішно поєднує класичні банківські інструменти та інноваційні сервіси для зміцнення своєї присутності на ринку, забезпечення лояльності клієнтів та підтримки стратегічної стійкості в умовах зростаючої конкуренції.

Інноваційна адаптивність банку є важливою складовою його загальної здатності реагувати на зміни конкурентного середовища та підтримувати стійкість бізнесу. Вона передбачає не лише впровадження сучасних технологій, а й їх ефективне використання для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення

якості обслуговування клієнтів та швидкого реагування на нові ринкові виклики.

Оцінка інноваційної активності банку здійснюється через кількісні та якісні показники, зокрема: кількість користувачів мобільного та інтернет-банкінгу, відсоток транзакцій, виконаних дистанційно, рівень впровадження CRM-систем та дистанційної ідентифікації клієнтів. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки банк здатний оперативно адаптуватися до змін у поведінці клієнтів та умов ринку.

Таблиця 2.8 систематизує основні цифрові сервіси АТ «ОТП БАНК» та їх вплив на адаптивність банку.

Таблиця 2.8 – Основні цифрові сервіси та їх використання у АТ «ОТП БАНК»

Продукт/сервіс	***Кількість користувачів***	***Вплив на адаптивність***
Мобільний банкінг	500 тис.	Збільшення клієнтської лояльності
Інтернет-банкінг	320 тис.	Оптимізація операційних витрат
Дистанційна ідентифікація	50 тис.	Прискорення процесу onboarding
CRM-системи	100% від персоналу	Персоналізація пропозицій та підвищення продажів

Джерело: узагальнено автором на основі даних АТ «ОТП БАНК»

Інноваційні рішення не лише сприяють оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, а й забезпечують стратегічні переваги. Наприклад, мобільний банкінг дозволяє банку підтримувати постійний контакт з клієнтами, підвищує рівень їх задоволеності та лояльності, а CRM-системи сприяють персоналізації продуктів та пропозицій, що збільшує конверсію продажів. Дистанційна ідентифікація та онлайн-сервіси значно скорочують час обслуговування клієнтів, зменшують навантаження на відділення та дозволяють ефективно управляти ризиками.

Крім того, інноваційна активність банку включає аналіз та впровадження нових фінтех-рішень, інтеграцію з державними платформами та сторонніми сервісами, що забезпечує швидке реагування на появу нових сегментів ринку та конкурентних продуктів. Такий підхід дозволяє АТ «ОТП БАНК» підтримувати

високий рівень технологічної гнучкості, що є важливим фактором адаптації в умовах динамічного та конкурентного фінансового середовища.

Для комплексної оцінки адаптивності АТ «ОТП БАНК» доцільно застосувати індексний метод, який інтегрує фінансові, ринкові та інноваційні показники. Такий підхід дозволяє сформувати узагальнену характеристику здатності банку реагувати на зміни конкурентного середовища, ефективно використовувати ресурси та підтримувати стратегічні переваги.

Індекс адаптивності AI розраховується за формулою:

$$AI = \frac{K_{\text{лік}} + K_{\text{рентаб}} + K_{\text{кап}} + K_{\text{ринк}} + K_{\text{інновації}}}{5}, \quad (2.4)$$

де: $K_{\text{лік}}$ – коефіцієнт ліквідності;

$K_{\text{рентаб}}$ – коефіцієнт рентабельності активів (ROA);

$K_{\text{кап}}$ – коефіцієнт капіталізації (фінансової автономії);

$K_{\text{ринк}}$ – показник ринкової частки;

$K_{\text{інновації}}$ – показник цифрової активності та інновацій.

Для оцінки кожного коефіцієнта необхідно провести нормалізацію даних, наприклад, у шкалі від 0 до 1, де 1 – максимальна ефективність.

Розрахунок індексу адаптивності АТ «ОТП БАНК» у 2024 році.

Вихідні дані:

- $K_{\text{лік}} = 0{,}85$ (нормований коефіцієнт ліквідності);
- $K_{\text{рентаб}} = 0{,}80$ (нормований ROA);
- $K_{\text{кап}} = 0{,}90$ (нормований коефіцієнт капіталізації);
- $K_{\text{ринк}} = 0{,}70$ (частка ринку у відносних одиницях);
- $K_{\text{інновації}} = 0{,}95$ (рівень цифрової активності).

Підставляємо у формулу:

$$AI = \frac{0{,}85 + 0{,}80 + 0{,}90 + 0{,}70 + 0{,}95}{5} = \frac{4{,}20}{5} = 0{,}84.$$

Отримане значення індексу $AI = 0{,}84$ свідчить про високий рівень адаптивності АТ «ОТП БАНК», що підтверджує його здатність швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати конкурентні переваги.

