

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____Тетяна РЯБОВОЛИК
«12» грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 7 від «12» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:
**«Удосконалення менеджменту конкурентоспроможності
банківської установи»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М
Го Цзін
«12» грудня _____ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Пітел Наталія Сергіївна
«12» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Подплетній Валерій Володимирович

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	7
1.1. Поняття та значення конкурентоспроможності банку	7
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність банківської установи	12
1.3. Менеджмент конкурентоспроможності: підходи, методи та інструменти	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	25
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	25
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	32
2.3. Аналіз менеджменту конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТБАНКУ	49
3.1. Основні проблеми та виклики у забезпеченні конкурентоспроможності ПриватБанку	49
3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентних позицій банку	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки банківська система відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності фінансового ринку та підтримці господарської діяльності. Банківські установи працюють у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та підвищених вимог з боку клієнтів. Тому питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності банку є актуальним і потребує постійного вдосконалення підходів до менеджменту.

Конкурентоспроможність банківської установи визначається її здатністю ефективно працювати на ринку, пропонувати якісні послуги, впроваджувати інновації, підтримувати фінансову стійкість та залучати клієнтів. Для українських банків актуальність цієї тема є особливо важливою через нестабільність економічного середовища, зміну регуляторних вимог та активний розвиток цифрових технологій.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших банків України, лідером за кількістю клієнтів та рівнем цифровізації, адже конкурентні позиції формуються не лише за рахунок масштабів діяльності, але й завдяки сучасним управлінським підходам та розвитку цифрових сервісів. Разом із тим на діяльність банківської системи суттєво вплинули зовнішні фактори. Пандемія COVID-19 у 2019–2021 роках призвела до зниження економічної активності, зростання ризиків, погіршення фінансової стійкості підприємств і населення. Додатковим серйозним викликом стала повномасштабна війна, що триває з 2022 року, що негативно вплинуло на роботу банків, збільшивши невизначеність, кредитні ризики, втрати активів та потребу в адаптації процесів до кризових умов. У таких обставинах питання підтримання та зміцнення конкурентоспроможності банківських установ, зокрема ПриватБанку, набуває особливої актуальності.

Проблеми конкурентоспроможності банківських установ досліджували багато українських і закордонних науковців. Серед них варто відзначити роботи М. Портера, який розробив модель конкурентних сил та підходи до

формування конкурентних переваг. Значний внесок зробили Ф. Котлер та Ж.-Ж. Ламбен, які розглядають конкурентоспроможність через призму маркетингової стратегії та цінності для клієнта. Серед українських учених питання конкурентоспроможності банків вивчали О. Вовчак, А. Мороз, І. Бланк, Л. Примостка, які аналізують фінансову стійкість, ринкові позиції та фактори розвитку банківських установ.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження конкурентоспроможності банківської установи та розроблення пропозицій щодо удосконалення менеджменту конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені такі завдання: проаналізувати теоретичні підходи до поняття конкурентоспроможності банків, визначити основні фактори її формування, дослідити конкурентне середовище банківського ринку України, охарактеризувати діяльність АТ КБ «ПриватБанк» та його ринкові позиції, оцінити рівень конкурентоспроможності банку за ключовими фінансовими та нефінансовими показниками, виявити основні проблеми та виклики, а також розробити пропозиції щодо удосконалення менеджменту конкурентоспроможності установи тощо.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних підходів до удосконалення менеджменту конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез для вивчення теоретичних положень, порівняння та узагальнення для визначення факторів конкурентоспроможності, статистичний аналіз для оцінки показників діяльності банку, графічний метод для наочного представлення результатів, а також методи економічного аналізу для формування практичних висновків і рекомендацій.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні підходів до оцінювання конкурентоспроможності банківської установи в умовах сучасних економічних викликів, зокрема впливу пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні. У роботі запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення менеджменту конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк», які враховують специфіку його діяльності та зміни на банківському ринку. Також поглиблено розуміння впливу цифровізації та якості банківських послуг на формування конкурентних переваг банку.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів та запропонованих рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновані заходи можуть бути застосовані під час удосконалення управлінських рішень, розвитку цифрових сервісів, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення ринкових позицій банку. Матеріали дослідження також можуть бути корисними для інших банківських установ, що прагнуть поліпшити систему менеджменту конкурентоспроможності у сучасних умовах.

Основні результати магістерського дослідження були презентовані на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (7 листопада 2025 року) у Центральноукраїнському національному технічному університеті. Під час виступу на тему «Management of Competitive Advantages of a Banking Institution in the Context of Financial Sector Digitalization» були подані ключові теоретичні положення та запропоновані рекомендації, сформовані в процесі виконання магістерської роботи.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи охоплює вступну частину, три основні розділи, підсумкові висновки, перелік використаних джерел та додатки. Загальний обсяг становить 65 сторінок. Для кращого відображення результатів дослідження у роботі подано 11 таблиць та 18 рисунків, що забезпечують наочність, логічність і послідовність викладення матеріалу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Поняття та значення конкурентоспроможності банку

Конкурентоспроможність банківської установи є однією з ключових умов її успішної роботи на фінансовому ринку. У банківському секторі конкуренція постійно посилюється, оскільки клієнти можуть легко змінювати банки, обираючи ті, що пропонують вигідніші умови, зручні цифрові сервіси та якісне обслуговування. Тому для будь-якого банку важливо мати достатній рівень конкурентоспроможності, щоб утримувати існуючих клієнтів, залучати нових та забезпечувати стабільний розвиток [23].

Сучасні умови, у яких функціонують банки, є складними та нестабільними. На діяльність фінансових установ впливають економічні кризи, високий рівень ризиків, зміни у регуляторній політиці та швидкий розвиток фінансових технологій. Додаткові труднощі створили пандемія COVID-19, яка знизила економічну активність, та повномасштабна війна з 2022 року, що спричинила нові виклики для банківської системи. У цих умовах банкам необхідно адаптувати свої стратегії, підвищувати якість послуг і впроваджувати інновації, щоб зберегти конкурентні позиції.

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності банківської установи трактується по-різному, оскільки дослідники акцентують увагу на різних аспектах діяльності банку. Загалом конкурентоспроможність банку пов'язують із його здатністю працювати ефективно, пропонувати клієнтам якісні послуги та займати стабільні позиції на фінансовому ринку.

М. Портер розглядає конкурентоспроможність як результат формування конкурентних переваг, які дозволяють організації відрізнятись від інших учасників ринку. У цьому підході акцент робиться на стратегії та унікальних властивостях, що забезпечують банку перевагу над конкурентами [17, с. 26-28].

Ф. Котлер трактує конкурентоспроможність через задоволення потреб

клієнтів. На його думку, банк є конкурентоспроможним тоді, коли здатний пропонувати послуги, що краще відповідають очікуванням клієнтів у порівнянні з пропозиціями інших установ. У цьому підході важливу роль відіграють маркетинг і якість сервісу [7, с. 43-45].

Український науковець І. Бланк визначає конкурентоспроможність банку як здатність ефективно управляти ресурсами, підтримувати фінансову стійкість та формувати оптимальну структуру активів і пасивів. Основний акцент робиться на економічних і фінансових показниках діяльності банку [1, с. 18].

О. Вовчак розглядає конкурентоспроможність як комплексну характеристику, що включає рівень фінансових результатів, якість обслуговування, репутацію, інноваційність та здатність банку адаптуватися до змін ринку. Такий підхід підкреслює важливість поєднання фінансових та нефінансових чинників [3, с. 31-34].

Л. Примостка підкреслює, що конкурентоспроможність банку пов'язана зі здатністю забезпечувати стабільний розвиток, зберігати довіру клієнтів і своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Фахівчиня, наголошує на ролі стратегічного управління та технологічного розвитку [20, с. 37-40].

Отже, робимо підсумок, що конкурентоспроможність банку можна розглядати як комплексну характеристику, що відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, залучати клієнтів, забезпечувати якісні послуги, впроваджувати інновації та підтримувати фінансову стійкість у мінливих умовах.

Конкурентоспроможність банку є багатовимірною категорією, яка поєднує фінансові, організаційні, технологічні та маркетингові елементи. Вона формується під впливом внутрішніх ресурсів та здатності банку адаптуватися до змін ринкового середовища. Для кращого розуміння змісту цього поняття доцільно узагальнити ключові характеристики, що найчастіше виділяються у науковій літературі (див. табл. 1.1).

Подані у табл. 1.1 характеристики показують, що конкурентоспроможність банку формується під впливом як фінансових, так і

нефінансових факторів.

Таблиця 1.1 – Основні сутнісні характеристики конкурентоспроможності банку

Характеристика	Зміст
Фінансова стійкість	Здатність банку підтримувати ліквідність, платоспроможність і стабільні фінансові показники.
Якість банківських послуг	Рівень сервісу, швидкість обслуговування, зручність продуктів та орієнтація на потреби клієнтів.
Інноваційність та цифровізація	Використання сучасних технологій, розвиток онлайн-сервісів, мобільних додатків та автоматизації процесів.
Репутація та імідж	Довіра клієнтів, надійність, позитивний досвід та стабільна позиція на ринку.
Ефективність управління	Наявність продуманої стратегії, якісна система управління ризиками та професійність персоналу.
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринку, регуляторні вимоги та зовнішні виклики.
Конкурентні переваги	Особливості, які відрізняють банк від інших (тарифи, інновації, масштаб, доступність послуг).

Джерело: узагальнено на основі опрацьованих наукових праць [4]

Однією з ключових складових є фінансова стійкість, яка забезпечує стабільність роботи банку і дає можливість витримувати зовнішні ризики. Не менш важливою є якість банківських послуг, оскільки клієнти обирають установи з високим рівнем сервісу, швидким обслуговуванням та зручними продуктами.

Важливе місце займає інноваційність та цифровізація, адже сучасні клієнти очікують доступу до онлайн-послуг, мобільних додатків і сучасних технологічних рішень, що особливо актуально в умовах розвитку фінтех-сервісів і посилення конкуренції з боку небанківських організацій.

Репутація банку також є важливим елементом конкурентоспроможності, оскільки рівень довіри клієнтів прямо впливає на обсяги депозитів, кредитів та інші види співпраці. Не менш значущою є ефективність управління, яка визначає здатність банку стратегічно планувати свою діяльність, контролювати ризики та раціонально використовувати ресурси.

Сукупність цих характеристик визначає можливості банку адаптуватися до змін ринку, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток. Отже, конкурентоспроможність є комплексним показником, який

відображає не лише поточний стан банку, але й його потенціал у майбутньому.

Аналіз сутнісних характеристик конкурентоспроможності банку показує, що її формування залежить від поєднання фінансової стійкості, інноваційності, рівня сервісу, ефективності управління та здатності банку реагувати на зміни ринкового середовища. Однак для глибшого розуміння механізмів підвищення конкурентних переваг важливо враховувати не лише внутрішні особливості, а й зовнішній контекст розвитку банківської системи. Саме тому значну цінність має аналіз світових підходів, які вже довели свою ефективність у різних економічних умовах. Вивчення міжнародного досвіду дає змогу визначити найбільш успішні моделі формування конкурентних переваг та оцінити можливість їх адаптації до українських реалій.

Світова банківська практика демонструє, що різні країни виробили власні підходи до підвищення конкурентних переваг, які відображають особливості їх економічного розвитку, рівень цифровізації та регуляторні вимоги. Узагальнення цього досвіду дозволяє виділити кілька основних моделей, що визначають сучасні тенденції у формуванні конкурентоспроможності банків (рис. 1.1).

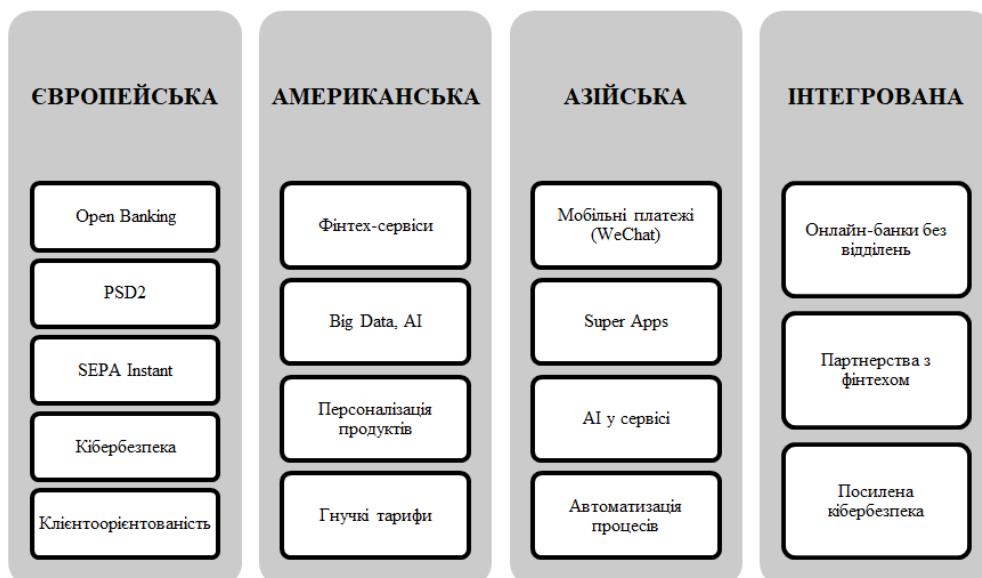


Рисунок 1.1 – Світові моделі підвищення конкурентних переваг банківських установ

Джерело: узагальнено на основі опрацьованих наукових праць [24]

Однією з найпоширеніших є європейська модель, що базується на високому рівні відкритості та інтеграції банків у цифровий простір. Ключовими елементами є впровадження концепції Open Banking, використання стандартів PSD2 та розвиток системи миттєвих платежів SEPA Instant. Європейські банки приділяють особливу увагу кібербезпеці та клієнтоорієнтованості, що забезпечує високий рівень довіри та доступність фінансових послуг.

Американська модель робить акцент на інноваційності та розвитку фінтех-сектору. Банки США активно використовують сучасні технології, такі як Big Data, штучний інтелект і машинне навчання, що дозволяє створювати персоналізовані продукти та швидко реагувати на зміни потреб клієнтів. Крім того, гнучкість тарифної та кредитної політики забезпечує американським банкам високу конкурентну динаміку [25].

Швидкі темпи цифрової трансформації характеризують азійську модель, яка сьогодні є однією з найефективніших. Банки Китаю, Південної Кореї та Сінгапуру активно впроваджують мобільні платежі (наприклад, WeChat Pay), розвивають багатофункціональні «супердодатки» та використовують штучний інтелект для обслуговування клієнтів. Високий рівень автоматизації процесів дозволяє азійським банкам забезпечувати швидке, доступне та технологічно розвинене обслуговування.

Окрему групу становить інтегрована модель, яка поєднує елементи європейського, американського та азійського досвіду. Вона передбачає розвиток онлайн-банків без фізичних відділень, активні партнерства з фінтех-компаніями та посилені стандарти кібербезпеки. Така модель є універсальною і дозволяє банкам адаптуватися до різних ринкових умов, забезпечуючи високу гнучкість і конкурентність [25].

Як бачимо, світові моделі демонструють, що конкурентоспроможність сучасного банку значною мірою визначається рівнем цифровізації, інноваційністю, здатністю співпрацювати з технологічними компаніями та забезпеченням безпеки фінансових операцій. Вивчення цього досвіду створює основу для удосконалення підходів до розвитку банківського сектору в Україні

та може бути корисним для підвищення конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк».

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність банківської установи

Формування конкурентоспроможності банку залежить не лише від його внутрішніх характеристик та управлінських рішень, але й від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають можливості ефективної діяльності. У сучасних умовах банки працюють у складному економічному середовищі, яке характеризується динамічними змінами, високим рівнем ризиків, розвитком цифрових технологій та активною конкуренцією з боку як традиційних фінансових установ, так і фінтех-компаній. Тому важливо визначити ключові чинники, які впливають на конкурентні позиції банку та визначають його здатність адаптуватися до викликів ринку.

Конкурентоспроможність банківської установи формується під впливом комплексу чинників, які можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис 1.2). Внутрішні чинники визначаються особливостями функціонування конкретного банку і відображають рівень ефективності його управління, структуру діяльності, стратегічні орієнтири та якість організації робочих процесів. Зовнішні чинники, навпаки, залежать від загальної ситуації у країні та на фінансовому ринку: економічних умов, політичного середовища, технологічних змін, регуляторних вимог, а також конкурентних дій інших учасників ринку [9, с. 52-55].

До внутрішніх факторів належать ті, на які банківська установа може безпосередньо впливати. Серед них ключовими є фінансова стійкість, рівень ліквідності, структура активів і пасивів, якість кредитного портфеля, ефективність управління ризиками та організаційна структура банку. Важливе значення мають якість обслуговування клієнтів, професійний рівень персоналу, корпоративна культура та здатність банку впроваджувати технологічні й

продуктові інновації. У сучасних умовах особливого значення набуває рівень цифровізації, оскільки саме технологічні рішення дозволяють банку швидко реагувати на зміни ринку та створювати конкурентні переваги.

