



Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

УДК 336.

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20157340>

**Методичний підхід до оцінювання конкурентної позиції банку в
сфері роздрібного бізнесу**

Заверуха Ігор Михайлович

аспірант кафедри фінансів

Національний університет «Львівська політехніка»

79013, м. Львів. вул. Степана Бандери, 12

Email - igor.m.zaverukha@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7323-2423>

Скоропад Ірина Станіславівна

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

79013, м. Львів. вул. Степана Бандери, 12

Email - iryna.s.skoropad@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/000-0002-5450-0997>

Прийнято: 01.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. Сучасний розвиток роздрібного банкінгу в умовах цифровізації економіки супроводжується зміною природи конкуренції, зростанням ролі фінтех-компаній та посиленням значущості цифрових каналів взаємодії з клієнтами, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінювання конкурентної позиції банків із урахуванням не лише фінансових, але й поведінкових та технологічних параметрів.



Метою дослідження є розробка та емпірична апробація інтегральної економіко-математичної моделі оцінювання конкурентної позиції банку у сфері роздрібного бізнесу в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

Методи. Методологічною основою дослідження є системний підхід, функціональна декомпозиція та інструментарій побудови інтегральних індексів (composite indicators) відповідно до рекомендацій OECD. Для забезпечення порівнянності різнорідних показників застосовано метод нормалізації на основі еталонного значення (reference point method), що дозволяє привести індикатори до безрозмірної шкали. Агрегацію показників здійснено з використанням лінійної моделі із рівними вагами, що відповідає принципу нейтральності.

Результати. Розроблено інтегральний індекс конкурентної позиції банку (Retail Banking Competitiveness Index — RBCI), який поєднує три субіндекси: фінансово-ресурсний (FRI), цифрової конкурентоспроможності (DCI) та субіндекс фінансової стійкості та ризику (SRI). На відміну від більшості існуючих підходів, модель враховує поведінкові та клієнтоорієнтовані цифрові метрики, зокрема показники користувацького досвіду, інноваційної функціональності мобільних застосунків та транзакційної активності клієнтів. Емпірична апробація для ТОП-10 банків України, сформованих за обсягом активів, дозволила виявити суттєві розбіжності між фінансовими та цифровими компонентами конкурентної позиції.

Висновки. Інтеграція цифрових індикаторів забезпечує більш повне та релевантне відображення конкурентної позиції банку у роздрібному сегменті та підвищує аналітичну точність оцінювання. Запропонований підхід дозволяє ідентифікувати структурні дисбаланси бізнес-моделей банків і може бути використаний у стратегічному плануванні та моніторингу цифрової трансформації банків.



Ключові слова: інтегральний індекс, цифрові метрики, транзакційна активність, клієнтський досвід, конкурентна позиція банку, роздрібний банкінг, RBCI, банківська аналітика.

A Methodological Framework for Assessing a Bank's Competitive Position in Retail Banking

Ihor Zaverukha

PhD student, Department of Finance,

Lviv Polytechnic National University

79013, Lviv, 12 Stepana Bandery Street

Email - ihor.m.zaverukha@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7323-2423>

Skoropad Iryna

Lviv Polytechnic National University

79013, Lviv, 12 Stepana Bandery Street

Email - iryna.s.skoropad@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/000-0002-5450-0997>

Abstract: The rapid development of retail banking in the context of economic digitalization is accompanied by a transformation of competitive dynamics, the growing influence of fintech companies, and the increasing importance of digital customer interaction channels. This necessitates the improvement of approaches to assessing banks' competitive positions, taking into account not only financial indicators but also behavioral and technology-driven parameters.



Purpose. The purpose of the article is to develop and empirically validate an integrated economic-mathematical model for assessing a bank's competitive position in retail banking under conditions of digital transformation, based on the aggregation of financial-resource indicators, digital competitiveness metrics, and financial stability and risk parameters into a unified integral index.

Methods. The study is based on a systemic approach, functional decomposition, and the methodology of composite indicators in line with OECD guidelines. To ensure comparability of heterogeneous variables, a normalization procedure based on the reference point method was applied. Indicator aggregation was performed using a linear model with equal weights, ensuring methodological neutrality and consistency of integration.

Results. The study proposes the Retail Banking Competitiveness Index (RBCI), which integrates three sub-indices: financial-resource (FRI), digital competitiveness (DCI), and financial stability and risk (SRI). Unlike conventional approaches, the model incorporates behavioral and customer-oriented digital metrics, including user experience indicators and transactional activity measures. Empirical testing for the TOP-10 Ukrainian banks (ranked by total assets) reveals significant discrepancies between financial and digital dimensions of competitive position and identifies structural imbalances in banking business models.

Conclusions. The integration of digital indicators provides a more comprehensive and accurate representation of a bank's competitive position in the retail segment. The proposed approach enables the identification of structural imbalances in business models and can be applied in strategic planning, performance monitoring, and the assessment of digital transformation in banking.

Keywords: integral index, digital metrics, transactional activity, customer experience, bank competitive position, retail banking, RBCI, banking analytics.

Постановка проблеми. Сучасний ринок роздрібних банківських послуг в Україні переживає етап безпрецедентної трансформації, каталізатором якої виступає стрімкий розвиток фінансових технологій та зміна споживчих



патернів. Традиційні банківські установи, які десятиліттями домінували завдяки розгалуженій мережі відділень та значним обсягам капіталу, сьогодні стикаються з інтенсивною конкуренцією з боку необанків та фінтех-компаній. Останні, використовуючи гнучкі цифрові платформи, здатні запропонувати клієнтам вищий рівень сервісу, швидкості та персоналізації, мінімізуючи при цьому власні операційні витрати.

В умовах цифровізації банківського бізнесу класичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, що базуються переважно на аналізі фінансових показників (розмір активів, капіталу, прибутковість) та масштабах фізичної інфраструктури, втрачають свою абсолютну релевантність. Вони не здатні повною мірою відобразити реальну ринкову позицію банку, оскільки не враховують технологічного виміру, якості цифрового клієнтського досвіду (UI/UX) та ефективності транзакційних моделей.