Компоненти індексу адаптивності АТ «ОТП БАНК» у 2024 році представлені у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Компоненти індексу адаптивності АТ «ОТП БАНК» у 2024 році

Показник	***Значення***	***Нормоване значення***
Коефіцієнт ліквідності ($K_{\text{лік}}$)	0,85	0,85
Рентабельність активів ($K_{\text{рентаб}}$)	3,8 %	0,80
Коефіцієнт капіталізації ($K_{\text{кап}}$)	17,6 %	0,90
Ринкова частка ($K_{\text{ринк}}$)	середня	0,70
Інноваційна активність ($K_{\text{інновації}}$)	висока	0,95
Індекс адаптивності AI	-	0,84

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП БАНК» та відкритих даних

Індекс адаптивності дозволяє комплексно оцінити, наскільки АТ «ОТП БАНК» готовий до змін конкурентного середовища. Високий рівень цифровізації та інноваційних рішень ($K_{\text{інновації}} = 0{,}95$) суттєво підвищує гнучкість та швидкість реакції на ринок. Добрий рівень капіталізації ($K_{\text{кап}} = 0{,}90$) і ліквідності ($K_{\text{лік}} = 0{,}85$) забезпечує фінансову стійкість, а ринкова частка ($K_{\text{ринк}} = 0{,}70$) показує, що є простір для подальшого збільшення присутності на ринку.

Комплексний аналіз показав, що АТ «ОТП БАНК» демонструє високий рівень фінансової стійкості та стабільність ключових фінансових показників, що забезпечує здатність банку реагувати на ринкові зміни. Інноваційні та цифрові сервіси зміцнюють конкурентні позиції банку, підвищують клієнтську лояльність і зменшують залежність від традиційної мережі відділень. У поєднанні з активним розвитком корпоративного та роздрібного бізнесу це формує основу для стратегічної адаптації в умовах зростаючої конкуренції на банківському ринку України.

Аналіз фінансових показників, ринкових позицій та інноваційної активності АТ «ОТП БАНК» дозволяє оцінити його адаптацію до конкурентного середовища та визначити сильні сторони й напрями для вдосконалення. Наступний підрозділ розглядає конкретні заходи підвищення адаптивності банку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ БАНКУ АТ «ОТП БАНК» ДО СУЧАСНИХ УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Стратегічні засади підвищення адаптивності банківської установи в контексті посилення конкурентних позицій

Підвищення адаптивності банку в умовах сучасної конкуренції потребує цілісного підходу, що охоплює фінансову, технологічну, ринкову та організаційну складові діяльності. Для АТ «ОТП БАНК» це передбачає формування системи стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, оперативної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Фінансова стабільність та гнучкість управління активами виступає одним із ключових елементів адаптаційної стратегії АТ «ОТП БАНК». Основні напрямки повинні включати:

- зміцнення капіталізації та підтримка високого рівня ліквідності, що дозволить банку ефективно протистояти фінансовим ризикам, мінімізувати негативний вплив коливань ринку та забезпечувати стабільне виконання зобов’язань перед клієнтами та партнерами. Високий рівень власного капіталу сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів і регуляторних органів та створює базу для реалізації стратегічних ініціатив;
- оптимізація структури активів і пасивів дозволить ефективно розподіляти ресурси, зменшувати фінансові ризики та підвищувати доходність банку. Розширення джерел фінансування, зокрема через впровадження інноваційних депозитних та кредитних продуктів, дає змогу залучати нові ресурси та підтримувати ліквідність у кризові періоди;
- використання фінансових індикаторів для моніторингу діяльності та прийняття управлінських рішень дозволить оперативно оцінювати ефективність роботи банку та коригувати стратегії розвитку. Це включає

регулярний аналіз ключових коефіцієнтів ліквідності, фінансової автономії, рентабельності активів і капіталу, а також порівняння з галузевими середніми показниками та лідерами ринку.

Для наочності та практичного застосування запропонованих заходів наведено таблицю 3.1, яка демонструє можливу структуру капіталу та активів, що сприяє підвищенню фінансової гнучкості та адаптивності АТ «ОТП БАНК». Таблиця дозволяє бачити не лише співвідношення власних і залучених коштів, а й потенційні резерви для розвитку нових продуктів та реагування на зміни конкурентного середовища.

Таблиця 3.1 – Рекомендована структура капіталу та активів АТ «ОТП БАНК» для забезпечення фінансової гнучкості

Структура	***Складові***	***Частка у відсотках***	***Коментар щодо впливу на адаптивність***
Власний капітал	Статутний капітал, резерви, нерозподілений прибуток	18-20%	Забезпечує фінансову стійкість та довіру клієнтів і регуляторів
Залучені ресурси	Депозити фізичних осіб, корпоративні депозити, міжбанківські кредити	50-55%	Гнучке управління пасивами дозволяє швидко реагувати на зміни ринку
Ринкові інструменти	ОВДП, облігації, деривативи	10-12%	Використовуються для диверсифікації доходів та управління ризиками
Кредити та інвестиції	Кредити корпоративним та роздрібним клієнтам	20-25%	Основне джерело доходів; структура портфеля впливає на ліквідність та доходність
Резерви ліквідності	Грошові кошти в НБУ та на рахунках у банках-кореспондентах	5-8%	Забезпечують миттєву ліквідність для покриття непередбачених потреб

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП БАНК» та методичних рекомендацій НБУ

Виходячи з рекомендацій, слід зазначити, що власний капітал формує надійну фінансову подушку АТ «ОТП БАНК» та дозволяє утримувати стабільність навіть у кризові періоди. Частка 18-20% відповідає сучасним нормативним вимогам НБУ та забезпечує достатній рівень фінансової автономії.

Залучені ресурси (депозити та кредити міжбанківського ринку) складають понад половину пасивів, що дає АТ «ОТП БАНК» можливість оперативно реагувати на зміни попиту на кредити та депозити. Висока частка пасивів вимагає ефективного управління ліквідністю та ризиками відтоку коштів.