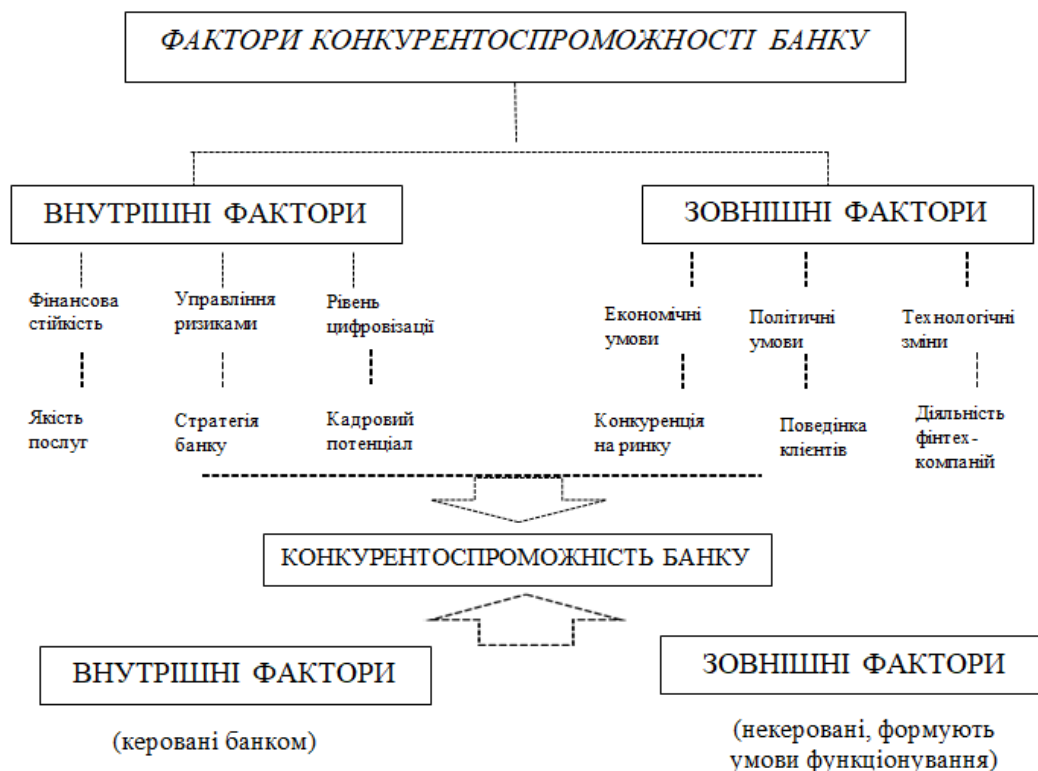


Рисунок 1.2 – Структура факторів, що формують конкурентоспроможність банківської установи

Джерело: узагальнено на основі матеріалів [9]

Зовнішні фактори не залежать від окремої банківської установи, однак істотно впливають на її конкурентоспроможність. До них належить загальний стан економіки, рівень інфляції, динаміка ВВП, коливання валютного курсу, а також політична стабільність у країні. Суттєвий вплив мають регуляторні вимоги Національного банку України, міжнародні стандарти, конкуренція на банківському ринку та розвиток фінтех-компаній, які пропонують альтернативні фінансові послуги. Додатковим зовнішнім фактором стали глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна з 2022 року, які змінили структуру попиту на банківські продукти та посилили ризики для всього фінансового сектору.

У науковій літературі існує кілька підходів до їх класифікації, проте найчастіше дослідники наголошують на необхідності систематизувати чинники за окремими напрямками для більш детального аналізу їх впливу. Такий підхід дозволяє не лише окреслити основні елементи, що визначають конкурентну позицію банку, але й зрозуміти, як зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть посилювати або, навпаки, послаблювати його можливості на ринку [28].

В умовах сучасного розвитку фінансового сектору чинники конкурентоспроможності стають дедалі різноманітнішими, оскільки банки працюють у складному середовищі, де поєднуються економічні, технологічні, регуляторні, соціальні та ринкові процеси. Саме тому класифікація факторів набуває важливого практичного значення: вона дає можливість визначити ключові напрями, які потребують підвищеної уваги з боку менеджменту банку, та виявити ті аспекти його діяльності, що мають найбільший вплив на формування конкурентних переваг.

Найпоширенішою є класифікація, яка передбачає розподіл факторів за економічними, організаційними, фінансовими, технологічними, соціальними та регуляторними ознаками (див. табл. 1.2). Даний поділ дозволяє комплексно оцінити вплив макро- і мікросередовища, проаналізувати взаємозв'язки між різними чинниками та визначити, які з них формують основні конкурентні переваги банку в умовах швидких змін та високої конкуренції на фінансовому ринку. Практичне значення такої класифікації полягає в тому, що вона допомагає менеджменту банку визначити пріоритетні напрями управління, залежно від ситуації на ринку та внутрішнього стану установи [26].

Наприклад, економічні та фінансові фактори відображають загальні умови функціонування банку й визначають рівень ризиків, стабільність та можливість розвитку кредитних операцій. У практиці особливо важливо те, що зміна макроекономічних показників одразу впливає на обсяги залучення ресурсів та на фінансову стійкість банку, тому ці чинники потребують постійного моніторингу.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів та їх вплив на конкурентоспроможність банківської установи

Група факторів	Характеристика	Наслідки впливу для банку
Економічні	Загальний стан економіки, рівень інфляції, курс валют, динаміка ВВП, платоспроможність населення.	Зміна обсягів кредитування і депозитів, зростання ризиків, коливання прибутковості, зниження стабільності банку.
Організаційні	Ефективність управління, структура банку, якість внутрішніх процесів, корпоративна культура.	Підвищення або зниження швидкості реагування на зміни, вплив на якість сервісу та задоволеність клієнтів.
Фінансові	Ліквідність, платоспроможність, якість активів, рівень проблемних кредитів, фінансові результати.	Зміцнення або погіршення фінансової стійкості, вплив на довіру клієнтів та інвесторів.
Технологічні	Рівень цифровізації, розвиток онлайн-банкінгу, впровадження IT-рішень, інноваційні продукти.	Підвищення конкурентних переваг, пришвидшення обслуговування, зростання клієнтської бази, але й потреба у значних інвестиціях.
Соціальні	Зміни у поведінці та очікуваннях клієнтів, демографічні тенденції, попит на дистанційні послуги.	Зростання потреби у персоналізованих сервісах, ризик втрати клієнтів при невідповідності очікуванням.
Регуляторні	Вимоги НБУ, міжнародні стандарти, банківське законодавство, нормативи капіталу та ризиків.	Необхідність адаптації бізнес-моделі, можливі обмеження у діяльності, вплив на витрати та стратегію.
Конкурентні	Діяльність інших банків, поява фінтех-компаній, необанків, нові ринкові продукти.	Посилення конкуренції, необхідність інновацій, ризик втрати частки ринку, зміна цінової політики.
Глобальні виклики	Пандемія COVID-19, війна, світова фінансова нестабільність, кризи.	Зростання ризиків неплатоспроможності клієнтів, зменшення активності, підвищення потреби в цифрових каналах та антикризовому менеджменті.

Джерело: узагальнено на основі опрацьованих наукових праць [33]

Організаційні та соціальні фактори підкреслюють значення внутрішньої структури, якості сервісу та поведінки клієнтів. Практика показує, що банки з гнучкою системою управління та високим рівнем клієнтоорієнтованості швидше адаптуються до змін ринку та підвищують свою конкурентну позицію. Особливо важливою є швидкість обслуговування та зручність продуктів у період активної цифровізації.

Технологічні та конкурентні фактори демонструють, наскільки серйозним є вплив інновацій і розвитку фінтех-сектору. Банки, які своєчасно

впроваджують сучасні ІТ-рішення, мають очевидну перевагу: вони здатні розширювати клієнтську базу, пропонувати нові продукти та знижувати витрати. Водночас конкуренція з необанками та фінтех-компаніями змушує традиційні банки переглядати бізнес-моделі та орієнтуватися на цифрові рішення.

Регуляторні та глобальні фактори показують залежність банку від зовнішнього середовища. З практичної точки зору, дотримання нормативів і реакція на кризові явища (COVID-19, війна) є критичними для стабільності банку. Зазначені чинники змушують банківські установи бути гнучкими, посилювати системи ризик-менеджменту та шукати нові підходи до роботи з клієнтами.

Загалом таблиця демонструє, що конкурентоспроможність банку є результатом впливу багатьох різноспрямованих факторів, і ефективність банківської діяльності залежить від того, наскільки комплексно та своєчасно управління банку реагує на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також їхньої класифікації, дає можливість сформулювати комплексне уявлення про умови, у яких функціонує банківська установа. Вплив цих чинників є багатограним і нерівномірним, а їх поєднання визначає реальний стан конкурентоспроможності банку в певний період часу. Однак сам факт наявності факторів ще не забезпечує розвиток конкурентних переваг: важливим є те, як саме банк реагує на зміни середовища та наскільки ефективно використовує свої внутрішні ресурси. Для забезпечення стабільних конкурентних позицій банк має не лише враховувати силу впливу кожного фактора, а й формувати систему управлінських рішень, спрямовану на їхню оптимізацію. Саме своєчасна адаптація до змін та здатність переорієнтувати власні процеси відповідно до ринкових викликів визначають, чи зможе банківська установа перетворити потенційні загрози на нові можливості розвитку.

1.3. Менеджмент конкурентоспроможності: підходи, методи та інструменти

Сучасні умови функціонування фінансового сектору показують, що банки не можуть залишатися пасивними учасниками ринку. Постійні коливання економічної ситуації, зростання конкуренції з боку фінтех-компаній, поява нових технологій, зміна поведінки клієнтів і посилення регуляторних вимог вимагають від банків не тільки розуміння природи факторів впливу, але й здатності здійснювати активне управління ними. Саме тому питання менеджменту конкурентоспроможності набуває надзвичайно важливого значення.

У науковій літературі поняття «менеджмент конкурентоспроможності банківської установи» розглядається з різних позицій, що відображає складність і багатогранність цього явища. Науковці наголошують, що управління конкурентоспроможністю є системним процесом, який об'єднує стратегічні, організаційні, технологічні та маркетингові механізми [33].

Так, О. Лаврушин акцентує увагу на технологічному компоненті, визначаючи менеджмент конкурентоспроможності як комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності банку через удосконалення його технологічної бази, сервісів та інфраструктури. У такому трактуванні ключову роль відіграє модернізація банківських процесів і впровадження інновацій.

З іншого боку, С. Єгоричева підкреслює стратегічний аспект управління. На її думку, менеджмент конкурентоспроможності передбачає цілеспрямований вплив керівництва на ключові фактори успішності банку шляхом розроблення стратегій розвитку, диверсифікації продуктів та активного застосування інноваційних інструментів. У цьому підході пріоритет віддається здатності банку прогнозувати ринкові зміни та адаптуватися до них [5, с. 27].

Інший підхід пропонує В. Захаркін, який розглядає менеджмент конкурентоспроможності як поєднання організаційних, економічних та

маркетингових механізмів, що дають змогу банку підтримувати стабільність і забезпечувати рентабельність у мінливому зовнішньому середовищі. Він наголошує, що конкурентоспроможність формується завдяки гнучкості управлінських рішень і здатності до швидкої реакції на зміни ринку.

Водночас Т. Кіреєва робить акцент на значенні управління ризиками, вважаючи, що сучасний менеджмент конкурентоспроможності неможливий без комплексної роботи з фінансовими та операційними ризиками, а також без активного використання цифрових технологій. За її підходом, саме ефективний ризик-менеджмент і технологічні інновації є тією основою, яка дозволяє банку формувати стійкі переваги [6, с. 118-120].

Доповнює цю наукову дискусію підхід А. Мороза, який розглядає менеджмент конкурентоспроможності через призму стратегічного позиціонування банку. Він визначає його як процес формування ринкових переваг шляхом аналізу конкурентного середовища, вибору оптимальної бізнес-моделі та розвитку довгострокових відносин із клієнтами [9, с. 53-54].

Узагальнюючи різні наукові підходи до трактування менеджменту конкурентоспроможності банку, можна сформулювати комплексне авторське бачення цього поняття. На основі аналізу позицій наведених вчених та інших, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність банківської установи є результатом взаємодії багатьох управлінських складових. Жоден із розглянутих підходів не є достатнім окремо, проте кожен з них підкреслює важливі елементи сучасного банківського менеджменту.

На нашу думку, менеджмент конкурентоспроможності банку доцільно розглядати як цілісну систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування, розвиток і підтримання стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Така система має включати технологічні інновації, стратегічне планування, ефективне управління ризиками, розвиток клієнтських сервісів та здатність банку швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

Водночас, враховуючи думки дослідників, можна стверджувати, що ключовим завданням менеджменту конкурентоспроможності є побудова

довгострокової моделі розвитку, яка забезпечує баланс між фінансовою стабільністю, операційною ефективністю та інноваційним потенціалом. Такий підхід дозволяє банку не лише реагувати на ринкові виклики, але й випереджати їх, створюючи нову цінність для клієнтів.

З огляду на це, ми вважаємо, що менеджмент конкурентоспроможності банку – це багаторівневий процес інтеграції стратегічних, організаційних, технологічних і маркетингових рішень, що забезпечує здатність банківської установи ефективно функціонувати, успішно конкурувати та підтримувати стійкі позиції навіть у нестабільних економічних умовах.

Узагальнення наукових підходів дає змогу стверджувати, що конкурентоспроможність банку формується завдяки гармонійному поєднанню стратегічних рішень, технологічних інновацій, ефективної організації роботи та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті менеджмент конкурентоспроможності виступає не просто набором окремих інструментів, а цілісною системою, орієнтованою на постійне вдосконалення діяльності банку та підвищення його ринкової стійкості. Інтеграція різних управлінських підходів забезпечує можливість створювати нову цінність для клієнтів і підтримувати високий рівень довіри до банківської установи.

Враховуючи вищезазначене, стає очевидним, що забезпечення конкурентних позицій потребує не лише розуміння природи конкурентних переваг, але й активної роботи з їх формування та розвитком. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає цілеспрямований вплив на ключові чинники, що визначають позиції банку на ринку, а також формування довгострокових конкурентних переваг. Для цього необхідно використовувати сучасні управлінські підходи, методи та інструменти, що дозволяють банку адаптуватися до зовнішніх викликів та оптимізувати свою діяльність. Успішні банки демонструють, що системне управління конкурентоспроможністю дає можливість не лише реагувати на зміни, але й випереджати їх, створюючи унікальні пропозиції для клієнтів та укріплюючи ринкові позиції.

Ефективний менеджмент конкурентоспроможності передбачає не лише реагування на зміни зовнішнього середовища, але й цілеспрямоване формування внутрішніх переваг, які дозволяють банку займати сильні позиції на ринку. У наукових дослідженнях виділяють кілька підходів, що визначають логіку та інструментарій управління конкурентоспроможністю банку (рис. 1.3).

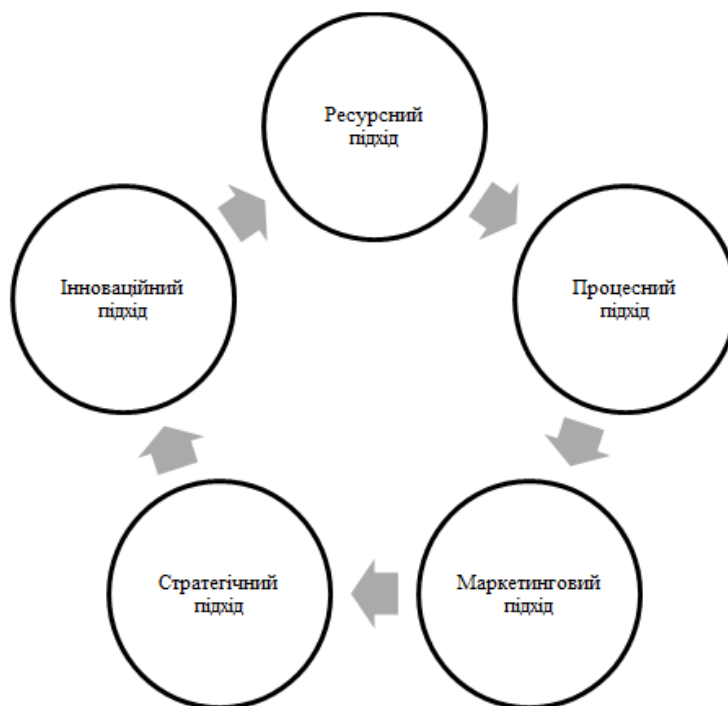


Рисунок 1.3 – Підходи до менеджменту конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено на основі опрацьованих наукових праць [22]

Так, управління конкурентоспроможністю банківської установи спирається на комплекс різних концепцій та управлінських підходів, які дозволяють формувати та підтримувати сильні позиції на ринку. Умови сучасного банківського середовища, що характеризуються високою конкуренцією, швидкою цифровізацією та мінливістю економічної ситуації, зумовлюють потребу поєднання кількох підходів у практиці банківського менеджменту.

Ресурсний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного використання наявних ресурсів банку. До таких ресурсів належать фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні та організаційні компоненти. Саме унікальність і раціональне поєднання ресурсів створюють ті переваги, які

складно повторити конкурентам. У межах цього підходу увага приділяється формуванню сильного кадрового потенціалу, модернізації технологічної бази та оптимальному управлінню активами банку.

Процесний підхід акцентує увагу на якості та ефективності внутрішніх бізнес-процесів, що передбачає оптимізацію операційної діяльності, підвищення продуктивності, стандартизацію процедур та скорочення витрат. Конкурентоспроможність у цьому контексті визначається тим, наскільки швидко та якісно банк може обслуговувати клієнтів, забезпечувати надійність операцій і підтримувати стабільність внутрішніх процесів.

