

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«03» лютого 2025 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«03» лютого 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Оцінювання ступеня монополізації та концентрації ринку та  
місця підприємства на ньому»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Леонова Єлизавета Ігорівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Никоненко Андрій Володимирович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА  
“03” вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Леонова Єлизавета Ігорівна  
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Оцінювання ступеня монополізації та концентрації ринку та місця підприємства на ньому  
керівник кваліфікаційної роботи Никоненко Андрій Володимирович, к.е.н.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 669-КС
2. Строк подання здобувачем 03.02.2025 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до оцінювання ступеню монополізації та концентрації ринку та місця підприємства на ньому. Розділ 2. Оцінювання ступеню монополізації та концентрації ринку банківських послуг і місця АТ «Райффайзен банк» на ньому. Розділ 3. Пропозиції щодо зміцнення ринкової позиції АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк» за 2022-2023 рр. Коефіцієнти концентрації ринку банківських послуг за доходами за 2021-2024 рр. Індекс Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за доходами за 2021-2024 рр. та частка АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг за доходами за 2021-2024 рр. Оцінка в балах сильних і слабких сторін внутрішнього середовища діяльності АТ «Райффайзен банк». Оцінка в балах можливостей і загроз зовнішнього середовища діяльності АТ «Райффайзен банк». Матриці можливостей і загроз. Матриця SWOT для АТ «Райффайзен банк». Напрями зміцнення ринкової позиції АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг. Бюджет впровадження цифрового кредиту для фрилансерів від АТ «Райффайзен банк». Очікувані результати від впровадження цифрового кредиту для фрилансерів на АТ «Райффайзен банк», тис. грн. Вплив заходу на техніко-економічні показники діяльності підприємства

б. Дата видачі завдання: 03.09.2024.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 15.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.09.2024 - 29.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до оцінювання монополізації та концентрації ринку та місця підприємства на ньому»	30.09.2024 - 27.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання ступеню монополізації та концентрації ринку банківських послуг і місця АТ «Райффайзен банк» на ньому»	28.10.2024 - 24.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо зміцнення ринкової позиції АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг»	25.11.2024 - 22.12.2024	Виконано
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	23.12.2024 - 12.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	13.01.2025- 03.02.2025	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ Єлизавета ЛЕОНОВА  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Андрій НИКОНЕНКО  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )

## АНОТАЦІЯ

*Леонова Є.І.* Оцінювання ступеня монополізації та концентрації ринку та місця підприємства на ньому.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

Досліджено теоретичні підходи до оцінювання монополізації та концентрації ринку та місця підприємства на ринку, зокрема охарактеризовано види конкурентного середовища ринку та визначення позицій підприємства на ньому. Проаналізовано антимонопольне законодавство як інструмент захисту конкуренції. Визначено методи оцінки ступеня монополізації та концентрації ринку і місця підприємства на ньому.

Проведено оцінювання ступеня монополізації та концентрації ринку банківських послуг і місця АТ «Райффайзен банк» на ньому, зокрема застосовано індекс Харфіндела-Хіршмана та коефіцієнти концентрації для кількісного аналізу рівня монополізації. Також проведено SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін банку, а також його можливостей і загроз у конкурентному середовищі. Для збору, обробки та аналізу даних використано статистичні методи та сучасні комп'ютерні технології, зокрема електронні таблиці для фінансового аналізу.

Результати дослідження дозволяють оцінити ринкову позицію АТ «Райффайзен Банк» та запропонувати напрями її зміцнення, враховуючи сучасні тенденції розвитку банківського сектору. Обґрунтовано можливості впровадження нових банківських продуктів і вдосконалення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності банку.

*Ключові слова:* конкурентне середовище, ринок, монополізація, концентрація, антимонопольне законодавство, ринкова позиція.

## ABSTRACT

*Leonova E.I.* Assessment of the degree of monopolization and concentration of the market and the place of the enterprise on it.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing.» - National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The author examines theoretical approaches to assessing monopolization and concentration of the market and the position of an enterprise in the market, in particular, characterizes the types of competitive market environment and determines the position of an enterprise in it. Antitrust legislation as an instrument of competition protection is analyzed. The methods of assessing the degree of monopolization and concentration of the market and the position of the enterprise in it are determined.

The degree of monopolization and concentration of the banking services market and the place of Raiffeisen Bank JSC in it was assessed, in particular, the Harfindahl-Hirschman index and concentration ratios were used to quantify the level of monopolization. SWOT analysis was also conducted to identify the bank's strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats in the competitive environment. Statistical methods and modern computer technologies, including spreadsheets for financial analysis, were used to collect, process and analyze data.

The results of the study allow assessing the market position of Raiffeisen Bank JSC and suggesting directions for its strengthening, taking into account current trends in the banking sector. The possibilities of introducing new banking products and improving the marketing strategy to increase the bank's competitiveness are substantiated.

*Keywords:* competitive environment, market, monopolization, concentration, antitrust law, market position.

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні підходи до оцінювання ступеню монополізації та концентрації ринку та місця підприємства на ньому .....	11
1.1. Види конкурентного середовища ринку та визначення позицій підприємства на ньому .....	11
1.2. Антимонопольне законодавство як інструмент захисту конкуренції .....	20
1.3. Методи оцінки ступеня монополізації та концентрації ринку і місця підприємства на ньому .....	28
Розділ 2. Оцінювання ступеню монополізації та концентрації ринку банківських послуг і місця АТ «Райффайзен банк» на ньому .....	38
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства .....	38
2.2. Маркетингова характеристика діяльності підприємства .....	45
2.3. Оцінка ступеню монополізації та концентрації ринку банківських послуг за допомогою індексу Харфіндела-Хіршмана та коефіцієнтів концентрації .	55
2.4. Визначення позицій підприємства відносно його конкурентів із використанням SWOT-аналізу.....	65
Розділ 3. Пропозиції щодо зміцнення ринкової позиції АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг.....	77
3.1. Основні напрями зміцнення ринкової позиції підприємства на ринку банківських послуг.....	77
3.2. Впровадження нових банківських продуктів для посилення позицій підприємства на ринку.....	81
3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу.....	81
3.2.2. Розробка бюджету заходу .....	83
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів впровадження заходу.....	86
3.3. Аналіз ефективності запропонованих заходів для зміцнення ринкової позиції підприємства.....	90

Висновки .....	92
Список використаних джерел .....	97
Додатки	

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Дослідження ступеня монополізації та концентрації ринку є актуальним, оскільки вони відіграють ключову роль у формуванні конкурентного середовища та економічної стійкості підприємств у сучасних ринкових умовах. В умовах зростаючої глобалізації та технологічних змін конкуренція посилюється, і підприємства змушені адаптуватися до динамічних вимог ринку. Питання монополізації та ринкової концентрації є актуальним, оскільки надмірна концентрація може призвести до обмеження доступу нових гравців до ринку, що знижує рівень інноваційності та економічної ефективності.

Сучасні дослідження вказують на негативні наслідки високої ринкової концентрації, такі як зростання цін, зниження якості товарів і обмеження вибору для споживачів. Аналіз даних дозволяє об'єктивно оцінити ступінь монополізації ринку, виявити домінуючих учасників та їхню роль у формуванні конкурентного ландшафту.

Проблема оцінювання монополізації особливо важлива для підприємств, які прагнуть зрозуміти своє положення на ринку та перспективи розвитку. Такий аналіз надає їм можливість формувати стратегії, спрямовані на зміцнення своїх позицій, що є критично важливим у випадках, коли ринок характеризується високою концентрацією. Дослідження місця підприємства на ринку дозволяє виявити його конкурентні переваги та слабкі сторони, а також вчасно реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

*Мета* – обґрунтування напрямів зміцнення ринкової позиції підприємства на ринку на основі оцінювання ступеня монополізації та концентрації ринку.

*Завдання:*

- дослідити види конкурентного середовища ринку та визначення позицій підприємства на ньому;

- охарактеризувати антимонопольне законодавство як інструмент захисту конкуренції;
- визначити методи оцінки ступеня монополізації та концентрації ринку і місця підприємства на ньому;
- дослідити техніко-економічну характеристику діяльності підприємства;
- дослідити маркетингову характеристику діяльності підприємства;
- оцінити ступень монополізації та концентрації ринку банківських послуг за допомогою індексу Харфіндела-Хіршмана та коефіцієнтів концентрації;
- визначити позиції підприємства відносно його конкурентів із використанням SWOT-аналізу;
- запропонувати основні напрями зміцнення ринкової позиції підприємства на ринку банківських послуг;
- окреслити можливості впровадження нових банківських продуктів для посилення позицій підприємства на ринку;
- провести аналіз ефективності запропонованих заходів для зміцнення ринкової позиції підприємства.

*Об'єкт дослідження* – ринок банківських послуг в Україні з його структурними особливостями та конкурентним середовищем.

*Предмет дослідження* – теоретичні положення, методологічні підходи, індикатори та інструменти оцінки монополізації та концентрації банківського ринку і позиціонування АТ «Райффайзен Банк» на ньому.

*Методи дослідження.* Методологічна основа дослідження ступеня монополізації, концентрації ринку та місця підприємства на ньому базується на комплексному підході із залученням різних методів аналізу. Застосування діалектичного методу, а також методів спостереження, порівняння, аналізу і синтезу дозволило розглядати процес монополізації як динамічний феномен, що тісно пов'язаний зі змінами у ринковому середовищі й впливає на позиції підприємства. Системний підхід забезпечив можливість розглянути ринок як комплексну структуру з різноманітними суб'єктами та рівнями конкуренції, а

монополізацію – як ключовий індикатор впливу основних гравців на галузь. Аналіз показників ринкової концентрації та монополізації на основі зібраних даних і вибіркового спостереження дозволив оцінити структуру ринку та виділити його провідних учасників. Узагальнення отриманих результатів стало основою для розробки рекомендацій щодо посилення позицій підприємства, що дає можливість коригувати його стратегію в умовах високої ринкової концентрації та підвищити конкурентні переваги.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 107 сторінок, включаючи 20 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел (40 найменувань) – 4 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЮ МОНОПОЛІЗАЦІЇ ТА КОНЦЕНТРАЦІЇ РИНКУ ТА МІСЦЯ ПІДПРИЄМСТВА НА НЬОМУ

### 1.1. Види конкурентного середовища ринку та визначення позицій підприємства на ньому

Конкурентне середовище ринку є однією з основних умов функціонування підприємства, що визначає його перспективи розвитку та успіх. Конкуренція є основою конкурентного середовища. Саме тому варто розпочати аналіз з визначення її сутності (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

**Визначення сутності конкуренції**

Автор	Визначення	Коментар
Каличева Н. Є.	Особливі відносини в суспільстві, які виникають при розподілі ринкових ресурсів між суб'єктами і призводять до максимізації оптимальних показників діяльності підприємства з метою виробництва найкращого продукту або надання найвищого рівня послуг [14, с.32].	Акцент на суспільних відносинах і прагненні суб'єктів досягти оптимальних показників діяльності для забезпечення високої якості продукції та послуг.
Базик О. В.	Суперництво економічних суб'єктів на ринку з метою досягнення найвищих показників у господарській діяльності [2, с.58].	Концентрація на економічному змаганні, де головною метою є досягнення високих результатів у господарській діяльності, що підкреслює раціональність конкуренції.
Сур'як А. В.	Процес змагання між двома або більше учасниками на ринку за отримання обмежених ресурсів, які можуть бути матеріальними (гроші, товари, послуги) або нематеріальними (позиція на ринку, імідж компанії, технології тощо) [35, с.7].	Розширює поняття конкуренції до боротьби за матеріальні та нематеріальні ресурси, вказуючи на різноманіття цілей і засобів, що можуть впливати на конкуренцію на ринку.
Логінова К. С.	боротьба між компаніями за найбільш сприятливі умови для виробництва і збуту своєї продукції з метою досягнення кращих результатів у своїй підприємницькій діяльності [21, с.81].	Описує конкуренцію як процес досягнення сприятливих умов для виробництва і збуту, що є важливим аспектом успішної підприємницької діяльності.

Як видно з табл. 1.1, визначення конкуренції у вітчизняній літературі мають спільні та відмінні риси. Спільною характеристикою є розуміння конкуренції як процесу змагання між учасниками ринку за досягнення кращих показників, які можуть проявлятися в результатах господарської діяльності, позиціях на ринку, іміджі компанії або якості продукції та послуг. Також усі автори відзначають, що конкуренція виникає через обмеженість ресурсів, що посилює необхідність досягнення оптимальних результатів. Серед відмінностей у підходах можна виділити акценти на різних аспектах конкуренції: Каличева Н. Є. і Базик О. В. підкреслюють суспільні й економічні відносини між учасниками, а Логінова К. С. та Сур'як А. В. зосереджуються на умовах для досягнення конкурентоспроможності. Крім того, Сур'як А. В. акцентує увагу на тому, що ресурси, за які змагаються учасники, можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, що додає багатовимірності конкуренції. На нашу думку, конкуренція – це процес взаємодії між учасниками ринку, спрямований на досягнення максимально ефективного використання обмежених ресурсів, що включає суперництво як за матеріальні, так і нематеріальні активи для досягнення лідерських позицій у своїй галузі. Таке визначення відображає динамічний характер конкуренції, акцентуючи увагу на боротьбі за різноманітні активи та досягненні лідерських позицій.

Розглянувши сутність конкуренції, доцільно зупинитися на характеристиці конкурентного середовища (табл.1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Визначення сутності конкурентного середовища у вітчизняній літературі**

Автор	Визначення	Коментар
1	2	3
Олійник Т. І., Сапожніков Н. М.	Сукупність факторів і умов, які впливають на діяльність підприємств в їх прагненнях досягти конкурентних переваг на ринку [23, с.63].	Акцентується увага на сукупності зовнішніх умов, які сприяють або перешкоджають підприємствам у досягненні конкурентних переваг.

1	2	3
Харчук О. Г., Коваленко Д. П.	Результат конкуренції, котрий виражено у взаємодії учасників ринкових відносин [38, с.93].	Конкурентне середовище розглядається як продукт конкуренції, що формується завдяки взаємодії суб'єктів ринку.
Петришина С. В.	Результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію [25, с.78].	Підкреслюється не лише взаємодія суб'єктів, а й можливість їхнього впливу на загальну ринкову ситуацію.
Чикуркова А. Д., Іванишин О. С.	Складна економічна категорія, що характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, які визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію [39, с.55].	Конкурентне середовище визначається як комплексна категорія, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу на економічну ситуацію.

Як видно з табл. 1.2, визначення конкурентного середовища у вітчизняній літературі також мають як спільні, так і відмінні риси. Спільною рисою є розуміння конкурентного середовища як наслідку взаємодії економічних суб'єктів і умов, що формують рівень економічного суперництва та визначають можливості впливу окремих учасників на загальну ринкову ситуацію. Усі автори зазначають, що конкурентне середовище включає комплекс взаємопов'язаних чинників, що впливають на здатність підприємств досягати конкурентних переваг. Відмінності у підходах пов'язані з рівнем деталізації. Наприклад, Олійник Т. І. та Сапожніков Н. М. зосереджують увагу на зовнішніх умовах, що впливають на підприємства. Харчук О. Г. і Коваленко Д. П. розглядають конкурентне середовище як результат конкуренції між учасниками ринку. Петришина С. В. і Чикуркова А. Д. у своїх визначеннях акцентують також на можливостях впливу суб'єктів ринку на загальну економічну ситуацію, що вносить елемент внутрішніх факторів і підкреслює складний характер конкурентного

середовища. На нашу думку, конкурентне середовище – це комплексна економічна категорія, що включає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів та умов, які визначають рівень економічного суперництва та можливості впливу суб'єктів господарювання на ринкову ситуацію. Це визначення враховує багатофакторний характер конкурентного середовища, підкреслюючи його складність і важливість як взаємодії учасників ринку, так і умов, що впливають на їхню діяльність.

Вивчення видів конкурентного середовища надає можливість більш детально сегментувати ринок та визначити пріоритетні цільові аудиторії. Такий підхід дозволяє підприємству краще розуміти специфіку попиту та адаптувати свої продукти і послуги відповідно до очікувань споживачів. Відповідно, наведена на рис. 1.1 сегментація ринку за об'єктом купівлі сприяє підвищенню точності маркетингових стратегій та розробці конкурентоспроможних пропозицій:

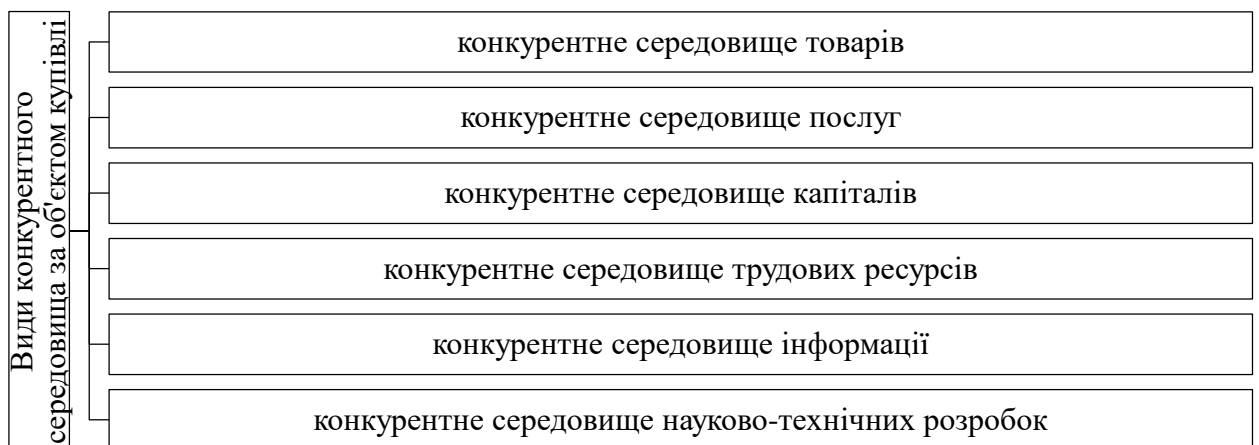


Рис. 1.1. Види конкурентного середовища за об'єктом купівлі\*

\*Джерело: побудовано автором за даними [11, с.56]

Розглянемо представлені на рис. 1.1 види конкурентного середовища детальніше. Конкурентне середовище товарів включає засоби виробництва та предмети споживання, що можуть бути товарами тривалого та короткочасного використання, що створює простір для суперництва виробників у забезпеченні якості та задоволення потреб споживачів. Конкурентне середовище послуг охоплює галузі, такі як громадське

харчування, охорона здоров'я та освіта, де важливими стають фактори доступності та якості обслуговування, оскільки послуги мають специфіку невідчутності та миттєвого споживання. Конкурентне середовище капіталів включає гроші та цінні папери, де конкуренція виражається у вигідності пропозицій і можливостях інвестування, забезпечуючи економічне зростання та стабільність фінансових ринків. Конкурентне середовище інформації стосується взаємодії академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів і комерційних організацій. Конкуренція в науково-технічних розробках відбувається між науковими установами та компаніями, які створюють інновації для забезпечення конкурентних переваг у виробництві та комерціалізації продуктів і послуг. Загалом класифікація за об'єктом купівлі демонструє широту конкурентного середовища, де змагаються не лише за матеріальні товари, але й за нематеріальні активи, що сприяє комплексному розвитку економіки.

Наступним важливим аспектом є аналіз конкурентного середовища за територіальною ознакою, що передбачає розуміння масштабів конкуренції в межах локальних, національних або міжнародних ринків. Вивчення територіальних особливостей ринку є важливим для розробки ефективних стратегій, які враховують специфічні вимоги і потреби окремих регіонів чи країн (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Види конкурентного середовища за територіальною ознакою\*

\*Джерело: побудовано автором за даними [19, с. 61]

Територіальна класифікація конкурентного середовища, представлена на рис. 1.2, враховує географічні межі, на яких функціонують економічні суб'єкти, що дозволяє розрізнити різні рівні конкуренції. Світове конкурентне середовище охоплює всіх виробників конкретної продукції незалежно від місця розташування, створюючи умови для глобального змагання за ринки збуту та споживачів. Міжнародне конкурентне середовище включає виробників декількох країн, які об'єднуються в економічні союзи або здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, спрямовану на досягнення ринкових переваг на міжнародній арені. Національне конкурентне середовище охоплює вітчизняних виробників продукції та орієнтується на локальні особливості ринку, що робить його вразливим до впливу державної політики, законодавчих актів та економічної ситуації в країні. Міжрегіональне конкурентне середовище формується на границі регіонів і враховує особливості функціонування підприємств у цих умовах, що сприяє розвитку прикордонної торгівлі та міжрегіональної співпраці. Регіональне конкурентне середовище стосується одного окремого регіону, в межах якого функціонують компанії, враховуючи місцеві ресурси та потреби населення. Міжрайонне конкурентне середовище формується на межі районів і характеризується взаємодією підприємств даних районів, що стимулює розвиток локального бізнесу. Районне конкурентне середовище є внутрішньою конкуренцією в межах конкретного району, де підприємства орієнтуються на місцевих споживачів і ресурси. Місцеве конкурентне середовище охоплює підприємства, які здійснюють діяльність в обмеженому локальному просторі, змагаючись за лояльність місцевих клієнтів і забезпечення високого рівня обслуговування. Загалом територіальна класифікація дає змогу охопити всю широту конкуренції від глобального до локального рівня, що підкреслює взаємозалежність економічних суб'єктів різних масштабів.

Не менш важливою є класифікація видів конкурентного середовища за моделями конкуренції на ринку, що дозволяє глибше зрозуміти механізми взаємодії підприємств у різних конкурентних умовах (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види конкурентного середовища за моделями конкуренції на ринку\*

\*Джерело: побудовано автором за даними [33, с.129]

Розглянемо представлені на рис. 1.3 види конкурентного середовища. За моделями конкуренції на ринку конкурентне середовище поділяється залежно від структури ринку та взаємодії між учасниками. Конкурентне середовище досконалої конкуренції передбачає існування великої кількості продавців і покупців, які мають рівний доступ до інформації та ресурсів, що забезпечує відсутність контролю над цінами з боку окремих виробників. Конкурентне середовище чистої монополії, навпаки, характеризується існуванням одного продавця на ринку, який має повний контроль над пропозицією та цінами, що може призвести до встановлення високих цін і обмеження вибору для споживачів. Виділяють різновиди монополії, зокрема закриту, природну, білатеральну та відкриту, які відрізняються за умовами виникнення та ступенем контролю на ринку. Конкурентне середовище олігополії включає невелику кількість великих виробників, які можуть

укладати угоди між собою або діяти незалежно, що впливає на стабільність цін і доступність товарів. Існують два типи олігополії: коли між учасниками ринку відсутня угода і вони конкурують незалежно, або коли між ними існує домовленість про розподіл ринку, що може призвести до обмеження конкуренції. Конкурентне середовище монополістичної конкуренції передбачає існування великої кількості продавців, які пропонують схожі, але не ідентичні товари, що дозволяє кожному виробнику дещо впливати на ціни завдяки диференціації продукту. Таке середовище дає можливість підприємствам розвивати власні унікальні риси, щоб привертати увагу споживачів.

Розглянувши сутність та види конкурентного середовища, варто перейти до аналізу ринкової позиції підприємства, яка є важливим показником його ефективності та стійкості в умовах конкурентного ринку. У вітчизняній літературі існують різні визначення поняття ринкової позиції, що відображають погляди на її структуру і роль у забезпеченні конкурентоспроможності (табл.1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Визначення сутності ринкової позиції у вітчизняній літературі**

Автор	Визначення	Коментар
Закревська Л. М.	Становище підприємства відносно суб'єктів конкурентного оточення, яке формується в процесі здійснення підприємницької діяльності [10, с.27].	Розглядається як результат постійної діяльності підприємства у конкурентному середовищі.
Савченко Т. В., Ковальчук О. І.	Місце в середовищі конкуренції, яке формується на основі набору позицій, які організація займає і захищає у конкурентному просторі [34, с.124].	Розуміється як набір параметрів, котрі компанія може займати та обстоювати на ринку.
Таран О. М., Гуторова О. О., Пасемко Г. П.	Існуюче та бажане у перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [36, с.34].	Підкреслюється стратегічний підхід, а також бажані перспективи з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.
Гаврікова А. В.	Положення, яке організація займає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності і зі своїми перевагами і недоліками в порівнянні з іншими [4, с.105].	Визначається через досягнення компанії в порівнянні з конкурентами, враховуючи переваги та недоліки.

Як видно з табл. 1.3, визначення ринкової позиції у вітчизняній літературі мають як спільні, так і відмінні риси. Спільним є те, що всі автори визначають ринкову позицію як місце або становище підприємства на ринку, яке відображає його конкурентну позицію у відношенні до інших учасників галузі. Ринкова позиція, згідно з усіма авторами, формується завдяки підприємницькій діяльності та результатам, які демонструє компанія. Проте є й відмінності. Закревська Л. М. зосереджується на процесі діяльності підприємства, що формує його ринкову позицію. Савченко Т. В. і Ковальчук О. І. розглядають позицію через призму конкретного набору конкурентних параметрів, котрі компанія займає й захищає. Таран О. М., Гуторова О. О. і Пасемко Г. П. включають у визначення перспективи стратегічного розвитку та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Гаврікова А. В. зосереджується на відносному становищі компанії в галузі з урахуванням її переваг і недоліків порівняно з конкурентами.

З урахуванням наведених визначень, ринкову позицію можна визначити як становище підприємства на ринку щодо інших суб'єктів галузі, яке формується завдяки результатам його діяльності, стратегічним цілям та набору конкурентних параметрів, що впливають на здатність компанії досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. Таке визначення враховує необхідність підприємства не тільки займати певне місце на ринку, але й підтримувати його через поєднання стратегічних, конкурентних та внутрішніх ресурсів.

Таким чином, дослідження сутності конкурентного середовища показує, що воно складається з умов та взаємодій між учасниками ринку, що формують їхні можливості на ринку. Конкурентне середовище можна класифікувати за об'єктом купівлі, територіальними ознаками та моделями конкуренції, що розкриває його різноманіття та специфіку. Ринкова позиція підприємства визначається його становищем на ринку відносно конкурентів, результатами діяльності та стратегічними перевагами, які закріплені на

ринку. Вона є показником конкурентоспроможності, що визначає можливості компанії у досягненні стратегічних цілей.

## **1.2. Антимонопольне законодавство як інструмент захисту конкуренції**

Антимонопольне законодавство є ключовим елементом забезпечення справедливого та прозорого конкурентного середовища, спрямованим на захист прав споживачів та сприяння економічному розвитку. Це законодавство покликане запобігати створенню монополій і зловживанню монопольним становищем, яке обмежує доступ на ринок інших учасників та створює бар'єри для здорової конкуренції.

З метою глибшого розуміння економічних процесів, варто звернутися до теоретичних засад, зокрема до визначення сутності монополії, яке широко розглядається у вітчизняній літературі (табл.1.4).

*Таблиця 1.4*

### **Визначення сутності монополії у вітчизняній літературі**

Автор	Визначення	Коментар
Мартин О. М.	Така ринкова структура, де одна фірма є єдиним продавцем всього обсягу продукту [22, с.54].	Підкреслюється унікальність фірми як єдиного постачальника на ринку, який контролює обсяг продукту.
Шевченко Л. С.	Галузь, а головне – ринок, представлені тільки одним підприємством, продукт якого унікальний, не має близьких замінників і не вимагає значних витрат на рекламу і просування [40, с.45].	Окреслюється унікальність продукту, що не потребує значних витрат на рекламу, оскільки відсутні замінники.
Забарна Е. М., Козакова О. М., Задорожнюк Н. О.	Ситуація на ринку, коли в галузі існує одне підприємство з унікальним продуктом [9, с.153].	Підприємство є єдиним постачальником продукту в галузі, що свідчить про відсутність конкуренції.
Вислободська Г. П., Бричка Б. Б.	Ринкова ситуація, за якої на ринку існує тільки один продавець і немає близького замінника продукту, який він виробляє [3, с.43].	Зазначається відсутність замінників, що посилює контроль підприємства над ринком і його монопольне становище.

