

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «**Управління конкурентною позицією банку на фінансовому ринку
України**»

Виконав: здобувач групи ФК23-1мз
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»

Матяш Владислав Володимирович
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник Новікова Л.Ф., к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(місце роботи)

(посада)

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Матяш В.В. Управління конкурентною позицією банку на фінансовому ринку України.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

У роботі проведено аналіз фінансових показників та ринкових позицій АТ КБ «ПриватБанк», зокрема оцінено сильні та слабкі сторони, загрози та можливості (SWOT-аналіз). Розглянуто вплив інноваційних фінансових продуктів і цифрових сервісів на конкурентоспроможність банку. Також досліджено роль маркетингових стратегій у забезпеченні лояльності клієнтів та збільшенні частки ринку.

У роботі запропоновано рекомендації щодо підвищення конкурентної позиції АТ КБ «ПриватБанк» через впровадження новітніх підходів до клієнтоорієнтованості, оптимізацію фінансових процесів та адаптацію до сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією банківського сектору. Отримані результати мають практичну цінність для вдосконалення стратегічного управління банківськими установами на фінансовому ринку України.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 89 сторінках, містить 24 таблиці, 18 рисунків. Список використаних джерел включає 62 найменувань.

Ключові слова: конкурентна позиція, фінансовий ринок, банківський сектор, АТ КБ «ПриватБанк», управління, стратегія, цифровізація.

ANNOTATION

Matyash V.V. Managing the competitive position of a bank in the financial market of Ukraine.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The paper analyzes the financial indicators and market positions of JSC CB «PrivatBank», in particular, assesses strengths and weaknesses, threats and opportunities (SWOT analysis). The impact of innovative financial products and digital services on the bank's competitiveness is considered. The role of marketing strategies in ensuring customer loyalty and increasing market share is also studied.

The paper proposes recommendations for improving the competitive position of JSC CB «PrivatBank» through the implementation of innovative approaches to customer orientation, optimization of financial processes and adaptation to modern challenges associated with the digitalization of the banking sector. The results obtained have practical value for improving the strategic management of banking institutions in the financial market of Ukraine.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used, appendices, presented on 89 pages, contains 24 tables, 18 figures. The list of sources used includes 62 items.

Keywords: competitive position, financial market, banking sector, JSC CB «PrivatBank», management, strategy, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ БАНКУ.....	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика банку.....	21
2.2 Аналіз конкурентної позиції банку.....	36
2.3 Оцінка інноваційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в контексті забезпечення конкурентної позиції банку	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	55
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентною позицією АТ КБ «ПриватБанк».....	55
3.2 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.....	68
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної глобалізації та високої динаміки фінансових ринків управління конкурентною позицією банків стає однією з найактуальніших задач у сфері банківського менеджменту. Український фінансовий ринок характеризується значною конкуренцією, технологічними змінами, високим рівнем ризиків та впливом регуляторних обмежень. За таких обставин банки змушені впроваджувати новітні стратегії та інструменти для зміцнення своїх позицій, залучення клієнтів та забезпечення стабільності.

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером банківського сектору України та посідає ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави. Завдяки масштабності операцій, інноваційним підходам до обслуговування клієнтів та використанню сучасних технологій, банк утримує провідні позиції на ринку. Проте швидкі зміни в зовнішньому середовищі, зростання конкуренції та вплив макроекономічних чинників вимагають від ПриватБанку ефективного управління конкурентною позицією.

Необхідність дослідження даної теми обумовлена необхідністю формування ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю банку в умовах турбулентності фінансового ринку України. Зростаючі очікування клієнтів, потреба у підвищенні довіри до банківської системи та вдосконаленні фінансових послуг вимагають аналізу сучасних тенденцій, оцінки існуючої стратегії та розробки практичних рекомендацій для зміцнення позицій банку на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів управління конкурентною позицією банку на фінансовому ринку України на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Відповідно до поставленої теми є необхідність у вирішенні таких **завдань**:

- розглянути теоретико-методологічні основи управління конкурентною позицією банку;

- проаналізувати конкурентні позиції банків та оцінити конкурентну позицію АТ КБ "ПриватБанк" на фінансовому ринку України;
- оцінити інноваційну діяльність АТ КБ «ПриватБанк» в контексті забезпечення конкурентної позиції банку;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентною позицією АТ КБ «ПриватБанк»;
- економічно обґрунтувати доцільність заходів щодо вдосконалення управління конкурентною позицією АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є конкурентна позиція банку на фінансовому ринку України.

Предметом дослідження є процеси управління конкурентною позицією на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. Дослідження базується на аналізі статистичних даних, нормативно-правових актів, публікацій у наукових журналах та внутрішньої звітності банку, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення поставлених завдань.

Практичне значення отриманих результатів виникає у можливості застосування для вдосконалення стратегічного управління конкурентною позицією на фінансовому ринку України. На основі проведеного аналізу та розроблених рекомендацій можуть бути впроваджені ефективні інструменти та механізми підвищення конкурентоспроможності банку.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова база України, фінансова звітність, АТ КБ «ПриватБанк», наукові публікації, статистичні матеріали тощо.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 85 сторінках, містить 24 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел складає 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ БАНКУ

Головним інструментом, що дозволяє банку забезпечити конкурентну перевагу на цільових ринках, в сучасних умовах виступає ефективна конкурентна стратегія. Термін «стратегія» має грецьке походження. Раніше дане поняття використовувалося виключно у військовому контексті і розглядалося як «мистецтво знаходити правильні шляхи до досягнення перемоги». Лише до середини 50-х рр. ХХ ст. воно увійшло в понятійний апарат теорії системного управління. Пілотним трактуванням стратегії як інструменту стратегічного менеджменту стало поняття А. Чандлера, який охарактеризував її як «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Сьогодні стратегію розуміють як загальний план ведення керівництва, виходячи з ситуації, що насправді на даному етапі розвитку [17, с. 141], також її можна розглядати як систему дій по досягненню бажаного стану об'єкта в довгостроковій перспективі [12, с. 53].

Терміни «стратегічне управління» і «стратегічне планування» в повсякденній практиці часто сприймаються як синоніми. Строго кажучи, стратегічне управління складається з стратегічного планування, реалізації обраної стратегії і стратегічного контролю. Але в теорії і на практиці головною обставиною є складання стратегічного плану. Стратегічне планування являє собою особливий вид управлінської діяльності, що складається в розробці стратегічних рішень, що передбачають висування таких цілей і завдань поведінки об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища.

Для того щоб докладніше дослідити умови і фактори конкуренції між банками, є необхідність уточнити, у чому полягає поняття «конкурентна стратегія»

як економічний феномен. Для цього необхідно представити характеристики та підходи до поняття конкурентна стратегія різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» в економічній літературі

Автор	Визначення поняття
В. Андрушків [2, с. 198]	Конкурентна стратегія одночасно є результатом конкурентної боротьби, так і основою розвитку економіки окремого банку та суспільства в цілому.
В. Василенко [10, с. 67]	Конкурентна стратегія діяльності банку – здатність установи надавати конкурентоспроможні банківські послуги, перевага установи стосовно інших банківських установ певної галузі всередині країни і за її межами.
Н. Версаль [12, с. 43]	Конкурентна стратегія – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації успішнішою порівняно з конкурентами у конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.
О. Маслак [44, с. 57]	Конкурентна стратегія розглядається як роль банку та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон.
Н. Наливайко [48]	Конкурентна стратегія – це середній ступінь привабливості ринку для діючих банків на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них.
О. Руда [54, с. 58]	Конкурентна стратегія – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності банку.
А. Сирота [56, с. 127]	Конкурентна стратегія – це сукупність активно діючих суб'єктів і факторів, які виникають у суспільно-економічному житті країни та перебувають поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва банку і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища.

Джерело: побудовано на основі [2,10,12,44,48,54,56]

Один із підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія» полягає у трактуванні її як певного фактора або їх комбінації, які забезпечують успіх діяльності організації в порівнянні з конкурентами, причому цей успіх не може бути легко відтворений іншими (В. Андрушків [2, с. 198]; В. Василенко [10, с. 67]). Інша група дослідників розглядає «конкурентну стратегію» з позицій макроекономічного підходу, акцентуючи увагу на ролі банку в економічному просторі країни, здатності забезпечити високий рівень життя та реалізувати свій потенціал (Н. Версаль [12, с. 43]; О. Маслак [44, с. 57]; Н. Наливайко [48]).

Ще одна група науковців (О. Руда [54, с. 58]; А. Сирота [56, с. 127]) зосереджує увагу на ефективності формування конкурентних переваг у контексті їх взаємодії із зовнішнім середовищем. Наприклад, О. Руда [54, с. 58] підкреслює,

що ефективність таких переваг залежить від економічних, соціальних та політичних чинників, спрямованих на відображення поточного стану, проте без урахування стратегічного розвитку, що дозволяє банку створювати як поточні, так і принципово нові умови для бізнесу в регіоні, недоступні конкурентам. Стратегічне управління регіоном сприяє створенню конкурентної стратегії банку через інновації у культурній, соціальній, економічній та бізнесовій сферах, формуючи новий рівень потреб або способів їх задоволення. Внутрішні ефективності конкурентних переваг спрямовані на удосконалення регіональної системи та оптимізацію її компонентів, тоді як зовнішні ефективності виникають у процесі формування політики взаємодії банку з зовнішнім середовищем [54, с. 59].

Діяльність банку в умовах ринкової конкуренції залежить від ефективного формування конкурентних переваг. Сучасний економічний простір, відзначений невизначеністю та динамічними змінами, вимагає від банків якісного управління і постійного моніторингу своїх конкурентних переваг. Окремі дослідники, такі як О. І. Маслак, підкреслюють, що конкурентну стратегію банку слід асоціювати з його здатністю надавати конкурентоспроможні банківські послуги [44, с. 58]. Інший підхід, запропонований Т. А. Медвідь, вбачає конкурентну стратегію як характеристику послуг банку, що також відображає його позицію на ринку певного рівня конкуренції [47, с. 127].

Аналіз наукових джерел показує, що поняття «конкурентна стратегія банку» часто інтерпретується багатопланово. Більшість дослідників розглядає окремі елементи або функції, не звертаючи уваги на комплексний зміст цього терміну. До ключових елементів конкурентної стратегії банку можна віднести: – державну політику, зокрема законодавство, діяльність спеціальних органів, податкову та тарифну політику, особливо стосовно митних зборів; – прямих конкурентів і виробників товарів-замінників, які задовольняють аналогічні потреби в інших галузях; – постачальників і клієнтів банку; – бар'єр входу в галузь, що включає фінансові, організаційні, управлінські та технічні умови, необхідні для заснування бізнесу певного профілю [60, с. 252].

В процесі розробки банківської конкурентної стратегії можна виділити наступні етапи, умовно представлені у вигляді схеми на рис. 1.1.

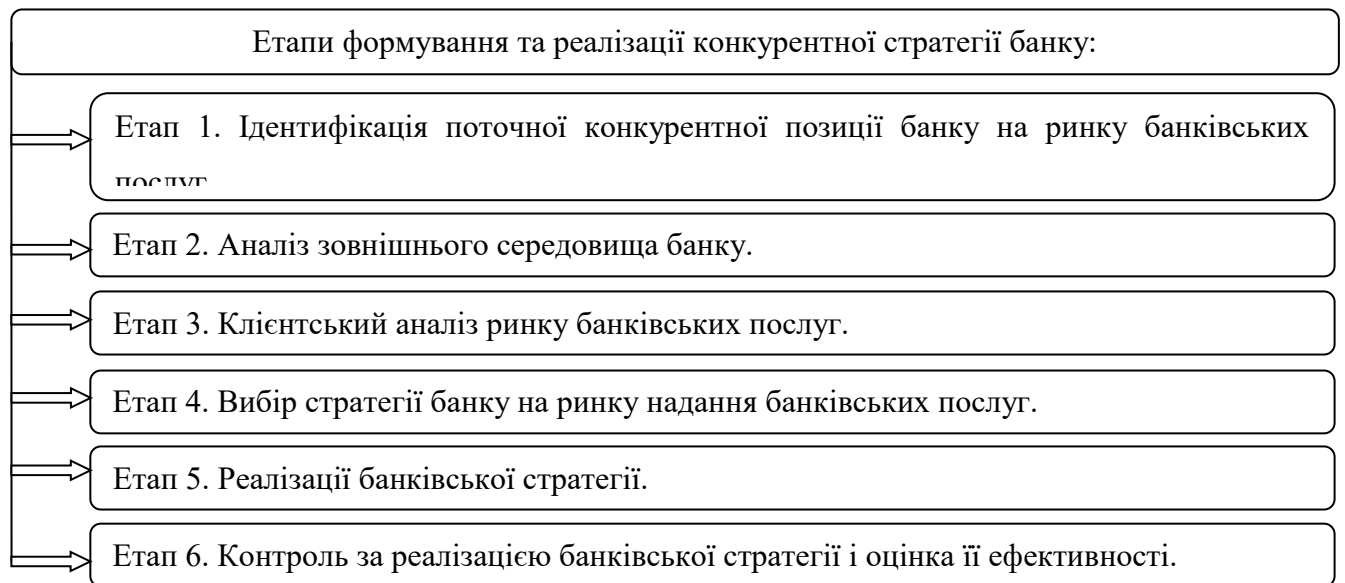


Рис. 1.1. Етапи формування та реалізації конкурентної стратегії банку

Джерело: побудовано на основі [9, с. 212]

Проведемо дослідження основних особливостей формування та розвитку конкурентних стратегій банку.

Етап 1. Ідентифікація поточної конкурентної позиції банку на ринку надання банківських послуг. Даний етап передбачає оцінку поточної позиції кредитної організації на ринку надання банківських послуг, виділення її переваг і недоліків щодо конкурентів. Під конкурентною позицією банку слід розуміти рівень конкурентоспроможності банку в цілому і окремих його продуктів по відношенню до банків-конкурентів і пропонованим ними продуктам [14, с. 5]. У процесі оцінки конкурентної позиції комерційного банку використовуються методи економічного аналізу (метод коефіцієнтів, факторні, експертна оцінка, методи економіко-математичного моделювання та ін.) з урахуванням специфіки, характерної для банківської діяльності.

Етап 2. Аналіз зовнішнього середовища банку – тобто дослідження макроекономічних, соціальних, політичних та інших факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність банку. Зовнішнє середовище включає

комплекс різних за своїм змістом аспектів: економічних, політичних, соціальних, технологічних та інших факторів, що впливають на банківську діяльність. Оцінка проводиться з використанням аналітичних прийомів теорії ймовірності [22, с. 43].

Етап 3. Клієнтський аналіз ринку надання банківських послуг, що включає виділення окремих сегментів даного ринку, займаних найбільш перспективними клієнтами банку, а також факторів, що впливають на інтенсивність конкуренції в тому чи іншому сегменті, і аналіз поведінки конкурентів банку і його клієнтів. Є найбільш значущим етапом при розробці банківської стратегії і включає в себе три взаємопов'язаних складових: загальний структурний аналіз ринку надання банківських послуг, аналіз і відбір конкурентів, дослідження поведінки клієнтів банку [15, с. 177]. Структурний аналіз ринку надання банківських послуг спирається на теорію М. Портера, викладену в його роботі «Конкурентна стратегія», і включає оцінку «п'ять конкурентних сил», що визначають інтенсивність суперництва в галузі: інтенсивність суперництва між діючими конкурентами; загроза входження в галузь нових конкурентів; тиск з боку продуктів-субститутів; ринкова влада постачальників ресурсів; ринкова влада споживачів послуг [13, с. 45].

Аналіз конкурентів є найважливішим етапом розробки стратегії банку. Завдання конкурентного аналізу полягає в отриманні характеристики кожного конкурента з точки зору змін стратегії, які він може зробити, його ймовірних успіхів, а також можливих кроків на дії, що вживаються банком.

Отримані дані аналізуються як за допомогою формалізованих економіко-математичних методів (описаних вище при характеристиці аналізу конкурентної позиції банку), так і експертним шляхом – в рамках суб'єктивної оцінки макроекономічних, політичних, соціальних та інших аспектів, що впливають на діяльність банку.

На підставі аналізу наведених факторів кредитна організація оцінює ймовірний характер дій конкурентів, їх здатність до наступальних або оборонних дій. За результатами дослідження банк проводить відбір конкурентів, з якими він

буде вести суперництво на ринку надання банківських послуг. Комплексна оцінка прямих і потенційних конкурентів банку дозволяє сформувану обґрунтовану стратегію поведінки на ринку [19, с. 45].

Аналіз поведінки споживачів банківських послуг проводиться з використанням сегментації ринку. Сегментація ринку являє собою ідентифікацію відмінностей між потребами окремих клієнтів кредитної організації, що дозволяє банку обслуговувати ті підрозділи ринку, які найбільшою мірою відповідають його можливостям. Критерії сегментації визначаються виходячи з описаних вище п'яти конкурентних сил і визначають той чи інший тип сегментації ринку:

Інституційна сегментація за типом покупця передбачає поділ ринку на окремі блоки в залежності від типу клієнтів. В якості додаткових змінних сегментації даного ринку виступають статус, розмір, галузева приналежність клієнта і інші фактори [37, с. 197].

Географічна сегментація щодо географічного розміщення клієнтів. В якості змінних географічної сегментації кредитного ринку можуть виступати окремі країни (для транснаціональних банків), регіони і міста (для великих і середніх кредитних організацій).

Асортиментна сегментація (продуктова) за типом банківського продукту. Цей критерій передбачає структурування кредитного ринку виходячи з виду пропонованих клієнтам банківських продуктів і послуг.

Сегментація ринку грає принципово важливу роль в процесі формування конкурентної стратегії комерційного банку на ринку послуг. З її допомогою банк може визначити, які сегменти ринку варто обслуговувати і яким чином це необхідно робити. Крім того, сегментація лежить в основі вибору стратегії фокусування, так як вона дозволяє виявити ті сегменти ринку, які недостатньо добре обслуговуються конкурентами з широкою сферою діяльності [40, с. 214].

Етап 4. Вибір стратегії банку на ринку надання банківських послуг – пов'язаний з вибором найбільш оптимальної стратегії поведінки банку на ринку надання банківських послуг з урахуванням сформованого стану зовнішнього і

внутрішнього середовища кредитної організації. Банк має потенційну можливість вибору однієї з трьох базових (згідно з концепцією школи позиціонування М. Портера) стратегій [43, с. 7]:

1. Стратегія мінімізації витрат передбачає жорсткий контроль банком операційних і накладних витрат, орієнтацію на дешеві джерела фінансування, а також мінімізацію витрат в таких областях, як розробка нових продуктів, рекламна діяльність та ін. Позиція низького рівня витрат захищає банк від конкурентів, оскільки цей рівень означає, що кредитна організація здатна заробляти прибуток в умовах, коли її суперники вже втратили таку можливість. Крім того, зазначена позиція захищає банк від влади великих споживачів послуг і постачальників фінансових ресурсів, забезпечуючи більшу ступінь гнучкості при встановленні цін, а також створює більш сприятливі умови по відношенню до конкурентів, що пропонують послуги-субститути [54, с. 58].

2. Стратегія диференціації передбачає розробку і впровадження на ринку надання банківських послуг, відмінних за своїми кількісними та якісними характеристиками від послуг, пропонованих банками конкурентами. Конкурентна перевага банку в рамках диференціації банківських продуктів ґрунтується на лояльності споживачів до пропонованих послуг, а також зниженні чутливості до рівня цін на них. Диференціація забезпечує більш високий рівень прибутку, що знижує вплив на діяльність банку постачальників фінансових ресурсів, а також великих позичальників. Крім того, лояльне ставлення клієнтів до продуктів банку забезпечує сприятливе положення кредитної організації по відношенню до конкурентів, що пропонують послуги-субститути.

3. Фокусування на обслуговуванні цільових сегментів даної галузі. В основі цієї стратегії лежить припущення про те, що банк з її допомогою здатний обслуговувати обрані сегменти ринку з більшою ефективністю, ніж його конкуренти, що мають широку спеціалізацію. В результаті її реалізації банк досягає або диференціації за рахунок кращого задоволення потреб цільового ринку, або зниження витрат при обслуговуванні даного сегмента, або того й іншого. Кредитна

організація, що реалізує стратегію фокусування, отримує потенційну можливість заробляти більш високий прибуток, ніж в середньому по галузі. Крім того, фокусування може служити засобом вибору цілей, найменш схильних до загрози з боку субститутів, або тих напрямків, в яких конкуренти найбільш слабкі [53, с. 785].

Етап 5. Реалізація стратегії банку відображає аналіз ефективності та ризиків, пов'язаних з реалізацією кожної із стратегічних альтернатив стосовно діяльності банку на ринку надання банківських послуг.

Етап 6. Контроль за реалізацією банківської стратегії і оцінка її ефективності [44, с. 57].

Отже, конкурентні взаємозв'язки формуються на рівні системи, підсистеми, об'єктів конкуренції. Очевидно, параметризація конкуренції є доцільною на функціональному рівні, зокрема надання банківських послуг [45, с. 358].

У науковій літературі існують безліч різних класифікацій стратегій, підходів по її створенню, що дозволяє сформуванню ефективний фінансову поведінку банку. Так, Майклом Портером були розроблені три базових варіанти конкурентної стратегії: лідерство у витратах, диференціація і фокусування [48].

Лідерство у витратах передбачає мінімізацію витрат, що в свою чергу призводить до постійних пошуків ефективних методів управління витратами, а також спонукати до постійного інвестування в нові технології, які скорочували б витрати.