Маркетинговий підхід базується на орієнтації банку на потреби та очікування своїх клієнтів. Управління конкурентоспроможністю у межах цього підходу передбачає аналіз ринку, вивчення поведінки споживачів, розвиток продуктового портфеля та формування цінових і комунікаційних стратегій. Банки, які успішно застосовують маркетингові підходи, здатні створювати унікальні пропозиції, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і забезпечувати їхню лояльність.

Стратегічний підхід орієнтований на довгострокове планування розвитку банку, що включає визначення стратегічних цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінку ризиків та вибір найбільш оптимальної бізнес-моделі. Конкурентоспроможність у межах цього підходу формує здатність банку передбачати ринкові тенденції, завчасно реагувати на зміни та забезпечувати стійкі конкурентні позиції у перспективі.

Інноваційний підхід зосереджується на впровадженні сучасних технологій, цифрових рішень і нових банківських продуктів. У сучасних умовах цифровізації та розширення фінтех-сектору саме інновації стають ключовим компонентом конкурентних переваг банку. До цього підходу належать розвиток мобільних застосунків, автоматизація процесів, застосування штучного інтелекту, створення нових каналів дистрибуції та формування цифрових екосистем.

У процесі формування та підтримання конкурентних переваг банки використовують різноманітні методи, які дозволяють комплексно оцінювати ринкову ситуацію, визначати сильні та слабкі сторони, планувати розвиток і здійснювати контроль за результатами діяльності. Методи управління конкурентоспроможністю поєднують аналітичні, стратегічні та управлінські інструменти, що спрямовані на підвищення ефективності роботи банку й адаптацію до умов зовнішнього середовища (табл. 1.3) [2, с. 17-20].

Таблиця 1.3 – Основні методи управління конкурентоспроможністю банку

Метод	Характеристика	Переваги застосування
SWOT-аналіз	Метод оцінки сильних і слабких сторін банку, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.	Дозволяє комплексно побачити позицію банку на ринку, визначити стратегічні пріоритети та уникнути потенційних ризиків.
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на діяльність банку.	Забезпечує розуміння макротрендів, допомагає адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища.
Benchmarking (бенчмаркінг)	Порівняння показників діяльності банку з найкращими галузевими практиками або прямими конкурентами.	Дає змогу впровадити успішні рішення, підвищити ефективність процесів і покращити якість продуктів.
Аналіз ризиків (Risk-management)	Систематичне виявлення, оцінка і мінімізація фінансових, операційних та ринкових ризиків.	Підвищує фінансову стійкість, забезпечує стабільність діяльності банку та зменшує ймовірність збитків.
Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей, бізнес-моделі та напрямів розвитку банку з урахуванням ринкових умов.	Дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги, забезпечує збалансований і прогнозований розвиток.
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансових показників: ліквідності, прибутковості, структури капіталу, якості активів.	Надає обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності роботи банку.

Джерело: узагальнено на основі опрацьованих наукових праць [2]

У реаліях сьогодення, коли банківська система України працює в умовах війни, підвищених ризиків та активного розвитку цифрових сервісів, найбільш доцільними для АТ КБ «ПриватБанк» є методи, що забезпечують швидку адаптацію до зовнішніх змін і зміцнення внутрішньої стабільності. Передусім це SWOT-аналіз, який дозволяє своєчасно виявляти нові загрози (зокрема

операційні та кіберризиками), оцінювати сильні сторони банку та коригувати стратегію в умовах невизначеності. Не менш важливим є застосування PEST-аналізу, адже політичні, економічні й технологічні фактори нині суттєво впливають на функціонування всього фінансового сектору. PEST-аналіз допомагає ПриватБанку оцінювати макротенденції та планувати розвиток цифрових сервісів відповідно до потреб суспільства.

В умовах жорсткої конкуренції з фінтех-компаніями особливо актуальним стає Benchmarking, який дає можливість порівнювати продукти та технологічні рішення ПриватБанку з найкращими ринковими практиками та швидко впроваджувати інновації. Високий рівень невизначеності також підсилює роль ризик-менеджменту, адже стабільність банку напряму залежить від здатності прогнозувати та мінімізувати кредитні, ринкові й операційні ризики. В умовах війни та економічної нестабільності цей метод є одним із ключових.

Окреме місце посідає стратегічне планування, що дозволяє ПриватБанку формувати довгострокові цілі розвитку, ефективно поєднувати традиційні банківські продукти з цифровими сервісами та адаптувати бізнес-модель до нових викликів. На практиці це означає розвиток безпечних дистанційних каналів обслуговування, розширення мобільного банкінгу, впровадження технологій штучного інтелекту та зміцнення кібербезпеки.

Отже, саме комбінація SWOT-, PEST-аналізу, бенчмаркінгу, посиленого ризик-менеджменту та стратегічного планування дозволяє ПриватБанку ефективно управляти конкурентоспроможністю та зберігати лідерські позиції на українському банківському ринку у складних сучасних умовах.

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції та цифрової трансформації ефективно управління конкурентоспроможністю неможливе без використання комплексу практичних інструментів (див. рис. 1.4). Практичні інструменти дозволяють банку не лише зміцнювати свої позиції, але й швидко адаптуватися до нових вимог ринку та поведінки клієнтів.

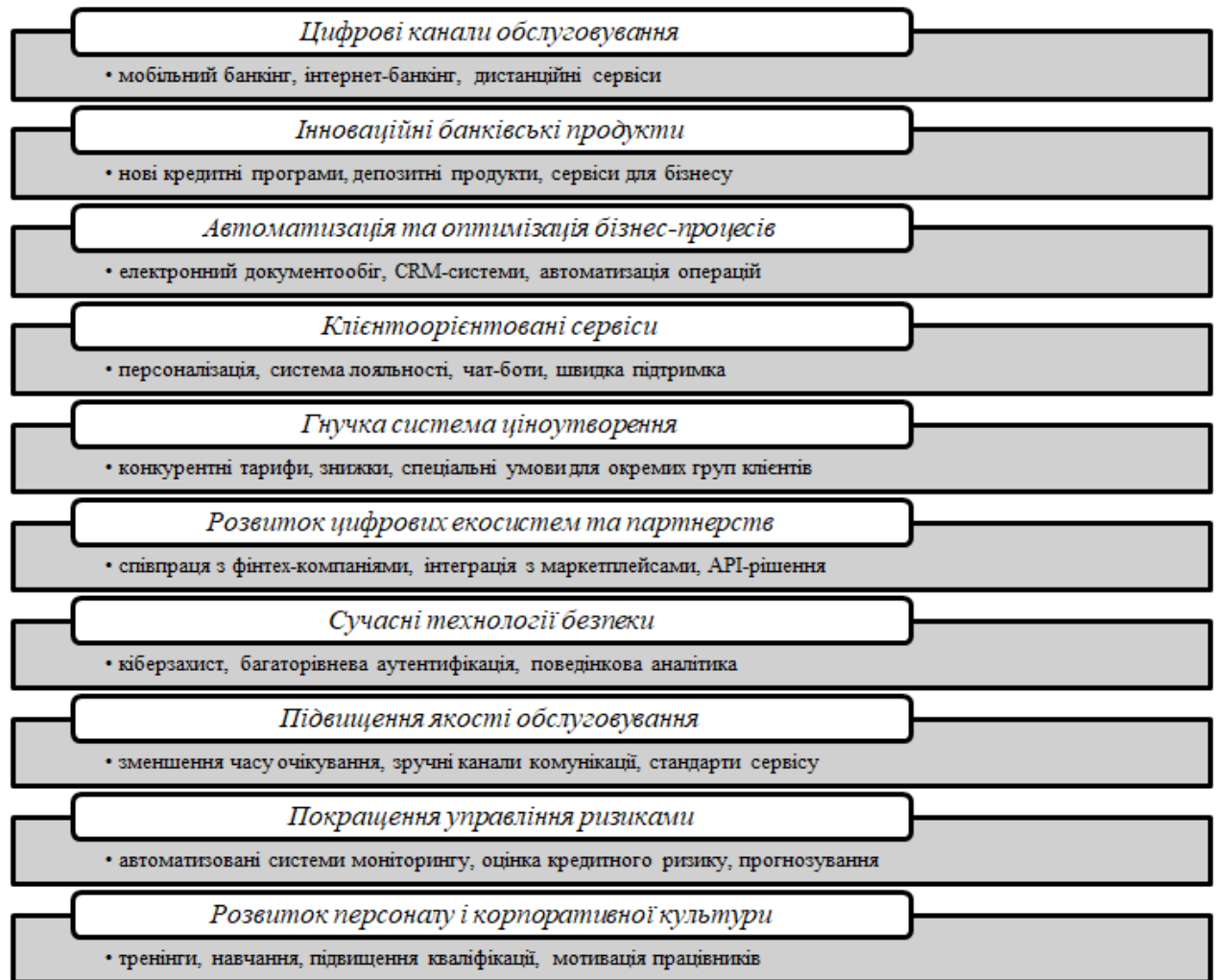


Рисунок 1.4 – Інструментарій управління конкурентоспроможністю банківської установи

Джерело: узагальнено на основі опрацьованих наукових праць [2]

Особливого значення такі інструменти набувають для українських банків в умовах воєнного стану, коли необхідно гарантувати безперервність роботи, високі стандарти безпеки та доступність послуг незалежно від зовнішніх обставин. Використання сучасних технологій, розвиток цифрових каналів, удосконалення ризик-менеджменту та побудова партнерських екосистем дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним і забезпечувати стійке функціонування навіть у періоди високої невизначеності. У таких умовах здатність банку швидко реагувати на зміни та впроваджувати інноваційні рішення стає ключовою передумовою його подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» – один із ключових учасників українського банківського ринку, який протягом багатьох років посідає провідні позиції за масштабами діяльності. Банк працює з початку 1990-х років і за цей час пройшов шлях від регіональної установи до найбільшого універсального банку країни. Після переходу у державну власність у 2016 році його роль у фінансовій системі зростає, оскільки стабільність роботи банку стала важливою складовою економічної безпеки держави.

ПриватБанк обслуговує широкий спектр клієнтів – від роздрібних користувачів до великих підприємств і державних установ. Банк працює в універсальному форматі, надаючи стандартні банківські послуги (депозити, кредити, перекази, карткові операції), а також сучасні цифрові рішення. Значна частина операцій виконується дистанційно, що обумовлено активним розвитком онлайн-банкінгу. Мобільний застосунок та вебверсія «Приват24» стали одним із наймасштабніших цифрових сервісів в Україні та формують основу взаємодії клієнтів із банком [15].

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» побудована за принципом поєднання вертикального управління та функціонального розподілу повноважень між основними підрозділами. Відповідна модель дозволяє банку ефективно координувати діяльність великої кількості відділів, забезпечувати оперативність прийняття рішень і підтримувати високу якість виконання банківських операцій (рис. 2.1) [15].

Ключову роль у системі управління відіграє Правління банку, яке формує стратегічні цілі, затверджує основні напрями розвитку та координує роботу підрозділів. До складу керівної ланки входять Голова правління, перший

заступник та генеральний заступник, що відповідають за розподіл відповідальності між основними сферами діяльності.

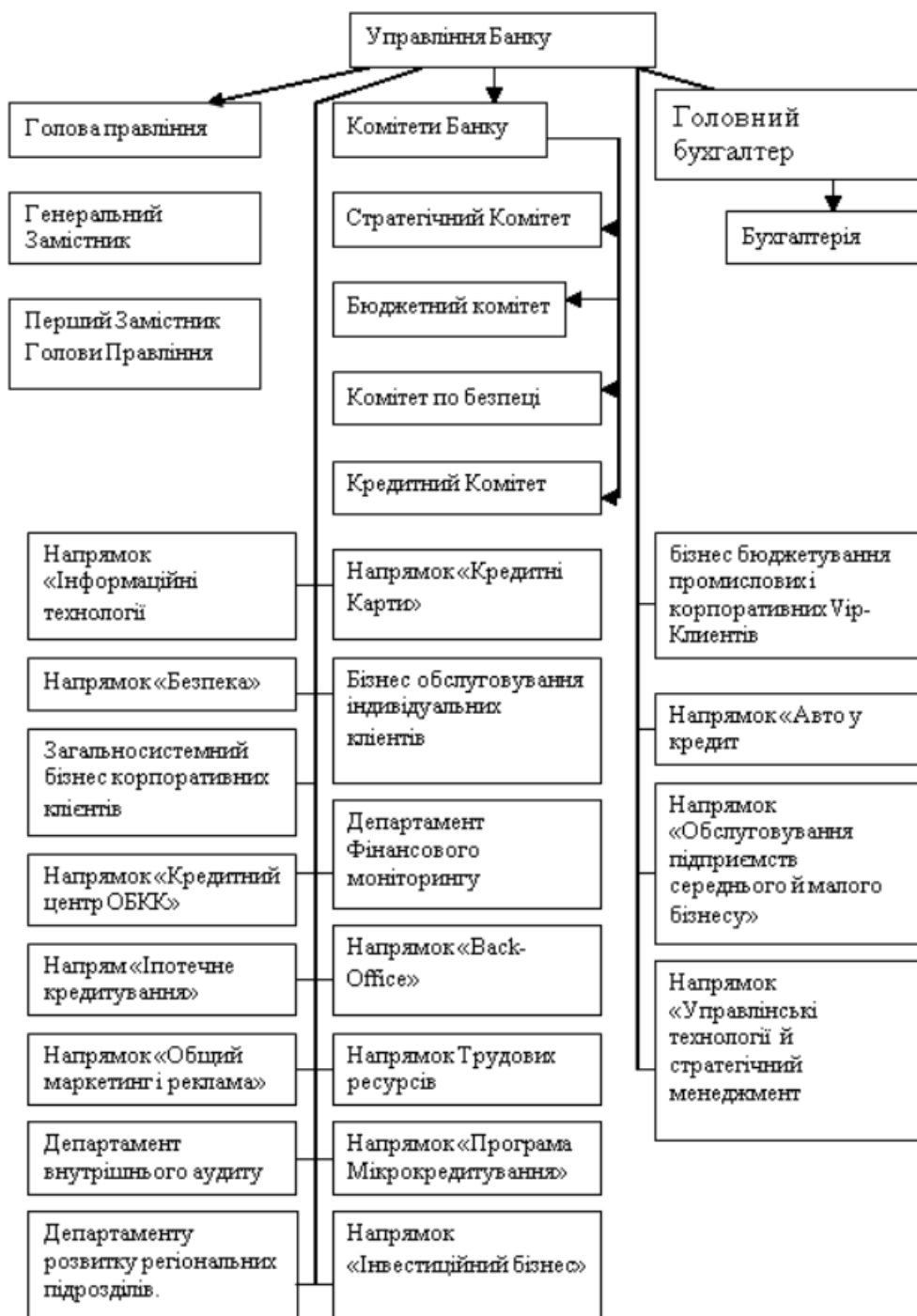


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15]

Важливим елементом структури є комітети банку, які забезпечують колегіальність і прозорість управлінських рішень. Серед них – Стратегічний комітет, Бюджетний комітет, Комітет з безпеки та Кредитний комітет. Кожен з

них виконує окремі завдання: від визначення довгострокових пріоритетів до забезпечення контролю за ризиками та кредитною політикою.

На функціональному рівні ПриватБанк поділений на численні напрями діяльності, кожен з яких відповідає за окремий сегмент роботи банку. Серед провідних структурних блоків можна відзначити напрями інформаційних технологій, безпеки, корпоративного бізнесу, іпотечного кредитування, маркетингу, аудиту та регіонального розвитку. Така диверсифікація дозволяє банку розвивати спеціалізовані продукти та швидко реагувати на потреби різних категорій клієнтів.

Особливе місце в організаційній структурі займають напрями, орієнтовані на роботу із клієнтами. Серед них – обслуговування індивідуальних клієнтів, робота з кредитними картами, програми мікрокредитування, інвестиційний бізнес. Відповідні департаменти відповідають за розвиток сервісів, удосконалення продуктів та підтримку клієнтської діяльності.

Окремий блок структури представлений підрозділами, які відповідають за корпоративних та VIP-клієнтів, кредитування бізнесу, а також за стратегічний менеджмент і обслуговування підприємств малого та середнього бізнесу. Це дозволяє банку надавати диференційовані послуги та будувати ефективну комунікацію з різними сегментами ринку.

Важливою складовою є Головний бухгалтер та підпорядкована йому бухгалтерія, що забезпечують ведення фінансового обліку, контроль правильності операцій та відповідність діяльності банку чинним нормативам.

Узагальнюючи, організаційна структура ПриватБанку є багаторівневою, гнучкою та пристосованою до сучасних умов роботи. Вона поєднує централізоване управління з функціональним розподілом обов'язків, що дозволяє банку ефективно працювати на великій клієнтській базі, забезпечувати безперервність послуг та впроваджувати інноваційні рішення у фінансовій сфері.

Статут АТ КБ «ПриватБанк» є основним внутрішнім документом, який визначає правові засади функціонування банку та окреслює його організаційну

структуру, повноваження керівних органів і загальні підходи до управління ключовими напрямками діяльності. У сфері ризик-менеджменту Статут відіграє фундаментальну роль, оскільки саме в ньому закріплені принципи, за якими організовано процеси виявлення, оцінювання, контролю та мінімізації ризиків (Додаток А).

Документ встановлює вимогу до банку забезпечувати належний рівень прозорості, незалежності та відповідальності при ухваленні рішень, що стосуються ризикових операцій. Статут також визначає розподіл обов'язків між органами управління – наглядовою радою, правлінням, профільними комітетами та підрозділами, які беруть участь у процесах ризик-менеджменту, що дозволяє гарантувати, де жоден етап оцінки ризиків не поєднується з прийняттям рішень щодо їхнього покриття або мінімізації, що є однією з ключових вимог сучасного корпоративного управління.