Визначення сутності монополії у вітчизняній літературі містять кілька спільних характеристик та акцентів. Спільним є розуміння монополії як ситуації, коли на ринку або в галузі існує єдиний продавець, що пропонує унікальний продукт без заміників. Усі автори підкреслюють монопольне становище фірми, яка контролює обсяг та особливості продукту, користуючись відсутністю конкуренції. Відмінності полягають у деяких деталях: Мартин О. М. наголошує на ринковій структурі, де одна фірма є єдиним постачальником продукту, тоді як Шевченко Л. С. акцентує на тому, що продукт не потребує великих витрат на рекламу, оскільки не має близьких заміників. Забарна Е. М. та інші дослідники розглядають монополію з погляду наявності одного підприємства в галузі, що пропонує унікальний продукт, а Вислободська Г. П. і Бричка Б. Б. підкреслюють відсутність близьких заміників, що посилює монопольне становище. З огляду на вищенаведене, монополію можна визначити як ринкову структуру, за якої існує єдиний продавець, що пропонує унікальний продукт без близьких заміників, повністю контролюючи ринковий обсяг і ціну продукту.

Завдяки розумінню поняття монополії можна перейти до аналізу сутності антимонопольного законодавства як ефективного механізму стримування монопольних зловживань. У вітчизняній літературі подається широкий спектр тлумачень цього поняття, що відображає різні погляди на його роль та значення у забезпеченні конкурентного середовища (табл.1.5):

*Таблиця 1.5*

**Визначення сутності антимонопольного законодавства у вітчизняній літературі**

Автор	Визначення	Коментар
1	2	3
Лагутін В. Д., Боровик Ю. І., Вертелева О. В.	Чинні на території держави нормативні правові акти, що містять положення щодо попередження, обмеження та припинення монополістичної діяльності [18, с.27].	Акцент на регулюванні монополістичної діяльності через нормативні правові акти, спрямовані на запобігання зловживанню монополією.

1	2	3
Дмитрієв І. А.	Закони та інші урядові акти, що сприяють розвитку конкуренції, спрямовані на обмеження і заборону монополій, що перешкоджають створенню монопольних структур та об'єднань, монополістичних дій [7, с.54].	Окреслює антимонопольне законодавство як комплекс заходів, спрямованих на розвиток конкуренції та обмеження монопольних структур.
Мартин О. М.	Сукупність нормативно-правових актів, які спрямовані проти монополізації ринків та таємних угод між фірмами, тобто це заходи, які визначають організаційні і правові засади розвитку конкуренції [22, с.60].	Підкреслює боротьбу з монополізацією та таємними угодами між фірмами для забезпечення конкуренції на ринку.
Єсімов С. С.	Галузь законодавства, що забезпечує взаємодію правових норм галузей адміністративного і цивільного права, регулює однорідні суспільні відносини, пов'язані між собою як самостійна відокремлена група у сфері обмеження монополістичної діяльності та припинення недобросовісної конкуренції [8, с.69].	Розглядає антимонопольне законодавство як окрему галузь, що взаємодіє з цивільним і адміністративним правом для боротьби з недобросовісною конкуренцією.

Вивчення визначень антимонопольного законодавства у вітчизняній літературі, представлених у табл. 1.5, дозволяє виділити його основні характеристики, а також відмінності у трактуванні. Спільним аспектом є визнання антимонопольного законодавства як сукупності нормативних правових актів, які регулюють діяльність учасників ринку з метою попередження, обмеження та припинення монополістичних практик. Більшість авторів підкреслюють, що це законодавство також сприяє розвитку конкуренції. Відмінності стосуються підходу до трактування його структури та функціональності: Лагутін В. Д. та інші наголошують на запобіганні монополістичній діяльності на ринку, тоді як Дмитрієв І. А. зосереджується на тому, що закони мають на меті заборону монопольних структур, що перешкоджають конкуренції. Мартин О. М. звертає увагу на заходи проти таємних угод між фірмами, а Єсімов С. С. відзначає антимонопольне законодавство як окрему галузь, що взаємодіє з нормами адміністративного і цивільного права для забезпечення чесної конкуренції. З урахуванням

проаналізованих визначень, антимонопольне законодавство можна визначити як систему правових норм і заходів, що спрямовані на запобігання монополізації ринків, заборону недобросовісної конкуренції та розвиток конкуренції, забезпечуючи захист прав усіх учасників ринку. Це визначення враховує цілі антимонопольного законодавства, зокрема контроль над ринковими структурами, що можуть зашкодити вільній конкуренції, та необхідність залучення правових механізмів для підтримки рівноправних умов діяльності.

Важливу роль у реалізації антимонопольного законодавства відіграє Антимонопольний комітет України, який здійснює контроль за дотриманням вимог антимонопольного законодавства та забезпечує реалізацію державної політики у сфері захисту конкуренції [1]. Основні завдання Антимонопольного комітету України наведені на рис. 1.4.

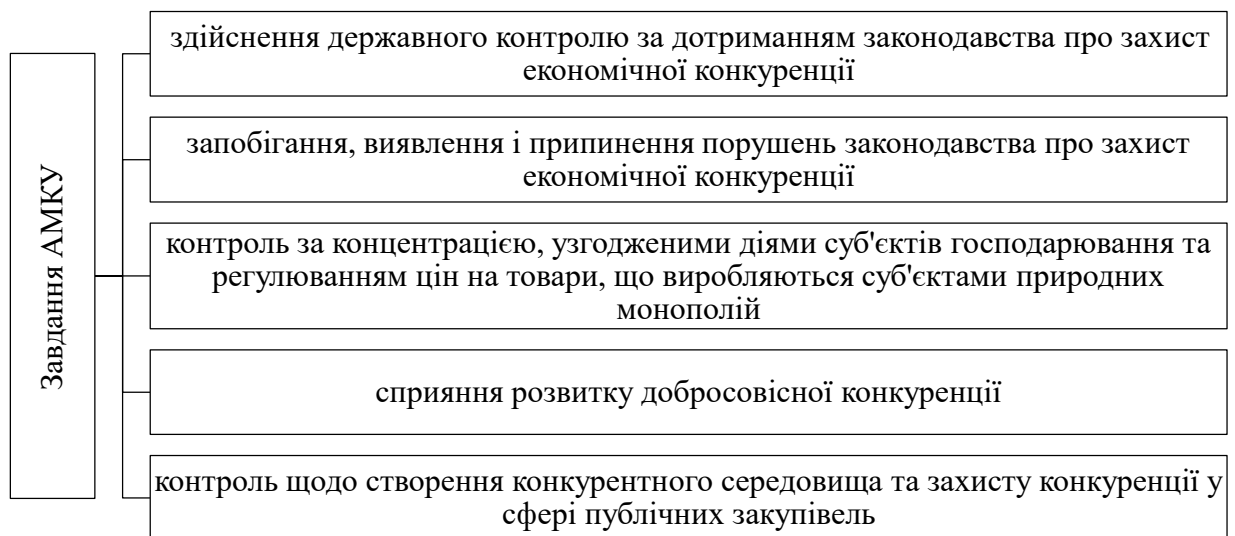


Рис. 1.4. Основні завдання Антимонопольного комітету України\*

\*Джерело: побудовано автором за даними [1]

Як видно з рис. 1.4, Антимонопольний комітет України є органом, відповідальним за здійснення державного контролю за дотриманням законодавства щодо захисту економічної конкуренції. Одним із його головних завдань є забезпечення рівних умов для суб'єктів господарювання та запобігання порушенням антимонопольного законодавства. Комітет

займається виявленням і припиненням антиконкурентних дій, що можуть негативно впливати на ринок та обмежувати можливості учасників економічної діяльності. Важливою функцією комітету є контроль за концентрацією та узгодженими діями підприємств, які можуть впливати на конкуренцію в Україні. Також комітет регулює ціни на товари, що виробляються суб'єктами природних монополій, з метою уникнення зловживань монопольним становищем на ринку. Значну увагу приділено стимулюванню розвитку добросовісної конкуренції та створенню конкурентного середовища у різних секторах економіки, зокрема у сфері публічних закупівель. Ці завдання спрямовані на захист прав споживачів та покращення якості послуг і товарів, що сприяє ефективному функціонуванню ринкової економіки України.

Система нормативно-правових актів у сфері антимонопольного регулювання є важливою складовою захисту конкуренції в Україні. Ці акти визначають правові засади та механізми захисту економічної конкуренції, а також встановлюють основні принципи діяльності антимонопольних органів. Ознайомлення з ними дозволяє зрозуміти основні засади правового регулювання ринку в Україні та роль держави у підтримці конкурентного середовища.

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, зокрема частиною 2 Глави 10, зобов'язує Україну дотримуватися європейських стандартів у сфері економічної конкуренції та адаптувати національне законодавство до європейських норм [13]. Цей документ посилює відповідальність держави за забезпечення прозорого конкурентного середовища в економіці.

Податковий кодекс України є важливим для антимонопольного регулювання, оскільки визначає принципи оподаткування суб'єктів господарювання, які можуть впливати на конкурентні умови [27]. Він сприяє встановленню рівних податкових обов'язків для всіх учасників ринку, що є

передумовою для створення чесної конкуренції. Норми кодексу забезпечують економічну рівність і запобігають податковим зловживанням, що можуть порушити баланс конкуренції.

Господарський кодекс України встановлює правові засади господарської діяльності, у тому числі й антимонопольне регулювання [5]. Він визначає права та обов'язки суб'єктів господарювання, обмежує зловживання монопольним становищем та забороняє антиконкурентні дії. Норми цього кодексу спрямовані на захист добросовісної конкуренції і забезпечення справедливого функціонування ринків.

Закон «Про Антимонопольний комітет України» регламентує діяльність органу, який здійснює нагляд за дотриманням антимонопольного законодавства [28]. Він визначає повноваження та функції комітету, зокрема, щодо розслідування випадків порушення конкурентного законодавства. Цей закон гарантує прозорість і ефективність державного контролю за конкурентним середовищем.

Закон «Про захист економічної конкуренції» є основним нормативним актом у сфері боротьби з монополізацією та антиконкурентними діями [30]. Він регулює основні принципи економічної конкуренції, запобігає змовам, картелям та зловживанню монопольним становищем. Закон також визначає механізми для виявлення і припинення порушень конкуренції.

Закон «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» визначає механізми надання державної допомоги підприємствам із метою уникнення викривлення конкуренції [29]. Він регулює процедури, за якими Антимонопольний комітет приймає рішення щодо допустимості державної підтримки підприємств. Цей закон спрямований на забезпечення справедливих умов для всіх учасників ринку шляхом контролю державної допомоги.

Загалом нормативно-правова база у сфері антимонопольного регулювання сприяє створенню стабільного і конкурентного середовища в економіці України. Усі акти спрямовані на недопущення монополізації

ринку, зловживання монопольним становищем і забезпечення рівних умов для господарської діяльності. Вони сприяють розвитку добросовісної конкуренції, яка є важливим фактором для економічного розвитку держави.

Аналіз динаміки порушень, визнаних Антимонопольним комітетом України, дає змогу оцінити ефективність заходів, що вживаються для запобігання антиконкурентній поведінці (рис. 1.5):

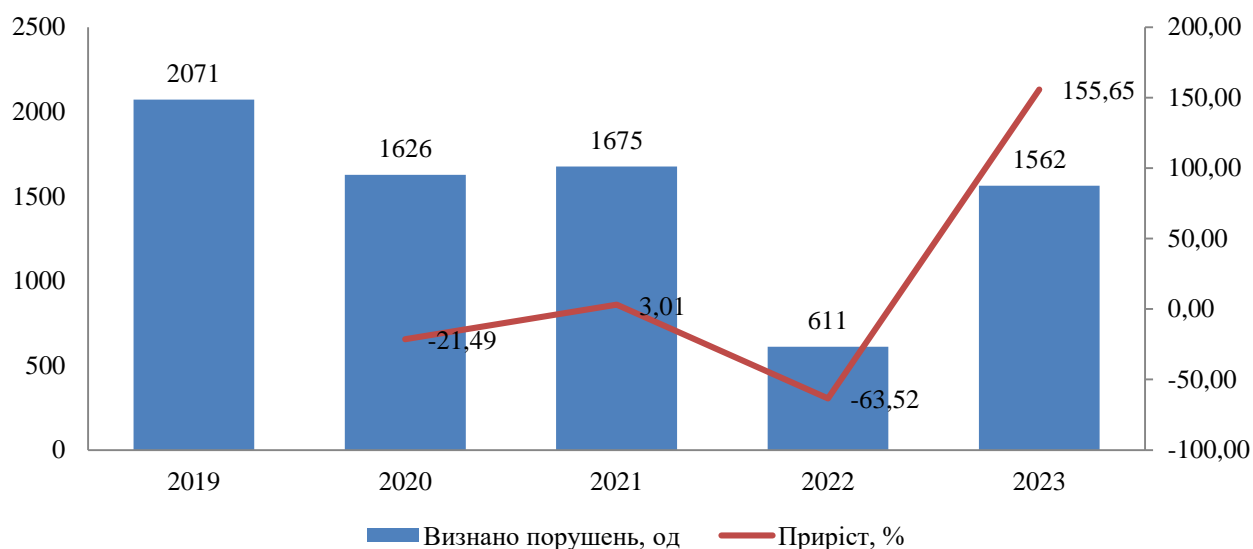


Рис. 1.5. Динаміка визнаних порушень Антимонопольним комітетом України за 2019-2023 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором за даними [1]

Як видно з рис. 1.5, у 2019 році було визнано 2071 порушення, однак уже у 2020-му кількість таких порушень знизилася на 21,49%, що було зумовлено як впливом економічної кризи, викликані пандемією COVID-19, так і зміною пріоритетів в діяльності суб'єктів ринку. У 2021 році спостерігається незначне зростання на 3,01%, що свідчить про відновлення ділової активності та більш ретельне здійснення контролю з боку Антимонопольного комітету. У 2022 році кількість порушень різко скоротилася на 63,52%, що пов'язано з початком повномасштабної війни в Україні, яка призвела до значного зниження економічної активності. Однак у 2023 році кількість виявлених порушень зросла на 155,65% порівняно з попереднім роком, що є наслідком активізації роботи Антимонопольного

комітету в умовах стабілізації економічної ситуації та посилення контролю за дотриманням законодавства про конкуренцію. Загалом динаміка визнаних порушень свідчить про вплив зовнішніх економічних і політичних чинників на функціонування ринку та ефективність антимонопольного контролю.

Дослідження динаміки накладених штрафів за цей період є важливим індикатором посилення контролю з боку держави за дотриманням конкурентних умов на ринку (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Динаміка накладених штрафів Антимонопольним комітетом України за 2019-2023 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором за даними [1]

Динаміка накладених штрафів Антимонопольним комітетом України за 2019-2023 рр. показує значну волатильність у сумі стягнень (рис. 1.6). У 2019 році накладено штрафів на суму 8700 млн грн, однак у 2020 році відбулося суттєве падіння на 75,68%, що зумовлено кризою через пандемію та обмеженням на проведення перевірок і розслідувань. У 2021 році розмір штрафів значно зріс на 242,01%, що свідчить про посилення контролю з боку Антимонопольного комітету та необхідність протидії порушенням, які зросли після пандемії. У 2022 році спостерігається ще одне різке скорочення штрафів на 92,29%, що можна пов'язати з війною, яка обмежила функціонування багатьох підприємств і економічну активність загалом.

Водночас у 2023 році сума штрафів зросла на 363,44%, що стало наслідком активізації діяльності Антимонопольного комітету та збільшення виявлених порушень у зв'язку зі стабілізацією економічної ситуації. Таке значне зростання у 2023 році також відображає прагнення держави збільшити дисципліну суб'єктів ринку в умовах економічного відновлення.

Таким чином, антимонопольне законодавство України спрямоване на забезпечення чесної конкуренції, захист ринкових відносин від монополізації та створення рівних умов для суб'єктів господарювання. Антимонопольний комітет України виконує функції контролю за дотриманням законодавства, виявлення порушень та регулювання цін на товари природних монополій. Нормативно-правова база включає національні закони та міжнародні зобов'язання, зокрема Угоду про асоціацію з ЄС, що сприяє гармонізації українських стандартів із європейськими. Загалом, антимонопольне законодавство є важливим інструментом для підтримки стабільного та прозорого ринку, сприяючи економічному розвитку й довірі інвесторів.

### **1.3. Методи оцінки ступеня монополізації та концентрації ринку і місця підприємства на ньому**

Оцінка ступеня монополізації та концентрації ринку є важливим елементом для розуміння структури ринку та рівня конкуренції між суб'єктами господарювання. Визначення рівня концентрації дозволяє оцінити, наскільки велика частка ринку належить окремим компаніям та наскільки сильно вони впливають на ціноутворення й доступ для нових учасників. Аналіз цих показників дає змогу регулюючим органам вчасно реагувати на потенційні ризики монополізації.

Методи оцінки ступеня монополізації та концентрації ринку можна поділити на три основні групи: методи оцінки ринкової концентрації, методи оцінки розподілу ринкової влади та нерівності серед учасників ринку, а

також методи оцінки монопольної влади та поведінки учасників ринку. Кожна з цих груп орієнтована на специфічний аналіз структури ринку та особливостей його функціонування, дозволяючи точніше виявляти концентраційні тенденції та рівень конкуренції на ринку.

Перша група – методи оцінки ринкової концентрації – допомагає отримати загальне уявлення про ступінь зосередження ринку в руках певних учасників. Вона застосовується для базового визначення структури ринку і надає інформацію про рівень концентрації, що є важливим для оцінки можливостей домінування окремих компаній. Завдяки цим методам аналітики можуть зробити висновки про ступінь конкурентності ринку та потенційну олігопольну структуру, коли кілька великих фірм мають істотний вплив.

Коефіцієнт концентрації дозволяє визначити, яку частку ринку займають найбільші учасники, порівнюючи їх обсяги реалізації із загальним обсягом продукції на ринку [15, с.70]. Розрахунок коефіцієнта концентрації наведений у формулі 1.1:

$$CR = \sum q_i, \quad (1.1)$$

де  $q_i$  – частки на ринку найбільших компаній.

Коефіцієнт концентрації допомагає виявити домінування окремих компаній та визначити рівень їхнього впливу на ринок. Завдяки простоті розрахунку він часто використовується на етапі початкового аналізу ринку для загальної оцінки його структури. Інтерпретація розрахункових значень CR:

- $CR_4 < 45\%$  – рівень концентрації ринку низький, інтенсивність конкуренції висока;
- $45\% < CR_4 < 75\%$  – рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірна, тобто ринок є помірно концентрованим;

–  $CR4 > 75\%$  – рівень концентрації ринку високий, інтенсивність конкуренції низька.

Коефіцієнт відносної концентрації є показником, що оцінює співвідношення між часткою найбільшої компанії та середньою часткою ринку інших учасників [15, с.70]. Розрахунок коефіцієнта відносної концентрації наведений у формулі 1.2:

$$K = \frac{25 + 3\beta}{\alpha}, \quad (1.2)$$

де  $\beta$  – частка найбільших підприємств у загальній сумі підприємств, %;

$\alpha$  – частка продукції підприємств у загальному обсязі продукції, що випускається, %

Такий аналіз дозволяє оцінити рівень концентрації, виявляючи, наскільки одна компанія домінує порівняно з іншими. Він особливо корисний для виявлення ринків із високою концентрацією, де одна компанія може мати значну ринкову владу. Цей коефіцієнт допомагає визначити необхідність подальшого аналізу конкуренції та можливої монопольної структури ринку.

Індекс Харфіндела-Хіршмана є узагальнюючим показником, який враховує як кількість компаній на ринку, так і нерівність розподілу їхніх часток. Розрахунок індексу Харфіндела-Хіршмана наведений у формулі 1.3:

$$HHI = \sum q_i^2, \quad (1.3)$$

де  $q_i$  – частки на ринку компаній.

Індекс розраховується шляхом підсумовування квадратів часток кожної компанії, що дає уявлення про рівень концентрації з урахуванням розміру компаній [6, с.7]. Він є одним із найпопулярніших показників для оцінки монополізації. Індекс Харфіндела-Хіршмана може набирати значення від 0

(повна децентралізація виробництва) до 10 000 (абсолютна монополія).

Емпірично визначено, що при значенні індексу:

- 0 – 1000 – ринок є немонополізований; рівень концентрації ринку низький, інтенсивність конкуренції висока;
- 1001 – 1800 – перехідний від конкурентного до монополізованого; рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірні;
- 1801 – 10000 – монополізований ринок, інтенсивність конкуренції низька.

Коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана) ґрунтується на аналізі розподілу ринкових часток компаній із урахуванням їхнього ранжування за величиною часток [17, с.20]. Розрахунок коефіцієнта Розенблюта наведений у формулі 1.4:

$$HT = \frac{1}{2 \sum R_i q_i - 1} \quad (1.4)$$

де  $R_i$  – номер компанії на ринку;

$q_i$  – частки на ринку компаній.

Цей метод вважається гнучким, оскільки відображає не тільки частку кожної компанії, а й відносне положення її серед конкурентів. Він дозволяє детально аналізувати ринкову структуру, надаючи більше інформації про позиціонування компаній у середовищі.

Друга група – методи оцінки розподілу ринкової влади та нерівності серед учасників – досліджує внутрішній розподіл часток ринку, тобто те, як ринкові можливості розподілені серед суб'єктів. Це дозволяє виявити не тільки загальний рівень концентрації, а й розподіл часток між учасниками ринку, що дає більш детальне розуміння структури та динаміки ринку. Завдяки таким методам можна простежити, наскільки нерівномірно розподілені ринкові частки між учасниками та які компанії контролюють більшість ринкових ресурсів.

Індекс Джині використовується для оцінки рівня нерівності у розподілі ринкових часток між учасниками ринку. Він показує відхилення від рівномірного розподілу: чим вище значення індексу, тим більша нерівність серед компаній на ринку [15, с.70]. Це означає, що на ринку домінують кілька великих гравців, а дрібні компанії мають значно менші частки. Розрахунок індексу Джині наведений у формулі 1.5:

$$G = \frac{1}{n} \sum |(i-1)A_i - iA_i|, \quad (1.5)$$

де  $A_i$  – кумулятивне значення часток найбільших підприємств ринку;  
 $n$  – загальна кількість підприємств, що реалізують певну продукцію;  
 $i$  – номер компанії на ринку.

Індекс Джині є особливо корисним для ринків із великою кількістю учасників, де важливо оцінити загальну структуру та концентрацію.

Коефіцієнт ентропії вимірює рівень невизначеності у розподілі ринкових часток і допомагає оцінити рівномірність цього розподілу. Високе значення ентропії вказує на рівномірний розподіл ринкових часток між учасниками, що свідчить про відсутність явного домінування [26, с.60]. Це корисно для визначення конкурентного середовища, де всі учасники мають схожі частки ринку, і таким чином конкурентність залишається високою. Розрахунок коефіцієнта ентропії наведений у формулі 1.6:

$$E = \frac{1}{n} \sum S_i \ln \frac{1}{S_i}, \quad (1.6)$$

де  $S_i$  – частка  $i$ -тої фірми в ринкових продажах;  
 $n$  – загальна кількість фірм на ринку.

Коефіцієнт ентропії допомагає виявити потенційні відхилення від нормального розподілу, вказуючи на необхідність додаткового аналізу для виявлення можливої концентрації.

Дисперсія є показником, що дозволяє оцінити розбіжність у ринкових частках підприємств, що функціонують на ринку. Вона показує рівень нерівномірності та відхилення від середньої ринкової частки, вказуючи на наявність значних відмінностей у розмірі учасників ринку. Розрахунок дисперсії наведений у формулі 1.7:

$$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum (S_i - \bar{S})^2, \quad (1.7)$$

де  $S_i$  – частка  $i$ -тої фірми в ринкових продажах;

$n$  – загальна кількість фірм на ринку.

Висока дисперсія свідчить про те, що ринок складається з великих та малих компаній, де деякі з них мають значно більший вплив. Використання дисперсії є актуальним для ринків, де необхідно детально вивчити структуру і потенційні ризики монополізації.

Варіація дозволяє оцінити ступінь розсіювання ринкових часток навколо середньої, відображаючи рівень нерівномірності у розподілі обсягів продажів та виробництва. Вона є важливим індикатором того, наскільки ринкові частки різняться між собою, і вказує на можливу наявність великих компаній, що переважають за обсягом. Розрахунок варіації наведений у формулі 1.8:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{S}}, \quad (1.8)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$\bar{S}$  – середня частка фірм на ринку.

Високе значення варіації свідчить про суттєві відмінності між компаніями в умовах конкуренції, що дозволяє оцінити ступінь їхньої ринкової влади. Варіація є додатковим інструментом для розуміння нерівномірності ринку, особливо в комбінації з іншими показниками.

Третя група методів зосереджена на оцінці монопольної влади та поведінки учасників ринку. Вона дозволяє виявити ступінь домінування окремих учасників ринку, оцінюючи, наскільки вони можуть контролювати ціни або впливати на конкуренцію. Ця група досліджує, чи мають окремі компанії значний ринковий вплив і чи здатні вони отримувати надприбутки завдяки своїй унікальній позиції на ринку.

Коефіцієнт Лінда допомагає визначити потенціал окремих компаній до встановлення олігопольної влади на ринку, оцінюючи їхні ринкові частки порівняно з іншими учасниками [16, с.30]. Він виявляє підприємства, які мають можливість домінувати та впливати на ринок завдяки своїм розмірам та частці. Розрахунок коефіцієнта Лінда наведений у формулі 1.9:

$$L = \frac{1}{(n * (n - 1)) * \sum Q_i}, \quad (1.9)$$

де  $Q_i$  – частка  $i$ -тої фірми в ринкових продажах;

$n$  – загальна кількість фірм на ринку.

Коефіцієнт Лінда корисний для виявлення олігополій, особливо на ринках із обмеженою кількістю великих гравців. Це дозволяє регуляторам контролювати ситуацію, попереджуючи утворення олігопольної структури.

Коефіцієнт Бейна оцінює рівень надприбутків компаній та їх здатність отримувати економічну вигоду, порівнюючи базові та необхідні прибутки з витратами капіталу [20, с.19]. Розрахунок коефіцієнта Бейна наведений у формулі 1.10:

$$KB = \frac{BP - NP}{BK}, \quad (1.10)$$

де  $BP$  – бухгалтерський прибуток;

$NP$  – нормальний прибуток;

$BK$  – власний капітал фірми.

Надприбуток може вказувати на можливість монопольного становища компанії, яке дозволяє їй отримувати більший дохід завдяки впливу на ринок. Цей коефіцієнт також демонструє, наскільки інвестори надають перевагу вкладенню у певні компанії. Це є важливим індикатором для регулювання ринків, де домінування може обмежити конкуренцію та доступ інших учасників.

Індекс Лернера відображає здатність компанії встановлювати ціну, яка перевищує граничні витрати, вказуючи на її ринкову владу та потенційну монополізацію [20, с.18]. Розрахунок індексу Лернера наведений у формулі 1.11:

$$L = \frac{P - MC}{P}, \quad (1.11)$$

де  $P$  – ринкова ціна;

$MC$  – граничні витрати виробництва товару.