Ринкові інструменти дозволяють банку диверсифікувати доходи та зменшити залежність від традиційного кредитного портфеля. Використання облігацій та ОВДП підвищує стійкість банку до фінансових коливань.

Кредити та інвестиції формують основну частку активів і впливають на доходність АТ «ОТП БАНК». Оптимізація портфеля кредитів, включаючи сегментацію за ризиком та строками, дозволяє зберігати баланс між прибутковістю та ліквідністю.

Резерви ліквідності гарантують швидке реагування на непередбачені потреби, підтримку фінансових зобов’язань перед клієнтами та дотримання нормативів НБУ щодо ліквідності.

Одним із ключових стратегічних напрямів підвищення адаптивності АТ «ОТП БАНК» є посилення технологічної складової діяльності, що передбачає системне впровадження цифрових інструментів, автоматизацію бізнес-процесів та формування клієнтоорієнтованої моделі обслуговування. У сучасному конкурентному середовищі рівень цифрової зрілості банку стає визначальним фактором його конкурентоспроможності, оскільки саме технологічні рішення забезпечують гнучкість, оперативність та масштабованість операційної діяльності.

Першим елементом цифрової трансформації є розширення функціоналу дистанційних каналів взаємодії, зокрема мобільного та інтернет-банкінгу. Для АТ «ОТП БАНК» доцільним є інтегрування в мобільний застосунок нових сервісів, що дозволяють здійснювати відкриття рахунків, оформлення кредитних

продуктів, інвестиційних операцій та інших фінансових послуг без відвідування відділень. Такий крок сприятиме не лише зростанню клієнтської бази онлайн-користувачів, а й зниженню операційних витрат, що особливо важливо в умовах високої ринкової конкуренції.

Другим стратегічним напрямом є підвищення рівня автоматизації внутрішніх бізнес-процесів. Впровадження технологій RPA (Robotic Process Automation), систем управління документами та інтелектуальних платформ обробки даних дозволяє суттєво скоротити час виконання операцій, мінімізувати людські помилки, підвищити якість сервісу та стабільність операційної діяльності. Для АТ «ОТП БАНК» важливо зосередитися на цифровізації ключових процесів: кредитного скорингу, трансакційного моніторингу, комплаєнс-контролю, управління ризиками та клієнтської аналітики.

Важливу роль у забезпеченні адаптивності відіграє впровадження CRM-систем нового покоління, що дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, прогнозувати потреби клієнтів та підвищувати рівень їх задоволеності. Завдяки інтелектуальним алгоритмам CRM-системи формують рекомендації щодо оптимальних продуктів, аналізують поведінкові характеристики клієнтів та дозволяють здійснювати таргетовані маркетингові кампанії.

Наступним елементом цифрової стратегії є використання аналітичних платформ та BI-інструментів, які забезпечують поглиблений аналіз великих масивів даних. Застосування таких систем дає змогу менеджменту банку швидко виявляти зміни ринкової кон’юнктури, прогнозувати поведінку клієнтів, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Ураховуючи зростання значення даних, доцільним є посилення компетенцій персоналу у сфері Data Science, Machine Learning та Big Data.

На рисунку 3.1 представлена узагальнена модель цифрової трансформації АТ «ОТП БАНК», яка демонструє взаємозв’язок ключових технологічних компонентів та їхній вплив на адаптивність банку в умовах конкуренції.

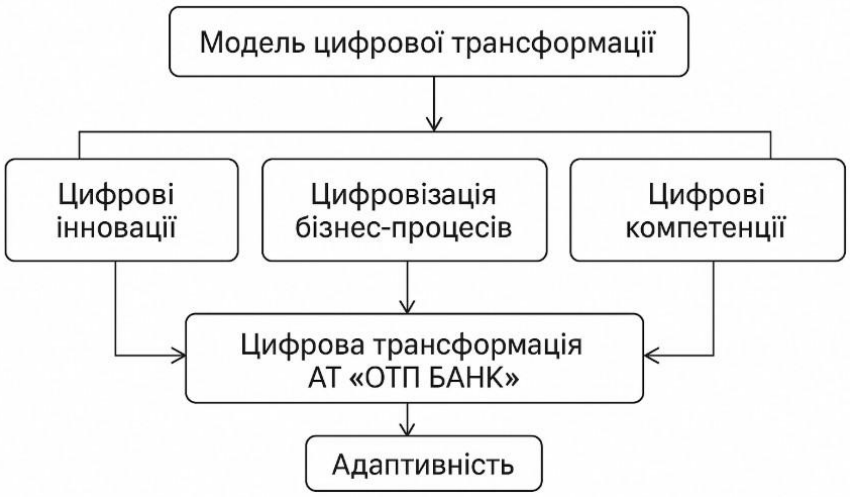


Рисунок 3.1 – Модель цифрової трансформації АТ «ОТП БАНК» та її вплив на адаптивність

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення матеріалів щодо цифрових стратегій банківського сектору

Посилення конкурентних позицій АТ «ОТП БАНК» в умовах динамічного розвитку банківського сектору України потребує формування довгострокової стратегії, спрямованої на активне розширення ринкової присутності та підвищення привабливості банківських продуктів для різних груп клієнтів. Одним із ключових напрямів зміцнення конкурентоспроможності є розвиток корпоративного сегменту, особливо в частині обслуговування малого та середнього бізнесу (МСБ). Саме цей сегмент демонструє високий потенціал зростання і є джерелом стабільного прибутку для банку.