Це створює нагальну науково-практичну проблему: необхідність розробки новітнього, багатовимірного методичного підходу до оцінювання конкурентної позиції роздрібного банку, який би органічно інтегрував фінансово-ресурсні показники з метриками цифрової ефективності та параметрами фінансової стійкості. Вирішення цієї проблеми має стратегічне значення для банківського менеджменту при формуванні моделей розвитку в умовах висококонкурентного цифрового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного позиціонування та багатокритеріального оцінювання конкурентних позицій банківських інституцій у роздрібному сегменті перебуває у фокусі активного наукового дискурсу, що зумовлено радикальною трансформацією фінансового ландшафту. Аналіз актуальної фахової літератури за останні роки дозволяє систематизувати підходи дослідників за чотирма концептуальними векторами, що охоплюють ринкову структуру, методичний інструментарій, цифрову трансформацію та параметри інституційної стійкості.



Перший вектор досліджень фокусується на аналізі структурних детермінант ринку та стратегічного позиціонування установ. В. Колоша та А. Ігнатюк [10] здійснили ґрунтовне оцінювання рівня концентрації вітчизняного ринку банківських послуг на основі економіко-математичної формалізації, довівши, що низький рівень концентрації та розпорошеність капіталу обмежують ринкову владу окремих установ та їх здатність до ефективної диверсифікації ризиків. Розширюючи парадигму стратегічного аналізу, І. Алексєнко акцентує увагу на трансформації моделей конкурентоспроможності, де активна колаборація з FinTech-компаніями та зміщення акцентів із фізичних мереж на персоналізовану цифрову взаємодію стають ключовими чинниками утримання ринкової частки в умовах безпекових викликів та міграції населення [2].

Другий вектор наукових розвідок репрезентує розвиток методичного інструментарію оцінювання. Н. Кузьо, Н. Косар та Н. Питуляк запропонували методику ідентифікації стратегічних розривів конкурентоспроможності через використання функції споживчої корисності, що дозволяє диференціювати банківські продукти за ступенем задоволеності роздрібних клієнтів та пріоритезувати напрями вдосконалення сервісу [11]. В. Зянько та Т. Нечипоренко обґрунтували, що інтеграція інноваційних підходів із традиційними банківськими принципами є імперативом для забезпечення довгострокової операційної стійкості у динамічному середовищі [7]. Своєю чергою, В. Коваленко концептуалізувала цифрову трансформацію як масштабний процес реструктуризації, що потребує узгодження потреб споживачів, інвесторів та регуляторних стандартів у межах єдиної екосистеми [9]. Емпірична верифікація зручності дистанційних послуг, проведена О. Гасій, виявила критичну роль інтерфейсної інтеграції та QR-технологій у посиленні конкурентної позиції на тлі нижчого рівня проникнення онлайн-банкінгу порівняно з країнами ЄС [5].



Третій вектор досліджень артикулює вплив технологій Індустрії 4.0 на архітектуру банківської конкуренції. Т. Пащенко ідентифікував штучний інтелект, блокчейн та хмарні обчислення як базові детермінанти переходу до концепції «Банківська справа 4.0», що забезпечує гіперперсоналізацію сервісів та радикальне підвищення операційної ефективності [14]. Д. Кретов дослідив досвід необанків, обґрунтувавши зміну конкурентної парадигми, де повна цифровізація клієнтського шляху та швидкість транзакцій нівелюють традиційні переваги територіальної розгалуженості відділень [8].

Четвертий вектор пов'язаний із аналізом фінансової стійкості та ресурсного потенціалу як фундаменту конкурентної боротьби. О. Береславська дослідила трансформацію банківських послуг під впливом Big Data, визначивши кіберризики як нову критичну складову ризик-профілю, що безпосередньо впливає на рівень інституційної довіри [3]. Л. Маринчак розглядає конкурентоспроможність крізь призму стратегічного менеджменту внутрішнього потенціалу, наголошуючи на значущості інтелектуального капіталу та IT-інфраструктури для швидкої адаптації до макроекономічної турбулентності [12].

Підсумовуючи результати аналізу, варто зазначити, що незважаючи на ці ґрунтовні праці, питання одночасної формалізованої агрегації цифрових (UX/функціонал), фінансових та ризикових показників у межах єдиної моделі залишається відкритим. Більшість наявних підходів пропонують структурну диференціацію цих метрик без розробки цілісного інструментарію, який би забезпечував системне зважування різномірних параметрів конкурентної позиції банку. Заповнення цієї наукової лакуни через розробку інтегрального індексу RBCI (Retail Banking Competitiveness Index) і становить основний вектор даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень у сфері конкурентоспроможності



банків, у науковій літературі відсутня узгоджена композитна модель оцінювання конкурентної позиції банку саме у роздрібному сегменті.

Існуючі підходи характеризуються такими методологічними обмеженнями:

- орієнтацією переважно на балансові та фінансові показники без інтеграції нефінансових цифрових метрик;
- відсутністю формалізованого механізму агрегування показників цифрової активності до єдиного індексу конкурентної позиції;
- недостатнім урахуванням взаємозв'язку між фінансовою результативністю, ресурсним охопленням роздрібного сегмента та параметрами ризик-профілю.

У міжнародних аналітичних звітах цифрова зрілість розглядається як ключовий чинник ринкової сили банку, проте зазначені підходи не трансформовані у економіко-математичну модель, що забезпечує системну інтеграцію фінансових, цифрових та ризикових характеристик.