Стратегія диференціації передбачає розробку такого банківського продукту або послуги, який володів би набором унікальних характеристик, що в свою чергу призвело б до формування лояльного ставлення клієнтів до банку, його продуктивній лінійці в цілому, а також знизило чутливість до їх ціною. При використанні даного типу стратегії банку будуть потрібні інвестиції в дослідження і розробки ще в більшому обсязі, ніж при стратегії лідерства у витратах.

В якості третьої базової конкурентної стратегії М. Портер виділяє стратегію фокусування. Сенс цієї стратегії полягає в тому, що банк концентрує свої зусилля

на виявленні і задоволенні потреб певного типу клієнтів (сегментація за галузевою ознакою або сегментація за масштабністю бізнесу) або географічного регіону, або робить упор на розвиток певної продуктової лінійки, в якій банк може домогтися лідерства [17, с. 141].

Також слід зазначити, що діяльність будь-якого банку схильна до законів ринку, основним серед яких є закон конкурентної боротьби, і кожна банківська стратегія повинна бути конкурентною. Стратегію банку можна поділити на кілька рівнів: корпоративна стратегія; бізнес-стратегія та операційна стратегія банку. Так, корпоративна стратегія, що відноситься до діяльності банку в цілому. В її рамках розглядаються питання географічного охоплення бізнесу, переліку наданих кредитною організацією послуг, а також схеми розподілу ресурсів між різними бізнес-одинацями банку. Бізнес-стратегія, яка визначає напрямки конкурентної стратегії банку на окремих ринках. Дана стратегія, на відміну від корпоративної, стосується ще й рішень про кредитну організацію в цілому, прив'язана до діяльності окремої стратегічної бізнес-одинаці (СБО) банку. Найбільш часто використовуваним на практиці критерієм виділення СБО є географічний; стосовно банків в якості СБО слід розглядати філії та представництва, розташовані в окремих регіонах чи країнах (для транснаціональних банків). Операційна стратегія – визначає фактичні шляхи реалізації корпоративної і бізнес-стратегій банку окремими структурними підрозділами на підставі наявних ресурсів, процесів і персоналу [15, с. 177].

Таким чином, стратегію можна визначити, як сукупність довгострокових цілей розвитку кредитно-фінансового інституту і шляхів їх досягнення, спрямованих на формування кредитним інститутом конкурентних переваг. До конкурентних переваг відносяться вигідне соціальне і фінансове становище кредитної організації в порівнянні з конкурентами, що досягається завдяки ефективній роботі щодо залучення та розміщення ресурсів, низького рівня витрат, значущою споживчої цінністю пропонованих банківських продуктів і послуг. Важливим аспектом розуміння стратегії банку є її розробка у взаємозв'язку з

наявними ресурсами і можливостями кредитної організації. Підводячи підсумок, можна відзначити, що економічна категорія «стратегія» є багатогранною і являє собою: комплекс цілеспрямованих дій, орієнтованих на постійне отримання конкурентної переваги в динамічному розвитку; прийняті рішення, які є формуле або рушійною силою для більшості дій, що здійснюються організацією.

Розрахунок і аналіз кількісних показників діяльності комерційного банку мають першорядне значення при оцінці його конкурентоспроможності. Оцінку конкурентоспроможності комерційних банків доцільно почати з вибору коефіцієнтів, всебічно характеризують як кожен банк, так і роботу банківської системи в цілому. Методи оцінки конкурентоспроможності залежно від форми надання даних бувають такі: графічні, матричні, розрахункові, комбіновані. Конкурентна стратегія банку може бути визначена якісно (SWOT-аналіз, матричні методи, рейтинг-експертні) і кількісно (індексний метод і його похідні, методи оцінки за часткою ринку, банківських послуг і показниками стану банку). Найкраща остання оцінка, адже вона дозволяє пов'язати її з мірою інвестиційної привабливості [45, с. 358].

Нині розроблено досить велику кількість методів визначення й оцінки конкурентної стратегії розвитку банку. В одних методах оцінка заснована на результатах господарської діяльності. Суть методів полягає в тому, що конкурентна стратегія – це здатність ведення прибуткової господарської діяльності в умовах конкурентного ринку. В інших – проводять оцінку головних чинників, таких як: якість, вартість, сервіс тощо. Третій напрям визначається внутрішніми факторами, якими банки має в своєму розпорядженні, наприклад, основні засоби, рівень фінансового менеджменту тощо. У таких методах робиться спроба оцінити потенційну, а не фактичну конкурентну стратегію [13, с. 98].

Ці методи, на наш погляд, не можна вважати точними, так як у цьому випадку оцінюється потенціал, який не завжди може бути ефективно використаний.

Проведене дослідження методичних підходів до оцінки ефективності формування конкурентної стратегії розвитку банку дає змогу визначити таку

проблему, як відсутність загальноприйнятого методичного підходу до оцінки ефективності формування конкурентних переваг банків. Саме тому доцільно розглянути існуючі підходи до оцінки ефективності формування конкурентних переваг банків.

В окремих наукових дослідженнях стверджується, що узагальнюючим показником ефективності формування конкурентної стратегії розвитку банку є прибутковість господарської діяльності та стійкі позиції на ринку. Слід виділити й дослідити найвідоміші методи оцінки ефективності формування конкурентної стратегії розвитку банку, котрі можна поділити на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 1.2).

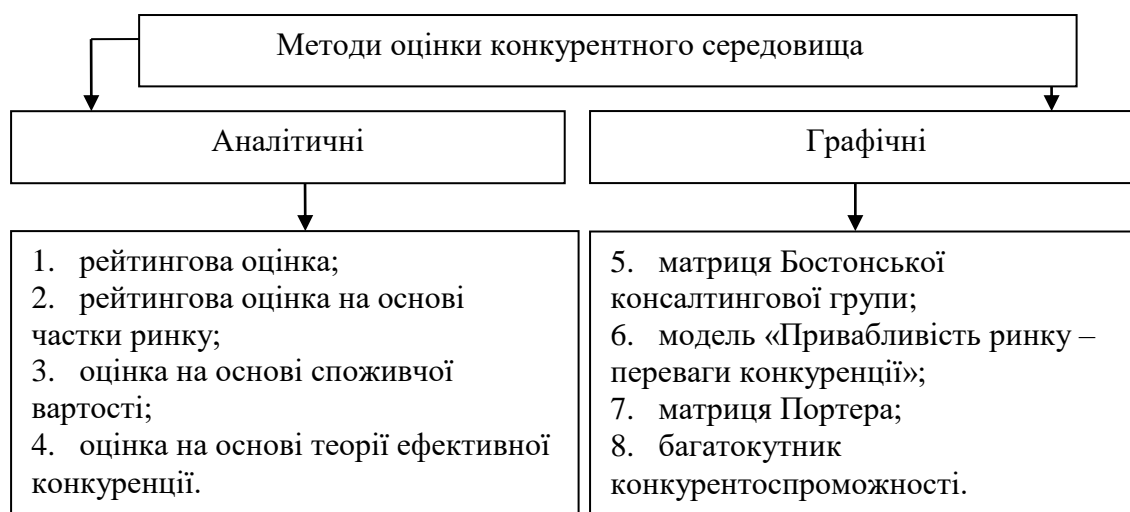


Рис. 1.2. Методи оцінки ефективності формування конкурентної стратегії розвитку банку

Джерело: побудовано на основі [21, с. 67]

На думку науковців А. Мазаракі та Т. Мельник, існують різні методи для оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку банку, зокрема: методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг; методи, які використовують теорію рівноваги в галузі та установі; методи на основі теорії ефективної конкуренції; методи, що враховують якість банківських послуг; матричні методи; інтегральний метод; методи, що спираються на теорію мультиплікатора; метод позиціонування

в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу банку та методи порівняння з еталоном [43, с. 7].

М. Кравченко, додатково до класифікації методів, в теорії конкурентних переваг наголошує на принципових положеннях, таких як: ефективність конкурентної стратегії характеризується якісним використанням наявних ресурсів і може бути відображена через рентабельність; показники конкурентних переваг оцінюються у відносному контексті щодо інших банків; покращення ефективності може бути досягнуте або шляхом зниження собівартості послуг, або через диференціацію та пошук нових ринкових ніш [39, с. 52].

К. Диніна, підтримуючи позицію А. Костюк, стверджує, що ефективність конкурентної стратегії можна оцінити шляхом порівняння фактичної та базової продуктивності використання ресурсів. При цьому К. Диніна вводить додатковий критерій - показник продуктивності як рентабельність стратегічних інвестицій, коригований відповідно до рівня оптимальності стратегії та відповідності потенціалу установи [23, с. 79].

В. В. Матвеев вважає, що методи оцінки ефективності варіюються за складністю: від простих, які підходять для умов обмеженого фінансування та інформаційних ресурсів, до складних, які потребують значних витрат і високого професіоналізму персоналу для оцінки ефективності формування конкурентних переваг [9, с. 181].

Отримання своєчасної інформації про конкурентні переваги дозволяє банку зменшити ризики, контролювати зміни у маркетинговому середовищі, оперативно коригувати стратегію діяльності та оцінювати загальну ефективність. Проте серед науковців немає єдиної позиції щодо вибору найбільш ефективних методів, і практика показує, що якісний аналіз конкурентних переваг банку слід базувати на поєднанні різних методів (рис. 1.3).

Кожна група методів дослідження банківської діяльності має свої сильні та слабкі сторони.

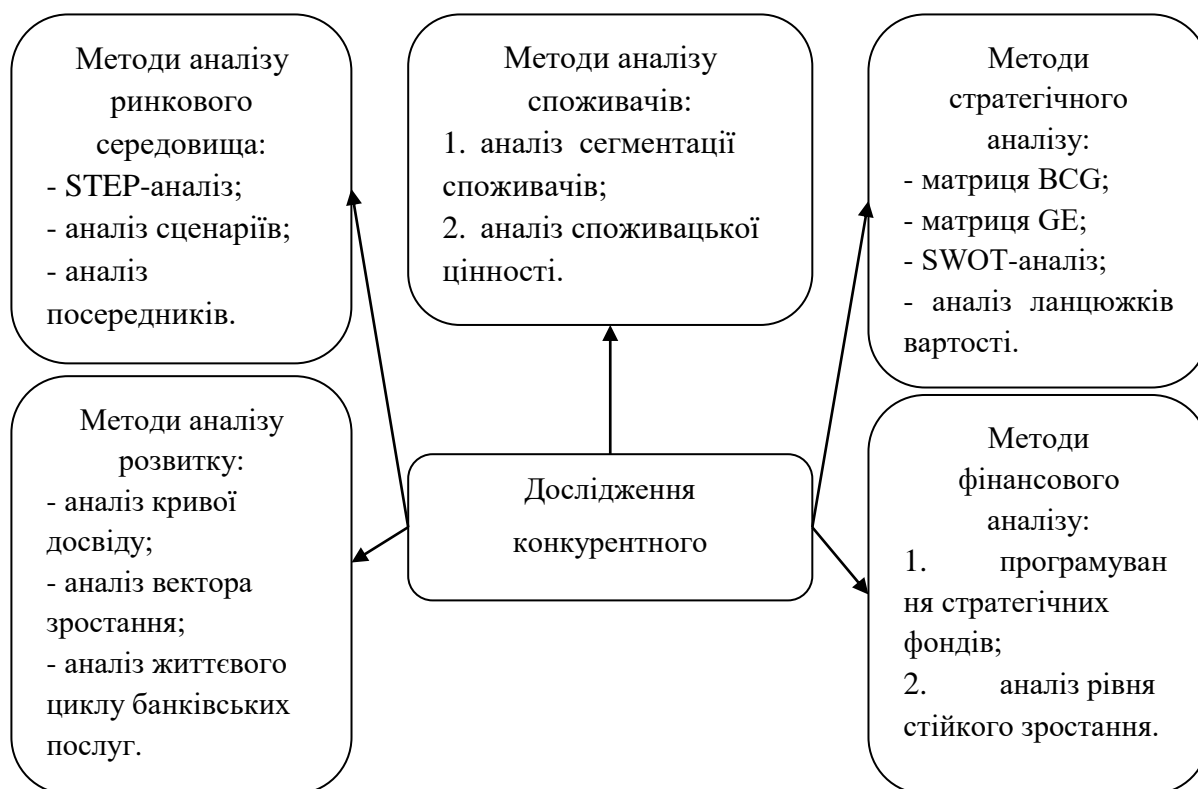


Рис. 1.3. Типологія методів досліджень конкурентних переваг

Джерело: побудовано на основі [35, с. 241]

Наприклад, стратегічні аналітичні методи здатні надати загальне уявлення про портфель банківських продуктів організації, є відносно простими у застосуванні, сприяють виявленню основних напрямків розвитку галузі та визначенню необхідних організаційних змін. Однак, деякі методи, такі як бостонська матриця, не враховують аспект маргінальності, а галузевий аналіз та аналіз стратегічних груп не відображають впливу соціально-політичних чинників.

У конкурентній боротьбі важливим є правильне оцінювання рівня конкурентоспроможності комерційних банків, що дозволяє виявити як переваги, так і недоліки в їх діяльності, а також розробити стратегію для підтримки та посилення конкурентної переваги. Досягнення цієї мети можливе за наявності оперативної та об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності, яка

ґрунтується на таких системах: внутрішня звітність, збір зовнішньої інформації, аналіз зібраних даних і проведення маркетингових досліджень [14, с. 5].

Система внутрішньої звітності має забезпечувати повне відображення поточної інформації про діяльність банку, рівень ефективності його роботи. Основними джерелами внутрішньої інформації є статистична та бухгалтерська звітність, оціночні звіти щодо кредитування, звіти галузевих та регіональних керівників, результати внутрішніх досліджень, ревізійні акти та інші подібні документи.

Система збору зовнішньої інформації передбачає накопичення даних про ринкову ситуацію, зокрема на тих ринках, де функціонує банк, про всіх учасників ринкових відносин (існуючих і потенційних конкурентів, клієнтів, контактних аудиторій тощо), а також про макросередовище. Основними джерелами зовнішньої інформації є засоби масової інформації, Інтернет, публічні річні звіти, статистична звітність, банківські видання, довідники про надані послуги, спеціалізовані видання, особисті контакти з клієнтами, обмін інформацією з дирекціями та співробітниками інших банків, придбання даних у спеціалізованих організаціях [20, с. 225].

Суттєву роль у системі збору зовнішньої маркетингової інформації відіграють дані про конкурентів, які дозволяють отримати обґрунтовані висновки щодо конкурентних переваг банку.

В умовах конкурентного ринку кожен банк, щоб підтримувати ефективність формування конкурентних переваг, повинен обирати найоптимальніші шляхи розвитку, що забезпечують реалізацію конкурентної стратегії. Важливо, щоб основою формування конкурентних переваг були елементи високого рівня конкурентоспроможності, які важко відтворити конкурентам, а також щоб була чітко розроблена стратегія конкуренції.

Аналіз основних методик оцінки конкурентоспроможності банків дозволяє дійти кількох важливих висновків. Більшість з них орієнтована на кількісні аспекти внутрішньої роботи банку, без належного врахування якісних показників;

практично всі методики ґрунтуються на експертних оцінках, що створює певну суб'єктивність результатів, хоча і в різному ступені. Значна кількість методів базується на внутрішніх даних банку, часто ігноруючи зовнішні фактори, які відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності банку. Оцінка конкурентоспроможності банківських установ зазвичай не включає аналіз ефективності продуктової та тарифної політики, що є значущим недоліком, особливо враховуючи, що головна діяльність банку пов'язана з наданням послуг клієнтам.

Оцінка якісних показників здебільшого обмежується підсумовуванням балів та коефіцієнтів значущості, що свідчить про недостатнє дослідження альтернативних методів і можливостей їх застосування у банківській сфері. Методики, які використовують дані лише за один звітний період, відображають лише поточний стан банку, не даючи повної картини його ефективності в динаміці. Крім того, деякі методики закриті, що ускладнює розуміння принципів розрахунку підсумкових показників конкурентоспроможності. У результаті більшість запропонованих методик для оцінки конкурентоспроможності банку, хоча й можуть бути корисними для зацікавлених учасників ринку, мають обмежене застосування, оскільки базуються на важкодоступній та закритій інформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЇ ПОЗИЦІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика банку

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» - це один з найбільших банків в Україні з багатою історією та широким спектром послуг для своїх клієнтів. Заснований у 1992 році, банк швидко розвинувся і став одним із лідерів банківського сектору країни. Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» володіє найбільшою часткою на ринку серед фізичних та корпоративних клієнтів .

У 2000 році АТ КБ «ПриватБанк» пройшов черговий етап розвитку, перейшовши зі статусу товариства з обмеженою відповідальністю до закритого акціонерного товариства. Це рішення було прийняте з метою зміцнення банку та розширення його можливостей на ринку. Зареєструвавшись як АТ КБ «ПриватБанк», банк продовжив активно розвивати свої послуги та розширювати свою клієнтську базу.

У 2001 році була запущена система Приват24, що стала важливою подією в українській банківській системі. Ця інноваційна система дозволила клієнтам зручно та безпечно керувати своїми рахунками онлайн, здійснювати платежі та перекази коштів.

Протягом наступних років банк продовжував розвивати свої послуги та покращувати якість обслуговування. У 2002 році випустили мільйонну пластикову картку, а у 2003 році АТ КБ «ПриватБанк» був визнаний системою Western Union найкращим банком за якістю обслуговування клієнтів.

В 2009 році було прийнято рішення змінити тип банку на публічне акціонерне товариство, що відображало стратегічні плани розвитку та розширення бізнесу. Це стало ще одним важливим кроком у розвитку АТ КБ «ПриватБанк» та підтвердило його статус одного з лідерів банківського сектору в Україні.

Однією з ключових особливостей АТ КБ «ПриватБанк» є його широкий спектр послуг. Він надає послуги приймання вкладів, відкриття та обслуговування рахунків, кредитування, операції з картками платіжних систем, грошові перекази та багато іншого. Банк також володіє великою мережею філій та відділень по всій країні, що забезпечує зручність обслуговування клієнтів [44].

Особливо слід відзначити інноваційний підхід АТ КБ «ПриватБанк» до технологій. Він є найбільшим емітентом та еквайєром платіжних карток в Україні та має власні інноваційні рішення, такі як інтернет-банкінг та мобільний додаток «Приват24».

Загалом, АТ КБ «ПриватБанк» визнаний як один з найбільших та найбільш надійних банків в Україні, який надає своїм клієнтам широкий спектр сучасних інноваційних послуг з урахуванням найвищих стандартів обслуговування.

АТ КБ «ПриватБанк» пропонує широкий перелік банківських послуг для юридичних та фізичних осіб:

- Приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб.
- Відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів в національній та іноземній валюті.
- Приймання комунальних та інших платежів на користь юридичних та фізичних осіб, суб'єктів підприємницької діяльності та державних організацій.
- Кредитування в національній та іноземній валюті на вигідних умовах.
- Операції з картками міжнародних платіжних систем VISA Intl та MasterCard Intl.
- Обслуговування зарплатних проектів з використанням банківських платіжних карток.
- Грошові перекази в національній та іноземній валюті по всьому світі.
- Купівля-продаж іноземної валюти, конверсійні операції.
- Операції з банківськими та дорогоцінними металами.
- Перевезення валютних цінностей та інкасація коштів.

- Здійснення обігу, погашення (розповсюдження) державної грошової лотереї.
- Купівля, продаж та обслуговування чеків та інших оборотних платіжних інструментів.
- Лізингові операції.
- Надання консультаційних та інформаційних послуг по банківським операціям.

АТ КБ «ПриватБанк» визначає довгостроковий інтерес клієнта як свій головний пріоритет. З метою забезпечення якісного обслуговування та точного задоволення потреб клієнтів, банк має висококваліфіковану команду фахівців та персональних менеджерів. Їх відповідальність полягає у наданні якісного обслуговування та оперативного вирішення питань клієнтів [36].

На сьогоднішній день АТ КБ «ПриватБанк» обслуговує більше ніж 165 тисяч корпоративних клієнтів та 96 тисяч приватних підприємців, а також понад 5,6 мільйонів рахунків фізичних осіб. Широка національна мережа банківського обслуговування, що складається з більш ніж 1528 філій та відділень по всій Україні, дозволяє клієнтам отримувати найвищий рівень обслуговування в будь-якій точці країни.

АТ КБ «ПриватБанк» також має широкий круг зарубіжних партнерів, що дозволяє клієнтам банку здійснювати міжнародні операції зручно та ефективно. Банк підтримує кореспондентські відносини з найбільшими іноземними банками та є уповноваженим банком для обслуговування кредитних ліній від Світового банку реконструкції і розвитку, Європейського банку реконструкції і розвитку, а також Українського економічного Фонду .

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанку» спрямована на забезпечення ефективності та високої якості послуг для своїх клієнтів, і представлена на рисунку 2.1.

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» є гнучкою і відображає його міжрегіональний та системний характер. Вона включає в себе

горизонтальні та лінійно-функціонально-штабні елементи, що робить її однією з найпрогресивніших серед банків не лише в Україні, але й у Східній Європі.



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором на основі [16]

На вершині ієрархії знаходиться Head-office або Головний офіс, який має повну господарську та адміністративну самостійність. Правління банку здійснює управління Головним офісом та системою в цілому. Під ним розташовано Middle-office – головні регіональні управління, Регіональні управління та Самостійні філії. На нижньому рівні розташовано Front-office – відділення, які займаються безпосереднім обслуговуванням клієнтів .

Основні складові організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк» включають такі елементи:

1. Верховне керівництво: це включає в себе генерального директора (президента) та виконавчих директорів, які відповідають за загальне управління банком та прийняття стратегічних рішень.

2. Департаменти та відділи: банк має ряд департаментів і відділів, які відповідають за різні функціональні області, такі як фінанси, ризики, інвестиції, інформаційні технології, маркетинг, HR та інші.