Високий показник індексу Лернера свідчить про значну ринкову владу, яка дозволяє компанії підвищувати ціни без втрати попиту. Цей індекс важливий для оцінки конкурентного середовища, де переважає одна чи декілька великих компаній. Використання індексу дозволяє оцінити ефективність ринкового розподілу ресурсів і вказує на ризики монопольної структури. Розрахунок індексу Папандреу наведений у формулі 1.12:

$$C = I_j * \frac{\Delta Q_{di}}{P_j} * \frac{P_j}{\Delta Q_{di}}, \quad (1.12)$$

де  $Q_{di}$  – обсяг попиту на товар фірми, що має монопольну владу;

$P_j$  – ціна конкурентів;

$I_j$  – коефіцієнт обмеженості потужностей конкурентів, що вимірюється як відношення потенційного підвищення випуску до зростання попиту на їх товар, що викликано пониженням ціни.

Індекс Папандреу оцінює взаємозв'язок між компаніями на ринку, відображаючи їхню реакцію на дії конкурентів та потенціал до монопольної поведінки [15, с.70].

Цей індекс особливо корисний для аналізу олігополістичних ринків, де компанії мають високу чутливість до стратегій інших учасників. Він показує, наскільки цінова еластичність і обсяги виробництва можуть змінюватися у відповідь на зміну дій конкурентів. Індекс Папандреу використовується для аналізу конкурентного середовища, яке характеризується взаємозалежністю дій компаній та можливими координаційними стратегіями.

Таким чином, поділ методів оцінки ринкової монополізації та концентрації на групи дозволяє комплексно вивчати ринок, враховуючи як загальний рівень концентрації, так і внутрішній розподіл ринкової влади та можливі прояви монопольної поведінки. Це полегшує вибір відповідного методу аналізу залежно від конкретних цілей дослідження, що сприяє більш точному розумінню особливостей ринку та оптимальним рішенням для його регулювання.

Для оцінки ступеня монополізації та концентрації банківського ринку та визначення місця АТ «Райффайзен Банк» доцільно використовувати індекс Харфіндела-Хіршмана та коефіцієнти концентрації. Індекс Харфіндела-Хіршмана є одним з найбільш популярних показників для аналізу банківського сектору, оскільки він враховує не лише кількість банків, але й розмір їхніх ринкових часток, що дозволяє глибоко оцінити рівень монополізації ринку. Цей індекс зручно застосовувати для оцінки структури ринку, оскільки він відображає концентрацію через зведений показник, що враховує усі основні банки, зокрема ті, які мають значний вплив. Коефіцієнти концентрації, які відображають частку ринку, зосереджену в руках кількох найбільших банків, надають швидкий огляд рівня залежності ринку від провідних фінансових установ. Використання цих методів у дослідженні важливе для визначення ролі АТ «Райффайзен Банк» у загальному розподілі ринкових сил, зокрема, наскільки його позиція є конкурентною та стійкою в

умовах концентрації банківського ринку. На відміну від індексу Джині чи коефіцієнта ентропії, які більше показують рівень нерівномірності ринкових часток, індекс Харфіндела-Хіршмана та коефіцієнти концентрації зосереджені на визначенні домінантних гравців. Ці методи є також більш практичними для використання в банківському секторі, оскільки їх застосування забезпечує надійні результати для оцінки ринкової влади і можливого впливу домінуючих банків.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЮ МОНОПОЛІЗАЦІЇ ТА КОНЦЕНТРАЦІЇ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ І МІСЦЯ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» НА НЬОМУ

### 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства

АТ «Райффайзен Банк», що входить до складу банківської групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ» з жовтня 2005 року, є одним із провідних фінансових інститутів в Україні. Пропонуючи широкий спектр стандартних та інноваційних банківських послуг, банк обслуговує понад 2,5 мільйона клієнтів, забезпечуючи високий рівень обслуговування та підтримку в різних фінансових питаннях.

Коротка історія АТ «Райффайзен Банк» наведена на рис. 2.1.

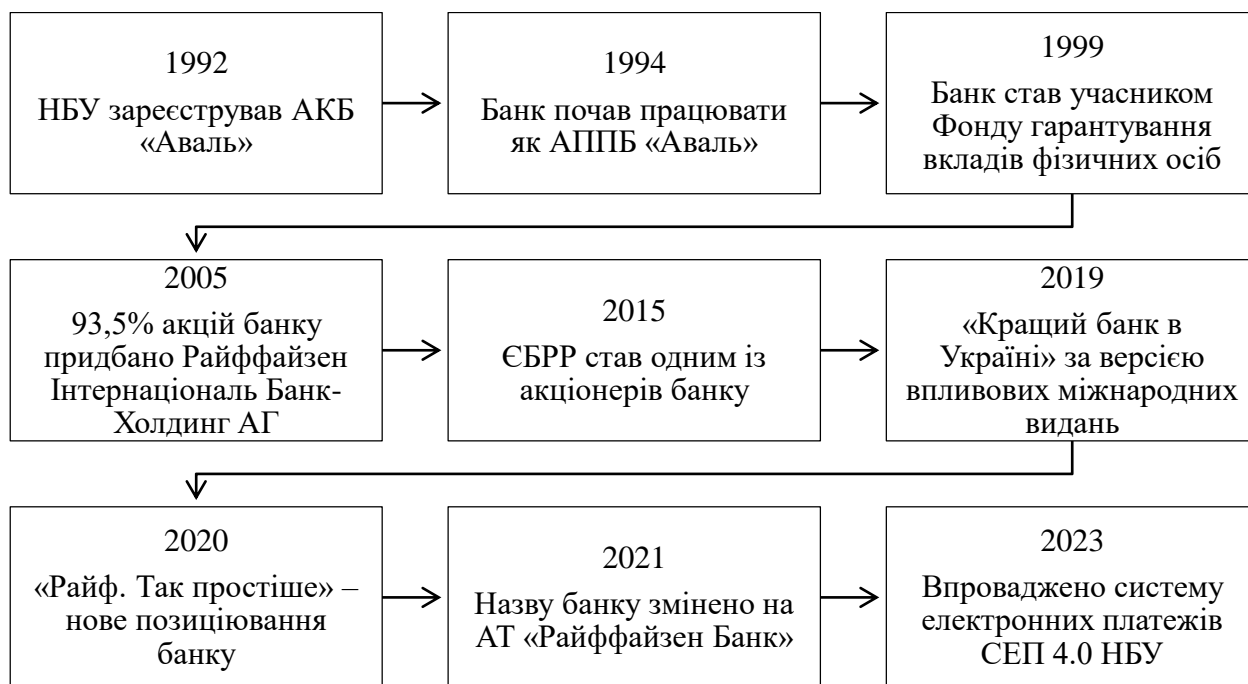


Рис. 2.1. Коротка історія АТ «Райффайзен Банк»\*

\*Джерело: побудовано автором за даними [12, с. 11]

Як видно з рис.2.1, АТ «Райффайзен Банк» має багату історію, яка бере свій початок у 1992 році, коли НБУ зареєстрував АКБ «Аваль». У 1999 році

банк приєднався до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що сприяло зростанню його надійності та залученню нових клієнтів. Важливий етап розвитку відбувся у 2005 році, коли 93,5% акцій банку придбала міжнародна фінансова група Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ, що зміцнило його позиції, а також стало основою для впровадження міжнародних стандартів обслуговування і технологій. У 2015 році банк отримав нового акціонера – Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), що стало важливим визнанням стабільності та інвестиційної привабливості банку. У 2020 році банк оновив своє позиціонування під слоганом «Райф. Так простіше», що символізувало його прагнення зробити фінансові послуги ще більш зручними для клієнтів. У 2021 році він офіційно змінив назву на АТ «Райффайзен Банк», підтверджуючи свою приналежність до міжнародної групи Райффайзен. Інноваційний розвиток банку продовжився у 2023 році, коли було впроваджено систему електронних платежів СЕП 4.0 Національного банку України на основі міжнародних стандартів ISO 20022. Це забезпечило АТ «Райффайзен Банк» можливість пропонувати сучасні платіжні рішення, покращуючи швидкість та безпеку операцій. Історія АТ «Райффайзен Банк» відображає його постійне прагнення до вдосконалення, підтримки високих стандартів обслуговування та впровадження новітніх технологій, що зміцнює його позиції серед лідерів банківського сектору в Україні.

АТ «Райффайзен Банк» є універсальним банком, який надає широкий спектр фінансових послуг, охоплюючи різні клієнтські сегменти. Основними напрямками його діяльності є обслуговування роздрібних і корпоративних клієнтів, а також підтримка малого і середнього бізнесу та фінансових установ. Такий універсальний підхід дозволяє АТ «Райффайзен Банк» задовольняти потреби різних категорій споживачів, забезпечуючи комплексне фінансове обслуговування та відповідні банківські продукти. Для зручності клієнтів АТ «Райффайзен Банк» використовує розгалужену

загальнонаціональну мережу відділень, банкоматів і центрів самообслуговування, які забезпечують доступ до послуг по всій країні.

Місія АТ «Райффайзен Банк» – постійно впроваджувати інновації для забезпечення якісної взаємодії з клієнтами, що визначає стратегічний вектор розвитку банку. Створення інноваційних продуктів та орієнтація на сучасні цифрові рішення є основою підходу АТ «Райффайзен Банк» до формування довгострокових відносин із клієнтами та зміцнення позицій на ринку.

Цінності АТ «Райффайзен Банк» – взаємодія, проактивність, постійне навчання та розвиток, а також відповідальність – формують етичну та операційну культуру банку. Вони забезпечують відкритість до клієнтів, допомагають знаходити індивідуальні рішення та адаптуватися до змін у фінансовій сфері. АТ «Райффайзен Банк» стимулює проактивний підхід у роботі з клієнтами, що дозволяє не тільки відповідати їхнім очікуванням, але й передбачати їхні потреби. Постійне навчання та розвиток співробітників сприяють зростанню професійного рівня команди та підвищенню якості послуг. Відповідальність перед клієнтами і суспільством зміцнює довіру та позитивний імідж АТ «Райффайзен Банк».

У своїй візії АТ «Райффайзен Банк» прагне стати найчастіше рекомендованим банком завдяки бездоганній якості обслуговування. Стратегічним пріоритетом є не лише надання високоякісних послуг, але й активне впровадження інновацій, що допомагає зміцнювати конкурентні переваги банку на ринку. АТ «Райффайзен Банк» постійно шукає нові можливості для вдосконалення своїх продуктів і сервісів, підтримуючи позиції одного з лідерів фінансової галузі України.

Організаційна структура АТ «Райффайзен банк» наведена в додатку А. Організаційна структура АТ «Райффайзен Банк» станом на 31 грудня 2023 року відображає ефективний розподіл функцій і відповідальності, що сприяє чіткому управлінню та оперативній діяльності банку. Вищий рівень управління представлений Загальними зборами акціонерів і Наглядовою радою, до якої входять незалежні фахівці з великим досвідом у фінансовій

сфері. Правління АТ «Райффайзен Банк» очолює Голова правління, який координує виконавчий менеджмент та спрямовує загальну стратегію банку. Серед ключових підрозділів АТ «Райффайзен Банк» є відділи ризик-менеджменту, ІТ, фінансів, роздрібно-го та корпоративного бізнесу, кожен з яких має відповідні департаменти для забезпечення високої якості послуг і контролю процесів. Важливу роль відіграє департамент ризик-менеджменту, який займається управлінням ризиками, зокрема проблемними кредитами, а також інтегрованим управлінням ризиками банку. Інформаційні технології є окремим напрямком, який включає декілька департаментів для розвитку цифрових каналів, автоматизації та забезпечення кібербезпеки. Фінансовий відділ займається бухгалтерським обліком, контролем і фінансовою аналітикою, забезпечуючи прозорість і стабільність фінансових потоків банку. АТ «Райффайзен Банк» має також департаменти, орієнтовані на операційну підтримку, комунікації та зв'язки з громадськістю, що сприяє зміцненню репутації та довіри серед клієнтів.

Департамент маркетингу та цифрових каналів АТ «Райффайзен Банк» відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Цей підрозділ активно займається просуванням цифрових рішень банку, таких як онлайн-банкінг та мобільні додатки, що полегшує взаємодію клієнтів з АТ «Райффайзен Банк». Важливим напрямком роботи департаменту є аналіз ринку та потреб клієнтів для оптимізації продуктів і послуг відповідно до сучасних цифрових трендів. Крім того, департамент працює над вдосконаленням користувацького досвіду на всіх цифрових каналах, щоб забезпечити клієнтам зручність і доступність банківських послуг. Завдяки своїм ініціативам департамент сприяє зростанню лояльності клієнтів і підтримує позиції АТ «Райффайзен Банк» в умовах конкурентного ринку.

Основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк» наведені в табл.

2.1:

## Основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк» за 2022-2023 рр.\*

Показник	Од. виміру	2022	2023	Абсолютне відхилення	При- ріст, %
1. Чистий процентний дохід	тис. грн.	12820289	16616991	3796702	29,61
2. Чистий комісійний дохід	тис. грн.	2165169	2307519	142350	6,57
3. Інші доходи	тис. грн.	3500452	2703720	-796732	-22,76
4. Чистий дохід від банківської діяльності	тис. грн.	18485910	21628230	3142320	17,00
5. Збиток від зменшення корисності згідно МСФЗ 9	тис. грн.	9458268	3743101	-5715167	-60,43
6. Інші витрати	тис. грн.	6987457	8133221	1145764	16,40
7. Повні витрати на ведення банківської діяльності, в т.ч.	тис. грн.	16445725	11876322	-4569403	-27,78
- постійні	тис. грн.	3700288	2304006	-1396281	-37,73
- змінні	тис. грн.	12745436	9572315	-3173121	-24,90
8. Прибуток від ведення банківської діяльності	тис. грн.	2040185	9751908	7711723	377,99
9. Витрати на сплату податку з прибутку	тис. грн.	441481	4954301	4512820	1022,20
10. Чистий прибуток	тис. грн.	1598704	4797607	3198903	200,09
11. Витрати на 1 грн. чистого доходу від банківської діяльності	коп.	88,96	54,91	-34,05	-38,28
12. Рентабельність діяльності	%	8,65	22,18	13,53	
13. Рентабельність послуг	%	12,41	82,11	69,71	

\*Джерело: побудовано і розраховано автором на основі [12, с. 2, 153]

У табл. 2.1 чистий дохід від банківської діяльності розраховано як суму чистого процентного доходу, чистого комісійного доходу та інших доходів. Відповідний показник протягом досліджуваного період зріс на 17%, що є позитивним явищем.

Показник повних витрат на ведення банківської діяльності (див. табл. 2.1) розраховано шляхом додавання збитку від зменшення корисності та інших витрат. Відповідний показник за період 2022-2023 рр. скоротився на 27,78%, що є позитивним явищем.

Прибуток від ведення банківської діяльності з табл. 2.1 розраховано шляхом віднімання від сумарного чистого доходу загальних повних витрат. Оскільки за 2022-2023 рр. чистий дохід зростав, а повні витрати – скорочувалися, то приріст прибутку був дуже істотним і сягнув 377,99%.

У табл. 2.1 показано, що величина витрат на сплату податку з прибутку у 2023 р. зросла аж на 1022,2%. Причиною цього є наступне. 8 грудня 2023 р. набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування банків та інших платників податків». Він передбачав підвищення базової ставки податку на прибуток банків з 18% до 50%, що і стало основним чинником зростання відповідних витрат [12, с. 153].

Проте позитивний ефект від скорочення повних витрат та збільшення чистого прибутку перевищив негативний вплив зростання ставки податку, в результаті чого протягом 2022-2023 рр. у АТ «Райффайзен Банк» витрати на 1 грн. чистого доходу скоротилися на 38,28% та становили 54,91 коп.; рентабельність діяльності зросла на 13,51 відсоткових пункти та склала 22,18%; рентабельність послуг підвищилась на 69,71 відсоткових пункти та досягла високого значення у розмірі 82,11% (див. табл. 2.1).

Суттєве зростання показників рентабельності АТ «Райффайзен Банк» зафіксоване також державною наглядковою статистикою (рис. 2.2):

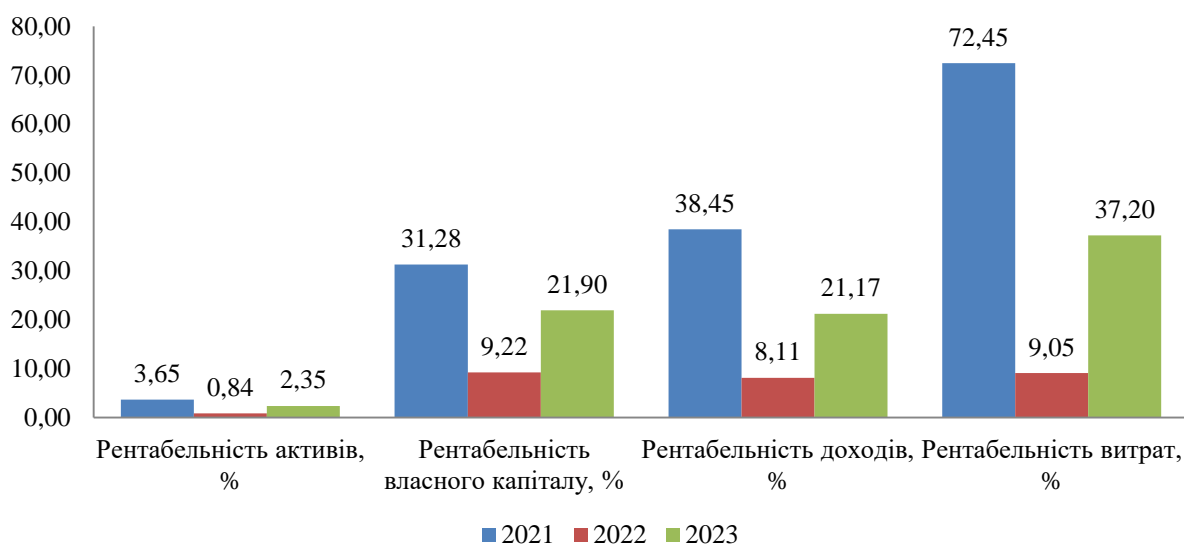


Рис. 2.2. Показники рентабельності АТ «Райффайзен банк» за 2021-2023 рр. \*

\* Джерело: побудовано автором за даними НБУ [13]

Аналіз показників рентабельності АТ «Райффайзен Банк» за 2022-2024 роки, наведених на рис.2.2, відображає зниження рівня рентабельності у 2023

році з подальшим покращенням у 2024 році. Рентабельність активів, що знизилася у 2023 році до 0,84%, підвищилася до 2,35% у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання активів АТ «Райффайзен банк». Подібна динаміка простежується у рентабельності власного капіталу, яка зросла з 9,22% у 2023 році до 21,9% у 2024 році. Це свідчить про поліпшення доходності на вкладений капітал завдяки стабілізації ринкових умов і оптимізації витрат. Рентабельність доходів зросла до 21,17% у 2024 році, що вказує на зростання ефективності генерування прибутку від доходів АТ «Райффайзен банк». Рентабельність витрат, яка різко знизилася до 9,05% у 2023 році, піднялася до 37,2% у 2024 році, що свідчить про підвищення операційної ефективності АТ «Райффайзен банк». Зниження рентабельності у 2023 році можна пов'язати з впливом економічної нестабільності та зростанням витрат, необхідних для підтримки операційної діяльності у складних ринкових умовах. Водночас поліпшення рентабельності у 2024 році обумовлене адаптацією АТ «Райффайзен банк» до нових економічних умов, впровадженням оптимізаційних заходів та стабілізацією економіки.

Таким чином, АТ «Райффайзен Банк» демонструє стабільне зростання основних фінансових показників за період 2022-2024 років, що свідчить про його надійність та адаптивність до ринкових змін. Розширення активів і зобов'язань відображає активну кредитну діяльність та успішне залучення коштів, що дозволяє АТ «Райффайзен Банк» залишатися конкурентоспроможним. Впровадження інновацій, розширення digital-каналів та високі стандарти якості обслуговування підсилюють його позиції серед лідерів банківського ринку України. Зростання процентних доходів і оптимізація операційних витрат у 2024 році сприяють покращенню рентабельності, що є ознакою стабілізації та ефективного управління АТ «Райффайзен Банк». Враховуючи визнання на міжнародному рівні та акцент на інноваційний розвиток, АТ «Райффайзен Банк» продовжує успішно розвивати свій бізнес, зберігаючи довіру клієнтів і інвесторів.

## 2.2. Маркетингова характеристика діяльності підприємства

Розглянемо маркетингову характеристику діяльності АТ «Райффайзен банк» застосовуючи аналіз 4Р, яким включає аналіз комплексу маркетингу.

Послуги АТ «Райффайзен банк» мають важливе значення для аналізу, оскільки визначають конкурентні переваги та позиціонування банку на ринку. Вивчення основних банківських продуктів та послуг дозволяє зрозуміти, як АТ «Райффайзен банк» задовольняє потреби різних сегментів клієнтів. Основні послуги АТ «Райффайзен банк» систематизовано на рис. 2.3:

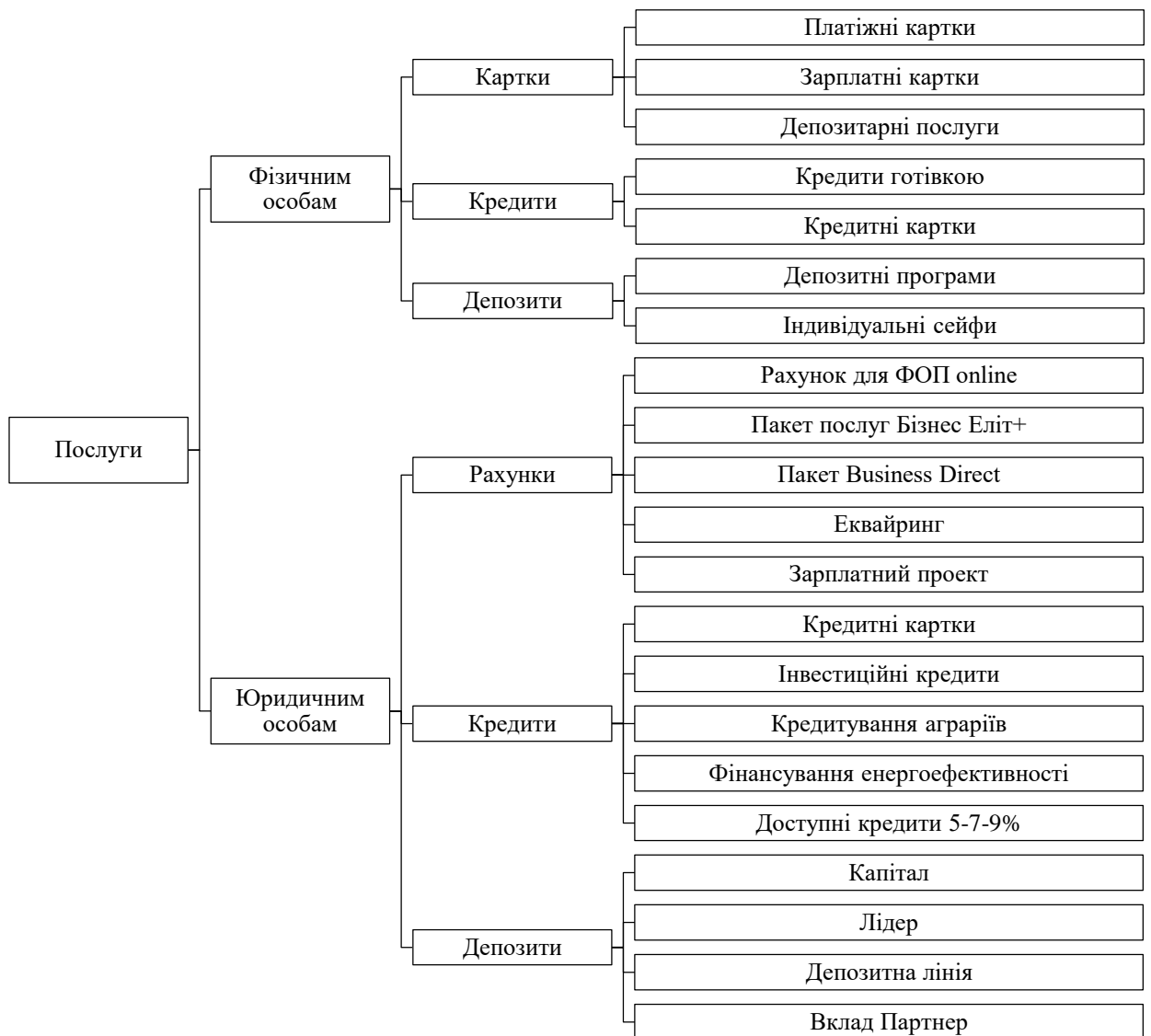


Рис. 2.3. Основні послуги АТ «Райффайзен банк» для фізичних та юридичних осіб\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [24]

Як видно з рис. 2.3, АТ «Райффайзен банк» надає широкий спектр банківських послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій клієнтів. Для фізичних осіб АТ «Райффайзен банк» пропонує різноманітні види платіжних карток, серед яких платіжні, зарплатні та депозитарні картки, що спрощують доступ до фінансових послуг та підвищують зручність використання. Також клієнтам доступні різні кредитні продукти, зокрема кредити готівкою та кредитні картки, які забезпечують фінансову підтримку для повсякденних потреб та великих покупок. Крім того, АТ «Райффайзен банк» пропонує депозитні програми для заощаджень та надає послуги індивідуальних сейфів для зберігання цінностей.

Юридичним особам АТ «Райффайзен банк» пропонує рахунки, розроблені спеціально для підприємців, зокрема рахунок для ФОП online та пакети послуг Бізнес Еліт+ і Business Direct. Для обслуговування платежів та розрахунків бізнес-клієнтів також пропонуються еквайринг та зарплатні проекти, що дозволяє підприємствам покращувати взаємодію з клієнтами та оптимізувати розрахунки. Підприємцям АТ «Райффайзен банк» також пропонує різні види кредитування, зокрема кредитні картки для підприємців, інвестиційні кредити для розвитку бізнесу та спеціальні програми для аграріїв. Окремо розроблено фінансування енергоефективності, що допомагає підприємствам впроваджувати екологічні ініціативи та знижувати витрати. Особливу увагу варто приділити програмі «Доступні кредити 5-7-9%», яка надає доступні умови фінансування для малого та середнього бізнесу. Для збереження коштів юридичним особам АТ «Райффайзен банк» пропонує різноманітні депозитні продукти, такі як депозити «Капітал» і «Лідер», а також вклад «Партнер» і депозитну лінію.

Завдяки розгалуженій лінійці послуг для різних категорій клієнтів, АТ «Райффайзен банк» забезпечує ефективне обслуговування та підтримку своїх клієнтів на кожному етапі фінансової діяльності.