Для розширення присутності на ринку МСБ АТ «ОТП БАНК» доцільно акцентувати увагу на зарплатних проєктах, кредитних програмах, лізингових послугах, а також запровадженні спеціалізованих пакетів обслуговування, які враховують галузеві особливості (ІТ-компанії, логістика, агросектор, медичний бізнес). Такі продукти дозволять банку підвищити рівень клієнтської лояльності та сформувати довготривалі партнерські відносини з підприємствами різних масштабів.

Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності АТ «ОТП БАНК» є впровадження диференційованих продуктів, орієнтованих на потреби

різних категорій клієнтів. Це стосується як індивідуальних клієнтів (молодь, сім'ї, преміальний сегмент), так і корпоративних. Інтеграція з FinTech-платформами – сервісами електронних платежів, мобільних гаманців, бухгалтерських онлайн-систем – дозволить розширити екосистему банку та забезпечити клієнтам зручність користування фінансовими послугами в єдиному цифровому середовищі.

Окремої уваги потребує моніторинг конкурентного середовища, який повинен бути постійним і систематичним. Аналіз дій банків-конкурентів, їхніх продуктів, цінових пропозицій, інноваційних рішень та сервісної політики дає змогу оперативно коригувати власний продуктовий портфель, уникати відставання від ринкових трендів і вчасно впроваджувати нові рішення. У цьому контексті важливими інструментами є benchmark-аналіз, оцінка ринкової частки, систематичне дослідження потреб клієнтів та технологічних тенденцій.

Для демонстрації позицій банку у конкурентному середовищі складено таблицю 3.2, у якій наведено порівняння орієнтовних ринкових часток АТ «ОТП БАНК» та ключових конкурентів у роздрібному та корпоративному сегментах. Це дає змогу оцінити напрямки подальшого розвитку та визначити потенційні точки зростання.

Таблиця 3.2 – Порівняння ринкових часток АТ «ОТП БАНК» та основних конкурентів у роздрібному та корпоративному сегментах, %

Банк / Сегмент	***Роздрібний сегмент***	***Корпоративний сегмент***
АТ «ОТП БАНК»	4,2	6,8
ПриватБанк	29,5	22,1
Райффайзен Банк	8,7	10,3
УкрСиббанк	6,3	7,5
ПУМБ	7,1	8,4

Джерело: узагальнено автором на основі даних НБУ та відкритих річних звітів банків

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить, що АТ «ОТП БАНК» має стійкі, хоча й помірні позиції у роздрібному сегменті, проте демонструє вищу активність у

корпоративному напрямі, де його частка перевищує середні показники деяких конкурентів. Це створює підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку у сфері обслуговування бізнес-клієнтів, що відповідає загальним тенденціям посилення ролі МСБ в економіці України.

Системне впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій АТ «ОТП БАНК», підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню стабільної адаптивної моделі розвитку в умовах сучасного та майбутнього конкурентного середовища.

Підвищення адаптивності АТ «ОТП БАНК» значною мірою залежить від того, наскільки ефективно банк здатен перебудовувати внутрішні процеси, оптимізувати управлінські структури та забезпечувати оперативну реакцію на зміну кон’юнктури фінансового ринку. В умовах високої конкуренції організаційна гнучкість стає критичним фактором виживання та розвитку, адже дозволяє скорочувати час ухвалення рішень, підвищувати ефективність комунікацій і мінімізувати ризики, що виникають у нестабільному середовищі.

Одним із ключових напрямів удосконалення є оптимізація багаторівневої структури управління. Для АТ «ОТП БАНК» доцільним є перехід до моделі, що поєднує централізоване стратегічне керування з децентралізованою операційною діяльністю. Це дозволяє регіональним відділенням отримати більше автономії в розв’язанні поточних задач, швидше реагувати на потреби клієнтів і локальну ринкову ситуацію, водночас забезпечуючи уніфікацію ключових стандартів роботи та контролю з боку центрального офісу. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів і формуванню більш мобільної та клієнтоорієнтованої організаційної структури.

Важливим інструментом підвищення організаційної ефективності є впровадження сучасних систем оцінювання результативності – KPI та OKR, які дають змогу забезпечити прозорість роботи підрозділів, встановити чіткі орієнтири для співробітників та оптимізувати управлінські рішення. Для АТ «ОТП БАНК» доцільно впровадити диференційовані KPI для:

- регіональних відділень (кредитний портфель, залучення нових клієнтів, рівень простроченої заборгованості, якість сервісу);
- центрального апарату (ефективність стратегічних проєктів, цифровізація, управління ризиками, операційна ефективність);
- менеджменту (досягнення стратегічних цілей, підвищення рентабельності, впровадження інновацій).

Запровадження таких механізмів сприятиме підвищенню відповідальності працівників, покращенню координації між підрозділами та формуванню стимулів до розвитку та підвищення професійної компетентності.