3. Регіональна структура: АТ КБ «ПриватБанк» має регіональну структуру управління, яка включає регіональні філії та відділення, відповідальні за надання банківських послуг на місцях.

4. Централізовані служби підтримки: ці служби забезпечують підтримку для різних аспектів діяльності банку, таких як логістика, технічна підтримка, адміністративні послуги та інші.

5. Комітети та ради: банк може мати різні комітети та ради, які відповідають за конкретні аспекти управління, такі як аудит, ризики, стратегія тощо [51].

Організаційна структура також містить штаби, які функціонують при Голові Правління, Директорах Головних Регіональних Управлінь та Регіональних Управлінь, а також при філіях. Крім того, існують підтримуючі бізнесові дивізіони, спрямовані на обслуговування певних груп клієнтів або виконання однорідних функцій .

Стратегічні та важливі тактичні рішення приймаються під керівництвом Голови Правління за допомогою колегіальних органів, таких як Правління Банку, Стратегічний комітет, Кредитний комітет, Бюджетний комітет та Комітет з питань безпеки.

Ця організаційна структура дозволяє АТ КБ «ПриватБанк» ефективно функціонувати та надавати своїм клієнтам широкий спектр послуг, забезпечуючи високий рівень обслуговування в усіх регіонах України та за її межами.

Аналіз стану активів та пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2019–2023 років дозволить нам оцінити рівень його конкурентоспроможності та здатність утримувати провідні позиції на фінансовому ринку України. Основними показниками, які ми можемо проаналізувати, є загальна сума активів і пасивів, їх структура, динаміка змін у балансі, кредитний портфель, обсяги депозитів клієнтів, капітал банку та показники ліквідності, що вказують на ефективність діяльності та здатність конкурувати з іншими банками.

Загальна сума активів банку демонструє масштаби його діяльності, що є ключовим фактором для порівняння з конкурентами. Аналіз структури активів і пасивів дозволить зрозуміти, які види активів та зобов'язань формують основу діяльності банку, наприклад, скільки коштів вкладено в кредити, інвестиції в цінні папери або ліквідні активи. Це, у свою чергу, відображає здатність банку ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати стійкість до ринкових коливань.

Капітал банку є критерієм його фінансової стабільності, що вказує на готовність витримувати конкурентний тиск і залучати нових клієнтів. Ліквідність банку є ключовим аспектом його конкурентоспроможності, оскільки вона демонструє здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та партнерами [36].

Аналіз стану активів та пасивів АТ КБ «ПриватБанк» у контексті конкурентоспроможності дозволить оцінити його стійкість, фінансову ефективність і позиції на ринку, а також визначити, як банк адаптується до ринкових умов та використовує свої ресурси для підтримання лідерства в галузі.

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів АТ КБ «ПриватБанк» подані у таблицях 2.2 та 2.3. З табл. 2.2, видно, що динаміка і структура активів АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2019 по 2023 роки стрімко зростала та падала.

Грошові кошти і залишки в НБУ: цей показник має значні зміни з 2021 по 2023 рік, зростанням на 58091 млн. грн. З 2022 по 2023 рік відбувається найбільше збільшення на 41356 млн. грн.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр., млн. грн.

Показники	2019, млн. грн	2020, млн. грн	2021, млн. грн	2022, млн. грн	2023, млн. грн	Відхилення, млн. грн. (2023- 2022рр.)	Відхилення, млн. грн. (2022- 2021рр.)	Відхилення млн. грн. (2021- 2020рр.)
Грошові кошти і залишки в НБУ	45894	49911	52835	94191	152282	58091	41356	2924
Кредити надані суб'єктам господарювання юридичним особам	59544	55021	26243	103837	134237	30400	77594	-28778
Кредити надані фізичним особам	59544	55021	68218	68084	92019	23935	-134	13197
Інвестиційні цінні папери	152157	221711	222277	239752	271847	32095	17475	566
Поточні податкові активи	2257	6660	9978	9079	4	-9075	-899	3318
Відстрочені податкові активи	2257	6660	-	1100	1952	852	-	-
Інвестиційна нерухомість	3379	2933	1989	2155	2340	185	166	-944
Нематеріальні активи	-	-	1288	1389	1563	174	101	-
Основні засоби	4850	5982	6159	5228	5127	-101	-931	177
Інші фінансові активи	2228	3467	2673	6498	9493	2995	3825	-794
Інші нефінансові активи	9285	8901	9715	9189	9094	-95	-526	814
Всього активів	341395	416267	401385	540596	680008	139412	139211	187742

Джерело: складено автором на основі [61]

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр., %

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення		
	%	%	%	%	%	(2023- 2022рр.)	(2022- 2021рр.)	(2021- 2020рр.)
Грошові кошти і залишки в НБУ	14,8	13,0	13,2	17,4	22,4	5,0	4,3	0,1
Кредити надані суб'єктам господарювання юрид. особам	19,2	14,4	6,5	19,2	19,7	0,5	12,7	-7,8
Кредити надані фізичним особам	19,2	14,4	17,0	12,6	13,5	0,9	-4,4	2,6
Інвестиційні цінні папери	49,1	58,0	55,4	44,3	40,0	-4,4	-11,0	-2,6
Поточні податкові активи	0,7	1,7	2,5	1,7	0,0	-1,7	-0,8	0,7
Відстрочені податкові активи	0,7	1,7	0,0	0,2	0,3	0,1	0,2	-1,7
Інвестиційна нерухомість	1,1	0,8	0,5	0,4	0,3	-0,1	-0,1	-0,3
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,3	0,3	0,2	0,0	-0,1	0,3
Основні засоби	1,6	1,6	1,5	1,0	0,8	-0,2	-0,6	0,0
Інші фінансові активи	0,7	0,9	0,7	1,2	1,4	0,2	0,5	-0,2
Інші нефінансові активи	3,0	2,3	2,4	1,7	1,3	-0,4	-0,7	0,1
Всього активів	110,1	108,8	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	-8,8

Джерело: складено автором на основі [61]

Кредити надані суб'єктам господарювання юридичним особам: Видно спад з 2020 по 2021 рік на 28 778 млн. грн., але потім відбувається дуже значне зростання на 77594 млн. грн. з 2021 по 2022 рік.

Кредити надані фізичним особам: Зростання цього показника відбувається практично кожного року, за винятком 2022 року, коли відбувається незначний спад.

Інвестиційні цінні папери: Видно постійне зростання цього показника з 2019 по 2023 рік. За останній рік відбувається зростання на 32095 млн. грн.

Поточні податкові активи: Показник також зростає з 2019 по 2021 рік, але потім відбувається різке зменшення на 9075 млн. грн. з 2021 по 2022 рік.

Інші фінансові активи і інші нефінансові активи: Обидва показники мають значне зростання протягом аналізованого періоду, з особливо значним зростанням у 2023 році.

Всього активів: Відбувається постійне зростання цього показника з 2019 по 2023 рік, з найбільшим зростанням у 2023 році на 139412 млн. грн.

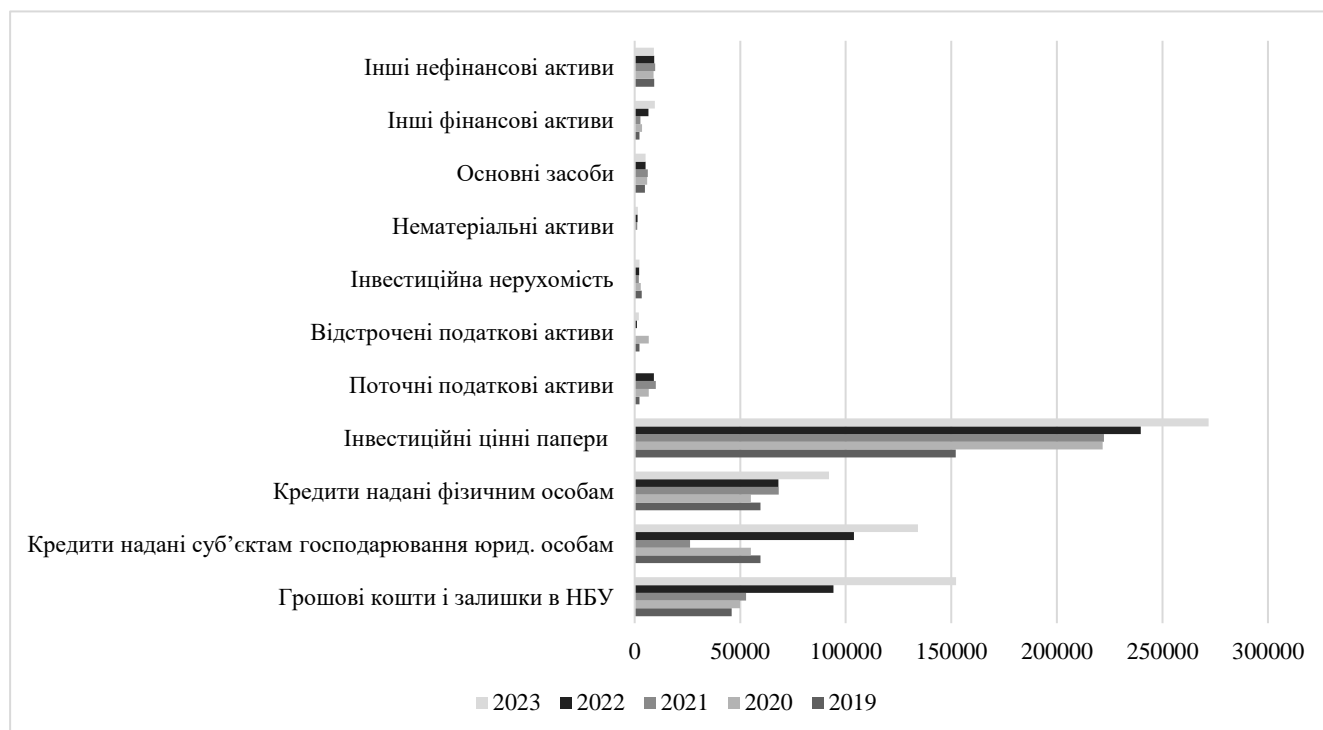


Рис. 2.2. Динаміка складових частин активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр., млн. грн

Джерело: складено автором на основі [61]

Загальний тренд показує на стабільний та постійний ріст активів банку протягом аналізованого періоду, що можна побачити на графіку (рис. 2.2).

На рис. 2.2 зображено зміни усіх складових активів банку, які свідчать про те, що динаміка фінансових показників АТ КБ «ПриватБанку» за 2019-2023 роки свідчить про значне збільшення грошових коштів та залишків у НБУ, кредитів наданих фізичним особам та суб'єктам господарювання, а також інвестиційних цінних паперів, що може бути пов'язано з успішною фінансовою діяльністю банку.

Також, зроблено аналіз динаміки та структури пасивів в таблиці 2.3. Як видно з аналізу динаміки і структури пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2019 по 2023 роки кошти банків за аналізований період з 2019 по 2020 рік відбулося значне зменшення цього показника на 182 млн. грн., але потім він майже повністю зник з 2020 по 2021 рік.

Кошти на вимоги фізичних осіб: видно постійне зростання цього показника з 2019 по 2023 рік, з найбільшим зростанням у 2023 році на 83662 млн. грн.

Інші залучені кошти: цей показник починає з'являтися лише з 2021 року і має значне зростання до 2023 року.

Поточні податкові зобов'язання та відстрочені податкові зобов'язання: ці показники також мають значні зміни протягом аналізованого періоду, особливо відзначається значне збільшення поточних податкових зобов'язань у 2023 році.

Інші фінансові та нефінансові зобов'язання: ці показники також мають значне зростання з 2019 по 2023 рік, з особливо значним збільшенням у 2023 році.

Капітал банку, результат від операцій з акціонерами та резервні та інші фонди банку: ці показники залишаються стабільними протягом усього аналізованого періоду.

Накопичений дефіцит: показник показує зменшення з 2019 по 2023 рік, з найбільшим спадом у 2023 році.

Загальна сума власного капіталу та зобов'язань: Цей показник також показує постійне зростання протягом аналізованого періоду, з найбільшим зростанням у 2023 році.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки і структури. пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр.

Показники	2019, млн. грн	2020, млн. грн	2021, млн. грн	2022, млн. грн	2023, млн. грн	Зміна, млн.грн. (2023- 2022рр.)	Зміна, млн. грн. (2022- 2021рр.)	Зміна, млн. грн. (2021- 2020рр.)
Кошти банків	201	19	3	-	-	-	-	-16
Кошти на вимоги фізичних осіб	240457	312568	325019	471863	555525	83662	146844	12451
Інші залучені кошти	-	-	-	128	2630	2502	-	-
Поточні податкові зобов'язання	9	9	12	-	25790	-	-	3
Відстрочені податкові зобов'язання	122	147	158	-	-	-	-	11
Інші фінансові зобов'язання	1523	2912	3824	2634	3038	404	-1190	912
Інші нефінансові зобов'язання у	3266	12087	1803	2271	2741	470	468	-10284
Всього зобов'язань	255033	329586	334470	482807	595162	112355	148337	4884
Капітал банку	206060	206060	206060	206060	206060	0	0	0
Результат від операцій з акціонерами	12174	12174	12174	12174	12174	0	0	0
Резервні та інші фонди банку	12174	12174	9696	11449	12959	1510	1753	-2478
Накопичений дефіцит	162999	162980	156976	156749	144629	-12120	-227	-6004
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	309659	309643	401385	540596	680008	139412	139211	91742

Джерело: складено автором на основі [61]

На основі проведеного аналізу динаміки та структури пасивів АТ КБ «ПриватБанк» та зроблених з нього висновків можемо сформулювати графік, що буде відображати всі зміни, що відбулися за аналізований період, а саме: 2019-2023 рр. Графік наведено на рис. 2.3.

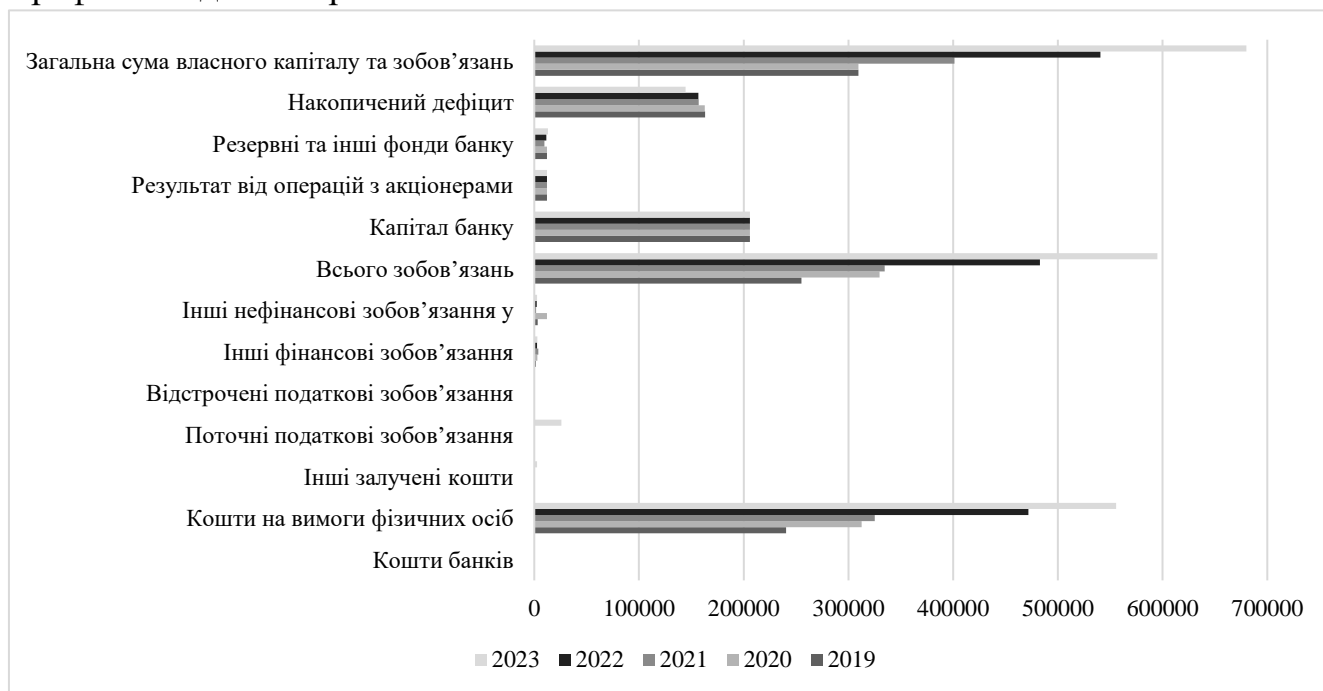


Рис. 2.3. Динаміка складових частин пасивів банку за 2019-2023 рр., млн. грн

Джерело: складено автором на основі [61]

За результатами побудови графіку можна також зробити наступні висновки. Динаміка фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки свідчить про значне збільшення коштів на вимоги фізичних осіб, а також інших залучених коштів, що може бути пов'язано з успішною фінансовою діяльністю банку.

Отже, можемо сказати, що з 2019 року по 2023 рік загальна сума активів банку збільшилася з 309659 млн. грн. до 680008 млн. грн., що становить збільшення на 119% за 4 роки. З 2019 року до 2023 року загальна сума власного капіталу та зобов'язань банку збільшилася з 309659 млн. грн. до 680008 млн. грн., що становить збільшення на 119% за 4 роки.

Це свідчить про стабільний ріст фінансової діяльності банку. Тож динаміка фінансових показників банку за 2019-2023 роки свідчить про стабільний ріст

фінансової діяльності, що може бути пов'язано зі успішною стратегією розвитку банку.

Далі доцільно провести аналіз доходів, витрат та прибутку за той же період, результати якого наведено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз доходів, витрат та чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр.

Найменування	2019, млн. грн	2020, млн. грн	2021, млн. грн	2022, млн. грн	2023, млн. грн	Зміна, млн. грн. (2023- 2022рр.)	Зміна, млн. грн. (2022- 2021рр.)	Зміна, млн. грн. (2021- 2020рр.)
Процентні доходи	33841	33563	35857	43686	66238	22552	7829	2294
Процентні витрати	14162	11943	6533	3768	6616	2848	-2765	-5410
Чистий процентний дохід	19679	21620	29324	39918	59622	19704	10594	7704
Комісійний дохід	24575	27649	35057	32945	41589	8644	-2112	7408
Комісійні витрати	6386	8888	11840	12505	17150	4645	665	2952
Чистий комісійний дохід	19675	19849	28468	24522	55034	30512	-3946	8619
Загальний прибуток за рік	32670	24561	35242	30198	37765	7567	-5044	10681

Джерело: складено автором на основі [61]

Здійснимо аналіз доходів, витрат та чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2019 по 2023 роки на основі таблиці 2.4.

Процентні доходи: За аналізований період вони зросли з 33 841 млн. грн. у 2019 році до 66 238 млн. грн. у 2023 році. Найбільше зростання відбулося з 2022 по 2023 рік, а саме на 22 552 млн. грн.

Процентні витрати: Загальні процентні витрати зменшилися з 2019 по 2023 рік, з найбільшим спадом від 2021 до 2022 року.

Чистий процентний дохід: Він зростав протягом всього аналізованого періоду, з найбільшим зростанням у 2023 році на 19 704 млн. грн.

Комісійний дохід: Також спостерігалось зростання протягом усього аналізованого періоду, з найбільшим зростанням у 2023 році на 86 444 млн. грн.

Комісійні витрати: Вони також зростали протягом усього періоду, з найбільшим зростанням у 2023 році.

Чистий комісійний дохід: Загальний чистий комісійний дохід також мав тенденцію до зростання з 2019 по 2023 рік, з найбільшим зростанням у 2023 році на 30 512 млн. грн.

За результатами аналізу формуємо графік, що демонструватиме динаміку складових показників, що формують загальний прибуток банку. Результати викладені на рис. 2.4.

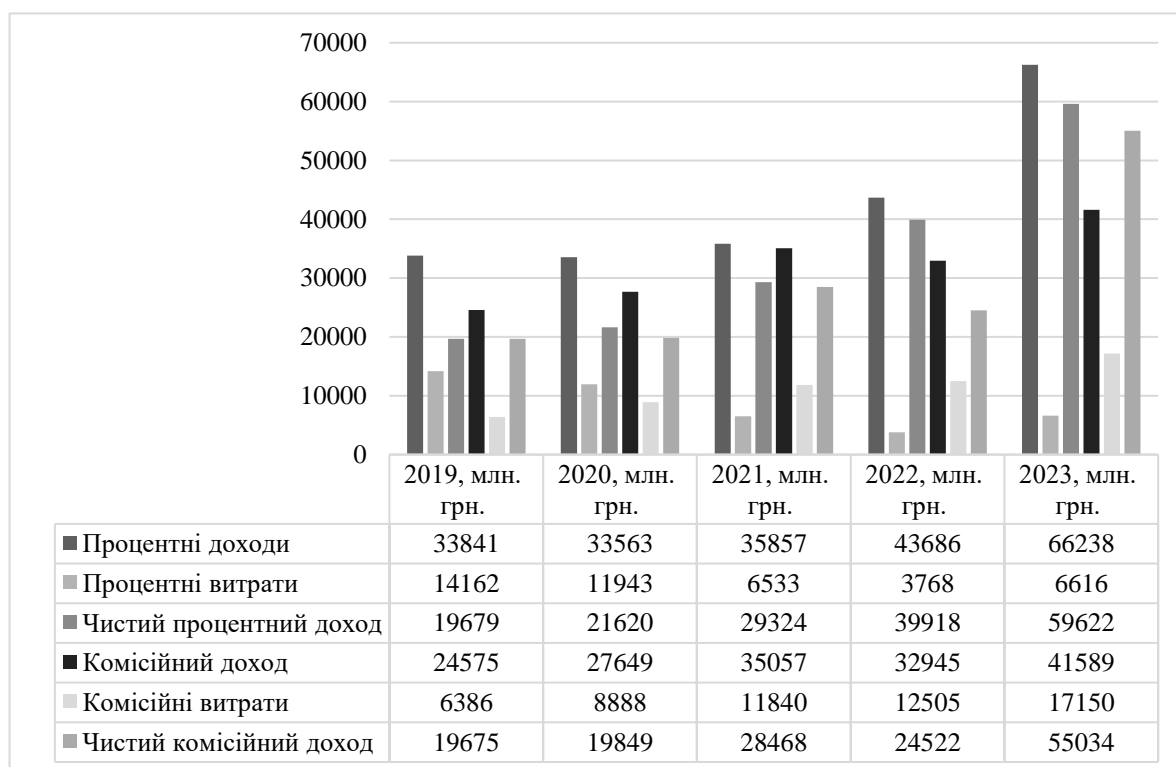


Рис. 2.4. Динаміка складових частин загального прибутку банку за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [61]

Прибуток за рік: Він також зростає протягом аналізованого періоду, з найбільшим зростанням у 2023 році на 7 567 млн. грн.