Таким чином, невирішеною залишається проблема формування інтегрального інструменту оцінювання конкурентної позиції банку у сфері роздрібного бізнесу, який забезпечував би формалізовану агрегацію різномірних показників на основі єдиної методологічної логіки.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці інтегральної економіко-математичної моделі оцінювання конкурентної позиції банку у сфері роздрібного бізнесу, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує фінансово-ресурсні показники, індикатори цифрової конкурентоспроможності та параметри ризик-профілю в єдиному інтегральному індексі.

Метою статті є розробка та емпірична апробація інтегральної економіко-математичної моделі оцінювання конкурентної позиції банку у сфері роздрібного бізнесу, що забезпечує системну агрегацію фінансово-ресурсних



показників, індикаторів цифрової конкурентоспроможності та параметрів фінансової стійкості та ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на виявлену методологічну неузгодженість підходів до оцінювання конкурентної позиції банку у сфері роздрібного бізнесу, у межах цього дослідження сформульовано такі робочі гіпотези:

1. Конкурентна позиція банку у сфері роздрібного бізнесу формується як результат взаємодії фінансово-ресурсного потенціалу, цифрової конкурентоспроможності та параметрів фінансової стійкості та ризику; одновимірне оцінювання на основі лише фінансових або масштабних показників не забезпечує адекватного відображення його стратегічної позиції.

2. Інтеграція показників цифрової конкурентоспроможності до складу інтегрального індексу конкурентної позиції може призводити до зміни рейтингових позицій банків порівняно з оцінюванням, що базується виключно на фінансово-ресурсних параметрах.

Перевірка зазначених гіпотез здійснюється шляхом побудови інтегрального індексу конкурентної позиції банку у сфері роздрібного бізнесу (Retail Banking Competitiveness Index — RBCI). Інтегральний індекс RBCI використовується для комплексного оцінювання конкурентної позиції банку шляхом агрегування показників, що відображають фінансово-ресурсний потенціал, рівень цифрової конкурентоспроможності та параметри стійкості й ризик-профілю.

Архітектура RBCI передбачає три функціональні субіндекси:

1. Фінансово-ресурсний субіндекс (Financial-Resource Index - FRI).
2. Субіндекс цифрової конкурентоспроможності (Digital Competitiveness Index - DCI).
3. Субіндекс фінансової стійкості та ризику (Stability and Risk Index - SRI).



Субіндекси агрегуються в інтегральний індекс на основі лінійної моделі відповідно до методології OECD [1, 85].

Лінійна агрегація передбачає, що інтегральне значення формується як середнє значення нормалізованих індикаторів із урахуванням їх вагових коефіцієнтів. У базовій конфігурації моделі використано підхід рівних ваг, що відповідає припущенню про однакову значущість показників у межах кожного функціонального блоку.

FRI визначається як середнє арифметичне нормалізованих показників відповідного блоку:

$$FRI_i = \frac{1}{n_1} \sum_{k=1}^{n_1} Z_{ik}^{(FR)} \quad (1)$$

де

$Z_{ik}^{(FR)}$ – нормалізоване значення k -го показника фінансово-ресурсного блоку для i -го банку;

– n кількість показників у блоці.

Аналогічним чином розраховуються субіндекси DCI та SRI:

$$DCI_i = \frac{1}{n_2} \sum_{k=1}^{n_2} Z_{ik}^{(DC)} \quad (2)$$

$$SRI_i = \frac{1}{n_3} \sum_{k=1}^{n_3} Z_{ik}^{(SR)} \quad (3)$$

Інтегральне значення RBCI визначається, як зважена сума субіндексів:

$$RBCI = w_1 FRI_i + w_2 DCI_i + w_3 SRI_i \quad (4)$$

де

w_1, w_2, w_3 - вагові коефіцієнти відповідних блоків, що задовольняють умову $w_1 + w_2 + w_3 = 1$

У базовій версії моделі застосовано рівні ваги, що відповідає припущенню про структурну рівнозначність фінансово-ресурсного, цифрового та ризикового вимірів конкурентної позиції банку. використання



рівних ваг відповідає принципу нейтральності моделі та відсутності емпірично обґрунтованих підстав для диференціації ваг на етапі первинної апробації.

Відбір показників для формування субіндексів Retail Banking Competitiveness Index здійснено відповідно до логіки сформульованих робочих гіпотез, функціональної структури роздрібного банкінгу та інструментарій побудови інтегральних індексів (composite indicators за OECD). Ключовими критеріями відбору стали: релевантність роздрібному сегменту, аналітична інформативність, доступність офіційних даних та відсутність функціонального дублювання між індикаторами.

1. Фінансово-ресурсний субіндекс спрямований на оцінювання конкурентної позиції банку з точки зору фінансової результативності та масштабів його присутності у роздрібному фондуванні. До його складу включено:

1.1. Рентабельність власного капіталу (ROE), що відображає здатність банку генерувати прибутковість на вкладений капітал:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad (5)$$

Вибір зумовлений тим, що цей показник є підсумковим індикатором ефективності реалізації будь-якої стратегії. З погляду стратегічного планування, ROE демонструє, чи здатна обрана модель роздрібного бізнесу генерувати прибуток, достатній для подальшої капіталізації банку та його незалежності від зовнішніх впливів капіталу.

1.2. Коефіцієнт операційної ефективності (CIR), який характеризує якість управління витратами та ефективність операційної моделі:

$$CIR = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Операційні доходи}} \times 100\% \quad (6)$$

У сфері роздрібного бізнесу цей показник може розглядатися як індикатор технологічної зрілості. Адже успішна цифрова стратегія супроводжується випереджальним зростанням доходів над витратами.



1.3. Частку банку у сукупному обсязі коштів фізичних осіб банківської системи (RFD), що відображає ресурсне охоплення роздрібного сегмента та інституційну вагу банку у структурі залучення коштів населення.

На відміну від трактування як класичної «ринкової частки», показник RFD у межах моделі інтерпретується як індикатор масштабів залучення роздрібного фондування, що доповнює показники прибутковості та операційної ефективності. Поєднання ROE, CIR та RFD забезпечує багатовимірну оцінку фінансово-ресурсної складової конкурентної позиції банку.

