

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

НАУМОВЕЦЬ ДЕМИДА ДЕМ'ЯНОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овчаренко Т.С.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2022

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

НАУМОВЕЦЬ ДЕМИДА ДЕМ'ЯНОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМТВА НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 05.05.2022

3. Попередній захист роботи: 22.04.2022

4. Предмет дослідження: є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

5. Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю АТ КБ «ПриватБанк».

6. Мета і завдання дослідження:

мета – є вивчення та узагальнення теоретичних та практичних питань управління конкурентоспроможністю підприємства для визначення напрямків його вдосконалення.

Завдання:

6.1. визначити сутність поняття конкурентоспроможність підприємства.

6.2. дослідити методи управління конкурентоспроможністю підприємства.

6.3. проаналізувати тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні

6.4. надати загальну характеристику та аналіз основних складових забезпечення конкурентоспроможності АТ КБ «Приват Банк».

6.5. розробити пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства АТ КБ «ПриватБанк».

6.6. запропонувати підходи до оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії у підвищенні конкурентоспроможності

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021	
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022	
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022	
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022	
12.	Передзахист роботи	22.04.2022	
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022	
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022	
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022	
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022	
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022	

**Науковий керівник,
к.е.н, доцент**

Здобувач освіти

Овчаренко Т.С.

Наумовець Д.Д.

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
23.09.2021 р.	Овчаренко Т.С.	Узгодження теми з науковим керівником	
24.09.2021 р.	Овчаренко Т.С.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
26.11.2021 р.	Овчаренко Т.С.	Розробка плану роботи. Консультації з приводу підбору інформації для написання роботи	
14.01.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
20.01.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження, остаточне узгодження плану роботи	
02.02.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
25.03.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
16.03.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Узгодження структури та змісту третього розділу	
18.04.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
18.04.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Опрацювання висновків роботи	
26.04.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Розгляд загального варіанту роботи	
29.04.2022 р.	Овчаренко Т.С.	Узгодження кінцевого варіанту роботи після доопрацювання зауважень	

**Науковий керівник,
к.е.н, доцент**

Овчаренко Т.С.

Здобувач освіти

Наумовець Д.Д.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства.....	4
1.2. Методи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ КБ «ПРИВАТ БАНК».....	22
2.1. Тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні.....	22
2.2. Загальна характеристика та аналіз основних складових забезпечення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»...	46
3.1. Розробка пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства АТ КБ «ПриватБанк.....	46
3.2. Підходи до оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії у підвищенні конкурентоспроможності підприємства АТ КБ «ПриватБанк.....	49
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
АНОТАЦІЇ.	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми обґрунтовується тим, що в сучасному економічному аспекті діяльності комерційних банків досить частих проявів набувають фінансові кризи, які негативно впливають на фінансовий ринок загалом. Виникнення і розгортання фінансово-економічних криз в країні визначає актуальність забезпечення високих конкурентних позицій вітчизняними банками. Досить важливо банкам сконцентрувати дії на створенні ефективного механізму управління конкурентоспроможністю та розробленні необхідного методологічного та аналітичного пристосування, яке дозволить дотримуватися їм конкуренції порівняно з аналогічними суб'єктами.

Вивченням управління конкурентними перевагами суб'єктів господарювання займалися багато зарубіжних вчених-економістів: Г. Л. Азоев, К. Андрюс, І. Ансофф, Дж. Акофф, Ф. Котлер, Дж. Куїн, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Федерманн, Питанням формування конкурентної стратегії підприємств в умовах конкурентної боротьби в Україні присвячені праці вітчизняних науковців: В.Базилевича, В. Балана, І. Горбась, В. Геєця, А. Длигача, М.Ситницького та інших.

Метою роботи є вивчення та узагальнення теоретичних та практичних питань управління конкурентоспроможністю підприємства для визначення напрямків його вдосконалення.

Досягнення поставленої мети забезпечено вирішенням таких завдань:

- визначити сутність поняття конкурентоспроможність підприємства.
- дослідити методи управління конкурентоспроможністю підприємства.
- проаналізувати тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні
- надати загальну характеристику та аналіз основних складових забезпечення конкурентоспроможності АТ КБ «Приват Банк».
- розробити пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства АТ КБ «ПриватБанк».

– запропонувати підходи до оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії у підвищенні конкурентоспроможності підприємства АТ КБ «Приват Банк».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

Об'єкт дослідження – є процес управління конкурентоспроможністю АТ КБ «ПриватБанк».

Методичною основою проведеного дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування конкурентної стратегії на підприємствах. У процесі дослідження було використано наступні сучасні методи дослідження: аналіз і синтез, теоретичне узагальнення та наукова абстракція використовувались при розкритті змісту і сутності конкурентної стратегії та галузевої специфіки забезпечення конкурентоспроможності комерційного банку; експертних оцінок з метою визначення особливостей розвитку та привабливості ринку комерційних банків в Україні, конкурентної позиції, а також зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування комерційних банків; економіко-статистичний при збиранні, групуванні та узагальненні статистичних даних; графічний метод для ілюстрації динаміки досліджуваних процесів;

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на основі проведення комплексного поетапного оцінювання конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк», оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії, розкритті особливості функціонування АТ КБ «ПриватБанк», що уможливить краще прогнозування майбутньої поведінки комерційного банку. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є необхідною умовою для здійснення підприємницької діяльності конкурентоспроможними комерційними банками. З переходом України до ринкового підходу конкуренція відіграє все більшу роль у соціально-економічному житті, її підтримка є пріоритетом економічного регулювання країни.

Вчені по-різному трактують поняття «конкуренція». Так, А. Сміт розглядає конкуренцію як «невидиму руку» ринку, що врівноважує ринок шляхом регулювання відповідності приватним і державним інтересам. Вона повинна збалансувати приватні інтереси з економічною ефективністю. На думку К. Р. Макконнелла та С. Л. Брю, конкуренція — це існування на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно входити на ринок і виходити з нього [24, с. 38].

З одного боку, конкуренція є регулятором ринкових відносин, з іншого - економічного процесу взаємодії, взаємозв'язку і боротьби, обміну учасниками ринку при створенні, реалізації та споживанні матеріальних і духовних благ. Ми розглядаємо конкуренцію як конкуренцію між приватними особами та підприємствами, зацікавленими в отриманні переваги над конкурентами.

Конкурентоспроможність у ринковій системі є важливою категорією, оскільки вона виражає економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості окремих організацій та економіки в цілому. Багато вчених вважають, що на конкурентному ринку конкурентоспроможність є первинною, а ефективність — другорядною. Будь-який показник ефективності залежить від обсягу продажів і додаткової вартості, які, у свою чергу, прямо пропорційні конкурентоспроможності бізнесу. Ефективність бізнесу залежить від його конкурентоспроможності в певний момент на цьому ринку [45, с. 134].

На сьогодні не існує універсального визначення конкурентоспроможності. Пояснення цього полягає в тому, що те чи інше визначення конкурентоспроможності залежить від суб'єкта, на який воно спрямоване. Конкурентоспроможність можна розглядати як багатосторонню економічну категорію на різних рівнях, оскільки суб'єктами конкуренції можуть бути товари, організації, компанії, галузі, окремі країни та їх групи. Конкурентоспроможність — це динамічна категорія, динаміка якої визначається зовнішніми умовами, деякі з яких можна розглядати як контрольовані параметри зовнішнього середовища.

М. Портер пропонує розділити різні конкурентні відносини, що виникають у сфері економіки, на чотири рівні:

- 1) Мікрорівень (окремі види продукції, виробництво);
- 2) Малий рівень (організованість);
- 3) Мезорівень (промисловість, бізнес-асоціації та організації);
- 4) Макрорівень (країни та їх групи) [59, С. 98].

Розмір конкурентного аналізу фірми (на регіональних, національних або глобальних ринках) і складність цієї категорії пояснюють різні підходи до визначення конкурентоспроможності. При вивченні характеристик конкурентоспроможності більшість вчених відзначають типові характеристики, притаманні поняттю «конкурентоспроможність фірми» [3, С. 45; С. 937]. Ці властивості показані на малюнку. 1.1.1.

Найважливішою ознакою конкурентоспроможності комерційних банків є її відносність – конкурентоспроможність можна визначити лише шляхом порівняння різних компаній у галузях, країнах і світових ринках. Конкурентоспроможність можна визначити й оцінити лише в межах набору бізнес-структур, пов'язаних із галуззю, або в рамках організації, яка виробляє чи продає товари, які задовольняють ті самі потреби [12, с. 82].



Рис. 1.1.1. Типові характеристики, властиві поняттю «конкурентоспроможність підприємства» [59]

У широкому сенсі під конкурентоспроможністю комерційного банку розуміється здатність утримувати лідируючі позиції у досягненні цілей у боротьбі за закріплення своїх позицій на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Відповідно до наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19 жовтня 2010 р. № 1330 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку конкурентоспроможності підприємств галузі», розділ III, п. 1, конкурентоспроможність підприємств – це здатність (реальна та потенційна) підприємств проектувати, виготовляти та продавати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж у конкурентів [53]. У науковій літературі наводяться такі визначення конкурентоспроможності:

- здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію та його переваги перед іншими підприємствами тієї ж галузі в країні та за кордоном;

- рівень ефективності організації по відношенню до її конкурентів (Д.С. Воронов і В.В. Криворотов). Цю ефективність вчені пропонують виразити через рентабельність продукту, яка обумовлена відношенням прибутку до витрат, необхідних для його отримання [18, с. 87];

- його реальна та потенційна здатність проектувати, виготовляти та продавати за певних заданих умов товари з вищими пріоритетними потребами споживачів, ніж у конкурентів за ціновими та неціновими характеристиками (Г.Л. Багієв) [6, с. 39]. З цього визначення можна зробити висновок, що основою конкурентоспроможності фірми серед інших факторів є конкурентний продукт, який фірма пропонує (розробляє, виробляє, продає) на ринку за певних умов.

Комерційні банки конкурують у тій чи іншій сфері, використовуючи конкурентні стратегії, розроблені в процесі планування або через діяльність корпоративного сектора.

Аналізуючи літературу, можна зробити висновок, що вчені розуміють стратегію як набір правил і засобів, за допомогою яких компанія досягає своїх цілей. На думку Б. Карлоффа, стратегія — це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства [2, с. 25]. І. Ансофф трактує стратегію як серію правил прийняття рішень. За словами І. Ансоффа, стратегія показує, в якій сфері економічної діяльності компанія працює і в якій сфері вона планує працювати в майбутньому [9, с. 26]. Згідно з твердженням С. Близнюка, стратегія — це набір правил і засобів, за допомогою яких підприємство досягає своїх цілей [14, с.11].

Стратегія – це засіб управління бізнесом, який забезпечує його довгострокове функціонування в динамічному, невизначеному середовищі шляхом визначення механізмів, які впливають на нього, щоб зменшити невизначеність і своєчасно реагувати.

Варто зазначити, що І. Ансофф пропонує класифікувати стратегії за рівнем прийняття стратегічних рішень, зокрема:

- стратегія компанії, що включає дії, спрямовані на встановлення її позицій у різних сферах діяльності, та методи управління справами компанії;
- бізнес (конкурентна) стратегія, орієнтована на дії та підходи, пов'язані з управлінням, спрямовані на забезпечення успішного функціонування певної сфери бізнесу;

- функціональна стратегія — відноситься до плану управління поточною діяльністю конкретного підрозділу або ключових функціональних напрямків у межах конкретної сфери діяльності;
- оперативна стратегія, яка зосереджується на конкретних стратегічних ініціативах і підходах до управління ключовими операційними підрозділами для вирішення повсякденних оперативних завдань стратегічного значення [25, с. 34]. Стратегічні показники, які впливають на стратегічний вибір, показані на рис. 1. 1.1.2.

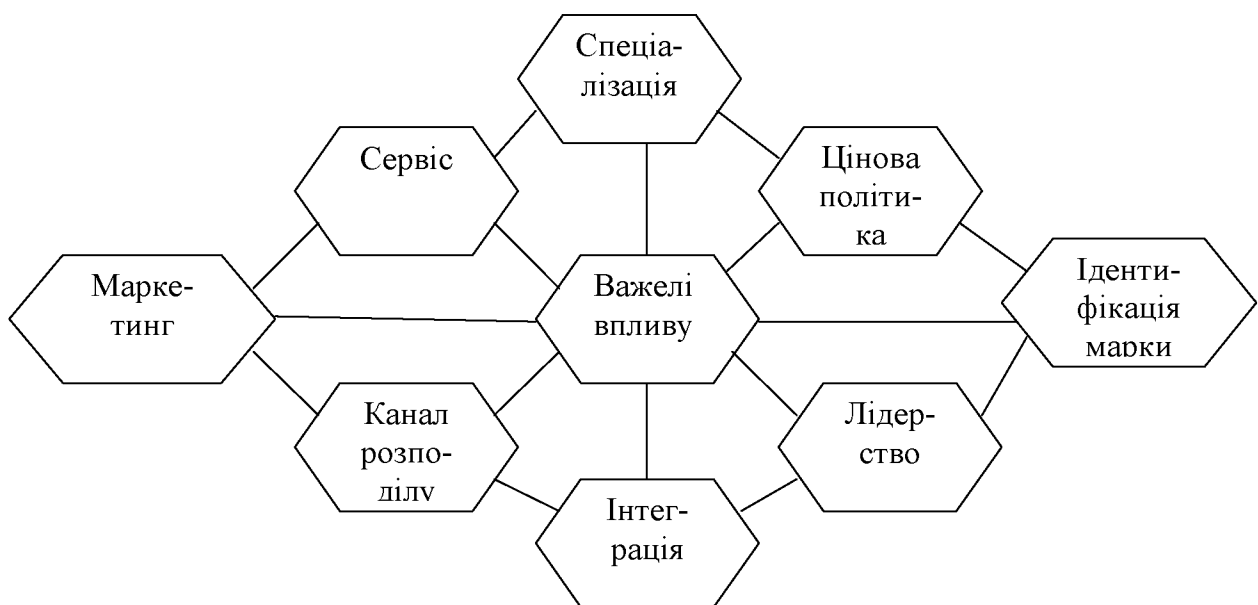


Рис.1.1.2. Типові характеристики, властиві поняттю «конкурентоспроможність підприємства» [55].

Розробка маркетингової стратегії включає: дослідження умов формування конкурентної переваги та визначення основних цілей підприємства; дослідження ринку потенційних товарів і послуг в інтересах підприємства; формування асортименту продукції; виділення власних і позикові ресурси серед різних видів діяльності підприємства; взаємодія з ринками факторів, ринками цінних паперів та валютними ринками може ефективно підтримувати стратегічний потенціал фірми на рівні, достатньому для забезпечення конкурентних переваг на різних етапах життєвого циклу фірми; формулювати

ефективну цінову політику визначати кризові тенденції та запобігати банкрутству[31], с.96].