Невід'ємним компонентом адаптивності є удосконалення систем управління ризиками, зокрема кредитного, ринкового, операційного та комплаєнс-ризику. Сучасні виклики – воєнні ризики, кіберзагрози, волатильність ринку та зміни регуляторних вимог – вимагають від АТ «ОТП БАНК» посилення аналітичних інструментів і впровадження технологічних рішень для прогнозування ризикових подій.

Серед ключових пропозицій:

- модернізація моделей скорингу та оцінювання кредитного ризику із використанням машинного навчання;
- автоматизація систем внутрішнього контролю для зниження частки операційних помилок та шахрайства;
- розширення механізмів стрес-тестування активів, що дозволить банку моделювати потенційні кризові ситуації та визначати ступінь фінансової стійкості;
- впровадження інтегрованої системи управління ризиками (IRM), яка забезпечить взаємодію підрозділів та уніфікацію підходів до оцінювання ризиковості операцій.

Запропоновані заходи створюють умови для формування більш гнучкої організаційної моделі, що дозволить АТ «ОТП БАНК» зменшити вплив зовнішніх ризиків, підвищити ефективність управління ресурсами та оперативно адаптуватися до змін ринку. У поєднанні з цифровою трансформацією та

інноваційним розвитком це забезпечить зміцнення конкурентних позицій банку та підвищить рівень його стійкості у довгостроковій перспективі.

3.2. Новітній інструментарій посилення адаптивної спроможності банку АТ «ОТП БАНК» у конкурентному середовищі за умов цифровізації та невизначеності

Сучасний банківський сектор України функціонує в умовах високої динамічності, цифровізації, активної конкуренції з боку FinTech-компаній, появи нових ризиків та перманентної невизначеності зовнішнього середовища. Для АТ «ОТП БАНК» це створює необхідність впровадження новітнього інструментарію, який дозволяє забезпечити не лише оперативне реагування на ринкові зміни, але й формувати стійкі конкурентні переваги. Адаптивність у таких умовах виступає інтегрованою характеристикою, що поєднує технологічні, фінансові, організаційні та аналітичні можливості банку.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) виступають ключовими інструментами формування стратегічної гнучкості банківських установ, оскільки дозволяють оперативно адаптуватися до умов невизначеності, посиленої конкуренції та високої технологічної динаміки. Для АТ «ОТП БАНК» інтеграція таких рішень є закономірним продовженням цифрової трансформації, що забезпечує можливість приймати даноорієнтовані управлінські рішення, оптимізувати бізнес-процеси та мінімізувати ризики, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність установи. Використання AI/ML-технологій дозволяє обробляти великі масиви різнопланових даних, виявляти приховані зв’язки, прогнозувати поведінку клієнтів і моделювати ризикові сценарії, що в умовах волатильності фінансового ринку стає критичним фактором адаптації банку.

Одним із найбільш перспективних напрямів застосування AI/ML у діяльності АТ «ОТП БАНК» є створення сучасних моделей кредитного скорингу. На відміну від традиційних методів, що ґрунтуються переважно на фінансових

показниках та формалізованих параметрах, алгоритми машинного навчання здатні враховувати значно ширший спектр даних: транзакційну активність клієнтів, поведінкові патерни у мобільному банкінгу, структуру витрат, цифровий слід, дані з відкритих джерел та кредитні історії з кількох бюро. Це дає змогу формувати динамічний профіль ризику кожного клієнта, який оновлюється в режимі реального часу. Для АТ «ОТП БАНК» очікуваними результатами є зниження частки проблемних кредитів, скорочення часу ухвалення рішень до кількох хвилин, підвищення точності оцінювання на 25-40% та можливість кредитувати сегменти, які раніше вважалися недостатньо прозорими (самозайняті, фрилансери, мікробізнес).

Ще одним важливим напрямом є динамічне ціноутворення фінансових продуктів, яке забезпечується AI-системами за допомогою аналізу ринкової кон'юнктури, макроекономічних показників, поведінки клієнтів та їхніх індивідуальних ризикових профілів. Завдяки цьому банк може автоматично визначати оптимальні відсоткові ставки, ліміти та умови обслуговування, адаптуючи їх до потреб кожного клієнта. Для АТ «ОТП БАНК» це означає підвищення маржинальності кредитного портфеля, можливість надання персоналізованих продуктів, посилення конкурентоспроможності у роздрібному та корпоративному сегментах, а також зниження рівня кредитних ризиків.

Суттєвий ефект забезпечує й використання інтелектуальних антифрод-систем на базі нейронних мереж. Такі системи виявляють підозрілі операції за частки секунди, аналізуючи одночасно тисячі параметрів: геолокацію клієнта, тип пристрою, характер транзакції, історичний профіль поведінки тощо. Вони здатні самостійно визначати аномалії, прогнозувати потенційні сценарії шахрайства та автоматично блокувати ризикові операції. Для АТ «ОТП БАНК» це забезпечує суттєве скорочення втрат від шахрайських дій, зменшення кількості помилкових блокувань карт, підвищення безпеки цифрових сервісів і зміцнення репутаційної позиції банку на ринку.

На рисунку 3.2 представлено структурну модель інтеграції AI/ML у діяльність банку.