2. Субіндекс цифрової конкурентоспроможності відображає здатність банку формувати конкурентні переваги через технологічні канали взаємодії з клієнтами та масштаби цифрової активності. До його складу включено:

2.1. Індекс інноваційної функціональності мобільного застосунку (IFI), що характеризує спектр доступних цифрових сервісів. Для розрахунку IFI використано результати детального моніторингу мобільних застосунків, викладені у праці [6]. У зазначеному дослідженні проаналізовано наявність 15 критичних інноваційних функцій (маркерів) у трьох блоках: управління рахунками, фінансові операції та безпека. Базуючись на даних цього дослідження, а також враховуючи останні оновлення застосунків, які відбулися після публікації згаданої праці, нами проведено розрахунок даного індексу для ТОП-10 банків.

2.2. Індекс користувацької оцінки (UX Score) відображає рівень задоволеності клієнтів мобільними застосунками банків та розраховується як середньозважений рейтинг у App Store та Google Play. На відміну від внутрішніх індикаторів, даний показник базується на відкритих даних, що забезпечує його прозорість та відтворюваність. Для інтеграції в модель значення нормалізується відносно максимального рейтингу.

Алгоритмічно показник визначається як середнє арифметичне балів на обох платформах, що дозволяє нівелювати поведінкові відмінності



користувачів iOS та Android. Для інтеграції в загальну модель отримане абсолютне значення (за шкалою 1–5) трансформується у нормалізований коефіцієнт шляхом віднесення до максимального рейтингу, що забезпечує співставність з іншими блоками моделі. Такий підхід (рівнозначне зважування) обрано з метою дотримання принципу технологічного паритету: у сучасній цифровій екосистемі банк повинен забезпечувати однаково високий рівень клієнтського досвіду незалежно від операційної системи користувача. Низька оцінка на будь-якій з платформ розглядається як суттєве відхилення у цифровій стратегії.

2.3. Темп приросту активної карткової бази (GCB) розрахований на основі кількості активних електронних платіжних засобів, що характеризує динаміку залучення клієнтів до використання роздрібних платіжних інструментів банку.

На відміну від прямого вимірювання кількості клієнтів, показник GCB інтерпретується як індикатор інтенсивності використання платіжної інфраструктури банку та масштабування активної взаємодії з клієнтами. Таким чином, поєднання IFI, UX Score та GCB дозволяє оцінити як технологічну спроможність банку, так і практичні результати цифрової реалізації його роздрібної бізнес-моделі.

Попередній аналіз структури цифрового блоку свідчить про функціональну різноманітність зазначених показників: IFI відображає технологічний потенціал, UX Score — якісне сприйняття сервісу, а GCB — кількісну динаміку використання платіжних інструментів. Такий підхід мінімізує ризик змістового дублювання та забезпечує комплексність оцінювання цифрової конкурентоспроможності.

3. Субіндекс фінансової стійкості та ризику відображає здатність банку підтримувати фінансову стабільність та контроль над ризиками в умовах конкурентного середовища. У контексті роздрібного банкінгу фінансова



стійкість виступає необхідною передумовою довгострокового збереження конкурентної позиції та довіри клієнтів. Даний субіндекс включає:

3.1. Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), що характеризує здатність банку виконувати короткострокові зобов'язання. Даний коефіцієнт визначає здатність банку розрахуватися за зобов'язаннями протягом 30 днів кризового періоду. В процесі розрахунку вирішено застосувати метод порогового еталону. Оскільки надмірна ліквідність (понад 200%) не створює додаткової доданої вартості, а лише знижує прибутковість, встановлено верхню межу ефективності на рівні 200% (подвійний норматив НБУ).

3.2. Коефіцієнт покриття роздрібного кредитного портфеля резервами (RLR), розрахований як відношення сформованих резервів під кредити фізичних осіб до валового роздрібного кредитного портфеля. Показник відображає рівень очікуваних кредитних втрат та ризиковість активних операцій у роздрібному сегменті:

$$RLR = \frac{\text{Сформовані резерви під кредити фізосіб}}{\text{Валовий кредитний портфель фізосіб}} \quad (7)$$

3.3. Співвідношення кредитів і депозитів (LDR), що характеризує структурну збалансованість ресурсної бази. Включення зазначених індикаторів дозволяє оцінити ліквідність, якість активів та ресурсну збалансованість банку як взаємодоповнювальні складові фінансової стійкості. Такий підхід забезпечує узгодженість із концепцією багатовимірності конкурентної позиції, оскільки фінансова нестабільність обмежує можливості банку реалізовувати цифрові та ресурсні конкурентні переваги.

Першим етапом апробації запропонованої моделі є оцінювання фінансово-ресурсного потенціалу банків. Вибірка дослідження охоплює ТОП-10 банків України, сформовану за обсягом активів, що забезпечує репрезентативність роздрібного сегмента банківського ринку. Для розрахунків використано дані оборотно-сальдових балансів банків України станом на 01.01.2026 [13].



З урахуванням різної економічної природи показників, що формують субіндекс, нормалізацію здійснено відповідно до напрямку їх впливу на конкурентну позицію банку. Первинні дані, сформовані на основі офіційної фінансової звітності, наведено у Таблиці 1.