Портфель маркетингових стратегій, сформульований комерційними банками різних рівнів, включає три групи стратегій: корпоративну, функціональну та інструментальну (рис. 1.1.3).

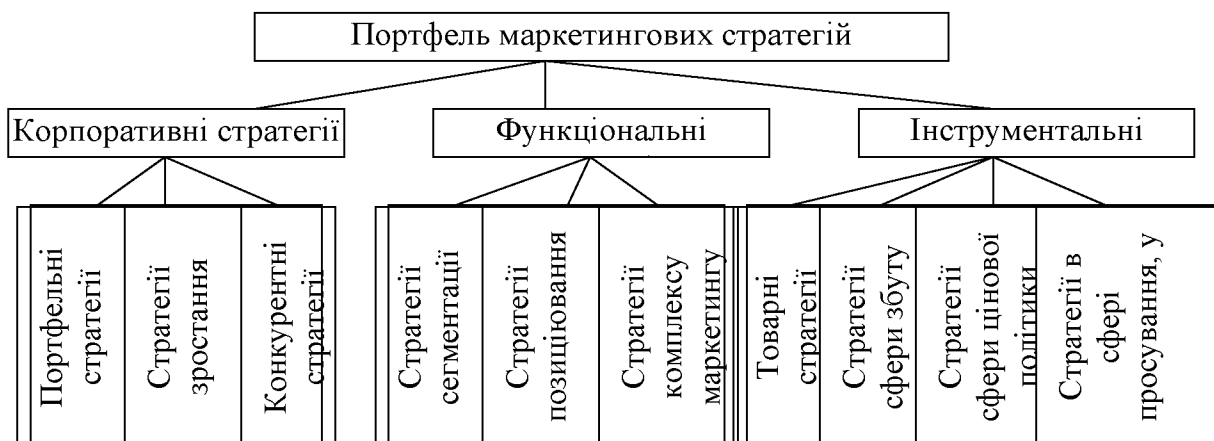


Рис. 1.1.3. Склад портфеля маркетингових стратегій [66, с. 15]

Корпоративна стратегія — це сукупність рішень, на основі яких компанія визначає і визначає свої наміри та цілі, формулює політику та плани досягнення цих цілей і завдань, визначає напрями діяльності. Метою бізнес-стратегії є визначення способу взаємодії з ринком, щоб узгодити можливості бізнесу та його потреби та реалізувати потенціал бізнесу.

Функціональна стратегія надає компанії розумний вибір цільових ринків і розробляє набір відповідних маркетингових заходів для кожного цільового ринку.

Інструментальні маркетингові стратегії надають підприємствам засоби вибору стратегічних елементів, які найбільш ефективно використовують комплекс маркетингу для підвищення ефективності маркетингових зусиль бізнесу на цільових ринках [52, с.75].

Після визначення та оцінки ключових конкурентів комерційні банки повинні розробити конкурентну стратегію, щоб отримати конкурентну перевагу, пропонуючи товари та послуги вищої споживчої цінності.

Конкурентна стратегія розробляється керівництвом для досягнення оптимальних результатів у конкретній сфері діяльності, визначає засоби конкуренції компанії на цільових ринках і діє як:

- своєчасне реагування на зміни у таких важливих сферах, як промисловість, загальна економіка та політика;
- розробити конкурентні заходи та дії для вироблення ринкового підходу, що забезпечує перевагу над конкурентами;
- стратегічні ініціативи щодо уніфікації функцій;
- вирішувати конкретні стратегічні питання, актуальні на даний момент.

Існує багато способів класифікації конкурентних стратегій, зокрема М. Портер визначив стратегії диференціації (створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за допомогою таких джерел, як товари, упаковка, послуги, імідж тощо), стратегії цінового лідерства (завдяки впливу економії на масштабі, досягнення найнижчої собівартості в цільовій галузі; товарне «спрощення»; здешевлення матеріалів і технологій, трудових ресурсів, організації та виробництва «ноу-хау»); стратегія фокусування (спеціалізація на діяльності, що враховує потреби окремих сегментів, а не ринок в цілому централізація і децентралізація) [59, С. 308].

Ф. Котлер виділяє стратегії лідерів ринку, стратегії компаній-претендентів, стратегії послідовників компаній, стратегії нішевих компаній.

Конкурентні стратегії, як підкреслив П. Друкер, полягають у наступному: бути «найрозумнішою людиною» (з самого початку зосередитися на здобутті лідерства та домінування на новому ринку чи галузі); орієнтуватися на слабкі місця (творче наслідування, підприємницьке дзюдо); пошук «ніш». та їх використання; зміна екологічних характеристик продукту, ринку чи галузі.

Основою формування конкурентної стратегії є виявлення основних структурних характеристик галузі, що визначають ступінь впливу конкурентних факторів, що в свою чергу визначає прибутковість галузі. Завдання конкурентної стратегії компанії — знайти позицію в галузі, де компанія зможе найкраще захиститися від конкурентних факторів або

спрямувати свій вплив на власну користь. У цьому випадку факторами, які можуть вплинути на конкуренцію, можуть бути: загроза входження конкурентів; інтенсивність конкуренції серед існуючих компаній; тиск замінників; вплив покупців і постачальників. У подоланні цих конкурентних факторів можуть використовуватися три основні конкурентні стратегії, застосування яких залежить від спроможності компанії конкурувати на даному ринку, зокрема: стратегія з найменшими сумарними витратами; стратегія диференціації; стратегія концентрація.

Слід зазначити, що загальної методики оцінки рівня конкурентоспроможності комерційних банків не існує. Для рекомендації методів визначення рівня конкурентоспроможності підприємств у науковій літературі країни та за кордоном запропоновано велику кількість методів. Тому ці методи здебільшого спрощені для вибору системи показників конкурентоспроможності підприємства (економічної, фінансової, виробничої), розрахунку її величини та отримання на її основі комплексної оцінки.

Управління комерційними банками в ринкових умовах зводиться до оцінки та аналізу факторів зовнішнього середовища, що підвищують або знижують їх конкурентоспроможність. За певних умов конкурентоспроможність підприємств формується різноманітними факторами. Аналіз наукових праць виявляє різні класифікації ключових факторів конкурентоспроможності фірм [41, с.105;].

Фактори конкурентоспроможності комерційного банку можна поділити на два аспекти – залежно від обсягу факторів та часу, необхідного для реалізації створюваних ними переваг (табл. 1.1.1).

До довгострокової групи входять фактори, що створюють конкурентну перевагу організації та запроваджуються відносно довго (структурні, управлінські, економічні та технологічні фактори). До короткострокової групи входять ринкові фактори (рис 1.1.5).

Таблиця 1.1.1

Чинники конкурентоспроможності підприємств*

Чинники конкурентоспроможності організацій	Зміст чинників конкурентоспроможності підприємств
Структурні	Ціль і місія організації; стратегія організації; організаційна структура організації.
Управлінські	Компетентність управлінського персоналу; кисть управління підприємством.
Економічні	Ефективність збутової діяльності підприємства; прибутковість організації.
Технічні	Питома вага прогресивного технологічного устаткування, його середній вік; застосування сучасних методів обліку.
Ринкові	Товар, його якість, показники асортименту товарів); ціна.

*Складено автором за даними [39, с. 27].

Високого рівня конкурентоспроможності підприємства можна досягти, пропонуючи конкурентів, які найбільше відповідають потребам споживачів. на рис. 1.1.4

Для групи факторів конкурентоспроможності та керівництва комерційних банків з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств конкурентоспроможність продукції є найважливішим ринковим фактором виживання конкурентоспроможності підприємства. Продукт є основою піраміди конкурентоспроможності та основним інструментом ринкової конкуренції. У сучасних умовах, коли домінує нецінова конкуренція, зросла значення товарів у забезпеченні конкурентоспроможності [73, С. 49].

Для групи факторів конкурентоспроможності та керівництва комерційних банків з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств конкурентоспроможність продукції є найважливішим ринковим фактором виживання конкурентоспроможності підприємства. Продукт є основою піраміди конкурентоспроможності та основним інструментом ринкової конкуренції. У сучасних умовах, коли домінує нецінова конкуренція, зросла значення товарів у забезпеченні конкурентоспроможності [73, С. 49].



Рис. 1.1.4. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємств
[30, с. 23]

Оскільки банки включають у свої пропозиції велику кількість продуктів, доцільно обговорити асортимент як найважливіший фактор конкурентної переваги, яку пропонує компанія. Цей висновок є особливо важливим в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в Україні. Диверсифікована продукція та обережне управління дозволяють найкращим чином задовольняти потреби споживачів, мінімізуючи бізнес-ризик за рахунок диференціації продуктів.

На конкурентоспроможність підприємства впливає ціна реалізації його продукції. Цей фактор конкурентної переваги тісно пов'язаний з якістю пропонованої продукції. Важливим елементом рішення у сфері цінової політики компанії є визначення співвідношення «ціна-якість» товару відповідно до вимог конкурентного ринку та цілей компанії. Вплив цін на продукцію на конкурентоспроможність фірми полягає в тому, що компанії, які пропонують продукти, які забезпечують більшу цінність для споживачів, будуть більш конкурентоспроможними. Іншими словами, він задовольнить попит краще, ніж конкуренти за тієї ж/нижчої ціни [6, с. 29].

Терміни та якість послуг залежать від кваліфікації керівництва компанії. Оцінки часу, витраченого на обслуговування, не ясні: чим більше часу

витрачається на переговори з менеджером по роботі з клієнтами, тим позитивніше його оцінюють клієнти, що є конкурентною перевагою компанії.

Тому діяльність банківських установ характеризується тим, що їхні продукти пропонують різноманітні послуги через активне, пасивне та комісійне посередництво. Поки що діяльність комерційного банку демонструє загальну тенденцію. Банки розширюють свою діяльність за межі традиційного ринку банківських послуг. Тому із загостренням конкуренції ринок банківських послуг характеризується поступовим переходом від популяризації до індивідуалізованих послуг, від традиційних продуктів до нових.

1.2. Методи управління конкурентоспроможністю підприємства

Існує багато способів аналізу конкурентних переваг, але найпоширенішими є методи, які описують позицію компанії в конкурентному середовищі або окремого продукту серед інших подібних продуктів на ринку. Їх можна розділити на формальні методи та матричні методи, які спрямовані на вивчення конкретної діяльності підприємств. у табл. 1.2.1.

Типи методів оцінки конкурентоспроможності, зокрема методи, що належать кожній із цих груп. Методи опису позиції компанії на ринку слід розділити на формальні та матричні моделі дослідження. Формальні моделі з точки зору економіко-математичного методу описуються як описи економічних явищ і процесів [30].

Таблиця 1.2.1.

Види методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Види методів	Методи
Формальні методи	- модель М. Портера; - модель продукт-ринок (І. Ансоффа); - модель накопиченого досвіду; - модель ЖЦП (життєвого циклу продукту); - модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).
Матричні	- модель БКГ; - метод «Мак-Кінзі»; - модель Shell/DPM; - модель Хофера/Шенделя; - метод ADL; - метод PIMS.
Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства	- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT; - метод комплексного стратегічного аналізу SPACE; - метод LOTS; - метод експертного оцінювання; - метод картування стратегічних груп.
Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства	- Методи фінансово-економічного аналізу; - Методи прогнозування фінансово-стану підприємства.

*Складено автором за даними [30]

Термін модель, як інструмент пошуку стратегій, не завжди формалізується у вигляді математичних зв'язків, а описує той факт, що процеси у зовнішньому та внутрішньому середовищах є динамічними, що стало звичним явищем у ринковій економіці на табл. 1.2.2. Подано формальну модель дослідження певного виду діяльності підприємства (бізнесу), вказано на переваги та недоліки. Розглянемо модель конкурентних переваг, запропоновану М. Портером [47]. Матриця конкурентних переваг є основою моделі, рекомендованої вченими. При виборі стратегії слід враховувати характер конкурентної переваги компанії: за допомогою диференціації витрат або продукту це можна застосувати як до сегмента, так і до ринку в цілому.

З цієї моделі було визначено три основні конкуруючі стратегії [47]:

1) лідерство за витратами; 2) диференціація; 3) Спеціалізація.

Таблиця 1. 2.2.

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу)
підприємства

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Надає можливість визначити сукупний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Якщо у вас особлива позиція на ринку, то знаєте, як отримати перевагу над своїми конкурентами; зосередьтеся лише на одній стратегії
Модель продукт-ринку (І. Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл корпоративних ресурсів і	Аналіз вимагає спеціально підготовленого та кваліфікованого персоналу; збір даних може бути проблематичним
Модель накопиченого досвіду	визначити характер її поведінки на ринку	Для секторів економіки та ринків із низьким темпом зростання збільшення виробництва для зниження витрат може призвести до перевиробництва.
Модель життєвого циклу товару	Дозволяє оцінити моделі витрат на основі конкретних обсягів виробництва, дозволяє порівнювати витрати конкурентів, що працюють на тому ж ринку, і визначити необхідність зміни стратегії	Важко визначити етапи, на яких виникає попит на продукт, коли модель є нетрадиційною (без окремих етапів)

*Складено автором за даними [30]

Наступним підходом є модель продукт-ринку. Модель являє собою матрицю, запропоновану І. Ансоффом, яка дає можливість покращити розподіл корпоративних ресурсів та окреслити характер ринкової поведінки. Вибір певної стратегії залежить від ступеня насичення ринку та можливості безперервного оновлення виробництва. Розширення фірми залежить від типу ринку, на якому вона працює, та продуктів, які вона пропонує [21].

Подальша модель — це емпірична модель, яка передбачає розробку стратегій мінімізації витрат. Його суть можна описати так: чим більша частка фірми в певному секторі економіки, тим більше узагальнений сукупний обсяг виробництва, а отже, тим нижча вартість одиниці продукції [21].

Модель життєвого циклу продукту може бути використана для формування стратегії фірми в області «ринку продукції». Моделі життєвого циклу продукції використовуються для планування виробництва продукції на

різних стадіях життєвого циклу продукції та включаються в стратегії для різних етапів життєвого циклу продукції [39].

Матриця Boston Consulting Group дозволяє визначити стратегічне положення стратегічних напрямків компанії, стратегічне положення бізнес-напрямків компанії, а також визначити стратегію прибутковості компанії з точки зору виробництва та маркетингу. В основі цього підходу (див. додаток А) лежить матриця BCG, яка є методом пошуку стратегічних альтернатив, пов'язаних з діяльністю фірми, але в межах певних стратегічних елементів [33].

Матриця McKinsey є покращеною версією матриці. Він розроблений для опису інвестицій та стратегій розвитку у сфері стратегічного управління (SAG). Матричний аналіз McKinsey дозволяє оцінити продукти компанії та розробити стратегії для кожного виду діяльності (Продукт, STB, SEE, SZG). Квадрант матриці включає рекомендовану стратегію, яка показує, як найкраще поводитися з продуктом (напрямок бізнесу, СЗГ, СПБ), а саме [40]:

1. Використовуйте стратегії зростання;
2. Використовуйте стратегії захисту;
3. Використовуйте стратегію виходу.