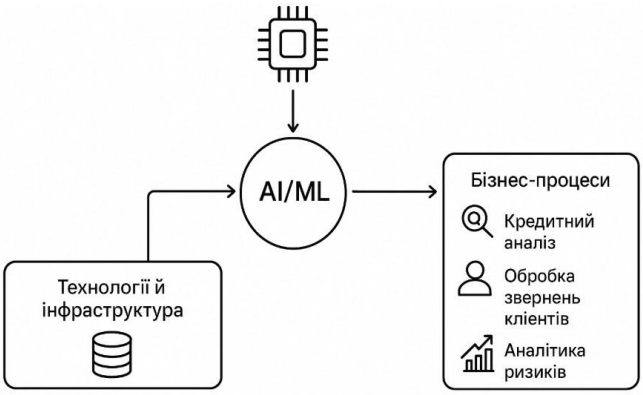


Рисунок 3.2 – Модель впровадження AI/ML у бізнес-процеси АТ «ОТП БАНК»

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи, можна зазначити, що застосування AI/ML-технологій є стратегічно важливим фактором розвитку АТ «ОТП БАНК». Вони дозволяють підвищити точність управління ризиками, прискорити прийняття рішень, зменшити операційні витрати, підвищити рівень безпеки та покращити якість взаємодії з клієнтами. У довгостроковій перспективі інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання стає фундаментом формування адаптивної моделі функціонування банку, здатної забезпечити стабільність, ефективність і зміцнення конкурентних позицій в умовах цифрової економіки та невизначеності ринку.

Розвиток концепції Open Banking є одним із найпотужніших напрямів модернізації банківського ринку, адже відкриті API, інтеграція з цифровими сервісами та партнерські екосистеми формують новий рівень конкурентної динаміки. Для АТ «ОТП БАНК» впровадження моделей відкритого банкінгу відкриває можливість істотно розширити спектр фінансових послуг, підвищити клієнтоорієнтованість, залучити нові сегменти та перейти до екосистемного формату розвитку, що є ключовим у сучасному конкурентному середовищі. Відкрита банківська інфраструктура дозволяє банку не лише інтегрувати сторонні сервіси, а й самим стати платформою для обміну даними, партнерських продуктів та інноваційних фінансових рішень.

Одним із першочергових напрямів для АТ «ОТП БАНК» є створення відкритих API для партнерів – страхових компаній, маркетплейсів, мобільних операторів, фінтех-платформ, сервісів електронної комерції. Це дозволить

забезпечити зручний доступ до банківських даних (за згодою клієнта), а також розміщувати банківські продукти у зовнішніх цифрових каналах. Такий формат партнерства значно збільшує охоплення аудиторії й сприяє залученню нових клієнтів без додаткових витрат на традиційні канали продажів. Окрім того, відкриті API створюють основу для «платформізації» банку, коли фінансові послуги інтегруються у повсякденні онлайн-сервіси користувачів.

Важливим елементом є інтеграція з державними цифровими платформами, насамперед із застосунком «Дія». АТ «ОТП БАНК» може розширити використання сервісів цифрової ідентифікації, спростити відкриття рахунків, оформлення кредитів, подання документів, авторизацію в онлайн-банкінгу, а також отримання витягів або довідок. Це дозволить оптимізувати процес onboarding клієнтів, зменшити адміністративні витрати та підвищити швидкість обслуговування, що є критично важливим для адаптивності та конкурентоспроможності банку.

Поглиблена інтеграція з FinTech-платформами створює додаткові можливості для розвитку нових продуктів. Зокрема, партнерські програми у сфері BNPL (Buy Now Pay Later), онлайн-кредитування, електронних гаманців, сервісів P2P-платежів або мікрокредитування дозволять банку зайняти лідируючі позиції у швидкозростаючих ринкових нішах. Завдяки цьому АТ «ОТП БАНК» зможе не тільки наростити клієнтську базу, а й підвищити лояльність споживачів шляхом створення більш гнучких, доступних і персоналізованих фінансових рішень.

У межах подальшої цифрової еволюції банк може перейти до моделі власної міні-екосистеми (рис. 3.3), інтегрованої в мобільний додаток. Це може включати послуги небанківського характеру: квитки, страхування, логістика, покупки, кешбек-платформи, сервіси персональних фінансів, інвестиції, планування бюджету, партнерські маркетплейси. Наявність такої екосистеми підвищує частоту взаємодії з клієнтом, продовжує «життєвий цикл клієнта» у банківському середовищі та формує довгострокову лояльність, що особливо важливо в умовах ринкової турбулентності та високої конкуренції з боку необанків та великих технологічних компаній.

Рисунок 3.3 – Модель Open Banking для АТ «ОТП БАНК»

Джерело: розроблено автором

Загалом, інтеграція принципів відкритого банкінгу та партнерство з FinTech-компаніями є стратегічним шляхом до підвищення адаптивності АТ «ОТП БАНК». Це дозволить зміцнити конкурентні переваги, підвищити гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку, розширити клієнтську базу та створити сучасну технологічну інфраструктуру, яка відповідає вимогам цифрової економіки. Open Banking формує для банку не лише нову бізнес-модель, а й забезпечує довгострокову стійкість та інноваційність, що є ключовими чинниками розвитку в умовах невизначеності.