Крім того, Статут містить положення про необхідність впровадження системи внутрішнього контролю та регулярного моніторингу ризиків. Такий механізм забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів банку, сприяє підвищенню його стабільності та відповідає вимогам національного банківського регулятора.

У структурі діяльності АТ КБ «ПриватБанк» важливе місце займає мережа фізичних відділень, яка багато років була однією з найбільших в Україні. Саме через відділення банк забезпечував доступність банківських послуг для широкого кола населення, зокрема у невеликих населених пунктах. Однак за останні роки спостерігається стійка тенденція до зменшення кількості стаціонарних відділень. Тенденція до зменшення пов'язана з кількома факторами: активним переходом клієнтів на дистанційні канали обслуговування, оптимізацією операційних витрат та необхідністю адаптації мережі до умов воєнного стану.

Скорочення кількості відділень не означає погіршення якості обслуговування, оскільки ключовий акцент переноситься на мобільні та онлайн-сервіси, які дозволяють виконувати більшість операцій без особистого

відвідування банку. Така трансформація відповідає глобальним тенденціям розвитку банківського сектору та сприяє підвищенню ефективності роботи установи. Динаміка змін кількості відділень ПриватБанку у 2020–2025 роках наведена на рис. 2.2 [14].



Рисунок 2.2 – Динаміка кількості відділень ПриватБанку, 01.01.2020 – 01.01.2025 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [14]

Станом на 01.01.2025 року мережа ПриватБанку налічувала 1 107 відділень, що робить його другою за масштабом установою в Україні після Ощадбанку. Упродовж 2024 року банк продовжив оптимізацію своєї фізичної інфраструктури, унаслідок чого кількість відділень скоротилася ще на 25 одиниць. Якщо розглядати динаміку за триваліший період, то за останні п'ять років мережа зменшилася на 821 відділення, що є істотним, але закономірним результатом переходу банківської системи до цифрових моделей обслуговування. Таке скорочення не свідчить про зниження рівня доступності послуг, а навпаки – демонструє стратегічний перехід банку до більш ефективних форматів роботи. Водночас зменшення кількості відділень супроводжується розвитком цифрової інфраструктури, збільшенням кількості терміналів самообслуговування, удосконаленням мобільного додатка та онлайн-сервісів, що дозволяє ПриватБанку залишатися доступним для клієнтів

незалежно від місця проживання та забезпечувати високу швидкість обслуговування навіть за умов скорочення фізичної мережі.

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» охоплює широкий спектр банківських операцій та сервісів, що дозволяє банку підтримувати універсальний формат роботи й ефективно взаємодіяти з різними групами клієнтів. З огляду на масштаб установи та її роль у фінансовій системі України, структура напрямів діяльності формується таким чином, щоб забезпечувати стабільний розвиток банку та відповідати потребам ринку (див. рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Основні напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: узагальнено автором за матеріалами Додатку А

Одним із ключових напрямів є роздрібний банківський бізнес, який охоплює обслуговування фізичних осіб, карткові продукти, депозити та споживче кредитування. ПриватБанк традиційно утримує лідерські позиції на ринку платіжних карток та дистанційного обслуговування, а високий рівень автоматизації процесів дозволяє пропонувати швидкі та зручні фінансові послуги для населення.

Важливе місце у структурі діяльності займає малий та середній бізнес (МСБ). Банк надає підприємцям доступ до кредитних програм, оборотного фінансування, еквайрингу, зарплатних проектів та сервісів для електронної

комерції. Розвиток цього напрямку підтримується як власними програмами банку, так і державною ініціативою «Доступні кредити 5–7–9%», у реалізації якої ПриватБанк бере активну участь.

Ще одним стратегічним сегментом є корпоративний бізнес, орієнтований на великі компанії та організації. У межах цього напрямку банк надає послуги розрахунково-касового обслуговування, кредитування, документарних операцій, валютного супроводу та управління корпоративними фінансами. Наявність спеціалізованих підрозділів дає змогу працювати з промисловими підприємствами, торговими мережами та компаніями критичної інфраструктури.

Центральне місце в сучасній моделі банку посідає digital-напрямок, який охоплює розвиток дистанційних каналів, зокрема мобільного та Інтернет-банкінгу «Приват24». Завдяки цьому сервісу клієнти можуть виконувати більшість операцій онлайн – від переказів і платежів до оформлення кредитів чи відкриття депозитів. Розширення цифрових рішень дозволяє банку скорочувати операційні витрати й одночасно забезпечувати високу доступність послуг.

Окремим і дуже важливим компонентом є картковий бізнес та еквайринг. ПриватБанк має одну з найбільших мереж POS-терміналів в Україні, що сприяє розвитку безготівкової економіки. У поєднанні з власними технологічними рішеннями для бізнесу цей напрямок забезпечує стабільні комісійні доходи та підтримує партнерські програми з торговими мережами.

Значну частку операцій банку становлять операції з державними цінними паперами, що є джерелом ліквідності та інструментом управління фінансовими ризиками. У період воєнного стану цей напрямок має особливе значення, оскільки дозволяє банку підтримувати стійкість та відповідати регуляторним вимогам.

Крім того, банк здійснює міжнародні розрахунки та валютні операції, які забезпечують обслуговування зовнішньоекономічної діяльності клієнтів. Цей напрямок включає імпортно-експортні операції, SWIFT-перекази, валютний контроль та супровід зовнішніх контрактів.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Фінансово-господарська діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високими показниками стійкості та операційної ефективності, що дозволяє банку утримувати лідируючі позиції в банківській системі України. За основними фінансовими індикаторами – обсягами активів, розміром клієнтського портфеля, рівнем ліквідності й прибутковості – ПриватБанк стабільно входить до групи найбільших банків країни. Особливої ваги ці показники набувають у період воєнного стану, коли банки працюють у середовищі підвищених ризиків та невизначеності.

Важливо зазначити, що фінансовий стан банку значною мірою визначається його універсальним характером діяльності: банк одночасно працює із сегментом роздрібних клієнтів, підприємствами малого і середнього бізнесу, великими корпоративними структурами та державними органами. Таким чином формується диверсифікована клієнтська база, що забезпечує стабільні грошові потоки та зменшує залежність від окремих операційних напрямів.

Для оцінки масштабів діяльності та фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» доцільним є аналіз динаміки його активів упродовж останніх років. Активи банку відображають обсяг залучених ресурсів та ефективність їх розміщення, а також демонструють здатність установи забезпечувати ліквідність, кредитну активність і виконання зобов'язань перед клієнтами та контрагентами. Умови воєнного стану, макроекономічна нестабільність і зміни у регуляторній політиці НБУ суттєво вплинули на структуру та обсяги активів банківського сектору, що зумовлює необхідність порівняльного дослідження їх динаміки. Узагальнені показники активів ПриватБанку за 2019–2024 рр. подано у табл. 2.1. та рис. 2.4.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про стійку тенденцію до зростання загальних активів АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2019–2024 рр. Попри складні макроекономічні умови, включно з пандемією COVID-19, воєнним станом та суттєвими коливаннями фінансового ринку, банк продемонстрував здатність

ефективно акумулювати та розміщувати ресурси. Загальна сума активів збільшилася з 309,7 млрд грн у 2019 році до 761,5 млрд грн у 2024 році, що фактично означає більш ніж подвоєння обсягів активів за п'ятирічний період.

Таблиця 2.1 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2024 рр., млн грн.

Стаття активів	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	45 894	49 911	52 835	96 380	152 282	151 768
Кредити та аванси банкам	27 118	25 059	26 243	103 837	134 237	86 589
Кредити та аванси клієнтам	59 544	55 021	68 218	68 084	92 019	112 761
Інвестиційні цінні папери, всього	152 157	219 661	222 277	239 752	271 847	375 094
– FV через прибуток/збиток	84 680	100 750	93 096	95 716	100 376	110 699
– FV через інший сукупний дохід	66 602	119 196	129 074	143 920	171 471	204 240
– Амортизована собівартість	875	715	107	116	0	60 155
Поточні податкові активи	2 257	6 660	9 978	9 079	4	60
Інвестиційна нерухомість	30	30	30	30	30	30
Основні засоби та нематеріальні активи	5 894 + 2 933	5 894 + 2 933	6 074 + 1 989	5 132 + 2 155	5 173 + 2 340	5 005 + 2 525
Інші фінансові активи	9 285	9 285	10 529	6 498	9 493	13 496
Інші нефінансові активи	2 210	2 210	2 210	4 644	9 189	9 932
Непоточні активи, утримувані для продажу / виплат	0	32	7	64	20	1 008
Загальна сума активів	309 723	382 525	401 296	540 596	680 008	761 461

Джерело: подано автором за матеріалами [19]

Ключовим драйвером зростання виступив портфель інвестиційних цінних паперів, частка якого поступово збільшувалася в загальній структурі активів, що відповідає консервативній моделі ризик-менеджменту, яку обирає банк у період економічної нестабільності. Значне збільшення вкладень у державні цінні папери забезпечило підвищення ліквідності та стабільності балансу, що є критично важливим в умовах війни. Також зростання спостерігалось за статтею «Грошові кошти та їх еквіваленти», що свідчить про підвищення рівня миттєвої ліквідності банку.

Водночас дані таблиці демонструють певну нестабільність кредитного портфеля. Обсяги кредитів клієнтам у 2020–2022 рр. зменшувалися або залишалися майже незмінними, що пояснюється зростанням ризиковості корпоративного та роздрібного кредитування у воєнний період. Лише у 2023–

2024 рр. портфель кредитів почав відновлюватися, що може свідчити про часткове відновлення економічної активності. Подібна динаміка характерна для всього банківського сектору України.

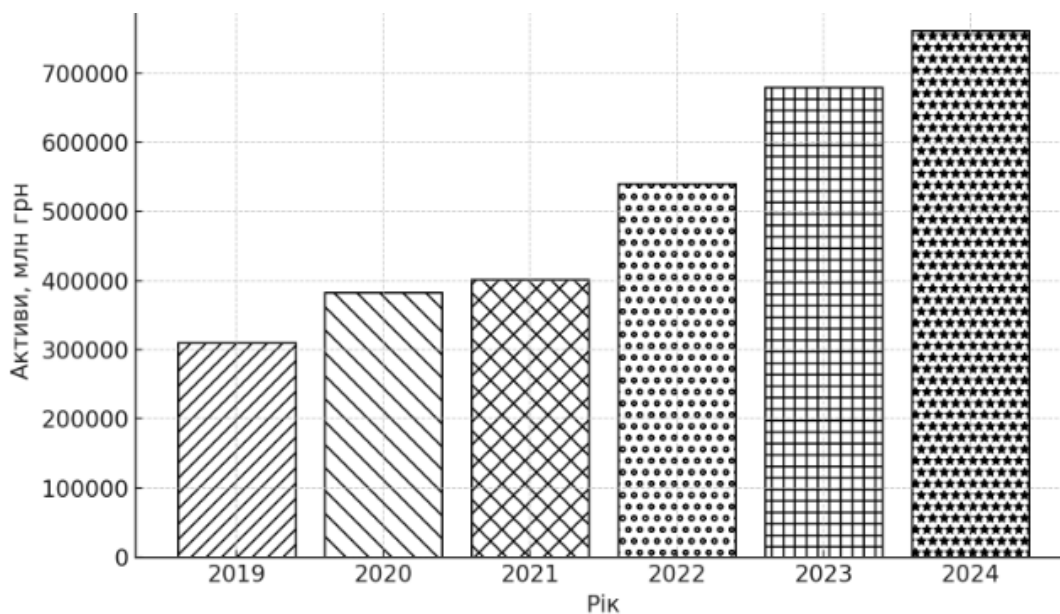


Рисунок 2.4 – Динаміка загальних активів за 2019-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [19]

Графічне зображення динаміки активів (рис. 2.1) наочно підтверджує загальну тенденцію до зростання. Стовпчикова діаграма демонструє різкі зміни траєкторії зростання, особливо після 2021 року, що узгоджується з впливом зовнішніх шоків. Найбільше збільшення активів – понад 140 млрд грн спостерігається у 2023 році, що може бути результатом перерозподілу ресурсів у більш надійні інструменти та посилення ролі державного сектору в економіці. У 2024 році активи продовжили зростання, хоча темп дещо сповільнився, що є типовим для фази стабілізації банку після різкого підвищення ліквідності.

Вагомою складовою оцінки фінансової стійкості банку є аналіз структури та динаміки його зобов'язань і власного капіталу. Саме ці показники відображають рівень залежності банку від залучених ресурсів, здатність покривати ризики за рахунок власних коштів і формують основу для забезпечення його ліквідності та платоспроможності. Зміни у зобов'язаннях і капіталі ПриватБанку протягом 2019–2024 рр. характеризуються впливом як макроекономічних умов, так і внутрішньої політики ризик-менеджменту. Для

зіставлення тенденцій та визначення ключових особливостей розвитку банку за досліджуваний період узагальнені показники зобов'язань та власного капіталу наведені у табл. 2.2 та рис. 2.5.

Таблиця 2.2 – Структура зобов'язань і власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2024 рр., млн грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Зобов'язання	255 194	329 700	334 681	482 807	595 162	662 317
Власний капітал	54 529	52 825	66 615	57 789	84 846	99 144
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	309 723	382 525	401 296	540 596	680 008	761 461

Джерело: подано автором за матеріалами [19]

Дані табл. 2.2 та відповідного рис. 2.5 ілюструють суттєві структурні зміни у фінансовій базі ПриватБанку протягом 2019–2024 рр. Загальна сума зобов'язань демонструє стійку тенденцію до зростання, що зумовлено як активним нарощуванням депозитного портфеля, так і зростанням обсягів поточних зобов'язань клієнтів. Найбільш різкий приріст спостерігається у 2022–2024 рр., коли зобов'язання збільшилися більш ніж на 312 млрд грн, що пов'язано з перерозподілом коштів населення та бізнесу на найбільш стійкі банки, а також зростанням потреби економіки у ліквідності на тлі воєнних ризиків.

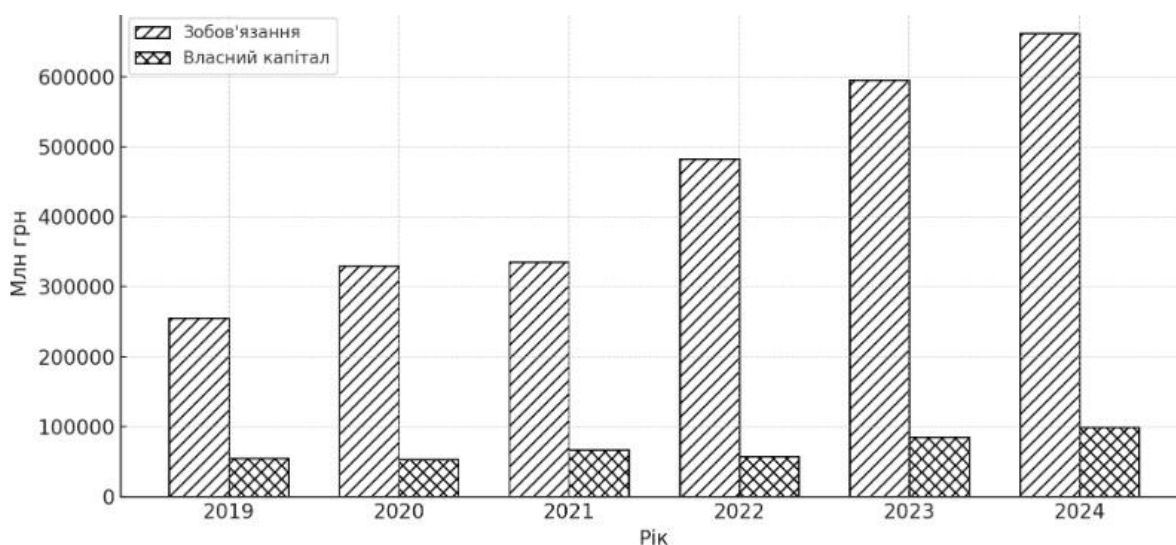


Рисунок 2.5 – Динаміка зобов'язань і власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2024 рр., млн грн.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [19]

Власний капітал банку протягом досліджуваного періоду також мав позитивну динаміку, хоча його зміни були менш різкими порівняно із зобов'язаннями. Після тимчасового зниження у 2020–2022 рр., що відображало формування резервів під кредитні ризики та вплив воєнних подій, з 2023 року спостерігається стабільне зростання. Збільшення власного капіталу до 99,1 млрд грн у 2024 р. свідчить про здатність банку генерувати прибуток та накопичувати внутрішні ресурси для підтримки фінансової стійкості.

Графічна інтерпретація підтверджує, що темпи зростання зобов'язань суттєво перевищують темпи приросту власного капіталу, що є типовою тенденцією для великих системних банків, однак водночас потребує постійного контролю адекватності капіталу, щоб забезпечити виконання регулятивних нормативів та зберегти достатній запас фінансової стійкості. В цілому представлені результати свідчать про поступове зміцнення ресурсної бази ПриватБанку, підвищення його ролі на ринку та збереження статусу найбільшого банку України за обсягом зобов'язань.

Динаміка прибутковості банку є одним із ключових показників оцінки його фінансової стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Аналіз зміни чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр. дозволяє виявити тенденції розвитку, оцінити вплив зовнішніх факторів, регуляторних змін та внутрішньої політики управління ризиками (див. рис. 2.6).