Далі ми розглянемо модель Shell/DPM, яка заснована на матриці прямих політик і є варіантом матриці McKinsey. Характеризується тим, що його можна використовувати на будь-якій стадії життєвого циклу продукту. Параметри матриці: Привабливість галузі є загальним критерієм для оцінки поточної ситуації та існуючих перспектив галузі та аналізу конкурентоспроможності підприємств. Дев'ять квадрантів матриці відповідають конкретним стратегічним виборам [31].

Модель поєднує два критерії стратегічного вибору: грошовий потік і рентабельність інвестицій.

Наступна модель характеризується поділом різних рівнів стратегічного планування, і вона називається моделлю Хофера/Шенделя.

Модель має три рівні формулювання стратегії: бізнес-рівень, корпоративний, функціональний рівень. Одне з основних положень моделі: Валютні залишки не повинні дорівнювати нулю. Основна роль моделі полягає в тому, щоб знайти ті типи бізнесу, які вже існують, матрицю розвитку ринку продуктів, а також визначити найкращий набір цих бізнесів і розробити варіанти для формування найкращого набору [30].

Можливе використання цього методу, який базується на матриці, побудованій на основі двох багатовимірних (багатофакторних) змінних (параметрів): конкурентної позиції фірми на ринку та зрілості ринку. Конкурентна позиція фірми розраховується за критеріями, які використовуються для складання матриці McKinsey, але в методі ADL існує 5 конкурентних позицій фірми:



Рис. 1.2.1. Конкурентні позиції підприємства в методології ADL [21]

Загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу компанії можна визначити, аналізуючи позицію продукту в матриці. Згідно з отриманими даними, існує три стратегії [38]:

1. стратегія розвитку;
2. стратегія селекції;
3. стратегія невдач.

Наступний метод PIMS був розроблений компанією General Electric в середині 1960-х років. Цей метод намагається узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Підраховано, що модель використовує близько 30 змінних і розкриває близько 67% факторів успіху компанії. Коефіцієнт рентабельності в моделі ранжується для будь-якої галузі, тому можна порівняти дані, що описують діяльність фірм у певній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі [29].

Далі ми розглянемо другу частину методу, першим методом аналізу є SWOT-аналіз. Метод SWOT-аналізу заснований на матриці, яка відображає взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами фірми, а також загрозами та можливостями, які існують у зовнішньому середовищі [80].

Просторовий аналіз дозволяє оцінити стратегічну позицію компанії та визначити подальші дії для розвитку компанії, використовуючи дві групи факторів: внутрішній і зовнішній стан бізнесу. Підхід базується на матриці стратегічного позиціонування та оцінки дій. Його оцінюють за 4 наборами критеріїв стратегічної позиції підприємства, наприклад [19]:

1. Фінансова стійкість підприємства;
2. Привабливість сектору економіки;
3. Конкуреноспроможність і ринкова позиція підприємства;
4. Стабільність галузі.

Оцінку кожного фактора проводили експерти за шкалою від 0 до 6. Цей метод використовується для вибору стратегічних варіантів для МСП [9].

Просторовий аналіз визначається чотирма системами координат, які характеризуються: привабливістю галузі, стабільністю макроекономічного середовища, конкурентною перевагою підприємства, фінансовим становищем. На основі експертного висновку оцінюються 6-8 найважливіших параметрів бізнесу. Розраховані значення залишають вектор [9] на основі відстані від координатного центру.

Таблиця 1.2.3.

Стратегії для підприємства на основі SPACE-аналізу[]

Стратегія	Характеристика
1. Агресивна	1.1 розширення виробництва і продажів; 1.2 цінова війна з конкурентами; 1.3 освоєння нових секторів ринку;
2. Конкурентна	2.1 пошук фінансових ресурсів; 2.2 розвиток збутових мереж.
3. Консервативна	3.1 зниження собівартості при підвищенні якості товару; 3.2 скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
4. Захисна	4.1 особлива увага механізмам запобігання загроз; 4.2 вихід з ринку.

Кінцевою метою методу LOTS є пошук позиції, яка дає змогу компаніям, підрозділам правильно встановлювати відносини із зовнішнім середовищем та адаптувати свої дії до вимог клієнта [7].

Для отримання експертних оцінок використовуються методи отримання експертної інформації, у тому числі: ранжування, парний аналіз, пряме оцінювання та послідовне порівняння. Вибирати той чи інший метод необхідно відповідно до мети експертної оцінки, кількості характеристик (вимог) оцінки, тимчасових та економічних обмежень [66].

Метод відображення стратегічних груп є одним із способів графічного представлення існуючої ринкової конкуренції в конкретній галузі. Картування стратегічних груп конкурентів дозволяє визначити бар'єри ліквідності, визначити маргінальні групи, напрямок стратегічних змін, проаналізувати тенденції та передбачити реакції гравців [9].

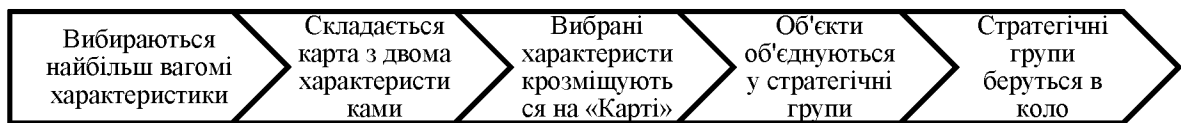


Рис. 1.2.2. Послідовність побудови карт стратегічних груп конкурентів [9]

Далі розглянемо методи, які описують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (табл. 1.2.4.)

Таблиця 1.2.4.

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства
Екстраполяція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі.	Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності

		запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників.
Метод термінів Оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу.	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування
Метод бюджетування	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності
Метод складання прогнозної звітності підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства.	Ступінь ймовірності одержаних результатів

*Складено автором за даними [31]

Отже, аналізуючи ці методи, можна зробити наступні висновки:

1. Необхідно розрізнити сфери використання різних методів.
2. При визначенні стратегічного стану підприємства, включаючи формулювання та оцінку альтернативних стратегій, використання одного лише матричного аналізу недостатньо. Іноді потрібен стратегічний аналіз на основі методів, що описують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Кожному методу притаманні переваги та недоліки, які зумовлюють можливість їх використання вітчизняними підприємствами на практиці.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

2.1. Тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні

Сьогодні український банківський сектор переживає проблеми. Запропонований Національним банком України план реформи щодо вдосконалення банківської системи призвів до значного скорочення кількості банків та докорінної зміни у діяльності найважливіших системних банків. Окреслений процес потребує об'єктивного вивчення сучасного стану банківського сектору України та його перспектив подальшого розвитку.

Звертаючись до сучасного стану української банківської системи, слід зазначити, що політична та військова нестабільність, висока інфляція та загальна економічна нестабільність негативно вплинули на банківський сектор та результати діяльності банків, які працюють в Україні. Іншим важливим фактором, що характеризує сучасний стан банківської системи, є активне втручання НБУ в роботу банківської системи. Політику «ренесансу» банківської системи, яку проводять її ключові регулятори, неможливо однозначно оцінити.

З одного боку, ліквідація збанкрутілих банків та банків, які порушують українське законодавство, має позитивно вплинути на прозорість банківської системи. З іншого боку, надмірне скорочення банківських гравців може призвести до погіршення конкурентного середовища та умов надання банківських продуктів.

На рис. 2.1.1 показано динаміку зміни кількості банків з 2014 по 2020 рр., де можна зробити висновок, що за останні роки кількість банків значно скоротилася. Слід зазначити, що незважаючи на скорочення кількості банків та ускладнення їх діяльності, активи українських системних банків зросли, що дозволяє зробити висновки щодо їх життєздатності та стабільності.

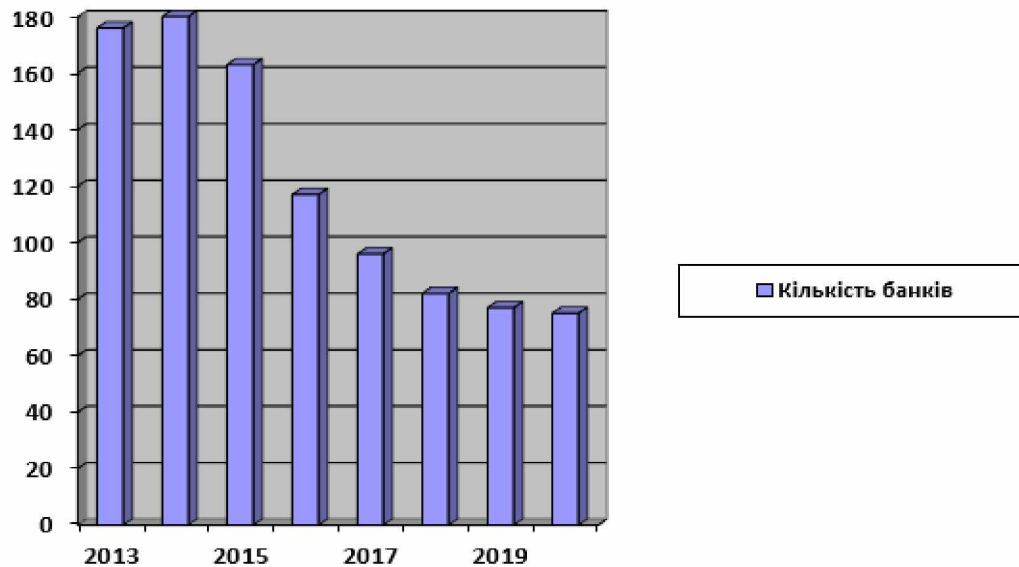


Рис. 2.1.1. Кількість комерційних банків в Україні [26]

Особливої уваги заслуговує статистика Асоціації банків України (АУБ), яка підкреслює конкурентні позиції провідних банків України (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1.

Конкурентні позиції провідних банків України за основними показниками діяльності у 2021 р.*

№	Активи	Млн. грн	Кредитний портфель	Млн.грн.	Фінансовий результат	Млн. грн.
1	ПриватБанк	475 977,78	Ощадбанк	71 958,72	Приватбанк	3 653,8
2	Ощадбанк	297 746,56	Укрексімбанк	60 918,07	Райффайзен Банк Аваль	1 381,3
3	Укрексімбанк	219 926,84	Приватбанк	41 566,65	OTP Bank	612,61
4	Укргазбанк	85 078,13	Райффайзен Банк Аваль	38 577,23	UKRSIBBANK	611,89
5	Райффайзен Банк Аваль	77 303,17	Укргазбанк	30 911,06	ПУМБ	488,47
6	Сбербанк	64 961,25	Сбербанк	29 906,48	Креди Агриколь Банк	439,94
7	ПУМБ	58 580,72	Альфа-Банк	27 345,24	Сітібанк Україна	289,68
8	Альфа-Банк	58 135,29	ПУМБ	24 516,37	Укрексімбанк	258,59
9	Укрсоцбанк	54 630,71	UKRSIBBANK	20 178,10	Альфа-Банк	211,54
10	UKRSIBBANK	52 982,80	Креди Агриколь Банк	19 443,25	ПроКредит банк	165,89

*Складено автором за даними [26].

Отже, як бачимо з табл. 2.1.1, кількість банків, що працювали на 2014-2020 рр., зменшилася зі 180 одиниць на початку 2014 р. до 82 одиниць на початку 2020 року. Незважаючи на незначне зростання на початку 2017 р., кількість банків з іноземним капіталом також зменшилася: якщо на початок 2014 р. кількість банків становила 49 одиниць, то на початку 2020 р. вона зменшилася до 38 одиниць. Проте слід зазначити, що їх частка в структурі банків у 2014-2020рр. майже вдвічі: 27,21% у 2014 р. До 46,34% у 2020 р.

Відповідно до рис. 2.1.1. можемо зробити висновок, що найбільша сума за активами та фінансовими результатами до 2021 р. має Приватбанк, але лідером за кредитним портфелем є Ощадбанк.

Слід зазначити, що незважаючи на зменшення кількості банків, спостерігається збільшення активів українських системних банків, що дозволяє зробити висновки про їхню спроможність та стабільність.

У табл. 2.1.2. наведено конкурентні позиції провідних українських банків. Фінансові результати українських банків за 2017-2021 рр. представлені в табл. 2.1.2.

Як видно з табл. 2.1.2. протягом 2018-2021рр. дохід банків зменшився на 29,768 млн грн, що становить -14,16% у відносному вираженні. Таке зниження відбулося через зменшення процентних доходів на 24,923 млн. грн. (-16,48%), збільшення комісійних надходжень на 17,947 млн. грн. (53,81%), 17,497 млн. грн. (438,19%) та інші операційні доходи 3,841 млн. грн.

Таблиця 2.1.2.

Фінансові результати діяльності банків України за період 2017–2021 рр.*

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відх-я %
Доходи:	210 201	199 193	190 691	178 054	180 433	-14,16
процентні доходи	151 257	135 145	135 807	124009	126334	-16,48
комісійні доходи	28 276	28 414	31 362	37 138	46 213	63,47
результат від переоцінки та від операцій купівлі/продаж	15 511	21 490	8 243	7 214	-1 524	-109,83

<i>продов.табл.2.1.2.</i>						
інші операційні доходи	10 093	9 567	9 605	7 264	7 298	-27,69
інші доходи	2 165	2 729	3 946	1 349	1 582	-26,93
повернення списаних активів	2 899	1 848	1 728	1 070	520	-82,06
Витрати:	263 167	265 793	350 078	204 545	160 441	-39,03
процентні витрати	97 171	96 079	91 638	70 971	61 882	-36,32
комісійні витрати	4 889	5 846	7 182	9 650	11 910	143,61
інші операційні витрати	15 579	12 991	10 920	11 719	12 031	-21,77
загальні адміністративні витрати	44 614	36 742	39 356	44 202	47 058	5,48
інші витрати			3 089	15 116	1 466	-52,54
відрахування в резерви	103 297	114 541	198 310	49 206	21 705	-78,99
податок на прибуток	-2 383	-406	-418	3 681	4 388	274,14
Чистий прибуток (збиток)	-52 966	-66 600	-159 388	-26 491	19 992	

*Складено автором за данми [26].

Видатки банків за 2017-2021 рр. зменшилися на 102,726 млн. грн. (-39,03% у відносному вираженні). Таке зменшення загальних витрат відбулося за рахунок зменшення процентних витрат на 35,289 млн. грн.