За результатами проведеного аналізу також доцільно буде сформувати графік, що демонструватиме зміни річного прибутку банку за період з 2019 по 2023 роки (рис. 2.5).

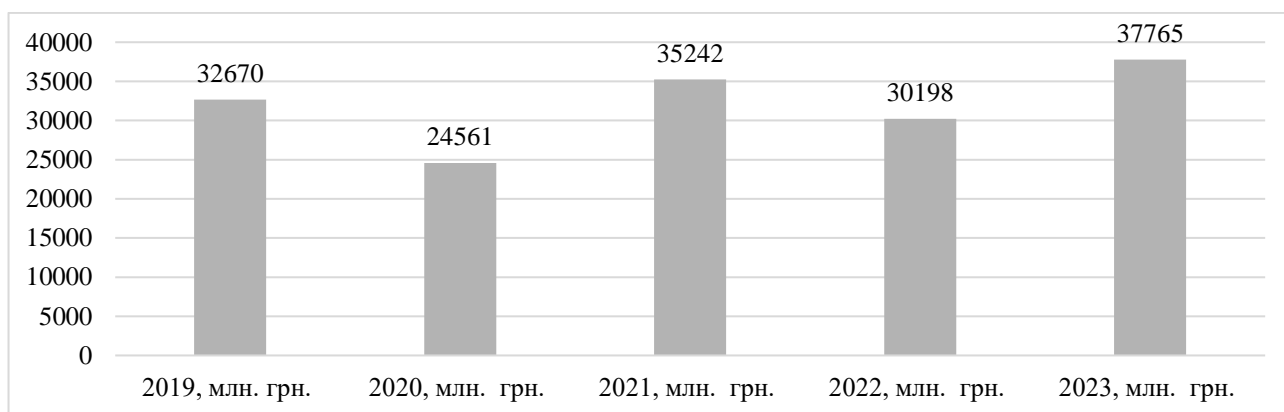


Рис. 2.5. Динаміка річного прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [61]

Прибуток АТ КБ «ПриватБанк» за рік зріс з 32,67 млрд грн у 2019 році до 37,765 млн грн у 2023 році, що становить збільшення на 15,6% за 5 років.

Найвищий рівень прибутку банк продемонстрував у 2021 році, коли його загальний прибуток за рік становив 35242 млн грн, що на 43,5% більше ніж у 2020 році.

У 2022 році прибуток АТ КБ «ПриватБанк» трохи знизився до 30198 млн грн, що пов'язано з впливом економічної нестабільності та воєнного стану в Україні.

Проте у 2023 році прибуток банку знову зріс до 37765 млн грн, що на 25,1% більше ніж у 2022 році. Це свідчить про здатність АТ КБ «ПриватБанк» адаптуватися до складних економічних умов та підтримувати високі фінансові результати.

Динаміка прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2023 роки свідчить про його високу конкурентоспроможність на фінансовому ринку України. Попри вплив економічної нестабільності та воєнного стану у 2022 році, банк продемонстрував

здатність швидко адаптуватися до складних умов, що підтверджується зростанням прибутку у 2023 році на 25,1%.

Стабільне зростання прибутку на 15,6% за 5 років є індикатором ефективного управління, стійкості до зовнішніх викликів та успішної реалізації бізнес-стратегії. Завдяки таким результатам АТ КБ «ПриватБанк» зміцнює свої позиції як лідер банківського сектору України та залишається привабливим для інвесторів і клієнтів, підтримуючи високу довіру на ринку.

2.2. Аналіз конкурентної позиції банку

У сучасному світі, де конкуренція в банківській галузі стає все більш інтенсивною, важливо для кожного банку зрозуміти своє місце на ринку та оцінити свої конкурентні переваги і слабкості.

Перед проведенням аналізу конкурентного середовища, важливо врахувати, що банківська сфера постійно зазнає впливу змін у глобальному та локальному рівнях. Конкурентне середовище є ключовим фактором, що впливає на стратегії та діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Інтенсивність конкуренції, наявність нових учасників на ринку, технологічні інновації та зміни у споживчих уподобаннях клієнтів – усе це вимагає уважного аналізу для успішного вирішення викликів та збереження конкурентних переваг.

Дослідники Н. Ситник та Я. Прицак щодо сучасного стану українського фінансового сектору зазначають, що «банківська система України стикалась з різними кризами починаючи із часів свого формування. Проте, у 2022 році на території України почалися воєнні дії, які вплинули на всі процеси нашого життя і на банківську систему, зокрема. Попри ризики і проблеми, які виникли, банківські установи України поступово адаптувались до нових умов функціонування під час воєнного стану» [29, с. 95].

Дослідження конкурентного середовища функціонування АТ КБ «ПриватБанк» проведемо за наступною схемою:

- дослідження ринку фінансових послуг в Україні;
- визначимо головних конкурентів банку;
- SWOT-аналіз АТ КБ «Приватбанк»;
- аналіз ринку: ємність ринку, концентрації ринку та переважання на ринку тієї чи іншої фінансової установи;
- «П'ять сил» Портера [41].

По-перше, визначимо стан ринку фінансових послуг в Україні. Ринок фінансових послуг в Україні є одним з ключових сегментів національної економіки, який постійно змінюється та розвивається під впливом різноманітних факторів. Вступ на цей ринок для банків та інших фінансових установ вимагає не лише великих капіталовкладень, але й стратегічного бачення, адаптивності та інноваційного підходу. Розглянемо основні аспекти ринку фінансових послуг в Україні за 2023 рік.

За даними НБУ «станом на 31 грудня на небанківському ринку працювали 559 фінансових компаній (у листопаді було 575), 89 страховиків non-life (було 95), 12 life-страховиків (кількість не змінилася), один страховик зі спеціальним статусом, 146 ломбардів (було 148), 133 кредитних спілки (було 136),

76 лізингових компаній (було 78), 33 страхових брокери (було 55), 71 колекторська компанія (кількість не змінилася)».

У 2023 році прибуток до оподаткування українських банків склав майже 160 мільярдів гривень. Ця сума майже удвічі перевищує показники, зафіксовані до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. «159,99 млрд грн прибутку до оподаткування заробили 63 українські банки у 2023 році. Це у 1,9 разів більше, ніж у 2021 р. Проте чистого прибутку торік банки отримали набагато менше – лише 86,54 млрд грн. Водночас це все одно на 12% більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення. Тоді 71 банк отримав прибуток 77,53 млрд грн. Майже половина прибутку банків мають сплатити як податок на прибуток згідно з новим законом – 46 % або 73,45 млрд грн. Для порівняння, у 2021 р. податок був

майже у 12 разів менший: 6,37 млрд грн або 7,6% від прибутку. Загалом, лише 7 банків з 63 закінчили 2023 р. зі збитками у розмірі 245 млн грн» [19].

На рис. 2.6 наведено 10 ведучих банків України.

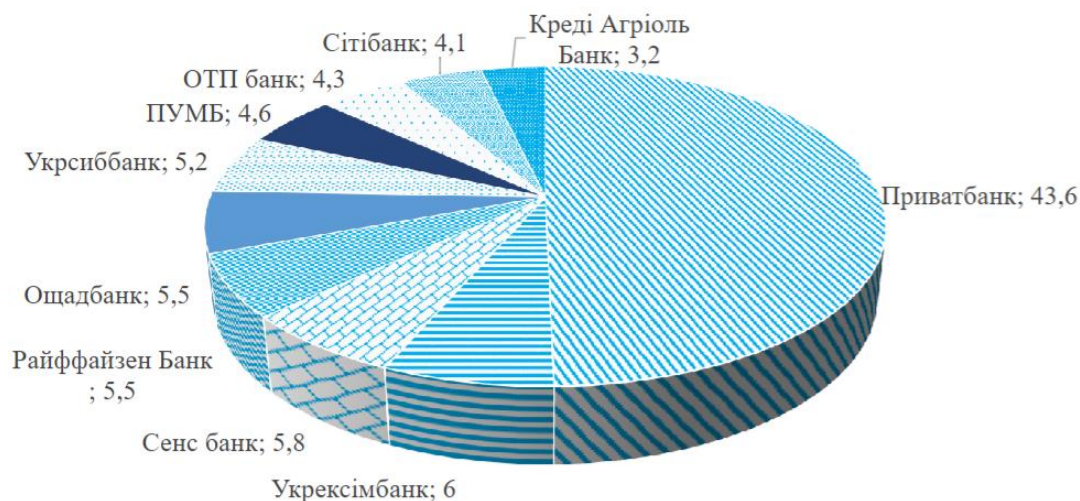


Рис. 2.6. Топ-10 банків України за отриманим прибутком у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [61]

АТ КБ «Приватбанк» продовжує демонструвати стабільне лідерство за обсягом прибутку серед всіх українських банків, досягнувши показника у 37,76 млрд грн протягом 2023 року. Це на 8 % більше, ніж у 2021 році.

У той же час АТ «Ощадбанк» зумів збільшити свій прибуток в чотири рази минулого року та отримав 4,75 млрд грн чистого прибутку. Крім того, до державних банків приєднався АТ «Сенс банк», який націоналізували у 2023 році. У цілому 14 банків, які мають іноземний капітал, отримали прибуток у розмірі 22,43 млрд грн. На рис. 2.8 показано долі банків з іноземним капіталом на фінансовому ринку України за отриманим прибутком у 2023 р.

Отже, поточний топ-10 банків претерпів незначні зміни: у рейтинг увійшли 5 банків з іноземним вкладом, 4 – державних та 1 – з приватним капіталом. Усі ці десять установ разом отримали 88 % від загального прибутку, що склало 75,94 млрд грн. При цьому, податкові зобов'язання становило 63,18 млрд грн.

Долі державних банків на ринку у 2023 р. зображено на рис. 2.7.

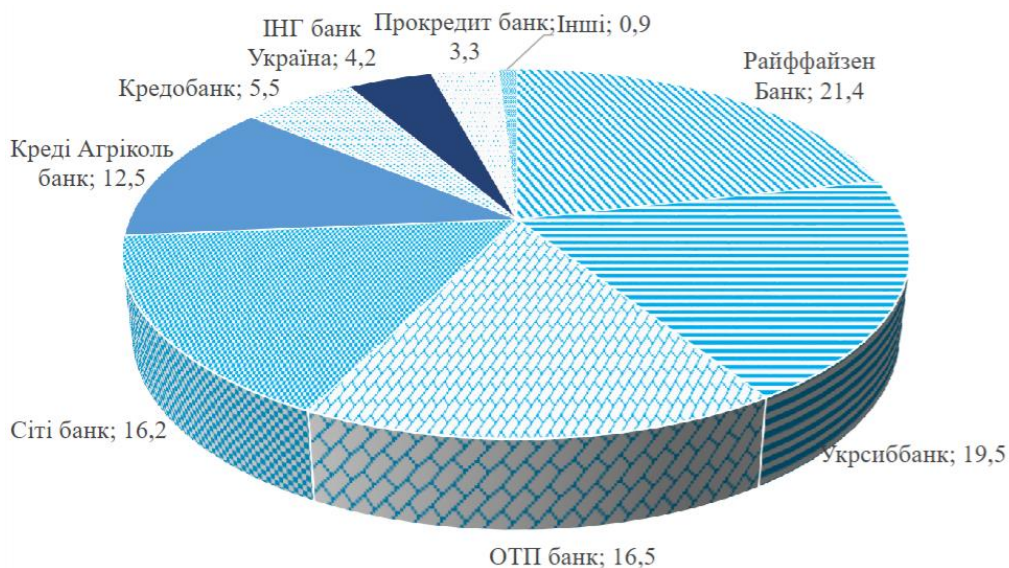


Рис. 2.7. Доли великих державних банків України на фінансовому ринку за отриманим прибутком у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [61]

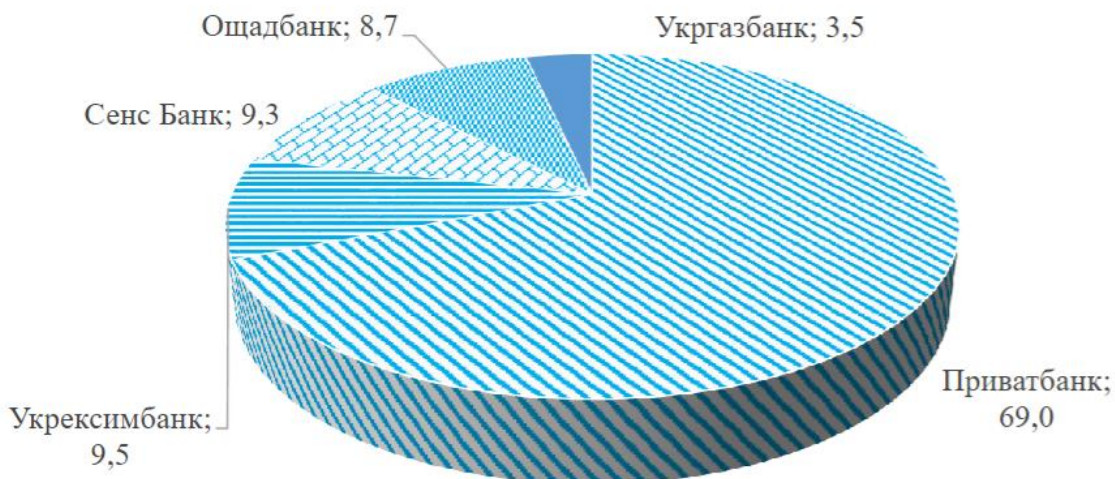


Рис. 2.8. Доли банків з іноземним капіталом на фінансовому ринку України за отриманим прибутком у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [61]

Лідером за обсягом прибутку минулого року став АТ «Райффайзен банк», який заробив 4,78 млрд грн. Разом з АТ «Укрсиббанком», який майже утрічі

збільшив свій прибуток у порівнянні з 2021 роком, вони отримали 40 % загального прибутку усієї групи. Більшість іноземних банків змогли збільшити свої прибутки минулого року у порівнянні з 2021 роком.

За результатами 2023 р. не дуже добра ситуація у приватних банків. У минулому році 44 банки з приватним капіталом заробили 9,4 млрд грн прибутку. Це на 25 % менше, ніж до початку повномасштабної війни у 2022 році. Доли приватних банків зображено на рис. 2.9.

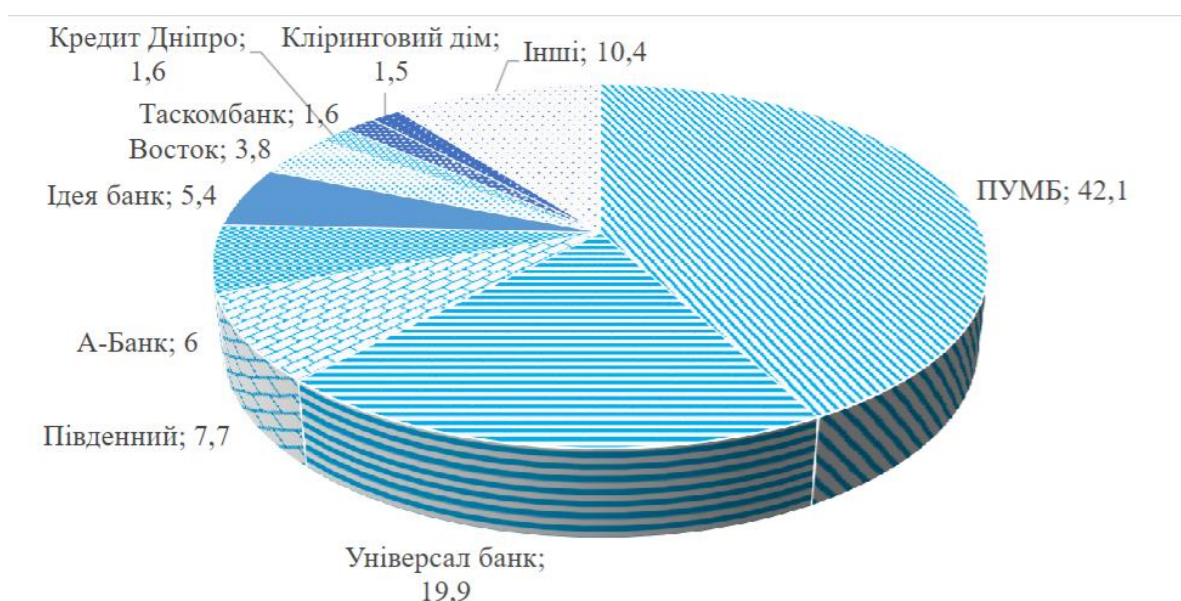


Рис. 2.9. Доли приватних банків на фінансовому ринку України за отриманим прибутком у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [61]

Майже дві третини загального прибутку цієї категорії припадають на два банки: ПУМБ, який є лідером групи з прибутком у розмірі 3,95 млрд грн, що на 5% менше, ніж у 2021 році, та АТ «Універсал банк» (Монобанк), прибуток якого зменшився в 1,6 рази порівняно з 2021 роком.

Безумовно потрібно розглянути положення українських фінансових установ на ринку в період повномасштабного вторгнення.

«Коли на початку зими 2022 року гравці платіжної сфери прораховували геополітичні ризики, мало хто очікував, з чим доведеться зіткнутися фінансовій системі України. Проте банки не зупинились: безготівкові операції здійснювалися, а фінансові сервіси працювали й розширювалися. Уже протягом перших тижнів війни українські банки продемонстрували неймовірну гнучкість, взаємодію та знайшли рішення для потреб своїх клієнтів» [9].

Член правління АТ КБ «Приватбанку» з питань роздрібного бізнесу Дмитро Мусієнко в інтерв'ю Forbes наголосив, що: «Щоб підвищити безпеку та забезпечити стабільність роботи всіх сервісів банку, ми першими ще в квітні перенесли ІТ-системи в хмарні сховища за кордон. Зазвичай на такий проєкт потрібно 1,5 року, а команда зробила це за 45 днів. Одним із перших наших рішень стало збереження кредитних лімітів на картках – навіть у лютому та березні, в перший етап війни, ми дали змогу клієнтам користуватися кредитними коштами, знімати готівку без перешкод у банкоматах та касах відділень. Це було непросте рішення, але ми це зробили, щоб підтримати наших клієнтів. До того ж ми надали можливість клієнтам усіх банків знімати готівку в наших банкоматах у межах лімітів, дозволених НБУ. Ми всі в одному човні, в одній війні, а наша мережа банкоматів обслуговує найбільшу кількість клієнтів у країні. Окрім цього, відмовились від деяких комісій, скасували нарахування відсотків на певний період та знизили відсоткові ставки. За цей час ми отримали приріст у 1,4 млн нових клієнтів. Друга важлива цифра – це NPS, індекс споживчої лояльності клієнтів, який значно покращився. За 10 місяців 2022 року банк отримав 17,8 млрд прибутку. У воєнний час це досить непоганий результат» [9]. Підтримувати фінансову систему в умовах війни та невизначеності – завдання непросте, але воно стоїть перед країною та найбільшим роздрібним банком – АТ КБ «Приватбанк». У такі складні моменти кожне рішення фінальної установи має значний вплив на клієнтів і функціонування банківської системи в цілому. Українська фінансова екосистема продемонструвала високу стійкість під час випробувань.

Безумовно, успіхи АТ КБ «Приватбанк» великою мірою залежать від зусиль його співробітників. У різних містах працівники відділень доводили свою відданість, працюючи до пізньої ночі та спільно з правоохоронними органами інкасували термінали самообслуговування для надання грошей мешканцям. Після звільнення Херсона у листопаді Приватбанк вже відновив роботу шести відділень, досягнувши цього швидше, ніж будь-який інший банк в Україні. Також була налагоджена можливість отримання міжнародних переказів через термінали самообслуговування, що стало можливим завдяки розширенню сервісу. Крім того, клієнти можуть зателефонувати до банку через мобільний додаток «Приват24», що стало надзвичайно важливим для клієнтів за кордоном та у прифронтових зонах, де може бути обмежений доступ до мобільного зв'язку. Важливою підтримкою в роботі стала технологія голосової біометрії, яка значно спростила процес обслуговування клієнтів. Крім того, фахівці підтримки Приватбанку мають можливість працювати зі смартфонів, що дозволяє їм консультувати клієнтів навіть із укриттів.

На 2025 рік у АТ КБ «Приватбанк» заплановано впровадження нових продуктів та сервісів з метою поліпшення клієнтського досвіду. Банк прагне перевершити свої досягнення 2023 року для забезпечення найкращих результатів для України та її громадян. Прогнозування в такі непевні часи – справа небезпечна, але провідні фахівці фінансової галузі переконані, що банківська система України залишається стійкою та надійною.