Упродовж 2020–2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував стабільну прибуткову діяльність, попри вплив кризових зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19, воєнних дій та коливань фінансового ринку. Загальна тенденція характеризується стійким зростанням чистого прибутку, що свідчить про ефективність бізнес-моделі банку, оптимізацію витрат та підвищення якості управління ризиками.

У 2020 р. банк отримав 24 302 млн грн чистого прибутку, що стало базовою точкою для наступного зростання. У 2021 р. прибуток зріс до 35 050 млн грн, тобто приріст становив понад 44%, що пояснюється відновленням

економічної активності та збільшенням операційних доходів. У 2022 р. – попри початок повномасштабної війни, банк зберіг позитивний результат (30 198 млн грн), хоча показник і знизився порівняно з попереднім роком. Таке зменшення є логічним наслідком підвищення кредитних ризиків і зміни структури активів.

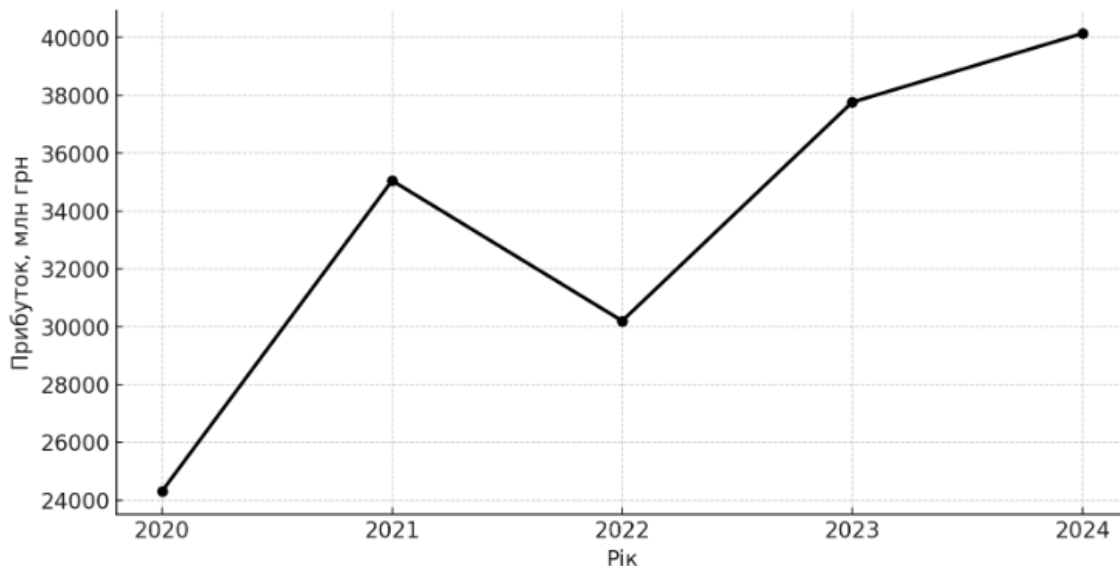


Рисунок 2.6 – Динаміка прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за аналітичними матеріалами [19]

У 2023 р. прибуток знову зріс до 37 765 млн грн, що відображає адаптацію банку до воєнних умов, активний розвиток дистанційних сервісів і посилення ролі транзакційного бізнесу. У 2024 р. прибуток досяг максимального значення за аналізований період – 40 141 млн грн, що свідчить про зростання ефективності операційної діяльності, розширення клієнтської бази та поліпшення управління затратами й резервуванням.

Загалом, зростання прибутку за п'ять років становило понад 65%, що підтверджує здатність банку підтримувати високу результативність навіть у складних макроекономічних умовах. Зазначена тенденція говорить про зміцнення ринкових позицій установи та формування стійких конкурентних переваг.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості та конкурентних позицій банку доцільно використовувати систему ключових коефіцієнтів, що характеризують структуру капіталу, рівень залежності від залучених ресурсів та здатність своєчасно виконувати зобов'язання. Такі показники дозволяють не

лише простежити зміни у фінансовому стані банку за певний період, але й здійснити порівняльний аналіз із нормативними вимогами та середньоринковими значеннями. Основні індикатори, що використовуються для оцінки фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк», наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Методика розрахунку основних показників фінансової стійкості банку

Показник	Зміст (пояснення)	Формула
Коефіцієнт достатності капіталу (CAR)	Показує, яка частка активів банку профінансована власним капіталом; використовується для оцінки здатності банку покривати ризики за рахунок власних ресурсів.	$CAR = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \times 100\%$
Поточна ліквідність	Відображає здатність банку виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів; характеризує рівень миттєвої платоспроможності.	$L = \frac{\text{Ліквідні активи}}{\text{Зобов'язання}} \times 100\%$
Фінансовий важіль	Показує співвідношення зобов'язань до власного капіталу; використовується для визначення ступеня залежності банку від залучених ресурсів.	$FL = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}}$

Джерело: за матеріалами [4]

Для оцінки фінансової стійкості та рівня конкурентоспроможності банківської установи доцільним є аналіз системи ключових показників, які відображають структуру капіталу, ефективність використання активів та здатність банку виконувати свої зобов'язання. Динаміка таких індикаторів дає можливість визначити, наскільки збалансованою є ресурсна база банку, як змінюється його ліквідність та чи зберігає він здатність протистояти зовнішнім ризикам у різні періоди розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка ключових показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.

Рік	Зобов'язання, млн грн	Капітал, млн грн	Активи, млн грн	Ліквідні активи, млн грн	CAR, %	Поточна ліквідність, %	Фінансовий важіль
2020	255 194	54 529	309 723	45 894	17.606	17.984	4.680
2021	329 700	52 825	382 525	49 941	13.81	15.147	6.241
2022	334 681	66 615	401 296	52 835	16.60	15.787	5.024
2023	595 162	84 846	680 008	60 155	12.48	10.10	8.01
2024	662 317	99 144	761 461	238 357	13.02	36.0	7.68

Джерело: розраховано автором за матеріалами [8, 12]

Аналіз динаміки ключових фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. свідчить про суттєві зміни в структурі ресурсної бази банку та загальному рівні його фінансової стійкості. Обсяг зобов'язань протягом періоду істотно зріс – з 255,2 млрд грн у 2020 р. до 662,3 млрд грн у 2024 р., що є наслідком збільшення депозитної бази та переорієнтації клієнтів на системно важливі банки у період підвищених економічних ризиків. Значне зростання зобов'язань у 2023–2024 рр. пояснюється активізацією транзакційного бізнесу та зміною структури поточних рахунків.

Власний капітал банку має помірні, але стабільні темпи зростання. Після зниження у 2020–2021 рр. капітал суттєво збільшився у 2023–2024 рр., досягнувши 99,1 млрд грн у 2024 році, що свідчить про стабілізацію фінансових результатів, зростання прибутковості та формування внутрішніх резервів. Така позитивна тенденція підтверджує здатність банку покривати ризики за рахунок власних ресурсів.

Показник CAR протягом періоду коливається: від максимуму 17,6 % у 2020 р. до нижчих значень 12–13 % у 2023–2024 рр. Незважаючи на зменшення, коефіцієнт достатності капіталу залишається вищим за мінімальні вимоги НБУ, що свідчить про наявність достатнього запасу фінансової стійкості. Поточна ліквідність демонструє змінну динаміку. Особливо помітним є стрімке зростання показника у 2024 р. до 36 %, що пояснюється різким збільшенням обсягу ліквідних активів. Така тенденція свідчить про підвищення здатності банку оперативно виконувати зобов'язання та підтримувати високу платоспроможність навіть за умов нестабільності. Фінансовий важіль варіюється від 4,68 у 2020 р. до 8,01 у 2023 р., після чого знижується до 7,68 у 2024 р. Значення показника вказують на поступове покращення структури фінансування та зменшення залежності банку від залучених ресурсів.

Загальний аналіз свідчить про те, що АТ КБ «ПриватБанк» утримує високу фінансову стійкість і конкурентні позиції, демонструючи здатність адаптуватися до зовнішніх шоків, забезпечувати достатній рівень капіталізації та підтримувати якісну структуру активів і зобов'язань.

2.3. Аналіз менеджменту конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах високої турбулентності фінансового сектору, посилення цифрової конкуренції та зростання регуляторних вимог ефективний менеджмент відіграє ключову роль у формуванні та підтриманні конкурентоспроможності банку. Навіть за наявності достатнього обсягу ресурсів і стійкої фінансової бази результати діяльності установи значною мірою залежать від якості управлінських рішень, стратегічного бачення, гнучкості організаційної моделі та здатності оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Для АТ КБ «ПриватБанк», який є найбільшим банком України та системно важливим учасником фінансового ринку, управління конкурентоспроможністю має особливе значення, оскільки саме воно визначає здатність установи утримувати лідерські позиції, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність у кризових умовах.

Для комплексної оцінки позицій АТ КБ «ПриватБанк» на банківському ринку доцільним є аналіз його ринкових часток за ключовими показниками діяльності. Ринкові частки є одним із найважливіших індикаторів конкурентоспроможності, оскільки вони відображають фактичну участь банку в загальнодержавних фінансових потоках, масштаби залучення ресурсів та рівень довіри клієнтів. Динаміка часток за активами, зобов'язаннями, депозитами та кредитним портфелем дозволяє встановити стійкість competitive-позицій банку та визначити тенденції змін його впливу на ринок у середньостроковій перспективі (табл. 2.5).

Аналіз ринкових часток АТ КБ «ПриватБанк» за основними напрямками діяльності дозволяє оцінити масштаб присутності банку на фінансовому ринку та визначити його конкурентні переваги у динаміці. Протягом 2020–2024 рр. банк зберігав лідерські позиції, що підтверджується стабільно високими значеннями часток ринку та позитивними тенденціями їх зростання.

Частка активів збільшилася з 22,4 % у 2020 році до 24,3 % у 2024 році, що

свідчить про посилення позицій банку в структурі банківського сектору. Зростання частки активів пов'язане зі збільшенням обсягу операцій, активною цифровізацією послуг та переходом значної кількості клієнтів від приватних банків до державних установ у періоди підвищених ризиків.

Таблиця 2.5 – Ринкові частки АТ КБ «ПриватБанк» за основними показниками

Показник	2020 р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Частка активів, %	22,4	23,1	23,5	24,0	24,3
Частка зобов'язань, %	25,7	26,9	27,1	28,4	28,8
Частка депозитів населення, %	33,2	34,8	35,5	36,7	37,4
Частка корпоративних депозитів, %	19,5	20,3	21,0	21,8	22,5
Частка кредитного портфеля, %	18,1	18,9	19,5	20,2	20,8

Джерело: Розраховано автором за матеріалами [15]

Частка зобов'язань також зростала – від 25,7 % до 28,8 %, що вказує на високий рівень довіри клієнтів, збільшення обсягу ресурсної бази та посилення ролі банку як ключового депозитного інституту. ПриватБанк традиційно домінує на ринку депозитів населення, і з 33,2 % у 2020 році цей показник зріс до 37,4 % у 2024 році. Зростання частки депозитів фізичних осіб відображає прихильність клієнтів до цифрових сервісів банку, його надійності та зручності дистанційного обслуговування.

У корпоративному сегменті спостерігається аналогічна позитивна тенденція. Частка корпоративних депозитів зросла з 19,5 % до 22,5 %, що свідчить про збільшення довіри бізнесу до банку та розширення спектру послуг для юридичних осіб.

Частка кредитного портфеля ПриватБанку підвищилася з 18,1 % до 20,8 % за аналізований період, отже свідчить про активізацію кредитних операцій, зокрема у сфері малого та середнього бізнесу, а також розширення лінійки роздрібних кредитних продуктів. В умовах воєнних ризиків зростання кредитної активності є показником ефективного ризик-менеджменту та здатності банку підтримувати кредитування економіки.

Загалом аналіз таблиці демонструє стійке посилення ринкових позицій АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр. Банк зберігає статус абсолютного лідера

за більшістю показників, формуючи фундамент для подальшого розвитку конкурентних переваг та зміцнення впливу на фінансовий сектор України.

Узагальнення ринкових часток АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр. дає можливість сформулювати цілісне уявлення про масштаби присутності банку у ключових сегментах фінансового ринку та оцінити зміцнення його конкурентних позицій у динаміці. Позитивні тенденції щодо зростання активів, зобов'язань, депозитної бази та кредитного портфеля свідчать про ефективність управлінських рішень, високу довіру клієнтів та здатність установи оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Разом із тим, оцінка ринкових показників відображає лише кількісну сторону конкурентоспроможності. Для отримання комплексного бачення необхідно враховувати якісні характеристики, пов'язані з особливостями організаційного розвитку, стратегічним управлінням, цифровими трансформаціями, ризик-менеджментом та зовнішніми умовами функціонування банківського сектору. З цією метою доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє всебічно оцінити сильні та слабкі сторони ПриватБанку, а також визначити можливості й загрози, що формуються під впливом сучасного ринкового середовища (рис. 2.7).

SWOT-аналіз виконує важливу прикладну функцію у процесі оцінювання конкурентоспроможності банку. Метод дозволяє не лише систематизувати внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на діяльність фінансової установи, але й сформулювати основу для прийняття управлінських рішень у стратегічній та тактичній перспективах. На практиці SWOT-аналіз застосовується як інструмент, який допомагає керівництву банку визначати напрями розвитку, розставляти пріоритети та ефективніше розподіляти ресурси [18].

Практичний зміст використання SWOT-матриці полягає у можливості зіставити сильні сторони банку з наявними ринковими можливостями та окреслити сфери, де стратегічний потенціал може бути реалізований найшвидше. У випадку АТ КБ «ПриватБанк» це стосується насамперед

подальшого масштабування цифрових послуг, розширення екосистеми продуктів та зміцнення позицій у сегменті онлайн-банкінгу.

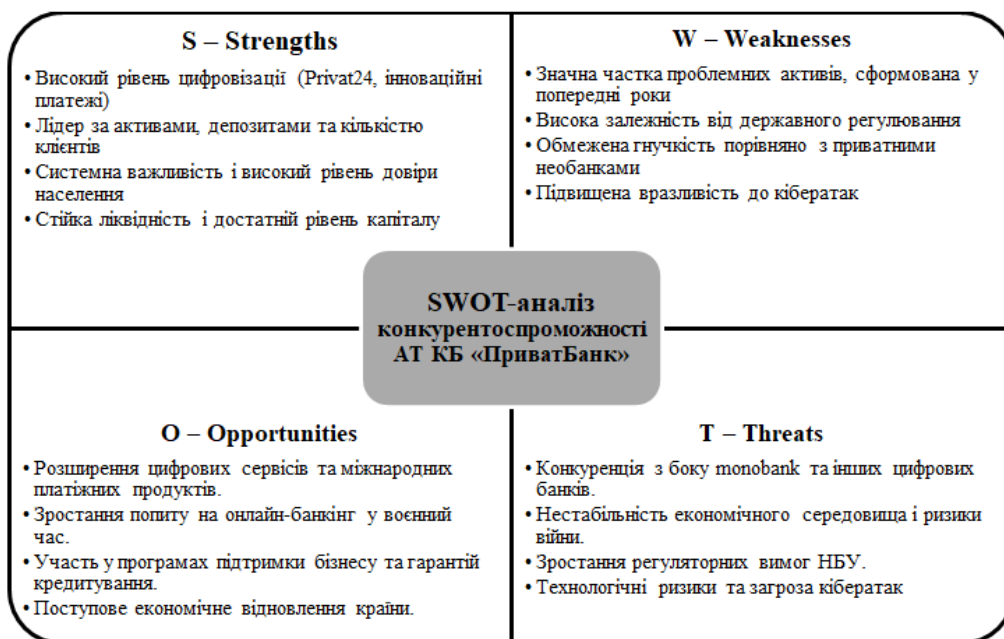


Рисунок 2.7 – SWOT-матриця стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: узагальнено автором за аналітичними матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»

Ідентифікація слабких сторін дає змогу сформувавши перелік управлінських завдань, вирішення яких є критично важливим для підтримання стабільності. Для ПриватБанку системні проблеми, пов'язані з історично сформованими проблемними активами чи підвищеною залежністю від регулятора, потребують уточнення підходів до ризик-менеджменту, оптимізації структури активів та посилення фінансової гнучкості.

Аналіз загроз виконує особливо вагомий функцію – дає можливість спрогнозувати потенційні ризики та заздалегідь розробити захисні механізми. У практичній площині це сприяє підготовці банку до змін регуляторних вимог, посилення кіберзахисту, підвищення операційної стійкості та адаптації бізнес-моделі до конкурентного тиску з боку цифрових банків.

Узагальнюючи, SWOT-аналіз виступає інструментом, який дозволяє перевести загальні стратегічні оцінки у конкретні практичні рішення: формування планів розвитку, визначення пріоритетних інвестиційних напрямів, оптимізація продуктової лінійки, посилення управління ризиками та

підвищення ефективності бізнес-процесів. Завдяки цьому банк отримує можливість не лише оцінити чинне становище на ринку, але й сформувати цілеспрямовану траєкторію підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентне середовище ПриватБанку формується під впливом широкого кола учасників банківського ринку, серед яких провідні державні, приватні та цифрові банки. Система конкуренції в Україні має свою специфіку, зумовлену війною, високим рівнем цифровізації та змінами у структурі банківських послуг. ПриватБанк традиційно зберігає статус найбільшого банку держави, проте його позиції формуються у взаємодії з конкурентами, які поступово зміцнюють власні ринкові сегменти.