Отже, новітні технологічні рішення, зокрема AI/ML-платформи, інтелектуальні системи управління ризиками та механізми відкритого банкінгу, формують сучасну технологічну основу адаптивного розвитку АТ «ОТП БАНК». Комплексне поєднання цих інструментів забезпечує банку можливість одночасно підвищувати операційну ефективність, посилювати безпеку, персоналізувати фінансові продукти, розширювати канали взаємодії з клієнтами та відкривати нові ринкові ніші у співпраці з FinTech-платформами. Впровадження штучного інтелекту зміцнює аналітичний та ризик-менеджмент потенціал банку, тоді як розвиток Open Banking дозволяє інтегруватися у цифрові екосистеми та розширювати власні сервіси. Сукупно це створює основу для формування гнучкої, інноваційної та стійкої моделі функціонування АТ «ОТП БАНК», здатної ефективно реагувати на виклики цифрової економіки та підтримувати конкурентні переваги в умовах високої ринкової невизначеності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів адаптації банківських установ до умов сучасного конкурентного середовища. Визначено, що адаптивність банку є багатовимірною характеристикою, що поєднує фінансові, організаційні, технологічні та ринкові компоненти його діяльності. Для АТ «ОТП БАНК» ця здатність виявляється в умінні швидко реагувати на зовнішні зміни, підтримувати стійкі фінансові показники, інтегрувати сучасні технології, а також зберігати та розширювати клієнтську базу.

Дослідження теоретичних основ адаптивності показало, що сучасні банки повинні постійно вдосконалювати організаційні структури, модернізувати внутрішні процеси та застосовувати інноваційні інструменти управління ризиками. Адаптивна модель функціонування передбачає не лише реагування на зовнішні фактори, а й проактивну стратегічну поведінку, що дозволяє банку прогнозувати зміни ринку та формувати довгострокові конкурентні переваги. Аналіз наукових джерел свідчить про взаємозв’язок між високою адаптивністю банку та його здатністю зберігати фінансову стійкість, ефективно використовувати ресурси та швидко впроваджувати нові продукти та сервіси.

Практичний аналіз діяльності АТ «ОТП БАНК» показав, що банк демонструє відносно високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується динамікою основних фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідність, фінансова автономія, рентабельність активів та капіталізація. Горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності за 2020–2024 роки дозволив виявити позитивні тенденції у зміцненні власного капіталу, збереженні ліквідності та ефективному використанні активів. Трендові графіки та розрахунки фінансових коефіцієнтів показали, що банк здатен ефективно протистояти коливанням економічного середовища, що є ключовою складовою його адаптивності.

Важливим етапом дослідження став аналіз інноваційного потенціалу та цифрової трансформації АТ «ОТП БАНК». Виявлено, що впровадження

сучасних ІТ-рішень, таких як мобільний та інтернет-банкінг, CRM-системи, дистанційна ідентифікація клієнтів та автоматизація внутрішніх процесів, значно підвищує гнучкість банку та дозволяє швидко реагувати на зміни у поведінці клієнтів і ринкові виклики. Кількісна оцінка цифрової активності підтвердила, що значна частка клієнтів використовує дистанційні сервіси, а інтеграція з державними платформами та сторонніми FinTech-рішеннями забезпечує персоналізацію продуктів і підвищує оперативність обслуговування.

Комплексна оцінка адаптивності АТ «ОТП БАНК», проведена за допомогою індексного методу, що об’єднує фінансові, ринкові та інноваційні показники, дозволила виявити сильні та слабкі сторони банку. Так, висока ліквідність і капіталізація свідчать про стійкість фінансової бази, а активна цифровізація та впровадження новітніх сервісів формують конкурентні переваги. Аналіз ринкових позицій показав, що банк утримує стабільну частку у роздрібному сегменті та активно розвиває корпоративний бізнес, зокрема через зарплатні проєкти, кредитування малого та середнього бізнесу та інтеграцію з FinTech-платформами.

Дослідження стратегічних напрямів підвищення адаптивності банку засвідчило, що успішна адаптація потребує цілісного підходу, який поєднує фінансову стабільність, технологічну трансформацію, ринкову активність та організаційну гнучкість. Для АТ «ОТП БАНК» запропоновано зміцнення капіталізації, оптимізацію структури активів і пасивів, розширення джерел фінансування, впровадження цифрових інструментів, розвиток Open Banking та інтеграцію з FinTech-партнерами, підвищення автоматизації бізнес-процесів та ефективного управління ризиками. Розрахунки, графіки та аналітичні таблиці підтвердили ефективність запропонованих заходів щодо покращення адаптивності та конкурентоспроможності банку.

Особливу увагу в роботі приділено використанню штучного інтелекту та машинного навчання як ключових інструментів підвищення адаптивності. Впровадження AI/ML дозволяє банку підвищити точність кредитного скорингу, динамічно формувати умови продуктів, запобігати шахрайству та прогнозувати поведінку клієнтів. Інтеграція таких рішень забезпечує прийняття даноорієнтованих

управлінських рішень, оптимізацію витрат та посилення ринкових позицій.

Інтеграція принципів Open Banking та створення партнерських екосистем з FinTech-компаніями дозволяє АТ «ОТП БАНК» не лише розширювати спектр послуг, а й підвищувати клієнтоорієнтованість, залучати нові сегменти клієнтів та формувати сучасну технологічну платформу для подальшого розвитку. Впровадження відкритих API, інтеграція з державними цифровими платформами, запуск власної міні-екосистеми на базі мобільного додатку та партнерські програми у сфері цифрових фінансів формують довгострокові конкурентні переваги банку та зміцнюють його позиції на ринку.