Цінова політика АТ «Райффайзен банк» є ключовим фактором, який впливає на доступність і привабливість банківських послуг. Аналіз цін дозволяє виявити рівень конкурентоздатності АТ «Райффайзен банк», а також відображає його підхід до встановлення вартості послуг. Ставки АТ «Райффайзен банк» за основними послугами наведені в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

**Ставки АТ «Райффайзен банк» за основними послугами у вересні 2024 року, %\***

Сегмент	АТ «Райффайзен банк»	Середньоринкові значення
Процентні ставки за кредитами		
1. Фізичні особи	33,2	33,8
2. Юридичні особи	18,6	13,6
Процентні ставки за депозитами		
1. Фізичні особи	8,5	8,9
2. Юридичні особи	7	8,9

\*Джерело: побудовано автором на основі [24; 31]

Як видно з табл.2.2., у вересні 2024 року АТ «Райффайзен банк» встановив ставки за кредитами та депозитами для фізичних та юридичних осіб, що дозволяє оцінити його позицію щодо ринкових тенденцій. Процентна ставка за кредитами для фізичних осіб у банку становить 33,2%, що трохи нижче середньоринкової ставки на рівні 33,8%. Це свідчить про конкурентну пропозицію АТ «Райффайзен банк», що може зацікавити приватних клієнтів. Для юридичних осіб ставка за кредитами в банку становить 18,6%, що значно перевищує середньоринкову ставку, яка знаходиться на рівні 13,6%. Це може вказувати на більш консервативний підхід АТ «Райффайзен банк» щодо корпоративного кредитування або на вищі вимоги до клієнтів з боку банку.

Що стосується депозитів, процентна ставка для фізичних осіб становить 8,5%, що дещо нижче за середньоринковий рівень у 8,9%. Це свідчить про те, що АТ «Райффайзен банк» орієнтується на залучення коштів через інші форми продуктів, не завищуючи депозитні ставки. Для юридичних осіб АТ «Райффайзен банк» пропонує ставку за депозитами на рівні 7%, що

також дещо нижче за середньоринкову ставку у 8,9%. Такий підхід свідчить про бажання АТ «Райффайзен банк» утримувати стабільний рівень коштів на депозитах, водночас уникаючи конкуренції за рахунок високих процентних ставок.

Загальний аналіз ставок свідчить про те, що АТ «Райффайзен банк» застосовує диференційований підхід до кредитних та депозитних продуктів залежно від типу клієнтів. Це дозволяє АТ «Райффайзен банк» забезпечувати оптимальний баланс між доходністю продуктів та залученням клієнтів.

Аналіз каналів збуту АТ «Райффайзен банк» допомагає зрозуміти, як банк забезпечує доступність своїх послуг для різних груп клієнтів. Це включає розгляд фізичних відділень, онлайн-платформ та інших каналів, через які клієнти можуть отримати послуги. Основні прямі та непрямі канали збуту послуг АТ «Райффайзен банк» наведено на рис. 2.4:



Рис. 2.4. Основні прямі та непрямі канали збуту послуг АТ «Райффайзен банк»\*

\* Джерело: побудовано автором на основі [24]

Як видно з рис. 2.4, АТ «Райффайзен банк» використовує різноманітні канали збуту для забезпечення ефективного надання своїх послуг клієнтам. Основними прямими каналами є фізичні відділення, які дозволяють безпосередньо обслуговувати клієнтів і надавати їм індивідуальні консультації. Фізичні відділення створюють відчуття довіри та надійності, забезпечуючи зручний доступ до послуг для клієнтів різних регіонів. Станом на кінець 2023 року мережа АТ «Райффайзен банк» налічувала 320 відділень, однак через бойові дії та окупацію частини території України активне обслуговування клієнтів відбувалося у 301 відділенні. Більшість з них, а саме 296, є повнофункціональними відділеннями, які надають повний спектр банківських послуг для всіх груп клієнтів, включаючи фізичних осіб, клієнтів мікробізнесу, малого бізнесу та корпоративний сектор. Окрім цього, АТ «Райффайзен банк» має 3 преміальні центри, що обслуговують клієнтів преміального сегменту, та 1 центр обслуговування корпоративних клієнтів, який спеціалізується на обслуговуванні великого бізнесу. Додатково до цього, АТ «Райффайзен банк» запровадив центр дистанційного обслуговування для преміум-клієнтів та клієнтів бізнес-банкінгу, що сприяє підвищенню зручності й доступності послуг у цифровому форматі [12].

Важливим компонентом прямих каналів збуту АТ «Райффайзен банк» є також банкомати і багатофункціональні термінали, що надають клієнтам можливість здійснювати операції самостійно, без необхідності відвідувати відділення. Для забезпечення доступу до послуг на місцях АТ «Райффайзен банк» активно розвиває мережу банкоматів, загальна кількість яких становить близько 1600 одиниць. При цьому майже 1500 банкоматів знаходяться на територіях, де банк може забезпечити їх безперебійну роботу для клієнтів [12]. Розташування банкоматів є важливим елементом обслуговування, оскільки вони надають клієнтам можливість швидкого доступу до коштів та виконання фінансових операцій у будь-який час. Присутність банкоматів на безпечних територіях дозволяє знизити вплив військових дій на якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільний

доступ до послуг. Крім того, для надання консультацій та підтримки клієнтів АТ «Райффайзен банк» активно використовує контактні канали, такі як телефонна та поштова комунікація, що підвищує оперативність обслуговування.

Для розширення своєї присутності АТ «Райффайзен банк» застосовує також непрямі канали збуту, серед яких важливе місце займають дочірні фірми. Децентралізований збут через дочірні фірми дозволяє АТ «Райффайзен банк» охоплювати ширшу аудиторію і більш гнучко реагувати на потреби клієнтів у різних регіонах. Укладання коопераційних договорів з іншими підприємствами, наприклад, зі страховими компаніями, забезпечує додатковий доступ клієнтів до комплексних фінансових продуктів. Такі партнерства дозволяють АТ «Райффайзен банк» пропонувати клієнтам пакети послуг, що задовольняють їхні багатofункціональні потреби, і забезпечують банк новими каналами продажів. Іншим напрямом є збут із залученням представників вільних професій, які можуть консультиувати клієнтів на місцях або онлайн, сприяючи інформуванню та популяризації послуг АТ «Райффайзен банк».

Розподіл прямих і непрямих каналів збуту дозволяє АТ «Райффайзен банк» забезпечувати максимальне охоплення ринку та надавати зручний доступ до своїх послуг для різних категорій клієнтів.

Стратегії просування банку відображають, як АТ «Райффайзен банк» привертає увагу потенційних клієнтів та підвищує лояльність існуючих. Аналіз маркетингових заходів дозволяє зрозуміти, які інструменти використовує АТ «Райффайзен банк» для формування своєї репутації та підвищення впізнаваності бренду.

АТ «Райффайзен банк» застосовує широкий комплекс маркетингових комунікацій, що включає різноманітні інструменти для підвищення впізнаваності бренду, привернення уваги клієнтів і підтримання лояльності. Реклама є важливим компонентом цієї стратегії та представлена у зовнішніх і внутрішніх форматах. Зовнішня реклама забезпечує видимість АТ

«Райффайзен банк» та його відділень для потенційних клієнтів завдяки рекламним щитам, вивіскам, лайтбоксам та іншим елементам, розміщеним на вікнах і дверях банківських установ. Ці матеріали сприяють залученню уваги та створенню позитивного іміджу, оскільки вони підтримують впізнаваність бренду АТ «Райффайзен банк» на місцевому рівні. Внутрішня реклама включає інформаційні стійки, стенди, табло та інші рекламні матеріали, що знаходяться безпосередньо всередині відділень. Вони допомагають клієнтам орієнтуватися у виборі послуг та надають актуальну інформацію щодо продуктів банку, підвищуючи зручність обслуговування.

Поліграфічні матеріали, такі як проспекти, буклети, плакати, рекламні листівки та календарі, є невід'ємною частиною маркетингових комунікацій АТ «Райффайзен банк». Вони дозволяють АТ «Райффайзен банк» докладно презентувати свої продукти та послуги, доносячи цінну інформацію до клієнтів у зручному форматі. Друковані матеріали можна знайти як у відділеннях АТ «Райффайзен банк», так і у відкритих джерелах, що дозволяє клієнтам ознайомитися з інформацією в зручний для них час. Крім того, АТ «Райффайзен банк» активно використовує рекламу у засобах масової інформації, зокрема у друкованій пресі та комп'ютерних мережах. Це розширює охоплення аудиторії, дозволяючи АТ «Райффайзен банк» залучати як молодшу, так і старшу аудиторію, залежно від медіа-платформ, які вони споживають. Така комунікаційна стратегія допомагає підтримувати актуальність бренду та демонструвати активність АТ «Райффайзен банк» на ринку.

Важливим інструментом комплексу маркетингових комунікацій АТ «Райффайзен банк» є стимулювання збуту, яке охоплює надання знижок та організацію різних розіграшів і лотерей. Ці заходи створюють додатковий стимул для залучення нових клієнтів, особливо в умовах високої конкуренції у банківському секторі. Завдяки таким акціям АТ «Райффайзен банк» може привернути увагу до своїх продуктів, стимулюючи клієнтів до активного користування послугами. Ще одним важливим елементом є прямий

маркетинг, що включає використання таких каналів комунікації, як пошта, телефон, електронна пошта, голосові інформаційні системи та системи автоматичного оповіщення. Прямий маркетинг дозволяє АТ «Райффайзен банк» безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, оперативно інформуючи їх про актуальні послуги, спеціальні пропозиції та нововведення, що підвищує рівень клієнтської обізнаності.

Динаміка витрат на рекламу та маркетингу АТ «Райффайзен банк» наведена на рис. 2.5.

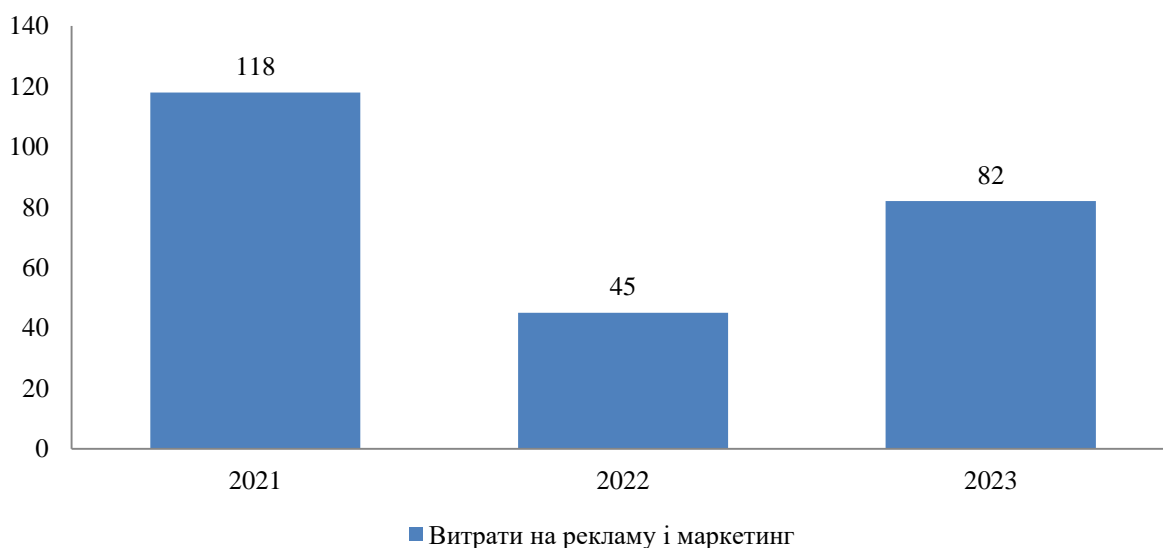


Рис. 2.5. Витрати на рекламу та маркетинг АТ «Райффайзен банк» за 2021-2023 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором за даними [13]

Аналіз витрат на рекламу та маркетинг АТ «Райффайзен банк» за період 2022-2024 років, наведених на рис.2.5, показує значні коливання. У 2022 році АТ «Райффайзен банк» інвестував у рекламну діяльність 118 млн грн, що є найвищим показником за цей період. Проте у 2023 році витрати знизилися до 45 млн грн, що свідчить про адаптацію стратегії до економічних умов та перерозподіл бюджету в умовах війни. У 2024 році АТ «Райффайзен банк» знову збільшив витрати на маркетинг до 82 млн грн, що пов'язано з активізацією просування послуг та підвищенням присутності на ринку. Ця тенденція свідчить про гнучкість маркетингової стратегії АТ «Райффайзен

банк», яка здатна швидко реагувати на зовнішні умови. Загальне зменшення витрат на рекламу у 2023 році та поступове відновлення інвестицій у 2024 році відображає прагнення АТ «Райффайзен банк» підтримувати ефективну комунікацію з клієнтами, незважаючи на обмеження. Т

Публічні зв'язки (PR) також відіграють значну роль у формуванні позитивного іміджу АТ «Райффайзен банк». Серед інструментів PR-кампаній можна виділити спонсорство та меценатство, завдяки яким банк підтримує різноманітні соціальні, культурні й освітні проекти. Це дозволяє підвищити довіру клієнтів та продемонструвати внесок АТ «Райффайзен банк» у розвиток суспільства. У 2023 році АТ «Райффайзен банк» активно розвивав спонсорську та благодійну діяльність як частину корпоративної соціальної відповідальності. Банк підтримав низку значущих конференцій у бізнесовій, аграрній, фінансовій та ІТ-сферах, таких як Global Outlook 2023 від Європейської Бізнес Асоціації, GRAIN UKRAINE, та «Forbes Tech 2023» [12]. Крім того, АТ «Райффайзен банк» випустив спеціальний випуск журналу Brandvoice «Разом з Україною», де висвітлено тему європейської інтеграції України, досвід команди банку в умовах війни та їхній внесок у соціальні та бізнес-проекти. У зв'язку з війною в Україні АТ «Райффайзен банк» сконцентрувався на підтримці благодійних ініціатив, спрямованих на допомогу постраждалим, лікування поранених, ветеранів та екологічні проекти. За даними видання NV, банк став лідером серед українських банків за обсягом благодійної допомоги, надавши підтримку на суму понад 1,07 млрд грн [12]. Серед важливих проектів – ініціатива BORSCH для забезпечення посівним матеріалом жителів деокупованих регіонів та програма «Сміливі» для підтримки малого бізнесу. АТ «Райффайзен банк» також підтримав медичну мережу «Добробут» для лікування поранених, взяв участь у зборі коштів на операційне обладнання для дитячої кардіохірургії та допоміг у ліквідації наслідків підриву Каховської ГЕС. Ветеранські та громадські ініціативи, такі як програма «Як ти, брате?», проект центру Superhumans і підтримка інших благодійних фондів, також є частиною

масштабної соціальної діяльності АТ «Райффайзен банк». Загалом, АТ «Райффайзен банк» демонструє систематичну підтримку країни через численні соціальні, медичні та екологічні проекти, спрямовані на відновлення і розвиток українського суспільства.

Фірмовий стиль, що включає логотип, знак, корпоративний лозунг і колірну гаму, підсилює впізнаваність бренду на ринку. Уніфікований стиль візуальної комунікації сприяє формуванню єдиного образу АТ «Райффайзен банк», який сприймається клієнтами як надійний і послідовний бренд. Таким чином, комплекс маркетингових комунікацій АТ «Райффайзен банк» охоплює широкий спектр інструментів, що дозволяють ефективно залучати та утримувати клієнтів, розвиваючи імідж банку як надійного фінансового партнера.

Використовуючи різні канали та методи комунікації, АТ «Райффайзен банк» забезпечує всебічне охоплення своєї аудиторії, підвищуючи видимість і доступність своїх послуг. Ця стратегія сприяє формуванню довготривалих відносин із клієнтами та забезпечує стабільне зростання АТ «Райффайзен банк» на фінансовому ринку.

Таким чином, АТ «Райффайзен банк» реалізує багатогранну маркетингову стратегію. АТ «Райффайзен банк» пропонує широкий асортимент послуг для фізичних та юридичних осіб, враховуючи сучасні потреби клієнтів. Маркетингові комунікації АТ «Райффайзен банк» базуються на різних видах реклами, стимулюванні збуту, прямому маркетингу та зв'язках із громадськістю, що підсилює його позиції на ринку. Спонсорська та благодійна діяльність АТ «Райффайзен банк» підкреслює його корпоративну соціальну відповідальність, спрямовану на підтримку економіки та суспільства України, особливо в умовах війни. Загалом, комплексний підхід до маркетингу і соціальних ініціатив сприяє стабільному розвитку АТ «Райффайзен банк» та зростанню його іміджу на ринку.

### 2.3. Оцінка ступеню монополізації та концентрації ринку банківських послуг за допомогою індексу Харфіндела-Хіршмана та коефіцієнтів концентрації

Оцінка ступеня монополізації та концентрації ринку банківських послуг є ключовим інструментом для аналізу ринкової структури та рівня конкуренції. Для цього застосовуємо індекс Харфіндела-Хіршмана (див. формулу 1.1) та коефіцієнти концентрації (див. формулу 1.3), які дозволяють визначити частку ринку, що зосереджена у найбільших банках. Індекс Харфіндела-Хіршмана є показником рівня монополізації, а коефіцієнти концентрації CR4 дозволяють оцінити частку трьох і п'яти найбільших банків на ринку.

Розрахунок коефіцієнтів CR наведено в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

#### Коефіцієнти концентрації ринку банківських послуг за активами за 2021-2024 рр.\*

Банк	2021			2022		
	млн грн	q	CR4	млн грн	q	CR4
АТ КБ «ПриватБанк»	582851	26,11	52,70	737414	27,37	54,90
АТ «Ощадбанк»	249938	11,19		298158	11,07	
АТ «Укрексімбанк»	210063	9,41		256501	9,52	
АТ «Райффайзен Банк»	133651	5,99		187290	6,95	
Всього активи	2232618	100,00		2694418	100,00	
Банк	2023			01.09.2024		
	млн грн	q	CR4	млн грн	q	CR4
АТ КБ «ПриватБанк»	879800	26,67	52,74	904076	25,72	52,77
АТ «Ощадбанк»	371880	11,27		425745	12,11	
АТ «Укрексімбанк»	284438	8,62		299417	8,52	
АТ «Райффайзен Банк»	203552	6,17		225699	6,42	
Всього активи	3298273	100,00		3515204	100,00	

\*Джерело: розраховано автором за даними [13] (див. додаток Б)

Як видно з табл. 2.3, рівень концентрації ринку банківських послуг за активами, згідно з коефіцієнтом CR4, коливався у межах 52,7%-54,9%. Ці значення свідчать про помірний рівень концентрації ринку та знижений рівень конкуренції. Основним лідером залишався АТ КБ «ПриватБанк», частка якого становила близько 26-27%. Показники CR4 досягли піку у 2022 році (54,9%), що було спричинено збільшенням активів провідних банків. У вересні 2024 року коефіцієнт CR4 незначно знизився до 52,77%, що свідчить про стабілізацію ринку і незначне вирівнювання часток. Основними факторами впливу були макроекономічні умови, що впливали на зміни активів банків. Хоча концентрація ринку залишається помірною, необхідно відстежувати тенденції, щоб уникнути зростання домінування окремих гравців.

Індекс Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за активами наведений на рис. 2.6. Розрахунки індексу наведені в додатку Б.

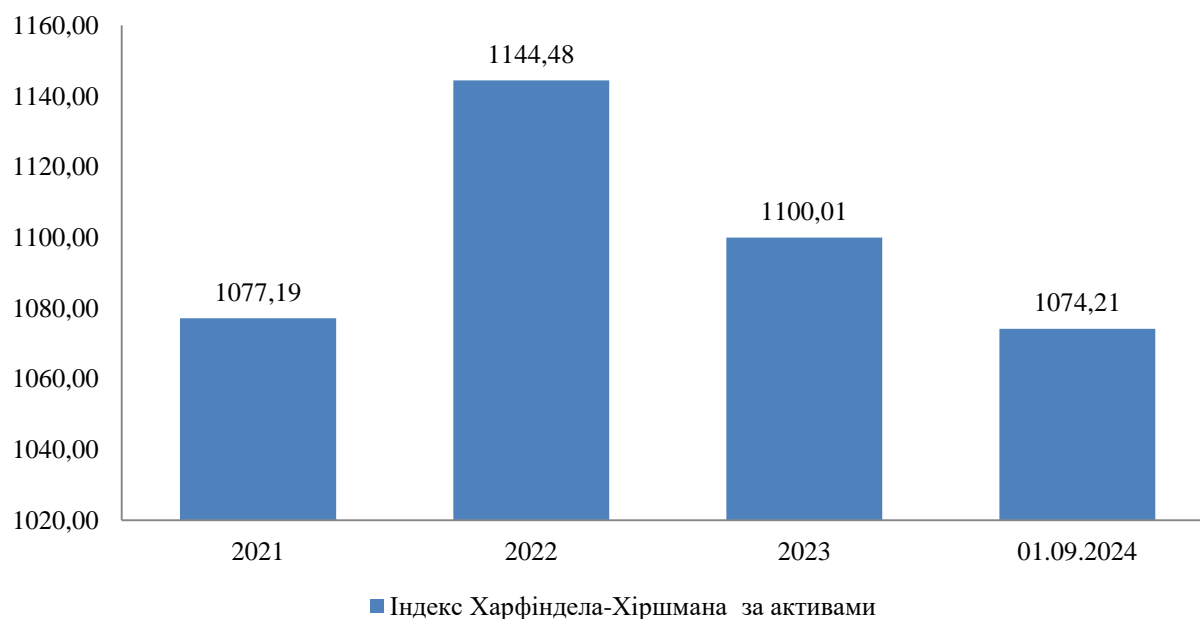


Рис. 2.6. Індекс Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за активами за 2021-2024 рр.\*

\*Джерело: розраховано автором за даними [13]

Як видно з рис. 2.6, індекс Харфіндела-Хіршмана за активами перебуває у діапазоні 1001-1800, що вказує на помірний рівень концентрації

ринку банківських послуг. Цей показник відображає перехідний стан ринку від конкурентного до більш концентрованого, з відносно помірною інтенсивністю конкуренції. Підвищення індексу до 1144,48 у 2023 році свідчить про укрупнення банків. Зниження до 1074,21 у вересні 2024 року свідчить про незначне покращення конкуренції. Основними факторами впливу є зміни в регулюванні та макроекономічна ситуація. Такий стан ринку створює умови для збереження здорової конкуренції, проте потребує підтримки з боку регуляторів для уникнення подальшої концентрації. Загалом, ринок за активами залишається стабільним, із тенденцією до поступового покращення конкурентного середовища.

Частка АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг за активами наведена на рис. 2.7:

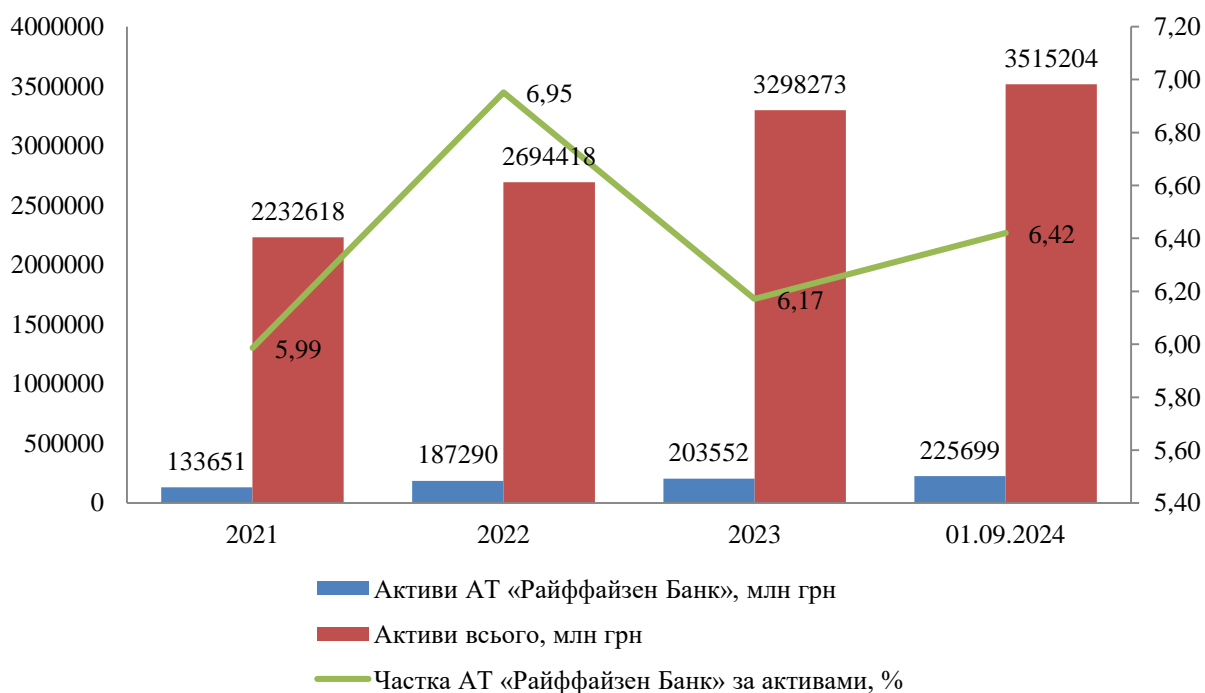


Рис. 2.7. Частка АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг за активами за 2021-2024 рр.\*

\*Джерело: розраховано автором за даними [13]

Як видно з рис. 2.7, частка АТ «Райффайзен Банк» на ринку банківських послуг за активами демонструє поступове зростання з 5,99% у 2022 році до 6,42% у вересні 2024 року. У 2023 році спостерігалось

найбільше збільшення активів банку до 6,95%, що пов'язане з активною стратегією розвитку і нарощуванням портфеля за рахунок нових клієнтів та кредитних програм. Однак на початку 2024 року частка знизилася до 6,17% через конкуренцію з боку інших банків. Станом на вересень 2024 року частка Райффайзен Банку знову почала зростати, досягнувши 6,42%, що є результатом відновлення економічної активності та розширення спектра послуг. Це свідчить про те, що АТ «Райффайзен Банк» продовжує нарощувати активи, але темпи зростання поступово сповільнюються через загальну конкуренцію на ринку. Загальне зростання частки активів свідчить про конкурентоспроможність АТ «Райффайзен Банк» на ринку України, навіть у періоди економічних викликів.

Коефіцієнти концентрації ринку банківських послуг за капіталом наведені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Коефіцієнти концентрації ринку банківських послуг за капіталом за  
2021-2024 рр.\***

Банк	2021			2022		
	млн грн	q	CR4	млн грн	q	CR4
АТ КБ «ПриватБанк»	66615	28,37	49,67	57789	27,23	51,22
АТ «Ощадбанк»	21870	9,31		22164	10,44	
АТ «Райффайзен Банк»	15579	6,63		17055	8,04	
АТ «ПУМБ»	12561	5,35		11696	5,51	
Всього капітал	234814	100,00		212247	100,00	
Банк	2023			01.09.2024		
	млн грн	q	CR4	млн грн	q	CR4
АТ КБ «ПриватБанк»	84845	28,74	51,76	103055	27,05	50,38
АТ «Ощадбанк»	28709	9,73		38288	10,05	
АТ «Райффайзен Банк»	21835	7,40		28068	7,37	
АТ «ПУМБ»	17390	5,89		22507	5,91	
Всього капітал	295171	100,00		380958	100,00	

\*Джерело: розраховано автором за даними [13] (див. додаток В)

Як видно з табл. 2.4, аналіз коефіцієнтів концентрації ринку за капіталом показує, що значення CR4 перебувають у діапазоні 49,67%-51,76%, що відповідає помірному рівню концентрації. Частка АТ КБ «ПриватБанк» протягом аналізованого періоду залишалась найбільшою, варіюючись між 27% і 29%. Зростання коефіцієнта у 2024 році (51,76%) можна пояснити збільшенням капіталізації основних гравців, зокрема АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк». Незначне зниження до 50,38% у вересні 2024 року свідчить про відновлення рівноваги та зростання капіталу серед інших банків. Основними факторами впливу є вимоги регуляторів щодо капіталізації, динаміка макроекономічних показників та залучення іноземного капіталу. Помірний рівень концентрації свідчить про наявність конкуренції, однак зосередження капіталу серед лідерів може обмежувати можливості менших банків.