По-друге, визначимо головних конкурентів АТ КБ «Приватбанк». «Станом на березень 2024 року в Україні налічується 65 діючих банківських установ. НБУ за результатами щорічного перегляду переліку системно важливих банків включив до цього переліку АТ «Креді Агріколь Банк», проте виключив АТ «Альфа-банк», через його російських акціонерів. Тому, в оновленому переліку до важливих банків належать 15 установ, з них такі як: АТ «А-Банк», АТ «Креді Агріоль Банк», АТ «Кредобанк», АТ «ОТП банк», АТ «Ощадбанк», АБ «Південний», АТ КБ «Приватбанк», АТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Сенс банк», АТ

«Таском-банк», АБ «Укргазбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Укрсиббанк», АТ «Універсал банк» [11].

Далі, складемо SWOT-аналіз АТ КБ «Приватбанк» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони	Можливості
1. Лідер на ринку з великою часткою у фінансовому секторі. 2. Широкий асортимент послуг, включаючи кредитування, депозити, інвестиції та мобільні платежі. 3. Високий рівень технологічної інноваційності та цифрових рішень. 4. Сильний бренд та велика клієнтська база. 5. Ефективна мережа філій та широке покриття в усіх регіонах країни. 6. Висококваліфікований персонал та ефективна система управління.	1. Зростання популярності цифрового банкінгу та розвиток мобільних платежів. 2. Розширення географічного покриття та відкриття нових ринків. 3. Розширення асортименту послуг та розробка нових продуктів для ринкових сегментів. 4. Партнерство з технологічними компаніями для впровадження інноваційних рішень. 5. Підвищення клієнтської лояльності через програми винагород та знижки. 6. Розвиток співпраці з міжнародними фінансовими установами та організаціями.
Слабкі сторони	Загрози
1. Залежність від внутрішніх факторів, таких як економічна та політична нестабільність. 2. Високі витрати на рекламу та маркетингові кампанії. 3. Потенційна уразливість перед технологічними атаками та кіберзлочинністю. 4. Нерівномірний розвиток мережі філій у деяких регіонах. 5. Стрімкий розвиток конкурентів, що може вплинути на втрату частки ринку. 6. Потреба у постійних інвестиціях у технологічні оновлення та інновації.	1. Зростаюча конкуренція від інших банків та фінансових установ. 2. Фінансова нестабільність та економічні рецесії на ринку. 3. Законодавчі зміни та регулятивні обмеження, які можуть вплинути на діяльність банку. 4. Потенційні загрози кібербезпеки та інформаційні атаки. 5. Зміна у споживчих уподобаннях та потребах клієнтів. 6. Військові дії та політична нестабільність, що можуть порушити банківську інфраструктуру та оперативність.

Джерело: складно автором

Після аналізу SWOT-факторів АТ КБ «Приватбанк» видно, що банк має ряд сильних сторін та можливостей, які сприяють його лідерству на ринку та можливостям для подальшого розвитку. Зокрема, широкий асортимент послуг, технологічна інноваційність та ефективна мережа філій створюють стабільну базу для залучення нових клієнтів та розширення географічного покриття. Партнерство

з технологічними компаніями та розробка нових продуктів можуть допомогти банку зберегти конкурентну перевагу та привернути увагу клієнтів. Однак, присутні також слабкі сторони та загрози, які вимагають уваги та дії. Наприклад, залежність від внутрішніх факторів та нерівномірний розвиток мережі можуть ускладнити фінансовий стан банку, особливо в умовах економічної нестабільності та конкурентного тиску. Фінансова нестабільність, кіберзагрози та вплив політичної нестабільності також можуть вплинути на діяльність банку та його репутацію.

Загалом, на основі цього аналізу, АТ КБ «Приватбанк» може скористатися можливостями для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку, розвитку нових напрямків та покращенню обслуговування клієнтів. Проте, для цього необхідно активно працювати над усуненням слабких сторін та мінімізацією загроз, що можуть вплинути на діяльність банку. Тільки з врахуванням усіх цих факторів Приватбанк може успішно протистояти викликам у банківській галузі та забезпечити стабільний та сталій розвиток.

Наступним кроком буде проведення аналізу ємності та концентрації ринку фінансових послуг, використовуючи дані десяти самих крупних банків України – лідерів вітчизняного фінансового ринку. Нижче визначено долі основних представників ринку в залежності від доходу за 2023 р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Долі великих банків України залежно від доходу 2023 р.

Підприємство на ринку	Доля на ринку % (Di)
АТ КБ «Приватбанк»	43,6
АТ «Укрексімбанк»	6
АТ «Сенс банк»	5,8
АТ «Райффайзен Банк»	5,5
АТ «Ощадбанк»	5,5
АТ «Укрсиббанк»	5,2
АТ «ПУМБ»	4,6
АТ «ОТП банк»	4,3
АТ «Сітібанк»	4,1
АТ «Креді Агріоль Банк»	3,2
Інші	12,2
Усього:	100,0

Джерело: складено автором на основі [61]

Графічно положення на ринку самих великих представників фінансового ринку України наведено на рис. 2.10.

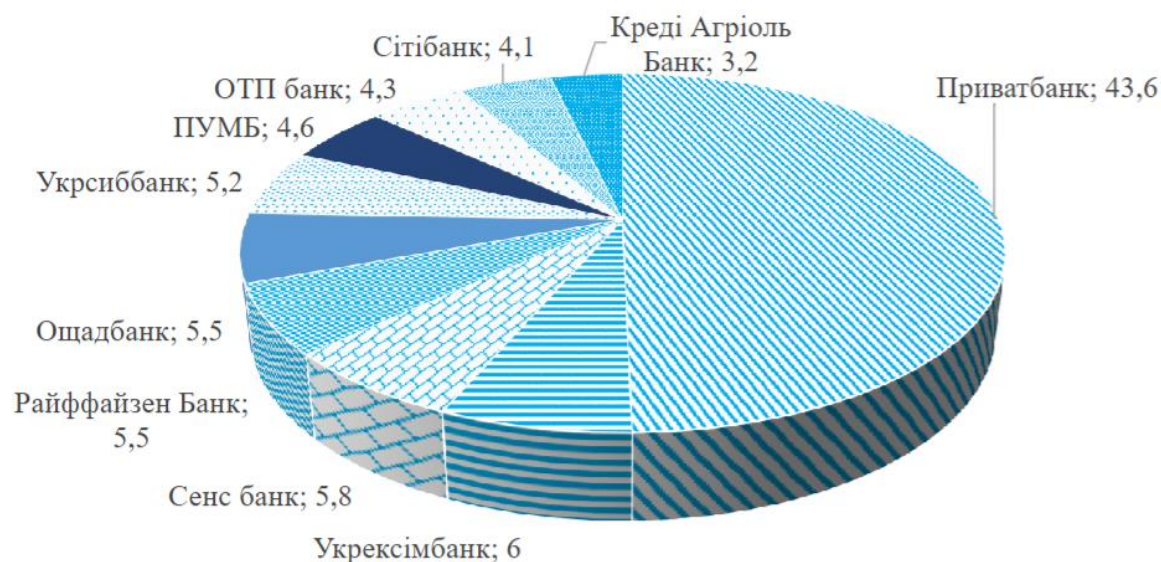


Рис. 2.10. Доля великих банків України на фінансовому ринку за отриманим доходом у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [61]

З табл. 2.6 та рис. 2.10, можна зробити висновок, що найкрупнішим представником фінансового ринку є АТ КБ «Приватбанк». Це, безумовно пов'язано із кількістю клієнтів та обсягом активів, що в, в свою чергу пояснюється кількома ключовими факторами. По-перше, банк має широкий асортимент продуктів та послуг, що пропонуються клієнтам, включаючи кредитування, депозити, інвестиції, мобільний та інтернет-банкінг. Це робить його привабливим вибором для різних сегментів населення та бізнесу. По-друге, Приватбанк відомий своєю технологічною інноваційністю та активним впровадженням цифрових рішень. Це дозволяє клієнтам здійснювати банківські операції зручно та ефективно, що привертає нових користувачів та збільшує лояльність існуючих. Третій ключовий фактор – це мережа філій та представництв, яка охоплює практично всі регіони країни. Це дозволяє Приватбанку забезпечувати доступність своїх послуг для широкого кола клієнтів, незалежно від їхнього місця проживання або бізнесу.

Далі проведемо аналіз «П'ять сил Портера» для АТ КБ «ПриватБанк»:

- 1) загроза нових учасників: банк відчуває значні бар'єри для входу нових учасників на ринок, оскільки вимагається великий капіталовкладення для забезпечення діяльності банку та вірогідності успіху в умовах високої конкуренції;
- 2) постачальники: банк має значний обсяг угод з постачальниками, але в той же час управління цими стосунками може бути складним через високу концентрацію постачальників на ринку фінансових послуг;
- 3) покупці: у зв'язку з великим портфелем клієнтів, банк має значну силу у відносинах з клієнтами. Проте, зростаюча конкуренція в галузі може привести до зменшення лояльності клієнтів;
- 4) загроза заміщення: швидкі технологічні зміни можуть створювати загрозу для традиційних банківських послуг, і банк повинен постійно інноваційно реагувати на ці тенденції.
- 5) конкуренція між існуючими гравцями: ринок фінансових послуг в Україні вже досить конкурентний, і банк веде боротьбу за частку ринку з іншими провідними банками країни. Він також стикається з конкуренцією з боку інших типів фінансових установ, таких як фінансово-технічні компанії [32].

Навіть при тому, що АТ КБ «Приватбанк» володіє значною часткою ринку, інші учасники все ще мають можливість здійснювати конкуренцію. Це стимулює змагання та новаторство, що сприяє загальному прогресу і покращенню банківського сектору. Незважаючи на це, Приватбанк має продовжувати працювати над стратегіями для підвищення своєї конкурентоспроможності та збереження своєї лідерської позиції. Постійне удосконалення послуг та продуктів допоможе банку відповідати на зміни у ринкових умовах та вимогах клієнтів.

Висновуючи з аналізу положення АТ КБ «Приватбанк» на фінансовому ринку України, можна зробити висновок, що система управління конкурентоспроможністю банку є дуже добре налаштованою та функціонує ефективно. Банк демонструє високий рівень адаптивності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективно впроваджує інноваційні підходи та

стратегії, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність. Його активна участь у формуванні законодавчого поля та спрямованість на підтримку населення та бізнесу у період воєнного конфлікту свідчать про його відповідальність та соціальну спрямованість. Таким чином, можна стверджувати, що система управління конкурентоспроможністю АТ КБ «ПриватБанк» виявляється добре працюючою та відповідає вимогам сучасного фінансового ринку.

2.3. Оцінка інноваційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в контексті забезпечення конкурентної позиції банку

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером серед українських банків за рівнем впровадження інноваційних рішень у сфері фінансових послуг. Оцінка його інноваційної діяльності базується на аналізі кількісних та якісних показників, які характеризують як технологічні досягнення банку, так і їх вплив на клієнтів та ринок у цілому.

АТ КБ «ПриватБанк» систематично запроваджує нові продукти, що відповідають сучасним вимогам ринку. Одним із найбільш знакових рішень банку є система «Приват24», яка стала однією з перших платформ для інтернет-банкінгу в Україні. Ця система забезпечує клієнтам можливість користуватися широким спектром фінансових послуг онлайн, включаючи перекази коштів, оплату комунальних послуг, відкриття депозитів та інші операції.

Іншим важливим інноваційним рішенням є впровадження технології безконтактної оплати. Завдяки інтеграції з такими платформами, як Apple Pay та Google Pay, а також розвитку власних NFC-рішень, клієнти банку отримали можливість здійснювати платежі швидко та зручно [59].

АТ КБ «ПриватБанк» також активно розвиває мобільні додатки, які забезпечують автоматизацію платежів, управління картковими рахунками, а також аналіз фінансових витрат.

Показники, які характеризують цифрові інновації в АТ КБ «Приватбанку», представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники, які характеризують цифрові інновації в АТ КБ «ПриватБанку»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Наявність	Відсутність	Наявність	Відсутність	Наявність	Відсутність
1. Можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку	1	0	1	0	1	0
2. Можливість проведення swift-переказів через сайт банку	1	0	1	0	1	0
3. Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS	1	0	1	0	1	0
4. Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android	1	0	1	0	1	0
5. Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows	1	0	1	0	1	0

Джерело: складено автором на основі [61]

З метою визначення ступеня проникнення технологій в інфраструктурну складову діяльності банку, необхідно провести кластеризацію показників дослідження. Кластеризація дала результати:

1 група – показники, які характеризують технологічну складову діяльності банку (інфраструктурна діяльність банку визначається такими показниками дуже слабо);

2 група – показники, які характеризують технології, задіяні в інфраструктурній діяльності банку (визначають інфраструктурну складову, але одночасно враховується технологічна складова Інтернет-банкінгу);

3 група – показники, які характеризують безпосередньо інфраструктурну діяльність банку (визначають тільки інфраструктурну діяльність банку).

Кластеризацію необхідно проводити кожен рік, так як набір досліджуваних показників в кожній групі змінюється. Це пояснюється тим, що кожного року інфраструктурні перетворення потребують все більше складних технологічних рішень, наприклад, якщо раніше банкомати виконували тільки функцію видачі готівки, то в даний час, вони дають можливість клієнтам банку відкрити депозитний рахунок, оплатити комунальні та інші рахунки, переказати гроші тощо) [24].

Таким чином, в 2023 р. до I групи входили наступні показники: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; можливість проведення swift-переказів через сайт банку. До II групи – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows. До III групи - загальна кількість платіжних терміналів; кількість відділень; кількість банкоматів; кількість активних платіжних карток.

Дана градація обумовлена тим, що можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку та можливість проведення swift-переказів через сайт банку є

показниками, які характеризують технології, проте в межах інфраструктурної діяльності банку вони виконують вузько направлену функцію продажу певного продукту. В свою чергу, мобільні додатки акумулюють в собі весь комплекс маркетингових послуг банку: продукт, ціна, розподіл, просування.

У 2020 р. ситуація дещо змінилась і до показників другої групи додався ще показник загальна кількість платіжних терміналів, оскільки його функціональні можливості та асортимент пропонованих послуг значно розширився. У 2021 р. подібна ситуація прослідковувалась і з банкоматами, через які на даний момент можливо і відкрити рахунок, і спалити деякі види комунальних послуг, і поповнювати рахунок мобільного телефону, і виконати операції за депозитним вкладом і т.п. Тому вони були віднесені в 2021 р. до II-ї групи показників.

Отримані результати повністю відображають реальну ситуацію стосовно технологічної діяльності Приватбанку. Так, спостерігається найбільше проникнення технологій, які пов'язані з інфраструктурною складовою діяльності банку, в загальні бізнес-процеси банку в 2021 р. Тобто більше половини діяльності банку була представлена діяльністю, яка носила інноваційний характер. Банк приділяє значну увагу стимулюванню розвитку інновацій і фінансує відповідні дослідження і розробки. Банк в цій сфері направляє зусилля на створення нових продуктів та підвищення доступності сервісів для клієнтів [33].

У 2021 році АТ КБ «ПриватБанк» продовжував активно впроваджувати інноваційні рішення та вдосконалювати технології для покращення обслуговування клієнтів. Одним із ключових досягнень стало впровадження переказів за номером телефону, зокрема, на картки інших банків. Цей сервіс швидко здобув популярність серед клієнтів і вже використовується кількома мільйонами користувачів.

Банк також удосконалив сервіси для юридичних осіб. Серед ключових змін – впровадження хмарного реєстратора розрахункових операцій в онлайн-еквайрингу та наземному еквайрингу. Для активізації партнерських програм продажу автотранспорту, агротехніки, обладнання та будівельної техніки було запущено

електронний кабінет продавця Dealer24, який спрощує процеси взаємодії між бізнес-партнерами.

У сфері мобільних рішень банк презентував у Google Play Market мобільний додаток «Термінал», який дозволяє перетворити смартфон із операційною системою Android на повноцінний POS-термінал для прийому оплат за товари та послуги. Крім того, банк розробив новий платіжний сервіс на базі NFC-стікерів, який дозволяє приймати оплату через Apple Pay та Google Pay без необхідності мати фізичний POS-термінал.

Розвиток безготівкових платежів також став важливим напрямком діяльності. У 2021 році банк впровадив чат-бот у Telegram, який отримав нагороду «Кращий фінансовий чат-бот» у рамках премії PaySpace Magazine Awards 2021. Також було інтегровано сервіс «Оплата частинами» у API LiqPay, що дозволило клієнтам купувати товари в кредит під час оплати онлайн [46].

Для забезпечення зручності та автономності клієнтів банк розвивав сервіси дистанційного обслуговування. Зокрема, було впроваджено процес віддаленої ідентифікації клієнтів через інтеграцію з порталом державних послуг «Дія», а також реалізовано можливість замовлення та випуску карток без фізичного відвідування відділень.

Окрему увагу приділено безпеці платежів. АТ КБ «ПриватБанк» впровадив та підтримує сучасні стандарти, такі як 3DS 2.0, і технології, наприклад Crawler, у співпраці з платіжними системами VISA та MasterCard. Ці нововведення дозволяють забезпечити високий рівень захисту транзакцій.

Розвиток нових продуктів і послуг супроводжується впровадженням сучасних технологій, автоматизацією процесів і новітніми технічними засобами, що підвищує привабливість пропозицій банку. Це позитивно впливає не лише на клієнтів, але й на банківську систему в цілому та економіку України.

Проведений аналіз показав, що з 2019 по 2021 рік зацікавленість українського суспільства у цифрових технологіях стабільно зростає, підтверджуючи актуальність стратегії ПриватБанку щодо цифровізації послуг.

У 2022 році АТ КБ «ПриватБанк» продовжив адаптацію своїх послуг до умов повномасштабної війни, забезпечуючи стабільність банківських операцій навіть у найскладніших умовах. Одним із ключових досягнень стало оперативне створення систем для підтримки переселенців, зокрема швидка виплата фінансової допомоги через програму від держави «Підтримка». Було запроваджено спрощені процедури ідентифікації для відкриття рахунків та доступу до коштів у регіонах, які постраждали від активних бойових дій.

Також у 2022 році банк посилив безпеку своїх цифрових послуг, адаптувавши системи захисту до нових викликів кібератак, які посилювалися в умовах війни. Продовжувався розвиток послуги дистанційного обслуговування через мобільний додаток «Приват24», який залишався головним інструментом для більшості клієнтів [55].

У 2023 році АТ КБ «ПриватБанк» зосередився на розширенні своїх цифрових послуг для підтримки малого та середнього бізнесу. Особливою популярністю користувався сервіс «Кредитування онлайн», що дозволяв підприємцям отримувати доступ до коштів для розвитку бізнесу без необхідності фізичного візиту до відділень. Було запущено нові функції у «Приват24», серед яких – можливість оплати податків для підприємців та інтеграція з державними реєстрами для автоматизації звітності.

Серед досягнень 2023 року також варто відзначити запуск оновленої системи керування рахунками у хмарному середовищі, що дозволяє бізнесу оперативно працювати з фінансами, навіть перебуваючи за кордоном. АТ КБ «ПриватБанк» впровадив інтеграцію з міжнародними фінансовими платформами, розширюючи можливості транзакцій за межами України.

У 2024 році АТ КБ «ПриватБанк» зробив акцент на розвиток штучного інтелекту та автоматизацію обслуговування клієнтів. Було впроваджено інтелектуальні алгоритми для персоналізації фінансових послуг у «Приват24», що дозволяють клієнтам отримувати індивідуальні пропозиції залежно від їхніх фінансових звичок. Крім того, банк розпочав тестування системи автоматизованих

консультацій на базі AI, що значно пришвидшило процес вирішення типових запитів клієнтів.

Для підтримки стійкості фінансової системи України АТ КБ «ПриватБанк» продовжує співпрацю з міжнародними організаціями, забезпечуючи доступ до пільгових кредитів для відновлення економіки та малого бізнесу. Інновації у сфері безготівкових платежів дозволили розширити спектр послуг для клієнтів, а також впровадити нові формати роботи із криптовалютами в рамках українського законодавства [41].

Таким чином, у період із 2022 по 2024 роки АТ КБ «ПриватБанк» зберігає лідерські позиції, демонструючи гнучкість, інноваційність та здатність оперативно реагувати на виклики часу.

Інноваційна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» має значний вплив на розвиток фінансового ринку України. Банк є одним із головних драйверів cashless-економіки, сприяючи активному переходу населення до безготівкових розрахунків. Завдяки спрощенню доступу до фінансових послуг через цифрові канали банк допомагає підвищити фінансову інклюзію в країні.

Розробка новітніх сервісів також створює значний конкурентний тиск на інших учасників ринку. Інші банки змушені впроваджувати сучасні технології, щоб відповідати високим стандартам, встановленим АТ КБ «ПриватБанк».

ПриватБанк залишається лідером фінансового сектору України завдяки своїй здатності оперативно реагувати на виклики, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати високий рівень клієнтоорієнтованості. Упродовж останніх років банк демонструє стійкість та адаптивність, особливо в умовах війни та економічних викликів, зберігаючи стабільність банківських операцій і розширюючи спектр послуг для фізичних осіб, підприємців та бізнесу.

Впровадження сучасних цифрових рішень, таких як «Приват24», мобільні сервіси для бізнесу, інструменти віддаленої ідентифікації клієнтів та інтеграція з державними і міжнародними платформами, дозволило банку залишатися на передовій цифрової трансформації в Україні. Постійне вдосконалення безпеки

платежів, впровадження штучного інтелекту для персоналізації послуг та підтримка партнерських програм сприяють зміцненню довіри клієнтів та партнерів.

Серед сильних сторін інноваційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» можна відзначити високий рівень цифровізації послуг, постійне впровадження нових технологій для зручності клієнтів, а також стабільний рівень інвестицій у розвиток інновацій.