Таблиці 1

Вхідні параметри моделі оцінювання конкурентних позицій банків по фінансово-ресурсному субіндексу (FRI)

Назва банку	Чистий прибуток	Власний капітал	Чистий опер. дохід	Операційні витрати	Кошти фізичних осіб
ПриватБанк	29 082 508	100 283 220	122 193 712	31 429 204	523 439 603
monobank	10 330 361	25 592 173	26 539 216	13 196 480	104 620 408
Ощадбанк	16 626 568	47 347 668	41 488 057	23 321 211	229 374 580
Райффайзен Банк	10 735 971	39 182 181	23 555 902	11 497 868	82 674 300
ПУМБ	8 051 689	32 413 996	22 101 262	11 010 448	65 877 824
Укрсиббанк	5 802 322	27 172 052	15 651 799	8 283 908	56 287 682
А-Банк	1 795 512	5 528 645	7 627 601	4 083 710	27 483 037
ОТП Банк	5 451 705	25 985 194	11 829 073	3 870 636	31 797 942
Сенс Банк	3 215 031	14 141 941	11 433 762	8 051 535	48 166 626
Укргазбанк	4 868 167	20 418 948	13 241 859	6 202 623	38 027 469

Джерело: складено авторами на основі аналізу [13]

Аналіз первинних даних свідчить про суттєву диференціацію банків за масштабами діяльності та фінансовими результатами. Зокрема, спостерігається значний розрив у обсягах залучених коштів фізичних осіб та показниках прибутковості між лідерами ринку та іншими установами. Це зумовлює необхідність подальшої нормалізації показників для забезпечення їх коректної порівнянності.

Для забезпечення порівнянності показників застосовано метод еталонної нормалізації (reference point method), що передбачає приведення значень індикаторів до безрозмірної шкали в інтервалі [0;1] залежно від напрямку їх впливу на результуючий показник.

Для показників-стимуляторів (зростання яких позитивно впливає на конкурентну позицію банку) нормалізація здійснюється шляхом масштабування відносно максимального значення у вибірці:

$$x_i^{norm} = \frac{x_i}{x_{max}}, \quad (8)$$



де x_i - значення показника для i -го банку;

x_{max} - максимальне значення показника у вибірці.

Для показників-дестимуляторів (зростання яких негативно впливає на конкурентну позицію банку) застосовано обернену нормалізацію відносно мінімального значення:

$$x_i^{norm} = \frac{x_{min}}{x^i}, \quad (9)$$

де x_{min} - мінімальне значення показника у вибірці.

Застосування зазначеного підходу забезпечує зіставність різнорідних показників та унеможливорює домінування індикаторів із більшими абсолютними значеннями.

Результати розрахунку нормалізованих показників та фінансово-ресурсного субіндексу (FRI) наведено у Таблиці 2.

Таблиці 2

Розрахунок нормалізованих коефіцієнтів та субіндексу (FRI)

Назва банку	ROE	ROE (Бал)	CIR	CIR (Бал)	RFD	RFD (Бал)	FRI (субіндекс)
ПриватБанк	29,00%	0,718	25,72%	1	37,21%	1	0,906
monobank	40,37%	1	49,72%	0,517	7,44%	0,2	0,572
Ощадбанк	35,12%	0,87	56,21%	0,458	16,30%	0,438	0,589
Райффайзен	27,40%	0,679	48,81%	0,527	5,88%	0,158	0,455
ПУМБ	24,84%	0,615	49,82%	0,516	4,68%	0,126	0,419
Укрсиббанк	21,35%	0,529	52,93%	0,486	4,00%	0,108	0,374
А-Банк	32,48%	0,805	53,54%	0,48	1,95%	0,052	0,446
ОТП Банк	20,98%	0,52	32,72%	0,786	2,26%	0,061	0,456
Сенс Банк	22,73%	0,563	70,42%	0,365	3,42%	0,092	0,34
Укргазбанк	23,84%	0,591	46,84%	0,549	2,70%	0,073	0,404

Джерело: складено авторами на основі аналізу [13]

Отримані результати свідчать про суттєву варіацію значень показників за фінансово-ресурсним потенціалом. Найвище значення субіндексу зафіксовано у ПриватБанку (FRI = 0,906), що пов'язано з поєднанням високої частки ринку роздрібних депозитів (RFD = 37,21%) та низького рівня операційних витрат відносно доходів (CIR = 25,72%).



Друге та третє місця займають Ощадбанк ($FRI = 0,589$) та monobank ($FRI = 0,572$). Останній демонструє найвище значення рентабельності капіталу ($ROE = 40,37\%$), однак поступається за масштабами залучених ресурсів.

АТ «Райффайзен Банк» посідає 5-ту позицію із значенням $FRI = 0,455$. Значення субіндексу формується під впливом відносно вищого рівня операційних витрат ($CIR = 48,81\%$) та помірної частки роздрібного фондування ($RFD = 5,88\%$) при відносно високому рівні рентабельності ($ROE = 27,40\%$).

Отримані результати підтверджують обмеженість використання виключно фінансово-ресурсних показників для комплексного оцінювання конкурентної позиції банків, що обґрунтовує необхідність врахування додаткових параметрів, зокрема цифрової конкурентоспроможності.

Другим компонентом моделі RBCI є оцінювання цифрової конкурентоспроможності банків, що відображає здатність установи до монетизації клієнтської бази через мобільні канали та надання високоякісного клієнтського досвіду. Інформаційною базою для розрахунку слугували дані про кількість активних платіжних карток (за статистикою НБУ), оцінки мобільних застосунків у маркетах (Google Play, App Store) та результати експертного скорингу функціональності цифрових сервісів. Оскільки всі індикатори даного блоку (IFI, UX Score, GCB) є стимуляторами конкурентної позиції, їх нормалізацію здійснено із застосуванням методу еталонного значення (reference point method), описаного у попередньому блоці дослідження.

Результати розрахунку нормалізованих значень та підсумкового субіндексу DCI наведено у Таблицях 3 та 4.



Таблиця 3

Розрахунок індексів інноваційної функціональності банківських застосунків (IFI) та користувацької оцінки UX Score.