Для оцінювання конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснити порівняння його ринкової частки з найближчими конкурентами. Візуалізація структури банківського ринку за активами у 2024 році дозволяє визначити рівень концентрації галузі, виявити домінуючих учасників та визначити місце ПриватБанку у конкурентному середовищі (рис. 2.8).

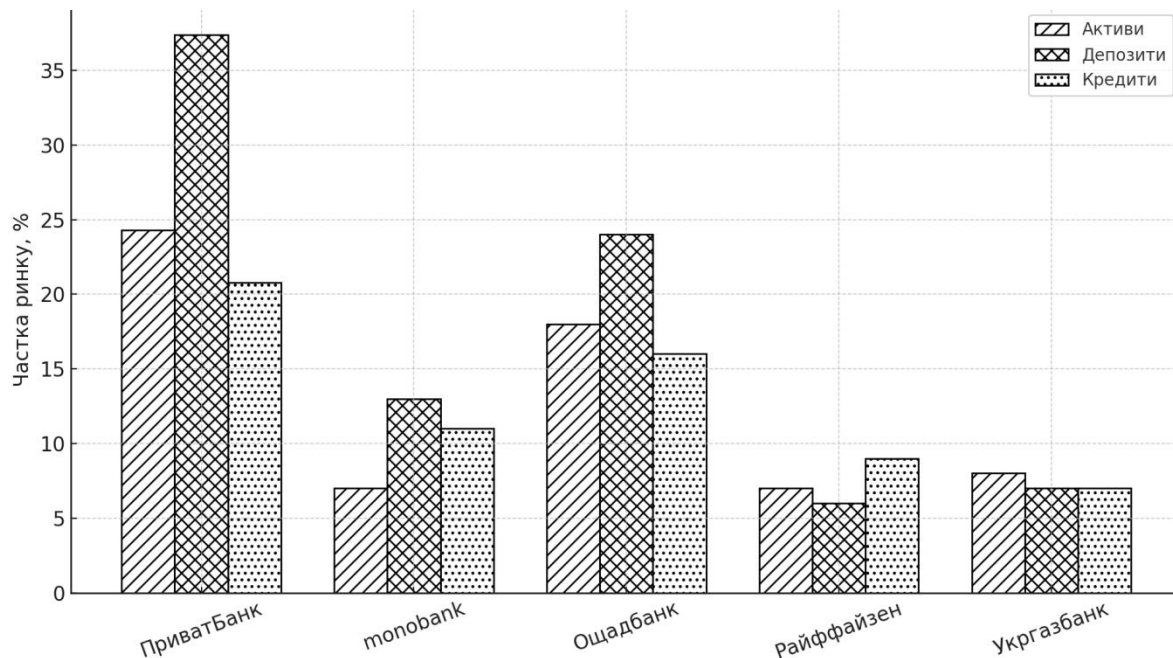


Рисунок 2.8 – Динаміка розподілу ринкових часток банків у 2024 році

Джерело: побудовано автором за [10; 11; 12; 13]

Одним із ключових конкурентів є АТ «Ощадбанк», який має розгалужену мережу відділень, значну клієнтську базу та суттєву частку на ринку депозитів

населення. У період воєнних ризиків Ощадбанк залишається важливим учасником ринку завдяки державній підтримці та стабільності, що робить його сильним конкурентом у традиційних сегментах банківських послуг. Водночас рівень цифровізації Ощадбанку все ще поступається ПриватБанку, що знижує інтенсивність конкуренції у сфері онлайн-банкінгу.

Важливим конкурентом виступає АТ «Укргазбанк», який посилює позиції у корпоративному сегменті та екологічному кредитуванні, активно реалізує державні програми фінансування бізнесу й має високий рівень взаємодії з підприємствами державної форми власності. Для ПриватБанку це створює певний конкурентний тиск у напрямі роботи з юридичними особами та залучення корпоративних коштів. Окреме місце у структурі конкурентів займає бренд monobank, який реалізує модель цифрового необанку та демонструє швидке зростання клієнтської бази. Monobank зосереджується на інтуїтивних мобільних рішеннях, високій швидкості обслуговування та мінімізації операційних бар'єрів. Саме цифровий сегмент є сферою найбільшої конкуренції з ПриватБанком, оскільки обидві установи активно працюють над розвитком мобільних сервісів і платіжної інфраструктури.

У сегменті преміальних та корпоративних послуг конкуренцію створюють також АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Укрсиббанк», які орієнтовані на якісний сервіс, стабільність та роботу з великим бізнесом. Хоча їхні ринкові частки значно менші, вони здатні відбирати клієнтів у сегменті корпоративних фінансів та преміальних послуг.

Під впливом конкуренції формуються як стратегічні, так і операційні рішення ПриватБанку. Активний розвиток цифрових сервісів, розширення екосистеми Privat24, збільшення обсягів транзакцій та постійне вдосконалення клієнтського досвіду є прямою відповіддю на виклики, які створюють цифрові конкуренти. Натомість посилення роботи в корпоративному напрямі та участь у програмах державної підтримки сприяють утриманню позицій у бізнес-сегменті.

Для забезпечення стабільної конкурентної позиції на банківському ринку

АТ КБ «ПриватБанк» використовує широкий набір управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, зміцнення клієнтської бази та мінімізацію ризиків. Комплексність застосованих механізмів зумовлена високою конкуренцією у фінансовому секторі та необхідністю швидкої адаптації до технологічних і регуляторних змін. Аналіз цих інструментів дозволяє визначити, які напрями менеджменту забезпечують найбільший внесок у підтримання та посилення конкурентних переваг банку.

З метою систематизації основних підходів до управління конкурентоспроможністю ПриватБанку доцільно виділити ключові групи інструментів, що використовуються банком у практичній діяльності (див табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз управлінських інструментів, які реально застосовує ПриватБанк

Група управлінських інструментів	Інструменти, що застосовує ПриватБанк	Практичний ефект (вплив на конкурентоспроможність)
Цифрові інструменти	– Мобільний застосунок <i>Privat24</i> – Електронні платежі та QR-оплата – Автоматизація/роботизація процесів (RPA) – Онлайн-ідентифікація та цифрові картки	– Зростання транзакційної активності – Залучення молодіжного сегмента – Зниження операційних витрат – Підвищення якості та швидкості обслуговування
Маркетингові та продуктові інструменти	– Екосистема сервісів: платежі, перекази, розстрочка – Програми лояльності та кеш бек – Персоналізовані пропозиції (Big Data)	– Підвищення клієнтської утримуваності – Збільшення клієнтської бази – Розширення продуктової лінійки
Фінансово-кредитні інструменти	– Кредитні програми для ФОП і МСБ – Кредитні програми для населення – Державні програми ("5-7-9%", гарантійні інструменти)	– Зростання кредитного портфеля – Підтримка бізнес-клієнтів – Розширення ринкової частки
Інструменти управління ризиками	– Система моніторингу ризиків – Моделі оцінки кредитоспроможності – Кіберзахист та інформаційна безпека	– Зниження кредитних і операційних ризиків – Підтримання стабільності та довіри – Забезпечення відповідності вимогам НБУ
Організаційні інструменти	– Оптимізація мережі відділень – Централізація операційних процесів – Внутрішні KPI та контроль ефективності	– Зменшення витрат – Підвищення продуктивності персоналу – Гнучкість управління
Комунікаційні та репутаційні інструменти	– Публічні звіти – Комунікація у соцмережах – Соціальні та освітні проекти	– Підвищення довіри – Зміцнення бренду – Залучення нових клієнтів

Джерело: узагальнено автором на основі офіційних звітів АТ КБ «ПриватБанк»

Узагальнені у таблиці управлінські інструменти демонструють комплексний характер підходу АТ КБ «ПриватБанк» до формування та підтримання конкурентоспроможності. Домінуюча роль належить цифровим

інструментам, що логічно зумовлено позиціонуванням банку як технологічного лідера на українському ринку. Розвинений функціонал мобільного застосунку Privat24, широке впровадження електронних платежів, роботизація операційних процесів та використання технологій онлайн-ідентифікації забезпечують не лише високий рівень доступності послуг, але й створюють вагомі бар'єри входження для конкурентів. Саме цифрові рішення формують основу конкурентних переваг банку у роздрібному сегменті.

Маркетингові та продуктові інструменти спрямовані на зміцнення лояльності клієнтів і розширення їхнього життєвого циклу в межах банківської екосистеми. Програми кешбеку, персоналізовані пропозиції на основі Big Data та диверсифікація послуг забезпечують інтенсивне збільшення клієнтської бази та сприяють зміцненню конкурентних позицій ПриватБанку у середовищі цифрових необанків, зокрема monobank.

Фінансово-кредитні інструменти демонструють орієнтацію банку на підтримку населення і бізнесу, особливо в умовах воєнного часу. Активна участь у державних програмах кредитування, зокрема у програмі «5–7–9%», сприяє зміцненню позицій ПриватБанку в сегменті МСБ та підтримує позитивну динаміку кредитного портфеля. Такі інструменти забезпечують високий рівень затребуваності банківських продуктів і розширюють ринкові можливості установи.

Важливим компонентом системи менеджменту конкурентоспроможності виступають інструменти управління ризиками. Розвинені механізми моніторингу, оцінювання та контролю ризиків, а також потужна система кіберзахисту забезпечують високу стійкість банку до зовнішніх та внутрішніх загроз. А, це особливо важливо з огляду на масштаб клієнтської бази та високий рівень цифровізації операцій. Ефективність ризик-менеджменту відіграє ключову роль у підтриманні довіри клієнтів і забезпеченні стабільності фінансової діяльності.

Організаційні інструменти – оптимізація мережі відділень, централізація операційних процесів та внутрішня система оцінювання ефективності –

сприяють зниженню операційних витрат і підвищенню продуктивності персоналу. Такі зміни дозволяють банку підтримувати конкурентоспроможність, водночас адаптуючи діяльність до сучасних вимог ринку, де частка онлайн-операцій продовжує зростати.

Комунікаційні й репутаційні інструменти створюють позитивний публічний образ банку, зміцнюють суспільну довіру та підсилюють імідж ПриватБанку як соціально відповідальної інституції. Прозорість у діяльності, участь у соціальних ініціативах та активна комунікація з клієнтами формують додаткові нематеріальні конкурентні переваги.

Проведений аналіз менеджменту конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» засвідчив системний характер управлінських рішень, що охоплюють ключові напрями діяльності банку – цифрову трансформацію, продуктову політику, управління ризиками, комунікаційну стратегію та оптимізацію внутрішніх процесів. Поєднання цих інструментів формує комплексну модель управління, яка забезпечує високий рівень адаптивності фінансової установи до змін зовнішнього середовища та підтримує стабільність її функціонування навіть в умовах воєнних і економічних викликів.

Результати аналізу підтвердили, що конкурентоспроможність ПриватБанку значною мірою обумовлена високим рівнем цифровізації та ефективною організацією операційних процесів. Мобільний застосунок Privat24, автоматизація операцій, швидке впровадження нових продуктів і сучасні інструменти ризик-менеджменту забезпечують банку значні переваги над конкурентами. Разом із тим виокремлено низку аспектів, що потребують подальшого вдосконалення, зокрема поглиблення диверсифікації кредитного портфеля та посилення роботи з окремими клієнтськими сегментами з огляду на посилення конкуренції з боку цифрових банків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТБАНКУ

3.1. Основні проблеми та виклики у забезпеченні конкурентоспроможності ПриватБанку

Функціонування АТ КБ «ПриватБанк» у сучасних умовах супроводжується зростанням інтенсивності конкурентної боротьби, посиленням регуляторних вимог та підвищенням рівня невизначеності, спричиненим воєнним станом і трансформацією економічного середовища. Незважаючи на збереження лідерських позицій за ключовими фінансовими показниками, банк стикається з низкою структурних, технологічних та організаційних викликів, які впливають на можливості стабільного розвитку та утримання конкурентних переваг.

Сучасний банківський ринок характеризується швидкими технологічними змінами, активним розвитком цифрових необанків, зростанням очікувань клієнтів щодо якості та персоналізації послуг. У цих умовах конкурентоспроможність ПриватБанку визначається не лише рівнем фінансових ресурсів, але й здатністю оперативно адаптувати бізнес-модель, удосконалювати управлінські підходи та відповідати на зовнішні ризики. Додатковим чинником є підвищений рівень регуляторного контролю та необхідність дотримання міжнародних вимог щодо капіталу, ліквідності та ризик-менеджменту [21, с. 65-67].

Важливим аспектом є й зростання навантаження на цифрову інфраструктуру банку, що потребує значних інвестицій у кіберзахист, модернізацію технічних рішень та підвищення стійкості інформаційних систем. Одночасно банк має вирішувати питання збалансування кредитного портфеля, управління проблемними активами та зміцнення довіри високомаржинальних клієнтських сегментів.

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору одним із ключових

стратегічних викликів для ПриватБанку є інтенсивне посилення конкуренції з боку цифрових банків – передусім monobank, izibank, sportbank та інших нішевих мобільних банківських проєктів (див табл. 3.1). Їхня бізнес-модель базується на максимальній цифровізації процесів, мінімізації операційних витрат та фокусі на швидкості обслуговування, що формує для клієнтів очікування нового рівня сервісу, який передбачає простоту інтерфейсу, інтуїтивний UX-дизайн та відсутність потреби у фізичному відвідуванні відділень. Водночас цифрові конкуренти активно працюють з молодіжною аудиторією, яка демонструє вищий рівень фінансової мобільності та схильності до використання онлайн-каналів, що створює ризик перерозподілу ринку на користь нео-банків.

Таблиця 3.1 – Порівняння конкурентних переваг ПриватБанку та monobank

Критерій	ПриватБанк	monobank
Швидкість сервісу	Висока, але залежить від масштабності системи	Дуже висока, швидкі внутрішні процеси
UX/UI	Зрозумілий, але складніший через багато функцій	Максимально спрощений, сучасний
Мобільний застосунок	Найфункціональніший на ринку	Найзручніший на ринку
Клієнтський сегмент	Всі групи, масовий ринок	Молодь та цифрово-активні користувачі
Фізична інфраструктура	Відділення + термінали	Відсутня, економія витрат
Інноваційність	Висока, але потребує масштабованості	Дуже висока, швидке впровадження

Джерело: узагальнено автором на основі даних [13]

Для ПриватБанку цей сегмент становить стратегічну важливість, адже банк історично позиціонував себе як технологічний лідер і першим в Україні запропонував розгалужену систему цифрових сервісів. Однак швидкість інновацій у приватних цифрових банках вища, а їхня значно гнучкіша організаційна структура сприяє оперативному впровадженню нових продуктів. В умовах війни та загального скорочення платоспроможного попиту цифрові конкуренти продовжують активно збільшувати клієнтську базу, що створює додатковий тиск на ринкову позицію ПриватБанку та формує необхідність

оновлення цифрової стратегії й модернізації IT-рішень.

Посилення конкурентного тиску з боку цифрових банків потребує від ПриватБанку не лише модернізації цифрової стратегії, але й удосконалення ключових елементів бізнес-моделі, серед яких провідне місце займає управління кредитним портфелем. У контексті підвищеної невизначеності та воєнних ризиків саме структура кредитного портфеля стає критичним чинником фінансової стійкості та здатності банку підтримувати конкурентні позиції. Тому наступним важливим стратегічним викликом є недостатня диверсифікація портфеля та історичний рівень проблемних активів.

Однією з ключових фінансових проблем, що впливають на конкурентоспроможність ПриватБанку, є недостатня диверсифікація кредитного портфеля та висока концентрація ризиків у окремих групах позичальників. Така структура сформувалася історично й була поглиблена періодами економічної нестабільності, що спричинили значне накопичення проблемних активів (NPL). Динаміка зміни структури кредитного портфеля ПриватБанку протягом 2024 року наведена на рис. 3.1, що дозволяє візуально оцінити тенденції за основними сегментами кредитування та виявити ключові дисбаланси.

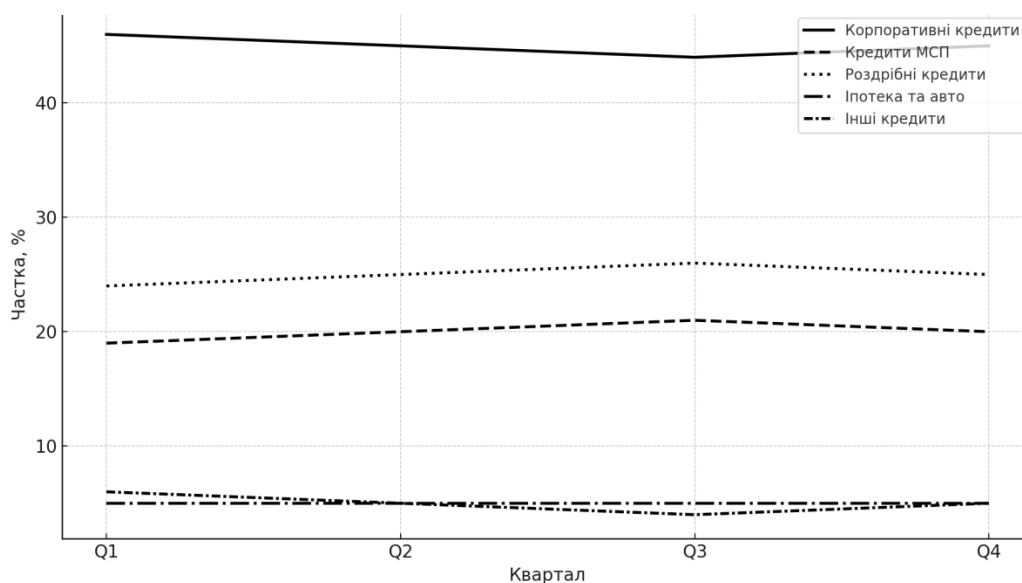


Рисунок 3.1 – Динаміка структури кредитного портфеля ПриватБанку у 2024 році

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних [15]

Аналіз динаміки структури кредитного портфеля ПриватБанку у 2024 році показує, що протягом року зберігається домінування корпоративних кредитів (44–46 %), що формує концентраційний ризик та посилює вразливість банку до коливань у корпоративному секторі. Частка кредитів МСП та роздрібних кредитів змінюється незначно, що свідчить про недостатню диверсифікацію портфеля. При цьому іпотека, автокредитування та інші низькоризикові продукти залишаються малорозвиненими.