У структурі доходів українських банків традиційно переважали процентні доходи, але їх частка суттєво зменшилась: з 76,9% у 2017 р. до 69,6% у 2021 р.. Натомість комісійні доходи були значнішими: зросли з 14,8% у 2017 р. до 20,9%. % У 2021 р. та доходи від торгових операцій: з 2,0% у 2017 р. Частка інших операційних доходів трохи зросте до 4,1% у 2021 р. - з 3% до 4,1%

У 2017-2021 рр. структура витрат українських банків була більш різноманітною. Найбільшу частку видатків становили витрати на відсотки, мінімальне значення яких спостерігалось у 2019 р. – 36,1%, максимум – у 2014

р. - 48,3%. Загалом, банки несуть витрати відповідно до ситуації та вимог часу без комплексного та довгострокового планування.

Проблема зростання недовіри до банків є однією з найактуальніших проблем сьогодення. Його суть полягає в тому, що зростання недовіри населення до банків через негативний емоційний фон, скорочення вільних ресурсів у населення та бізнесу призводить до відтоку депозитів, що в свою чергу дестабілізує банки, ускладнює процес кредитування та погашення. Крім того, зростання недовіри інвесторів може призвести до припливу інвестицій у банківський сектор, що ускладнить процес відновлення нормальної роботи місцевих банків. На думку експертів, ця проблема пов'язана зі складною економічною ситуацією в Україні, а також із суперечливими діями Нацбанку, який фактично не виконує прямих функцій банківського нагляду.

Негативний вплив політичних процесів на банківську систему виражається в загостренні економічних проблем, викликаних конфліктом на сході України, невідповідності між політикою та економікою. Прикладом таких протиріч є введення НБУ від 15 березня 2019 р. фінансових санкцій російськими банками щодо державних дочірніх компаній в Україні.

Актуальним для нашої країни є і питання рефінансування банків у кризі. Суть цієї проблеми полягає в тому, що ряд банків після рефінансування від ЦБ не повернули борги та збанкрутували. За статистикою, у 2017 р. всі банки-банкрути заборгували НБУ 55 мільярдів гривень, а протягом року погасили загалом 1,1 мільярда гривень [9].

Виходячи з цієї інформації, можна зробити висновок, що існуючий інструмент рефінансування, який використовується МБУ під час кризи, є неефективним і створює основу для економічних зловживань. Девальвація національної валюти також серйозно вплинула на місцеву банківську систему. У 2014-2019 рр. грн. по відношенню до долара США знецінилася більш ніж утричі. Така різка девальвація призвела до зростання безнадійної заборгованості клієнтів перед банками (обслуговувати іпотечні кредити в іноземній валюті для більшості позичальників стало неможливо). Іншим

наслідком девальвації стало збільшення валютних активів і зобов'язань та необхідність рекапіталізації більшості банків. За оцінками, банківський сектор України ще має бути капіталізований на рівні 120 млрд. грн, якщо не відбудеться повторна девальвація.

Аналіз сучасного стану банківської системи України потребує об'єктивного врахування поточних проблем і факторів, що гальмують розвиток вітчизняного банківського сектору. Найбільші проблеми сучасної банківської системи:

- зростання недовіри до банків;
- погіршення банківських кредитних портфелів - негативний вплив політичного процесу;
- девальвація національної валюти;
- Непослідовність механізмів рефінансування українських банків;
- Збільшення кредитних ресурсів в Україні.

Згідно з опитуванням НБУ, на думку 81% респондентів (баланс позитивних і негативних відповідей склав 37%), українські банки в основному продовжують прогнозувати зростання корпоративних кредитів до середини 2020 р., тоді як кредити населенню зростуть - 67 % респондентів - 51%).

Більшість респондентів не очікують зміни якості своїх кредитних портфелів, але деякі банки очікують незначного покращення якості роздрібних кредитів. Очікування припливу депозитів залишаються: 57% (залишок відповідей – 42%) очікують збільшення заощаджень населення, 68% (баланс відповідей – 34%) – збільшення фінансування бізнесу.

Для вирішення поточних проблем банківської галузі та забезпечення її нормального функціонування необхідно запровадити систему заходів, спрямованих на стабілізацію економіки в цілому, відновлення довіри до банківської галузі, підвищення ефективності діяльності Національного банку. нагляд за банківською системою. Реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити вплив негативних факторів у короткостроковій перспективі та

створити умови для прискореного розвитку української банківської системи у майбутньому.

2.2. Загальна характеристика та аналіз основних складових забезпечення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

Комерційний банк ПриватБанк був заснований в 1992 р. і є лідером на банківському ринку країни. Згідно з дослідженням GFK Ukraine у третьому кварталі 2021 р., 56,2% українців (особи старше 16 років) працюють з нами. 46,6% користувачів банків – це фізичні особи – фізичні особи, що більше, ніж наступні 20 банків разом узятих.

Банки створюють дочірні банки, філії та представництва в Україні та за кордоном. Відділення створюється для здійснення банківської діяльності від імені банку і не має статусу юридичної особи. Представництво створюється для представництва та захисту інтересів банку та не здійснює банківську діяльність. Філії та представництва Банку діють згідно з положенням, затвердженим Спостережним комітетом, та в межах його положення.

Одним із головних каталізаторів зростання чистих активів банківської системи у 2020 р. є зростання високоліквідних активів (48 млрд. грн.). Кредитний портфель банківської системи зріс на 33 млрд. грн.: корпоративний кредитний портфель збільшився на 11 млрд. грн., а портфель фізичних осіб – на 21 млрд. грн.

Кредитний портфель банку збільшився на 11,8 млрд. грн., що було забезпечено за рахунок розвитку кредитів:

- юридичних осіб (+3,6 млрд. грн.) за рахунок розвитку традиційних продуктів (кредитні лінії, овердрафти) та інноваційних продуктів (КУБ);

- фізичні особи (+ 8,1 млрд. грн.), за рахунок розвитку карткових продуктів («універсальних» карток) та розробки нових продуктів (розстрочка платежів).

За підсумками 2020 р. банк залишається лідером банківської галузі України з більшості позицій: Ліквідність активів: 92% рахунків та депозитів клієнтів повністю покриті ліквідними коштами.

Усі нормативні показники банку значно перевищили встановлені НБУ нормативи: миттєва ліквідність 43,46% (стандарт>30%), поточна ліквідність 142% (стандарт>40%), короткострокова ліквідність 98% (стандарт>60%). Банк також зберіг високий рівень нового стандарту НБУ — LCR, що свідчить про стійкість банку до короткострокових «шоків» ліквідності. Чистий прибуток склав 12,79 млрд. грн. Посідає перше місце серед українських банків за цим показником.

Досягнення таких високих процентних ставок стало можливим завдяки постійним зусиллям щодо збільшення спредів на банківські продукти. За підсумками 2020 р. спред становить 4,0% (+2,2 в.п.) порівняно з 2019 р.). Зберігаючи прибутковість активних операцій, Банк суттєво знизив вартість зобов'язань (6,2% у 2020 р., -2,6 процентного пункту порівняно з 2019 р.).

Зі зменшенням вартості зобов'язань банку вдалося замінити валютні портфелі гривневими: гривневі депозити та кошти клієнтів у 2020 р. зросли на 23,8 млрд. грн. При цьому комісійний дохід банку зріс на 48% до 19,6 млрд. грн. завдяки лідерству в безготівкових і готівкових розрахунках.

Комісійні є важливою частиною прибутку банку та важливим фактором стійкості бізнес-моделі: 109% чистого комісійного доходу банку йде на адміністративні витрати.

Банк продовжував лідирувати за кількістю активних клієнтів фізичних осіб та малих і середніх підприємств, з 14,9 млн активних клієнтів-фізичних

осіб (зростання на 9,5 % порівняно з 2019 р.) та 629 300 активних клієнтів юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (збільшення 26 % у 2019 р.).

У 2020 р. банку вдалося значно збільшити свій кредитний портфель на 31% (+11,8 млрд грн). Незважаючи на суттєве збільшення кредитного портфеля, його якість значно покращилася за рахунок налагодження процесів управління ризиками: рівень проблемних кредитів у 2020 р. становив 34,1% (-600 процентних пунктів порівняно з 2019 р.). Вартість кредитного ризику у 2020 році також була нижчою, ніж у 2019 р. на 2,0 %. При цьому у 2020 р. банки сформували страхові резерви на 6 млрд грн.

За підсумками року Банк повністю капіталізований. На кінець 2020 р. регулятивний капітал банку становив 19,6 млрд. грн., а норматив достатності капіталу – 17,5% (>10%).

У 2020 році операційна прибутковість Банку значно покращилася, що забезпечило досягнення наступних показників. Завдяки виваженій процентній політиці спред відсоткових ставок Банку значно зріс у 2020 р., досягнувши 2,3%, тоді як чистий процентний збиток Банку у 2019 р. був від'ємним із від'ємним спредом у 1,1%.

Порівняно з 2019 р. кількість активних клієнтів (збільшення на 10%) та збільшення обсягу транзакцій (у відділеннях чи онлайн-каналах) збільшили чистий комісійний дохід на 49% до 15,2 млрд грн. При цьому операційні витрати залишилися на керованому рівні (збільшення на 14,7% порівняно з рівнем 2019 р. при річному рівні інфляції 9,8%, а середня номінальна заробітна плата в Україні зросла на 20,5%). Співвідношення витрати/дохід у 2020 р. 45% є одним із найкращих серед конкурентів. Банк завершив рік із прибутком у 12,8 млрд рупій, що є найвищим за всю історію банку та найбільшим прибутком в українській банківській системі за майже п'ять років. Фінансовий звіт комерційного банку наведено в табл. 2.2.1

Таблиця 2.2.1.

Фінансовий звіт АТ КБ «ПриватБанк»*

Активи (тис. грн.)	2021 рік	2020 рік	2019 рік
1	2	3	4
Грошові кошти та еквіваленти	23 184 061	21 345 331	19 696 688
Кредити юридичних осіб	15 026 342	13 043 928	7 254 734
Кредити фізичних осіб	42 285 949	38 976 047	30 862 893
Активи	280 749 654	204585003	214450857
Пасиви (тис. грн.)	2021 рік	2020 рік	2019 рік
1	2	3	4
Кошти банків	32 587	194 872	233 849
Депозити юридичних осіб	41 351 946	47 391 950	40 467 784
Депозити фізичних осіб	177 597 963	177 382 150	168 058 211
Власний капітал	32 904 900	21696959	20311621
Фін.результати, з поч. року (тис. грн)	2021 рік	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	16 703 401	30 769 524	23 036 805
Процентні витрати	-6 877 618	-14 002 059	-18 373 621
Чистий процентний дох.	9 825 783	16 767 465	4 663 183
Комісійні доходи	11 408 095	19 590 421	14 609 785
Комісійні витрати	-2 883 806	-4 401 910	-3 016 571
Прибуток/(збиток)	18 288 652	11 668 217	-21 965 913

*Розроблено автором за даними [60].

Основні показники фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» наведені в табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2.

Ліквідні активи/Активи	8,3	7,9	7,6
1	2	3	4
Ліквідні активи/Залучені ресурси	10,6	9,9	9,4
Ліквідні активи/Зобов'язання	9,5	8,9	8,4
Рентабельність (%)	2021 рік	2020 рік	2019 рік
ROAA	8,4	4,3	-9,6
ROAE	69,9	40,9	-120,0
Чиста % маржа	8,7	7,5	2,8
%Витрати / %Доходи	41,2	45,5	79,8

*Складено автором за даними [60].

Проведено аналіз основних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2018–2020 рр у табл. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Основні показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»*

Показники тис. грн	Роки		
	2018	2019	2020
Активи	172428712	214450857	204585003
Зобов'язання	154127951	194179326	181888644
Власний капітал	18300761	20311621	21696959

*Складено автором за даними [60].

Згідно з табл. 2.2.3. можна зробити висновок, що активи та пасиви банку зростали майже одночасно.

Загалом, підсумовуючи роботу банку із залучення ресурсів, слід звернути увагу на правильну політику банку щодо нових клієнтів, оскільки збільшення частки клієнтів є позитивною рисою діяльності банку, оскільки воно виражає

його здатність залучати капітал у банку. ринку. Традиційний, дешевший спосіб - від корпоративних клієнтів.

Важливим етапом аналізу конкурентоспроможності банку є оцінка його активів, тобто аналіз підконтрольних банку ресурсів, які використовуються в його діяльності та приносять йому певну економічну вигоду.

Динамічний аналіз активів АТ КБ «Private Banking» з 01.01.2018- 2020рр. показує збільшення сукупних активів з 172428712 грн до 204585003 тис. грн., тобто збільшення на 32156291 грн. Ці зміни пов'язані з додаванням усіх статей активів.

Основні показники банківської діяльності - темпи зростання активів, капіталу зобов'язань відповідають один одному. Для оцінки конкурентного стану АТ КБ «Private Banking» ми проаналізували показники економічної діяльності банку за 2018-2020 рр.

Аналізуючи фінансово-економічну діяльність АТ КБ «Приватбанк» було використано наступні показники:

1. Рентабельність активів = чистий прибуток/активи.
2. Рентабельність власного капіталу = чистий прибуток / власний капітал.
3. Коефіцієнт адекватності = власний капітал/активи.
4. Надійність = власний капітал/зобов'язання.
5. Загальний коефіцієнт поточних коштів = активи/зобов'язання.

Показники економічної діяльності АТ КБ «Приватбанк» 2018-2020 рр., наведено в табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4.

Показники економічної діяльності АТ КБ «Приватбанк»*

Показники тис. грн.	Станом на 01.01.2018 р.	Станом на 01.01.2019 р.	Станом на 01.01.2020 р.	Відхилення 2020 р / 2018 р.
Розмір чистих активів	145 118 473	172 428 712	196 128 529	51 010 056
Статутний капітал	13 545 172	14 897 555	16 352 079	2 806 907

Власний капітал	16 746 979	18 300 761	20 311 621	3 564 642
Чистий прибуток	1 425 816	1 532 760	1 873 392	447 576

*Розраховано автором за даними [60].

З табл.2.2.4. можна зробити висновок, що за період аналізу всі показники зросли, це свідчить про зростання активності банків на фінансових ринках.

Обсяг фінансово-аналітичної інформації дає змогу відслідковувати динаміку економічних тенденцій банку та оцінювати основні фінансові показники. За наведеними даними можна зробити висновки про фінансово-економічний аналіз банківської діяльності.

Прибутковість є відносним показником ефективності банку. Нормативне значення коефіцієнта рентабельності активів $-0,75-1,5\%$.

Отже, саме ці показники мають нормативні значення, хоча щороку протягом досліджуваного періоду вони знижувалися. Оптимальне значення рентабельності власного капіталу становить $0,1-0,2\%$. Але в цілому ми дійшли висновку, що банк дуже ефективно використовував власні кошти.

Зведені результати фінансово-економічного аналізу АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.2.5.

Таблиця 2.2.5.

Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу АТ КБ
«Приватбанк»*

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Рентабельність активів	1,21	1,21	0,98
Рентабельність власного капіталу	10,23	11,53	8,99
Коефіцієнт достатності	0,13	0,15	0,19
Загальна ліквідність	113,55	111,70	113,05

*Розраховано автором за даними [60].

