

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 6 від «11» грудня 2024 р.)

# Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Обґрунтування вибору конкурентної стратегії банку»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
на другому (магістерському рівні)  
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»  
спеціальності 073«Менеджмент»  
група МЕ-23М

\_\_\_\_\_ Світлана Миколаївна Чаповська  
«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Ольга Вячеславівна Кіріченко  
«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна Андріївна Мельник

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	
1.1. Сутність, принципи та завдання конкурентної стратегії у сучасних умовах..	7
1.2. Особливості розроблення та реалізації конкурентної стратегії банку.....	13
1.3. Інструментарій аналізу та оцінки в процесі вибору оптимальної конкурентної стратегії банку.....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	24
2.2. Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
2.3. Стратегічний аналіз та оцінка конкурентної стратегії банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
3.1. Шляхи застосування організаційно-управлінських заходів в процесі вибору раціональної конкурентної стратегії банківської установи.....	46
3.2. Пропозиції щодо покращення інформаційно-аналітичного забезпечення вибору конкурентної стратегії банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

В умовах динамічного розвитку фінансових ринків, зростання конкуренції та швидких технологічних змін обґрунтування вибору конкурентної стратегії банку є надзвичайно *актуальним*. Ефективна стратегія забезпечує фінансову стійкість, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та формування довгострокових конкурентних переваг. Це дозволяє банкам зміцнювати позиції на ринку, підвищувати клієнтську довіру та оптимально використовувати ресурси. Зважаючи на сучасні виклики, вибір стратегії стає ключовим фактором забезпечення стабільного зростання та успішного функціонування банківської установи.

*Мета кваліфікаційної роботи* – дослідити теоретичні основи вибору конкурентної стратегії банківських установ, проаналізувати сучасний стан і тенденції реалізації конкурентної стратегії банківської установи, а також розробити напрями вдосконалення підходів до обґрунтування вибору оптимальної конкурентної стратегії для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Виходячи з поставленої мети, *завданнями* кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність, принципи та завдання конкурентної стратегії банківських установ у сучасних умовах;
- дослідити особливості розроблення та реалізації конкурентної стратегії банку;
- вивчити інструментарій аналізу та оцінки в процесі вибору оптимальної конкурентної стратегії;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції господарської діяльності та реалізації конкурентної стратегії банку;
- запропонувати шляхи вдосконалення організаційно-управлінських заходів у процесі вибору раціональної конкурентної стратегії;
- розробити пропозиції щодо покращення інформаційно-аналітичного забезпечення вибору конкурентної стратегії банку.

*Предметом дослідження* кваліфікаційної роботи є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти вибору та обґрунтування конкурентної стратегії банківських установ.

*Об'єктом дослідження* даної роботи є діяльність банківських установ у процесі розроблення та реалізації конкурентної стратегії.

*Базою дослідження* було обрано АТ КБ «ПРИВАТБАНК» як одну з провідних банківських установ України.

У процесі дослідження застосовано комплекс наукових *методів*, зокрема методи аналізу і синтезу, індукції для теоретичного осмислення матеріалу. Для оцінки фінансово-економічних показників діяльності банку використано методи статистичного аналізу, зокрема порівняння, групування та аналіз тенденцій. Оцінка ефективності конкурентної стратегії здійснювалась за допомогою економіко-математичного моделювання, що дозволило прогнозувати вплив різних стратегій на діяльність банку. Крім того, застосовувався метод системного аналізу для вивчення банку як складної системи, метод класифікації для групування стратегій, а також метод аналізу факторів для виявлення основних чинників, що впливають на вибір конкурентної стратегії.

*Новизна роботи* полягає в комплексному дослідженні теоретичних і практичних аспектів обґрунтування вибору конкурентної стратегії банку в умовах сучасного фінансового середовища. Особлива увага приділяється розробці методичних підходів до оцінки ефективності конкурентних стратегій, а також використанню економіко-математичного моделювання для прогнозування результатів реалізації різних стратегічних варіантів. Крім того, новизною є глибокий аналіз діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНКУ» з позиції вибору конкурентної стратегії, що дозволяє виявити специфічні проблеми та запропонувати інноваційні рішення для їх подолання.

*Практична цінність* роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу вибору та реалізації конкурентної стратегії банку, зокрема АТ КБ «ПРИВАТБАНК», що може бути використано для підвищення ефективності його діяльності в умовах високої конкуренції на фінансовому

ринку. Розроблені підходи та методи оцінки конкурентних стратегій дозволяють банківським установам більш точно прогнозувати результати впровадження різних стратегій, оптимізувати ресурсні витрати та підвищити конкурентоспроможність. Крім того, запропоновані рекомендації з удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення вибору стратегії можуть бути впроваджені в практику управлінських процесів банку для покращення стратегічного планування та прийняття рішень.

*Апробація результатів* дослідження відбулася на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», що проходила 7 листопада 2024 року. В рамках цієї конференції були представлені основні результати дослідження та опубліковані тези на тему «Сучасний рівень концентрації ринку банківських послуг в Україні та його подальші перспективи», що сприяло обміну досвідом та поширенню наукових напрацювань серед наукової спільноти.

*Структура роботи* включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У вступі висвітлено актуальність теми, сформульовано мету і завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет, наукову новизну та практичну значущість роботи. Перший розділ присвячений теоретичним основам вибору конкурентної стратегії банківських установ, зокрема аналізу її сутності, принципів, завдань та інструментарію оцінки. У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічної діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та оцінено ефективність реалізованої ним конкурентної стратегії. Третій розділ містить розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу обґрунтування вибору конкурентної стратегії банку. У висновках узагальнено основні результати дослідження. Список використаних джерел і додатки надають допоміжну інформацію, необхідну для більш глибокого розуміння досліджуваної теми.

Загальний обсяг даної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем становить 64 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

### **1.1. Сутність, принципи та завдання конкурентної стратегії у сучасних умовах**

У сучасному конкурентному середовищі стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху будь-якої організації. Важливою складовою цього процесу є розробка конкурентної стратегії, яка дозволяє визначити ефективні шляхи досягнення ринкових переваг. Вивчення сутності, принципів та завдань конкурентної стратегії є необхідним для формування цілісного уявлення про її значення в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Конкурентна стратегія є невід'ємною частиною практичного управління та важливим напрямом наукових досліджень, оскільки базується на принципах галузевого аналізу, конкурентного аналізу та стратегічного позиціонування. Вона водночас адаптивна до нових ідей та здатна інтегрувати їх у свої підходи.

Конкурентна стратегія являє собою сукупність підходів та заходів, спрямованих на залучення й утримання клієнтів, забезпечення переваги над конкурентами та зміцнення ринкових позицій.

Метою конкурентної стратегії є досягнення переваги над конкурентами в наданні фінансових послуг, що дозволяє забезпечити стабільне лідерство на ринку. В основі конкурентної стратегії лежить внутрішня діяльність, спрямована на створення та підтримку більшої споживчої цінності, ніж та, яку пропонують конкуренти. Це включає в себе оптимізацію операційних процесів, вдосконалення якості послуг, підвищення рівня обслуговування клієнтів та розвиток інноваційних фінансових продуктів, що задовольняють потреби споживачів [2].

Окрім цього, конкурентна стратегія включає як наступальні, так і захисні

дії. Наступальні заходи орієнтовані на активне розширення клієнтської бази та залучення нових сегментів ринку, тоді як захисні – на зміцнення існуючих позицій та запобігання втраті конкурентних переваг. Розподіл і перерозподіл ресурсів є важливою складовою стратегії, оскільки дозволяє зберігати і посилювати довгострокові конкурентні можливості, адаптуючись до змін в економічному середовищі. Також важливу роль відіграють тактичні дії, які реалізуються на рівні короткострокових змін та коригування стратегії в залежності від коливань ринкової кон'юнктури або зовнішніх факторів.

Другу половину ХХ століття вважають важливим етапом для початку систематичних досліджень конкурентних стратегій. В цей період було закладено основи теорії та практики стратегічного управління, що значно вплинуло на подальший розвиток цього напрямку. Особливу увагу варто звернути на те, коли і в яких умовах дослідники та практики почали активно фокусуватися на конкурентній боротьбі, розробці та реалізації конкурентних стратегій. Зокрема, в умовах економічних змін, глобалізації ринків і технічних інновацій, на передній план виходять стратегії, що дозволяють організаціям не лише вижити, а й досягти стійких конкурентних переваг на ринку.

Перші фундаментальні дослідження у сфері розробки конкурентних стратегій були проведені Майклом Портером, чия робота стала основою для багатьох сучасних концепцій у стратегічному управлінні. Його підходи до аналізу конкуренції, стратегічного позиціонування та досягнення конкурентних переваг значною мірою визначили розвиток цієї області. Сьогодні дослідники активно використовують та вдосконалюють ідеї Портера, адаптуючи їх до сучасних умов і нових викликів. У зв'язку з цим у науковій літературі існує безліч варіантів трактування поняття «конкурентна стратегія», що відображає різноманіття підходів до її визначення та реалізації.

Систематизація наукових підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія» наведена в таблиці 1.1. Вона відображає різноманітність поглядів та підходів до визначення і класифікації конкурентних стратегій, що застосовуються в економічній теорії та практиці. Ці підходи включають аналіз

ключових концепцій, основних принципів та завдань, пов'язаних із формуванням та реалізацією конкурентної стратегії, а також враховують змінювані умови ринкового середовища, в яких ці стратегії повинні бути адаптовані.

Таблиця 1.1 – Класифікація наукових підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія»

Науковці	Трактування
1	2
Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко	«... глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку»
Д.О. Барабась	«... це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку»
А.Е. Воронкова	«... це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів»
Р.А. Довбуш	«... полягає у тому, щоб відрізнятись від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішення виражати по-іншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішення застосовувати нові атрибути присутності на ринку»
І.З. Должанський	«... це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі»
О. Нефедова	«... стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку»
М. Портер	«... це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Конкурентні стратегії підприємства узагальнюють модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг»
М. Саєнко	«... стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесу у різних видах діяльності»

Джерело: систематизоване автором [17, с. 312-315]

З розвитком теоретичних підходів до формування конкурентної стратегії спостерігаються певні зміни. Першочергово дослідження в цій сфері базувалися на теорії конкурентної боротьби М. Портера, яка зосереджувалася на виявленні та реалізації конкурентних переваг. Надалі, відповідно до концепції підприємницьких екосистем, виникла ідея, що замість безпосередньої конкуренції з іншими учасниками ринку, доцільно уникати її. З часом ця ідея еволюціонувала в концепцію «співконкуренції», в межах якої бізнес розглядається як гра, а стратегія повинна поєднувати елементи як конкуренції, так і співпраці.

Об'єктом конкурентної стратегії є процес взаємодії фінансової установи з її зовнішнім середовищем. Це середовище охоплює широкий спектр соціальних та економічних факторів, проте основним аспектом зовнішнього оточення є фінансовий сектор (або кілька секторів), в рамках якого організація здійснює свою конкурентну діяльність [17, с. 330].

Отже, предметом конкурентної стратегії є фінансовий сектор, в межах якого організація здійснює свою конкурентну діяльність. Структура цього сектору суттєво впливає на визначення правил конкуренції та на потенційні стратегії організації. Фактори поза межами сектора мають переважно обмежене значення, оскільки вони впливають на всі установи цього сектора, і основне завдання полягає в здатності організацій адаптуватися до цих зовнішніх впливів.

Конкуренція в фінансовому секторі залежить від п'яти основних чинників, які зазвичай називаються детермінантами конкурентної стратегії або конкурентними силами. Ці чинники включають: наявних конкурентів у секторі, потенційних учасників, які можуть потрапити в цю галузь, споживачів послуг, постачальників ресурсів та установи, що пропонують альтернативні фінансові продукти (субститути) (рис. 1.1).

Комбінація цих факторів визначає потенціал отримання граничного прибутку в секторі. Різні сектори мають різний рівень цього потенціалу, оскільки сукупний вплив конкурентних факторів значно варіюється. У деяких випадках конкуренція є дуже інтенсивною, що не дозволяє жодній організації отримувати

високі прибутки, в інших – конкуренція менш жорстка, і тому кілька організацій можуть отримувати значні прибутки.

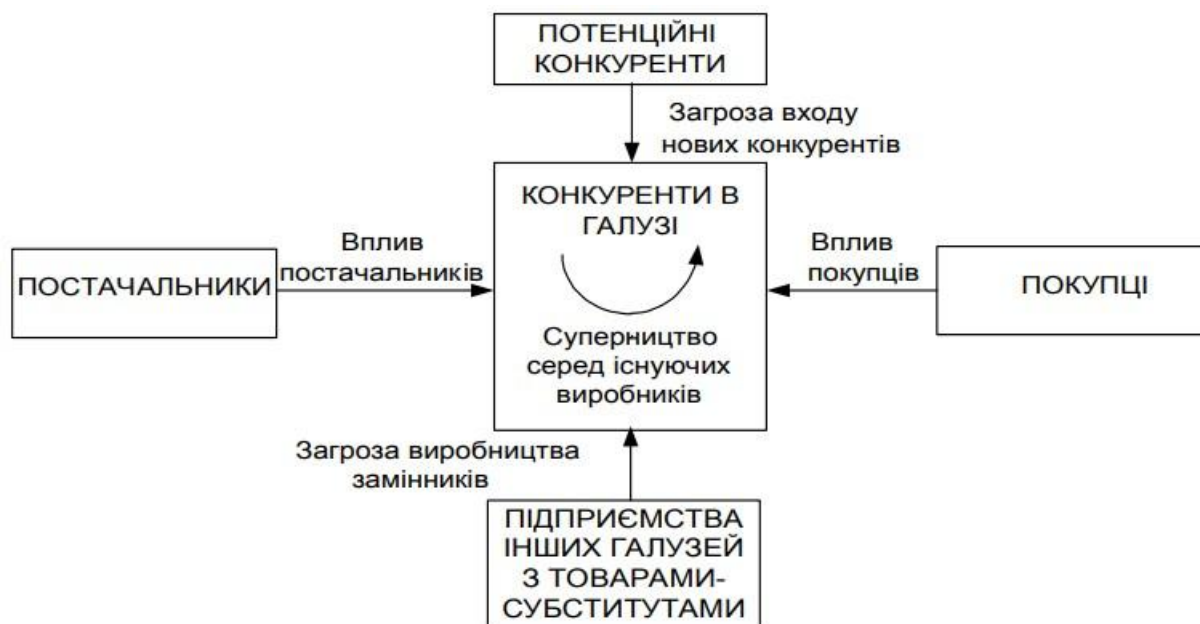


Рисунок 1.1 – Детермінанти конкурентної стратегії

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами [4]*

Процес розробки конкурентної стратегії фінансової установи має комплексний характер і базується на основних принципах управління конкурентоспроможністю. Вітчизняні науковці визначили низку принципів, що лежать в основі формування конкурентної стратегії, зокрема :

- принципи адаптивності та мобільності, ієрархічності, стратегічного підходу, системності, комплексності та узгодженості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтованості, збалансованості, інноваційності та розвитку (Л. В. Вербівська, І. В. Судук);
- принципи обґрунтованості, прозорості, легітимності, адекватності, підконтрольності та логічності (П. Г. Клівець);
- принципи системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства (О. Є. Гудзь, Т. М. Халімон) [10].