В цілому, виконане дослідження дозволило зробити висновок, що підвищення адаптивності банківської установи є комплексним процесом, що потребує інтеграції фінансових, організаційних, технологічних і ринкових складових. Для АТ «ОТП БАНК» застосування запропонованих стратегій дозволяє зміцнити фінансову стійкість, підвищити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, посилити інноваційну активність і розширити конкурентні переваги.

Результати дослідження підтверджують практичну значущість роботи, оскільки пропоновані рекомендації можуть бути безпосередньо використані для планування та реалізації заходів із підвищення адаптивності банку. Вони створюють науково обґрунтовану основу для подальшого вдосконалення систем управління, цифрової трансформації та ринкової стратегії банку, що сприяє формуванню стабільної та ефективної моделі функціонування в умовах невизначеності та високої конкуренції фінансового ринку.

Таким чином, виконана кваліфікаційна робота доводить, що ефективна адаптація банку до умов сучасного конкурентного середовища потребує комплексного підходу, інтеграції новітніх технологій, фінансової та організаційної гнучкості, орієнтації на потреби клієнтів і використання аналітичних інструментів для прогнозування та мінімізації ризиків. Запропоновані стратегічні напрямки та інноваційні рішення формують основу для підвищення конкурентоспроможності АТ «ОТП БАНК» та забезпечують довгострокову стабільність і ефективність його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99
2. Бойко С., Герасименко Д. Формування ресурсів банківської установи в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-54
3. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 2(88). С. 56-61. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7
4. Вінченті Е.Кушнір Н. О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 43. С. 32-36.
5. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. ECONOMICS: time realities. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
6. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93-97.
7. Гуцул І. Інноваційні тренди та їхній вплив на світовий фінансовий ринок. Сталий розвиток економіки. 2025. №1 (52). С. 366-371. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-51
8. Заверуха, І., & Скоропад, І. (2025). Вплив інновацій у банківських застосунках на клієнтський досвід та позиції банків на ринку. *Економіка та суспільство*, (73). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-119
9. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. Innovation and sustainability. 2025. № 4. С. 6–21. DOI: 10.31649/ins.2024.4.6.21 (дата звернення: 29.10.2025).
10. Ключка О., Глинський Д. Вплив цифровізації на ефективність банківської

діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2024. №. 273. С. 128-134.

11. Колоша, в., & ігнатюк, а. . (2024). Концентрація ринку банківських послуг України: сучасний стан та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, *1 (224)*, 37-44. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/5
12. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тарарує в Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. № 20. С. 15-21. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.15 (дата звернення: 29.10.2025).
13. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О., Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. Ефективна економіка. 2023. № 4.
14. Кретов, Д., & Міндова, О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. Сталий розвиток економіки. 2024 № 2(49). С. 223-228. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35.
15. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. Агросвіт. 2024. № 13. С. 4-13. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4.
16. Лепейко Т. І, Максаков Є. В. Концептуальні засади адаптивного менеджменту в комерційному банку в умовах воєнного стану. The journal «Український журнал прикладної економіки та техніки». 2025 / № 3. 98-102p. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-18
17. Могильна Л.М., Волкова К.В. Управління конкурентоспроможністю банківських установ. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 5(22). С. 175-180. URL: http://repo.snau.edu.ua/handle/
18. Тимошенко, М. (2024). Банківське регулювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-155
19. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvitpro-finansovu-stabilnist-cherven-

2025-roku.

20. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL: https://www.otpbank.com.ua/about/news/431142/ (дата звернення: 25.11.2025).
21. Скоропад, І., & Заверуха, І. (2025). Відкритий банкінг в Україні: обґрунтування вибору стратегічних моделей для банківських установ. *Економіка та суспільство*, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-81
22. Федун І., Татьяніна С. Особливості інновацій у банківському бізнесі. UNIVERSUM. 2024. №4. С. 17-23. URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/678 (дата звернення: 20.10.2025).
23. Шпиг Ф. І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/ bitstream-download/123456789/57858/5/Shpyh_Konkurentospromozhnist;jsessionid=944913E463F8F8EAF1B97030F01725BA (дата звернення: 10.11.2025).
24. Шпильова В. О. Управління конкурентними позиціями підприємства / В. О. Шпильова, Ю. В. Кравчик, І. В. Ященко. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С 23-30.
25. Шуміло, О., Заіка, О., & Гречко, С. (2023). Аналіз сучасного стану банківської системи України. *Економічний простір*, (188), 195-199. https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-32
26. Gyau E. B., Appiah M., Gyamfi B. A., Achie T., Naeem M. A. Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation in boosting banks financial performance. International Review of Financial Analysis 2024. Vol. 96 (PartB). DOI: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103700.
27. Lee, C.-C., Fang, L., Zhao, J., Yu, C.-H., & Zhang, J. How does FinTech development drive corporate innovation?Newevidence from the perspective o financial supply. Technological and Economic Development of Economy . 2025.№30(1). P. 244-279. DOI: https://doi.org/10.3846/tede.2024.22192.
28. Verheliuk, Y., Hantsiak, M., & Fomov, D. Digital transformation of the banking system: global guidelines for Ukraine. Finance of Ukraine. 2025. №(3) P. 45-57. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045.

ДОДАТКИ