Коефіцієнт достатності капіталу повинен бути не менше 0,1. У нашому випадку це співвідношення нормальне. Загальна ліквідність характеризується відношенням зобов'язань банку до активів незалежно від терміну їх погашення, незалежно від терміну погашення. Значення цього критерію має бути не менше 1. Це означає, що загальна ліквідність Приватбанку з кожним роком зростає. Проаналізуємо ризик ліквідності АТ КБ «Приватбанк» за критеріями ліквідності в табл. 2.2.6.

Аналіз ліквідності банку показав, що всі показники ліквідності були в межах нормативних значень протягом аналізованого періоду. Проте тенденція зміни показника негативна. Коефіцієнт миттєвої ліквідності знизився на 28 процентних пунктів протягом аналізованого періоду, а коефіцієнт ліквідності та короткострокової ліквідності зменшився на 30 процентних пунктів протягом аналізованого періоду

Таблиця 2.2.6.

Нормативи ліквідності АТ КБ «Приватбанк»*

Показники	Нормативне значення	01.01.2018 р.	01.01.2019 р.	01.01.2020 р.	Абсолютний приріст, п.п.		
					у порівнянні з попереднім періодом		за період аналізу
					01.01.2019 р.	01.01.2020 р.	
Норматив миттєвої ліквідності (Н4), %	не менше 20 %	85	70	57	-15	-13	-28
Норматив поточної ліквідності (Н5), %	не менше 40 %	90	84	60	-6	-24	-30
Норматив короткострокової ліквідності (Н6), %	не менше 60 %	114	99	97	-15	-2	-17

*Розраховано автором за даними [60].

В АТ КБ «Приватбанк» розроблено спеціальні методи управління ліквідністю на середньостроковий (3-12 місяців), короткостроковий (2-15 тижнів) та поточний періоди (до 14 днів).

Банк прагне підтримувати стабільну базу фінансування, яка складається насамперед із заборгованості перед іншими банками, депозитів юридичних та фізичних осіб та боргових цінних паперів. Банк інвестує в диверсифікований портфель ліквідних активів, щоб швидко та плавно задовольняти непередбачувані потреби в ліквідності.

Управління ліквідністю АТ КБ «Приватбанк» передбачає аналіз рівня ліквідних активів, необхідних для погашення зобов'язань у строк, надання доступу до різних джерел фінансування, забезпечення наявності планів на випадок проблем із фінансуванням та контроль дотримання вимог нормативу ліквідності балансу.

Банк щоденно розраховує коефіцієнт ліквідності відповідно до вимог Національного банку України. Казначейство щоденно відстежує позиції ліквідності та регулярно проводить стрес-тести ліквідності за різних обставин. Тому зростання ризику може мати вирішальний вплив на конкурентоспроможність банку, тому АТ КБ «Приватбанк» має удосконалити систему управління ризиками та привести всі показники до значень, прийнятних для регулятора та банку.

Розрахуйте наглядові показники для визначення якості кредитного портфеля:

- максимальний коефіцієнт кредитного ризику на одного контрагента;
- високий рівень кредитного ризику;
- відсоток максимальних кредитів, гарантій та сум гарантій, наданих інсайдеру;
- відсоток від максимальної загальної суми кредитів, гарантій та гарантій, наданих інсайдерам. Станом на 1 січня 2020 р., за даними Банку, склад коефіцієнта кредитного ризику наведено в табл. 2.2.7.

Проаналізувавши показники кредитного ризику Банку, слід зазначити, що Банку необхідно постійно вдосконалювати систему аналізу фінансового стану позичальника протягом періоду розгляду, надання та обслуговування позик, а також дотримуватись вимог українських «іпотеки» та «страхування». закони.

У 2020 р. максимальна сума кредитів, гарантій та гарантій, наданих інсайдерам. Зниження на 7,54 % порівняно з 2019 р. до - 4,84 %. Зниження цього показника відбулося через зменшення загальної суми вимог та позабалансових зобов'язань та збільшення статутного капіталу.

Таблиця 2.2.7.

Нормативи кредитного ризику станом за 2018-2020 рр.*

Назва статей	Умовн і поз-ня	Станом за 2018р.%	Станом за 2019р.%	Станом за 2020р.%	Норматив н Значення
Норматив максимального розміру кредитного ризику	Н7	24.77	23,69	21,32	не більше 25%)
Норматив великих кредитних ризиків	Н8	299.40	298,34	301,37	не більше 800%
Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру	Н9	4.88	2,17	1,83	не більше 5%
Норматив максимального сукупного розміру кредитів	Н10	26.21	12,38	4,84	не більше 30%)

*Розраховано автором за даними [60].

Отже, за результатами поточного року банк має достатній рівень капіталу. За останні роки банк значно підвищив операційну прибутковість та забезпечив досягнення фінансових результатів. Збільшення кількості активних клієнтів (до 10 %) та обсягу транзакцій, як у філіальних, так і в онлайн-каналах, збільшили чистий комісійний дохід на 49 %.

Колектив АТ КБ «ПриватБанк» – це команда висококваліфікованих спеціалістів, здатних швидко вирішувати найскладніші проблеми. Для ефективного управління персоналом у банках використовується система КРІ.

Для досягнення та підтримки конкурентоспроможності банків необхідний механізм управління, що включає організацію та здійснення комплексу заходів щодо підтримки конкурентоспроможності. Одним із елементів цього механізму є оцінка конкурентоспроможності, яка спрямована на виявлення факторів, які допоможуть оптимізувати роботу банку.

Цей метод оцінки конкурентоспроможності банківських послуг враховує якісні та вартісні показники якості банківських послуг та дозволяє визначити оцінку привабливості банку для потенційних клієнтів як фізичних осіб.

Алгоритм оцінювання передбачає шість етапів визначення комплексного показника конкурентоспроможності банківських послуг. Перевага цього методу полягає в тому, що він дозволяє порівнювати банки за загальним рівнем конкурентоспроможності наданих ними банківських послуг та окремими показниками. На основі отриманих оцінок можна побудувати карту конкурентних переваг для візуального визначення місцезнаходження банків-конкурентів.

Етап 1. Формування вибірки банків-конкурентів.

АТ КБ «Приватбанк» займає 7 місце в рейтингу українських банків і поступово зміцнює свої позиції. Станом на кінець року Банк мав 30 відділень в Україні, 2213 філій та відділення в Україні. Приватбанк займає перше місце серед 50 банків за динамікою депозитного портфеля.

Банк є лідером українського ринку за приростом окремих гривневих коштів під час кризи – 5,3 млрд. грн. або 8,75 %. У 2019 р. Приватбанк почав відновлювати довіру вкладників, збільшивши кількість залучених депозитів до 49 млрд. грн. Залучені кошти за три квартали 2020 р. становили 103,2 млрд. грн.

Рейтинг банків України за 4 квартал 2021 р*

№п/п	Банк
1	Райффайзен Банк Аваль
2	Укрсиббанк
3	Креди Агриколь Банк
4	ОТП Банк
5	Прокредит Банк
6	Укргазбанк
7	Приватбанк

*Складено автором за даними [26].

З точки зору строкових депозитів в іноземній валюті, приватні банки виявилися абсолютними аутсайдерами ринку, втративши під час кризи 2,56 млрд доларів. Особисті кошти США (-47,5%).

У 2020 р. депозити в доларах і євро продовжили тенденцію до зниження. Станом на 30 вересня 2020 р. Приватбанк випустив 43,6 млрд. грн.

Кредити фізичним особам. З 21 жовтня 2020 р. Приватбанк пропонує фізичним особам лише кредитні картки «Універсальна» та «Універсальна Золота». Однією з головних переваг є надання пільгового періоду зняття готівки. І мінус – неабиякі штрафи за найменше порушення термінів погашення боргу.

Етап 2. Вибір показників, які характеризують якість банківських послуг.

Показники банківських послуг можна розділити на якісні та вартісні.

Показники якості банківських послуг включають:

1) Надійність та репутація банку - цей показник включає такі характеристики: гарантія платежів; досвід ринку банківських послуг; рейтинг; відгуки клієнтів банку; підтримка ЗМІ (позитивні чи негативні відгуки);

2) Якість і зручність обслуговування, цей комплексний показник включає такі характеристики: режим роботи банку: кількість днів і годин роботи (зручність для клієнтів), кількість відділень у місті;

- 3) Банківська інформаційна підтримка;
- 4) Вибір показників вартості послуг банку.

**Етап 3а. Розрахувати коефіцієнт значущості w_i
для якісних показників.**

Коефіцієнт значущості w_i — числовий коефіцієнт, що відображає параметр значущості, відносну важливість, «вагу» фактора, показник порівняно з іншими факторами, що впливають на конкурентоспроможність банківських послуг.

Сума коефіцієнтів значущості дорівнює 1:

$$\sum w_i = 1$$

Для розрахунку коефіцієнтів значущості можна використовувати матрицю попарних порівнянь. Так, для якісних показників вона може набути наступного вигляду (табл. 2.3.2).

На перетині рядків та стовпців відповідних показників виставляємо оцінки за принципом:

показник 1 < показник 2 ≥ 0 ;

показник 1 = показник 2 ≥ 1 ;

показник 1 > показник 2 ≥ 2 .

Таблиця 2.2.10.

Матриця попарних порівнянь якісних показників*

Показники	Надійність та репутація банку	Якість обслуговування	Набір банк. продуктів	Інформаційн підтримка	Σ
Надійність та репутація банку		1	1	2	4
Якість обслуговування	1		1	2	4
Набір банк. продуктів	1	1		1	3
Інформаційна підтримка	0	0	1		1

*Складено автором за даними [60].

Ці назви означають відповідно «менш важливий», «збалансований» і «більш важливий». Таким чином, можна отримати оцінки за показниками: надійність та репутація – 4, якість обслуговування – 4, набір банківських продуктів та послуг – 3, інформаційне забезпечення – 1.

Отримані оцінки переводяться у частки від 1, що є стандартним значенням для визначення значущості критерію у загальному процесі:

- ✓ надійність та репутація $w_1 = 4/12 = 0,33$;
- ✓ якість обслуговування $w_2 = 4/12 = 0,33$;
- ✓ набір банківських продуктів та послуг $w_3 = 3/12 = 0,25$;
- ✓ інформаційна підтримка $w_4 = 1/12 = 0,09$.

Етап 3б. Розрахунок коефіцієнтів значущості для вартісних показників.

Для розрахунку коефіцієнтів значущості можна використовувати матрицю попарних порівнянь. Так, для вартісних показників вона може набути наступного вигляду (табл. 2.3.3).

Таким чином, можна отримати оцінки для показників:

- ✓ відсоткова ставка по депозитам – 3,
- ✓ відсоткова ставка по кредитах – 2,
- ✓ комісії – 1.

Таблиця 2.2.11.

Матриця попарних порівнянь якісних показників*

Показники	відсоткова ставка по депозитам	відсоткова ставка по кредитах	комісії	Σ
% по депозитам		2	1	3
% по кредитах	0		2	2
комісії	1	0		1

*Складено автором за даними [60].

Отримані оцінки переводяться у частки від 1, що є стандартним значенням для визначення значущості критерію у загальному процесі:

відсоткова ставка по депозитам $w_1 = 3/6 = 0,5$;

відсоткова ставка по кредитам $w_2 = 2/6 = 0,33$;

комісії $w_3 = 1/6 = 0,17$.

Етап 4а. Визначення індексу якісних показників.

Індекс якісних показників визначається за формулою :

$$I \text{ якісн.показників} = \sum w_i \cdot Q_i, \quad (2.1.1.)$$

де w_i – відповідні коефіцієнти значущості якісних показників; Q_i – відповідне середнє значення якісного показника.

Для розрахунку середніх значень відповідних якісних показників на попередніх етапах можна використовувати стандартні оцінки на шкалі бажаності (табл. 2.3.4.).

Використання функції бажаності дозволяє перевести експертні оцінки якісних показників у кількісні в інтервалі від 0 до 1.

Таблиця 2.2.12

Оцінки якості та відповідні їм стандартні оцінки на шкалі бажаності*

Оцінка якості	Відмітки на шкалі бажаності	
	Діапазон	Середнє значення
Відмінно	Більше 0,950	0,975
Дуже добре	0,875–0,950	0,913
Добре	0,690–0,875	0,782
Задовільно	0,367–0,690	0,53
Погано	0,066–0,367	0,285
Дуже погано	0,0007–0,066	0,033

*Складено автором за даними [60].

Таким чином, середні значення якісних показників наступні:

- ✓ надійність та репутація – 0,285;
- ✓ якість обслуговування – 0,285;
- ✓ набір банківських продуктів та послуг – 0,285;
- ✓ інформаційна підтримка – 0,285.

Індекс якісних показників відповідно становить:

$$I \text{ якісн.показників} = 0,33 \cdot 0,285 + 0,33 \cdot 0,285 + 0,25 \cdot 0,285 + 0,09 \cdot 0,285 = 0,285$$

Етап 4б. Визначення індексу вартісних показників.

Індекс вартісних показників визначається за формулою:

$$I \text{ варт.показників} = \sum w' i \cdot Q' i \quad (2.1.2.)$$

де $w' i$ – відповідні коефіцієнти значущості якісних показників; $Q' i$ – відповідне середнє значення якісного показника.

Відповідно, індекс вартісних показників становить:

$$I \text{ варт.показників} = 0,5 \cdot 0,13 + 0,33 \cdot 0,18 + 0,17 \cdot 0,2 = 0,1584$$

Етап 5. Побудова стратегічної карти найбільших банків України на основі матриці Boston Consulting Group (BCG).

Вісь Y представляє відносну частку ринку (у даному випадку частка банківських активів у загальній банківській системі – таблиця 2.3.5.), а вісь X – зведений показник рівня розвитку банку (табл. 2.3.6.). В якості об'єму кола (вісь Z) використовується значення фінансового результату банку (табл. 2.3.7.).

Підрахунки показують, що серед опитаних банків лідирує Приватбанк, а Укргазбанк – аутсайдер на ринку банківських послуг. Для приватних банків рекомендована агресивна наступальна стратегія, а для українських банків – оборонна. Для подальшого вивчення визначте частку банківських активів у загальному обсязі банківської системи (табл. 2.3.6.).

Таблиця 2.2.13.

Рівень розвитку банків України*

Назва банку	Інтегральний показник розвитку банку	Рівень розвитку банку	Стратегія розвитку банку
Приватбанк	1	1	Активно-наступальна стратегія
Райффайзен Банк Аваль	1,42	2	Пасивно-наступальна стратегія
Укрексімбанк	0,29	3	Захисна стратегія
Ощадбанк	0,28	4	Захисна стратегія
Укргазбанк	0,09	5	Захисна стратегія

*Складено автором за даними [26].