Водночас існують певні слабкі сторони. Зокрема, зростаюча залежність від цифрових каналів робить банк вразливим до кіберзагроз. Крім того, залежність від зовнішніх платформ, таких як Google Pay та Apple Pay, може створювати додаткові ризики в умовах зміни умов співпраці або політики цих компаній [54].

ПриватБанк не лише виконує важливу роль у фінансовій системі України, але й робить вагомий внесок у відновлення економіки країни, підтримуючи інновації, розвиток малого та середнього бізнесу, а також міжнародне співробітництво. Цей підхід дозволяє банку впевнено дивитися у майбутнє та зберігати свої лідерські позиції, залишаючись символом надійності, стабільності та інновацій у фінансовій галузі.

Інноваційна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» є важливим чинником його успіху та конкурентоспроможності. Завдяки активному впровадженню новітніх технологій банк забезпечує високий рівень доступності, зручності та безпеки фінансових послуг. Подальший розвиток банку залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін у технологічному середовищі, а також ефективно управляти ризиками, пов'язаними з кібербезпекою та іншими викликами цифрової епохи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентною позицією АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах глобалізації та постійного технологічного прогресу банківський сектор зазнає значних змін. Ринкові умови вимагають від банків швидкої адаптації, здатності працювати в умовах високої конкуренції та динамічного середовища. У цьому контексті питання управління конкурентоспроможністю банківської установи виходять на передній план. Для забезпечення стабільного розвитку банку необхідно не лише використовувати існуючі ресурси, але й ефективно впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси, забезпечувати прозорість і надійність діяльності.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших банків України, що вже зарекомендував себе як лідер у сфері впровадження інноваційних підходів. Проте збереження конкурентних переваг вимагає постійного вдосконалення. Для цього необхідно враховувати низку ключових аспектів.

Одним із найважливіших напрямів є розвиток цифрових технологій. У світі, де клієнти все більше орієнтуються на мобільні сервіси, онлайн-банкінг і автоматизацію процесів, діджиталізація стала невід'ємною частиною стратегії банків. ПриватБанк уже пропонує унікальний продукт — мобільний додаток «Приват24», який є зручним інструментом для управління фінансами. Проте для подальшого розвитку банку доцільно інтегрувати нові технології, зокрема штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання. ШІ може застосовуватися для аналізу великих обсягів даних, що дозволить краще прогнозувати потреби клієнтів, оцінювати кредитоспроможність і ризики. Наприклад, автоматизовані системи на основі ШІ

можуть швидко виявляти шахрайські операції, аналізуючи нестандартну поведінку користувачів.

Машинне навчання відкриває можливості для персоналізації банківських послуг. За допомогою аналізу історії операцій клієнта банк може пропонувати індивідуальні кредитні ліміти, програми лояльності чи спеціалізовані фінансові продукти. Такий підхід не лише покращує клієнтський досвід, але й зміцнює довіру клієнтів до банку.

Іншим перспективним напрямом є використання блокчейн-технологій. Ця технологія здатна радикально змінити фінансові операції, зробивши їх більш прозорими, безпечними та швидкими. Інтеграція блокчейну в міжнародні розрахунки дозволить автоматизувати процеси, зменшити витрати та усунути посередників. Це особливо актуально для трансакцій між різними країнами, де витрати на обслуговування угод часто є значними. Крім того, блокчейн у поєднанні зі смарт-контрактами дозволяє автоматизувати складні угоди, такі як багатосторонні розрахунки чи управління корпоративними борговими зобов'язаннями [29].

В умовах економічної нестабільності питання управління витратами стають ще більш актуальними. Для зменшення витрат і підвищення ефективності банківських операцій ПриватБанк може впровадити системи автоматизації рутинних процесів, таких як обробка платежів чи управління рахунками. Це дозволить вивільнити ресурси для вирішення стратегічних завдань. Важливим кроком також є оптимізація кредитного портфеля банку. Завдяки удосконаленню процедур оцінки ризиків можна знизити частку проблемних кредитів і підвищити загальну прибутковість банку.

Окрему увагу слід приділити клієнтоорієнтованості. У сучасному банківському секторі конкуренція за клієнта виходить за межі стандартних фінансових продуктів. Банк має забезпечити унікальний досвід, який враховує потреби кожного клієнта. Використання чат-ботів, здатних обробляти складні запити в режимі реального часу, стане важливим елементом автоматизації

обслуговування. Аналіз поведінки клієнтів дозволить не лише краще розуміти їхні потреби, але й розробляти інноваційні продукти, які відповідають цим потребам.

Інноваційна політика банку має враховувати й екологічні аспекти. У світі, де екологічна відповідальність стає ключовим трендом, ПриватБанк може зайняти провідну позицію, інвестуючи в «зелені» проєкти. Це можуть бути кредити на енергоефективні технології, фінансування відновлюваної енергетики чи підтримка екологічно чистих виробництв. Залучення до таких проєктів дозволить банку отримати доступ до міжнародних програм фінансування, зокрема від організацій, які спеціалізуються на підтримці сталого розвитку [36].

Важливою частиною стратегії є розвиток партнерств із фінтех-компаніями. Завдяки співпраці з інноваційними компаніями ПриватБанк може розширити спектр послуг, інтегруючи в свої платформи новітні рішення. Наприклад, співпраця у сфері мобільних платежів, автоматизації бізнес-процесів чи онлайн-страхування дозволить створювати додаткову цінність для клієнтів і водночас скоротити витрати на розробку власних технологій.

Для успішної реалізації цих ініціатив необхідна ефективна кадрова політика. ПриватБанк може запровадити програми професійного розвитку, які забезпечать співробітникам доступ до новітніх знань і технологій. Гейміфікація процесів навчання, а також мотиваційні програми допоможуть залучити й утримати талановитих фахівців.

Нарешті, формування позитивного іміджу банку через реалізацію соціальних ініціатив є важливим кроком для підвищення довіри з боку суспільства. Програми підтримки освіти, медицини та культури, прозорість звітності й активна участь у вирішенні соціальних питань зміцнять репутацію банку як надійного партнера.

Таким чином, вдосконалення управління конкурентоспроможністю АТ КБ «ПриватБанк» є багатогранним процесом, який охоплює інновації, оптимізацію, розвиток клієнтоорієнтованості, екологічну відповідальність і соціальну активність. Комплексна реалізація цих заходів дозволить не лише зберегти

лідерські позиції на ринку, але й створити фундамент для довгострокового успіху в умовах глобальної конкуренції.

Згідно із проведеним вище аналізом, процес управління навчанням та розвитком персоналу АТ КБ «ПриватБанк» потребує удосконалення.

Однією з ключових проблем є низький рівень залишкових знань, що має значний вплив на продуктивність праці у перші пів року.

Продуктивність праці працівників АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 році за кварталами наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Продуктивність праці співробітників, що залучені в операційну діяльність банку у 2023 р., тис. грн/чол.

Продуктивність праці, тис. грн/чол.	Працівники зі стажем понад 1 рік	Працівники зі стажем менше ніж 1 рік			
		Не проходили курс «Онлайн-Навчання»	Відхилення відносно старших, %	Проходили курс «Онлайн-Навчання»	Відхилення відносно старших, %
Квартал 1	575,83	460,66	-20,00	489,46	-15,00
Квартал 2	570,31	513,28	-10,00	541,79	-5,00
Квартал 3	604,54	573,27	-5,00	603,44	0,00
Квартал 4	194,32	194,32	0,00	194,32	0,00
Середня продуктивність за квартал	486,25	435,38	-10,46	457,25	-5,96
Середня річна продуктивність	1945,00	1741,53	-10,46	1829,01	-5,96
Питома вага працівників, %	86,67	10,00	-	3,33	-
Загальна продуктивність	1920,8				
Відхилення	24,2	-179,27	-	-91,79	-

Джерело: складено автором на основі [61]

Під час дослідження було встановлено, що новоприбулі працівники у перші 3 місяці мають продуктивність праці значно нижчу порівняно зі співробітниками, стаж роботи яких понад 1 рік. Відповідно до аналізу, співробітники, що пройшли навчання за курсом «Онлайн-Навчання» досягають показників ефективності

діяльності старших колег через пів року після приймання, а ті, що пройшли курс - через 9 місяців. Відповідно до табл. 3.1, резервами підвищення продуктивності праці у підсистемі управління навчанням та розвитком персоналу є збільшення частки працівників, що пройшли курс «Онлайн-Навчання», у структурі найму кандидатів та підвищення кваліфікованості кандидатів шляхом підвищення їх рівня залишкових знань.

Спираючись на раніше вказані проблеми у підсистемі управління навчанням та розвитком персоналу на прикладі курсу «Онлайн-Навчання» в банку, можемо запропонувати наступні рекомендації щодо їх часткової модернізації чи повного усунення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Проект заходів щодо вдосконалення підсистеми управління навчанням та розвитком персоналу на прикладі курсу «Онлайн-Навчання»

Проблема	Рекомендація	Виконавець	Термін	Вартість за період
1	2	3	4	5
Втрата часу через незручність розташування матеріалів (перенавантаження посиланнями на першоджерела)	Створення платформи або тіла цифрового рішення, що міститиме консолідований матеріал курсу	ІТ-спеціалісти; Експерти з розвитку компетенцій; Спеціалісти з навчання та розвитку	1 місяць	20 000 грн
	Розробка інтерактивного “Приват-помічника”, що може надати вказівки на ключові моменти навчання	ІТ-спеціалісти; Експерти з розвитку компетенцій; Спеціалісти з навчання; Дизайнер та тренер	2-6 місяці	2 500 000 грн
Невідповідність принципам навчання дорослих людей	Впровадження додаткових тестів перед вивченням основного змісту; перевірка вхідних знань. Корегування системи оцінювання	Спеціалісти з навчання та розвитку; Спеціалісти з оцінки ефективності навчання	До 1 місяця	10 000 грн

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Однорідність методів передачі матеріалів	Розробка та впровадження гейміфікованих тренінгових проєктів, для відпрацювання практичних навичок	Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу; ІТ – спеціалісти;	1-3 місяців	100 000 грн
	Заміщення наявних відеороликів “для клієнта” повноцінними лекціями для працівників	Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу; Тренер / Викладач; Оператор	До 1 місяця	50 000 грн

Джерело: складено автором на основі [49]

Для усунення втрати часу через незручність розташування матеріалів було запропоновано консолідувати наявні матеріали на одній платформі. Інформаційні технології та інтелектуальні ресурси банку дозволяють пов'язувати будь-які матеріали, а наявні платформи різних рішень слугують надійною основою для розробки нового тіла сайту навчання. Для реалізації даної пропозиції нема потреби у зверненні до зовнішніх розробників, адже наявні спеціалісти ІТ-відділу є одними із найбільш кваліфікованих у цьому.

Середню вартість удосконалення сайту та консолідації матеріалів оцінено у 20 000 грн. Окрім цього до процесу удосконалення потрібно залучити експертів з розвитку компетенцій та спеціалістів з навчання та розвитку. Даний проєкт може бути реалізованим протягом 1 місяця, що було визначено як сума часу потрібного на розробку оновленої версії сайту з прихованим зв'язком з першоджерелами та швидкості перевірки наявних матеріалів на відповідність щодо оновлених даних банку.

Також було запропоновано розробити інтерактивного «Приват-Помічника». Метою його розробки є наголошення на критично важливій інформації курсу. Ідея «Приват-Помічника» базується на основі штучного інтелекту з вузькими діалоговими можливостями. Для підвищення взаємодії з

кандидатами, «Приват- Помічник» зможе використовувати не тільки текстовий мовний модуль, а й голосовий.

«Приват-Помічник» – це анімаційний аналог робота EVA (WALL-E) основними функціями якого є очікування звернення від користувача у кутку сайту, пересування під час руху сторінки та акцентування на важливій інформації при її появи.

Водночас ШІ зможе автоматично аналізувати текстовий контент на вебсайті й створювати компактний огляд або резюме для кожної сторінки. «Приват-Помічник» зможе використовувати методи обробки природної мови для аналізу коментарів, відгуків або питань користувачів, що надходять на вебсайт. Він може автоматично класифікувати текст, виявляти настрій, виявляти ключові теми тощо.

«Приват-Помічник» зможе аналізувати поведінку користувачів на вебсайті, включаючи час перебування, взаємодії зі сторінками, кліки, прокрутку тощо. Це може допомогти виявити труднощі або слабкі місця курсу та забезпечити покращення досвіду кандидатів.

Варто зазначити, що ШІ зможе надавати персоналізовану підтримку користувачам, наприклад, шляхом автоматичної відповіді на запитання, надання рекомендацій або пропозицій на основі профілю користувача та його попередніх взаємодій з курсом.

Для реалізації даної пропозиції необхідно створити первинний штучний інтелект, провести його навчання у межах курсу та вбудувати точки прив'язки визначений мовних модулів до необхідної інформації.

Вартість реалізації даного проєкту оцінено у 2 500 000 грн, що містить витрати на придбання і навчання штучного інтелекту, дизайн його зовнішності та розробку мовних модулів.

До проєкту потрібно залучити експертів з розвитку компетенцій, спеціалістів з навчання та розвитку ІТ-спеціалістів, дизайнерів та тренерів. Час розробки та впровадження «Приват-Помічника» оцінюється у 2-6 місяці, що

було визначено як сума часу потрібного на визначення критично важливої інформації, розробку мовних модулів та навчання ІІІ. Реалізація даного рішення спрямована на підвищення рівня залишкових знань, підвищення мотивації до навчання та залучення більшої кількості кандидатів.

Проблему невідповідності принципам навчання дорослих людей можна вирішити шляхом реструктуризації курсу та впровадженні додаткових тестів перед вивченням кожного підрозділу (перевірка вхідних знань). Така зміна допоможе користувачам усвідомити правильність чи хибність власних припущень та розставити акценти у навчанні. Проведення експрес тестів не має бути обтяжливим. Достатньо лише 5-7 питань на 3-5 хвилин. Проте варіанти відповідей на дані питання повинні містити не менше 4 варіантів.

Оскільки було запропоновано впровадити тестові завдання на початку змістовних модулів, доречним є корегування і контрольних тестувань, скоротивши час їх проходження вдвічі з одночасним збільшенням варіативності відповідей. Водночас для підвищення об'єктивності навчання слід провести оновлення вагомості контрольних тестів, збільшивши їх. Для реалізації даної рекомендації необхідно залучити спеціалістів з навчання та розвитку та спеціалістів з оцінки ефективності навчання.

Максимальний термін реалізації даного проєкту становить 1 місяць, а витрати 10 000 грн.

Проблема однорідності методів передачі навчальних матеріалів може бути вирішена за допомогою збільшення частки гейміфікованих та відеоматеріалів у структурі курсу. Так, для відпрацювання практичних навичок роботи з клієнтами або документами було запропоновано розробити тренажер для відпрацювання практичних навичок. Такий тренажер має містити інструкції роботи з документами або структуру побудови діалогу з клієнтами та модуль самостійного виконання завдань. Даний проєкт може бути реалізованим на основі вже наявних тренінгових вправ з внесенням відповідних змін.

Вартість реалізації даного проєкту оцінено у 100 000 грн, що містить витрати на удосконалення наявних тренінгових рішень. Відповідальними за проведення змін повинні бути фахівці з професійного розвитку та навчання персоналу та ІТ-спеціалісти. Час реалізації проєкту 1-3 місяці.

Ще однією можливістю розв'язання даної проблеми є заміщення наявних відеороликів «для клієнта» повноцінними лекціями для працівників. Для цього необхідно залучити фахівців з професійного розвитку та навчання персоналу, тренерів та оператора.

Вартість реалізації проєкту становить 50 000 грн, що необхідні, переважно, для отримання послуг оператора (зйомка та обробка відео). А період завершення проєкту залежить від графіка оператора та швидкості визначення необхідних для лекцій матеріалів (до 1 місяця).

Для досягнення підвищення ефективності навчання доцільним вважаємо застосування запропонованих заходів у комплексі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Реалізація запропонованих заходів

Код робіт	Опис етапів	Код попередніх робіт	Тривалість виконання	Відповідальні працівники
1	2	3	4	5
1	Відбір спеціалістів для реалізації проєктів	0	5 днів	Керівник команди навчання та розвитку
2	Формування команди впровадження	1	3 дні	HR спеціалісти; ІТ спеціалісти
3	Ознайомлення з рекомендаціями та розподіл обов'язків	2	1 день	Спеціалісти з навчання та розвитку
4	Розробка тіла сайту навчання	3	5 днів	ІТ-спеціалісти
5	Розгляд навчальних матеріалів, що мають бути включені у курс	4	5 днів	Експерти з розвитку компетенцій; Спеціалісти з навчання та розвитку
6	Консолідація навчальних матеріалів	5	4 дні	Спеціалісти з навчання та розвитку

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
7	Визначення критично важливої інформації	6	2 дні	Експерти з розвитку компетенцій; Спеціалісти з навчання та розвитку
8	Розгляд первинного ШІ	3	4 дні	ІТ-спеціалісти
9	Навчання ШІ	8,11,13	10 днів	ІТ-спеціалісти
10	Розробка дизайну	3	15 днів	Дизайнер; Вебдизайнер;
11	Розробка мовних модулів ШІ	3	15 днів	Тренер
12	Розробка анімації ШІ	3,10	5 днів	Дизайнер; ІТ-спеціалісти
13	Розробка контрольних точок для орієнтації ШІ	7	2 дні	Спеціалісти ефективності з оцінки навчання; ІТ-спеціалісти
14	Компонування складових онлайн-помічника	9,10,12	7 днів	ІТ-спеціалісти
15	Інтеграція помічника з матеріалами навчання	14	3 дні	ІТ-спеціалісти
16	Оцінка ефективності поточних тестів	3	4 дні	Спеціалісти з ефективності компетенцій з оцінки навчання; Експерти розвитку
17	Розробка експрес тестів для закріплення знань	16	1 день	Спеціалісти з навчання та розвитку
18	Розробка контрольних тестів	16	2 дні	Спеціалісти з оцінки ефективності навчання
19	Переоцінка системи оцінювання курсу	16	1 день	HR та ІТ спеціалісти
20	Розгляд наявних рішень документообігу та рішень, що часто використовуються	3	5 днів	Спеціалісти з навчання та розвитку
21	Формування описової частини з використання рішень	20	7 днів	Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу
22	Визначення користувача для завдання	21	1 день	Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу
23	Розробка практичних тренажерів на основі обраних рішень	17,18,19,22	5 днів	ІТ-спеціалісти
24	Виявлення та усунення несправних відеофайлів	3	2 дні	Спеціалісти з навчання та розвитку

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
25	Визначення змісту лекцій	24	3 дні	Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу
26	Проведення та зйомка лекції	25	4 дні	Тренер / Викладач
27	Обробка запису лекції	26	3 дні	Оператор
28	Реструктуризація курсу відповідно до принципу навчання дорослих людей	6, 23, 27	5 днів	HR-спеціалісти
29	Тестування курсу 1	28	3 дні	HR та IT-спеціалісти
30	Обговорення щодо удосконалення	29	1 день	Команда проєкту
31	Удосконалення	30	2 дні	HR та IT-спеціалісти
32	Тестування курсу 2	31	2 дні	HR та IT-спеціалісти
33	Затвердження оновлення у вищого керівника HR-відділу	32	1 день	Керівник команди навчання та розвитку
34	Впровадження	33	1 день	HR та IT-спеціалісти
35	Тестування помічника онлайн роботи	14	10 днів	HR та IT-спеціалісти
36	Оцінка ефективності роботи онлайн помічника	35	2 дні	Спеціалісти з оцінки ефективності навчання
37	Затвердження впровадження онлайн помічника у вищого керівника HR-відділу	36	1 день	Керівник команди навчання та розвитку
38	Впровадження онлайн помічника	37	1 день	IT-спеціалісти
39	Завершення проєкту	34,38	1 день	Команда проєкту

Джерело: складено автором на основі [49]

Загальна тривалість проєкту складає 3 повних місяці.

Для планування виконання запланованого проєкту було використано інструменти Gantt Project 2008. Датою початку реалізації проєкту було обрано 01.07.2023 року. Після внесення даних щодо кожної задачі, її тривалості та визначення почерговості здійснення задач було побудовано діаграму Ганта.