Індекс Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за капіталом наведений на рис. 2.8. Розрахунки індексу наведені в додатку В.

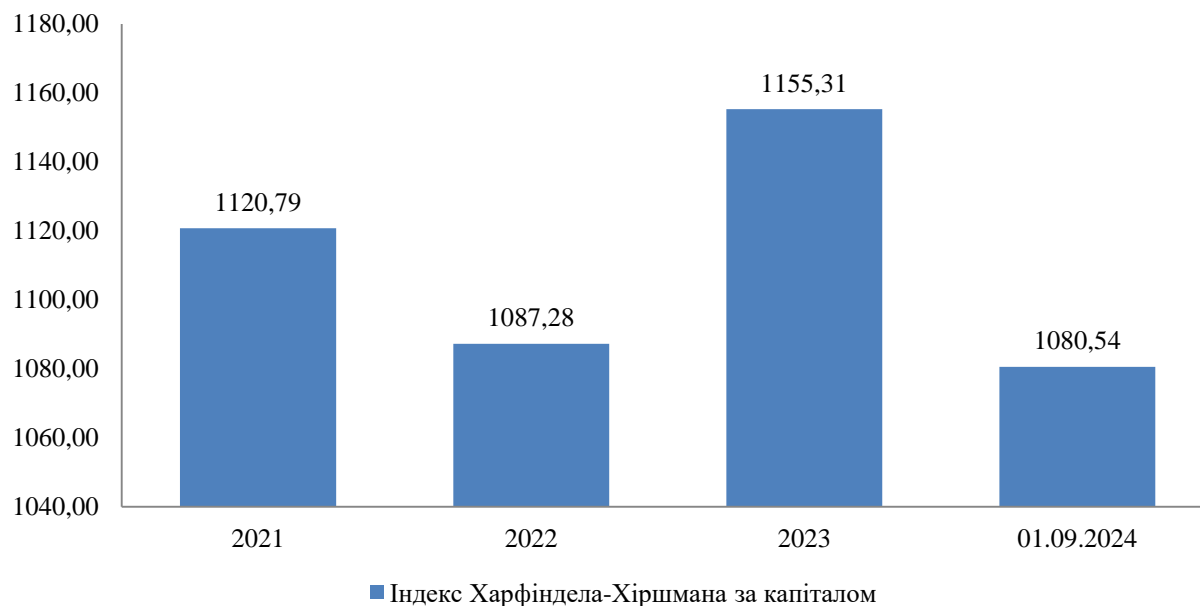


Рис. 2.8. Індекс Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за капіталом за 2021-2024 рр.\*

\*Джерело: розраховано автором за даними [13]

Як видно з рис. 2.8, індекс Харфіндела-Хіршмана за капіталом також перебуває у межах 1001-1800, відображаючи помірний рівень концентрації. У 2023 році індекс знизився до 1087,28, що свідчить про зростання конкуренції. Однак зростання індексу до 1155,31 на початку 2024 року вказує на зворотний процес укрупнення великих банків та обмеження доступу новачків на ринок. Зниження до 1080,54 у вересні 2024 року говорить про стабілізацію ринку та відновлення конкуренції. Зміни були спричинені регуляторними заходами, макроекономічними факторами та доступністю капіталу. Помірний рівень концентрації створює сприятливі умови для розвитку банківської системи, проте потребує подальшого моніторингу для запобігання надмірному укрупненню гравців.

Частка АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг за капіталом наведена на рис. 2.9.

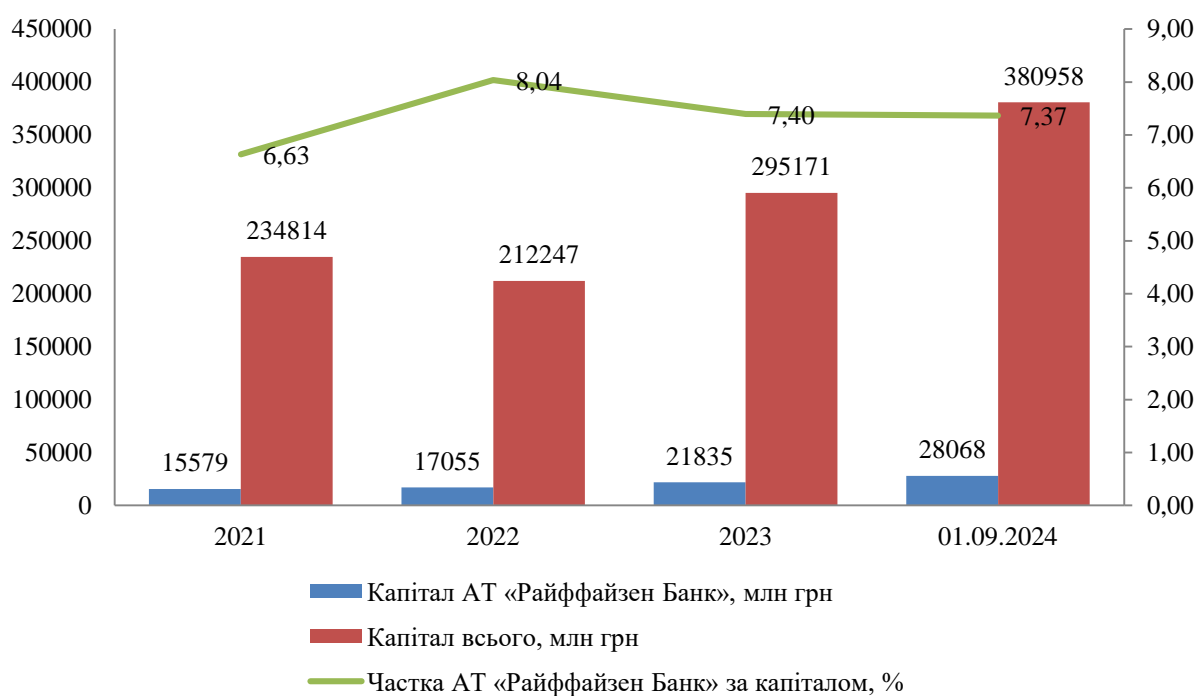


Рис. 2.9. Частка АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг за капіталом за 2021-2024 рр.\*

\*Джерело: розраховано автором за даними [13]

Як видно з рис. 2.9, частка АТ «Райффайзен Банк» на ринку банківських послуг за капіталом показала позитивну динаміку протягом

аналізованого періоду. Якщо на початку 2022 року частка складала 6,63%, то на початок 2023 року вона зросла до 8,04%. Однак у 2024 році частка АТ «Райффайзен Банк» знизилася до 7,40% на початок року і залишилася на рівні 7,37% у вересні 2024 року. Таке зниження частки у 2024 році є результатом більш швидкого зростання капіталу інших банків. Збільшення капіталу АТ «Райффайзен Банк» з 15579 млн. грн у 2022 році до 28068 млн. грн у вересні 2024 року свідчить про значне нарощування фінансових ресурсів, що дозволяє йому зміцнювати свої позиції. Однак, незважаючи на зростання обсягу капіталу, частка Райффайзен Банку на ринку капіталу не зростає так швидко, що зумовлено більшою конкуренцією з боку інших гравців, а також зростанням загального обсягу капіталу на ринку.

Коефіцієнти концентрації ринку банківських послуг за доходами наведені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Коефіцієнти концентрації ринку банківських послуг за доходами за 2021-2024 рр.\***

Банк	2021			2022		
	млн грн	q	CR4	млн грн	q	CR4
АТ КБ «ПриватБанк»	50938	28,30	49,22	73233	29,04	53,72
АТ «Ощадбанк»	15567	8,65		27476	10,89	
АТ «Райффайзен Банк»	12673	7,04		19387	7,69	
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	9420	5,23		15392	6,10	
Всього доходи	180015	100,00		252200	100,00	
Банк	2023			01.09.2024		
	млн грн	q	CR4	млн грн	q	CR4
АТ КБ «ПриватБанк»	101638	34,40	55,32	75301	33,73	56,84
АТ «Ощадбанк»	23400	7,92		24261	10,87	
АТ «Райффайзен Банк»	22587	7,65		14460	6,48	
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	15793	5,35		12870	5,77	
Всього доходи	295419	100,00		223226	100,00	

\*Джерело: розраховано автором за даними [13] (див. додаток Г)

Як видно з табл. 2.5, рівень концентрації ринку банківських послуг за доходами демонструє зростаючу тенденцію, що підтверджується коефіцієнтом CR4, який зріс із 49,22% у 2022 році до 56,84% у вересні 2024 року. Це вказує на помірний рівень концентрації, але з тенденцією до зростання домінування окремих гравців. Лідером залишається АТ КБ «ПриватБанк», частка доходів якого збільшилась із 28,3% до 34,4% у 2024 році. Така динаміка свідчить про посилення позицій банків із більшими фінансовими можливостями, що спричинено масштабними інвестиціями та ефективнішим управлінням. Незначне зниження CR4 у вересні 2024 року пов'язане з посиленням конкурентних зусиль інших банків. Основними факторами впливу є економічні умови, розширення клієнтської бази провідними банками та концентрація ресурсів у більших установах. Помірний рівень концентрації потребує уваги з боку регуляторів, щоб не допустити подальшого посилення монопольних позицій. Це важливо для збереження конкурентного середовища та забезпечення доступу до послуг для різних категорій клієнтів.

Індекс Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за доходами наведений на рис. 2.10. Розрахунки індексу наведені в додатку Г.



Рис. 2.10. Індекс Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за доходами за 2021-2024 рр.\*

\*Джерело: розраховано автором за даними [13]

Як видно з рис. 2.10, індекс Харфіндела-Хіршмана за доходами також демонструє помірний рівень концентрації, перебуваючи в межах 1001-1800. Зростання до 1467,32 у 2024 році свідчить про підвищення частки доходів великих банків, спричинене зміцненням їх позицій та скороченням частки доходів у менших банків. Незначне зниження до 1450,98 у вересні 2024 року свідчить про певну стабілізацію ринку, хоча рівень концентрації залишається високим порівняно з попередніми роками. Причинами такого стану є зниження доходів у менших банків, зміна структури доходів та посилення конкуренції серед великих гравців. Помірний рівень концентрації ринку вимагає ретельного моніторингу, щоб уникнути переходу до монополізованого стану. Ринок за доходами залишається складним, але все ще забезпечує можливості для розвитку конкуренції.

Частка АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг за доходами наведена на рис. 2.11:

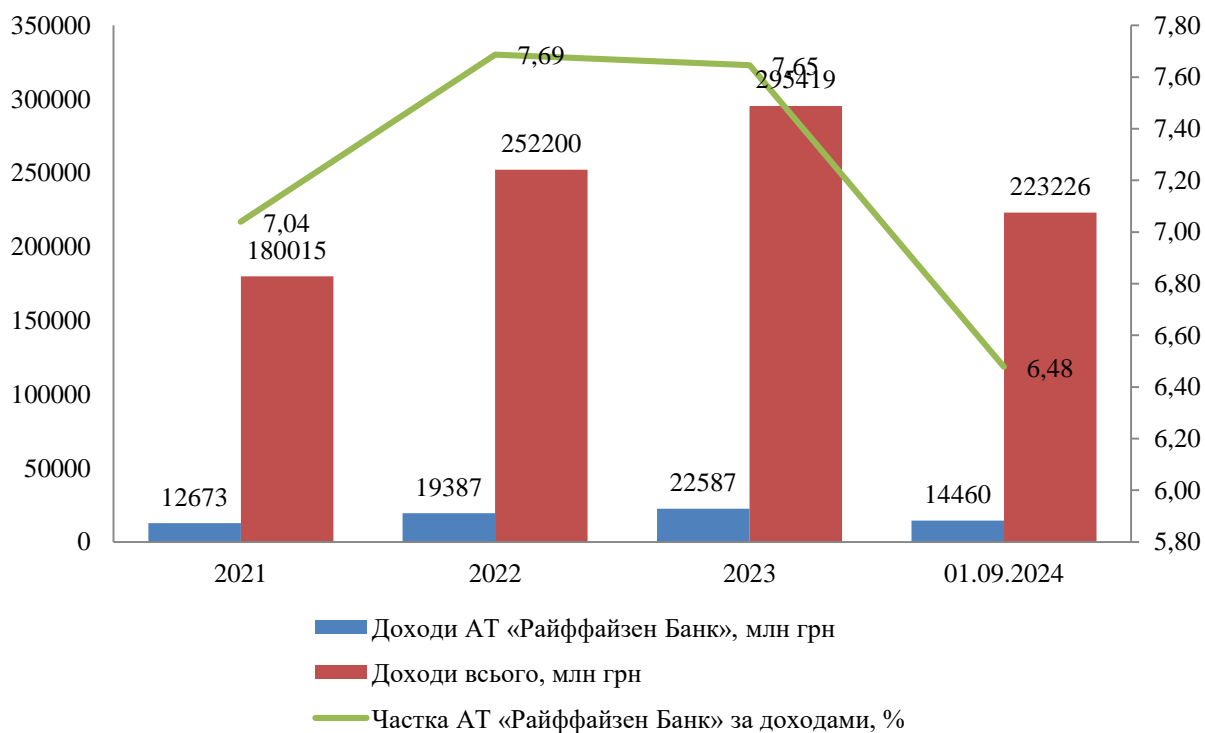


Рис. 2.11. Частка АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг за доходами за 2021-2024 рр.\*

\*Джерело: розраховано автором за даними [13]

Як видно з рис. 2.11, частка АТ «Райффайзен Банк» на ринку банківських послуг за доходами протягом 2022-2024 років зазнала коливань. У 2022 році частка банку складала 7,04%, зросла до 7,69% на початку 2023 року та залишалася майже незмінною на рівні 7,65% на початку 2024 року, але знизилася до 6,48% у вересні 2024 року. Такі зміни пов'язані з поступовим нарощуванням доходів АТ «Райффайзен Банк» в 2022-2023 роках на тлі зростаючого попиту на банківські послуги та ефективного управління. Зниження частки доходів у 2024 році свідчить зумовлене скороченням доходів АТ «Райффайзен Банк». Важливо зазначити, що АТ «Райффайзен Банк», незважаючи на зниження частки, продовжував залишатися одним з основних гравців на ринку, що свідчить про його стійкість.

Таким чином, аналіз індексів Харфіндела-Хіршмана та коефіцієнтів концентрації ринку банківських послуг в Україні за 2022-2024 роки свідчить про переважно помірний рівень концентрації на ринку активів, капіталу та доходів. Найвища концентрація спостерігається у сегменті доходів, що вимагає підвищеної уваги з боку регуляторів. АТ КБ «ПриватБанк» є беззаперечним лідером у всіх сегментах, що забезпечує стабільність, але водночас знижує інтенсивність конкуренції. Позитивною тенденцією є незначне зниження концентрації у 2024 році, що свідчить про відновлення балансу між учасниками ринку. Зростання частки АТ «Райффайзен банк» в період до 2023 року та незначне зниження у 2024 році вказує на вплив конкурентної боротьби та макроекономічних змін. В цілому, ситуація відображає природну консолідацію ринку банківських послуг в умовах кризового періоду та зростання економічних викликів.

## 2.4. Визначення позицій підприємства відносно його конкурентів із використанням SWOT-аналізу

АТ «Райффайзен банк» є одним із провідних банків України, який надає широкий спектр фінансових послуг, зокрема кредитування, обслуговування депозитів, управління активами та інвестиційні послуги. Щоб визначити його конкурентні позиції на ринку, необхідно застосувати SWOT-аналіз, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони банку, а також виявити можливості та загрози у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти, як АТ «Райффайзен банк» може використовувати свої конкурентні переваги, щоб підтримувати та покращувати ринкові позиції.

Оцінка в балах сильних сторін внутрішнього середовища діяльності АТ «Райффайзен банк» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Оцінка в балах сильних сторін внутрішнього середовища діяльності АТ «Райффайзен банк»\*

Сильні сторони	Значення показника	Важливість	Загальна оцінка
1	2	3	4=2x3
1. Накопичений багаторічний досвід роботи в банківській сфері.	5	3	15
2. Наявність кваліфікованого персоналу.	4	3	12
3. Висока клієнтоорієнтованість.	5	3	15
4. Зручне місце розташування філій.	4	2	8
5. Забезпеченість всіма необхідними комунікаціями.	4	2	8
6. Висока якість послуг, що відповідає європейському рівню.	5	3	15
Разом			73

\*Джерело: розраховано автором за даними [12, 13, 24]

Як видно з табл.2.6, АТ «Райффайзен банк» володіє значними сильними сторонами, що визначають його конкурентоспроможність та надійність на ринку. Накопичений багаторічний досвід роботи в банківській

сфері отримав найвищі оцінки (5) за значенням показника та важливістю (3), оскільки цей чинник формує основу репутації банку як стабільного та надійного партнера. Він дозволяє залучати клієнтів, утримувати довіру та залишатися лідером у своєму сегменті. Наявність кваліфікованого персоналу оцінено на 4, адже високий рівень професійності співробітників забезпечує якісне обслуговування клієнтів та оперативне вирішення їхніх потреб. Важливість цього чинника отримала оцінку 3, бо саме персонал є ключовим активом для досягнення банком стратегічних цілей. Висока клієнтоорієнтованість має максимальне значення (5) та важливість (3), адже вміння орієнтуватися на потреби клієнтів не лише зміцнює репутацію банку, а й сприяє формуванню лояльної клієнтської бази, що є важливим елементом стійкого розвитку. Зручне місце розташування філій отримало оцінку 4 за значенням і 2 за важливістю. Цей чинник позитивно впливає на доступність банківських послуг для клієнтів, проте його значення поступається іншим сильним сторонам, таким як досвід або клієнтоорієнтованість. Забезпеченість всіма необхідними комунікаціями оцінено на 4, оскільки сучасна банківська діяльність вимагає надійного функціонування технологічної інфраструктури. Важливість цього показника складає 2, оскільки наявність комунікацій є обов'язковою умовою для конкурентного банку. Висока якість послуг, що відповідає європейському рівню, отримала максимальну оцінку (5) за значенням і важливістю (3). Цей чинник забезпечує банку можливість утримувати свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, залучаючи клієнтів, які цінують високий рівень сервісу. Сумарно сильні сторони АТ «Райффайзен банк» мають загальну оцінку 73 бали, що демонструє високу ефективність його діяльності та конкурентні переваги на ринку.

Оцінка в балах слабких сторін внутрішнього середовища діяльності АТ «Райффайзен банк» наведена в табл.2.7.

**Оцінка в балах слабких сторін внутрішнього середовища діяльності АТ  
«Райффайзен банк»\***

Слабкі сторони	Значення показника	Важливість	Загальна оцінка
1	2	3	4=2x3
1. Відсутність концентрації на певних послугах.	3	2	6
2. Високі витрати на утримання відділень.	4	3	12
3. Більші відсотки за кредитами юридичним особам ніж в деяких конкурентів.	3	2	6
4. Зупинка кредитування в регіонах поруч із зоною бойових дій.	5	3	15
5. Великий документообіг.	4	2	8
6. Відсутність постійного моніторингу головних конкурентів.	4	3	12
Разом			59

\*Джерело: розраховано автором за даними [12, 13, 24]

Як видно з табл.2.7, попри значні переваги, АТ «Райффайзен банк» стикається з низкою слабких сторін, які впливають на ефективність його діяльності. Відсутність концентрації на певних послугах отримала оцінку 3 за значенням і 2 за важливістю, оскільки це обмежує здатність банку пропонувати спеціалізовані продукти, які є важливими для окремих ринкових сегментів. Високі витрати на утримання відділень мають оцінку 4 за значенням і 3 за важливістю, оскільки це суттєво впливає на операційні витрати банку, особливо у контексті цифровізації. Наразі фізична інфраструктура поступово поступається місцем онлайн-банкінгу, що вимагає оптимізації витрат. Більші відсотки за кредитами юридичним особам, ніж у конкурентів, отримали значення 3 та важливість 2, бо це зменшує привабливість банку для бізнес-клієнтів. Проте цей чинник не є критичним, оскільки клієнти можуть враховувати інші переваги банку. Зупинка кредитування в регіонах поруч із зоною бойових дій має найвищі оцінки (5 за значенням і 3 за важливістю), адже це суттєво обмежує діяльність банку в цих регіонах та створює незручності для клієнтів. Великий документообіг отримав оцінку 4 за значенням і 2 за важливістю, бо значний обсяг паперової

роботи знижує операційну ефективність і вимагає модернізації процесів. Відсутність постійного моніторингу головних конкурентів оцінено на 4 за значенням і 3 за важливістю. Це створює ризик відставання від конкурентів, які можуть швидше реагувати на зміни ринку, та впливає на стратегічне планування банку. Загальна оцінка слабких сторін АТ «Райффайзен банк» становить 59 балів, що свідчить про необхідність впровадження змін для усунення цих недоліків.

Загалом, АТ «Райффайзен банк» демонструє значний потенціал завдяки своїм сильним сторонам, що оцінено у 73 бали. Найбільший вплив мають багаторічний досвід роботи, клієнтоорієнтованість та висока якість послуг. Водночас існують слабкі сторони з оцінкою 59 балів, серед яких зупинка кредитування у зонах бойових дій та високі витрати на утримання фізичної інфраструктури. Для забезпечення подальшого розвитку банку необхідно зосередитися на модернізації процесів, оптимізації витрат і посиленні конкурентного аналізу.

Оцінка в балах можливостей зовнішнього середовища діяльності АТ «Райффайзен банк» наведена в табл.2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка в балах можливостей зовнішнього середовища діяльності АТ «Райффайзен банк»\***

Зовнішні можливості						
Чинники	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4=2 x 3	5	6	7=5 x 6
1. Розширення асортименту банківських продуктів за рахунок появи нових модифікацій.	7	0,6	4,2	8	0,7	5,6
2. Зниження конкуренції через відкликання ліцензій у банків-конкурентів	4	0,3	1,2	5	0,4	2

1	2	3	4=2 x 3	5	6	7=5 x 6
3. Поява нових груп споживачів у вигляді молодого покоління, орієнтованого на цифрові послуги.	8	0,8	6,4	9	0,8	7,2
4. Зростаюче сприйняття клієнтами самообслуговування / online-сервісів.	9	0,9	8,1	10	0,9	9
5. Полегшення доступу до ресурсів через співпрацю з міжнародними фінансовими установами.	7	0,7	4,9	8	0,6	4,8
Разом			24,8			28,6

\*Джерело: розраховано автором за даними [12, 13, 24]

Як видно з табл.2.8, зовнішнє середовище АТ «Райффайзен банк» надає широкий спектр можливостей для розвитку, що ґрунтуються на ринкових тенденціях та потенційних сприятливих змінах у зовнішньому середовищі. Зокрема, розширення асортименту банківських продуктів за рахунок появи нових модифікацій має високу ступінь важливості (8), адже інноваційні продукти дозволяють залучати нових клієнтів, підвищувати конкурентоспроможність та лояльність існуючих споживачів. Імовірність реалізації цього чинника оцінюється в 0,7, оскільки банк активно інвестує в нові рішення, але стикається з конкуренцією з боку інших банків. Загальна оцінка становить 5,6. Зниження конкуренції через відкликання ліцензій у банків-конкурентів має середню важливість (5), оскільки може створити додаткові ринкові можливості для банку. Проте імовірність реалізації цього чинника є низькою (0,4), адже відкликання ліцензій – рідкісне явище, яке залежить від регуляторних заходів. Загальна оцінка дорівнює 2,0. Поява нових груп споживачів, таких як молоде покоління, орієнтоване на цифрові послуги, має стратегічну важливість (9), адже цей сегмент демонструє стрімке зростання інтересу до онлайн-банкінгу, який є ключовою компетенцією банку. Імовірність цього тренду оцінюється в 0,8 завдяки постійному розвитку цифрових технологій. Загальна оцінка становить 7,2.

Зростаюче сприйняття клієнтами самообслуговування та онлайн-сервісів отримало максимальну важливість (10), оскільки цифровізація є основою сучасного банківського обслуговування. Імовірність цього чинника є дуже високою (0,9) завдяки зростанню довіри до таких рішень та інвестиціям банків у розвиток ІТ-інфраструктури. Загальна оцінка становить 9,0. Полегшення доступу до ресурсів через співпрацю з міжнародними фінансовими установами має високу важливість (8), оскільки це дозволяє розширити можливості кредитування та підтримки клієнтів. Імовірність реалізації оцінюється в 0,6, оскільки співпраця залежить від економічних і політичних умов. Загальна оцінка дорівнює 4,8.

Загальний підсумок за оцінками важливості та ймовірності для зовнішніх можливостей становить 24,8 (загальна оцінка можливостей) та 28,6 (загальний вплив можливостей на банк). Це свідчить про високий потенціал для розвитку АТ «Райффайзен банк» за умови ефективного використання цих можливостей.

Оцінка в балах загроз зовнішнього середовища діяльності АТ «Райффайзен банк» наведена в табл.2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка в балах загроз зовнішнього середовища діяльності АТ  
«Райффайзен банк»\***

Зовнішні загрози						
Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4=2x3	5	6	7=5x6
1. Поглиблення нестабільності політичної ситуації.	10	0,7	7	9	0,8	7,2
2. Продовження несприятливих демографічних змін.	9	0,7	6,3	8	0,6	4,8
3. Підвищення недовіри населення банкам.	4	0,3	1,2	7	0,4	2,8

Продовження табл.2.9

1	2	3	4=2x3	5	6	7=5x6
4. Зміна податкового законодавства (для банків податок на прибуток зростає з 25% до 50% з 2024 року).	4	0,3	1,2	6	0,2	1,2
5. Посилення кібератак на вітчизняні банки.	4	0,5	2	5	0,4	2
Разом			17,7			18

\*Джерело: розраховано автором за даними [12, 13, 24]

Як видно з табл.2.9, зовнішні загрози для АТ «Райффайзен банк» відображають ризики, які можуть суттєво вплинути на діяльність банку, зокрема в макроекономічному та технологічному середовищі. Поглиблення нестабільності політичної ситуації є найбільш важливою загрозою (9), оскільки воно може негативно вплинути на макроекономічну стабільність, довіру клієнтів і бізнес-середовище. Імовірність цього чинника оцінюється в 0,8, адже країна має високий ризик політичної нестабільності, особливо в умовах військових дій. Загальна оцінка становить 7,2. Продовження несприятливих демографічних змін має високу важливість (8), оскільки скорочення чисельності населення та старіння демографічного складу обмежують зростання клієнтської бази. Імовірність цього тренду оцінюється в 0,6, оскільки негативна динаміка демографії в Україні спостерігається тривалий час. Загальна оцінка дорівнює 4,8. Підвищення недовіри населення до банків має середню важливість (7), оскільки воно може призвести до скорочення обсягу депозитів і ускладнення залучення клієнтів. Проте імовірність цього чинника є відносно низькою (0,4), адже великі банки демонструють стабільність, а регулятори підтримують довіру до банківської системи. Загальна оцінка становить 2,8. Зміна податкового законодавства, яка може включати значне підвищення податку на прибуток, оцінюється як менш важлива загроза (6), оскільки її вплив обмежений фінансовими аспектами. Посилення кібератак на банки має помірну важливість (5), оскільки це може викликати тимчасові збої в роботі. Імовірність цього чинника оцінюється в

0,4 через високий рівень активності кібератак у поточних умовах. Загальна оцінка становить 2,0.