Таблиця 2.2.14.

Рейтинг банків України за обсягом активів станом на 01.12.2021, тис. грн.*

Назва банку	Активи	Питома вага, %
Приватбанк	518 385.94	38,8
Ощадбанк	298 364.09	21,3
Укрексімбанк	290 423.67	21,7
Укргазбанк	95 287.50	7,1
Райффайзен Банк Аваль	77 801.88	5,8
Всього	1336000	100

*Складено автором за даними [26].

Таблиця 2.2.15.

Конкурентна позиція банків України за обсягами фінансового результату за 2021 р., млн. грн.*

Назва банку	Станом на 01.12.2021р.	Позиція
Приватбанк	7 068.25	1
Ощадбанк	103.06	20
Укрексімбанк	889.57	9
Укргазбанк	538.08	11
Райффайзен Банк Аваль	4 529.14	2

*Складено автором за даними [26].

Тому АТ КБ «ПриватБанк» входить до так званої «дійної корови» – банку з високою відносною часткою ринку та високим рівнем розвитку.

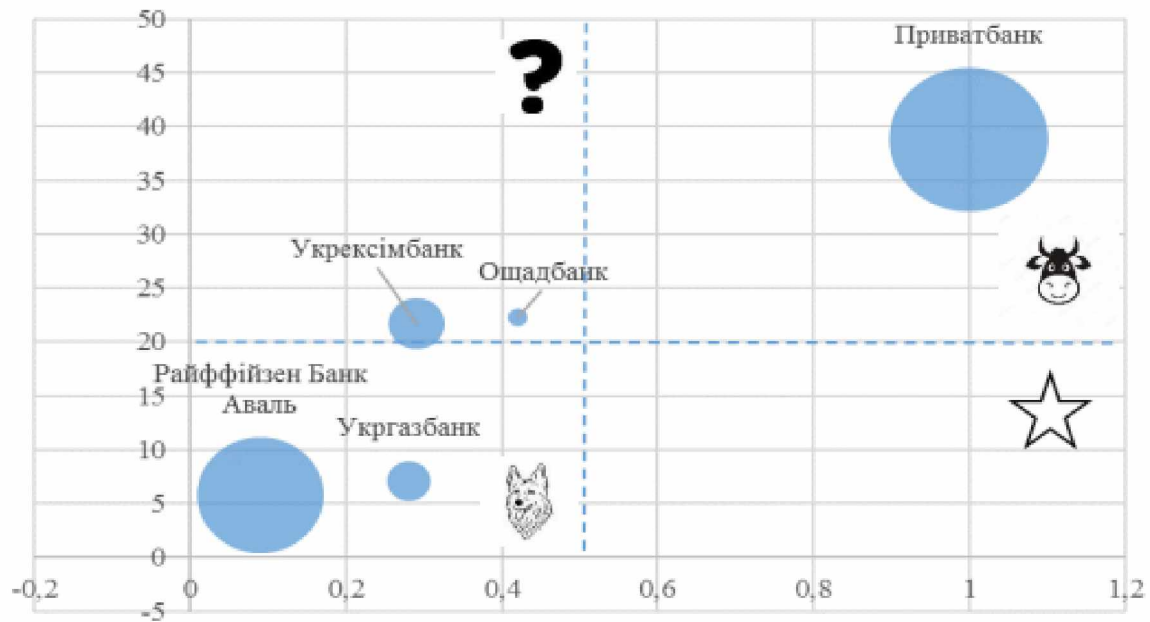


Рис.2.2.1. Стратегічна карта конкуренції на банківському ринку України*

*Складено автором на основі даних [60].

У цьому розділі аналізується один аспект конкурентоспроможності банку, а саме активи. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що активи та пасиви банку зростали синхронно. Акції банку показали дещо нижчі темпи зростання.

Загалом, підбиваючи підсумки роботи банку, слід звернути увагу на правильну політику банку щодо нових клієнтів, оскільки збільшення частки клієнтів є позитивною характеристикою діяльності банку, оскільки виражає здатність залучати капітал. традиційним, дешевшим способом - від корпоративних та роздрібних клієнтів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

3.1. Розробка пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства АТ КБ «ПриватБанк»

Комплексно оцінити провідну роль банків у системі забезпечення конкурентоспроможності та нормативно-правових актах її впровадження, виходячи з цілісності успішних явищ, зосереджуючись на поглибленому розумінні процесу формування динамічних конкурентних переваг банків, їх реального рівня та майбутнього розвитку (рис. 3.1.1.).



Рис. 3.1.1. Концептуальні засади здійснення комплексної оцінки конкурентних переваг банку [54]

Враховуючи високу різноманітність напрямів та видів діяльності в сучасному банківському секторі, оцінка його конкурентних переваг має

базуватися на комплексних показниках, які систематично описують діяльність банку в ключових сферах бізнесу та подальше ранжування банків у зведених показниках конкуренції Показник переваги. Оцінка дозволить визначити рівень конкурентної переваги окремого банку порівняно з конкурентами, визначити його успішність у роботі в конкурентному середовищі та розробити заходи щодо управління впливом рівня конкурентних переваг на реалізацію конкурентної стратегії. Визначаючи функціональні залежності його загальних критеріїв від вихідних (групових чи індивідуальних) показників, можна визначити резерви банку для майбутнього розвитку конкурентних переваг.

Виходячи з того, що банки постійно прагнуть покращити свої конкурентні позиції і таким чином підвищити свій конкурентний вплив на банківському ринку в процесі своєї діяльності, індивідуальна система показників динамічної конкурентної переваги банку повинна включати параметри діяльності банку в конкурентному середовищі. , його показники на ринку Зміни конкурентного впливу, таким чином відображаючи його динамічний рівень конкурентних переваг порівняно з прямими та потенційними конкурентами в окремих секторах або ринку банківських послуг в цілому, а саме: коефіцієнт активів банку; темпи зростання банківських зобов'язань; кредит Темп зростання портфеля, банк Темп зростання проблемних кредитів, темп зростання депозитів юридичних осіб, темп зростання депозитів фізичних осіб, темп зростання капіталу банку (рівень капіталізації), темп зростання інвестиційного портфеля банку, темп зростання чистого прибутку банку.

Конкурентна перевага банку впливає з ефективного управління банком, керівництво якого здатне швидко реагувати на мінливі вимоги ринку та швидко адаптуватися до них. Отже, рівень конкурентної переваги банку залежить від поєднання багатьох внутрішніх факторів (ефективність організаційної культури, кваліфікація банківських працівників, рівень капіталізації тощо) та зовнішніх факторів (інтенсивність конкуренції на банківському ринку).). наявність платоспроможного попиту на банківські продукти та послуги тощо),

зміни в яких можуть призвести до зміни рівня конкурентних переваг банківських установ.

Нефінансові показники конкурентної переваги банку – це нефінансові показники конкурентної переваги банку, які відображають рівень інформаційно-технічної підтримки банку та надійність банку. На цій основі рекомендується оцінити їх нефінансові характеристики, а також фінансові показники конкурентних переваг банків. У свою чергу, у системі нефінансових показників конкурентної переваги банку слід розрізняти кількісні та якісні. Кількісні нефінансові показники конкурентної переваги банку характеризують рівень інформаційно-технічного забезпечення банківської установи, що в свою чергу відображає масштаби її розвитку.

До цього набору показників ми рекомендуємо включати: кількість відділень і відділень банку, розвиток мереж банкоматів і платіжних терміналів, кількість платіжних карток, розмір індивідуальної клієнтської та юридичних осіб банку. Якісні нефінансові показники конкурентної переваги банку відображають ефективність управління банком, включаючи такі основні параметри: якість банківських продуктів та послуг, бренд, імідж банку, комунікаційну політику, інноваційну спроможність, рівень довіри клієнтів, підтримку материнського банку. використання іноземного капіталу) та присутність банку на ринку банківських послуг.

У системі формування ефективної комбінації конкурентних переваг банку доцільно визначити параметри взаємозв'язку між конкурентною перевагою банку та її елементами. Це дозволить розробити комплекс управлінських заходів для посилення конкурентних переваг банку та забезпечення його стратегічної конкурентоспроможності.

Як невід'ємна частина національного економічного розвитку в умовах глобалізації, чи зможе вітчизняна банківська система успішно інтегруватися у світовий ринок фінансових послуг, безпосередньо залежить від здатності вітчизняних банківських установ успішно реагувати на зростаючі загрози та виклики. У цьому контексті виникає необхідність підвищення

конкуреноспроможності вітчизняних банків, що в свою чергу потребує розробки та впровадження заходів системи банківського менеджменту, спрямованих на формування ефективного портфеля конкурентних переваг. Враховуючи негативний вплив таких нестабільних факторів, як мінливість зовнішнього середовища банку та активізація конкурентів, важливим процесом є оцінка конкурентних переваг банку в системі забезпечення конкуреноспроможності банку. Практичне застосування запропонованого комплексного інструменту оцінки конкурентних переваг банку дозволяє не лише визначити його фактичний рівень, а й всебічно зрозуміти процес формування та розвитку конкурентних переваг банку зі стратегічної точки зору. Результати цієї оцінки є основою для розробки ефективних конкурентних стратегій та управлінських рішень у всій системі управління конкуреноспроможністю банку.

3.2. Підходи до оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії у підвищенні конкуреноспроможності підприємства АТ КБ «ПриватБанк»

В умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища ВАТ КБ ПриватБанк потребує комплексного системного аналізу стратегічних позицій підприємства для визначення його відповідності цілям та вимогам ринку. Уміння залучати ресурси, вибудовувати організаційні, інформаційні, комерційні та інші процеси, правильно вибрані та реалізовані стратегії та тактики є важливими передумовами ефективної діяльності комерційного

банку.

Під час планування та вибору стратегій компанії особлива увага приділяється цілям і завданням ПриватБанку. Система взаємоузгоджених і виправданих цілей сприяє підвищенню конкурентоспроможності та організаційної сили комерційного банку. Стратегія дій є джерелом створення системи правил і методів цілеспрямованого реагування, цілеспрямованої боротьби за завоювання, збереження та захист позицій на ринку.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони банків, загрози та можливості, з якими стикається ринок комерційних банків, слід обрати стратегічний напрямок його діяльності та розвитку. Це комплексна оцінка існуючого стратегічного рівня головного підприємства, яка використовується для вибору та формування майбутнього стратегічного шляху розвитку з урахуванням факторів зовнішнього середовища. Оцінюючи вплив маркетингового середовища та конкурентних факторів, можна визначити альтернативні шляхи реалізації наявних можливостей, зокрема: удосконалення конкурентних стратегій; застосування систем контролю якості за рахунок зростання споживчого попиту; розробка нових маркетингових комплексів; перегляд цінової політики та цінової стратегії; дотримання правил стратегія розподілу.

Метою стратегії є визначення напрямку, напряму розвитку та стратегій досягнення цілей. Стратегія визначає напрямок отримання конкурентної переваги, плани розвитку продукту, особливості організації бізнесу на підприємстві, поведінку на ринку.

Ключові стратегії класифікуються за кількома критеріями:

- залежно від рівня управління (компанія, бізнес, функціональна та операційна стратегія);
- напрям діяльності (стратегія диверсифікації, припинення діяльності, зниження собівартості продукції, увага, стратегія продукту тощо);
- Конкурентні цілі.

При формуванні ключових напрямів стратегічного розвитку комерційних банків доцільно використовувати бали для аналізу конкурентоспроможності (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Порівняльна таблиця діяльності банків-конкурентів*

ФАКТОРИ	АТ КБ ПриватБанк	ПАТ Укрексімбанк	ПАТ Райффайзен банк Аваль	АТ Ощадбанк	Макс
Прибутковість	10	6	5	7	10
Клієнти	9	7	5	8	9
Репутація	8	6	6	10	10
Продуктивність	10	7	6	9	10
Продукти/ послуги	10	9	8	8	10
Грошові ресурс	10	8	7	9	10
Якість сервісу	9	9	7	6	9
Організація	9	7	6	7	9
Кадри	8	8	8	6	8
Усього	83	67	58	70	85

*Розроблено автором за даними [26].

Для цього необхідно визначити найважливіші фактори конкурентоспроможності банку та оцінити їх за шкалою від 1 до 10.

Якість обслуговування АТ КБ «ПриватБанк» знаходиться на високому рівні порівняно з іншими банками, оскільки банк активно навчає своїх співробітників корпоративній етиці та створює комфортні умови для обслуговування клієнтів на території банку. Сьогодні клієнти шукають доступ до банківських послуг та послуг інформаційних технологій 24 години на добу.

Отже, коефіцієнт «Прибутковість» бачить кількісне покращення при розробці алгоритму покращення цих факторів та їх реалізації.

Ми обрали основний показник конкурентоспроможності – композиційний показник конкурентоспроможності через підхід бажаності.

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється шляхом розрахунку комплексного індексу конкурентоспроможності найближчого конкурента за такою формулою:

$$I_{kc} = \sum_{i=1} \alpha_i + \beta_i \quad (3.2.1.)$$

де α – оцінка від 1 до 5 балів; β – оцінка бажаності, яка повинна бути однаковою за усіма ознаками одиниці.

Конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк» у наданні споживчих кредитів фізичним особам оцінюється за такими характеристиками: процентна ставка, річних; максимальна сума кредиту, одноразова комісія банку, %; максимальний термін кредитування, роки (табл. 3.2. 2.) .

Таблиця 3.2.2

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності*

Фактори привабливості ринку	Значимість фактора, %	Позики корпоративним клієнтам АТ КБ «ПРИВАТБАНК»		Позики приватним клієнтам АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
		Оцінка привабливості	цінність	оцінка привабливості	цінність
Об'єм ринку	0,12	60	7,2	40	4,8
Інтенсивність конкуренції	0,15	70	10,5	90	13,5
Витрати (частка клієнтів, яких можна залучити зниженням %)	0,12	50	6	80	9,6

<i>продов. табл. 3.2.2.</i>					
Можливість мати постійних клієнтів	0,19	100	19	50	9,5
Економічний вплив	0,1	60	6	30	3
Політичний вплив	0,07	60	4,2	60	4,2
Поведінка клієнтів	0,07	60	4,2	90	6,3
Репутація	0,1	90	9	80	8
Тенденції збільшення попиту	0,08	65	5,2	80	6,4
Сума	1		71,3		65,3

*Розроблено автором за даними [26].

ВАТ КБ «ПриватБанк» має очевидні переваги перед іншими банками. Він має найвищий рівень інтеграції конкурентоспроможності. Банк має найнижчу процентну ставку серед усіх банків, одноразову комісію та найдовший термін кредиту.