На основі поглядів вчених, ми пропонуємо власний набір принципів для

розробки конкурентної стратегії: системність, збалансованість, адаптивність, комплексність, прозорість, гнучкість, керованість, контроль, інноваційність та розвиток.

Пропонуємо визначити наступні етапи для процесу розробки конкурентної стратегії: на першому етапі відбувається збір даних про зовнішнє та внутрішнє середовище; другим – є аналіз та структурування зібраної інформації про зовнішні та внутрішні фактори; розробка стратегії та вибір варіантів стратегічного розвитку виступає третім етапом розробки конкурентної стратегії; четвертим етапом є порівняння сформульованої стратегії з початковими цілями та оцінка обраного стратегічного напрямку; на п'ятому етапі відбувається впровадження стратегії через реалізацію конкретних дій; на шостому – моніторинг прогресу в досягненні поставлених цілей і виконанні плану; заключним, сьомим етапом, є оцінка результатів реалізації стратегії та накопичення досвіду для подальших коригувань [5].

Схематичне зображення процесу розробки конкурентної стратегії представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи формування та реалізації конкурентної стратегії

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [10]

Завданням конкурентної стратегії для фінансової установи є досягнення такої ринкової позиції, яка дозволить ефективно протидіяти або мінімізувати вплив конкурентних факторів, а також використати їх на свою користь. Оскільки ці чинники можуть впливати на всіх учасників ринку, важливим кроком у розробці стратегії є проведення комплексного аналізу джерел кожного з цих факторів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [10].

Таким чином, конкурентна стратегія є ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності фінансової установи в умовах сучасного ринку. Вона визначає стратегії та напрямки діяльності, які дозволяють ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, знижувати ризики та використовувати можливості для зростання. Принципи, такі як системність, адаптивність, інноваційність та гнучкість, гарантують ефективність конкурентної стратегії та її здатність адаптуватися до змін на ринку. Завданням стратегії є досягнення оптимальної ринкової позиції, що дозволяє не лише протистояти конкурентним чинникам, але й ефективно використовувати їх для подальшого розвитку установи.

## **1.2. Особливості розроблення та реалізації конкурентної стратегії банку**

У сучасному динамічному фінансовому середовищі розроблення та реалізація конкурентної стратегії банку є критично важливим аспектом, який визначає його довгострокову життєздатність та успіх. Банківський сектор характеризується інтенсивною конкуренцією, що вимагає від фінансових інститутів постійної адаптації до змінних економічних умов, регуляторних вимог та очікувань клієнтів. Конкурентна стратегія банку повинна бути всебічною та базуватися на глибокому аналізі як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішній аналіз включає оцінку макроекономічних показників, ринкових тенденцій та діяльності конкурентів, тоді як внутрішній аналіз фокусується на вивченні організаційної структури, ресурсів та компетенцій банку.

Конкурентна стратегія банків має свої особливості, оскільки не може бути застосована в класичному вигляді. Зокрема, стратегія диференціації має обмежене застосування в банківському секторі, оскільки можливості для створення принципово нових послуг є значно обмеженими. Перелік послуг, які банки можуть надавати, чітко регулюється банківським законодавством та Національним банком України, що обмежує варіативність пропозицій. Тому більшість банків пропонують схожі послуги, а конкурентна стратегія в даному випадку полягає в удосконаленні наявних послуг, додаванні нових властивостей або створенні пакетів, що включають найбільш популярні серед клієнтів пропозиції [3, с. 178].

Комерційні банки виконують ключову роль у фінансовій системі та мають на меті досягнення позитивних економічних результатів. Це досягається через надання фінансових послуг, що відповідають потребам клієнтів. Важливим аспектом є те, що, окрім задоволення цих потреб, ці послуги повинні мати конкурентоспроможну ціну, адже в іншому випадку клієнти можуть звернутися до інших установ, що пропонують подібні послуги за більш вигідною вартістю. Ціна на банківську послугу значною мірою визначається витратами, пов'язаними з її підготовкою та процесом надання.

Основною метою економічної діяльності банку є досягнення стратегічної переваги. Це можна реалізувати через створення унікального продукту, який задовольняє потреби споживачів, або через оптимізацію витрат для забезпечення конкурентоспроможності. У банківському секторі стратегія може включати диференціацію послуг, лідерство у зниженні витрат або фокусування на окремих сегментах ринку. Усі ці стратегії спрямовані на досягнення основної мети – підвищення ефективності банківської діяльності, що полягає в отриманні бажаного результату при мінімальних витратах.

Стратегія диференціації спрямована на надання споживачам унікальних послуг, що мають високу цінність та задовольняють специфічні потреби клієнтів. Враховуючи ексклюзивність таких послуг, їхня ціна, як правило, буде високою, що сприятиме максимізації доходу банку. Таким чином, реалізація стратегії

диференціації дозволяє досягти оптимальних показників ефективності, зокрема через максимізацію результату в економічних розрахунках, що визначають конкурентну перевагу.

Стратегія абсолютного лідерства у витратах полягає в максимальній мінімізації витрат банку при розробці та наданні послуг. Ця стратегія спрямована на досягнення мінімальних фінансових зобов'язань, що відповідає знаменнику формули економічної ефективності:

$$\text{Економічна ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Фінансові зобов'язання}} \rightarrow \text{max} \quad (1.1)$$

Досягнення максимальної ефективності в банківській діяльності передбачає оптимізацію основних складових економічної ефективності – результату та фінансових зобов'язань. Найвищий рівень ефективності може бути досягнутий як через збільшення результату, так і за рахунок зменшення фінансових зобов'язань, або ж за умови одночасного підвищення результативності та зменшення фінансових зобов'язань. Окрім того, максимальна ефективність може бути забезпечена за умови, якщо темпи зростання результату перевищуватимуть темпи зростання фінансових зобов'язань. Вибір та реалізація оптимальної стратегії для досягнення високих результатів здійснюється банком з урахуванням внутрішніх обмежень та зовнішніх впливів.

Отже, розробка абсолютно нових базових стратегій конкуренції є малоімовірною, оскільки досягнення бажаної ефективності діяльності в основному здійснюється через застосування вже існуючих стратегічних підходів. Проте в умовах швидких змін ринкових умов стає надзвичайно важливим створення нових механізмів для реалізації цих базових стратегій. Такі механізми повинні відповідати сучасним умовам ринку та забезпечувати максимальне використання наявних конкурентних переваг [5].

М. Портер стверджує, що застосування двох базових стратегій одночасно є неможливим через їхню фундаментальну несумісність. Однак на практиці банки часто не обмежуються вибором лише однієї стратегії. Вони прагнуть до

знаходження оптимального балансу між стратегією диференціації та стратегією лідерства у фінансових зобов'язаннях, оскільки їхнє поєднання залежить від стратегічних цілей банківської установи. Орієнтація на стратегію зменшення фінансових зобов'язань дозволяє досягти зростання обсягів діяльності та збільшення прибутку, у той час як стратегія диференціації сприяє досягненню високих показників рентабельності [7, с. 82].

Кожна послуга має обмежений рівень корисності для споживача. Якщо банк орієнтується на досягнення максимальної унікальності своїх послуг без врахування їх собівартості, це неминуче призведе до ситуації, коли споживачі не будуть готові оплачувати таку унікальність через відсутність відповідності між корисністю послуг і їх ціною. Таким чином, для банку є критично важливим знайти оптимальне співвідношення між рівнем диференціації послуг та фінансовими зобов'язаннями, враховуючи внутрішні ресурси та можливості банківської установи.

Вибір конфігурації базової стратегії конкуренції полягає в оптимізації способів досягнення конкурентних переваг і визначенні рівня фокусування. Для банку може бути неефективним застосування стратегії, спрямованої на досягнення абсолютних переваг, якщо це призведе до втрати частини потенційних або існуючих клієнтів через невідповідність наданих послуг їхнім вимогам чи можливостям.

Рівень фокусування банку залежить від ряду важливих чинників:

- абсолютизація конкурентної переваги – ступінь, до якого конкурентна перевага є унікальною або абсолютною, безпосередньо впливає на рівень фокусування. Коли конкурентна перевага значною мірою відрізняється від інших, банк надає більше уваги специфічним сегментам ринку, що дозволяє застосовувати стратегії більш вузького фокусу;
- масштаб банку – розмір банку визначає його здатність використовувати різні стратегії. Малі банки часто обирають стратегію диференціації, оскільки вони мають змогу гнучко адаптувати свої послуги до

конкретних потреб споживачів. Великі банки, у свою чергу, більше схильні застосовувати стратегію лідерства у витратах завдяки масштабам діяльності та можливості оптимізації витрат;

- ресурси та доступ до них – наявність достатніх фінансових і людських ресурсів, а також можливість їх залучення є критичними для реалізації конкурентної стратегії, оскільки вони визначають потенціал банку для масштабування або диференціації послуг;
- конкурентне середовище – інтенсивність конкуренції в конкретних сегментах ринку також визначає рівень фокусування. У випадку високої конкуренції банки можуть застосовувати стратегію вузької спеціалізації або вдосконалення послуг, щоб диференціювати свою пропозицію і уникнути надмірної конкуренції [11].

Конкурентна стратегія є невід'ємною частиною стратегічного розвитку банку, визначаючи його позицію на ринку та напрямки досягнення конкурентних переваг. У сучасних умовах функціонування фінансових установ, де конкуренція набуває жорсткого характеру, банки змушені постійно адаптувати свої стратегії для забезпечення ефективного розвитку та функціонування в умовах високої невизначеності й мінливості економічного середовища. Ринок фінансових послуг, на якому здійснюється діяльність комерційних банків, характеризується великою кількістю учасників, а також швидким зміщенням вимог і очікувань споживачів, що вимагає від банків максимальної гнучкості в розробці та реалізації конкурентних стратегій.

Ключовим аспектом конкурентної стратегії є здатність банку ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості для досягнення переваг у порівнянні з конкурентами. Це передбачає не тільки впровадження інноваційних фінансових продуктів, що відповідають зростаючим потребам клієнтів, але й оптимізацію внутрішніх процесів, зниження витрат і підвищення якості обслуговування. В умовах високої конкуренції особливе значення має здатність прогнозувати зміни на ринку та швидко адаптуватися до нових умов, своєчасно коригуючи стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища. Тільки ті

банки, що володіють високим рівнем адаптивності, можуть зберігати свої лідируючі позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання.

Нестабільність та непередбачуваність ринкових умов створюють додаткові складнощі для банків, що вимагає від них високої гнучкості та оперативності у коригуванні стратегічних підходів. Водночас, для ефективної конкурентної боротьби важливе не лише реагування на зовнішні виклики, а й здатність самостійно формувати ринкові тенденції через інноваційні продукти та послуги, що випереджають очікування клієнтів і надають конкурентні переваги [25].

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії є ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей банку. Вона сприяє оптимальному розподілу наявних ресурсів у найбільш перспективні напрямки діяльності, що дозволяє здобути переваги над конкурентами як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Використання стратегії диференціації, зниження витрат або фокусування на окремих сегментах ринку стає важливим інструментом для зміцнення конкурентоспроможності банку.

У підсумку, зазначимо, що ефективність конкурентної стратегії банку залежить не лише від вибору певної стратегії, а й від уміння здійснювати правильний стратегічний вибір, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори. Правильне стратегічне планування дозволяє забезпечити досягнення основних цілей і гарантує стійкість банку на ринку в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

### **1.3. Інструментарій аналізу та оцінки в процесі вибору оптимальної конкурентної стратегії банку**

Вибір оптимальної конкурентної стратегії банку потребує ґрунтовного аналізу та оцінки як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх умов діяльності. У сучасних ринкових умовах зростає значення ефективного використання аналітичних інструментів, які дозволяють виявити конкурентні переваги, оцінити рівень ризиків і визначити перспективні напрями розвитку.

Застосування відповідного інструментарію дає змогу банкам приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що забезпечують досягнення поставлених цілей, підвищення ефективності та стійкості в умовах динамічного конкурентного середовища.

Визначення рівня конкурентоспроможності є вкрай складним процесом, оскільки, з одного боку, цей показник інтегрує всі аспекти якості та ресурсної ефективності роботи персоналу на всіх етапах життєвого циклу об'єкта. З іншого боку, на міжнародному рівні досі не розроблено стандартизованих документів і методичних підходів для оцінювання конкурентоспроможності різних суб'єктів, зокрема банків [29].

Доцільно розглянути методику оцінки конкурентоспроможності організації «4P», яка надає можливість здійснювати кількісну оцінку як за окремими факторами, так і за їх сукупністю. Ця методика ґрунтується на порівняльному аналізі конкурентів за такими показниками: ціна, просування на ринку, регіон і канал збуту. Назва «4P» утворена від початкових літер англійських термінів, що позначають ці фактори. Кожен із них має кількісний вираз, зазвичай у межах від 1 до 5 балів. Однак недоліком цього підходу є залежність оцінювання від суб'єктивної думки експертів, на яку можуть впливати їхні уподобання до продукту чи бренду, фізичний та емоційний стан, що знижує об'єктивність отриманих результатів.