Загальна сума оцінок для зовнішніх загроз становить 17,7 (загальна оцінка важливості загроз) та 18,0 (вплив загроз на банк). Це вказує на необхідність системного управління ризиками, особливо в контексті політичної нестабільності та демографічних змін.

Розглянемо матрицю можливостей, побудовану за даними табл. 2.8 (рис. 2.12):

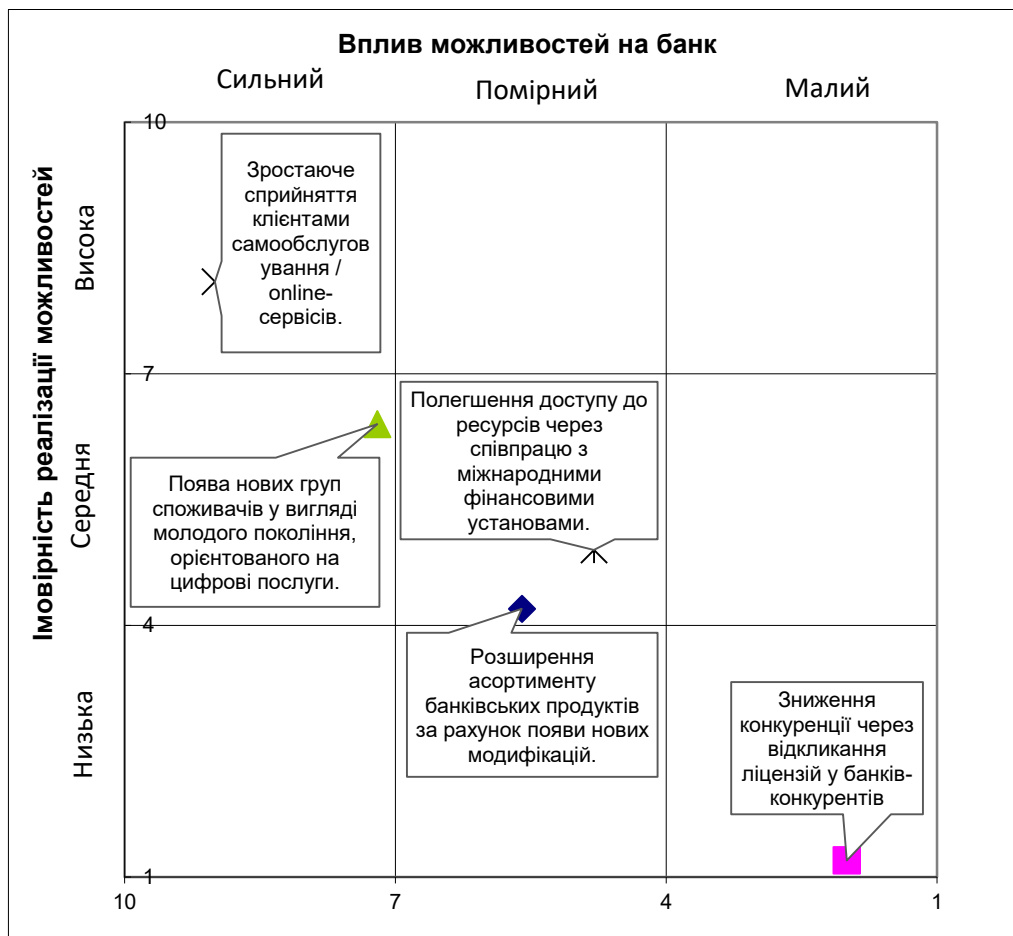


Рис. 2.12. Матриця можливостей АТ «Райффайзен банк»

Як видно з рис. 2.12:

- 1) основні зусилля банк має сконцентрувати на розвитку систем самообслуговування клієнтів та онлайн-сервісів;
- 2) банку слід враховувати появу нових груп споживачів у вигляді молодого покоління, орієнтованого на цифрові послуги;

- 3) банку слід проявити гнучко підійти до можливостей співпраці з міжнародними фінансовими установами і розширення асортименту банківських послуг шляхом модифікації наявних;
- 4) зниження конкуренції через відкликання ліцензій у інших банків не чинитиме значний вплив на діяльність АТ «Райффайзен банк», тож на цю можливість можна не звертати суттєвої уваги.

Розглянемо матрицю загроз, побудовану за даними табл. 2.9:

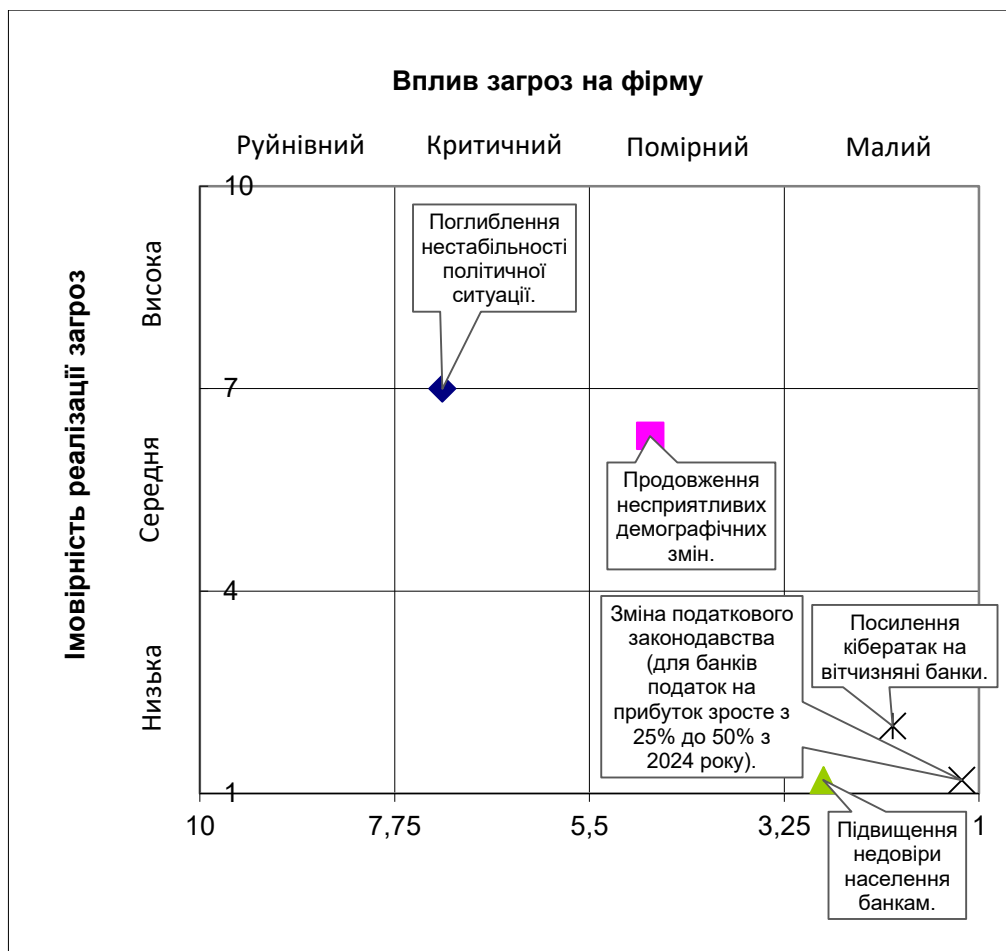


Рис. 2.13. Матриця загроз АТ «Райффайзен банк»

Як видно з рис. 2.13:

- 1) посилення нестабільності політичної ситуації становить істотну загрозу, і банку слід на ній зосередити значну увагу;
- 2) банку слід контролювати вплив несприятливих демографічних змін на його діяльність, адаптуючись до пов'язаних із даною проблемою викликів;

3) загроза зі сторони зміни податкового законодавства, зростання недовіри населення до банків та посилення кібератак не чинитиме значного впливу на діяльність АТ «Райффайзен банк», тож на ці загрози звертається мінімальна увага.

Зовнішні можливості набирають  $24,8+28,6=53,4$  балів

Зовнішні загрози набирають  $17,7*18 = 35,7$  балів.

Таким чином, «можливості > загрози».

Як видно з табл. 2.6 і 2.7, сильні сторони АТ «Райффайзен банк» переважають над слабкими сторонами ( $73>59$ ). В стандартній матриці SWOT АТ «Райффайзен банк» попадає в квадрат, якому відповідає стратегія «Максі-Максі», що використовує сильні сторони для реалізації своїх можливостей (рис. 2.14):

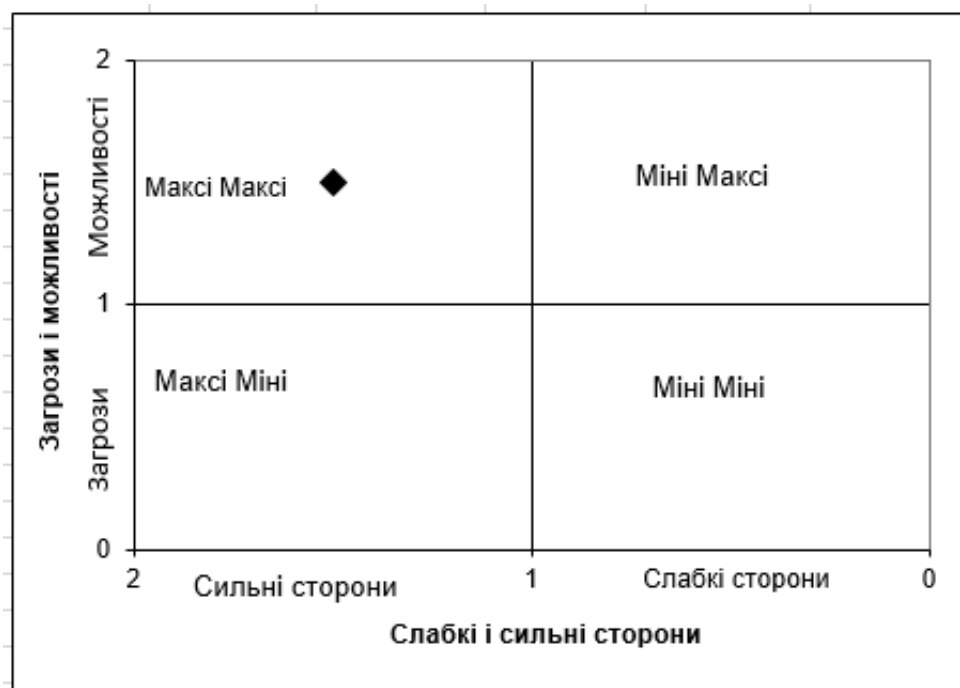


Рис. 2.14. Матриця SWOT для АТ «Райффайзен банк»

Як видно з рис. 2.14, сильні сторони АТ «Райффайзен банк» у поєднанні з можливостями ринку створюють основу для розвитку стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій. Стратегія «Максі-Максі» для банку полягатиме у використанні сильних сторін (див. табл. 2.6) для реалізації можливостей (див. рис. 2.12), серед яких

особливу увагу слід приділити зростаючому сприйняттю клієнтами самообслуговування та онлайн-сервісів та появі нових груп споживачів у вигляді молодого покоління, орієнтованого на цифрові послуги.

Накопичений багаторічний досвід роботи у банківській сфері дозволяє розробляти нові фінансові продукти й послуги, зокрема цифрові рішення, які відповідають сучасним потребам клієнтів, такі як мобільні додатки та онлайн-кредитування. Це дає змогу банку не лише зберігати актуальність на ринку, але й задовольняти попит на інноваційні послуги. Кваліфікований персонал банку може бути залучений до впровадження консультаційних послуг, що сприятиме задоволенню інтересів клієнтів, які цікавляться управлінням фінансами чи інвестиційними продуктами. Такий підхід не лише підвищує лояльність клієнтів, але й сприяє зміцненню позицій банку у висококонкурентних сегментах. Розширення програм лояльності, орієнтованих на високу клієнтоорієнтованість банку, може стати важливим інструментом збільшення частки ринку серед фізичних осіб, адже такі програми мотивують клієнтів до тривалого співробітництва з банком. Зручне розташування філій відкриває можливості для залучення клієнтів малого та середнього бізнесу у регіонах, де спостерігається економічне зростання. Це дозволяє зміцнити регіональну присутність банку та підтримати розвиток малого бізнесу, який є важливою частиною економіки. Висока якість банківських послуг, що відповідає європейським стандартам, може стати ключовою конкурентною перевагою на міжнародному ринку. Це відкриває перспективи для залучення іноземних інвесторів, які орієнтуються на стабільність, надійність і відповідність високим стандартам якості. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість банку в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, АТ «Райффайзен банк» має суттєві сильні сторони, які дозволяють ефективно адаптуватися до динамічного фінансового середовища та зміцнювати свої позиції на ринку. Багаторічний досвід роботи в банківській сфері, висококваліфікований персонал, клієнтоорієнтованість та

відповідність європейським стандартам послуг надають банку значні конкурентні переваги. Водночас, існують і слабкі сторони, такі як високі витрати на утримання відділень і необхідність покращення моніторингу конкурентів. Однак банку відкриваються великі можливості для зростання, особливо через розширення цифрових послуг і залучення нових клієнтів у регіонах з економічним зростанням. У той же час, загрози, такі як нестабільність політичної ситуації та зупинка кредитування в зонах конфліктів, потребують особливої уваги при плануванні майбутніх стратегій. Тому стратегічний фокус банку повинен бути орієнтований на розвиток інноваційних послуг та ефективну адаптацію до зовнішніх викликів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

#### 3.1. Основні напрями зміцнення ринкової позиції підприємства на ринку банківських послуг

Ефективне використання сильних сторін АТ «Райффайзен банк» у поєднанні з потенційними можливостями дозволяє не лише утримувати наявних клієнтів, але й активно залучати нових. Табл.3.1 відображає основні напрями, які спрямовані на реалізацію переваг АТ «Райффайзен банк» та їхній вплив на зміцнення його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Таблиця 3.1

#### Напрями зміцнення ринкової позиції АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг\*

Напрямок	Вплив на зміцнення ринкової позиції
1. Використовувати багаторічний досвід для розробки нових фінансових продуктів і послуг.	Забезпечує впровадження інноваційних рішень, розширює клієнтську базу та підвищує конкурентоспроможність банку на ринку.
2. Залучити кваліфікований персонал до впровадження консультаційних послуг для клієнтів, які цікавляться інвестиціями чи управлінням фінансами.	Збільшує рівень довіри клієнтів, розширює асортимент послуг та створює нові джерела доходів.
3. Розширити програми лояльності для клієнтів, орієнтуючись на високу клієнтоорієнтованість.	Підвищує рівень утримання клієнтів, стимулює їх до повторного використання послуг банку та зміцнює його ринкову позицію.
4. Використати зручне розташування філій для залучення клієнтів малого та середнього бізнесу у регіонах, де спостерігається економічне зростання.	Сприяє залученню нових клієнтів з сегменту бізнесу, підвищує присутність у регіонах з перспективним розвитком.
5. Просувати високу якість послуг як конкурентну перевагу на міжнародному рівні, залучаючи іноземних інвесторів через відповідність європейським стандартам.	Підвищує репутацію банку, зміцнює довіру з боку міжнародних партнерів та розширює можливості для залучення капіталу.

\*Джерело: розраховано автором за даними [12, 13, 24]

Розглянемо детальніше напрями зміцнення ринкової позиції АТ «Райффайзен банк» на ринку банківських послуг, наведені в табл. 3.1:

1. Використовувати багаторічний досвід для розробки нових фінансових продуктів і послуг. Багаторічний досвід АТ «Райффайзен банк» стане цінним ресурсом для створення інноваційних фінансових продуктів, які відповідатимуть сучасним потребам клієнтів. Використання цього досвіду дозволить АТ «Райффайзен банк» краще розуміти ринок та адаптуватися до його динаміки. Завдяки впровадженню нових послуг АТ «Райффайзен банк» розширить свою клієнтську базу, охоплюючи нові сегменти. Інноваційні рішення сприятимуть не лише утриманню існуючих клієнтів, а й залученню нових, що стане важливим для зміцнення ринкової позиції. Конкурентоспроможність АТ «Райффайзен банк» зросте за рахунок кращої адаптації до сучасних технологій та умов ринку. Крім того, розробка унікальних фінансових продуктів дозволить АТ «Райффайзен банк» відрізнятись від конкурентів та формувати власну нішу на ринку. У результаті це забезпечить стабільне зростання доходів і репутацію лідера галузі.

2. Залучити кваліфікований персонал до впровадження консультаційних послуг для клієнтів, які цікавляться інвестиціями чи управлінням фінансами. Високий рівень кваліфікації персоналу АТ «Райффайзен банк» стане однією з його найважливіших конкурентних переваг. Використання цього ресурсу для розвитку консультаційних послуг дозволить створювати додаткову цінність для клієнтів. Консультації з питань інвестування чи управління фінансами відкриють нові можливості для задоволення потреб клієнтів. Це підвищить довіру до банку, оскільки клієнти отримуватимуть професійні рекомендації, які допоможуть їм приймати важливі фінансові рішення. Розширення спектра послуг забезпечить диверсифікацію доходів АТ «Райффайзен банк», створюючи нові джерела прибутку. Крім того, така діяльність зміцнить репутацію банку як експерта в банківській сфері. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності АТ «Райффайзен банк» та формуванню сталих відносин із клієнтами.

3. Розширити програми лояльності для клієнтів, орієнтуючись на високу клієнтоорієнтованість. Програми лояльності стануть потужним інструментом для утримання клієнтів і зміцнення їхньої довіри до банку. Завдяки високій клієнтоорієнтованості АТ «Райффайзен банк» зможе створювати індивідуальні пропозиції, що відповідатимуть потребам різних груп споживачів. Розширення програм лояльності дозволить підвищити рівень повторного використання банківських послуг. Це сприятиме формуванню стабільної клієнтської бази, що стане критично важливим для збереження ринкових позицій. Окрім цього, такі програми стимулюватимуть клієнтів рекомендувати АТ «Райффайзен банк» своїм знайомим, що забезпечить залучення нових споживачів. Підвищення задоволеності клієнтів напряду вплине на репутацію АТ «Райффайзен банк» як надійного фінансового партнера. У підсумку, це допоможе банку зберігати свої позиції серед лідерів галузі.

4. Використати зручне розташування філій для залучення клієнтів малого та середнього бізнесу у регіонах, де спостерігається економічне зростання. Зручне розташування філій АТ «Райффайзен банк» стане важливим фактором для залучення клієнтів, особливо серед представників малого та середнього бізнесу. У регіонах з економічним зростанням відкриються нові можливості для АТ «Райффайзен банк» щодо розвитку співпраці з місцевими підприємцями. Наявність філій у ключових локаціях забезпечить зручність обслуговування для клієнтів та їхню доступність до банківських послуг. Це сприятиме залученню нових бізнес-клієнтів, які потребуватимуть фінансування або консультаційних послуг для розвитку своєї діяльності. Активність у таких регіонах дозволить АТ «Райффайзен банк» підвищити свою присутність на ринку та зміцнити позиції в перспективних сегментах. Крім того, це допоможе краще розуміти локальні потреби клієнтів і пропонувати послуги, які відповідатимуть їхнім

очікуванням. У результаті це сприятиме зростанню загального обсягу операцій та доходності АТ «Райффайзен банк».

5. Просувати високу якість послуг як конкурентну перевагу на міжнародному рівні, залучаючи іноземних інвесторів через відповідність європейським стандартам. Відповідність європейським стандартам якості послуг АТ «Райффайзен банк» стане важливою перевагою, яка використовуватиметься для залучення іноземних інвесторів. АТ «Райффайзен банк» зміцнить свою репутацію як надійного партнера на міжнародному рівні. Просування високих стандартів якості дозволить АТ «Райффайзен банк» демонструвати стабільність, професіоналізм і відповідальність, що сприятиме формуванню довіри серед міжнародних партнерів та потенційних інвесторів. Успішне залучення іноземного капіталу розширить фінансові можливості АТ «Райффайзен банк» та сприятиме його розвитку. Репутація АТ «Райффайзен банк», що відповідатиме найкращим практикам, підвищить його конкурентоспроможність і відкриє доступ до нових ринків. У підсумку це дозволить АТ «Райффайзен банк» залишатися серед провідних гравців у фінансовій сфері.

Таким чином, аналіз напрямів зміцнення ринкової позиції АТ «Райффайзен банк» свідчить про важливість інновацій та клієнтоорієнтованих підходів у його діяльності. Розробка нових фінансових продуктів і послуг у поєднанні з високим рівнем обслуговування сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Використання сильних сторін, таких як багаторічний досвід і якісне обслуговування, забезпечує конкурентні переваги на локальному та міжнародному рівнях. У результаті банк отримує можливість закріпити свою позицію серед лідерів фінансового сектору України.

## **3.2. Впровадження нових банківських продуктів для посилення позицій підприємства на ринку**

### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу**

Результати проведеного SWOT-аналізу АТ «Райффайзен банк» свідчать про значний потенціал у впровадженні інноваційних продуктів для покращення ринкової позиції. Серед сильних сторін АТ «Райффайзен банк» виділено багаторічний досвід роботи, високу клієнтоорієнтованість та забезпечення якісних послуг європейського рівня. Разом із можливістю розширення на ринки із зростаючим попитом на цифрові фінансові послуги це створює платформу для запуску нового продукту – цифрового кредиту для фрилансерів. Цей сегмент є одним із найбільш перспективних, адже кількість самозайнятих осіб та фрилансерів постійно зростає завдяки розвитку цифрової економіки. Проте SWOT-аналіз виявив і слабкі сторони, такі як недостатня концентрація на певних клієнтських групах і відсутність моніторингу конкурентів, які активно працюють із фрилансерами. З огляду на ці фактори, запровадження спеціального кредитного продукту саме для цієї категорії клієнтів є нагальним заходом для посилення ринкової позиції АТ «Райффайзен банк».

Цифровий кредит для фрилансерів стане рішенням, що враховує специфіку доходів таких клієнтів, які не отримують стабільну заробітну плату, проте мають перспективи розвитку завдяки своїй професійній діяльності. Продукт забезпечить простий доступ до фінансових ресурсів через мобільний додаток, швидкий розгляд заявок та мінімальні вимоги до документації. Це сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, залученню нової аудиторії та збільшенню прибутковості АТ «Райффайзен банк» завдяки розширенню кредитного портфеля. Для успішного впровадження цифрового кредиту для фрилансерів, важливо розробити комплексну маркетингову стратегію, що охоплює всі складові концепції 4P: продукт, ціну, просування та збут. Такий підхід дозволить максимально адаптувати новий продукт до

потреб цільової аудиторії, ефективно донести його цінність та забезпечити зручність доступу для клієнтів.

Варто розглянути продукт як складову 4P, оскільки саме його унікальність і відповідність потребам клієнтів є основою конкурентної переваги на ринку. Цифровий кредит для фрилансерів передбачає можливість оформлення онлайн-кредиту без відвідування відділень банку. Кредит буде доступний у вигляді мікрофінансування (від 10000 до 50000 грн) із гнучкими строками погашення (від 3 до 24 місяців). Особливістю продукту стане алгоритм оцінки кредитоспроможності, який базується на аналізі доходів клієнта за останні 12 місяців, враховуючи транзакції на банківських рахунках, дані з платіжних платформ або фриланс-бірж. Це дасть змогу врахувати нерегулярний характер доходів, що є типовим для фрилансерів.

Визначення ціни є ключовим елементом 4P, оскільки вона формує доступність продукту для цільової аудиторії та впливає на рівень попиту. Процентна ставка для цього продукту буде встановлена на рівні 18% річних із можливістю її зниження до 15% для клієнтів із позитивною кредитною історією та регулярними надходженнями на рахунок банку. Додатково буде передбачена одноразова комісія за оформлення кредиту (1% від суми) та можливість дострокового погашення без штрафів. Усі умови будуть прозоро відображені в мобільному додатку, що сприятиме зміцненню довіри клієнтів.

Просування, як складова 4P, потребує особливої уваги, адже саме через ефективну комунікацію клієнти дізнаються про новий продукт та його переваги. Основна стратегія просування буде орієнтована на цифрові канали, що відповідає звичкам і поведінці цільової аудиторії. Реклама продукту здійснюватиметься через соціальні мережі, платформи для фрилансерів, тематичні блоги та вебінари, присвячені фінансовій грамотності для самозайнятих осіб. Особливу увагу буде приділено партнерствам із фриланс-біржами, такими як Freelance.ua або Freelancehunt, які стануть платформами для залучення нових клієнтів. Крім того, АТ «Райффайзен банк» пропонуватиме спеціальні бонуси – наприклад, безкоштовне відкриття

рахунків чи знижки на інші послуги для нових користувачів кредитного продукту.

Розгляд збуту у рамках 4Р є важливим для забезпечення максимальної зручності доступу клієнтів до продукту, що впливає на рівень їхньої лояльності та задоволеності. Реалізація цифрового кредиту здійснюватиметься через мобільний додаток АТ «Райффайзен банк», що забезпечить простоту доступу для клієнтів. Також буде створено спеціалізовану онлайн-платформу з консультаціями та відповідями на запитання клієнтів щодо продукту. Завдяки інтеграції із сервісами банківського обслуговування (інтернет-банкінг, чат-боти), оформлення кредиту займатиме не більше 15 хвилин. Це дозволить залучити фрилансерів, які цінують свій час і віддають перевагу дистанційним послугам.

Таким чином, впровадження цифрового кредиту для фрилансерів не лише забезпечить АТ «Райффайзен банк» новими клієнтами, але й зміцнить його ринкові позиції завдяки диференціації пропозицій, орієнтованих на конкретний сегмент. Цей захід відповідатиме сучасним тенденціям цифровізації банківських послуг, підвищить прибутковість та дозволить АТ «Райффайзен банк» ефективніше конкурувати на ринку.

### 3.2.2. Розробка бюджету заходу

Розробка бюджету є невід'ємною частиною ефективного планування впровадження нового продукту. Бюджет має забезпечити всі етапи проекту, від розробки технологічної платформи до фінальної реалізації та просування.

Бюджет впровадження цифрового кредиту для фрилансерів від АТ «Райффайзен банк» наведений в табл.3.2.

Однією з найбільш витратних частин є створення програмного забезпечення, що дозволить автоматизувати процеси кредитування, спростити взаємодію клієнтів із банком та забезпечити швидку обробку заявок. Це критично важливо для фрилансерів, які потребують оперативних рішень у своїй діяльності.

**Бюджет впровадження цифрового кредиту  
для фрилансерів від АТ «Райффайзен банк»\***

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Примітка
1. Розробка програмного забезпечення	500	Включає створення платформи для обробки онлайн-заявок.
2. Маркетингові дослідження	100	Аналіз ринку та потреб фрилансерів.
3. Розробка рекламної кампанії	200	Включає створення відео, банерів, та контенту для соцмереж.
4. Просування у соціальних мережах	150	Таргетована реклама на основних платформах.
5. Навчання персоналу	50	Проведення тренінгів для співробітників, які обслуговуватимуть продукт.
6. Ліцензування та юридичний супровід	80	Отримання дозволів та консультування з юридичних питань.
7. Інтеграція з платіжними системами	70	Забезпечення можливості онлайн-оплат і погашення кредитів.
8. Друк промо-матеріалів	30	Листівки, банери для фізичних відділень банку.
9. Адміністративні витрати	50	Витрати на координацію проекту та управління ресурсами.
Загальна сума	1230	

\*Джерело: розраховано автором

Маркетингові дослідження є наступною важливою статтею витрат, адже вони допоможуть зрозуміти потреби цільової аудиторії, сформувані правильну цінову політику та обрати ефективні канали комунікації. Розробка рекламної кампанії, що охоплює створення контенту для соціальних мереж, відеороликів та друкованих матеріалів, дозволить залучити нових клієнтів і підвищити впізнаваність продукту. Витрати на просування через таргетовану рекламу є інвестицією в досягнення значного охоплення цільової аудиторії, враховуючи популярність соціальних мереж серед фрилансерів. Навчання персоналу, що буде обслуговувати новий продукт, є важливим для забезпечення високого рівня сервісу. Інтеграція з платіжними системами дозволить створити зручні умови для погашення кредитів та проведення інших фінансових операцій. Юридичний супровід і ліцензування є обов'язковими елементами для запуску фінансового продукту, що

відповідатиме всім нормам законодавства. Адміністративні витрати покривають управлінські потреби проєкту.