Назва банку	Застосунок	Кількість функцій	IFI (Бал)	Android	iOS	Середній рейтинг	UX Score (Бал)
monobank	monobank	15	1	4,9	4,9	4,9	1
А-Банк	abank24	10	0,667	4,9	4,9	4,9	1
ПриватБанк	Privat24	10	0,667	4,8	4,9	4,85	0,990
ПУМБ	PUMB Online	8	0,533	4,7	4,7	4,7	0,959
Райффайзен Банк	MyRaif	8	0,533	4,9	4,8	4,85	0,990
Укрсиббанк	UKRSIB online 2.0	7	0,467	4,7	4,6	4,65	0,949
Ощадбанк	Мобільний Ощад	3	0,2	4,5	4,4	4,45	0,908
ОТП Банк	OTP Bank UA	2	0,133	4,8	4,9	4,85	0,99
Sense Bank	Sense SuperApp	2	0,133	4,7	4	4,35	0,888
Укргазбанк	ЕКО-БАНК	2	0,133	4,4	4,7	4,55	0,929

Джерело: складено авторами на основі аналізу [13]

Таблиця 4

Динаміка приросту активної карткової бази у розрізі банків (01.01.2025 –01.01.2026) GCB та фінальний субіндекс DCI

Назва банку	Активні картки, шт.		Темп приросту	GCB (Бал)	DCI (субіндекс)
	01.01.2025	01.01.2026			
ПУМБ	1 369 540	1 687 456	25,31%	1	0,831
Сенс Банк	582 286	702 267	13,89%	0,549	0,505
Райффайзен Банк	2 365 166	2 867 799	12,53%	0,495	0,617
А-Банк	1 788 160	2 110 641	8,30%	0,328	0,739
Укргазбанк	502 929	531 516	7,49%	0,296	0,418
ОТП Банк	407 358	452 437	5,64%	0,223	0,436
ПриватБанк	31 522 701	35 129 756	4,65%	0,184	0,596
Ощадбанк	7 776 904	8 554 680	3,34%	0,132	0,396
Укрсиббанк	893 248	916 561	3,20%	0,126	0,514
monobank	9 774 253	10 502 697	2,06%	0,081	0,765

Джерело: складено авторами на основі аналізу [13]



Результати розрахунку цифрового субіндексу (DCI) підтверджують другу робочу гіпотезу дослідження: інтеграція цифрових метрик призводить до зміни рейтингових позицій банків порівняно з фінансово-ресурсним виміром (FRI).

Найвище значення субіндексу DCI зафіксовано у ПУМБ ($DCI = 0,831$), що зумовлено найвищим у вибірці темпом приросту активної карткової бази ($GCB = 1,000$) при середньому рівні інноваційної функціональності ($IFI = 0,533$).

Водночас аналіз свідчить про сповільнення темпів приросту активної бази у банків із високим рівнем цифрової зрілості. Зокрема, monobank та ПриватБанк, маючи високі значення індексу інноваційної функціональності ($IFI = 1,000$ та $0,667$ відповідно) та користувацької оцінки ($UX\ Score = 1,000$ та $0,990$), демонструють нижчі значення показника GCB ($0,081$ та $0,184$ відповідно).

АТ «Райффайзен Банк» посідає 4-ту позицію за значенням цифрового субіндексу ($DCI = 0,617$). Отриманий результат формується під впливом високого рівня користувацької оцінки мобільного застосунку ($UX\ Score = 0,990$) та стабільного приросту активної карткової бази ($GCB = 0,495$) при середньому рівні інноваційної функціональності ($IFI = 0,533$).

Отримані результати свідчать про те, що показники цифрової конкурентоспроможності суттєво впливають на зміну позицій банків у порівнянні з оцінюванням, що базується виключно на фінансових параметрах.

Третім компонентом моделі RBCI є субіндекс фінансової стійкості та ризику (SRI), який у контексті роздрібного банкінгу виконує балансуєчу функцію у моделі. Оцінювання здійснюється за трьома параметрами: ліквідність (LCR), якість роздрібного портфеля (RLR) та ефективність трансформації ресурсів (LDR).



Субіндекс фінансової стійкості та ризику (SRI) формується шляхом лінійної агрегації нормалізованих значень показників LCR, RLR та LDR із використанням рівних ваг, відповідно до загальної специфікації моделі RBCI.

Одним із ключових індикаторів стійкості є рівень резервування роздрібного кредитного портфеля (RLR), який відображає якість кредитного портфеля та рівень прийнятого ризику. Оскільки показник RLR є дестимулятором (зростання частки резервів свідчить про погіршення якості портфеля та зростання очікуваних кредитних збитків), для його нормалізації застосовано метод еталонного значення для дестимуляторів.

Формально мінімальне значення показника RLR у досліджуваній вибірці зафіксовано в АБ «Укргазбанк» (1,11%). Водночас структурні особливості роздрібного кредитного портфеля даного банку, зокрема значна частка забезпечених кредитів (у тому числі іпотечних) та продуктів для зарплатних клієнтів державного і корпоративного секторів, обмежують можливість його прямого порівняння з банками, що орієнтуються на масове незабезпечене споживче кредитування. У зв'язку з цим, з метою забезпечення коректної порівнянності результатів, у якості еталонного значення використано мінімальне значення показника серед банків із порівнянною бізнес-моделлю — АТ КБ «ПриватБанк» (6,05%). Відповідно до правил нормалізації на шкалі [0; 1], значення показника для АБ «Укргазбанк» приведено до максимального рівня 1,000. Результати розрахунку показника RLR та його нормалізованого значення наведено у Таблиці 5.