Таке співвідношення сегментів створює для ПриватБанку низку стратегічних викликів, серед яких – обмеження можливостей зростання, залежність від високоризикових секторів та зниження адаптивності портфеля до нестабільності макроекономічного середовища.

Державна форма власності ПриватБанку створює низку інституційних обмежень, що впливають на його конкурентоспроможність у порівнянні з приватними та цифровими банками. Оскільки банк перебуває у сфері державного управління, процес ухвалення ключових стратегічних рішень є більш формалізованим, потребує багаторівневого погодження та має нижчий рівень гнучкості (рис. 3.2). На наш погляд, це може знижувати швидкість впровадження інновацій, ускладнює оперативну реакцію на ринкові зміни та посилює ризики відставання у технологічному розвитку.

Крім того, державний статус банку супроводжується додатковими репутаційними та політичними ризиками, які можуть впливати на кредитну політику, управління ризиками та пріоритети розвитку. Високий рівень прозорості та регуляторного контролю підвищує вимоги до внутрішніх процедур і звітності, що збільшує навантаження на операційну діяльність. У сукупності це формує важливий стратегічний виклик — необхідність поєднати інноваційність, швидкість та комерційну ефективність із дотриманням державних регуляторних стандартів.

Перераховані стратегічні виклики формують загальну рамку проблем, що впливають на здатність ПриватБанку зберігати конкурентні позиції. Однак не менш важливими є організаційні та операційні чинники, які визначають

ефективність функціонування цифрової інфраструктури та фізичної мережі банку.

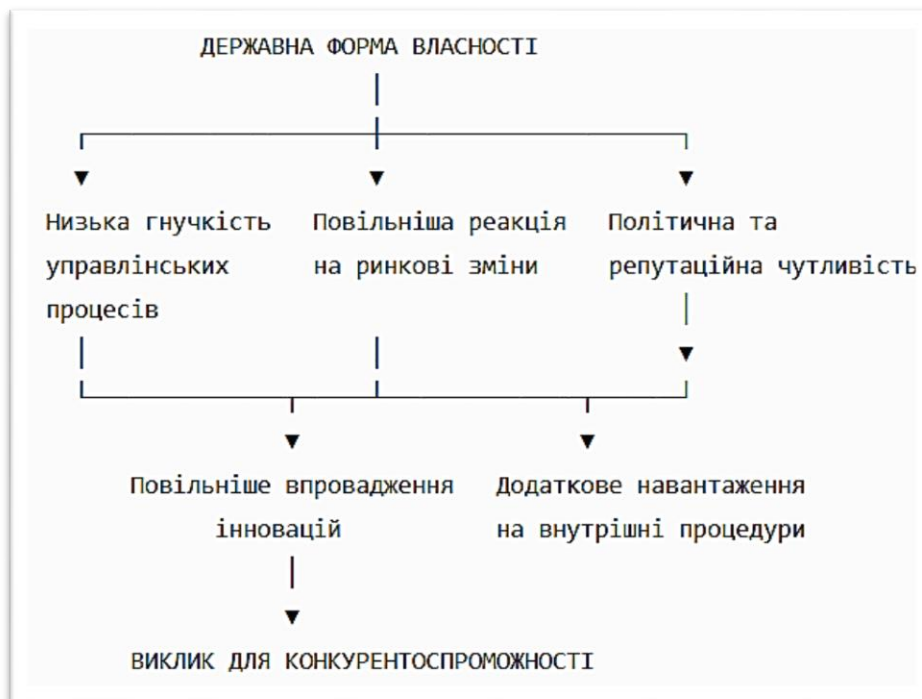


Рисунок 3.2 – Вплив державної форми власності на конкурентоспроможність ПриватБанку

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових операційних викликів для ПриватБанку є надмірне навантаження на цифрову інфраструктуру, яке посилюється через масштабність клієнтської бази та високий обсяг щоденних транзакцій. Банк обслуговує найбільшу кількість фізичних і юридичних осіб в Україні, тому всі його цифрові сервіси – «Приват24», процесинг, системи онлайн-платежів, працюють у режимі постійного пікового навантаження. Внаслідок цього зростає потреба у регулярному масштабуванні ІТ-архітектури, підвищенні продуктивності серверів та безперебійному оновленні програмних рішень. Додатковим чинником є зростання кількості користувачів мобільних сервісів, що вимагає оптимізації інфраструктури під збільшені потоки даних.

У воєнних умовах ця проблема ускладнюється кіберризиками та потребою оперативного відновлення доступності сервісів у разі атак або перебоїв енергосистеми. Надмірне технічне навантаження може призводити до

тимчасових збоїв, уповільнення обробки операцій або зростання витрат на підтримку інфраструктури, що в свою чергу, створює для банку серйозний виклик, а саме забезпечити цифрову сталість та високу якість онлайн-обслуговування, зберігаючи водночас ефективність витрат.

Надмірне навантаження на цифрові системи тісно пов'язане з потребою перегляду структури каналів обслуговування. Оскільки значна частина операцій переходить в онлайн, оптимізація фізичної мережі відділень стає необхідним елементом підвищення ефективності діяльності банку.

Одним із важливих операційних викликів для ПриватБанку є необхідність оптимізації мережі відділень. Протягом останніх років структура обслуговування поступово зміщується в бік цифрових каналів, і більшість клієнтських операцій уже здійснюється через «Приват24» або онлайн-платформи. У результаті частина традиційних відділень втрачає функціональне навантаження, а витрати на їх утримання залишаються високими, що створює потребу у раціоналізації їх кількості, переформатуванні функцій або переході до моделі «міні-відділень» з оптимізованим штатом (рис. 3.3).

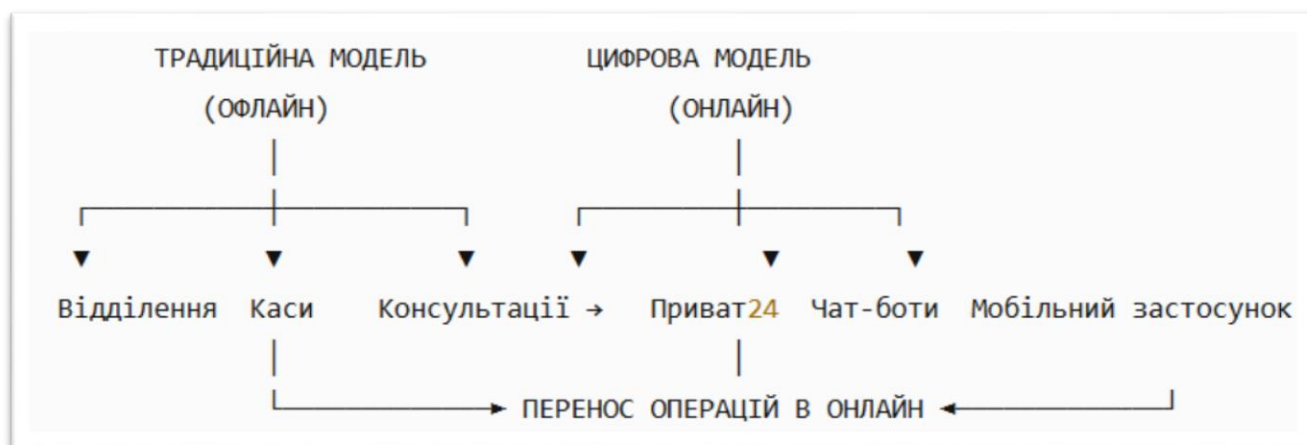


Рисунок 3.3 – Трансформація моделі обслуговування ПриватБанку від офлайн-каналів до онлайн-сервісів

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів ПриватБанку

Рис. 3.3 відображає зміну моделі обслуговування клієнтів ПриватБанку із традиційної офлайн-інфраструктури у напрямі цифрових каналів. Зростання частки операцій у «Приват24» та мобільному застосунку свідчить про

переорієнтацію клієнтів на дистанційні сервіси та зниження навантаження на фізичні відділення. У результаті банк стикається з важливим викликом: необхідністю оптимізувати мережу відділень, одночасно забезпечуючи стабільність і доступність онлайн-сервісів, особливо у регіонах із критичною потребою у фізичній присутності.

Серед фінансових викликів, що впливають на конкурентоспроможність ПриватБанку, особливе значення мають вимоги Національного банку України щодо підтримання належного рівня капіталу та ліквідності. У період підвищеної економічної нестабільності ці нормативи стають більш жорсткими та потребують від банку значного обсягу ресурсів для їх виконання. А це в свою чергу, формує додаткове навантаження на структуру активів і обмежує можливість спрямовувати кошти на розширення кредитування або інвестиційну діяльність (див. рис. 3.4).

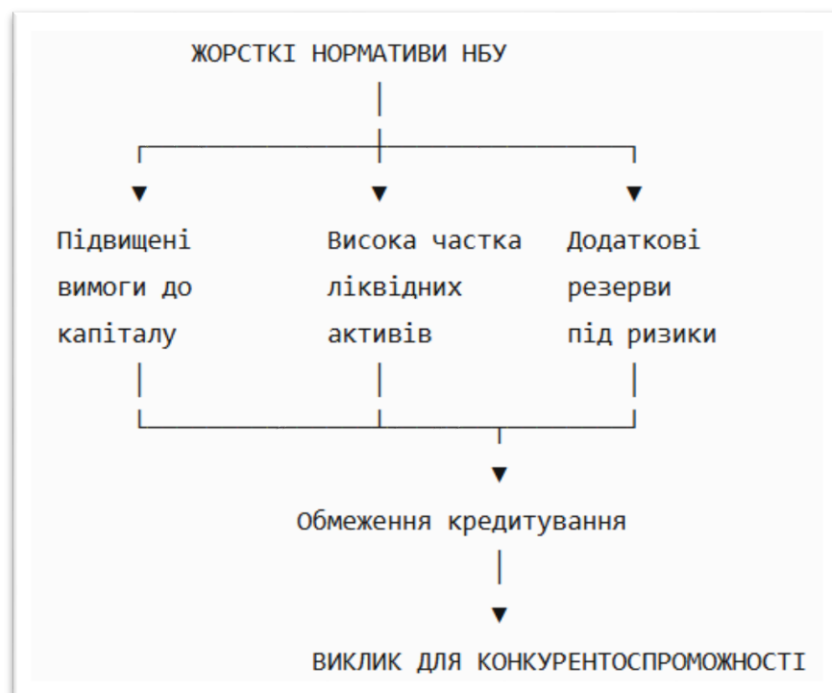


Рисунок 3.4 – Механізм впливу регуляторних вимог НБУ на діяльність ПриватБанку

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів ПриватБанку

Необхідність утримувати високий рівень ліквідних активів та формувати значні резерви під ризики знижує прибутковість окремих операцій і впливає на

стратегічні рішення щодо розвитку портфеля. Таким чином, регуляторні вимоги НБУ, забезпечуючи стабільність банківської системи, одночасно створюють для ПриватБанку низку викликів, пов'язаних із гнучкістю фінансового планування та можливістю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Проведений аналіз дозволив визначити ключові стратегічні, операційні, фінансові та регуляторні виклики, що стримують розвиток конкурентоспроможності ПриватБанку. Сукупність виявлених проблем свідчить про необхідність удосконалення підходів до управління ресурсами, оптимізації цифрової інфраструктури та підвищення якості клієнтського сервісу. У цьому контексті важливим завданням є формування конкретних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій банку та підвищення його ефективності в сучасних умовах.

3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентних позицій банку

З урахуванням виявлених проблем і викликів у попередньому підпункті 3.1 постає необхідність розроблення цілеспрямованих заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій ПриватБанку та підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах. Комплекс стратегічних, операційних і фінансових обмежень потребує системного підходу до вдосконалення бізнес-моделі банку, оптимізації внутрішніх процесів та модернізації цифрової інфраструктури.

Формування відповідних пропозицій передбачає врахування як поточного стану банку, так і тенденцій розвитку фінансового сектору України. У цьому контексті важливим є визначення ключових напрямів, здатних забезпечити підвищення ефективності діяльності, зміцнення клієнтської довіри та посилення конкурентних переваг ПриватБанку на ринку банківських послуг. Також важливо систематизувати ключові напрями, за якими банк може посилити свою конкурентоспроможність, підвищити ефективність роботи та

адаптивність до сучасних умов функціонування фінансового ринку (рис. 3.5).

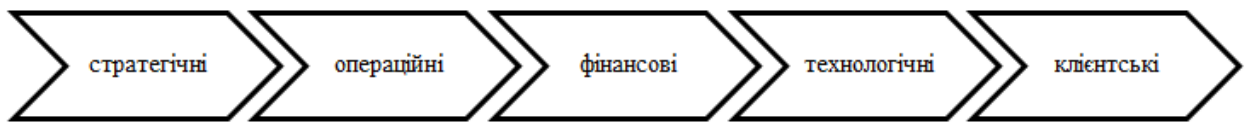


Рисунок 3.5 – Напрями підвищення конкурентоспроможності ПриватБанку

Джерело: запропоновано автором

Запропонований комплекс основних напрямів, спрямований на їхню реалізацію з метою забезпечити підвищення конкурентних позицій ПриватБанку в сучасних умовах. Кожен із напрямів охоплює низку цільових заходів, спрямованих на усунення наявних проблем і формування довгострокових переваг банку.

Першим ключовим напрямом є стратегічний розвиток, який передбачає підвищення цифрової конкурентності банку, удосконалення бізнес-моделі та диверсифікацію кредитного портфеля. Реалізація цього блоку заходів допоможе зменшити концентраційні ризики, посилити стійкість активів та адаптувати банк до швидких ринкових змін.

Другим напрямом є операційна оптимізація, що включає модернізацію цифрової інфраструктури, підвищення її стійкості до пікових навантажень, а також раціоналізацію мережі відділень. Такий підхід дозволить знизити операційні витрати, підвищити продуктивність процесів та забезпечити безперебійність сервісів.

Третій напрям – фінансова стійкість, що передбачає вдосконалення механізмів управління капіталом і ліквідністю, оптимізацію структури активів та зменшення впливу макроекономічних ризиків. Сприятиме зміцненню фінансової бази банку та підвищенню його гнучкості в умовах жорстких регуляторних вимог НБУ.

Четвертим напрямом є технологічний розвиток, що охоплює впровадження інноваційних цифрових рішень, розширення функціоналу мобільних сервісів та посилення кіберзахисту. Інвестиції у сучасні технології

забезпечать швидкість обслуговування, високий рівень автоматизації та захист даних клієнтів.

П'ятий напрям – клієнтсько-орієнтований розвиток, спрямований на покращення якості обслуговування, персоналізацію пропозицій та підвищення рівня довіри до банку. Впровадження омніканальної моделі, удосконалення комунікацій та підвищення прозорості сприятимуть зміцненню лояльності клієнтів і розширенню клієнтської бази.

Після визначення ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності доцільно узагальнити конкретні рішення, що відповідають виявленим проблемам. У табл. 3.2 запропоновані пропозиції щодо подолання бар'єрних перешкод та очікувані результати від впровадження нововведень.

Запропоновані напрями вдосконалення дають змогу сформувати цілісну модель підвищення конкурентних позицій ПриватБанку, у якій поєднуються стратегічні, операційні, фінансові та клієнтські рішення. Реалізація запропонованих напрямків сприятиме зміцненню ринкової стійкості банку, підвищенню ефективності управління ресурсами та покращенню якості сервісу в умовах цифрової трансформації. Застосування запропонованих заходів забезпечить адаптивність банку до зовнішніх викликів та створить основу для сталого розвитку в середньо- й довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах цифрової конкуренції ключовим фактором зміцнення ринкових позицій банку є здатність формувати унікальний клієнтський досвід, який задовольняє не лише базові потреби, але й очікування щодо швидкості, зручності, персоналізації та безпеки сервісів. Переорієнтація клієнтів у бік мобільного та онлайн-обслуговування висуває нові вимоги до цифрової стратегії банку, що потребує системного підходу до розвитку технологій та каналів взаємодії. У цьому контексті ПриватБанк має зосередити увагу не лише на модернізації програмного забезпечення, але й на побудові клієнтоорієнтованої цифрової моделі, яка враховує реальні потреби користувачів [14].