Загальний бюджет, визначений у розмірі 1230 тис. грн, є достатнім для успішної реалізації проєкту. Виконання заходів у межах цього бюджету сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності АТ «Райффайзен банк» на ринку, залученню нових клієнтів та зміцненню ринкових позицій.

Впровадження цифрового кредиту для фрилансерів є важливим етапом стратегії АТ «Райффайзен банк» для забезпечення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів.

Визначимо обсяг ринку, який можна охопити за допомогою цього продукту. Для цього використаємо три основні показники ринку: TAM (Total Addressable Market), SAM (Served/Serviceable Available Market) та SOM (Serviceable & Obtainable Market), які дозволяють визначити загальний потенціал ринку та реально досяжну частку клієнтів.

Почнемо з TAM – загального обсягу ринку, на якому можна потенційно продати продукт. У 2023 році в Україні налічується близько 790 тисяч фрилансерів, що є основною цільовою аудиторією для цього кредитного продукту [32]. Якщо врахувати, що ці клієнти представляють різні сфери діяльності, їх потреби в кредитах можуть бути значними. Підсумковий обсяг ринку TAM дорівнює 790 тисяч фрилансерів, оскільки це максимальна кількість осіб, які потенційно можуть скористатися пропонованим кредитом.

Далі визначимо SAM – доступний обсяг ринку, частка від TAM, яку банк може обслуговувати, враховуючи свої ресурси та стратегію просування. Це число є меншою частиною TAM, оскільки не всі фрилансери є потенційними клієнтами банку через різні фактори, такі як кредитна історія, професійний профіль чи схильність до позик. Враховуючи, що фрилансери активно користуються цифровими платформами і потребують доступу до швидких фінансових рішень, можна припустити, що АТ «Райффайзен банк» зможе охопити 10% від загального обсягу ринку. Таким чином, SAM для цього продукту становить 79 тисяч фрилансерів (10% від 790 тис.).

Наступний показник, SOM – це реально досяжний обсяг ринку, частка від SAM, яку АТ «Райффайзен банк» здатен обслуговувати з урахуванням конкурентного середовища, стратегічних можливостей та рівня просування продукту. Якщо врахувати маркетингові кампанії, які планується реалізувати, і враховуючи загальний рівень довіри до продукту, SOM можна оцінити в межах 5% від SAM. Це означає, що реально досяжний ринок для кредитного продукту АТ «Райффайзен банк» складе 3,95 тисяч фрилансерів (5% від 79 тис.).

### 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів впровадження заходу

Для визначення очікуваного зростання доходу від впровадження заходу опитано сім експертів (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

#### Результати опитування експертів

ЕКСПЕРТИ	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг чистого доходу $O_i$ , тис. грн.	50000	45000	55000	60000	40000	50000	60000

\*Джерело: розраховано автором

На основі даних табл. 3.3 проведемо наступні розрахунки (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

#### Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

ЕКСПЕРТИ	1	2	3	4	5	6	7	РАЗОМ
Обсяг чистого доходу $O_i$ , тис. грн.	50000	45000	55000	60000	40000	50000	60000	360000
Середня величина чистого доходу, $O_{\text{ср}}$	51428,57							
$\Delta O = O_i - O_{\text{ср}}$	-1428,57	-6428,57	3571,43	8571,43	-11428,57	-1428,57	8571,43	
$\Delta O^2$	2040816,3	4132653	127551	734693	13061224	2040816	7346938	3357142
	3	0,61	02,04	87,76	4,90	,33	7,76	85,71

\*Джерело: розраховано автором

За підсумком останньої колонки табл. 3.4 на основі формули 3.1 визначимо середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{O_i}{n}}, \quad (3.1)$$

де  $\sigma$  - середньоквадратичне відхилення;

$O_i$  - зростання доходу за прогнозом  $i$ -го експерта;

$n$  - кількість експертів.

$$\sigma = \sqrt{\frac{335714285,71}{7}} = 6925,26 \text{ тис. грн.}$$

Показник середньоквадратичного відхилення використовується для визначення коефіцієнту варіації (формула 3.2):

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

де  $\omega$  - коефіцієнт варіації;

$\sigma$  - середньоквадратичне відхилення;

$O_{\text{сер}}$  - середні обсяги зростання величини продаж.

$$\omega = \frac{6925,26}{51428,57} \cdot 100\% = 13,47\%$$

Якщо коефіцієнт варіації є меншим за 33%, то різниця між думками експертів не є суттєвою, і їх прогнози можна використовувати для подальших розрахунків. Як видно,  $\omega = 13,47 < 33\%$ , відповідно, на основі прогнозів з табл. 3.4 можна визначити ефективність проекту.

В якості песимістичного значення прогнозу беремо найменше з табл. 3.4, яке складає 40000 грн. Оптимістичне – це найбільша величина прогнозу з табл. 3.4, а саме 60000 грн. Найбільш вірогідне значення визначається за методом медіан, що передбачає розміщення усіх прогнозів у порядку їх зростання та визначення того числа, що знаходиться рівно у середині ряду:

40000      45000      50000      **50000**      55000      60000      60000

Таким чином, найбільш вірогідне значення складає 50000 грн.

Песимістичне, оптимістичне та найбільш вірогідне значення зростання доходу в результаті впровадження заходу є основою для визначення очікуваного прогнозу за методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.3):

$$\text{Очікуваний прогноз} = \frac{\text{ПП} + 4\text{НВП} + \text{ОП}}{6}, \quad (3.3)$$

де «Очікуваний прогноз» - очікуване зростання обсягів продаж за методом стандартного розподілу ймовірностей;

ПП - песимістичний прогноз;

НВП - найбільш вірогідний прогноз;

ОП - оптимістичний прогноз.

Очікуваний прогноз =  $(40000 + 4 \cdot 50000 + 60000) : 6 = 50000$  тис. грн.

Визначення очікуваних результатів впровадження заходу включає наступні розрахунки.

1. Приріст чистого доходу від банківської діяльності складе:

$$50000,00 : 21628230 \cdot 100 \% = 0,2312 \%$$

де 50000,00 тис. грн. - це прогнозне значення зростання величини чистого доходу банку, визначене за формулою 3.3; 21628230 тис. грн. - це чистий дохід від банківської діяльності у базисному (2023) році (див. табл. 2.1).

2. Чистий дохід від банківської діяльності у проектному році складе:

$$21628230 + 50000,00 = 21678230,00 \text{ тис. грн.}$$

3. Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$9572316 \cdot 0,2312 : 100 \% = 22129,22 \text{ тис. грн.}$$

де 9572316 тис. грн. - це змінні витрати у базисному (2023) році (див. табл. 2.1); 0,2312 % - це приріст чистого доходу від банківської діяльності у проектному році (див. пункт 1 даних розрахунків).

4. Сумарний приріст повних витрат з урахуванням витрат на захід складе:

$$22129,22 + 1230,00 = 23359,22 \text{ тис. грн.}$$

де 22129,22 тис. грн. - це приріст змінних витрат у проектному році (див. пункт 3 даних розрахунків); 1230,00 тис. грн. - це витрати на впровадження заходу (див. табл. 3.2).

5. Повні витрати в проектному році складуть:

$$11876322 + 23359,22 = 11899681,22 \text{ тис. грн.}$$

де 11876322 тис. грн. - це постійні витрати у базисному (2023) році (див. табл. 2.1); 23359,22 тис. грн. - це сумарний приріст повних витрат з урахуванням витрат на захід (див. пункт 4 даних розрахунків).

6. Приріст прибутку від банківської діяльності складе:

$$50000,00 - 23359,22 = 26640,78 \text{ тис. грн.}$$

де 50000,00 тис. грн. - це прогнозне значення зростання величини чистого доходу банку (за формулою 3.3); 23359,22 тис. грн. - це сумарний приріст повних витрат з урахуванням витрат на захід (див. пункт 4 даних розрахунків).

7. Прибуток від банківської діяльності складе:

$$9751908 + 26640,78 = 9778548,78 \text{ тис. грн.}$$

де 9751908 тис. грн. - це прибуток від банківської діяльності у базисному (2023) році (див. табл. 2.1); 26640,78 тис. грн. - це приріст прибутку від банківської діяльності (див. пункт 6 даних розрахунків).

8. Приріст чистого додаткового прибутку складе:

$$26640,78 \cdot (1 - 0,5) = 13320,39 \text{ тис. грн.}$$

де 26640,78 тис. грн. - це приріст прибутку від банківської діяльності (див. пункт 6 даних розрахунків); 0,5, або 50% - це ставка податку на прибуток банку в поточному році.

9. Чистий прибуток в проектному році складе:

$$4797607 + 13320,39 = 4810927,39 \text{ тис. грн.}$$

де 4797607 тис. грн. - це чистий прибуток у базисному (2023) році (див. табл. 2.1); 13320,39 тис. грн. - це приріст чистого додаткового прибутку (див. пункт 8 даних розрахунків).

Результати проведених розрахунків представимо у табл. 3.5:

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від впровадження цифрового кредиту для  
фрилансерів на АТ «Райффайзен банк», тис. грн.\***

Показники	Значення
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукту	50000,00
2. Приріст повних витрат на впровадження та реалізацію продукту	23359,22
3. Приріст прибутку від реалізації продукту	26640,78
4. Приріст чистого прибутку	13320,39

\*Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.5, очікується зростання чистого доходу, прибутку та чистого прибутку, що свідчить про перспективність запропонованого заходу.

**3.3. Аналіз ефективності запропонованих заходів для зміцнення  
ринкової позиції підприємства**

В результаті впровадження цифрового кредиту для фрилансерів на АТ «Райффайзен банк»:

1) витрати на 1 грн. чистого доходу від банківської діяльності складуть:

$$11899681,22 : 21678230,00 \cdot 100 \% = 54,89 \text{ коп.}$$

де 11899681,22 тис. грн. – це повні витрати у проектному році (див. пункт 5 розрахунків у підрозділі 3.2.3);

21678230,00 тис. грн. – це чистий дохід від банківської діяльності у проектному році (див. пункт 2 розрахунків у підрозділі 3.2.3);

2) рентабельність діяльності складе:

$$4810927,39 : 21678230,00 \cdot 100 \% = 22,19 \%$$

де 4810927,39 тис. грн. – це чистий прибуток в проектному році (див. пункт 9 розрахунків у підрозділі 3.2.3);

21678230,00 тис. грн. – це чистий дохід від банківської діяльності у проектному році (див. пункт 2 розрахунків у підрозділі 3.2.3);

3) рентабельність послуг складе:

$$9778548,78 : 11899681,22 \cdot 100 \% = 82,17 \%$$

де 9778548,78 – це прибуток від банківської діяльності складе (див. пункт 7 розрахунків у підрозділі 3.2.3);

11899681,22 тис. грн. – це повні витрати у проектному році (див. пункт 5 розрахунків у підрозділі 3.2.3).

Результати розрахунків наведено у табл. 3.6:

Таблиця 3.6

**Вплив заходу на техніко-економічні показники діяльності підприємства**

Показник	Од. вимір.	Базисний рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Приріст, %
1. Чистий дохід від банківської діяльності	тис. грн.	21628230	21678230,00	50000,00	0,23
2. Повні витрати	тис. грн.	11876322	11899681,22	23359,22	0,20
2.1) постійні витрати	тис. грн.	2304006	2305236,00	1230,00	0,05
2.2) змінні витрати	тис. грн.	9572316	9594445,22	22129,22	0,23
3. Прибуток від банківської діяльності	тис. грн.	9751908	9778548,78	26640,78	0,27
4. Чистий прибуток	тис. грн.	4797607	4810927,39	13320,39	0,28
5. Витрати на 1 грн. чистого доходу від банківської діяльності	коп.	54,91	54,89	-0,02	-0,03
6. Рентабельність діяльності	%	22,18	22,19	0,01	
7. Рентабельність послуг	%	82,11	82,17	0,06	

*\*Джерело: розраховано автором*

Як видно з табл. 3.6, очікується зростання рентабельності діяльності на 0,01 в.п. та рентабельності послуг – на 0,06 в.п. на тлі скорочення витрат на 0,03%. Відповідно, захід є рентабельним та може бути рекомендованим до впровадження.

## ВИСНОВКИ

1. Дослідивши сутність конкурентного середовища, можна дійти висновку, що це складна сукупність умов і взаємодій між учасниками ринку, які прагнуть зайняти вигідне місце на ринку, адаптуючись до мінливих зовнішніх і внутрішніх факторів. Конкурентне середовище впливає на поведінку компаній і визначає їхні можливості для досягнення конкурентних переваг. Визначивши види конкурентного середовища, можна розділити його за об'єктом купівлі (товари, послуги, капітали, трудові ресурси тощо), територіальними характеристиками (міжнародне, національне, локальне тощо) та моделями конкуренції (досконала конкуренція, монополія, олігополія). Ця класифікація дозволяє зрозуміти, як різні типи середовища формують умови для конкуренції та специфіку ринкових взаємодій. Охарактеризувавши сутність ринкової позиції, можна зробити висновок, що це становище підприємства відносно конкурентів, яке формується завдяки його результатам і набору конкурентних переваг, що захищаються на ринку. Ринкова позиція є важливим чинником, що визначає здатність компанії досягати своїх цілей, впливаючи на її стратегічний напрям розвитку.

2. Визначивши сутність антимонопольного законодавства, можна зазначити, що воно спрямоване на забезпечення чесної конкуренції, захист ринкових відносин від монополізації та створення рівних умов для всіх суб'єктів господарювання. Виділивши основні завдання Антимонопольного комітету України, слід підкреслити його функції з контролю за дотриманням законодавства, запобігання та припинення порушень у сфері конкуренції. Охарактеризувавши систему нормативно-правових актів у сфері антимонопольного регулювання, можна виділити основні національні та міжнародні документи, що регулюють цю сферу. Це включає Угоду про асоціацію з ЄС, яка зобов'язує Україну дотримуватися європейських норм, Податковий та Господарський кодекси, а також закони, які встановлюють правила функціонування Антимонопольного комітету та захисту економічної

конкуренції. Таке законодавче поле створює передумови для контролю за концентрацією ринку, узгодженими діями та регулюванням державної допомоги.

3. Оцінка ступеня монополізації та концентрації ринку потребує комплексного підходу з використанням різних методів, які можна розподілити на три основні групи: аналіз ринкової концентрації, оцінка розподілу ринкової влади та нерівності, а також аналіз монопольної влади і поведінки учасників. Перша група методів, зокрема коефіцієнт концентрації та індекс Харфіндела-Хіршмана, надає загальне уявлення про структуру ринку, що важливо для первинного аналізу. Друга група орієнтована на вивчення розподілу ринкових часток і рівня нерівності, допомагаючи розуміти внутрішню структуру та динаміку ринку. Це корисно для моніторингу стабільності та рівня конкуренції. Третя група методів, що охоплює індекс Лернера та коефіцієнт Бейна, дозволяє виявити компанії з монопольною владою та оцінити потенційні ризики неефективного розподілу ресурсів. Кожна група методів має свої специфічні формули та сферу застосування, що дозволяє використовувати їх в залежності від цілей дослідження. Завдяки такому поділу дослідження концентрації ринку можна проводити більш глибоко і точно, що сприяє ефективнішому регулюванню ринку та попередженню монопольної влади.

4. АТ «Райффайзен Банк», будучи частиною міжнародної групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ», зміцнює свої позиції на українському ринку завдяки впровадженню передових практик і високих стандартів обслуговування. Основні показники АТ «Райффайзен Банк» демонструють стійке зростання активів, власного капіталу та доходів, що свідчить про його фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Розширення через інновації та цифрові канали покращує клієнтський досвід і сприяє зручності банківських операцій. Важливі показники рентабельності, такі як рентабельність активів і власного капіталу, відновилися після економічних коливань 2023 року, що свідчить про ефективне управління витратами та

операційними процесами. Незважаючи на зростання загальних витрат, стабільне зростання процентного та комісійного доходів підтримує позитивну динаміку прибутковості. Дотримуючись своєї місії постійно втілювати інновації, АТ «Райффайзен Банк» посилює конкурентні переваги та працює над досягненням статусу найбільш рекомендованого банку. Успішне впровадження системи електронних платежів СЕП 4.0 підтверджує прагнення до розвитку та адаптації до міжнародних стандартів. АТ «Райффайзен Банк» ефективно використовує свій досвід і ресурси для створення універсальних рішень, що дозволяє йому залишатися стабільним фінансовим інститутом навіть в умовах економічної нестабільності. Завдяки стратегічному фокусу на інноваціях і якісному обслуговуванні, АТ «Райффайзен Банк» зберігає лідерські позиції, задовольняючи потреби різних клієнтських сегментів.

5. АТ «Райффайзен банк» активно реалізує маркетингову стратегію, орієнтовану на потреби фізичних та юридичних осіб, надаючи широкий спектр банківських послуг. Високий рівень диверсифікації продуктів забезпечує можливість задоволення потреб клієнтів різних сегментів ринку, а конкурентні процентні ставки є привабливими для обох груп споживачів. Канали збуту банківських послуг АТ «Райффайзен банк» охоплюють як прямі, так і непрямі методи, що забезпечує доступність і зручність для клієнтів. Маркетингові комунікації, засновані на комплексному підході, включають рекламу, стимулювання збуту, прямий маркетинг та PR, що дозволяє АТ «Райффайзен банк» ефективно просувати свої послуги. Активна спонсорська та благодійна діяльність у 2023 році продемонструвала глибокий внесок АТ «Райффайзен банк» в підтримку українського суспільства та економіки, а також його прагнення до соціальної відповідальності. Загалом, АТ «Райффайзен банк» ефективно поєднує комерційні та соціальні аспекти діяльності, створюючи міцний фундамент для подальшого розвитку.

6. Динаміка індексів Харфіндела-Хіршмана та коефіцієнтів концентрації ринку банківських послуг в Україні у 2022-2024 роках

демонструє помірний рівень концентрації на ринку активів, капіталу та доходів. Лідируючі позиції АТ КБ «ПриватБанк» у всіх сегментах сприяють стабільності системи, але зменшують інтенсивність конкуренції, особливо у сегменті доходів, де спостерігається найбільша концентрація. Незначне зниження індексів у 2024 році вказує на поступове вирівнювання часток ринку серед гравців, що є результатом регуляторних заходів та зміни конкурентної стратегії банків. Помірна концентрація зберігається завдяки макроекономічним чинникам, змінам у регулюванні та підвищенню вимог до капіталізації. Важливим аспектом є необхідність моніторингу та запобігання переходу ринку до висококонцентрованого стану, особливо у сегменті доходів. Протягом 2021-2024 рр. ринкова частка АТ «Райффайзен банк» зростала за активами, досягнувши 6,42%, і за капіталом – досягнувши 7,37%, проте скоротилася за доходами, знизившись до 6,48%. Зростання частки АТ «Райффайзен банк» в період до 2023 року та незначне зниження у 2024 році вказує на вплив конкурентної боротьби та макроекономічних змін. Ринок банківських послуг України зберігає потенціал для подальшого розвитку, але потребує чіткого балансу між стабільністю та конкуренцією. Це сприятиме забезпеченню доступу до якісних банківських послуг для всіх категорій клієнтів.

7. Аналіз показує, що АТ «Райффайзен банк» має вагомі сильні сторони, які можуть бути використані для посилення його позицій на ринку за допомогою нових можливостей. Водночас АТ «Райффайзен банк» стикається з певними слабкими місцями, які потребують вдосконалення для адаптації до поточних викликів. Системна оптимізація операційних витрат і розвиток онлайн-послуг створять конкурентні переваги та підвищать ефективність роботи. З огляду на нестабільну політичну ситуацію та економічні загрози, АТ «Райффайзен банк» має інвестувати у кібербезпеку та прозорість процесів для підвищення довіри клієнтів. Загалом, застосування збалансованої стратегії з урахуванням SWOT-аналізу допоможе АТ

«Райффайзен банк» досягти стабільного зростання та забезпечити свою стійкість на ринку.

8. АТ «Райффайзен банк» має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку банківських послуг, завдяки раціональному використанню наявних сильних сторін. Інтеграція інноваційних рішень, таких як цифрові платформи та онлайн-сервіси, дозволяє залучити нових клієнтів та підвищити ефективність роботи. Висока якість послуг, відповідність європейським стандартам та наявність кваліфікованого персоналу сприяють розширенню співпраці з міжнародними інвесторами. Крім того, клієнтоорієнтованість банку та вдосконалення програм лояльності посилюють довіру та утримують клієнтів. Розширення діяльності в економічно активних регіонах допомагає зміцнити присутність банку в нових сегментах ринку. Проте, для досягнення максимального результату важливо врахувати виклики, пов'язані з витратами на інфраструктуру та необхідністю вдосконалення стратегічного моніторингу конкурентів. Таким чином, реалізація запропонованих напрямів дозволить банку підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання.

9. Для посилення позицій підприємства на ринку запропоновано впровадження цифрового кредиту для фрилансерів, що не лише забезпечить АТ «Райффайзен банк» новими клієнтами, але й зміцнить його ринкові позиції завдяки диференціації пропозицій, орієнтованих на конкретний сегмент. Загальний бюджет, визначений у розмірі 1230 тис. грн, є достатнім для успішної реалізації проекту. В результаті впровадження заходу очікуються приріст чистого доходу на 50000 тис. грн., прибутку від реалізації продукту – на 26640,78 тис. грн., чистого прибутку – на 13320,39 тис. грн., зростання рентабельності діяльності на 0,01 в.п. та рентабельності послуг – на 0,06 в.п. на тлі скорочення витрат на 0,03%. Відповідно, захід є рентабельним та може бути рекомендованим до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антимонопольний комітет України. URL: <https://amcu.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2024).
2. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Actual problems of economics*. 2024. № 7. С. 56-76.
3. Вислободська Г. П., Бричка Б. Б. Мікроекономіка: методичні рекомендації. Львів, 2022. 45 с.
4. Гаврікова А. В. Фундаментальні категорії конкурентоспроможності: розвиток і взаємозв'язок. *SWorldJournal*. 2024. № 23. С. 101-107.
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 20.10.2024).
6. Даниліна С. О. Показники концентрації виробництва і капіталу в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 3-9.
7. Дмитрієв І. А. Економіка підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2018. 292 с.
8. Єсімов С. С. Електронні документи як докази у справах про адміністративні правопорушення. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2016. № 845. С. 68-74.
9. Забарна Е. М., Козакова О. М., Задорожнюк Н. О. Економічна теорія: закономірності, практика та сучасність : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 412 с.
10. Закревська Л. М. Дослідження та прогнозування позиціонування підприємств на ринку пива в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 1. С. 26-31.
11. Захаров В. А. Конкурентне середовище промислового підприємства та його вплив на операційний менеджмент. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. № 1. С. 54-58.

12. Звіт керівництва АТ «Райффайзен Банк» 2023. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-23fsu-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення 10.11.2024).
13. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 10.11.2024).
14. Каличева Н. Є. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 30-36.
15. Кирилюк А. О. Методика оцінювання рівня концентрації та монополізації економіки. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 66-72.
16. Костенюк Ю. Б. Дослідження рівня конкуренції виробників і дистриб'юторів фармацевтичного ринку України. *Статистика України*. 2023. № 4. С. 27-35.
17. Костецька Н., Ляхович Л. Методичні аспекти оцінювання рівня концентрації галузевих ринків. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5. С. 15-24.
18. Лагутін В. Д., Боровик Ю. І., Вертелева О. В. Державне антимонопольне регулювання : підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 480 с.
19. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
20. Литвиненко А. В. Інфляційна складова у різних типах ринкових структурах. *Сучасний стан та перспективи економічного розвитку України: теорія, методологія, практика*: колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2023. С. 17-21.
21. Логінова К. С. Теоретична основа базових стратегій підвищення конкурентоспроможності компанії. *Scientific practice: modern and classical research methods* : Materials of V International Scientific and Practical Conference, December 22, 2023. Boston, USA, 2023. С. 81-82.

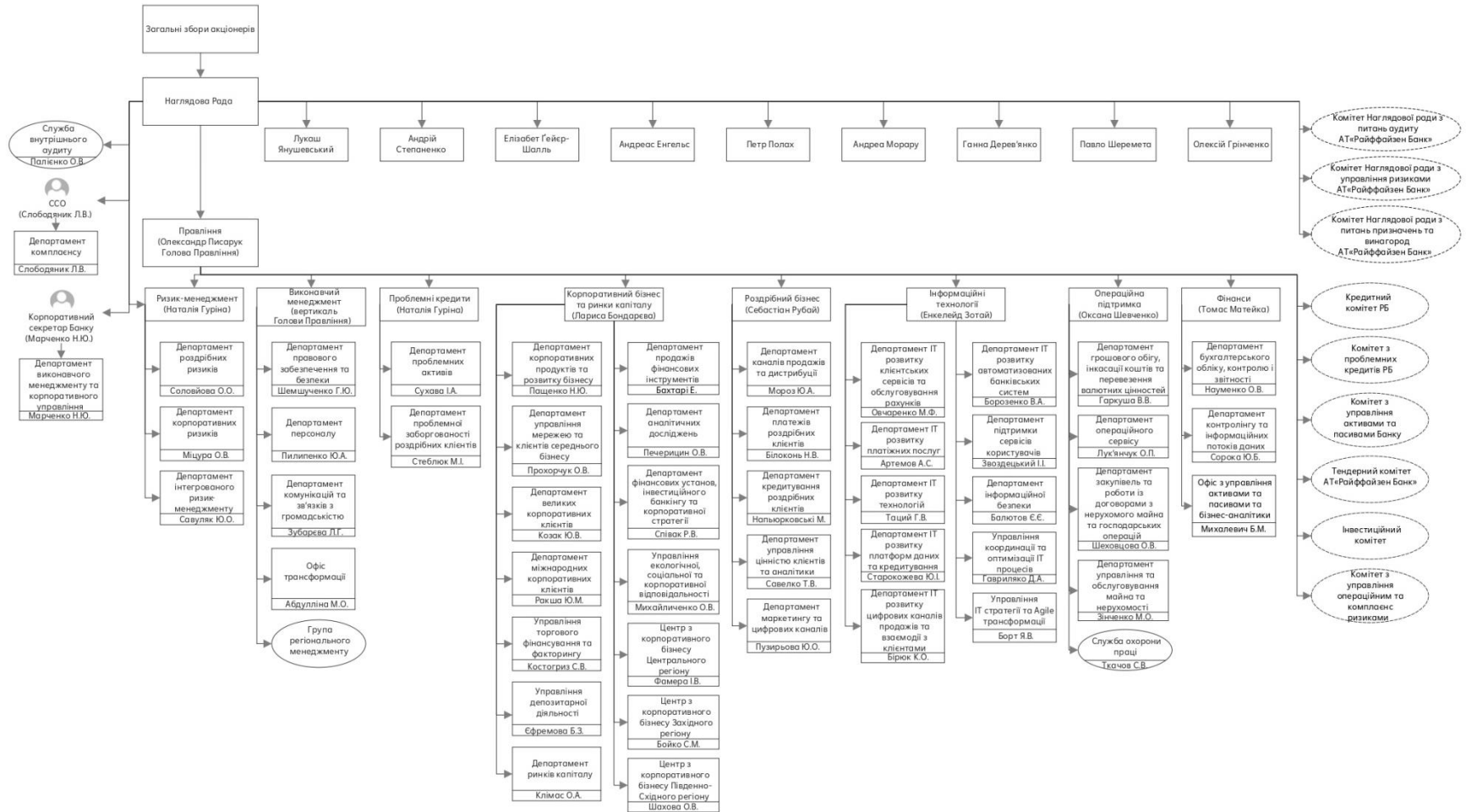
22. Мартин О. М. Мікроекономіка: навчальний посібник. Львів : ЛДУ БЖД, 2023. 324 с.
23. Олійник Т. І., Сапожников Н. М. Адаптивні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасної конкуренції. *Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2024. С. 63-65.
24. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/> (дата звернення 10.11.2024).
25. Петришина С. В. Розвиток конкурентного середовища у будівельній галузі. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 77-81.
26. Пилипенко Г. М. Фірми, ринкові структури та стратегії у світовій економіці. навч. посіб. Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 104 с.
27. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 20.10.2024).
28. Про Антимонопольний комітет України: закон України від 26.11.1993 № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення 20.10.2024).
29. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: закон України від 01.07.2014 № 1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18> (дата звернення 20.10.2024).
30. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення 20.10.2024).
31. Процентні ставки банків за кредитами та депозитами. Статистика фінансового сектору НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення 10.11.2024).
32. Ринок фрилансу в Україні 2023: найважливіші підсумки. URL: <https://freelancehunt.com/blog/rinok-frilansu-v-ukrayini-2023-naivazhlivishi-pidsumki/> (дата звернення 10.12.2024).