Варто звернути увагу на методику, яка включає визначення комплексу показників, зокрема: параметрів конкурентоспроможності послуг, оцінки їхньої привабливості, рейтингів привабливості, аналізу конкурентного середовища та обґрунтування вибору банків-конкурентів. Методика також охоплює аналіз ціноутворення, вплив інфляції на імідж, а також принципи оптимізації тарифної політики [15].

Так, вибір клієнтом банківської послуги зумовлюється такими факторами, як корпоративний імідж фінансової установи, особливості її тарифної політики та рівень територіальної доступності обслуговування:

$$P_r = f(I_m; N_r; D), \quad (1.2)$$

де  $P_r$  – рівень привабливості послуги;

$I_m$  – рівень іміджу банку;

$N_r$  – ступінь привабливості тарифної політики для споживача послуги;

$D$  – рівень доступності.

Після застосування коефіцієнтів формула набуває наступного вигляду:

$$P_r = 0,5I_m + 0,2N_r + 0,3D. \quad (1.3)$$

Перевагою даної методики оцінки конкурентоспроможності послуг є здатність визначати інтегральний показник конкурентоспроможності в числовому виразі. Однак, її обмеженням є те, що показник іміджу банку може бути встановлений виключно за допомогою експертної оцінки [14].

Доцільно розглянути методику оцінки конкурентоспроможності банку, що базується на використанні комплексного коефіцієнта (3, 4), який є узагальненням коефіцієнтів активів, зобов'язань, власного капіталу та прибутковості.

Зазначена методика забезпечує оцінку конкурентоспроможності банків. Для кожного банку та протягом визначеного періоду аналізу коефіцієнти конкурентоспроможності розраховуються згідно з відповідною формулою:

$$R_i = \frac{1}{\sqrt{k}} \cdot \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{kj})^2}, \quad (1.4)$$

де  $R_i$  – індикатор конкурентоспроможності для  $i$ -го показника;

$k$  – число розглянутих часових інтервалів

$x_{ij}$  – показники активів, зобов'язань, власного капіталу та прибутковості ( $i$ ), вибраних для аналізу банків ( $j$ ).

Чим менше значення  $0 \leq R \leq 1$ , тим вищий рівень конкурентоспроможності банку за конкретним показником, що свідчить про більший внесок цього показника в загальний коефіцієнт конкурентоспроможності. Проте основним недоліком цієї методики є те, що вона враховує лише фінансові аспекти конкурентоспроможності, не беручи до уваги інші важливі фактори, які можуть впливати на загальну конкурентну позицію банку [7, с. 205].

І. Парасій-Вергуненко пропонує оцінку конкурентоспроможності банку за допомогою матриці, яка базується на відомих підходах до створення подібних

матриць, таких як матриці Бостонської консалтингової групи, McKinsey, «Маркон» та ін. У цьому методі конкурентна позиція банку визначається через відносні значення певних показників, що відображають його діяльність. Для оцінки конкурентоспроможності банку використовуються такі показники:

- відносна частка ринку;
- відносна доходність активів;
- відносний темп зростання цих показників.

Матриця конкурентоспроможності розміром 4×4 складається з 16 клітинок. Кожна клітинка цієї матриці має відповідну характеристику конкурентоспроможності банків, які потрапляють до певного сегмента, що визначається за допомогою зазначених показників.

Кодування матриці здійснюється таким чином: якщо значення відповідного показника перевищує середній показник по групі банків, йому присвоюється код «1». Якщо ж значення показника менше середнього, присвоюється код «0». Коди застосовуються до наступних показників:

- відносна частка ринку;
- відносний темп зростання частки ринку порівняно з середнім темпом зростання в межах групи банків;
- відносна доходність активів;
- відносний темп зростання доходності активів у порівнянні із середнім темпом зростання серед банків цієї групи.

Ця методика матричного аналізу забезпечує можливість представлення інформації в двовимірному просторі, що є доповненням до коефіцієнтного аналізу та посилює функціональність пошукового етапу стратегічного аналізу [16].

Конкурентоспроможність банку оцінюється індивідуально, проте її значення стає ефективним лише в порівнянні з аналогічними показниками інших фінансових установ. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливо проводити оцінку конкурентоспроможності банку, порівнюючи його показники з результатами конкурентів. У цьому процесі доцільно використовувати тріступінчасту модель управління конкурентоспроможністю,

яка забезпечує системний підхід до вирішення задач на кожному етапі, враховуючи при цьому динамічні зміни в часі (рис. 1.3).

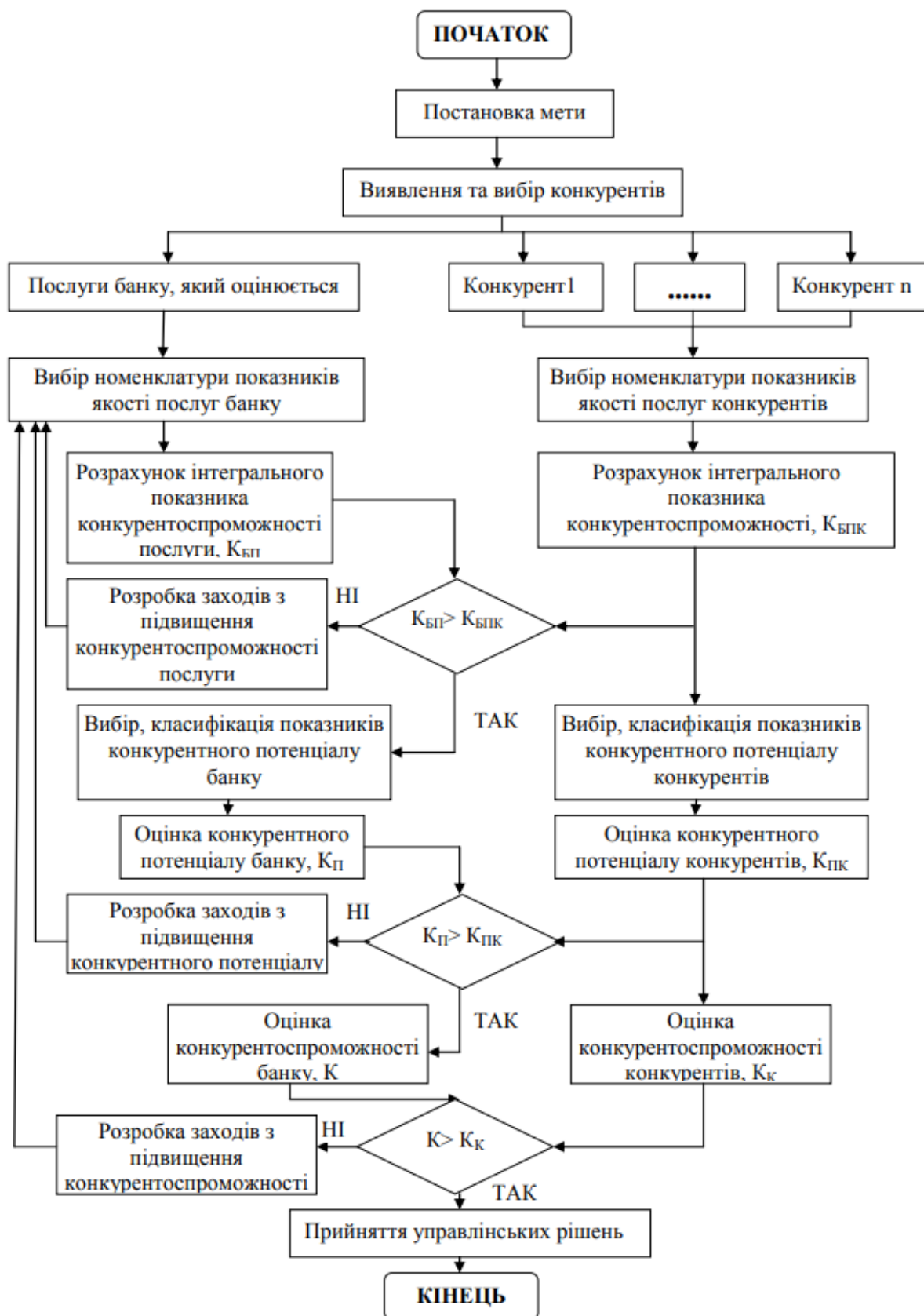


Рисунок 1.3 – Модель аналізу конкурентоспроможності банку

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [9]

Оцінка конкурентоспроможності банку зазвичай здійснюється шляхом порівняння його показників з показниками конкурентів. Завдяки таким порівнянням протягом визначеного періоду можна відстежувати динаміку змін, визначати чинники, що впливають на конкурентоспроможність, і на основі цього управляти конкурентоспроможністю банку.

Треступінчата модель управління конкурентоспроможністю банку передбачає поетапну оцінку конкурентоспроможності банківських послуг, конкурентного потенціалу та загальної конкурентоспроможності установи. Після проведення кожного етапу результати порівнюються з показниками конкурентів. Якщо рівень конкурентоспроможності банку виявляється нижчим за середні показники конкурентів, необхідно вжити коригувальних заходів, і цей процес повторюється до досягнення бажаних результатів. Такий підхід дозволяє поступово поліпшувати позиції банку на ринку. Після завершення останнього етапу порівняння ухвалюється рішення щодо реалізації обраної стратегії або коригування стратегічних і тактичних планів для підвищення конкурентоспроможності банку, їх виконання та подальшої оцінки результатів. Процес повторюється циклічно [9, с. 37-39].

У цьому розділі даної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем, були розглянуті теоретичні основи вибору конкурентної стратегії для банківських установ, включаючи ключові підходи до визначення конкурентоспроможності, чинники, що впливають на формування стратегії, а також методи її оцінки. Наступним етапом є перехід до практичної частини дослідження, яка передбачає застосування отриманих теоретичних знань на конкретному прикладі банку. У практичному розділі буде здійснено аналіз поточної конкурентної позиції обраної банківської установи, оцінено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, а також розроблено рекомендації щодо формування та реалізації стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

## СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

**2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Акціонерне товариство комерційний банк «ПРИВАТБАНК» (надалі банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК») є найбільшим державним банком України за розміром активів та лідером у сфері роздрібного банківського обслуговування. Заснований 19 травня 1992 року, банк орієнтований на обслуговування як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів різних форм власності. Банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» входить до складу системно важливих банків країни та володіє одним із найбільших обсягів капіталу та чистих активів серед українських банківських установ.

У 1992 році банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» розпочав свою діяльність як комерційний банк у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. У 2000 році банк був реорганізований і набув статусу закритого акціонерного товариства. У 2009 році він змінив свою організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство.

До 2016 року банк був частиною фінансово-промислової групи «ПРИВАТ», що належала українським бізнесменам Ігорю Коломойському та Геннадію Боголюбову. Однак через фінансові труднощі та проблеми з платоспроможністю 18 грудня 2016 року було ухвалене рішення про націоналізацію банку. З цього моменту банк повністю перебуває у державній власності.

Банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є 100% державною установою, де єдиним акціонером виступає Кабінет Міністрів України (місцезнаходження: 01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2). Міністерство фінансів України отримало право власності на всі акції Банку 21 грудня 2016 року, відповідно до положень

статті 41.1 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та постанови Кабінету Міністрів України № 961 від 18 грудня 2016 року «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи». З 30 квітня 2019 року Банк залишається власністю держави, що здійснюється через Кабінет Міністрів України. Статутний капітал банку складає 206 059 743 960,00 гривень, поділений на 735 927 657 простих іменних акцій, кожна з номінальною вартістю 280 гривень.

Об'єкт нашого дослідження, маючи генеральну ліцензію Національного банку України на здійснення банківських операцій, надає повний спектр банківських послуг, доступних на національному ринку, забезпечуючи обслуговування як корпоративних, так і приватних клієнтів, відповідно до міжнародних стандартів.

Банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» пропонує широкий асортимент банківських послуг для юридичних і фізичних осіб, включаючи:

- приймання депозитів від фізичних і юридичних осіб;
- відкриття та управління поточними рахунками клієнтів в національній та іноземній валюті;
- приймання комунальних і інших платежів для фізичних осіб, суб'єктів підприємницької діяльності та державних організацій;
- надання кредитів в національній та іноземній валюті на вигідних умовах;
- обслуговування карток міжнародних платіжних систем VISA і MasterCard;
- реалізація зарплатних проєктів із застосуванням платіжних карток;
- проведення грошових переказів в національній та іноземній валюті в межах України та за її кордонами;
- купівля та продаж іноземної валюти, а також виконання конверсійних операцій;
- операції з банківськими та дорогоцінними металами;
- перевезення валютних цінностей і здійснення інкасації коштів;
- виготовлення та поширення державних грошових лотерей;

- лізингові послуги.
- надання консультацій і інформаційних послуг щодо банківських операцій.

Довгострокові інтереси клієнтів становлять основний пріоритет у діяльності банку. Для забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів функціонує команда висококваліфікованих фахівців та персональних менеджерів, які несуть відповідальність за оперативне та точне задоволення потреб клієнтів. Завдяки впровадженню інновацій у сфері банківських послуг та постійному удосконаленню банківського обслуговування, на сьогоднішній день банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» обслуговує понад 19 мільйонів активних клієнтів, серед яких як фізичні, так і юридичні особи. Мережа банку охоплює понад 1100 відділень (рис. 2.1), 7000 банкоматів, 11000 платіжних терміналів та понад 250000 торговельних POS-терміналів.



Рисунок 2.1 – Аналіз динаміки чисельності відділень банку

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за період з 01.01.2008 по 01.07.2023 років

*Джерело: систематизовано автором на основі даних АТ КБ «ПРИВАТБАНК»*

Розгалужена мережа зарубіжних партнерів банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» не тільки підтверджує його статус повноправного учасника світової банківської системи, а й дає змогу максимально ефективно задовольняти потреби клієнтів у

міжнародній діяльності. Банк підтримує активні кореспондентські відносини з провідними іноземними фінансовими установами, забезпечуючи ефективну співпрацю на різних фінансових ринках. Банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є уповноваженим банком для обслуговування кредитних ліній:

- Світового банку (МБРР);
- Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР);
- Українсько-німецького Фонду, що орієнтовані на розвиток малого та середнього бізнесу.