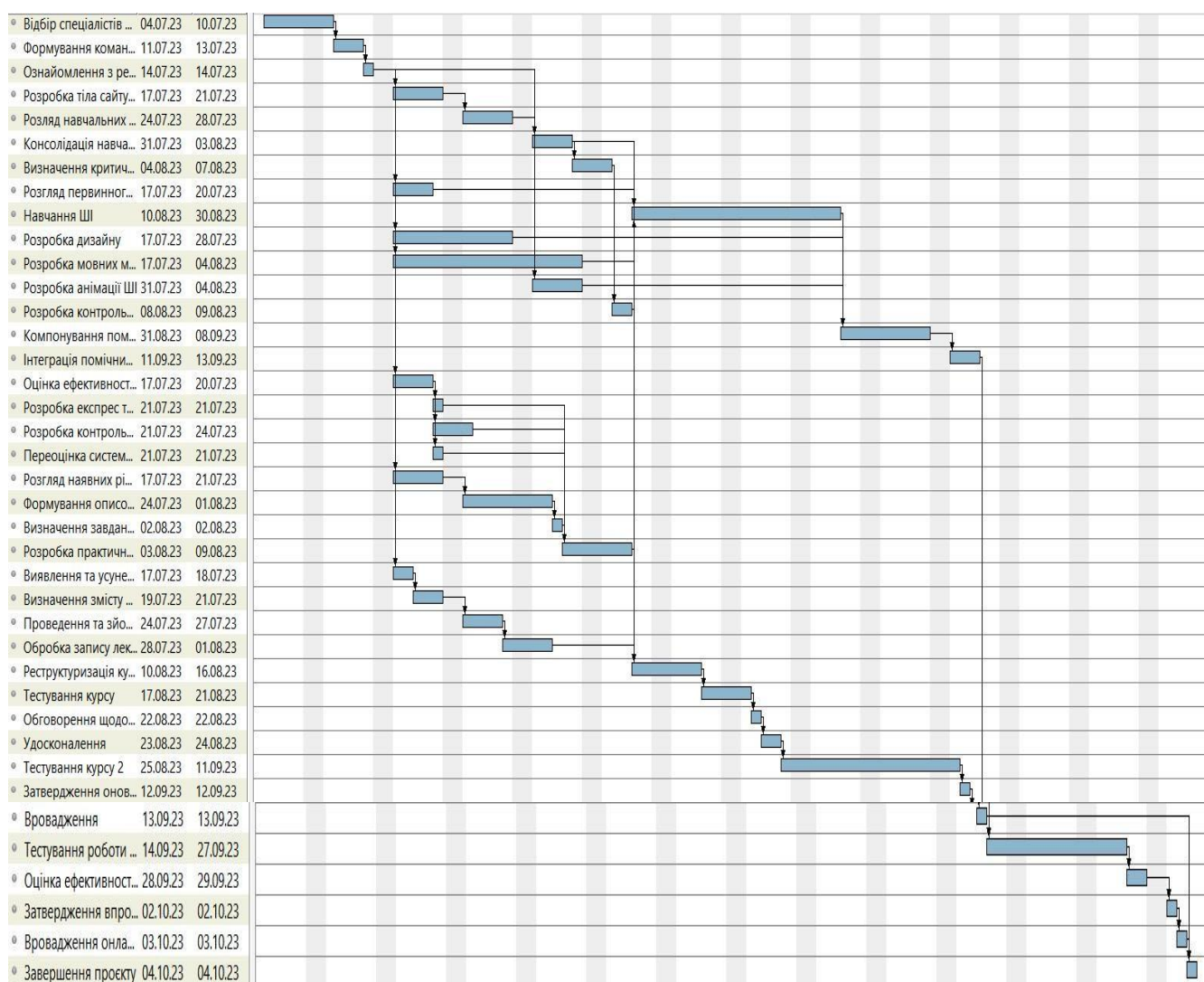


Рис. 3.1. Графік Ганта та критичний шлях проекту у Gantt Project

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Побудову етапів реалізації запропонованих заходів виконано ефективно, адже усі етапи взаємопов'язані, відсутні прості та відсутні накладки використання ресурсів та кожного з етапів.

Графік виконання завдань вказує на можливість реалізації проектних рішень упродовж 3 місяців.

Для визначення критичного шляху та візуалізації послідовності та залежності між завданнями у проекті було побудовано PERT-графік.

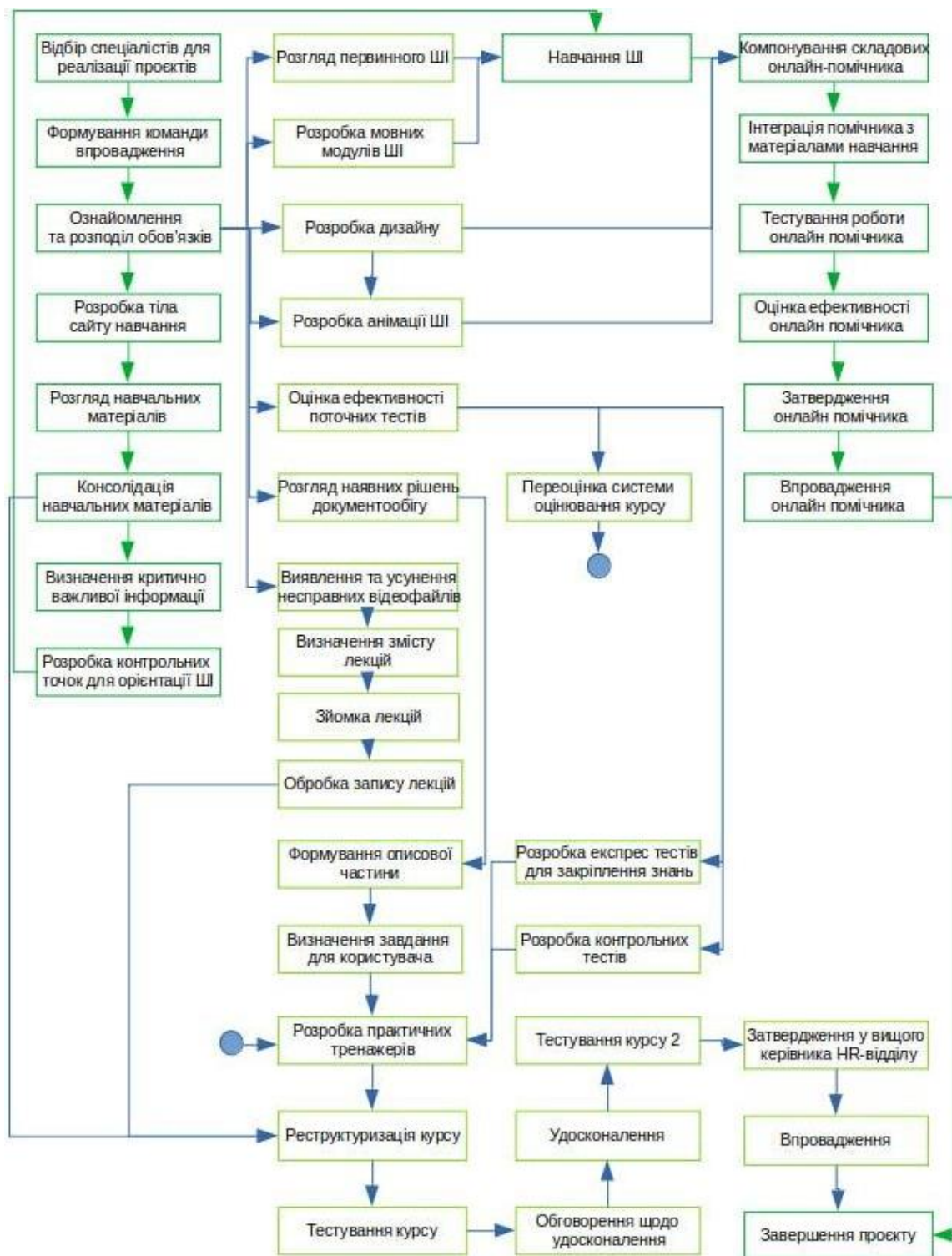


Рис. 3.2. PERT-графік

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Шляхом ідентифікації критичного шляху, тобто шляхом визначення послідовності завдань, що визначають мінімальний можливий час виконання

проєкту можливим є концентрація ресурсів організації на цих критичних завданнях, що забезпечує вчасне виконання проєкту.

Відповідно до PERT-графіка, критичним шляхом впровадження запропонованих заходів є розробка та впровадження онлайн-помічника, що зумовлено складністю поставленого завдання.

Аналізуючи PERT-графік, було виявлено перекриття ресурсів. Це свідчить про необхідність утворення додаткових майлстоунів для виконання складних етапів розробки проєктних рішень та залучення додаткових ресурсів для забезпечення їх ефективного виконання.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю АТ КБ «ПриватБанк» базуються на принципах економічної доцільності, які передбачають підвищення ефективності діяльності банку, зростання прибутковості, зміцнення позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку. Кожен із запропонованих напрямів вдосконалення включає детальне економічне обґрунтування, що дозволяє оцінити потенційні витрати та вигоди, а також визначити їхній вплив на стійкість банківської системи.

Продуктивність праці вимірює ефективність використання ресурсів праці, і важливо розуміти, які фактори можуть впливати на цю продуктивність. Для оцінки факторів, які впливають на продуктивність праці найбільш доцільним є застосування кореляційно-регресійного аналізу.

Кореляційно-регресивний аналіз є методом статистичного моделювання, який використовується для вивчення зв'язку між залежною змінною (наприклад, продуктивність праці) та однією або декількома незалежними змінними (факторами), що потенційно впливають на неї.

Основна мета кореляційно-регресійного аналізу полягає в тому, щоб встановити, наскільки сильний існує зв'язку між залежною та незалежними

змінними, а також визначити вплив кожного фактора на залежну змінну. Тобто кореляційно-регресивний аналіз дозволяє встановити ступінь залежності між змінними, в цьому випадку, між факторами і продуктивністю праці. Цей аналіз є корисним інструментом для дослідження взаємозв'язків і прийняття рішень на основі отриманих статистичних результатів.

Для виявлення достовірних результатів кореляційно-регресійного аналізу доцільним вважаємо побудову математичної моделі впливу на продуктивність праці співробітників зі стажем менше ніж 1 рік, які пройшли курс «Онлайн-Навчання», таких факторів як:

- Рівень залишкових знань працівників;
- Кількість прийнятих на роботу працівників з наявним сертифікатом;
- Частка працівників з наявним сертифікатом курсу у структурі персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- Середній термін проходження навчання.

Для підвищення ефективності економічної моделі шляхом усунення похибок, пов'язаних з кореляцією між факторами, доцільно провести аналіз мультиколінеарності.

Аналіз мультиколінеарності є процесом вивчення ступеня лінійної залежності між незалежними змінними в регресійній моделі. Він допомагає виявити, наскільки сильно корельовані між собою змінні і чи існує проблема мультиколінеарності. Мультиколінеарність виникає, коли дві або більше змінних у моделі мають високий ступінь лінійної залежності одна від одної. Це означає, що існує висока кореляція між цими змінними, і вони можуть надавати схожий внесок у пояснення залежної змінної.

Мультиколінеарність може призводити до неправильних або нестабільних оцінок параметрів моделі та ускладнювати інтерпретацію результатів.

У ході аналізу проводиться оцінка наступних критеріїв відповідно до алгоритму Фаррара - Глобера:

- χ^2 – перевіряє мультиколінеарність всього масиву незалежних змінних

(X1-X4);

- F-критерій – перевіряє мультиколінеарність кожної незалежної змінної з рештою змінних;
- t-критерій – перевіряє мультиколінеарність кожної пари незалежних змінних.

Масив даних для аналізу мультиколінеарності зображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічна модель впливу факторів на продуктивність праці працівників, які завершили курс «Онлайн-Навчання»

Фактори	Продуктивність праці працівників з сертифікатами, тис. грн /чол.	Рівень залишкових знань від курсу, %	Кількість прийнятих працівників, чол.	Частка прийнятих працівників у структурі	Середня тривалість навчання, дні
const	Y	X1	X2	X3	X4
Січень	160,20	74,350	20	1,45	15
Лютий	163,44	74,780	25	2,45	20
Березень	165,82	83,750	95	3,88	25
Квітень	175,31	85,760	118	3,10	20
Травень	176,23	83,430	98	4,65	53
Червень	190,25	74,560	74	4,15	22
Липень	220,36	79,950	50	4,49	17
Серпень	200,82	79,350	45	4,33	26
Вересень	182,36	75,910	15	3,95	22
Жовтень	65,73	66,880	10	3,75	15
Листопад	64,78	65,320	8	2,58	13
Грудень	63,81	63,910	5	1,15	15

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Первинні розрахунки середніх значень залежної змінної та незалежних змінних, дисперсію та середнє квадратичне відхилення наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Первинні розрахунки

Показники	Y	X1	X2	X3	X4
Середнє	152,426	75,66	46,92	3,33	21,92
Дисперсія	3071,45	53,24	1598,08	1,39	113,36
Сер. кв. відх.	55,42	7,30	39,98	1,18	10,65

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

За результатами попередніх розрахунків проведено нормалізацію даних.

Таблиця 3.6

Результати нормалізації даних моделі в Excel

Y*	X1	X2	X3	X4
0,14	-0,18	-0,67	-1,59	-0,65
0,20	-0,12	-0,55	-0,74	-0,18
0,24	1,11	1,20	0,47	0,29
0,41	1,38	1,78	-0,19	-0,18
0,43	1,06	1,28	1,12	2,92
0,68	-0,15	0,68	0,70	0,01
1,23	0,59	0,08	0,99	-0,46
0,87	0,51	-0,05	0,85	0,38
0,54	0,03	-0,80	0,53	0,01
-1,56	-1,20	-0,92	0,36	-0,65
-1,58	-1,42	-0,97	-0,63	-0,84
-1,60	-1,61	-1,05	-1,85	-0,65

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Для подальшого аналізу, відповідно до формули (3.1), було складено кореляційну матрицю:

$$r = A * A^T \quad (3.1)$$

де r – кореляційна матриця;

A - нормалізована матриця;

A^T - транспонована нормалізована матриця.

Після транспонування матриці у табл. 3.6, було знайдемо кореляційну матрицю шляхом використання функції МУМНОЖ і ділення на діагональні значення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Кореляційна матриця

Фактори	X1	X2	X3	X4
X1	1,00	0,86	0,56	0,57
X2	0,86	1,00	0,49	0,58
X3	0,56	0,49	1,00	0,54
X4	0,57	0,58	0,54	1,00

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Відповідно до табл. 3.7 було виявлено взаємозв'язок між факторними показниками (X1-X4). Оскільки діагональні елементи характеризують тісноту зв'язку кожної незалежної з цією самою змінною, то вони дорівнюють одиниці. Інші елементи матриці r є парними коефіцієнтами кореляції між пояснювальними змінними.

Для визначення чи є наявних зв'язок виявленням мультиколінеарності було розглянемо статистичні критерії оцінки мультиколінеарності відповідно до алгоритму Фаррара - Глобера.

По-перше, було здійснено перевірку мультиколінеарності всього масиву незалежних змінних, відповідно до формули (3.2) [40]:

$$\chi^2 = - \left\{ n - 1 - \frac{1}{6}(2m + 5) \right\} \ln(\det r) \quad (3.2)$$

де χ^2 - критерій Пірсона (χ^2), показник залежності між змінними у регресійній моделі;

n - кількість спостережень;

m - кількість змінних у масиві.

$$\chi^2 = - \left[12 - 1 - \frac{1}{6}(2 * 4 + 5) \right] * n(0,11) = 22,13 \quad (3.2)$$

Розраховане значення χ^2 було порівняно з табличними значеннями критерію, що розраховано за допомогою використання програмного рішення економетричного аналізу Gretl. Табличне значення критерію Пірсона при ступені свободи, що визначено відповідно до формули (3.3) [40]:

$$k = \frac{1}{2} * m * (m-1) \quad (3.3)$$

$$k = \frac{1}{2} * 4 * (4-1) = 6 \quad (3.3)$$

та рівні значущості $\alpha = 0,01$, його табличне значення дорівнює:

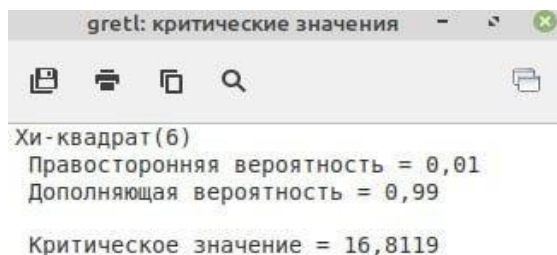


Рис. 3.3. Критичне значення χ^2 у Gretl

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

$$22,13 > 16,81$$

Оскільки за результатами розрахунків $\chi^2 > \chi^2$ (табл.), робимо висновок, що у масиві досліджуваних показників існує мультиколінеарність.

Для подальшої перевірки мультиколінеарності було оцінено зв'язок кожної незалежної змінної з рештою змінних за критерієм Фішера. Розрахунок критерію Фішера (F-критерію) здійснюється відповідно до формули (3.4) [40]:

$$F = (C_{kk} - 1) * \frac{n-m}{m-1} \quad (3.4)$$

де C_{kk} – діагональні елементи матриці C .

Матриця C , що наведена у формулі (3.4) є оберненою до кореляційної матриці (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок критерію Фішера

Фактори	Матриця С				F-критерій	
	X1	X2	X3	X4		
X1	4,15	-3,09	-0,69	-0,20	f1	8,41
X2	-3,09	3,91	0,10	-0,55	f2	7,77
X3	-0,69	0,10	1,64	-0,56	f3	1,72
X4	-0,20	-0,55	-0,56	1,74	f4	1,97

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Розраховані значення критерію Фішера було порівняно з табличними значеннями критерію, що розраховано за допомогою Gretl. Табличне значення

критерію Фішера при ступенях свободи, що визначено відповідно до формул (3.5), (3.6) [40]:

$$k_1 = m - 1 \quad (3.5)$$

$$k_2 = n - m \quad (3.6)$$

та рівні значущості $\alpha = 0,01$, його табличне значення дорівнює:

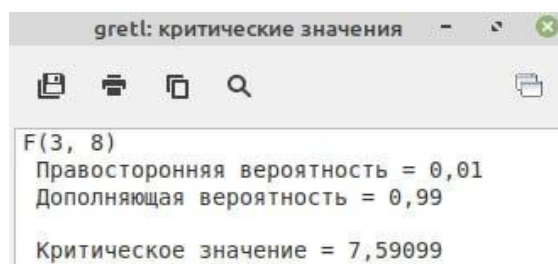


Рис. 3.4. Критичне значення F-критерія у Gretl

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Оскільки за результатами розрахунків:

$F_1 \text{ факт} > F \text{ табл.}; F_2 \text{ факт} > F \text{ табл.}; F_3 \text{ факт} < F \text{ табл.}; F_4 \text{ факт} < F \text{ табл.},$

це свідчить про те, що змінні X_1 (рівень залишкових знань працівників) та X_2 (кількість прийнятих на роботу працівників з наявним сертифікатом курсу) є мультиколінеарними з іншими змінними.

Останнім критерієм з алгоритму Фаррара-Глобера є t-критерій, або критерій Стьюдента, що визначається за формулою (3.7) [40]:

$$t_{kj} = \frac{r_{kj}\sqrt{n-m}}{\sqrt{1-r_{kj}^2}} \quad (3.7)$$

де r_{kj} - частинний коефіцієнт кореляції.

Частинний коефіцієнт кореляції обчислюється за формулою (3.8) [40]:

$$r_{kj} = \frac{-c_{kj}}{\sqrt{c_{kk} * c_{jj}}}$$

де k - індекс рядка матриці C

j - індекс стовпця матриці C .

Таблиця 3.9

Розрахунок частинних коефіцієнтів кореляції та t -критеріїв

Частинні коефіцієнти кореляції		t -критерії	
r12	0,77	t12	4,64
r13	0,27	t13	1,07
r14	0,07	t14	0,29
r23	-0,04	t23	-0,16
r24	0,21	t24	0,84
r34	0,33	t34	1,36

Джерело: складено на основі власних розрахунків

У ході дослідження, шляхом розрахунку в Gretl було визначено табличне значення критерію Стюдента, при ступені свободи k_2 (3.6) та рівні значущості $\alpha = 0,01$ (рис. 3.5).

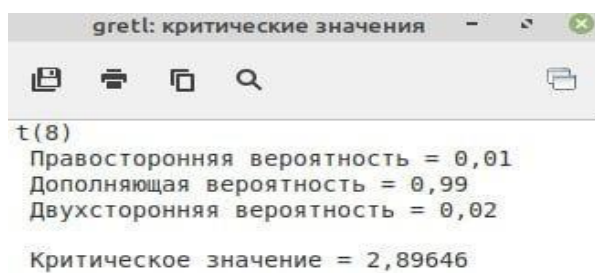


Рис. 3.5. Критичне значення t -критерія у Gretl

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

У результаті порівняння розрахованих для кожної пари змінних значень критеріїв Стюдента (табл. 3.9) з табличним значенням, було виявлено, що значення t -критеріїв усіх пар змінних, окрім t_{12} , менші за табличне значення. Таким чином, можна зробити висновок, що наявну мультиколінеарність відповідає кореляція першого та другого фактора. Для усунення проблем мультиколінеарності під час проведення кореляційно-регресійного аналізу необхідно вилучити одну з наведених змінних.

З огляду на предмет дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра, вважаємо доцільним вилучити фактор X_2 (кількість прийнятих працівників, що пройшли курс “Онлайн-Навчання”).

Зважаючи на попередні розрахунки, для кореляційно-регресійного аналізу доцільним вважаємо аналіз наступних факторів (табл. 3.10):

- Рівень залишкових знань працівників;
- Частка працівників з наявним сертифікатом курсу у структурі персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- Середній термін проходження навчання.

Таблиця 3.10

Масив даних для кореляційно-регресійного аналізу

Фактори	Продуктивність праці працівників зі стажем менше 1 року (пройшли навчання), тис. грн /чол.	Рівень залишкових знань від курсу “Онлайн- Навчання”, %	Частка прийнятих працівників, що пройшли курс “Онлайн- Навчання” у структурі штату	Середня тривалість проходження навчання, дні
const	Y	X1	X2	X3
Січень	160,20	74,350	1,45	15
Лютий	163,44	74,780	2,45	20
Березень	165,82	83,750	3,88	25
Квітень	175,31	85,760	3,10	20
Травень	176,23	83,430	4,65	53
Червень	190,25	74,560	4,15	22
Липень	220,36	79,950	4,49	17
Серпень	200,82	79,350	4,33	26
Вересень	182,36	75,910	3,95	22
Жовтень	65,73	66,880	3,75	15
Листопад	64,78	65,320	2,58	13
Грудень	63,81	63,910	1,15	15

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Для вивчення взаємозв'язків між залежною змінною Y та змінними X1-X3 у рішенні GreatI було побудовано кореляційну матрицю (табл. 3.11).