Одним з найефективніших методів оцінки конкурентоспроможності є графічний метод. Він базується на побудові радіальної діаграми конкурентоспроможності або полігону конкурентоспроможності. сумнів. 3.2.1. Конкурентні полігони чотирьох банків (ВАТ «ПриватБанк»; ВАТ «Ощадбанк»; ПАТ «Укрексімбанк»; ПАТ «Райффайзен Банк Аваль») представлені за чотирма критеріями. Будівництво сміттєзвалищ проводилося наступним чином:

1) коло, розділене на радіальні шкали оцінки на рівні сектора, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв, представлених у таблиці. 3 2.1. «мед» у клітинах;

2) значення критеріїв зростають у міру віддалення від центру кола: на кожній осі за допомогою відповідної шкали вимірювання відзначаються точки, що відповідають значенням критеріїв;

3) значення критеріїв збільшувалися в міру віддалення від центру кола; точки, що відповідають значенням критеріїв, відзначаються на кожній осі відповідною шкалою вимірювань;

4) ламана в точках, що утворює багатокутник для кожного банку відповідно.

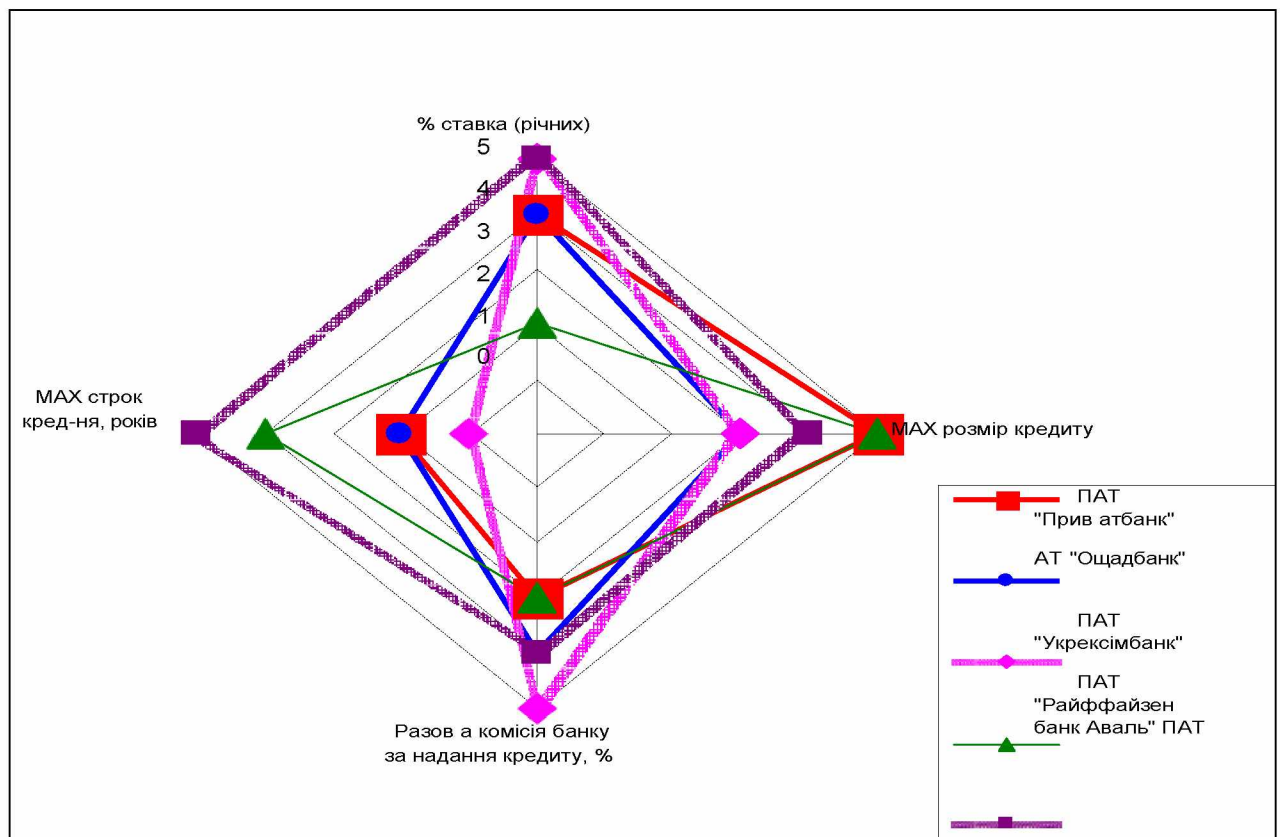


Рис. 3.2.1. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства*

*Складено автором на основі даних ВАТ КБ «ПриватБанк»

Як бачимо на рис. 3.2.1. основними недоліками ВАТ КБ «ПриватБанк» є максимальний термін та максимальна сума кредиту. Банк повинен враховувати ці умови.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності банку є його простота та наочність; Недоліком є те, що він не дозволяє визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності банку.

Тому аналіз конкурентоспроможності з використанням матриці GE (General Electric)/McKinsey дозволяє уникнути недоліків, що виникають у результаті використання графічних методів. Для побудови матриці GE (General Electric) / McKinsey необхідно знайти абсолютну оцінку фактора привабливості та абсолютну оцінку фактора конкурентоспроможності.

Матриця являє собою квадрат, що складається з двох осей: конкурентної позиції галузі та її привабливості. Кожна вісь умовно поділяється на три частини: низьку, середню та високу.

Відповідно, матриця складається з 9 квадрантів (3 × 3): вертикальна вісь Y – привабливість галузі, горизонтальна вісь X – конкурентна позиція.

У табл. 3.2.3. фактори ринкової привабливості та важливість факторів визначаються у відсотках; Кредити юридичним та фізичним особам були оцінені за факторами та розрахована їх вартість.

Таблиця 3.2.3.

Розрахунок привабливості кредитного ринку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»*

Фактори привабливості ринку	Значимість фактора, %	Позики корпоративним клієнтам АТ КБ «ПРИВАТБАНК»		Позики приватним клієнтам АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
		Оцінка привабливості	цінність	оцінка привабливості	цінність
Об'єм ринку	0,12	60	7,2	40	4,8
Інтенсивність конкуренції	0,15	70	10,5	90	13,5
Витрати (частка клієнтів, яких можна залучити зниженням %)	0,12	50	6	80	9,6
Можливість мати постійних клієнтів	0,19	100	19	50	9,5
Економічний вплив	0,1	60	6	30	3

<i>продов.табл.3.2.3.</i>					
Політичний вплив	0,07	60	4,2	60	4,2
Поведінка клієнтів	0,07	60	4,2	90	6,3
Репутація	0,1	90	9	80	8
Тенденції збільшення попиту	0,08	65	5,2	80	6,4
Сума	1		71,3		65,3

*Розроблено автором за даними [60].

У таблиці. 3.2.4 визначено фактори конкурентоспроможності, а важливість факторів перерахована у відсотках. Ми оцінюємо кредити юридичних осіб та фізичних осіб за факторами та розраховуємо їх вартість.

Таблиця 3.2.4

Розрахунок конкурентної позиції банку на кредитному ринку*

Фактори конкурентоспроможності	Значимість фактора,%	Позики корпоративним клієнтам АТ КБ «ПРИВАТБАНК»		Позики приватним клієнтам АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
		Оцінка привабливості	цінність	оцінка привабливості	цінність
Охоплення ринку набором послуг (% охоплення ринку)	0,18	30	5,4	60	10,8
Збутова мережа (близькість до клієнтів, зручність)	0,14	30	4,2	60	8,4
Репутація	0,12	90	10,8	90	10,8
Частка ринку	0,14	80	11,2	60	8,4

<i>продов.табл.3.2.4.</i>					
Збитки	0,07	70	4,9	50	3,5
Наявність постійних клієнтів	0,08	90	7,2	60	4,8
Співробітники	0,1	30	3	30	3
Реклама	0,1	10	1	20	2
Внутрішні інформаційні комунікації	0,03	20	0,9	30	0,9
Зовнішні інформаційні комунікації	0,04	20	0,8	30	1,2
Сума	1		49,4		53,8

*Розроблено автором за даними [60].

На цьому етапі розраховуються показники абсолютної оцінки фактора привабливості та абсолютної оцінки фактора конкурентоспроможності. Інформація наведена в табл. 3.2.5. До загальної суми додамо відсоток кредитів та боргів юридичних та фізичних осіб.

Таблиця 3.2.5.

Бізнес-напрямок	Абсолютна оцінка фактора привабливості	Абсолютна оцінка фактора конкурентоспроможності	Кредити та заборгованість (у % щодо сумарної юридичних та фізичних осіб)
Кредити корпоративним клієнтам	71,3	49,4	92
Кредити приватним клієнтам	65,3	53,8	8

*Розроблено автором за даними [23].

Табл. 3.2.5 дає можливість побудувати матрицю GE (General Electric) / McKinsey, адже всі необхідні показники знайдені (рис. 3.2.2.)

- впровадження передової системи ефективних продажів;
- значне розширення та вдосконалення асортименту банку, а також забезпечення сталого розвитку нових продуктів і напрямків діяльності;
- оновлення інформаційних технологій при наданні банківських послуг;
- розвиток діяльності на міжнародних ринках капіталу;
- удосконалення систем просування та розвитку персоналу;
- застосування сучасних внутрішніх технологій та автоматизації процесів для зниження витрат, підвищення якості та швидкості обслуговування.

В якості основних заходів щодо покращення діяльності КБ ВАТ «ПриватБанк» можна запропонувати наступні (табл. 3.2.6).

Таблиця 3.2.6.

Заходи з розвитку діяльності АТ КБ «ПриватБанк»*

Напрямок розвитку	Характеристика заходів
Заходи загального характеру, спрямовані на розвиток ринку	Спільна боротьба з нерегульованим фінансовим посередництвом, забезпечення прозорості фінансових послуг; Підвищення фінансової грамотності населення та мікробізнесу; Сприяння чесній конкуренції на регіональних фінансових ринках
Заходи, спрямовані на підвищення якості фінансових послуг	Розвиток та просування нових інвестиційних послуг населенню; Мінімізувати інвестиційні та кредитні ризики; Зниження вартості інвестиційних кредитів, прозорість цін; Розширення каналів рефінансування; Підвищення кваліфікації та рівня обслуговування персоналу, навчання персоналу; Більш повне розкриття інформації
Заходи, спрямовані на підвищення доступності роздрібних фінансових послуг	Підвищення територіальної доступності кредитно-інвестиційних продуктів Банку; Орієнтація на розвиток роздрібних фінансових послуг у малих містах; Визначити цільові групи клієнтів, яким необхідно підвищити доступність роздрібних фінансових послуг; Розширення функціональних можливостей банківських агентів, розробка агентської моделі фінансових

	<p>послуг, а також моделі дистанційного банківського обслуговування; Розвиток технологій EGC.</p>
<p>Заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування клієнтів</p>	<p>Поповнення контенту сайту за змістом інформації про банк: реквізити, управління, мережа відділень, банкомати, звіти, рейтинги, актуальність новин, якість сайту: навігація, відстеження «біючих» посилань; додавання на сайт додаткових функцій: різноманітні кредитні та інвестиційні калькулятори, аналітичні таблиці, порівняння за типами та ставками депозитів; новинки, привітання з днем народження тощо клієнтам. організація розсилання пропозицій на; інтерактивні консультації; проведення тренінгів, удосконалення та комунікаційних навичок персоналу колл-центру; підвищення якості консультаційних послуг; скорочення часу розмови, контакту з консультантом з урахуванням перемикання та очікування; постійний моніторинг якості обслуговування клієнтів, у тому числі за методологією «таємний клієнт».</p>

*Складено автором.

Проаналізовано сильні та слабкі сторони банку, загрози та можливості на ринку комерційних банків та обрано стратегічний напрямок його діяльності та розвитку.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота містить наукові та практичні результати, що містять теоретичне узагальнення та пропозиції щодо вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю АТ КБ «ПриватБанк». Постійний розвиток комерційного передбачає можливість протидіяти мінливому зовнішньому середовищу, та забезпечити створення заходів, спрямованих на збереження життєздатності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку банківських послуг в Україні.

Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність комерційних банків та банківських послуг слід розуміти як характеристику можливості банківських послуг забезпечити: для клієнта – корисність (в координатах «потреба – ціна – якість»); для банку – заплановану результативність діяльності (в координатах «витрати – доходи – ринковий потенціал з урахуванням фактору часу»); для конкурента – інформаційну базу для співставлення (в координатах «ціна – частка ринку – ринковий потенціал з урахуванням фактору часу»).

2. Конкурентна стратегія – комплекс дій, які повинен здійснювати банк для забезпечення конкурентоспроможності та її підтримки протягом довгострокового періоду. У науковій літературі визначають чотири рівні банківських конкурентних стратегій. Банк має широкі можливості вибору моделей поведінки та конкурентних стратегій. Важливим завданням постає правильний вибір стратегії поведінки в конкурентному середовищі та, відповідно, місця банку на ринку. Процес формування конкурентної стратегії комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк» має комплексний характер. Розробка та реалізація системи конкурентної стратегії комерційного банку підприємства включають чотири етапи, зокрема: визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг; розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства; використання різних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку.

3. Здійснено комплексне оцінювання конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських, що включає загальну характеристику банку; управління матеріально-технічною підсистемою, виробничо-технологічною, соціально-психологічною та фінансово-економічною підсистемою; управління стратегічним розвитком фірми та її конкурентоспроможністю. Розглянуто основні фінансові показники діяльності підприємства, проведено аналіз конкурентоспроможності, платоспроможності та ділової активності АТ КБ «ПриватБанк» а також основних конкурентів.

4. Під час оцінки та аналізу конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» з метою зростання ефективності кредитно-інвестиційних інновацій банків встановлено, що головними завданнями банку на майбутнє повинні стати:

- збереження позиції АТ КБ «ПриватБанк» у ТОП-5 банків України за основними фінансовими показниками (за обсягами кредитування, залученням коштів та комісійними доходами);
- підвищення ефективності та зростання частки відсоткових доходів;
- збільшення обсягу активних операцій банку з одночасним збереженням якості портфеля посліг; – впровадження прогресивної системи ефективних продаж; – суттєве розширення та удосконалення продуктового ряду банку, а також забезпечення сталого розвитку нових продуктів та бізнес-напрямів;
- актуалізація інформаційних технологій у наданні банківських послуг;
- розвиток діяльності на міжнародних ринках капіталу;
- вдосконалення систем просування та розвитку персоналу;
- впровадження автоматизації сучасних внутрішніх технологій і процесів для скорочення витрат, підвищення якості та швидкості обслуговування.