Організаційна структура управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК» представлена у вигляді схеми на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема організаційної структури банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

*Джерело: систематизовано автором на основі даних АТ КБ «ПРИВАТБАНК»*

Організаційна структура управління банку відповідає сучасним вимогам та принципам, що застосовуються до формування управлінських структур. Основним документом, який регламентує процес створення та актуалізації організаційної структури управління, є Положення про організаційну структуру

банківської системи.

У 2022 році, незважаючи на повномасштабне вторгнення країни-окупанта, продовжувалося вдосконалення організаційної структури банку відповідно до затвердженої Стратегії розвитку. Зокрема, відбулося розширення змін у регіональній мережі, що включало переведення балансів та клієнтів філій на баланс Головного офісу банку. Також були внесені зміни в структуру Головного офісу, серед яких створення нових посад членів правління, а також організація нових підрозділів. Крім того, проведено коригування внутрішніх структур та підпорядкованості окремих підрозділів.

Загалом 2022 рік для банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» став насиченим подіями, зокрема, в умовах воєнного стану в Україні, Банк впровадив ряд ініціатив та програм, серед яких:

- запровадження нових кредитних програм для фізичних осіб і бізнесу, таких як: «Кредитні канікули», «Вихід з кредитних канікул», довгострокова реструктуризація, програма «Платіж 2,5%» (короткострокова реструктуризація) та «Прощення частини боргу». Ці заходи отримали високу оцінку суспільства, а Банк здобув перше місце у номінації «Найкраща кредитна підтримка населення під час війни» за версією «PaySpace Magazine Awards 2022»;
- активізація підтримки бізнесу за допомогою нових та оновлення вже існуючих програм фінансування. Це дозволило надати фінансову допомогу 19,8 тис. клієнтів на загальну суму 23,86 млрд грн. В результаті таких заходів, банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» піднявся на 5 позицій і зайняв 7-е місце за часткою на ринку кредитування бізнесу. Зокрема, портфель Агрокредитів зріс у 4,4 рази з початку 2022 року, а до кінця року Банк посів 3-е місце в рейтингу НБУ за обсягом Агрокредитного портфелю;
- продовжено термін дії карток на один рік без необхідності звертання клієнтів до відділень банку для їх перевипуску, що стало особливо корисним для тих, хто перебував на тимчасово окупованих територіях;

- запровадили можливість оформлення нових карток та перевипуску діючих через Приват24;
- знизили комісії за перекази власних коштів з кредитних карток;
- для волонтерів скасували комісії за поповнення рахунку та зняття готівки, а також розробили спеціальні пільгові умови обслуговування для благодійних організацій;
- для бізнес-клієнтів було введено новий процес відео-зустрічей, що дозволило спростити оформлення банківських послуг без необхідності відвідування відділень;
- вкладникам запропоновано нові види вкладів та сервісів, зокрема спеціальний вклад «Слава Героям» для військових, новий вклад «Капітал», а також можливість купувати іноземну валюту на суму до 100 тис. грн щомісяця за вигідним курсом, з подальшим розміщенням валюти на строкових депозитах;
- для підтримки безготівкових розрахунків з початку 2022 року активно впроваджувався застосунок «Термінал» для прийому оплат картками, що забезпечило понад 22 тис. підключень протягом року;
- для підтримки бізнесу були розроблені різноманітні інструменти в Приват24 для бізнесу.

Банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» виступає важливим соціальним і економічним суб'єктом, забезпечуючи значний внесок у формування податкових надходжень країни, при цьому проявляючи відповідальність як роботодавець.

## **2.2. Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є важливим інструментом для оцінки його фінансової стійкості та загального фінансового стану. Цей процес дозволяє виявити тенденції розвитку банку, визначити сильні та слабкі сторони його

діяльності, а також зрозуміти, як зміни в економічному середовищі впливають на основні фінансові показники. У контексті зростаючих викликів і конкуренції у фінансовому секторі, аналіз стійкості банку має особливе значення для прогнозування його стійкості та здатності до адаптації в умовах мінливого ринку.

Фінансова стійкість банку визначається здатністю підтримувати баланс фінансових потоків, забезпечувати достатній обсяг коштів для збереження платоспроможності та ліквідності, а також здійснювати рентабельну діяльність. Це свідчить про постійну готовність банку виконувати свої зобов'язання і забезпечувати прибутковість на рівні, який дозволяє ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринкового середовища, незважаючи на вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Враховуючи, що фінансова стійкість банку залежить від впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, важливо здійснити їх систематизацію та класифікацію (рис. 2.3).

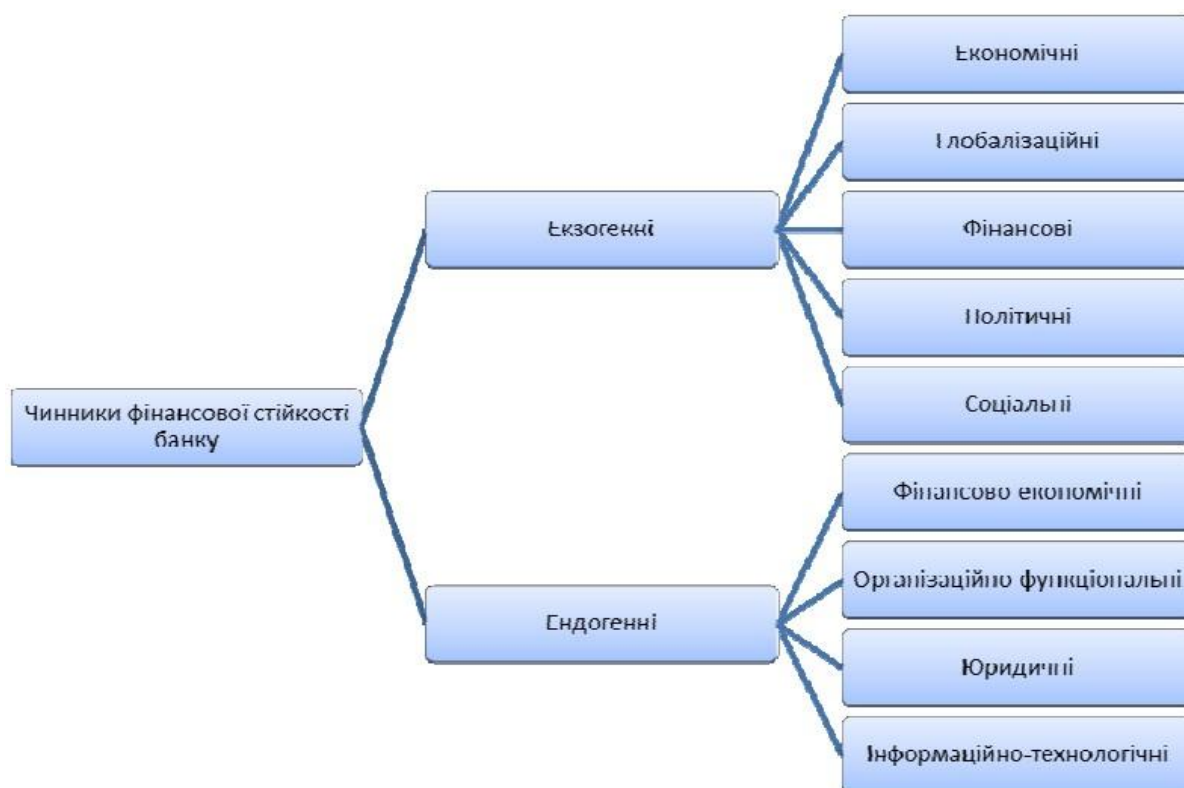


Рисунок 2.3 – Класифікація чинників, що впливають на фінансову стійкість банку

До екзогенних факторів, що впливають на фінансову стійкість банків, належать економічні та глобалізаційні процеси. Економічна ситуація в країні визначається такими параметрами, як стан платіжного балансу, інвестиційна привабливість, розвиток реального сектору, масштаби тіньової економіки та рівень оновлення виробничих потужностей. Глобалізація спричинила формування єдиного фінансового ринку, що сприяє швидкому поширенню кризових явищ, які можуть значно вплинути на стабільність українських банків. Фінансові фактори охоплюють попит і пропозицію на гроші, рівень і динаміку інфляції, обслуговування державного боргу, дохідність цінних паперів, коливання курсу національної валюти, грошову емісію та політику центрального банку. Політичні фактори відіграють важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку банків, забезпеченні чесної конкуренції та впровадженні ефективної правової бази. Соціальна стабільність і відповідна політика уряду також є ключовими для підтримання фінансової стійкості банківської системи.

До ендогенних факторів, що впливають на фінансову стійкість банку, належать фінансово-економічні, які забезпечують ефективне управління його активами та пасивами, підтримання ліквідності та відповідного рівня капіталізації. Важливими є також організаційно-функціональні чинники, такі як рівень менеджменту, ефективність стратегічного планування і професійна підготовка працівників. Не менш важливі юридичні фактори, зокрема дотримання банком регуляторних вимог і норм законодавства, включаючи заходи протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму. Крім того, ключову роль відіграють інформаційно-технологічні аспекти: використання сучасних програмних рішень, розвиток інтернет- і мобільного банкінгу, а також надійні системи кібербезпеки.

Для оцінки фінансової стійкості банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» буде застосовано метод аналізу фінансових коефіцієнтів. Це передбачає розрахунок таких показників: відношення власного капіталу до загальних активів, частка статутного капіталу в загальній структурі балансового капіталу, капітальний мультиплікатор, коефіцієнт надійності, а також відношення власного капіталу до

залучених зобов'язань. Розраховані значення цих коефіцієнтів наведено в таблиці 2.1. Вихідні дані для розрахунку фінансової стійкості банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» було взято з форм Фінансової звітності банку за 2019-2023 роки дослідження (додатки А-Д).

Таблиця 2.1 – Основні фінансові коефіцієнти для оцінки фінансової стійкості банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки

№ з/п	Показник	Одиниці виміру	Нормативне значення	Період дослідження				
				2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Вихідні дані для розрахунку</b>								
1	Активи	млн. грн	-	314106	386940	407257	549739	685063
2	Власний капітал	млн. грн	-	54529	53828	66615	57843	83294
3	Статутний капітал	млн. грн	-	206060	206060	206060	206060	206059
4	Залучені кошти	млн. грн	-	28601	27030	28118	40567	79648
<b>Результат</b>								
1	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів	%	≤ 4	17,4	13,9	16,4	10,5	12,2
2	Відношення статутного капіталу до власного капіталу	%	15-50	377,9	382,8	309,3	356,2	247,4
3	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	-	8-25	5,76	7,19	6,11	9,50	8,22
4	Коефіцієнт надійності	%	> 5	17,4	13,9	16,4	10,5	12,2
5	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та залучених коштів	%	-	190,6	199,1	236,9	142,6	104,6

*Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі Додатків А-Д*

Виходячи з розрахунків, представлених у таблиці 2.1, основні фінансові коефіцієнти для оцінки фінансової стійкості банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки свідчать про значні коливання у фінансових показниках банку,

що вказують на динамічні зміни у його капіталізації, рівні надійності та залежності від залучених коштів. Так, протягом 2019-2023 років фінансові показники банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструють певні зміни, які вказують на динаміку розвитку банку та його фінансову стабільність. У 2019 році банк мав високий коефіцієнт співвідношення власного капіталу до активів, який становив 17,4%, що значно перевищує нормативне значення ( $\leq 4\%$ ). Це вказує на те, що на початку періоду банк мав хорошу капіталізацію та значну частину активів, покрити власним капіталом. Проте в подальші роки цей показник поступово зменшується, зокрема до 10,5% у 2022 році, що може свідчити про збільшення активів без відповідного зростання власного капіталу. У 2023 році коефіцієнт знову підвищився до 12,2%, що вказує на певне покращення.

Відношення статутного капіталу до власного капіталу, яке у 2019 році становило 377,9%, у наступні роки поступово знижувалося. Це вказує на те, що частка статутного капіталу в складі власних коштів зменшувалася. У 2023 році цей показник знизився до 247,4%, що є результатом зростання інших складових власного капіталу, таких як нерозподілений прибуток або резерви. Однак, це також може свідчити про зменшення фінансової незалежності банку, оскільки велика частина власного капіталу на початку періоду була представлена статутним капіталом.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» коливається від 5,76 у 2019 році до 9,50 у 2022 році, що вказує на підвищення рівня використання капіталу для підтримки активів. Після цього в 2023 році коефіцієнт зменшується до 8,22, наближаючись до нижньої межі нормативного діапазону (8-25), що свідчить про певне зниження рівня залучення капіталу для забезпечення активів банку.

Коефіцієнт надійності, який показує здатність банку покривати свої зобов'язання власними коштами, був високим протягом всього періоду. У 2019 році він становив 17,4%, а в 2023 році знизився до 12,2%, що свідчить про певне зниження надійності банку, хоча значення цього коефіцієнта залишалось вище нормативу ( $> 5\%$ ). Зниження цього показника може бути пов'язане з зростанням

активів банку при більш низькому темпі зростання власного капіталу.

Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та залучених коштів вказує на рівень залежності банку від зовнішніх фінансових джерел. У 2019 році цей показник становив 190,6%, що свідчить про значну частку власного капіталу у порівнянні з залученими коштами. Однак в подальші роки цей коефіцієнт зменшувався, досягнувши 104,6% у 2023 році. Це може свідчити про зростаючу залежність банку від залучених коштів, що в умовах економічної нестабільності може призвести до фінансових ризиків.

Загалом, в період з 2019 по 2023 рік банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструє зростання активів і капіталу, але з деяким зниженням фінансових коефіцієнтів, що може свідчити про певну тенденцію до збільшення фінансових ризиків. Зменшення частки власного капіталу у порівнянні з активами і залученими коштами вимагає уваги для підтримки фінансової стабільності банку.

Для кращого розуміння динаміки ключових показників банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки, на рисунку 2.4 продемонстровано графічне зображення цих даних.