Таблиця 3.2 – Практичні пропозиції щодо усунення виявлених проблем та їх очікувані ефекти для підвищення конкурентоспроможності ПриватБанку

Проблема	Конкретні практичні пропозиції	Очікуваний ефект
Конкуренція з цифровими банками (mono, izibank)	<ul style="list-style-type: none"> Запуск нового «Приват24 2.0» з оновленим UX та швидкою навігацією Впровадження гейміфікації для молоді (кешбеки, рівні, рейтинги) Запуск цифрової картки для студентів 	Повернення молодіжної аудиторії, підвищення активності користувачів у застосунку
Низька диверсифікація портфеля	<ul style="list-style-type: none"> Запуск окремої лінійки кредитів для МСП (швидкі оборотні кредити до 1 млн грн) Відновлення іпотеки за програмою ЗСУ/військовим сім'ям Пакетні продукти для агробізнесу 	Зростання частки низько ризикових сегментів, стабілізація портфеля
Перевантаження цифрової інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> Перехід серверних систем у гібридну хмару (Azure/AWS) Встановлення додаткових балансувальників навантаження Оптимізація баз даних та швидкості операцій 	Зменшення збоїв, безперебійна робота «Приват24» у пікові періоди
Неефективність частини відділень	<ul style="list-style-type: none"> Переформатування великих відділень у «міні-офіси» по 2–3 менеджери Впровадження Smart-терміналів самообслуговування Закриття/реорганізація низько ефективних локацій 	Зниження операційних витрат, оптимальний розподіл персоналу
Жорсткі вимоги НБУ до ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> Автоматизація управління ліквідністю (ALM-система) Перегляд структури активів і збільшення частки ОВДП Оновлення моделі прогнозування грошових потоків 	Підвищення фінансової стійкості та стабільне виконання нормативів
Макроекономічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> Створення аналітичного центру «Risk Monitoring Hub» Використання хеджування валютних ризиків Партнерські програми з міжнародними фондами підтримки МСП 	Зменшення втрат від зовнішніх коливань, доступ до додаткового фінансування
Зростання кіберзагроз	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження системи відстеження атак у реальному часі (SIEM/SOC) Регулярні «червоні команди» (тестування вразливостей) Захист мобільного додатку через біометрію та антифрод 	Зниження частоти інцидентів, підвищення кіберстійкості
Підвищення очікувань клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> Запуск омніканального контакт-центру (одне вікно, єдина черга) Автоматичні відповіді та чат-боти на базі ШІ Впровадження персональних пропозицій у «Приват24» 	Підвищення рівня задоволеності, зростання лояльності та довіри

Джерело: запропоновано автором

Клієнтський фокус забезпечує банку низку стратегічних переваг: підвищення рівня довіри, зростання лояльності, збільшення активності у цифрових каналах та формування довгострокових взаємин із клієнтами. Крім того, саме якість цифрового обслуговування дедалі частіше визначає

конкурентний статус банківської установи, оскільки для більшості клієнтів мобільний застосунок або онлайн-інтерфейс фактично стають «обличчям банку». Тому важливо не лише розвивати технології, але й забезпечувати їхню відповідність очікуванням користувачів, які дедалі частіше порівнюють сервіс не лише між банками, а й із рівнем цифрових продуктів інших сфер (e-commerce, таксі, телеком).

З огляду на це, виникає потреба у візуалізації комплексного підходу до цифрового розвитку ПриватБанку, де в центрі знаходиться клієнт. Така модель дозволяє узагальнити основні напрями цифрової трансформації, показати їх взаємозв'язок та визначити орієнтири для підвищення якості сервісу (рис. 3.6).

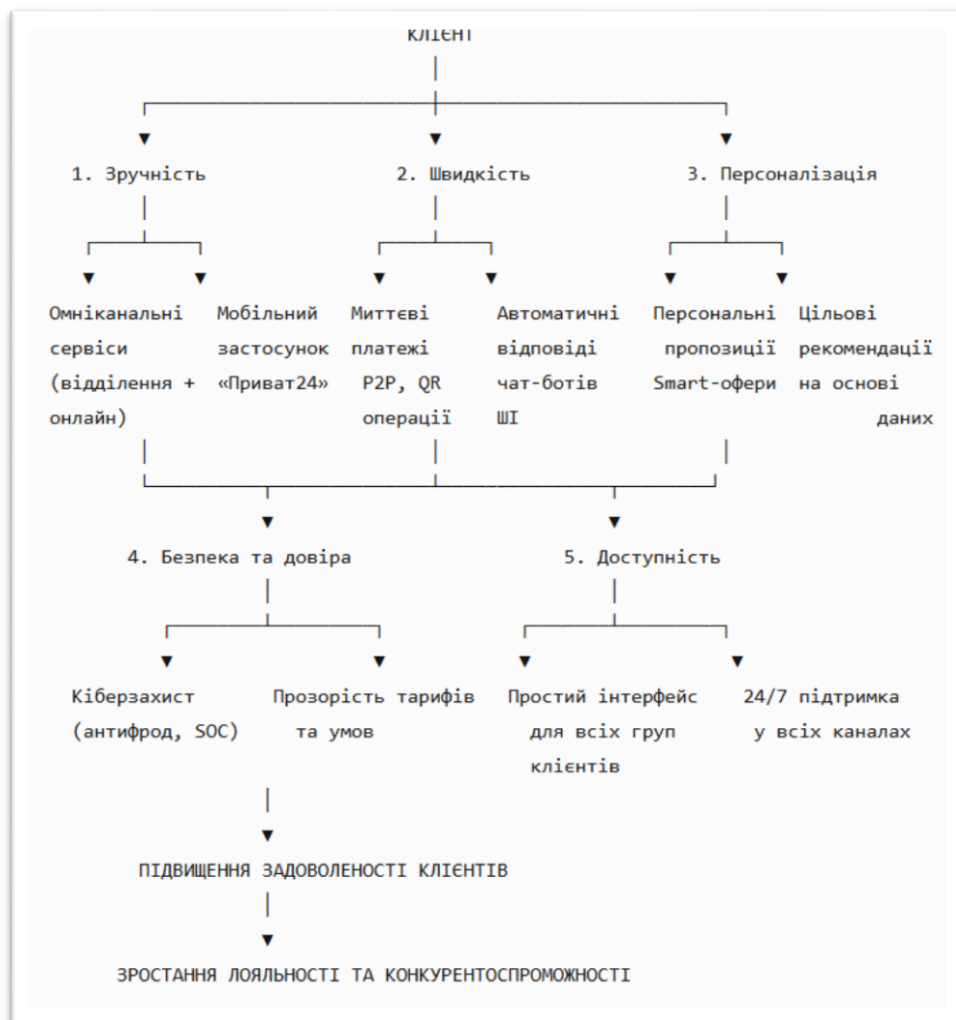


Рисунок 3.6 – Клієнтоорієнтована модель цифрового розвитку ПриватБанку

Джерело: складено автором за матеріалами [13; 19]

Подана на рис. 3.6 клієнтоорієнтована модель цифрового розвитку ПриватБанку відображає системний підхід до формування сучасного банківського сервісу, у центрі якого знаходяться потреби та очікування клієнтів. Поступова цифровізація фінансового сектору та зміна поведінки користувачів зумовлюють необхідність інтегрувати клієнтів у стратегічне ядро цифрової трансформації, що і демонструє наведена модель.

Першим ключовим елементом є забезпечення зручності взаємодії, яка охоплює розвиток омніканальної моделі обслуговування та покращення інтуїтивності цифрових сервісів. Оскільки клієнти очікують можливості виконувати банківські операції без прив'язки до конкретного каналу, важливим завданням стає створення єдиного, узгодженого та легкого у використанні середовища, що формує фундамент для подальшого цифрового розвитку та підвищення задоволеності користувачів.

Наступним логічним компонентом моделі виступає швидкість, яка визначає ефективність цифрових сервісів у реальному часі. Для клієнтів швидкість проведення платежів, переказів та обробки запитів є ключовим критерієм вибору банку. Тому впровадження миттєвих транзакцій, автоматизованих відповідей та технологічно оптимізованих процесів забезпечує оперативність і підсилює конкурентні переваги ПриватБанку на ринку.

Третім важливим напрямом є персоналізація, яка виникає як природне продовження підвищення зручності та швидкості. Використання даних для формування індивідуальних пропозицій, персональних рекомендацій і налаштування сервісів під потреби конкретного клієнта дає змогу підвищити релевантність взаємодії та створює відчутну додану цінність для користувачів.

Логічно пов'язано з персоналізацією постає компонент безпеки та довіри, який є ключовою умовою активного використання цифрових каналів. У контексті зростаючих кіберризиків банк має забезпечити високий рівень захисту даних, впроваджувати сучасні системи моніторингу загроз і гарантувати прозорість взаємодії. Посилення безпеки є не лише технічним

завданням, але й важливим чинником формування довіри користувачів.

Завершальним блоком моделі є доступність сервісів, яка забезпечує можливість користуватися банківськими продуктами незалежно від часу, місця та цифрової грамотності. Простий інтерфейс, робота сервісів 24/7 та мультиканальна підтримка створюють ефективне середовище, у якому клієнт отримує повний спектр послуг без бар'єрів. Доступність узгоджує попередні компоненти моделі та забезпечує цілісність цифрової екосистеми банку.

У сукупності всі елементи моделі утворюють логічно взаємопов'язану систему, що забезпечує високий рівень користувацького досвіду та сприяє зміцненню конкурентоспроможності ПриватБанку. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на сучасні виклики цифрового розвитку, але й формувати довгострокові стратегічні переваги в умовах зростаючої конкуренції.

Узагальнення поданих пропозицій засвідчує, що підвищення конкурентоспроможності ПриватБанку потребує комплексної та багатовимірної стратегії, яка передбачає одночасний розвиток стратегічних, операційних, фінансових, технологічних і клієнтоорієнтованих напрямів. Реалізація цих рішень сприятиме зміцненню позицій банку на ринку, підвищенню ефективності внутрішніх процесів і формуванню сучасного цифрового середовища, максимально адаптованого до потреб клієнтів. Важливо підкреслити, що запропоновані заходи не лише відповідають поточним викликам, а й створюють основу для довгострокового розвитку в умовах посиленої конкуренції та активної цифрової трансформації фінансового сектору. Упровадження окреслених рішень дасть змогу ПриватБанку посилити свою ринкову стійкість, забезпечити стабільність функціонування та сформувати структурні переваги, актуальні як у динамічному фінансовому середовищі, так і в поствоєнний період. У результаті банк матиме можливість підтримувати сталий розвиток та утвердити позиції серед провідних фінансових установ України. Довгострокова реалізація цих підходів сприятиме формуванню інноваційної моделі діяльності, здатної забезпечити безперервний прогрес у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі за другим (магістерським) рівнем вищої освіти було проведено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасних підходів та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності банківської установи в умовах нестабільного ринкового середовища, а також розроблено науково обґрунтовані пропозиції щодо підвищення конкурентних позицій ПриватБанку. Відповідно до поставленої мети роботи було здійснено систематизацію теоретичних підходів до трактування поняття конкуренції та конкурентоспроможності банку, визначено ключові чинники, що впливають на формування конкурентних переваг у цифрову епоху, та уточнено особливості функціонування банків у сучасних умовах.

У першому розділі дослідження було сформовано теоретичне підґрунтя конкурентоспроможності банківських установ. Розкрито сутність цього поняття, охарактеризовано його роль у розвитку банківського сектору, визначено ключові фактори, що впливають на здатність банку конкурувати на ринку. Також проаналізовано сучасні підходи та інструменти менеджменту конкурентоспроможності, що забезпечують формування стратегічних переваг та ефективне управління розвитком банку. Теоретичні положення стали основою для подальшого прикладного аналізу в наступних розділах роботи.

У другому розділі було здійснено поглиблений аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з метою оцінювання його конкурентних позицій у сучасних умовах. Розглянуто організаційні особливості функціонування банку, масштаби його діяльності, структуру активів і пасивів, а також ключові напрями роботи, що формують основу його ринкової присутності. Проведено детальну оцінку фінансово-господарських результатів, включно з аналізом ліквідності, прибутковості, ефективності використання ресурсів та стабільності кредитного портфеля, що дало можливість визначити тенденції розвитку, сильні та слабкі сторони банку з фінансової точки зору.

На основі отриманих аналітичних даних у розділі досліджено систему менеджменту конкурентоспроможності ПриватБанку, проаналізовано використання сучасних інструментів управління, рівень цифровізації, якість клієнтського сервісу та ефективність стратегічних рішень. Особливу увагу приділено оцінюванню відповідності управлінських підходів викликам ринкового середовища, включно з конкуренцією з боку цифрових банків, змінами споживчої поведінки та регуляторними вимогами. Проведений аналіз дозволив сформулювати комплексне уявлення про поточний стан конкурентоспроможності банку та визначити ключові проблеми, що потребують вирішення у подальших дослідженнях та практичних рекомендаціях.

Аналіз, проведений у межах третього розділу, дав змогу визначити ключові проблеми, що стримують конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк», а також окреслити практичні напрями їх подолання. Встановлено, що на позиції банку суттєво впливають посилення конкуренції з боку цифрових банків, необхідність удосконалення структури кредитного портфеля, перевантаженість цифрової інфраструктури, жорсткі регуляторні вимоги та зростання кіберризиків.

З урахуванням отриманих результатів сформовано комплекс пропозицій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій ПриватБанку, підвищення ефективності внутрішніх процесів та розвиток клієнтоорієнтованих цифрових сервісів. Значну увагу приділено модернізації цифрової екосистеми банку, оптимізації операційної діяльності, підсиленню фінансової стійкості та впровадженню інноваційних управлінських інструментів.

Запропоновані заходи створюють реальні передумови для підвищення конкурентних можливостей банку в умовах зростаючої цифрової конкуренції та економічної нестабільності. Реалізація запропонованих рішень сприятиме формуванню стійких переваг ПриватБанку та забезпечить ефективний розвиток у період відновлення економіки після завершення воєнних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2007. 448 с.
2. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ТОВ Вид-во «Форт», 2021. 244 с.
3. Вовчак О. Д., Руцишин Н. М., Косар Н. С. Банківська справа. Львів: Новий Світ – 2000, 2018. 472 с.
4. Войнова Є. Конкурентоспроможність банків України на світовому ринку. Київ: Вид-во КНЕУ, 2018. 228 с.
5. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
6. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми: Університетська книга, 2003. 734 с.
7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ: Вільямс, 2016. 816 с.
8. Міністерство фінансів України. Рейтинг банків України. URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/>
9. Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. та ін.; за ред. А. М. Мороза. Банківські операції: підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 384 с.
10. Національний банк України. Огляд фінансової стабільності. URL: <https://bank.gov.ua/ua/financial-stability>
11. Національний банк України. Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/banks-review>
12. Національний банк України. Показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/bank-stat>
13. Національний банк України. Публічні звіти. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/public>

14. Незалежна асоціація банків України. Аналітичні матеріали та новини. URL: <https://nabu.ua/ua/news.html>
15. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» URL: <https://www.privatbank.ua>
16. П. Друкер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ: Україна, 1994. 319 с.
17. Портер М. Е. Конкурентна перевага: як досягати високих результатів і забезпечувати їх сталість. Київ: Основи, 2008. 592 с.
18. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. Київ: Основи, 2020. 368 с.
19. ПриватБанк. Консолідований річний звіт 2024 р. Київ: ПриватБанк, 2025. 94 с. URL: <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024ENG.pdf>
20. Примостка Л. О. Банківський менеджмент. Київ: КНЕУ, 2014. 504 с.
21. Савчук В. П. Управління ризиками у банківській сфері: навчальний посібник / В. П. Савчук. Київ: КНЕУ, 2019. 214 с.
22. Шестопалова О. В. Конкурентоспроможність вітчизняних комерційних банків: шляхи її досягнення. Запоріжжя: Вид-во ЗНТУ, 2013. 312 с.
23. Begimkulov E. Competitiveness in Banking Sector: A Systematic Literature Review. Marketing & Menedzsment. 2023. Vol. 56, № 4. P. 47–56. URL: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/5484>
24. Bisschoff C. A., de Beer L. T. Brand Loyalty as a Competitive Advantage for South African Banks. Banks and Bank Systems. 2023. Vol. 18, Issue 1. P. 109–123. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/banks-and-bank-systems/issue-428/brand-loyalty-as-a-competitive-advantage-for-south-african-banks>
25. Digital banking and competitive advantage: example high-tech bank in Ukraine / О. Іванова, В. Петренко. Visnyk of Sumy State University. Series “Economic Sciences”, 2024. № 2. С. 102-118. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2024/2.pdf

26. Essence of competitiveness in the banking sector: the status and problems / I. M. Біадрова, М. В. Морозов. Business Inform, 2020. № 11. С. 324-330. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330>

27. Ha N. T. T., Quyen P. G. Monetary Policy, Bank Competitiveness and Bank Risk-Taking: Empirical Evidence from Vietnam. Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance. 2018. Vol. 14, № 2. P. 137–156. URL: https://ideas.repec.org/a/usm/journal/aamjaf01402_137-156.html

28. Liu E. X. Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks. IMF Working Paper 2021/046. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2021. 43 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/02/19/stay-competitive-in-the-digital-age-the-future-of-banks-50071>

29. Mandalika J. C., Ulfah Y. The Role of Business Models and Bank Competitiveness in the Digital Era. Proceedings of International Conference. 2023. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/125989601.pdf>

30. Probojakti W. A., Sari H. Building Sustainable Competitive Advantage in Banking through Organizational Agility. Sustainability. 2024. Vol. 16, № 19. Article 8327. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8327>

31. Siudek T., Zawojcka A. Banking Products and Services as Crucial Drivers of Bank Competitiveness Within the Financial Market: A Review Approach. European Research Studies Journal. 2024. Vol. 27, № 3. P. 974–1007. URL: <https://ersj.eu/journal/3761>

32. The role of digitalization in the formation of the competitive environment in the market of digital financial services of traditional banks / I. Івахненко, А. Є. Гонтар. E-journal «Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice», 2024. № 31. С. 55-70. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4423/4183/24435>

33. Fatkhudinov R. A., Osovska H. V. Organisation Competitiveness Management: textbook. Kyiv: Kondor, 2009. 470 p.

ДОДАТКИ