5. Процес формування конкурентної стратегії розвитку комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк» слугують розроблені карта стратегічних конкурентів, багатокутник конкурентоспроможності, комплексне оцінювання конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» та його основних конкурентів у 6 етапів, побудова матриці GE (General Electric) / McKinsey

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Анісімова Л. А., Аланова Н. Загальне управління якістю - ефективний спосіб управління бізнесом, Вісник Академії праці і соціальних відносин. - № 3. - 2007. - С. 34-43.
2. Анісімова Л. А., Балан В. Г. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. Вісник Київського університету. Сер. Економіка. – 2011. –Випуск 128- С. 24-27.
3. Банківська система України / Національне рейтингове агентство “Рюрік”. URL: <http://rurik.com.ua/our-research/branch-reviews/1187>.
4. Багиев Г.Л. Конкурентные преимущества в системе маркетинга как фактор экономической конъюнктуры [Електронний ресурс] / Г. Л. Багиев. – Режим доступу: www.marketing.spb.ru.
5. Балабанова Л. В. Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингу / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко // Схід. – 2003. – № 3. – С. 29.
6. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Балабанова Л. В., Холод В. В. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
7. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Г. Балан, Л. А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Випуск 25. – 2011. – С. 33–42.
8. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Наукова столиця, 2018. 524 с.
9. Балан В.Г. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Г. Балан, І. П. Тимченко. // Схід. – 2016. – №4. – С. 5–16.
10. Балан В. Г. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства / В. Г. Балан, Л. А. Анісімова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка», 2011. - №, 128. – С. 24–27.

11. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В. Г. Балан – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
12. Белецкая И. Конкурентноспособность в ее современной трактовке / И. Белецкая // Актуальні проблеми економіки.– 2004. – № 10.– С. 81- 89.
13. Білорус Т. В. Методологічні основи обґрунтування кадрової стратегії підприємства // Сборник научных трудов «Социально-экономические аспекты промышленной политики». – Т. 3. – Донецк. – 2006. – С. 103–110.
14. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 400 с.
15. Бугайчук Т. В. Маркетингові дослідження: Навч. посібник / Т. В. Бугайчук, В. А. Устименко. –Харків.: Торнадо, 2008. – 280 с.
16. Вініченко І. І. Мікроекономіка: Навч. посіб. / І. І.Вініченко, Н. В. Даций, С. О. Корецька. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 272 с.
17. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В.Войчак, Р. В.Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005.– березень-квітень (№ 2). – С.50-54.
18. Воронов А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия / А. А. Воронов // Маркетинг. – 2003. – № 4. – С. 86-95.
19. Ганієва А. Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / А. Р. Ганієва. – К.: КНУ харчових технологій, 2005. – 24 с.
20. Герчанівська С., Рапіцький Т. До питання управління конкурентоспроможністю підприємства // Галицький економічний вісник (економіка суб'єктів господарювання). – 2011. – №3 (32). – С.103-107.

21. Гетьман О. О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: ЦУЛ, 2007. –307 с..
22. Гнилиця С. Функціонування і використання інформаційних потоків у економіко-управлінських системах / С. В. Гнилиця // Галицький економічний вісник. –Тернопіль, 2005. – № 2 (6) . – С. 77-85.
23. Гринчуцький В. І. Основи конкуренції: навч. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. І Гринчуцький, Н. М. Голда. – Тернопіль: ТДТУ, 2005. – 138 с.
24. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М. Дмитрук // Маркетинг и реклама – 2003. – № 5-6. - С. 32-37.
25. Дані фінансової звітності банків України / Національний банк України. URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097.
26. Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи : постанова Кабінету міністрів України № 961 від 18.12.2018 р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249601402>.
27. Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – К.: ІВЦ вид. «Політехніка», 2004. – 144 с.
28. Економічна теорія: Політекономія: підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – 9-те вид., перероблене і доповнене. – К.: Знання, 2014. – 710 с.
29. Євдокимов Ф. І. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства» / Ф. І. Євдокимов, О. В. Мізіна // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск 75. – 2004. – С. 23
30. Ємельянова І.Ф. Класифікація факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств / І.Ф. Ємельянова // Схід. – 2010.- №2.- С. 20-23.
31. Журба О. І. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. / О. І. Журба, Ю. Б. Коляденко. // Збірник наукових праць. – 2012. – №35. – С. 34-40

32. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства: Підручник / Е. А. Зінь, М. О. Турченко. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 320 с.
33. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова – Х. : ВД «ІЖЕК», 2008. – 352 с.
34. Кирич Н. Б. Економіка підприємства: посіб. з самост. вивчення курсу / Н. Б. Кирич, П. С. Харів, Б. М. Андрушків, А. В. Гошинський. – Тернопіль: ТІСІТ, 2007. – 312 с.
35. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
36. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник / Л. С. Кобиляцький. – Київ, «Зовнішня торгівля». - 2003. – 304 с.
37. Ковтун, Н.В. Загальна теорія статистики: курс лекцій / Н.В. Ковтун, Г.С. Столяров. – К.: Четверта хвиля, 1996. – 144 с.
38. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / О.І. Ковтун. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. – 276 с.
39. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
40. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. – 2003. – № 3. – С. 37.
41. Костюк О. Конкурентні стратегії підприємства в маркетинговій і логістичній інтерпретації / О. Костюк // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 3. – С. 26-23.
42. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. - СПб.: Питер. - 2006. – 684 с.
43. Котляревський Я. В. Порівняльна рейтингова оцінка інвестиційної привабливості поліграфічних підприємств // Н. І. Передерієнко,

Я. В. Котляревський / Наукові записки Української академії друкарства: Наук.-техн. зб. – 2 (14). – Львів, 2008. – С.101–107.

44. Кухта П. В. Перспективи активізації інноваційної діяльності підприємств України // П. В. Кухта, Г. Є. Забелло // «Україна – Чехія – ЄС: сучасний стан та перспективи» :зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. – Херсон. – Прага : ПП Вишемирський В. С., 2010. – 280 с. – С. 78–84.

45. Кухта П. Удосконалення прийняття інвестиційних рішень на основі інтегрального показника доцільності реалізації проектів / П. В. Кухта // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, серія «Економіка». – 2008. – № 99-100. – С. 48-51.

46. Лепьохін О.В. Концепція ефективного менеджменту конкурентоспроможності підприємств / О. В. Лепьохін // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 12. – С. 37-39.

47. Максимова І. М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / І. М. Максимова.– Житомир, 2005. – 124 с.

48. Малиш О. Стратегічне позиціонування підприємств та обґрунтування напрямків їх ринкової поведінки / О. Малиш // Маркетинг в Україні. 2006. – № 2. – С. 39-46.

49. Маркетинговий менеджмент: підручник / [Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф., Длігач А. О. та ін.] – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.

50. Махота А. Принципові підходи до визначення сутності економічної категорії «конкурентоспроможність банку» / А. Махота // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії : Зб. наук. праць. Вип 3 (12) ч.1: Економічні науки. – Чернівці : Технодрук, 2008. – С. 95-102.

51. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.

52. Мікроекономіка: Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2008. – 679 с.

53. Мельникова М. С. Конкуренентоспроможність підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / М. С. Мельникова. – Чернівці: Букрек, 2003.– 232 с.
54. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1330 від 19.10.2010 року «Про затвердження Методичних рекомендацій розрахунку внутрішньогалузевої конкурентоспроможності підприємств».
55. Павлова В. А. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с
56. Пастухова, В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія [Текст]. – К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
57. Пасічник В. Г. Конкуренентоспроможність фірми: Навчальний посібник / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна.– Київ: ЦУЛ, 2005. – 112 с.
58. Приймак В. М. Технології прийняття управлінських рішень // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. - № 97. - 2007. - С. 11-14.
59. Портер М. Конкуренентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер, [2-е изд.]. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2006. – 454 с.
60. Річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2021 рік. URL: <https://static.privatbank.ua/files/R%D1%96chnij+zv%D1%96t+za+2021rg..pdf>
61. Самолюк В. Оцінка інтенсивності розвитку конкурентного середовища в регіональному розрізі // Вісник Київського національного торговельно- економічного університету. – 2004. – № 2. – С. 27-33.
62. Святненко В. Ю. Чинники підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації / В. Ю. Святненко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 23. – 285 с. – С. 131–141.
63. Смолін І. В. Концепція стратегічного планування у динамічному конкурентному середовищі / І. В. Смолін // Конкуренція. Вісник

Антимонопольного комітету України. – 2004. – листопад-грудень (№ 6). – С. 30-38.

64. Спіріна М. Стратегія управління конкурентноспроможністю підприємства / М. Спіріна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8. – С. 176-183.

65. SWOT–аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. – К.: Знання, 2005. – 301 с.

66. Такамацу К. (2009), Методи управління конкурентноспроможністю японських виробників: Бліц – Інформ, Київ, Україна.

67. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон наук, професора Іванова Ю. Б., д-ра екон наук, професора Тищенка О. М. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

68. Теремко В. І. Основні засади видавничого бізнесу: навч. посіб. / В. І. Теремко. – К.: Академвидав, 2009. – 136 с. (Серія «Альма-матер»).

69. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монографія / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвили. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с

70. Офіційний сайт НБУ. URL: <http://www.bank.gov.ua>.

71. Офіційний сайт АТ КБ “ПриватБанк”. URL: <https://privatbank.ua/ukr/about>

72. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / О. С. Федонін, І. М. Репина, О. І. Олексюк –К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

73. Филюк Г. М. Оцінка конкурентного підприємницького середовища в Україні: методологічні аспекти // Вісник національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка, 2011. – № 124-125. – С. 19-21.

74. Фірсова С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навчальний посібник / Світлана Германівна Фірсова. – Київ: Атіка, 2010. – 239 с.

75. Хаст Г. Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Г. Л. Хаст. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
76. Шаповал В. М. Економіка підприємства / В. М. Шаповал, Р. Н. Аврамчук, О. В. Ткаченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 288с.
77. Шафалюк О. К. Розвиток інновацій і запитів споживачів у формуванні ринкових можливостей підприємства / О. К. Шафалюк // Маркетинг в Україні. 2006. – № 2. – С. 52-57.
78. Шпилик, С.В. Методики оцінки ефективності впровадження стратегії [Текст] / С. В. Шпилик // Матеріали VII Міжнародної науково-теоретичної конференції „Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (Тернопіль, 8 квітня 2009 р.). – Тернопіль, 2009. – С. 245 – 246.
79. Шпилик С. В. Конкурентна стратегія – як засіб досягнення конкурентної переваги / С. В. Шпилик // Галицький економічний вісник. – Тернопіль, 2008. – № 4. – С.101-109.
80. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / І.Б. Яців. – Львів: Український бестселер, 2013. – 427 с.
81. Abell D. Strategic Marketing Planning: Problems and analytical approaches / D.Abell, J. Hammohd.–New Jersey, 2009.– 407 p.
82. Aveni R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering / R. Aveni.– N.Y.: Free Press, 2012.– 423 p.
83. Bennet R. Small Business Survival / R. Bennet.– London: Pitman Publishing, 2006. – 160 p.
84. Burgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration / L. Burgeois // Academy of Management Review– 2010.– Vol.5.№1. – P.78–89.
85. Cole G. Strategic Management: Theory and Practice / G. Cole.– London: Aldine Place, 2004.– 267 p.

86. Corsten K. Reflection on Competitive Strategy and its Impact on Modern Production Concepts / K. Corsten, T. Will // Management International Review.– 2003.– Vol.33, №4.– P. 315–334.
87. Dennis Adcock Marketing principles and practice. - London : Marketing Press, 2008, p.125.
88. Frank-Martin Belz, Ken Peattie. Sustainability Marketing: A Global Perspective, 2nd Edition.- John Wiley and Sons, 2012. - 352 p.
89. From Greenwash to Great. A Practical Guide to Great Green Marketing Consumers. - Ogilvy Earth, 2009. – 21 p.
90. John Grant. The Green Marketing Manifesto. - John Wiley and Sons, England, 2009. - 297p.
91. John R. Graham. Magnet Marketing. The Ultimate strategy for attracting and holding customers / John R. Graham. – John Wileysons, inc., 2008. – 242 p.
92. John Ward Profitable product management. - London: Heinemann, 2010. - p. 421.
93. Hax A., Majluf N. The Use of the Growth–Share Matrix in Strategic Planning / A. Hax, N. Majluf // Interfaces.– Vol.13, № 1. – 2007. – P. 46-60.
94. Mercer D. Marketing. - Oxford: Alden Press, 2012. - p.601.
95. O'Brien, Jonathan. Category management in purchasing: a strategic approach to maximize business profitability / Jonathan O'Brien.- London and Philadelphia: Kogan Page, 2009. - p.321.
96. Pearce I. J. A. Formulation and implementation of competitive strategy / II John. A Pearce .– USA: Richard D. Irwin, 2009. – 366 p.
97. Porter, M E (2013) The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, January, p. 79–93.
98. Renewables Global Status Report 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ren21.net/Portals/97/documents/GSR /REN21_GSR 2011.pdf.
99. Roberts, A (2007) A world in flux: The World in 2008, The Economist. – p. 104.

100. Stem N. The Global Deal / Stem N. – London, Public Affairs, 2009. – 256 p.
101. Wheat, B, Mills, C and Carnell, M (2004) Leaning into Six Sigma, McGraw Hill, New York
102. William Winston and Alma T. Mintu-Wimsatt. Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research. – Routledge, 2005. – 393 p.
103. World Development Indicators. The World Bank: The International Bank for Reconstruction and Development – 2013. – 487 p.

АНОТАЦІЯ

Наумовець Д.Д. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку банківських послуг»

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування» Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є розкриття теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю банку, розробці пропозицій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю банку.

Було узагальнити поняття конкурентоспроможності та висвітлити галузеву специфіку конкурентоспроможності комерційних банків. Визначено особливості розробки конкурентної стратегії комерційного банку. Охарактеризовані основні тенденції розвитку ринку комерційних банків в Україні; проаналізовані складові забезпечення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

Також було здійснено комплексне оцінювання конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» за методами побудови стратегічної карти конкуренції, інтегральних показників, сформовані пріоритетні напрями стратегічного розвитку комерційного банку. Обґрунтований процес формування конкурентної стратегії комерційного банку.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, банківських послуг, конкурентна стратегія, комерційні банки, оцінювання конкурентоспроможності, стратегічний розвиток.

SUMMARY

Naumovets D.D. Theme of work "Managing competitiveness of the enterprise in the banking services market"

Qualification work of the master in specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of organizations and administration" Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The aim of the work is to reveal the theoretical and practical aspects of bank competitiveness management, to develop proposals for improving the bank's competitiveness management.

It was necessary to generalize the concept of competitiveness and highlight the industry specifics of the competitiveness of commercial banks. The peculiarities of developing a competitive strategy of a commercial bank are determined. The main trends of market development are described commercial banks in Ukraine; the components of ensuring the competitiveness of JSC CB "PrivatBank" are analyzed.

A comprehensive assessment of competitiveness was also carried out JSC CB "PrivatBank" on the methods of building a strategic map of competition, integrated indicators, formed priority areas of strategic development of a commercial bank. The process of forming a competitive strategy of a commercial bank is substantiated.

Key words: competitiveness management, banking services, competitive strategy, commercial banks, competitiveness assessment, strategic development.