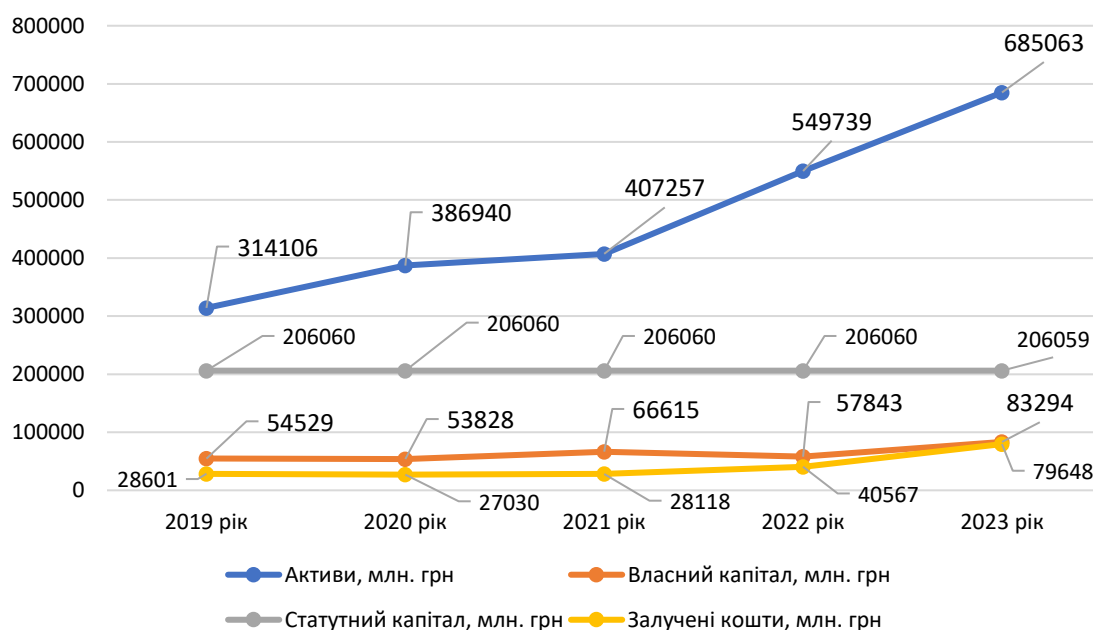


Рисунок 2.4 – Динаміка ключових показників банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки

Джерело: систематизовано автором на основі табл. 2.1

Для аналізу впливу факторів на зміну коефіцієнта надійності та коефіцієнта співвідношення власного капіталу та залучених коштів банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» буде використано факторний метод, що дозволить оцінити вплив змін у розмірі власного капіталу та зобов'язань на ці коефіцієнти (табл. 2.2, табл. 2.3). Важливо зазначити, що коефіцієнт надійності відображає рівень залежності банку від залучених фінансових ресурсів і є одним з основних коефіцієнтів, що використовуються для оцінки фінансової стійкості банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Таблиця 2.2 – Початкові дані та результати проведеного факторного аналізу коефіцієнта надійності за методом ланцюгових підстановок банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки

Період дослідження	Коефіцієнт надійності	Власний капітал, млн. грн	Зобов'язання, млн. грн	Всього	Приріст коефіцієнту надійності за рахунок зміни власного капіталу
1	2	3	4	5	6
2019 рік	0,21	54529	259577	-	-
2020 рік	0,16	53828	333112	-0,05	-0,003
2021 рік	0,19	66615	340642	0,03	0,04
2022 рік	0,12	57843	491895	-0,07	-0,03
2023 рік	0,14	83294	601768	0,02	0,05

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі Додатків А-Д

Таблиця 2.3 – Початкові дані та результати проведеного факторного аналізу коефіцієнта співвідношення власного капіталу та залучених коштів за методом ланцюгових підстановок банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки

Період дослідження	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та залучених коштів	Власний капітал, млн. грн	Залучені кошти, млн. грн	Всього	Приріст коефіцієнту співвідношення власного капіталу та залучених коштів за рахунок зміни власного капіталу
1	2	3	4	5	6
2019 рік	1,91	54529	28601	-	-
2020 рік	1,99	53828	27030	0,08	-0,02
2021 рік	2,37	66615	28118	0,38	0,47
2022 рік	1,43	57843	40567	-0,94	-0,31
2023 рік	1,05	83294	79648	-0,38	0,63

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі Додатків А-Д

Аналіз динаміки коефіцієнта надійності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки свідчить про зміну рівня залежності банку від залучених коштів. У 2019 році коефіцієнт надійності становив 0,21, що відображає досить високий рівень фінансової стійкості. Однак уже в 2020 році відбулося його зниження до 0,16, що пов'язано зі зростанням обсягу зобов'язань при майже незмінному рівні власного капіталу. У 2021 році коефіцієнт знову підвищився до 0,19, що свідчить про покращення фінансової позиції банку. Це зумовлено суттєвим збільшенням власного капіталу на тлі відносно стабільного зростання зобов'язань. Проте в 2022 році коефіцієнт знизився до 0,12, що є найнижчим показником за аналізований період. Це стало наслідком значного зростання зобов'язань, яке перевищило темпи зростання власного капіталу. У 2023 році спостерігалось незначне покращення – коефіцієнт надійності зріс до 0,14. Збільшення власного капіталу за цей період дещо компенсувало зростання зобов'язань, але рівень фінансової стійкості банку залишався нижчим, ніж на початку аналізованого періоду. Це свідчить про необхідність подальшого зміцнення капітальної бази для зниження залежності від залучених ресурсів.

А ось, аналіз коефіцієнта співвідношення власного капіталу та залучених коштів банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки демонструє суттєві коливання у фінансовій стійкості банку. У 2019 році коефіцієнт становив 1,91, свідчачи про відносно високий рівень власного капіталу порівняно із залученими коштами. У 2020-2021 роках спостерігалось його зростання до 2,37, що було зумовлено значним збільшенням власного капіталу. Однак у 2022-2023 роках коефіцієнт різко знизився до 1,05 через стрімке зростання залучених коштів, що свідчить про підвищення залежності банку від зовнішнього фінансування і потребує посилення капітальної бази для стабільності.

Динаміка коефіцієнта надійності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за досліджуваний період відображена на рисунку 2.5, що дозволяє наочно проаналізувати зміни цього показника та оцінити рівень фінансової стійкості банку в умовах сучасних ринкових викликів.

Таким чином, аналіз динаміки ключових фінансово-економічних

показників діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки свідчить про значні зміни у фінансовій стійкості та структурі фінансування банку.

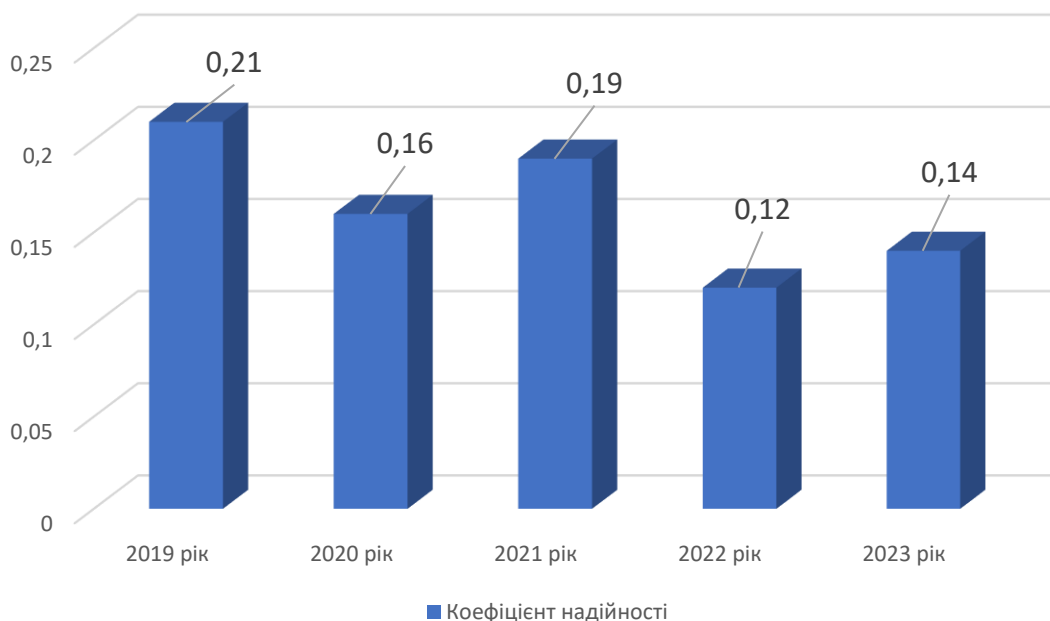


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта надійності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за досліджуваний період

*Джерело: систематизовано автором на основі табл. 2.2*

За цей період спостерігалися коливання коефіцієнтів надійності та співвідношення власного капіталу до залучених коштів, що вказує на зміну рівня залежності від зовнішніх ресурсів. Позитивні тенденції, такі як зростання власного капіталу у 2021 році, забезпечували підвищення фінансової стабільності, однак у наступні роки банк стикався зі зростанням обсягу залучених коштів, що призводило до зниження ключових коефіцієнтів. Загалом результати свідчать про необхідність подальшого зміцнення капітальної бази та оптимізації ресурсної політики для підтримання високого рівня фінансової стійкості в умовах підвищеної конкуренції на фінансовому ринку.

У сучасних реаліях фінансова стійкість банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» значною мірою залежить від нових факторів. Зокрема, це стосується змін у підходах до формування ресурсної бази в умовах зниження процентних ставок, а також зменшення вартості кредитування через посилення конкуренції на фінансовому ринку. Такі тенденції можуть спричинити скорочення спреду та

зниження рентабельності банку в середньостроковій перспективі. Водночас, за прогнозами НБУ, низька інфляція та макрофінансова стабільність сприятимуть вирішенню проблеми високої вартості ресурсів, яка обмежувала активізацію кредитування. Зміни в інфраструктурі фінансового ринку також сформулюють умови для проникнення фінансових і нефінансових компаній, зокрема фінтех, у сегменти, які традиційно обслуговували банки. У відповідь на ці виклики банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має переглянути підходи до забезпечення власної фінансової стійкості, приділяючи особливу увагу створенню капітальних буферів і адаптації депозитної, кредитної та інвестиційної політики до нових ринкових умов.

### **2.3. Стратегічний аналіз та оцінка конкурентної стратегії банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Для розробки ефективних конкурентних стратегій банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» необхідно провести стратегічний аналіз, що включає оцінку зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу, а також аналіз внутрішніх умов діяльності банку.

Вибір стратегічної мети для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» базується на аналізі внутрішніх можливостей та тенденцій зовнішнього середовища. При розробці конкурентної стратегії перевага надається такій альтернативі, яка оптимально використовує наявні ресурси і можливості, забезпечуючи гармонійне поєднання прибутковості, фінансової стійкості та ефективного управління ризиками. У цьому процесі банк орієнтується на результати SWOT-аналізу (рис. 2.6).

Оцінка конкурентоспроможності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є важливою складовою управлінського процесу, оскільки вона дозволяє керівництву приймати більш ефективні та обґрунтовані рішення. Оскільки конкурентоспроможність банку визначається численними кількісними та якісними показниками, застосування цього методу допоможе упорядкувати та узагальнити значний обсяг статистичних даних у єдину кількісну

характеристику. У цьому контексті використання таксономічного методу для побудови інтегрального показника конкурентоспроможності банку дозволить поєднати абсолютні та відносні показники та забезпечить чітке й однозначне їх тлумачення.

Сильні сторони (S): широка клієнтська база; постійне введення інновацій; розгалужена інфраструктура	Можливості (O): стабілізація економічного зростання в Україні; розширення мережі за кордоном; збільшення частки ринку; погіршення позицій конкурентів; розробка нових продуктів
Слабкі сторони (W): непривабливість кредитування для населення через високу вартість; низькі відсоткові ставки за депозитами	Загрози (T): зміцнення позицій діючих конкурентів та вихід на ринок нових; криза в економіці України; низька платоспроможність населення; зростання інфляції

Рисунок 2.6 – SWOT-аналізу діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

*Джерело: систематизовано автором на основі даних банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»*

Таксономічний показник рівня розвитку (коефіцієнт таксономії) є інтегрованим показником, що відображає сукупний вплив усіх факторів, які характеризують елементи досліджуваної сукупності.

Процес формування таксономічного показника конкурентоспроможності банку включає кілька етапів:

Перший етап – формування матриці спостережень на основі показників, які відображають рівень конкурентоспроможності банку.

Другий етап – створення стандартизованої матриці спостережень. Це необхідно, оскільки елементи матриці виражаються в різних одиницях вимірювання, характерних для кожного з показників.

Третій етап – розподіл показників матриці на стимулюючі та дестимулюючі ознаки.

Четвертий етап – формування вектору-еталона. Для цього з усіх значень показників матриці вибираються найбільші значення стимулюючих ознак та найменші значення дестимулюючих ознак.

П'ятий етап – обчислення відстані між окремими точками, що характеризують аналізовані об'єкти, та елементами вектору-еталону. Чим менша відстань між банком і вектором-еталоном, тим вищий рівень

конкурентоспроможності банку.

Шостий етап – обчислення інтегрального таксономічного показника конкурентоспроможності банку. Цей показник варіюється в межах від 0 до 1, де високі значення свідчать про великий рівень стимулюючих ознак, а низькі – про їхню низьку величину.