Таблиця 5

Розрахунок рівня резервування роздрібного портфеля (RLR) банків

Назва банку	Валовий роздрібний портфель(тис. грн)	Сформовані резерви(тис. грн)	RLR (%) (Резерви / Кредити)	RLR (Бал)	LCR (%)	LCR (Бал)
ПриватБанк	100 494 919	6 077 780	6,05	1	300,62	1
monobank	61 986 505	6 125 438	9,88	0,612	283,54	1
Укргазбанк	10 731 801	118 897	1,11	1	154,64	0,773



Укрсиббанк	3 673 958	544 799	14,83	0,408	392,44	1
ПУМБ	23 342 600	3 522 873	15,09	0,401	160,98	0,805
Ощадбанк	26 621 851	4 625 608	17,38	0,348	250,87	1
А-Банк	15 534 239	2 747 678	17,69	0,342	655,18	1
Райффайзен Банк	7 542 334	1 450 635	19,23	0,315	266,75	1
ОТП Банк	6 949 094	1 555 407	22,38	0,27	283,73	1
Сенс Банк	13 910 866	10 473 442	75,29	0,08	231,23	1

Джерело: складено авторами на основі аналізу [13]

Як свідчать розрахункові дані, банки з найвищими значеннями показника роздрібного ринку (ПриватБанк, monobank) демонструють високу якість кредитного портфеля ($RLR < 10\%$), що свідчить про високу якість кредитного портфеля. Водночас АТ «Райффайзен Банк» демонструє стриманий нормалізований бал (0,315), що об'єктивно пояснюється дотриманням жорстких європейських корпоративних стандартів групи (IFRS 9), які вимагають превентивного та консервативного формування резервів на покриття очікуваних кредитних збитків (ECL).

Замикає трійку індикаторів ризику показник ефективності трансформації залучених ресурсів (LDR), який розраховується як відношення роздрібного кредитного портфеля до залучених коштів фізичних осіб. У контексті роздрібної бізнес-моделі цей індикатор виступає ключовим стимулятором: чим ефективніше банк спрямовує залучені пасиви у більш дохідне споживче кредитування, тим вищим є його потенціал операційної прибутковості. Для нормалізації показника LDR використано метод еталонного значення, де бенчмарком виступає банк із найвищим рівнем кредитної трансформації на ринку — АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (monobank) із показником 59,25%.



Таблиця 6

Розрахунок показника трансформації ресурсів (LDR) та субіндексу SRI

Назва банку	Кредити фізосіб (тис. грн)	Кошти (депозити) фізосіб(тис. грн)	LDR (%) (Кред/Деп)	LDR (Бал)	SRI (субіндекс)
monobank	61 986 505	104 620 412	59,25	1	0,871
А-Банк	15 534 239	27 483 042	56,52	0,954	0,765
ПУМБ	23 342 600	65 877 815	35,43	0,598	0,601
Сенс Банк	13 910 866	48 166 628	28,88	0,487	0,522
Укргазбанк	10 731 801	38 027 467	28,22	0,476	0,75
ОТП Банк	6 949 094	31 797 937	21,85	0,369	0,546
ПриватБанк	100 494 919	523 439 603	19,2	0,324	0,775
Ощадбанк	26 621 851	229 374 618	11,61	0,196	0,515
Райффайзен Банк	7 542 334	82 674 300	9,12	0,154	0,49
Укрсиббанк	3 673 958	56 287 682	6,53	0,11	0,506

Джерело: складено авторами на основі аналізу [13]

Оцінювання блоку фінансової стійкості виявляє діаметрально протилежні підходи банків до управління роздрібними ризиками. Абсолютним лідером за субіндексом стійкості стає monobank (SRI = 0,871), який демонструє еталонну ефективність трансформації залучених коштів у кредити (LDR = 59,25%) при збереженні високої якості портфеля (RLR = 9,88%). Загалом, лідери цифрового необанкінгу (monobank, А-Банк) показують найвищу ефективність використання пасивів, характеризуються високими значеннями показника та спрямовують ресурси у високомаржинальне споживче кредитування.

Конкурентний профіль об'єкта дослідження, АТ «Райффайзен Банк», у розрізі стійкості (10-те місце, SRI = 0,490) свідчить про його стратегію глибокого консерватизму. Банк генерує значні обсяги роздрібних пасивів (понад 82 млрд грн), однак трансформує у роздрібні кредити лише 9,12% з них, що може свідчити про кошти населення переважно для фінансування корпоративного сектору або розміщення в безризикових державних інструментах. Разом із жорстким підходом до формування резервів (RLR =



19,23%), це робить Райффайзен Банк однією з найнадійніших установ на ринку, але одночасно тисне на його інтегральний рейтинг роздрібно-конкурентоспроможності через обмежену монетизацію клієнтської бази.

Фінальним етапом розробленого методичного підходу є консолідація отриманих результатів та визначення загального рейтингу гравців. Інтегральний індекс RBCI формується шляхом зведення трьох субіндексів: фінансово-ресурсного (FRI), цифрового (DCI) та субіндексу фінансової стійкості та ризику (SRI).

Оскільки всі три виміри визнаються однаково важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку банківського сектору, інтегральний індекс розраховується як середнє арифметичне трьох субіндексів за формулою:

$$RBCI = \frac{FRI + DCI + SRI}{3} \quad (10)$$

Такий підхід дозволяє нівелювати перекося бізнес-моделей (наприклад, коли банк демонструє інтенсивне цифрове зростання, але має недостатній рівень ліквідності, або навпаки — володіє надлишковою стійкістю при низькому рівні цифрової активності) та виявити установи із збалансованою моделлю розвитку.

Зведені результати розрахунку інтегрального індексу RBCI для досліджуваної вибірки банків наведено у Таблиці 7.

Таблиця 7

Розрахунок інтегрального індексу конкурентної позиції банків у сфері роздрібного бізнесу (RBCI)

Назва банку	Фінансовий вимір (FRI)	Цифровий вимір (DCI)	Фінансова стійкість та ризик (SRI)	Інтегральний індекс (RBCI)
ПриватБанк	0,906	0,596	0,775	0,759
monobank	0,572	0,765	0,871	0,736
А-Банк	0,446	0,739	0,765	0,65
ПУМБ	0,419	0,831	0,601	0,617



Укргазбанк	0,404	0,418	0,75	0,524
Райффайзен Банк	0,455	0,617	0,49	0,521
Ощадбанк	0,589	0,396	0,515	0,5
ОТП Банк	0,456	0,436	0,546	0,479
Укрсиббанк	0,374	0,514	0,506	0,465
Сенс Банк	0,34	0,505	0,522	0,456

Джерело: складено авторами на основі аналізу [13]

Апробація розробленої моделі RBCI свідчить, що конкурентна позиція банку у роздрібному сегменті визначається здатністю забезпечувати баланс між фінансовою результативністю, цифровою конкурентоспроможністю та управлінням ризиками.