У результаті аналізу кореляційної матриці, було встановлено, що між Y та факторними показниками (X1-X3) існує тісний зв'язок. Згідно з шкалою Чеддока, між Y та X1 існує дуже сильний статистичний зв'язок ($0,7 < r < 0,99$), між Y та X2 зв'язок є середнім ($0,4 < r < 0,7$), а між Y та X3 - слабким ($0,2 < r < 0,4$). Варто

зауважити, що між факторними показниками X1 та X2 існує зв'язок є середньої сили.

Таблиця 3.11

Кореляційна матриця

Фактори	Y	X1	X2	X3
Y	1			
X1	0,8203	1		
X2	0,5682	0,5622	1	
X3	0,3891	0,5686	0,5446	1

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Під час проведення аналізу, за допомогою МНК у програмі Gretl було проведено регресійний аналіз. Результати якого відображені на табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Результати регресійного аналізу

Показник	Значення	Показник	Значення
F(3,8)	6,5502	P-значення (F)	0,0151
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,7107	Нормований R^2	0,6021
Стандартна похибка моделі	34,9556	Спостереження	12

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Результати кореляційно-регресійного аналізу відображені на табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Результати кореляційно-регресійного аналізу

Фактори	Коефіцієнт	Ст. помилка	t-статистика	P-значення
const	-322,395	122,5200	-2,6310	0,0301
X1	6,1070	1,8869	3,2360	0,0119
X2	10,2320	11,4497	0,8936	0,3976
X3	-0,9716	1,2751	-0,7620	0,4679

Джерело: складено на основі власних розрахунків

За результатами кореляційно-регресійного аналізу можна стверджувати, що модель регресії є статистично значущою, оскільки значення F-статистики вказує на вагомість моделі.

Коефіцієнт детермінації (R^2) дорівнює 0,6021 у централізованій формі моделі, що означає, що 60,21%, варіації залежної змінної можна пояснити за допомогою незалежних змінних. Коефіцієнти регресії const і X_1 є статистично значущими, оскільки показники їх t-статистики великі й відповідні P-значення менше ніж 0,05.

Коефіцієнти регресії X_2 і X_3 не є статистично значущими, оскільки їх показники t-статистики недостатньо великі, а відповідні P-значення більше ніж 0,05.

Коефіцієнт кореляції між Y і X_1 вказує на позитивний напрям впливу збільшення рівня залишкових знань на продуктивність праці працівників, що мають сертифікат курсу «Онлайн-Навчання».

З кореляційно-регресійного аналізу виходить, що вплив рівня залишкових знань від курсу на продуктивність є вагомим, тому планові зміни продуктивності праці є доцільними при впровадженні запропонованих заходів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Планова продуктивність праці співробітників, що залучені в операційну діяльність банку, тис. грн/чол.

Показники	Працівники, що проходили курс «Онлайн -Навчання»				Відхилення %
	Фактичні показники		Планові показники		
Квартал 1	489,46	-15,00	518,24	-10,00	5,88
Квартал 2	541,79	-5,00	553,2	-3,00	2,11
Квартал 3	603,44	0,00	604,54	0,00	0,18
Квартал 4	194,32	0,00	194,32	0,00	0,00
Середня продуктивність за квартал	457,25	-5,96	467,58	-3,84	2,25
Середня річна продуктивність	1829,01	-5,96	1870,30	-3,84	2,25

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Після впровадження запропонованих заходів для досягнення підвищення ефективності навчання у підсистемі управління навчанням та розвитком персоналу з використанням цифрових рішень було оцінено планові трудові показники. За

інших незмінних умов, що не підлягають впливу від реалізації запропонованих проєктів, планова річна продуктивність праці співробітників після проходження курсу за планом має зрости на 2,25% (табл. 3.14).

Варто зауважити, що при зміні частки працівників, що мають сертифікат у структурі працівників прийнятих на роботу у плановому році до 30 пунктів структури (з 3,33% до 4,01% від загальної кількості операційного персоналу), вплив від впровадження заходів на загальну продуктивність праці збільшиться (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Річний економічний ефект від реалізації проєктних рішень

	Персонал	Кількість	Продуктивність праці, тис. грн/чол.	Річний ефект млн грн	Річна економія, млн грн
Ф а к т и ч н о	Зі стажем > 1 року	14665	1945,00	28523,43	-
	Зі стажем < 1 року, не проходили навчання	1692	1741,53	2946,67	
	Зі стажем < 1 року, пройшли навчання	563	1829,01	1029,73	
	Всього	16920	1920,79	32500,00	

Продуктивність праці +2,25%					
І а р а т і	Зі стажем > 1 року	14665	1945,00	28523,43	23,00
	Зі стажем < 1 року, не проходили навчання	1692	1741,53	2946,67	
	Зі стажем < 1 року, пройшли навчання	563	1870,16	1052,90	
	Всього	16920	1922,16	32523,00	
Збільшення при найманні частки працівників, що пройшли курс на 5%					
І а р а т і	Зі стажем > 1 року	14665	1945,00	28523,43	9,97
	Зі стажем < 1 року, не проходили навчання	1576	1741,53	2744,65	
	Зі стажем < 1 року, пройшли навчання	679	1829,01	1241,90	
	Всього	16920	1921,39	32509,97	

2					
Збільшення при найманні частки працівників, що пройшли курс на 5%, підвищення їх продуктивності праці на 2,25%					
І а Р і а Р т 3	Зі стажем > 1 року	14665	1945,00	28523,43	37,92
	Зі стажем < 1 року, не проходили навчання	1576	1741,53	2744,65	
	Зі стажем < 1 року, пройшли навчання	679	1870,16	1269,84	
	Всього	16920	1923,04	32537,92	

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Ефективність впровадження та реалізації запропонованих заходів за допомогою цифрових рішень характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат на їх впровадження. Ефективність впровадження можна розрахувати за наступною формулою (3.8):

$$Евз = \frac{ЕЕр}{Зк} * 100\%$$

(3.8)

де Евз - ефективність впровадження проєкту;

ЕЕр - річний економічний ефект від впровадження заходів, млн грн;

Зк - одноразові капітальні затрати, пов'язані з модернізацією підсистеми управління навчанням та розвитком в організації, млн грн.

Відповідно до формули (3.9), розраховуємо річний економічний ефект:

$$ЕЕр = Ер - Зк \quad (3.9)$$

де Ер - річна економія від впровадження заходів шляхом скорочення заробітної плати та підвищення продуктивності праці співробітників, млн грн.

Термін окупності капітальних вкладень на розробку та впровадження проєкту розраховуємо за формулою (3.10):

$$Ток = \frac{Зк}{Ер - Зп} \quad (3.10)$$

де Зп – поточні затрати, пов’язані зі здійсненням цих заходів, млн. грн

Розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів наведемо у табл. 3.16:

Таблиця 3.16

Економічна ефективність запропонованих заходів

Показник	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Річний економічний ефект, млн грн	$23,00 - 2,68 = 20,32$	$9,97 - 2,68 = 7,29$	$37,92 - 2,68 = 35,24$
Ефективність впровадження проекту, %	$(20,32 / 2,68) * 100\% = 758,21$	$(7,29 / 2,68) * 100\% = 272,01$	$(35,24 / 2,68) * 100\% = 1314,96$
Термін окупності вкладень, років	$2,68 / 23 = 0,12$	$2,68 / 9,97 = 0,27$	$2,68 / 37,92 = 0,07$

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Відповідно до розрахунків, впровадження запропонованих заходів та, як наслідок, підвищення продуктивності праці на 2,25% на тлі зміни структури найму свідчить про найвищу ефективність проекту під варіантом 3. Визначена економічна ефективність в 13,14 раза перевищує витрати.

Про ефективність впровадження запропонованих заходів свідчить розрахований річний економічний ефект, що становить 35,24 млн грн з терміном окупності менше ніж 1 місяць. Даний термін окупності не враховує розробку та повне впровадження усіх запропонованих заходів, а також час проходження кандидатами оновленого курсу, витрати часу на найм та фактичну кількість працівників, що пройшли оновлене навчання.

Для окупності запропонованих заходів за 1 рік, необхідно навчити та залучити до роботи щонайменше 67 кандидатів. За умови початку розробки рішень 1.07.23 року, плановий термін повного впровадження складає 3 місяці. Для навчання 67 кандидатів, що готові стати до роботи необхідно в середньому 2 місяці, додатково необхідно витратити 1 місяць на процес відбору найкращих кандидатів, оформлення їх прийому на роботу та проведення вхідних інструктажів. Наступні 6 місяців фактичної роботи 67 працівників, що пройшли оновлений курс повністю покривають витрати на впровадження модернізації.

Економічна ефективність запропонованих заходів, що розраховано вище, обґрунтовує вплив на продуктивність праці лише одного з наявних у підсистемі управління навчанням та розвитком курсів. Проте варто зазначити, що запропоновані заходи можуть бути використані і для інших курсів банку, що використовують цифрові методи навчання, загальна кількість яких складає понад 1300 курсів. Тому ступінь загального впливу рекомендацій на підсистему управління навчанням та розвитком персоналу та, як наслідок впливу на загальну систему управління персоналом залежить від кількості модернізованих курсів.

За умови, що стратегія розвитку банку передбачає безперервне навчання співробітників, весь штат яких повинен щороку проходити щонайменше 1 навчальний курс чи тренінг, загальний вплив на систему управління персоналом є значним.

Зважаючи на особливості системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк», запропоновані заходи модернізації підсистеми управління навчанням та розвитком персоналу мають вплив на пов'язані підсистеми: найму, що дозволяє залучати до роботи більш якісну робочу силу; відбору, що здійснюється для підтримки співробітників у працездатному стані шляхом визначення їх рейтингу; мотивації, шляхом зіставлення результатів проходження курсів та тренінгів. Водночас впровадження цифрових технологій в підсистему управління навчанням та розвитком персоналу має значний вплив на стратегію позиціонування банку як привабливого роботодавця, що покращує бренд роботодавця АТ КБ «ПриватБанк».

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження на тему: «Управління конкурентною позицією банку на фінансовому ринку України» сформульовано наступні висновки.

1. У сучасному бізнес-середовищі управління конкурентною позицією банку відіграє не лише важливу, але й стратегічно необхідну роль. Головна мета цього процесу полягає у забезпеченні ефективного функціонування банку в умовах високої конкуренції, створенні унікальних конкурентних переваг, які дозволяють компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Управління конкурентоспроможністю включає комплекс заходів, що охоплюють детальний аналіз конкурентного середовища, розробку стратегій та тактичних рішень, а також впровадження практичних дій, спрямованих на утримання та покращення ринкових позицій підприємства. Цей підхід є фундаментом для довгострокового розвитку банку та досягнення її стратегічних цілей.

У теоретико-методологічній частині дослідження було розглянуто сутність поняття «конкурентоспроможність», узагальнено основні підходи до її аналізу та формування, а також проаналізовано інструменти, які використовуються для обґрунтування конкурентних стратегій. Конкурентоспроможність банку визначено як здатність ефективно конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати сприятливі умови для стабільного зростання.

Визначено, що формування конкурентної стратегії є складним багатоступеневим процесом, що включає аналіз галузевих умов і конкурентного середовища, визначення ринкової позиції компанії, розробку стратегії, її впровадження, моніторинг результатів та їхнє коригування. Застосування сучасних інструментів стратегічного планування, таких як модель «П'ять сил конкуренції» М. Портера, дозволяє підприємствам глибше зрозуміти вплив зовнішнього середовища, визначити загрози та можливості, а також розробити заходи для зміцнення конкурентних позицій.

2. В рамках аналізу діяльності АТ КБ «Приватбанк» досліджено, що технологічні інновації у продуктах і сервісах стали ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності банку. Нові рішення сприяли розширенню доступності банківських послуг, покращенню клієнтського досвіду та залученню нових клієнтів. Було також встановлено, що технології відіграють важливу роль у формуванні стійких конкурентних переваг банку, що створює основу для подальших досліджень у напрямі вдосконалення організаційної структури, кадрового потенціалу, маркетингових стратегій і фінансової діяльності.

3. Зафіксовано постійне зростання активів з 2019 по 2023 рік, з найбільшим зростанням у 2023 році на 139412 млн. грн. також відбулося збільшення грошових коштів та залишків у НБУ, кредитів наданих фізичним особам та суб'єктам господарювання, а також інвестиційних цінних паперів, що може бути пов'язано з успішною фінансовою діяльністю банку. Динаміка пасивів банку за 2019-2023 роки свідчить про постійне зростання зобов'язань переважно за рахунок значного збільшення коштів на вимогу фізичних осіб. Капітал банку, результат від операцій з акціонерами та резервні та інші фонди банку: ці показники залишаються стабільними протягом усього аналізованого періоду. Банк формує ресурсну базу та вкладає її в кредитування клієнтів та інвестування. Щодо динаміки чистого процентного доходу, то він зростає протягом всього аналізованого періоду, з найбільшим зростанням у 2023 році на 19 704 млн. грн. Чистий комісійний дохід також мав тенденцію до зростання з 2019 по 2023 рік, з найбільшим зростанням у 2023 році на 30 512 млн. грн. Загальний прибуток АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2023 роки зріс на 15,6%, досягнувши 37,765 млн грн у 2023 році. Найвищий прибуток зафіксовано у 2021 році — 35,242 млн грн, що на 43,5% більше, ніж у 2020 році. Динаміка прибутку свідчить про високу конкурентоспроможність, ефективне управління та успішну реалізацію бізнес-стратегії, що дозволяє ПриватБанку зміцнювати позиції лідера банківського сектору України та зберігати довіру клієнтів і інвесторів.

4. У ході дослідження ринку фінансових послуг в Україні проаналізовано, що банківський сектор залишається важливим компонентом економіки країни. Попри складні умови, пов'язані з військовими діями та економічною нестабільністю, банки продемонстрували високу стійкість, адаптивність та прибутковість. Концентрація ринку оцінена за допомогою показників CR(3) (55,4%) та індексу Хіршмана-Херфіндаля (ННІ – 1970,6), що свідчить про помірний рівень конкуренції. Це створює передумови для інноваційного розвитку та ефективного функціонування банківської системи.

5. Дослідження управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» засвідчило ефективність кадрової політики, зокрема щодо відбору, оцінки, навчання та мотивації працівників. Аналіз підсистеми навчання, зокрема проєкту «Онлайн-Навчання», виявив потребу у модернізації шляхом впровадження цифрових рішень. Запропоновано напрями підвищення ефективності системи управління персоналом через удосконалення електронного навчання, що дозволить знизити витрати часу та ресурсів на підготовку кадрів.

6. Економічна оцінка впровадження запропонованих заходів показала їхню доцільність: модернізація підсистеми управління персоналом є ефективною, а окупність залежить від інтенсивності проходження курсів працівниками, витрат на їх впровадження та масштабу використання. Такі заходи забезпечать підвищення продуктивності праці, стабільний розвиток банку та його конкурентоспроможність у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua>
2. Про захист від недобросовісної конкуренції: закон України від 07.06.1996 р. № 237/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 29, ст. 238. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14>
5. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-14 (зі змінами та доповненнями – остання редакція від 16.10.2016).
6. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. Випуск 3. С. 198–203.
7. Банківський менеджмент: навч. посіб. за заг. ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко. К.: Знання, 2005. 831 с.
8. Банківська справа: підручник. К.: Видавництво «Київський університет», 2014. 384 с.
9. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія; за ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. Тернопіль: Вектор, 2017. 462 с.
10. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2003. 396 с.
11. Васильченко З. М., Доманецький І. В. Капіталізація банків України: сучасний стан та проблеми нарощення. Фінанси України: Зб. наук. праць. 2018. № 2. С. 3-10.
12. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум: навч. посіб. К.: Фітосоціо-центр, 2018. 184 с.

13. Версаль Н. І. Фінансовий менеджмент у банку: практикум. Київ: Компринт, 2020. 144 с.

14. Вінченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2017. № 8. С. 3–6.

15. Владичин У. В. Ефективність діяльності банків з іноземним капіталом в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. №3 (15). С. 176-181.

16. Волосович С. В. Об'єктивна необхідність та функціональне призначення системи кредитних відносин. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 22(1). С. 133-137.

17. Гайдай І. Ю. Довгострокове банківське кредитування як спосіб фінансування економічного росту. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2018. № 1. С. 140-145.

18. Галиць О. В. Визначення конкурентоспроможності банку та стратегії її підвищення. *Регіональна економіка*. 2007. № 2. С. 216–222.

19. Гірченко Т. Д. Дослідження впливу іноземного капіталу на конкурентоспроможність вітчизняних банків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Випуск 1(16). 2019. С. 44-52.

20. Глінський Є. Г. Методичні засади визначення цільового рівня конкурентоспроможності банківських продуктів. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 4. С. 221-228.

21. Дзюблюк О. В., Малахова О. Л. Банки і підприємства: кредитні аспекти взаємодії в умовах ринкової трансформації економіки : монографія. Тернопіль: Вектор, 2013. 324 с.

22. Діденко І. С. Ринок банківських послуг і параметри конкурентного середовища на ньому в контексті розвитку національної економіки. *Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (24-25 травня 2017 р.): у 2-х т. Державний вищий*

навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». Т. 2. 2017. С. 43-44.

23. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. Персонал. 2018. № 1. С. 78–82.

24. Дутченко О. М. Проблеми і шляхи розвитку банківського та реального секторів економіки. Інноваційна економіка. 2018. № 41. С. 268-272.

25. Дятлова Ю. В. Інтернаціоналізація, інтеграція та інтерналізація в банківському секторі: теоретико-методологічні аспекти в контексті глобальної конкуренції. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2023. № 6 (105). С. 145–151.

26. Дятлова Ю. В. Банківський сектор в умовах конкуренції з іноземним капіталом: систематизація досвіду країн і тенденції. Економічний простір. Дніпро, 2023. № 140. С. 5–13.

27. Дятлова Ю. Концепція конкурентної інтерналізації в банківському секторі: еволюція теорій і наукові положення. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 1 (17). 219-227.

28. Забчук Г. М. Особливості функціонування банків з іноземним капіталом в Україні. Наукові записки. Серія «Економіка». Випуск 22. 2018. С. 37-41.

29. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність банку. Фінанси України. 2016. № 2. С. 119-124.

30. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2016. № 48/2. С. 189–196.

31. Ізюмцева Н. В. Моделювання та організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів у банківській системі. Вісник університету банківської справи Національного банку України. 2016. №1 (10). С. 160-168.

32. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2001. № 11. С. 96–98.

33. Карпенко І. В. Банківська система України в умовах фінансової глобалізації. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24-26 квітня 2018 р.; за заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми: СумДУ. Т. 4. 2018. С. 200-201.

34. Ключко Л. А. Забезпечення конкурентоспроможності банківських установ. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць: заснований у 1999 р. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». Вип.35. 2017. С. 104-110.

35. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2003. 734 с.

36. Корецька Н. І. Концентрація банківського сектору України. Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». Випуск 10 (37). Ч. 5. Луцьк: ЛНТУ, 2018. 144 с. С. 74–79.

37. Корецька Н. І. Процес концентрації ринку банківських послуг України: оцінка та стратегії позиціонування. Зб. наук. пр. «Економічний форум». Випуск 1. Луцьк: ЛНТУ, 2019. 261 с. С. 196–204.

38. Костогриз В. Г. Інновації банків з іноземним капіталом у банківській системі України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 16. Частина 2. 2021. С. 108-111.

39. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. Вісник Національного банку України. 2020. № 3. С. 47-53.

40. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. Траектория науки: електронний научний журнал. 2020. № 4. С. 213–223.

41. Кузнєцова Л. В. Роль банківського кредитування у фінансовому забезпеченні розвитку реального сектора економіки України. Економічний простір. 2013. № 20/1. С. 107–115.

42. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Чернівецького університету. 2021. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.

43. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. № 2. С. 5–17.

44. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. Технологический аудит и резервы производства. 2019. № 3 (3). С. 57-61.

45. Мірошниченко О. В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Суми, 2007. Т.19. С. 358–364.

46. Меда Н. С. Поняття банківського товару і його зв'язок з категоріями «банківський продукт», «банківська послуга» та «банківська операція» Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. 2019. Вип. 38. С. 196–204.

47. Медвідь Т. А. Інноваційна основа розвитку банківського бізнесу. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. № 1. С. 127.

48. Пантелєєва Н. М. Інтегрований підхід формування конкурентних переваг на основі поширення фінансових інновацій. Вісник ОНУ імені Мечникова. Т. 18. Випуск 4/3. 2018. С. 23–26.

49. Парасій-Вергуненко І. Оцінка конкурентоспроможності банків на основі матричного аналізу. Бухгалтерський облік і аудит. 2013. № 11. С. 25–32.

50. Патрікац Л. Євроінтеграційний курс України: на перехресті досліджень і висновків. Вісник НБУ. 2015. № 8. С. 3-9.

51. Примєрова О. Проблеми конкурентоспроможності української банківської системи на сучасному етапі. Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. 2014. Вип. 110. С. 46–50.

52. Приходько Є. А. Методи оцінки конкурентоспроможності банку на депозитному ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. Випуск 6. С. 785-789.

53. Руда О. Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 58–61.

54. Самборська-Музичко Ю. О. Конкурентоспроможність як об'єкт аналізу при формуванні стратегії банку. Економічний аналіз. 2019. Том 17. № 1. С. 181-188.

55. Сирота А. І. Поняття «банківська операція» та «кредитна операція банку» А. І. Сирота. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 4. С. 127-130.

56. Тігіпко С. Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні. Банківська справа. 2005. № 2. С. 63–70.

57. Урсова С. С. Конкурентне середовище національного ринку банківських послуг: сутність та підходи до сегментації. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2019. № 1. С. 296-301.

58. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки. Вісник Національного банку України. 2018. № 4. С. 8–10.

59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підр. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

60. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. Економіка АПК. 2003. № 8. С. 124–127.

61. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

62. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>