Для оцінки конкурентоспроможності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» використаємо його показники ефективності роботи та показники ефективності роботи банків України, а також індикатори рівня їх захищеності та надійності станом на 01.11.2024 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Вихідні показники, необхідні для розрахунку таксономічного індексу рівня конкурентоспроможності банків

Банк	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
K <sub>1</sub>	10,99	24,61	31,88	18,95	11,94	16,57	18,67	20,32
K <sub>2</sub>	9,27	4,84	4,43	7,49	8,29	7,62	11,10	6,17
K <sub>3</sub>	91,74	53,19	63,37	53,72	32,72	61,21	67,18	47,57
K <sub>4</sub>	60,83	70,06	131,57	77,70	76,05	79,73	72,84	97,81
K <sub>5</sub>	60,78	25,16	38,69	35,66	23,44	65,71	62,25	57,19
K <sub>6</sub>	0,85	0,69	0,13	0,18	-0,04	0,90	0,34	0,02
K <sub>7</sub>	0,61	0,52	0,12	0,10	0,01	0,60	0,20	0,01
K <sub>8</sub>	0,084	0,068	0,018	0,016	0,001	0,087	0,016	0,002
K <sub>9</sub>	19,55	18,89	18,54	28,38	6,63	15,56	12,99	23,63
K <sub>10</sub>	5,02	3,21	0,23	3,65	0,51	4,20	3,24	5,69
K <sub>11</sub>	11,74	23,61	22,82	18,47	17,23	15,33	19,21	25,00
K <sub>12</sub>	67,82	58,28	51,47	56,29	74,29	53,09	54,10	70,40
K <sub>13</sub>	0,89	23,27	30,60	16,16	9,76	9,84	5,99	10,11
K <sub>14</sub>	51,95	55,62	35,95	31,78	24,03	34,75	33,05	21,99
K <sub>15</sub>	0,83	0,87	0,86	0,74	0,89	0,79	0,67	0,83
K <sub>16</sub>	0,42	0,41	0,47	0,29	0,63	0,44	0,37	0,31
K <sub>17</sub>	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04
K <sub>18</sub>	6,51	6,60	7,72	10,60	7,70	10,54	6,93	9,12
K <sub>19</sub>	83,91	86,93	92,68	47,44	105,04	79,50	67,71	88,61
K <sub>20</sub>	12,09	26,06	29,13	15,40	13,72	15,10	9,90	19,36
K <sub>21</sub>	35	29	29	25	30	11	31	25
K <sub>22</sub>	3216	97	92	931	224	126	650	133
K <sub>23</sub>	10	8	8	9	7	7	8	9
K <sub>24</sub>	9	8	9	10	8	8	7	8
K <sub>25</sub>	215	305	324	333	123	289	232	319

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі [18]

З метою спрощення аналізу кожному банку з таблиці 2.4 було присвоєно відповідний номер: № 1 – банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК», № 2 – АТ «Ощадбанк»,

№ 3 – АТ «Укресімбанк», № 4 – АТ «Райффайзен Банк Аваль», № 5 – ПАТ «Кредобанк», № 6 – АТ «ПУМБ», № 7 – АТ «УкрСиббанк», № 8 – АТ «ОТП Банк».

Таблиця 2.4 містить такі ключові коефіцієнти:  $K_1$  – коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу,  $K_2$  – мультиплікатор капіталу,  $K_3$  – коефіцієнт миттєвої ліквідності,  $K_4$  – коефіцієнт поточної ліквідності,  $K_5$  – коефіцієнт короткострокової ліквідності,  $K_6$  – коефіцієнт рентабельності активів,  $K_7$  – коефіцієнт рентабельності капіталу,  $K_8$  – коефіцієнт рентабельності витрат,  $K_9$  – коефіцієнт ризику кредитного портфеля,  $K_{10}$  – коефіцієнт ризику цінних паперів,  $K_{11}$  – індекс процентного ризику,  $K_{12}$  – коефіцієнт кредитної активності,  $K_{13}$  – коефіцієнт інвестиційної активності,  $K_{14}$  – коефіцієнт строкових депозитів,  $K_{15}$  – коефіцієнт прибуткових активів,  $K_{16}$  – коефіцієнт дієздатності,  $K_{17}$  – коефіцієнт витрат до активів,  $K_{18}$  – процентна маржа,  $K_{19}$  – частка статутного капіталу в капіталі банку,  $K_{20}$  – коефіцієнт фінансового левериджу,  $K_{21}$  – кількість філій,  $K_{22}$  – кількість відділень,  $K_{23}$  – ступінь універсалізації банківських продуктів (за шкалою від 1 до 10),  $K_{24}$  – рівень впровадження нових технологій (за шкалою від 1 до 10),  $K_{25}$  – рейтингова оцінка надійності банку, надана агенцією ІА «РБК-Україна».

На основі відібраних коефіцієнтів та їх обчислених значень, визначених за даними фінансової звітності досліджуваних банків України (табл. 2.4), формується матриця показників конкурентоспроможності банку (X). Її структура представлена на рисунку 2.7.

Елементи зазначеної матриці є показниками, поданими в специфічних одиницях вимірювання. З метою проведення подальших розрахунків здійснюється стандартизація їх значень (рис. 2.8).

На наступному етапі дослідження здійснюється диференціація ознак, що є важливим кроком у процесі побудови таксономічного показника. Ця процедура передбачає класифікацію змінних на стимулятори та дестимулятори, залежно від їх впливу на рівень конкурентоспроможності банку. Стимулятори – це показники, збільшення значень яких позитивно впливає на конкурентні позиції

банку. Дестимулятори, навпаки, відображають ті аспекти діяльності, зростання яких свідчить про зниження ефективності чи надійності фінансової установи. Такий підхід дозволяє точно ідентифікувати показники, що підлягають підвищенню або зменшенню для досягнення стратегічних цілей. Результати класифікації представлені в таблиці 2.5.

	10,99	24,61	31,88	18,95	11,94	16,57	18,67	20,32
	9,27	4,84	4,43	7,49	8,29	7,62	11,10	6,17
	91,74	53,19	63,37	53,72	32,72	61,21	67,18	47,57
	60,83	70,06	131,57	77,70	76,05	79,73	72,84	97,81
	60,78	25,16	38,69	35,66	23,44	65,71	62,25	57,19
	0,85	0,69	0,13	0,18	-0,04	0,90	0,34	0,02
	0,61	0,52	0,12	0,10	0,01	0,60	0,20	0,01
	0,084	0,068	0,018	0,016	0,001	0,087	0,016	0,002
	19,55	18,89	18,54	28,38	6,63	15,56	12,99	23,63
	5,02	3,21	0,23	3,65	0,51	4,20	3,24	5,69
	11,74	23,61	22,82	18,47	17,23	15,33	19,21	25,00
	67,82	58,28	51,47	56,29	74,29	53,09	54,10	70,40
X =	0,89	23,27	30,60	16,16	9,76	9,84	5,99	10,11
	51,95	55,62	35,95	31,78	24,03	34,75	33,05	21,99
	0,83	0,87	0,86	0,74	0,89	0,79	0,67	0,83
	0,42	0,41	0,47	0,29	0,63	0,44	0,37	0,31
	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04
	6,51	6,60	7,72	10,60	7,70	10,54	6,93	9,12
	83,91	86,93	92,68	47,44	105,04	79,50	67,71	88,61
	12,09	26,06	29,13	15,40	13,72	15,10	9,90	19,36
	35	29	29	25	30	11	31	25
	3216	97	92	931	224	126	650	133
	10	8	8	9	7	7	8	9
	9	8	9	10	8	8	7	8
	215	305	324	333	123	289	232	319

Рисунок 2.7 – Матриця оцінки рівня конкурентоспроможності банків

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.4

Таблиця 2.5 – Розподіл показників рівня конкурентоспроможності банку на стимулятори та дестимулятори

Класифікаційна група	Систематизація показників конкурентоспроможності банку
1	2
Стимулятор	К <sub>1</sub> , К <sub>3</sub> , К <sub>4</sub> , К <sub>5</sub> , К <sub>6</sub> , К <sub>7</sub> , К <sub>8</sub> , К <sub>12</sub> , К <sub>13</sub> , К <sub>14</sub> , К <sub>15</sub> , К <sub>18</sub> , К <sub>19</sub> , К <sub>21</sub> , К <sub>22</sub> , К <sub>23</sub> , К <sub>24</sub> , К <sub>25</sub>
Дестимулятор	К <sub>2</sub> , К <sub>9</sub> , К <sub>10</sub> , К <sub>11</sub> , К <sub>16</sub> , К <sub>17</sub> , К <sub>20</sub>

Джерело: систематизовано автором

Згідно з результатами диференціації ознак, наведеними у таблиці 2.5,

формуємо вектор-еталон розвитку. В даному випадку еталон представляє собою точку з певними координатами:

$$P_0 = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0m}), \quad (2.1)$$

де  $z_{0s} = \max_r z_{rs}$ , якщо  $s \in I$ ;  $z_{0s} = \min_r z_{rs}$ , якщо  $s \notin I$ , ( $s = 1, \dots, m$ );

$I$  – множина факторів, що сприяють розвитку;

$z_s$  – еталонне значення характеристики  $s$  для конкретного об'єкта.

	-1,14	1,10	2,29	0,17	-0,98	0,25	-0,91	-1,07	-0,22	0,12	0,39
	0,72	-1,38	-1,57	-0,12	0,25	-0,73	0,64	1,42	-0,06	1,58	-0,75
	2,09	-0,46	0,22	-0,42	-1,81	-0,62	0,02	1,27	0,07	0,47	-0,83
	-1,12		2,76	-0,19	-0,28	-0,57	0,13	-0,49	-0,08	-0,46	0,91
	1,20	-0,91	-0,11	-0,29	-1,02	-1,16	-1,14	-0,31	1,49	1,28	0,98
	0,51	0,26	-0,60	-0,52	-0,86	-0,77	2,76	-0,34	0,59	-0,27	-0,77
	0,38	0,22	-0,51	-0,54	-0,70	-0,69	2,90	-0,36	0,36	-0,36	-0,70
	0,43	0,21	-0,47	-0,50	-0,70	-0,69	2,86	-0,43	0,47	-0,50	-0,69
	0,39	0,27	0,21	1,91	-1,84	0,37	-0,05	-1,31	-0,30	-0,74	1,09
	1,05	0,03	-1,65	0,28	-1,49	-0,10	1,04	-1,21	0,58	0,05	1,42
	-1,14	1,06	0,91	0,11	-0,12	0,75	-0,43	-2,23	-0,47	0,24	1,32
	0,73	-0,42	-1,23	-0,66	1,51	0,87	1,12	-1,01	-1,04	-0,92	1,04
X =	-1,53	1,32	2,25	0,42	-0,40	-0,65	-0,04	0,24	-0,39	-0,88	-0,35
	2,52	0,12	0,42	-0,12	-1,14	-0,42	-0,81	0,53	0,27	0,04	-1,41
	0,23	0,85	0,69	-1,18	1,16	-0,71	1,01	0,38	-0,40	-2,27	0,23
	-0,04	-0,15	0,52	-1,51	2,34	-0,49	0,30	0,75	0,19	-0,61	-1,29
	-0,57	-0,57	-0,57	-0,57	0,99	-0,57	0,99	2,55	-0,57	-0,57	-0,57
	-0,74	-0,68	0,00	1,75	-0,01	-1,60	-0,68	-0,12	1,71	-0,48	0,85
	0,09	0,19	0,39	-1,14	0,80	-2,07	2,07	-0,07	-0,06	-0,45	0,25
	-0,75	1,58	2,09	-0,20	-0,48	0,44	-0,71	-1,06	-0,25	-1,12	0,46
	1,09	0,27	0,27	-0,27	0,41	0,96	0,82	-1,64	-2,18	0,55	-0,27
	3,02	-0,52	-0,53	0,42	-0,38	-0,18	-0,45	-0,51	-0,49	0,10	-0,48
	1,64	-0,26	-0,26	0,69	-1,21	1,64	-0,26	-1,21	-1,21	-0,26	0,69
	0,64	-0,24	-0,24	0,64	-0,24	1,52	-0,24	-2,00	-0,24	-1,12	-0,24
	-0,75	0,66	0,66	0,96	-2,19	0,36	0,33	-1,28	0,41	-0,48	0,88

Рисунок 2.8 – Матриця еталонних значень показників конкурентоспроможності банку

Джерело: побудовано автором

Отже, для оцінки конкурентоспроможності банку вектор-еталон має наступні значення координат:

$P_0 = (2,29; -1,57; 2,09; 2,76; 1,49; 2,76; 2,90; 2,86; -1,84; -1,65; -2,23; 2,25; 2,52; 1,16; 2,34; -1,51; -0,57; 1,75; 2,07; -1,12; 1,09; 3,02; 1,64; 1,52; 1,10)$ .

Подальшим кроком у визначенні таксономічного показника конкурентоспроможності банку є розрахунок відстаней між окремими банками

та вектором-еталоном за допомогою Евклідової відстані:

$$d_{0i} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (2.2)$$

де  $z_{ij}$  – еталонне значення  $j$ -го показника в певний період часу  $i$ ;

$z_{0j}$  – нормалізоване значення  $i$ -го показника в еталонній точці.

Обчислені відстані між окремими точками (досліджуваними банківськими установами) та вектором-еталоном представлені у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Множина відстаней між показниками банківських установ та вектором-еталоном

Банк	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Евклідова відстань до вектору-еталона	10,22	10,68	10,37	11,38	12,66	10,89	12,13	11,43

*Джерело: розраховано та систематизовано автором*

Визначені відстані використовуються як початкові дані для обчислення показника рівня конкурентоспроможності кожного банку. Виконаємо розрахунки для визначення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності банків, що наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Індикатори для розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності банківської установи

Показник	Розраховане значення
1	2
$\bar{d}_0$	11,28
$\sigma_0$	0,97
d	13,23

*Джерело: розраховано та систематизовано автором*

На основі даних, представлених у таблиці 2.7, здійснимо розрахунок таксономічних показників рівня конкурентоспроможності банків (таблиця 2.8). Як було зазначено раніше, інтегральний таксономічний показник конкурентоспроможності банку має діапазон значень від 0 до 1. Зокрема, чим

ближче значення показника до 1, тим вищий рівень конкурентоспроможності банку, в той час як наближення показника до 0 свідчить про низький рівень конкурентоспроможності відповідного банку.

Таблиця 2.8 – Таксономічні індикатори рівня конкурентоспроможності досліджуваних банківських установ

Банківська установа	Значення інтегрального показника конкурентоспроможності банку	Рейтинг банків
1	2	3
банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	0,63	1
АТ «Ощадбанк»	0,59	3
АТ «Укресімбанк»	0,62	2
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	0,55	5
ПАТ «Кредобанк»	0,44	8
АТ «ПУМБ»	0,58	4
АТ «УкрСиббанк»	0,48	7
АТ «ОТП Банк».	0,54	6

*Джерело: розраховано та систематизовано автором*

Отже, стратегічний аналіз конкурентоспроможності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі таксономічних індикаторів показує, що банк займає лідируючу позицію серед досліджуваних установ з інтегральним показником конкурентоспроможності 0,63, що підтверджує його високу ефективність та стабільність на ринку. У порівнянні з іншими банками, такими як АТ «Укресімбанк» (0,62) та АТ «Ощадбанк» (0,59), АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструє кращі результати, що свідчить про успішне застосування ефективної конкурентної стратегії, орієнтованої на зростання ринкової частки та зміцнення фінансової стійкості. Водночас, з позицією на ринку інших банків, таких як ПАТ «Кредобанк» (0,44) та АТ «УкрСиббанк» (0,48), видно, що стратегія АТ КБ «ПРИВАТБАНК» дозволяє йому утримувати лідерські позиції, що підкреслює його сильні конкурентні переваги.