33. Савіна Г. Г. Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес-середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій: міжнародна колективна монографія. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 308 с.
34. Савченко Т. В., Ковальчук О. І. Особливості оцінювання конкурентних позицій мереж супермаркетів. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції 17-18 жовтня 2024 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2024. С. 124-126.
35. Сур'як А. В. Глобальні ринки та конкуренція: методичні рекомендації до самостійної роботи. Луцьк : Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2023. 46 с.
36. Таран О. М., Гуторова О. О., Пасемко Г. П. Стратегічне планування в менеджменті: методичні вказівки. Держ. біотехнол. ун-т; уклад.: Харків., 2024. 48 с.
37. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення 20.10.2024).
38. Харчук О. Г., Коваленко Д. П. Основні види недобросовісної конкуренції та шляхи їх подолання як негативного явища. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4. С. 92-97.
39. Чикуркова А. Д., Іванишин О. С. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства: навчальний посібник. Кам.-Под.: ЗВО «ПДУ», 2022. 263 с.
40. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Організаційна структура АТ «Райффайзен банк» [12]



- Комітет Наглядової ради з питань аудиту АТ «Райффайзен Банк»
- Комітет Наглядової ради з управління ризиками АТ «Райффайзен Банк»
- Комітет Наглядової ради з питань призначень та винагород АТ «Райффайзен Банк»

- Кредитний комітет РБ
- Комітет з проблемних кредитів РБ
- Комітет з управління активами та пасивами Банку
- Тендерний комітет АТ «Райффайзен Банк»
- Інвестиційний комітет
- Комітет з управління операційним та комплексним ризиками

## Розрахунок індексу Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за активами за 2022-2024 рр. [13]

Банк	2021 р.			2022 р.			2023 р.			01.09.2024		
	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АТ КБ "ПриватБанк"	582851	26,11	681,53	737414	27,37	749,02	879800	26,67	711,53	904076	25,72	661,47
АТ "Ощадбанк"	249938	11,19	125,32	298158	11,07	122,45	371880	11,27	127,13	425745	12,11	146,69
АТ "Укресімбанк"	210063	9,41	88,53	256501	9,52	90,63	284438	8,62	74,37	299417	8,52	72,55
АТ "Райффайзен Банк"	133651	5,99	35,84	187290	6,95	48,32	203552	6,17	38,09	225699	6,42	41,22
АБ "УКРГАЗБАНК"	130263	5,83	34,04	146351	5,43	29,5	190337	5,77	33,3	198546	5,65	31,9
АТ "УКРСИББАНК"	79520	3,56	12,69	113073	4,2	17,61	146584	4,44	19,75	174195	4,96	24,56
АТ "ПУМБ"	110135	4,93	24,33	127792	4,74	22,49	162547	4,93	24,29	172628	4,91	24,12
АТ "СЕНС БАНК"	125349	5,61	31,52	96063	3,57	12,71	131197	3,98	15,82	139144	3,96	15,67
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	60207	2,7	7,27	95221	3,53	12,49	127159	3,86	14,86	136122	3,87	15
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	56672	2,54	6,44	79245	2,94	8,65	111086	3,37	11,34	123554	3,51	12,35
АТ "ОТП БАНК"	73425	3,29	10,82	100417	3,73	13,89	111011	3,37	11,33	112125	3,19	10,17
АТ "СІТІБАНК"	33770	1,51	2,29	52198	1,94	3,75	68946	2,09	4,37	81825	2,33	5,42
АТ "КРЕДОБАНК"	33990	1,52	2,32	41620	1,54	2,39	58819	1,78	3,18	60285	1,71	2,94
Акціонерний банк "Південний"	49028	2,2	4,82	49655	1,84	3,4	58247	1,77	3,12	59248	1,69	2,84
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	32302	1,45	2,09	36552	1,36	1,84	40811	1,24	1,53	44294	1,26	1,59
АТ "ТАСКОМБАНК"	31646	1,42	2,01	32414	1,2	1,45	37424	1,13	1,29	36071	1,03	1,05
АТ "ІНГ Банк Україна"	13648	0,61	0,37	16023	0,59	0,35	27219	0,83	0,68	33464	0,95	0,91
АТ "А - БАНК"	15951	0,71	0,51	22072	0,82	0,67	28166	0,85	0,73	32413	0,92	0,85
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	19860	0,89	0,79	21168	0,79	0,62	29755	0,9	0,81	30061	0,86	0,73
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	23562	1,06	1,11	21299	0,79	0,62	22572	0,68	0,47	24361	0,69	0,48
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	15808	0,71	0,5	12519	0,46	0,22	21170	0,64	0,41	21110	0,6	0,36
ПАТ "МТБ БАНК"	12596	0,56	0,32	11409	0,42	0,18	19220	0,58	0,34	17166	0,49	0,24
АТ "БАНК АЛЬЯНС"	12005	0,54	0,29	11196	0,42	0,17	13716	0,42	0,17	13274	0,38	0,14
АТ "МІБ"	6408	0,29	0,08	7014	0,26	0,07	12028	0,36	0,13	12892	0,37	0,13
АТ АКБ "Львів"	6639	0,3	0,09	7617	0,28	0,08	10818	0,33	0,11	12613	0,36	0,13
АТ "Ідея Банк"	9951	0,45	0,2	10185	0,38	0,14	10810	0,33	0,11	11645	0,33	0,11
АТ "КБ "ГЛОБУС"	9110	0,41	0,17	7654	0,28	0,08	13962	0,42	0,18	11431	0,33	0,11

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	9473	0,42	0,18	10552	0,39	0,15	11228	0,34	0,12	11154	0,32	0,1
АТ "КОМІНБАНК"	8998	0,4	0,16	6658	0,25	0,06	10589	0,32	0,1	8686	0,25	0,06
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	3203	0,14	0,02	5319	0,2	0,04	8062	0,24	0,06	8636	0,25	0,06
АТ "Дойче Банк ДБУ"	5348	0,24	0,06	5316	0,2	0,04	6563	0,2	0,04	8216	0,23	0,05
АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	5767	0,26	0,07	6436	0,24	0,06	8451	0,26	0,07	8173	0,23	0,05
АТ "Полтава-банк"	3495	0,16	0,02	4463	0,17	0,03	5099	0,15	0,02	5650	0,16	0,03
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	4370	0,2	0,04	5849	0,22	0,05	6086	0,18	0,03	5494	0,16	0,02
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЦАДЖЕНЬ"	4341	0,19	0,04	3935	0,15	0,02	4354	0,13	0,02	4583	0,13	0,02
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	6041	0,27	0,07	4738	0,18	0,03	4141	0,13	0,02	4015	0,11	0,01
АТ "ЮНЕКС БАНК"	1969	0,09	0,01	2345	0,09	0,01	3596	0,11	0,01	3350	0,1	0,01
АТ "СКАЙ БАНК"	2611	0,12	0,01	2172	0,08	0,01	3245	0,1	0,01	3038	0,09	0,01
АТ "АСВІО БАНК"	1718	0,08	0,01	1742	0,06	0	2716	0,08	0,01	2878	0,08	0,01
АТ "БАНК "ГРАНТ"	2438	0,11	0,01	2685	0,1	0,01	3338	0,1	0,01	2768	0,08	0,01
АТ "РВС БАНК"	4834	0,22	0,05	2583	0,1	0,01	3930	0,12	0,01	2650	0,08	0,01
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	2329	0,1	0,01	2275	0,08	0,01	2616	0,08	0,01	2316	0,07	0
АТ "КРИСТАЛБАНК"	4825	0,22	0,05	3451	0,13	0,02	2421	0,07	0,01	2192	0,06	0
АТ "АЛЬТБАНК"	1485	0,07	0	1910	0,07	0,01	1623	0,05	0	1958	0,06	0
АТ "СПБ"	1008	0,05	0	966	0,04	0	1265	0,04	0	1951	0,06	0
АТ "БАНК 3/4"	1646	0,07	0,01	1667	0,06	0	1561	0,05	0	1660	0,05	0
АТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	1752	0,08	0,01	1456	0,05	0	3339	0,1	0,01	1553	0,04	0
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	1276	0,06	0	1175	0,04	0	1263	0,04	0	1477	0,04	0
АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	1391	0,06	0	1382	0,05	0	1430	0,04	0	1431	0,04	0
АТ "БАНК АВАНГАРД"	2396	0,11	0,01	9539	0,35	0,13	1364	0,04	0	1281	0,04	0
АТ "ОКСІ БАНК"	869	0,04	0	867	0,03	0	881	0,03	0	1203	0,03	0
АТ "МетаБанк"	1570	0,07	0	1509	0,06	0	1309	0,04	0	1174	0,03	0
Полікомбанк	862	0,04	0	848	0,03	0	921	0,03	0	921	0,03	0
АТ "МОТОР-БАНК"	2569	0,12	0,01	1528	0,06	0	1084	0,03	0	794	0,02	0
АТ "Український банк реконструкції та розвитку"	731	0,03	0	278	0,01	0	414	0,01	0	769	0,02	0
ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	462	0,02	0	412	0,02	0	493	0,01	0	464	0,01	0
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	3264	0,15	0,02	1180	0,04	0	502	0,02	0	402	0,01	0
АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"	437	0,02	0	431	0,02	0	345	0,01	0	344	0,01	0
АТ "БАНК "ПОРТАЛ"	335	0,02	0	352	0,01	0	325	0,01	0	313	0,01	0
АТ "БТА БАНК"	455	0,02	0	279	0,01	0	445	0,01	0	306	0,01	0
Всього	2232618	100	1077,19	2694418	100	1144,48	3298273	100	1100,01	3515204	100	1074,21

## Розрахунок індексу Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за капіталом за 2022-2024 рр. [13]

Банк	2021 р.			2022 р.			2023 р.			01.09.2024		
	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АТ КБ "ПриватБанк"	66615	28,37	804,81	57789	27,23	741,32	84845	28,74	826,23	103055	27,05	731,78
АТ "Ощадбанк"	21870	9,31	86,75	22164	10,44	109,05	28709	9,73	94,60	38288	10,05	101,01
АТ "Райффайзен Банк"	15579	6,63	44,02	17055	8,04	64,57	21835	7,40	54,72	28068	7,37	54,28
АТ "ПУМБ"	12561	5,35	28,62	11696	5,51	30,37	17390	5,89	34,71	22507	5,91	34,91
АТ "УКРСИББАНК"	9545	4,07	16,53	13104	6,17	38,12	17324	5,87	34,45	21882	5,74	32,99
АТ "ОТП БАНК"	11060	4,71	22,19	11631	5,48	30,03	15819	5,36	28,72	19507	5,12	26,22
АБ "УКРГАЗБАНК"	11631	4,95	24,53	6916	3,26	10,62	11246	3,81	14,52	16603	4,36	18,99
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	6724	2,86	8,20	9204	4,34	18,80	11640	3,94	15,55	15337	4,03	16,21
АТ "Укресімбанк"	12447	5,30	28,10	2026	0,95	0,91	7207	2,44	5,96	14419	3,78	14,33
АТ "КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК"	6699	2,85	8,14	6082	2,87	8,21	8981	3,04	9,26	13779	3,62	13,08
АТ "СІТІБАНК"	2879	1,23	1,50	5567	2,62	6,88	9455	3,20	10,26	13051	3,43	11,74
АТ "СЕНС БАНК"	12906	5,50	30,21	6117	2,88	8,31	9290	3,15	9,90	12028	3,16	9,97
АТ "КРЕДОБАНК"	3948	1,68	2,83	4038	1,90	3,62	5869	1,99	3,95	7224	1,90	3,60
Акціонерний банк "Південний"	3758	1,60	2,56	4190	1,97	3,90	5310	1,80	3,24	7086	1,86	3,46
АТ "ІНГ Банк Україна"	3858	1,64	2,70	4261	2,01	4,03	5173	1,75	3,07	5752	1,51	2,28
АТ "А - БАНК"	2199	0,94	0,88	2418	1,14	1,30	2905	0,98	0,97	3967	1,04	1,08
АТ "ТАСКОМБАНК"	3124	1,33	1,77	3234	1,52	2,32	3487	1,18	1,40	3965	1,04	1,08
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	4011	1,71	2,92	2239	1,05	1,11	3087	1,05	1,09	3819	1,00	1,00
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	1793	0,76	0,58	1685	0,79	0,63	2095	0,71	0,50	2509	0,66	0,43
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	1318	0,56	0,32	1489	0,70	0,49	1871	0,63	0,40	2208	0,58	0,34
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	1479	0,63	0,40	1101	0,52	0,27	1052	0,36	0,13	2028	0,53	0,28
АТ "Ідея Банк"	1463	0,62	0,39	813	0,38	0,15	1326	0,45	0,20	1799	0,47	0,22
ПАТ "МТБ БАНК"	984	0,42	0,18	912	0,43	0,18	1090	0,37	0,14	1760	0,46	0,21
АТ АКБ "Львів"	626	0,27	0,07	776	0,37	0,13	875	0,30	0,09	1292	0,34	0,12
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	686	0,29	0,09	836	0,39	0,16	1022	0,35	0,12	1211	0,32	0,10
АТ "БАНК АЛЪЯНС"	913	0,39	0,15	990	0,47	0,22	1085	0,37	0,14	1130	0,30	0,09
АТ "Полтава-банк"	868	0,37	0,14	908	0,43	0,18	988	0,33	0,11	1103	0,29	0,08
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	1271	0,54	0,29	1031	0,49	0,24	1090	0,37	0,14	1055	0,28	0,08
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	741	0,32	0,10	811	0,38	0,15	953	0,32	0,10	1004	0,26	0,07
АТ "КОМІНБАНК"	441	0,19	0,04	569	0,27	0,07	670	0,23	0,05	860	0,23	0,05
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	388	0,17	0,03	381	0,18	0,03	451	0,15	0,02	822	0,22	0,05
АТ "Дойче Банк ДБУ"	335	0,14	0,02	520	0,24	0,06	665	0,23	0,05	817	0,21	0,05

## Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	649	0,28	0,08	642	0,30	0,09	716	0,24	0,06	793	0,21	0,04
АТ "КБ "ГЛОБУС"	629	0,27	0,07	647	0,30	0,09	687	0,23	0,05	735	0,19	0,04
АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	700	0,30	0,09	587	0,28	0,08	660	0,22	0,05	696	0,18	0,03
АТ "БАНК 3/4"	524	0,22	0,05	476	0,22	0,05	569	0,19	0,04	634	0,17	0,03
АТ "АСВІО БАНК"	479	0,20	0,04	506	0,24	0,06	529	0,18	0,03	546	0,14	0,02
АТ "БАНК "ГРАНТ"	603	0,26	0,07	576	0,27	0,07	609	0,21	0,04	539	0,14	0,02
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	466	0,20	0,04	451	0,21	0,05	462	0,16	0,02	503	0,13	0,02
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	431	0,18	0,03	343	0,16	0,03	400	0,14	0,02	487	0,13	0,02
АТ "МІВ"	438	0,19	0,03	447	0,21	0,04	457	0,15	0,02	485	0,13	0,02
АТ "КРИСТАЛБАНК"	381	0,16	0,03	384	0,18	0,03	440	0,15	0,02	475	0,12	0,02
АТ "МетаБанк"	398	0,17	0,03	366	0,17	0,03	380	0,13	0,02	392	0,10	0,01
АТ "СКАЙ БАНК"	208	0,09	0,01	231	0,11	0,01	275	0,09	0,01	390	0,10	0,01
АТ "БАНК АВАНГАРД"	240	0,10	0,01	243	0,11	0,01	344	0,12	0,01	370	0,10	0,01
АТ "ЄПБ"	313	0,13	0,02	327	0,15	0,02	337	0,11	0,01	364	0,10	0,01
АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	330	0,14	0,02	345	0,16	0,03	346	0,12	0,01	347	0,09	0,01
АТ "АЛЬТБАНК"	257	0,11	0,01	284	0,13	0,02	309	0,10	0,01	336	0,09	0,01
АТ "РВС БАНК"	242	0,10	0,01	255	0,12	0,01	300	0,10	0,01	326	0,09	0,01
ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	215	0,09	0,01	230	0,11	0,01	294	0,10	0,01	325	0,09	0,01
Полікомбанк	286	0,12	0,01	282	0,13	0,02	283	0,10	0,01	291	0,08	0,01
АТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	251	0,11	0,01	232	0,11	0,01	234	0,08	0,01	258	0,07	0,00
АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"	245	0,10	0,01	254	0,12	0,01	254	0,09	0,01	254	0,07	0,00
АТ "Український банк реконструкції та розвитку"	231	0,10	0,01	207	0,10	0,01	208	0,07	0,00	233	0,06	0,00
АТ "БАНК "ПОРТАЛ"	220	0,09	0,01	226	0,11	0,01	225	0,08	0,01	224	0,06	0,00
АТ "ОКСІ БАНК"	227	0,10	0,01	254	0,12	0,01	228	0,08	0,01	222	0,06	0,00
АТ "БТА БАНК"	223	0,10	0,01	213	0,10	0,01	195	0,07	0,00	219	0,06	0,00
АТ "МОТОР-БАНК"	311	0,13	0,02	265	0,12	0,02	226	0,08	0,01	210	0,06	0,00
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	402	0,17	0,03	238	0,11	0,01	222	0,08	0,01	192	0,05	0,00
АТ "ЮНЕКС БАНК"	193	0,08	0,01	178	0,08	0,01	179	0,06	0,00	181	0,05	0,00
Всього	234814	100,00	1120,79	212247	100,00	1087,28	295171	100,00	1155,31	380958	100,00	1080,5 4

## Розрахунок індексу Харфіндела-Хіршмана ринку банківських послуг за доходами за 2022-2024 рр. [13]

Банк	2021 р.			2022 р.			2023 р.			01.09.2024		
	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2	млн грн	q	q2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АТ КБ "ПриватБанк"	50938	28,30	800,68	73233	29,04	843,19	101638	34,40	1183,67	75301	33,73	1137,92
АТ "Ощадбанк"	15567	8,65	74,79	27476	10,89	118,69	23400	7,92	62,74	24261	10,87	118,12
АТ "Райффайзен Банк"	12673	7,04	49,56	19387	7,69	59,09	22587	7,65	58,46	14460	6,48	41,96
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	9420	5,23	27,38	15392	6,10	37,25	15793	5,35	28,58	12870	5,77	33,24
АТ "ПУМБ"	11918	6,62	43,83	15453	6,13	37,54	16044	5,43	29,49	12101	5,42	29,39
АТ "УКРСИББАНК"	6754	3,75	14,08	12574	4,99	24,86	15414	5,22	27,23	10156	4,55	20,70
АБ "УКРГАЗБАНК"	7909	4,39	19,31	7519	2,98	8,89	9213	3,12	9,73	8107	3,63	13,19
АТ "СЕНС БАНК"	12668	7,04	49,52	13913	5,52	30,43	12854	4,35	18,93	7177	3,21	10,34
АТ "Укресімбанк"	6996	3,89	15,10	6856	2,72	7,39	7943	2,69	7,23	7013	3,14	9,87
АТ "ОТП БАНК"	6612	3,67	13,49	8990	3,56	12,71	10385	3,52	12,36	6731	3,02	9,09
АТ "КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК"	4268	2,37	5,62	6620	2,62	6,89	9042	3,06	9,37	6557	2,94	8,63
АТ "СІТІБАНК"	2424	1,35	1,81	4868	1,93	3,73	8172	2,77	7,65	5294	2,37	5,63
АТ "А - БАНК"	3129	1,74	3,02	4434	1,76	3,09	3796	1,29	1,65	3607	1,62	2,61
Акціонерний банк "Південний"	3372	1,87	3,51	4405	1,75	3,05	4818	1,63	2,66	3597	1,61	2,60
АТ "КРЕДОБАНК"	2781	1,54	2,39	3497	1,39	1,92	4341	1,47	2,16	3262	1,46	2,14
АТ "ТАСКОМБАНК"	2613	1,45	2,11	3671	1,46	2,12	3251	1,10	1,21	2505	1,12	1,26
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	1716	0,95	0,91	1840	0,73	0,53	2610	0,88	0,78	1878	0,84	0,71
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	1651	0,92	0,84	2352	0,93	0,87	2454	0,83	0,69	1792	0,80	0,64
АТ "Ідея Банк"	2262	1,26	1,58	2403	0,95	0,91	2095	0,71	0,50	1756	0,79	0,62
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	1069	0,59	0,35	1153	0,46	0,21	1827	0,62	0,38	1561	0,70	0,49
АТ "ІНГ Банк Україна"	697	0,39	0,15	1561	0,62	0,38	2092	0,71	0,50	1321	0,59	0,35
ПАТ "МТБ БАНК"	1058	0,59	0,35	1182	0,47	0,22	1528	0,52	0,27	1250	0,56	0,31
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	2156	1,20	1,43	1653	0,66	0,43	1348	0,46	0,21	1181	0,53	0,28
АТ "БАНК АЛЪЯНС"	1104	0,61	0,38	1278	0,51	0,26	1121	0,38	0,14	1157	0,52	0,27
АТ "КБ "ГЛОБУС"	774	0,43	0,18	684	0,27	0,07	1157	0,39	0,15	801	0,36	0,13
АТ АКБ "Львів"	431	0,24	0,06	651	0,26	0,07	793	0,27	0,07	655	0,29	0,09
АТ "КОМІНБАНК"	547	0,30	0,09	977	0,39	0,15	827	0,28	0,08	611	0,27	0,07
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	528	0,29	0,09	713	0,28	0,08	673	0,23	0,05	476	0,21	0,05
АТ "МІБ"	335	0,19	0,03	566	0,22	0,05	356	0,12	0,01	378	0,17	0,03
АТ "АСВІО БАНК"	150	0,08	0,01	200	0,08	0,01	312	0,11	0,01	373	0,17	0,03
АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	375	0,21	0,04	477	0,19	0,04	578	0,20	0,04	368	0,17	0,03
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	139	0,08	0,01	305	0,12	0,01	484	0,16	0,03	357	0,16	0,03
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	408	0,23	0,05	477	0,19	0,04	788	0,27	0,07	355	0,16	0,03

## Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АТ "РВС БАНК"	361	0,20	0,04	382	0,15	0,02	408	0,14	0,02	341	0,15	0,02
АТ "Дойче Банк ДБУ"	159	0,09	0,01	404	0,16	0,03	494	0,17	0,03	327	0,15	0,02
АТ "Полтава-банк"	327	0,18	0,03	380	0,15	0,02	494	0,17	0,03	306	0,14	0,02
АТ "БАНК 3/4"	250	0,14	0,02	261	0,10	0,01	466	0,16	0,02	283	0,13	0,02
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	536	0,30	0,09	372	0,15	0,02	382	0,13	0,02	277	0,12	0,02
АТ "ЮНЕКС БАНК"	129	0,07	0,01	179	0,07	0,01	293	0,10	0,01	249	0,11	0,01
АТ "КРИСТАЛБАНК"	343	0,19	0,04	256	0,10	0,01	299	0,10	0,01	206	0,09	0,01
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	442	0,25	0,06	365	0,14	0,02	253	0,09	0,01	195	0,09	0,01
АТ "СКАЙ БАНК"	129	0,07	0,01	247	0,10	0,01	296	0,10	0,01	183	0,08	0,01
АТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	159	0,09	0,01	95	0,04	0,00	186	0,06	0,00	166	0,07	0,01
АТ "БАНК "ГРАНТ"	207	0,12	0,01	229	0,09	0,01	279	0,09	0,01	155	0,07	0,00
АТ "ЄПБ"	103	0,06	0,00	135	0,05	0,00	129	0,04	0,00	153	0,07	0,00
АТ "АЛТБАНК"	111	0,06	0,00	139	0,05	0,00	198	0,07	0,00	148	0,07	0,00
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	148	0,08	0,01	125	0,05	0,00	168	0,06	0,00	135	0,06	0,00
АТ "МетаБанк"	169	0,09	0,01	182	0,07	0,01	129	0,04	0,00	117	0,05	0,00
АТ "ОКСІ БАНК"	136	0,08	0,01	190	0,08	0,01	101	0,03	0,00	98	0,04	0,00
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	95	0,05	0,00	95	0,04	0,00	148	0,05	0,00	87	0,04	0,00
АТ "БАНК АВАНГАРД"	99	0,05	0,00	723	0,29	0,08	320	0,11	0,01	86	0,04	0,00
АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	107	0,06	0,00	179	0,07	0,01	130	0,04	0,00	72	0,03	0,00
Полікомбанк	77	0,04	0,00	81	0,03	0,00	102	0,03	0,00	65	0,03	0,00
АТ "БТА БАНК"	38	0,02	0,00	41	0,02	0,00	96	0,03	0,00	62	0,03	0,00
АТ "Український банк реконструкції та розвитку"	20	0,01	0,00	15	0,01	0,00	44	0,01	0,00	60	0,03	0,00
ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	60	0,03	0,00	70	0,03	0,00	89	0,03	0,00	52	0,02	0,00
АТ "МОТОР-БАНК"	129	0,07	0,01	148	0,06	0,00	83	0,03	0,00	43	0,02	0,00
АТ "БАНК "ПОРТАЛ"	38	0,02	0,00	47	0,02	0,00	33	0,01	0,00	33	0,01	0,00
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	171	0,10	0,01	45	0,02	0,00	20	0,01	0,00	32	0,01	0,00
АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"	33	0,02	0,00	54	0,02	0,00	43	0,01	0,00	26	0,01	0,00
Всього	180015	100,00	1133,11	252200	100,00	1205,4 4	295419	100,00	1467,32	223226	100,00	1450,98