Лідерами за значенням інтегрального індексу є ПриватБанк (RBCI = 0,759) та monobank (RBCI = 0,736), які демонструють збалансовані моделі розвитку за сукупністю досліджуваних параметрів. Зокрема, ПриватБанк характеризується високими значеннями фінансово-ресурсного субіндексу, тоді як monobank забезпечує високі результати за цифровим та ризиковим компонентами.

АТ «Райффайзен Банк» посідає 6-ту позицію (RBCI = 0,521), демонструючи відносно високий рівень цифрової конкурентоспроможності (DCI = 0,617) при нижчих значеннях субіндексу фінансової стійкості та ризику (SRI = 0,490), що зумовлено низьким рівнем трансформації ресурсів у роздрібне кредитування (LDR = 9,12%). Отримані результати дозволяють ідентифікувати наявність потенціалу підвищення інтегральної конкурентної позиції банку, зокрема у частині узгодження фінансово-ресурсного та ризикового компонентів моделі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження розроблено та апробовано інтегральну економіко-математичну модель оцінювання конкурентної позиції банку у сфері роздрібного бізнесу, що базується на поєднанні фінансово-ресурсних, цифрових та ризикових параметрів у межах єдиного інтегрального індексу (RBCI).



Застосування методології побудови інтегральних індексів відповідно до підходів OECD та використання нормалізації на основі еталонного значення забезпечило порівнянність різнорідних показників і можливість їх коректної агрегації у межах єдиної аналітичної моделі.

Результати емпіричної апробації для ТОП-10 банків України підтвердили, що конкурентна позиція банку у роздрібному сегменті формується як багатовимірна характеристика, що відображає баланс між фінансовою результативністю, рівнем цифрової конкурентоспроможності та ефективністю управління ризиками. Встановлено, що інтеграція цифрових метрик, зокрема показників користувацького досвіду та транзакційної активності, суттєво впливає на зміну рейтингових позицій банків порівняно з традиційними фінансовими підходами до оцінювання.

Запропонований інтегральний індекс дозволяє виявляти структурні дисбаланси бізнес-моделей банків, зокрема розриви між масштабами фінансової діяльності та рівнем цифрової реалізації роздрібної стратегії, що має важливе значення для прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку.

Отримані результати підтверджують досягнення поставленої мети дослідження та обґрунтовують доцільність використання інтегрального індексу RBCI як інструменту комплексного оцінювання конкурентної позиції банку у сфері роздрібного бізнесу.

Перспективним напрямом подальших досліджень є апробація розробленої моделі RBCI у межах міжнародного бенчмаркінгу. Методологічна гнучкість індексу та використання нормалізованих показників дозволяють масштабувати цей інструментарій для порівняння конкурентних профілів провідних вітчизняних гравців із глобальними фінтех-лідерами та небанками (зокрема Revolut, Wise, N26). Таке розширення об'єкта дослідження дозволить не лише ідентифікувати технологічні розриви українського банківського сектору на глобальному рівні, а й спрогнозувати траєкторії розвитку ринку в



умовах євроінтеграції та посилення транскордонної конкуренції у цифровому просторі.

Список використаних джерел

1. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide / OECD, Joint Research Centre. Paris : OECD Publishing, 2008. 162 p.
2. Алексєєнко, І., Геріч, Д. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147>.
3. Береславська, О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
4. Войнова Є. Конкурентоспроможність банків України на світовому ринку банківських послуг. Вісник економіки. 2019. № 4. С. 81–98. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2018.04.081>.
5. Гасій, О., Скорба, О., Рошко, Н. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступ-ність банківських послуг для клієнтів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>.
6. Заверуха І.М., Скоропад І.С. Вплив інновацій у банківських застосунках на клієнтський досвід та позиції банків на ринку. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-119>.
7. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. Innovation and Sustainability. 2024. №4. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.
8. Кретов, Д., Міндова, О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. Сталий розвиток економіки. 2024. № (2(49)). С. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>.
9. Коваленко, В., Шелудько, С., Черкашина, К. Цифрова трансформація банківського бізнесу: сьогоднішня та майбутня. Socio-Economic Relations in the



Digital Society. 2023. № 4(50). С. 25-40. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.539>.

10. Колоша В., Ігнатюк А. Концентрація ринку банківських послуг України: сучасний стан та перспективи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. № 1 (224). С. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/5>.

11. Кузьо Н., Косар Н., Питуляк Н. Напрями підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України на основі їх оцінювання. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-51>.

12. Маринчак Л. Р. Особливості формування конкурентоспроможності банків в сучасних умовах. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовому комплексі). 2024. № 1(29). С. 137–143. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-137-143](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-137-143)

13. Національний банк України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.01.2026).

14. Пащенко Т. Вплив 4-ї промислової революції на розвиток банківської системи: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-60>

15. Соцька Ю. І. Методичні підходи до інтегральної оцінки конкурентоспроможності комерційного банку. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 617–621. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/110.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

16. Томілін О. О., Сидоренко Я. В., Чупир О. С. Фінансова звітність як основа забезпечення фінансової стійкості банківської системи. Economic space. 2025. № 201. С. 213–219. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.213-219>



17. Торяник Ж. І., Копилець В. І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. Економіка та суспільство. 2018. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-178>

18. Шірінян Е. Конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг України. Світ фінансів. 2023. № 4 (77). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2023.04.95>

19. Щербіюк А., Ткачук Н. Сучасні підходи до управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та практичні інструменти. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-27>