З огляду на результати аналізу конкурентоспроможності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК», наступним кроком є визначення напрямів вдосконалення підходів до вибору конкурентної стратегії. Це дозволить банку зберегти лідерські позиції, адаптуючи стратегії до змін у ринку та технологіях.

## РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ  
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**3.1. Шляхи застосування організаційно-управлінських заходів в процесі вибору раціональної конкурентної стратегії банківської установи**

У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового ринку та зростаючої конкуренції АТ КБ «ПРИВАТБАНК» змушений постійно вдосконалювати свої стратегії управління. Ефективне застосування організаційно-управлінських заходів відіграє ключову роль у процесі формування та вибору оптимальної конкурентної стратегії, що дозволяє забезпечити стабільність, підвищити ефективність діяльності та зміцнити позиції на ринку.

Процес підвищення конкурентоспроможності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має включати чітко структуровані та методичні етапи, які відповідатимуть обраній довгостроковій стратегії розвитку. Для стабільного й ефективного функціонування на конкурентному ринку банківських послуг банк повинен постійно вдосконалювати стратегію, знаходити нові підходи та механізми для зміцнення своєї ринкової позиції, оптимізуючи управлінські та організаційні процеси відповідно до змінюваних умов ринку та актуальних викликів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Шляхи зміцнення конкурентоспроможності банківських установ

Джерело: власна розробка автора

Ці шляхи зміцнення конкурентоспроможності є критично важливими для підтримки стабільності та ефективності фінансової системи в цілому. Конкурентоспроможні банки здатні знижувати ризики та впливати на встановлення стандартів і процедур у фінансовому секторі.

Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку мають ключове значення для забезпечення стабільності та ефективності фінансової системи. Конкурентоспроможний банк, зокрема банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК», здатен знижувати фінансові ризики, впливати на процедури й норми в галузі, що сприяє підвищенню загальної ефективності банківської системи:

1) Враховуючи важливість технологічних та інноваційних рішень для банківської сфери, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має зосередитися на постійному вдосконаленні та інтеграції нових технологій, що дозволяють підвищити ефективність і якість обслуговування клієнтів. Впровадження інноваційних рішень допоможе банку не тільки підтримувати конкурентоспроможність на ринку, а й забезпечить стабільний розвиток в умовах високої конкуренції. Крім того, адаптація новітніх технологій сприятиме підвищенню безпеки операцій, зниженню ризиків і збільшенню рівня довіри з боку клієнтів. Ось деякі з них:

- впровадження інтернет-банкінгу та мобільних додатків є важливим кроком для вдосконалення банківських послуг, оскільки дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції дистанційно, забезпечуючи високий рівень зручності та оперативності. Такий підхід сприяє оптимізації витрат на обслуговування клієнтів, одночасно підвищуючи їхню лояльність, оскільки забезпечує доступ до банківських послуг у будь-який час та з будь-якої точки світу;
- використання аналітики даних та штучного інтелекту є важливим етапом у розвитку банківської сфери. Ці технології дозволяють банкам ефективно аналізувати клієнтську поведінку та пропонувати персоналізовані продукти та послуги, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності. Крім того, завдяки застосуванню таких інструментів, банки можуть знизити рівень шахрайства та забезпечити

більш ефективне управління ризиками, що підвищує стабільність їхньої діяльності на фінансовому ринку;

- інтеграція технології блокчейн здатна зменшити витрати на посередницькі операції та забезпечити більшу ефективність і безпеку фінансових транзакцій;
- співпраця з фінтех-компаніями є важливим аспектом для банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Участь у розробці та інтеграції нових фінансових технологій сприяє підвищенню гнучкості банку в умовах швидко змінюваного ринку. Така співпраця дозволяє банку ефективно адаптуватися до новітніх трендів, швидше впроваджувати інноваційні продукти та послуги, що допомагає зберігати конкурентні переваги.

2) Покращення обслуговування клієнтів має вирішальне значення для банківської установи, оскільки задоволення клієнтів безпосередньо впливає на ефективність її діяльності. Враховуючи потреби та вимоги клієнтів, банк повинен забезпечувати високий рівень безпеки та конфіденційності, що сприяє збереженню лояльності клієнтів і знижує ризик їх втрати. Поліпшення обслуговування здатне не тільки підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й посилити прибутковість завдяки сталому попиту на банківські послуги, зокрема кредити, заощадження та інші фінансові продукти.

3) Розширення географічного охоплення банку передбачає інтенсифікацію його присутності як на національному, так і на міжнародному ринках. Це дозволяє збільшити клієнтську базу, покращити можливості для проведення транзакцій на міжнародному рівні та зміцнити корпоративний імідж. Однак такий процес супроводжується певними ризиками, включаючи високі витрати на відкриття та підтримку відділень, складнощі в управлінні комунікацією між віддаленими підрозділами та центральним офісом, а також необхідність дотримання вимог локального законодавства та нормативно-правових актів.

Для впровадження цього напрямку розширення необхідно застосовувати різноманітні підходи та стратегії, такі як:

- органічний та стабільний розвиток передбачає відкриття нових відділень

та розширення діяльності на нові регіони без залучення зовнішнього фінансування. Цей підхід може бути застосований у випадку, коли банк має достатньо власних фінансових ресурсів для забезпечення роботи нових підрозділів;

- розвиток філійної мережі (або варіант без відкриття філій) є традиційною стратегією для розширення географічного охоплення банку. Це включає в себе створення нових філій у різних регіонах, що дозволяє забезпечити клієнтам зручний доступ до послуг, підвищити якість обслуговування та зміцнити репутацію серед широкої аудиторії;
- партнерство (особливо при розвитку без філій) передбачає укладення угод між банками та іншими фінансовими організаціями або компаніями, які вже володіють розвиненою клієнтською базою в конкретному регіоні. Така стратегія дозволить банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» збільшити своє географічне охоплення без потреби відкривати нові відділення.

Вибір оптимальної стратегії залежить від фінансових ресурсів банку, його стратегічних цілей та умов, що склалися на ринку. Оцінка ризиків та потенційних переваг кожної стратегії є критично важливою для ефективного розширення географічного охоплення та досягнення успіху в діяльності банку.

4) Забезпечення кібербезпеки є важливою складовою стратегії підвищення конкурентоспроможності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Враховуючи зростаючі загрози кіберзлочинності та шахрайства, необхідно впроваджувати сучасні технології та інструменти для захисту даних, такі як захищені комунікаційні мережі, криптографія та інші технічні рішення. Крім того, банк повинен регулярно оновлювати існуючі протоколи безпеки, створюючи політику захисту даних для всіх співробітників. Це включає розробку внутрішніх стандартів безпеки, навчання персоналу ефективним методам захисту даних і проведення тренінгів щодо кращих практик у сфері безпеки. Всі ці заходи допомагають створити безпечне середовище для обробки та збереження даних клієнтів, що, в свою чергу, підвищує довіру до банківських послуг і забезпечує

конкурентні переваги.

5) Ефективне управління ризиками є важливим аспектом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Банк стикається з різними ризиками, включаючи кредитні операції, фінансові інструменти, ліквідність та ринкові умови. Для ефективного управління цими ризиками та підвищення конкурентоспроможності, банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» повинен застосовувати сучасні методи та інструменти, що дозволяють виявляти, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, а також адаптувати стратегію до зміни зовнішнього середовища та потреб клієнтів.

6) Зниження витрат є важливою складовою для підвищення ефективності банківської установи. Використання інноваційних технологій та оптимізація бізнес-процесів є основними інструментами для досягнення цієї мети.

7) Розвиток кадрового потенціалу є важливим аспектом для банку, оскільки пропозиція навчання та професійного розвитку дозволяє залучити висококваліфікованих фахівців. Наявність досвідченого і талановитого персоналу сприяє розвитку банку та покращує його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Такі працівники можуть впроваджувати інноваційні підходи, застосовувати новітні технології та успішно виконувати складні завдання, що позитивно впливає на загальний прогрес банківської установи. Стратегії розвитку кадрового потенціалу в банківських установах представлені на рисунку 3.2.

Отже, для досягнення високої ефективності та реалізації спільних цілей, важливо забезпечити належне управління людськими ресурсами та ефективну взаємодію між структурними підрозділами банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

8) Залучення нових клієнтів досягається через активне впровадження маркетингових та рекламних кампаній, а також через розширення портфеля фінансових продуктів і послуг, орієнтуючись на різні групи споживачів. Ключовими аспектами є глибоке розуміння потреб і очікувань потенційних клієнтів, налаштування фінансових пропозицій під їхні вимоги, а також підвищення якості обслуговування.



Рисунок 3.2 – Стратегії розвитку кадрового потенціалу банківських установ

*Джерело: власна розробка автора*

9) Розвиток екосистеми в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» передбачає створення інтегрованих технологічних рішень та бізнес-процесів, що сприяють ефективній взаємодії між усіма учасниками ринку. Для цього банк може розробляти власні екосистеми, які включають різноманітні фінансові продукти та послуги, а також партнерства з постачальниками страхових послуг, платіжними системами та іншими фінансовими сервісами. Крім того, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» може інтегруватися в уже існуючі екосистеми, зокрема співпрацюючи з фінтех-компаніями для надання нових можливостей клієнтам, таких як швидкі платіжні сервіси.

Таким чином, запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» включають впровадження інноваційних технологій, удосконалення управлінських стратегій та розвиток кадрового потенціалу. Це передбачає використання мобільного банкінгу, аналітики даних, технологій блокчейн і співпрацю з фінтех-компаніями, що дозволяє підвищити якість обслуговування, знизити витрати та зменшити ризики. Окрім того, розвиток екосистеми дозволяє створювати нові фінансові продукти та послуги, інтегруючись із іншими учасниками ринку. Такий комплексний підхід сприятиме зміцненню конкурентної позиції банку, оптимізації процесів та підвищенню задоволеності клієнтів, що забезпечить стабільний розвиток та довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

### **3.2. Пропозиції щодо покращення інформаційно-аналітичного забезпечення вибору конкурентної стратегії банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Своєчасне та комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення аналізу діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є ключовим елементом ефективного управління банківською діяльністю. По-перше, це необхідно для державного нагляду, який здійснює Національний банк України, з метою забезпечення відповідності нормативним вимогам. По-друге, це важливо для контрагентів, оскільки дозволяє їм оцінювати фінансову стійкість банку. Найважливішим є те, що таке забезпечення дозволяє самому банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» підвищувати ефективність своєї роботи, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підтримуючи свою конкурентоспроможність.

Доцільно виділити ключові напрями інформаційно-аналітичної роботи банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК», які повинні включати:

- систематичний аналіз стану фінансово-кредитного сектору країни, зокрема, моніторинг банківської системи;
- ідентифікацію загроз, що можуть негативно вплинути на ефективність діяльності банку;
- аналіз факторів та особливостей, які сприяють виникненню цих загроз і впливають на функціонування конкретного банку;
- розробку та оцінку різних сценаріїв дій і заходів для покращення показників діяльності банку з подальшим обґрунтуванням вибору оптимального варіанту;
- прогнозування результатів впровадження обраних заходів з точки зору збереження стабільної та ефективної роботи банківської установи.

В контексті банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ключовими напрямками організації його аналітичної діяльності та відповідного інформаційного забезпечення виступають: аналіз системи обліку та звітності, детальне дослідження балансу та інших фінансових звітів, а також перевірка операційних і господарських договорів, включно з аналізом установчих документів (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Ключові напрями організації аналітичної діяльності та інформаційного забезпечення для АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

*Джерело: власна розробка автора*

Інформаційно-аналітична діяльність з аналізу балансу банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має здійснюватися згідно з певним алгоритмом (табл. 3.1). При цьому необхідно враховувати, що етапи цієї діяльності варіюються за складністю, обсягами необхідної інформації та часовими витратами, що забезпечує диференційований підхід до їх реалізації.

Спершу необхідно окреслити вимоги до інформації, яка використовується для аналізу діяльності банку. Основна увага має приділятися її аналітичній природі. Така інформація повинна мати переважно описовий характер і стосуватися подій, що вже відбулися або тривають на даний момент, тобто бути ретроспективною.

Для ефективного аналізу діяльності банку, важливо забезпечити наявність інформації, яка відповідає певним вимогам. Перш за все, така інформація повинна мати аналітичний характер і включати в себе опис фактичних подій або

процесів, що вже відбулися, або які відбуваються на момент збору даних. Це дає змогу отримати чітке розуміння поточного стану банківської діяльності.

Таблиця 3.1 – Комплексний підхід до аналізу діяльності банківських установ та забезпечення його інформаційно-аналітичної підтримки

Види операцій	Зміст операцій	Методи аналізу та інформаційної підтримки, що використовуються
1	2	3
<i>I Попередній етап</i>		
Інформаційна підтримка аналізу Структурування Співставлення Калькулювання Складання таблиць  Підготовка ілюстрованого матеріалу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення інформаційних потреб банку для проведення повноцінного аналізу.</li> <li>2. Аналіз та оцінка отриманої інформації.</li> <li>3. Попереднє групування статей балансу.</li> <li>4. Перевірка відповідності окремих груп активу і пасиву за різними категоріями.</li> <li>5. Розрахунок оцінок та нормативних абсолютних та відносних показників.</li> <li>6. Визначення видів та кількості таблиць.</li> <li>7. Вибір ілюстрованих масивів динаміки та структури показників, що досліджуються.</li> </ol>	Метод накопичення інформації Метод фільтрації інформації Метод групування Метод порівняння Метод ресурсаналізу Метод коефіцієнтів Метод наочного зображення
<i>II Аналітичний етап</i>		
Аналіз	Описання отриманих агрегованих показників	
<i>III Заключний етап</i>		
Експертна оцінка	Викладення результатів аналітичного етапу	

Джерело: власна розробка автора

Однак, для того щоб така інформація була корисною у процесі аналізу, вона повинна також містити прогностні дані, зосереджені на внутрішніх і зовнішніх аспектах функціонування банку, що можуть мати значний вплив на майбутні процеси. Тобто, інформація повинна не тільки описувати минулі та поточні події, але й прогнозувати можливі сценарії розвитку, на основі яких можна приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для отримання уявлення про перспективи розвитку подій у діяльності банку необхідно здійснювати збір і накопичення різноманітної інформації. Це можуть бути як якісні, так і кількісні дані, що впливають на діяльність банку. Оскільки обсяги таких даних є значними, важливо впроваджувати

формалізовану систему збору, обробки і аналізу інформації, яка в свою чергу вимагає застосування сучасних інформаційних технологій.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення релевантності та адекватності інформації. Релевантність означає, що отримана інформація має відповідати інформаційному запиту, а адекватність вказує на те, що ця інформація точно відображає необхідну проблему або ситуацію.

До набору інформаційних баз даних, що відображають стан діяльності банку, слід додати ще один важливий компонент – аналітичні відомості про міжнародний досвід забезпечення ефективної роботи банків, а також висновки та рекомендації щодо покращення діяльності банку, представлені в наукових працях та ЗМІ. Джерелами цієї інформації можуть бути як вітчизняні, так і міжнародні матеріали, зокрема статті в газетах та журналах, книги, електронні бази даних (включаючи інтернет-ресурси), теле- і радіопередачі, а також результати одноразових і регулярних соціологічних опитувань.

Важливою є інформація про правову ситуацію, яка визначає діяльність комерційних банків як в Україні, так і на міжнародному рівні, зокрема про закони та нормативні документи. Оцінка цієї інформації та аналіз її результатів є важливими етапами в процесі розробки ефективних заходів для забезпечення успішної роботи комерційних банків.

Перераховані раніше бази даних є складовою частиною загальної інформації про діяльність банку, яка повинна збиратися регулярно. Проте, існує також необхідність у цільовій інформації, що стає актуальною після виявлення конкретних загроз для роботи банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Така інформація повинна бути безпосередньо пов'язана з характером загрози та застосовуватися для глибшого аналізу її суті, а також факторів і обставин, які сприяли її виникненню. Цільова інформація потрібна не на постійній основі, а лише після виявлення загрози, використовуючи дані з загальних баз. Визначення необхідних індикаторів для кожної конкретної загрози є індивідуальним і може змінюватися залежно від типу загрози для банку.

Аналіз балансу та його інформаційне забезпечення розпочинається з

визначення інформаційних потреб для повного аналізу банківської діяльності. Першочергово необхідно виокремити основні інформаційні запити, що стосуються ключових аспектів діяльності банку. Потім здійснюється фільтрація даних, щоб відокремити неважливу інформацію, з урахуванням основних цілей, серед яких можна виділити: стратегічні потреби, які визначаються довгостроковими цілями банку, такими як розвиток, підвищення конкурентоспроможності і закріплення позицій на ринку банківських послуг, а також тактичні потреби, які спрямовані на вибір методів і інструментів для досягнення стратегічних цілей і їх реалізації.

Наступним етапом є проведення аналізу та оцінки зібраної інформації, що передбачає оцінку її якості, обсягу та відповідності визначеним вимогам. Для здійснення комплексного аналізу банківської діяльності необхідно описати комерційні взаємовідносини з контрагентами через призму використаних банківських інструментів. Це стосується як ресурсів, що отримуються або продаються банком, так і розрахунків з контрагентами, пов'язаних із цими ресурсами. З метою забезпечення повноти та комплексності аналізу, його доцільно проводити в розрізі таких аспектів:

- основні напрямки банківської діяльності;
- окремі контрагенти;
- конкретні банківські продукти та послуги.

На цьому етапі проводиться так зване «зчитування» балансу та його підготовка до наступного етапу аналітичної роботи. Це передбачає структурування окремих статей балансу і групування рахунків активу та пасиву за різними ознаками. Така групування включає класифікацію за строками, видами витрат, джерелами фінансування та типами контрагентів.

Далі здійснюється перевірка відповідності сформованих груп активів і пасивів визначеним вимогам, зокрема нормативам Національного банку та внутрішнім правилам банку. Лише після цього можна перейти до розрахунку необхідних для аналізу показників, які будуть відображені у зведених таблицях.

Форма і зміст цих таблиць залежатимуть від конкретних цілей та обраних

методів аналізу, оскільки в кожному випадку ці таблиці можуть мати різну структуру.

Наступним кроком є вибір масивів інформації, які доцільно представити наочними засобами, а також визначення форм візуального відображення інформаційно-аналітичних матеріалів. Цей етап завершує підготовку до подальшої роботи.

На аналітичному етапі проводиться детальне вивчення отриманих показників, включаючи обсяги, структуру та динаміку даних, що піддаються аналізу. За результатами цього етапу формується підсумковий висновок, який відображає основні результати проведеної інформаційно-аналітичної роботи.

На завершальному етапі до процесу залучаються фахівці з різних напрямів для оцінки результатів проведеного аналізу та формулювання рекомендацій щодо покращення і вдосконалення діяльності банку.

У підсумку, для покращення інформаційно-аналітичного забезпечення вибору конкурентної стратегії банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК», необхідно впровадити інтегрований підхід до збору, обробки та аналізу даних, орієнтуючись на використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Це включає посилене використання внутрішніх та зовнішніх джерел інформації, впровадження системи моніторингу конкурентного середовища, а також вдосконалення аналітичної підтримки для оперативного реагування на зміни в ринкових умовах. Важливим етапом є також підвищення кваліфікації співробітників у галузі аналізу та стратегічного планування, що дозволить забезпечити більш ефективне прийняття рішень і адаптацію до динамічного фінансового середовища.

Для розробки ефективних конкурентних стратегій банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» нами було проведено стратегічний аналіз, що включає оцінку зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу, а також аналіз внутрішніх умов діяльності банку.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу за другим (магістерським) рівнем, яка була присвячена темі «Обґрунтування вибору конкурентної стратегії банку» слід підкреслити, що метою даної роботи є дослідження теоретичних основ вибору конкурентної стратегії банківських установ, проаналізувати сучасний стан і тенденції реалізації конкурентної стратегії банківської установи, а також розробити напрями вдосконалення підходів до обґрунтування вибору оптимальної конкурентної стратегії для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є важливою складовою управлінської практики та значущим напрямом наукових досліджень, оскільки ґрунтується на принципах галузевого та конкурентного аналізу, а також стратегічного позиціонування. Вона є гнучкою і здатною адаптуватися до нових ідей, ефективно інтегруючи їх у свої підходи. Конкурентна стратегія охоплює сукупність методів і заходів, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, досягнення переваги над конкурентами та зміцнення позицій на ринку.

Розробка ефективної конкурентної стратегії є ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей банку. Вона сприяє оптимальному розподілу наявних ресурсів у найбільш перспективні напрямки діяльності, що дозволяє здобути переваги над конкурентами як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Оцінка конкурентоспроможності банку зазвичай здійснюється шляхом порівняння його показників з показниками конкурентів. Завдяки таким порівнянням протягом визначеного періоду можна відстежувати динаміку змін, визначати чинники, що впливають на конкурентоспроможність, і на основі цього управляти конкурентоспроможністю банку.

Базою дослідження було обрано банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» як одну з провідних банківських установ України за розміром активів та лідером у сфері роздрібного банківського обслуговування.

Об'єкт нашого дослідження, маючи генеральну ліцензію Національного банку України на здійснення банківських операцій, надає повний спектр банківських послуг, доступних на національному ринку, забезпечуючи обслуговування як корпоративних, так і приватних клієнтів, відповідно до міжнародних стандартів.

Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 роки свідчить про стабільний розвиток банку, хоча спостерігаються певні зміни в структурі капіталу та джерелах фінансування. Коефіцієнт співвідношення власного капіталу до активів перевищує нормативне значення, що свідчить про високу фінансову стійкість, але з тенденцією до поступового зниження, що відображає збільшення залежності від зовнішніх джерел. Водночас відношення статутного капіталу до власного капіталу значно перевищує рекомендовані межі, що вказує на необхідність подальшої оптимізації структури власного капіталу. Зростання мультиплікатора капіталу свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу, хоча в окремі роки спостерігалася висока залежність від залучених коштів. Незважаючи на зниження деяких показників, банк демонструє високий рівень фінансової надійності, що забезпечує його конкурентоспроможність та стійкість у мінливих ринкових умовах.

Стратегічний аналіз конкурентоспроможності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі таксономічних індикаторів показує, що банк займає лідируючу позицію серед досліджуваних установ з інтегральним показником конкурентоспроможності 0,63, що підтверджує його високу ефективність та стабільність на ринку. У порівнянні з іншими банками, такими як АТ «Укресімбанк» (0,62) та АТ «Ощадбанк» (0,59), АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструє кращі результати, що свідчить про успішне застосування ефективної конкурентної стратегії, орієнтованої на зростання ринкової частки та зміцнення фінансової стійкості. Водночас, з позицією на ринку інших банків, таких як ПАТ «Кредобанк» (0,44) та АТ «УкрСиббанк» (0,48), видно, що стратегія АТ КБ «ПРИВАТБАНК» дозволяє йому утримувати лідерські позиції, що

підкреслює його сильні конкурентні переваги.

У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового ринку та зростаючої конкуренції банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК» змушений постійно вдосконалювати свої стратегії управління. Ефективне застосування організаційно-управлінських заходів відіграє ключову роль у процесі формування та вибору оптимальної конкурентної стратегії, що дозволяє забезпечити стабільність, підвищити ефективність діяльності та зміцнити позиції на ринку. З огляду на це, шляхами підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є впровадження інноваційних технологій, удосконалення управлінських стратегій та розвиток кадрового потенціалу. Це передбачає використання мобільного банкінгу, аналітики даних, технологій блокчейн і співпрацю з фінтех-компаніями, що дозволяє підвищити якість обслуговування, знизити витрати та зменшити ризики. Окрім того, розвиток екосистеми дозволяє створювати нові фінансові продукти та послуги, інтегруючись із іншими учасниками ринку. Такий комплексний підхід сприятиме зміцненню конкурентної позиції банку, оптимізації процесів та підвищенню задоволеності клієнтів, що забезпечить стабільний розвиток та довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Своєчасне та комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення аналізу діяльності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є ключовим елементом ефективного управління банківською діяльністю. Для покращення інформаційно-аналітичного забезпечення вибору конкурентної стратегії банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК», було запропоновано впровадити інтегрований підхід до збору, обробки та аналізу даних, орієнтуючись на використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Це включає посилене використання внутрішніх та зовнішніх джерел інформації, впровадження системи моніторингу конкурентного середовища, а також вдосконалення аналітичної підтримки для оперативного реагування на зміни в ринкових умовах. Важливим етапом є також підвищення кваліфікації співробітників у галузі аналізу та стратегічного планування, що дозволить забезпечити більш ефективно прийняття рішень і адаптацію до динамічного фінансового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну? URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html> (дата звернення: 04.11.2024).
2. Ареф'єва, О., Пілецька, С., & Лістрова, М. (2022). ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Банківська система: навчальний посібник / [Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О.] ; за заг. ред. Н. С. Ситник. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 580 с.
4. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4 (68). С. 83-88
5. Гасій О.В., Соколова А.М., Прохар Н.В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. 8 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8895>. DOI: 10.32702/2307- 2105-2021.5.85 (дата звернення: 19.11.2024).
6. Головні банкіри України про банкінг під час війни та бачення 2023 року. *Forbes*. 30 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/money/golovni-bankiri-ukraini-69-pro-banking-pid-chas-viyni-ta-bachennya-2023-roku-23012023-10945> (дата звернення: 11.11.2024).
7. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харков: фоп Бровін О. В., 2020. 340 с.
8. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с., рис. 22, табл. 43.
9. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої Е 45 освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. – Краматорськ : ДДМА, 2021. – 200 с.

10. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 30-31
11. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. Грааль науки. 2021. № 8. С. 36-40.
12. Загальна інформація про АТ КБ «Приватбанк» URL: <https://finance.ua/ua/banks/privatbank> (дата звернення: 15.11.2024).
13. Каленюк І.С., Унінець І.М. Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 49. С.5-20.
14. Косар Н. С., Кузьо Н. С., Карпій О. П. Цінова стратегія та тактика вітчизняних комерційних банків. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 61. С. 44-49
15. Лесюк А. С. Система показників комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 135.
16. Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=346499&chapterid=120185> (дата звернення: 17.11.2024).
17. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка та бізнес-інновації: підручник. За ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.
18. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 18.11.2024).
19. Мирощнік, Д., & Богуславська, С. (2024). АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ НИМИ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42> (дата звернення: 18.11.2024)
20. Поняття й основні елементи SWOT-аналізу. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз> (дата звернення: 16.11.2024).
21. Приватбанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 15.11.2024).

22. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір. 2022. № 181. С. 143-150.
23. Ситник Н., Прицак Я. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. Молодий вчений. 2023. № 6 (118). С. 94-98.
24. Федевич, Л., Ливдар, М., & Межирицька, Я. (2020). Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, 21, 21–27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-13>
25. Черкасова, Марія Василівна. «Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері.» Вісник соціально-економічних досліджень 3-4 (78-79) (2021): 132-141.
26. Чернобай Л. І., Стецьків А. Р., Продеус О. В., Кулеба Б. В., Солодкий І. С., Гнедько Б. В. Критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9260>
27. Чуб О. В. Розвиток Інтернет-банкінгу в глобальному середовищі. URL:<https://nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2024)
28. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 3(89). с 78
29. Шпильова В. О. Управління конкурентними позиціями підприємства / В. О. Шпильова, Ю. В. Кравчик, І. В. Яценко. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С 23–30.
30. Bank of Lithuania. (n. d.). Banking sector. <https://www.lb.lt/en/fs-banks>Bankszövetség. (n. d.). Bankok és pénzügyi intézmények 2023. <https://www.money.hu/bankok>
31. Ferreira, C. (2023). Competition and Stability in the European Union Banking Sector. International Advances in Economic Research, 29, 207–224. <https://doi.org/10.1007/s11294-023-09880-z>

# ДОДАТКИ