Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005

Буртник Тетяна Володимирівна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»
(назва роботи)
Менеджмент і адміністрування
(назва освітньої програми)
073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня Т.В. Буртник
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Станьковська Ірина Мирославівна, к.е.н., доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри І.П.Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано – Франківськ – 2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри_____Ірина КІНАШ
“____”_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентці Буртник Тетяні Володимирівні

1.Тема роботи: Дослідження конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»
Керівник роботи : Станьковська Ірина Мирославівна к.е.н. доцент
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04. 2025 р., №_265/7__
2.Строк подання роботи студентом: 13 червня 2025 року
3.Вихідні дані до роботи: статистичні дані АТ КБ «ПриватБанк», фінансові звіти
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити:

Розділ 1 Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності

Розділ 2. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та його конкурентоспроможності

Розділ 3.Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):

1.Таблиця - Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства; 2.Таблиця – Методи оцінки конкурентоспроможності; 3.Рисунок – Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності; 4.Таблиця – Фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк»; 5.Таблиця - SNW – аналіз АТ КБ «ПриватБанк»; 6.Таблиця – SWOT – аналіз АТ КБ «ПриватБанк» ; 7.Таблиця - SWOT-матриця для АТ КБ «ПриватБанк» 8.Таблиця – Переважаючі економічні риси галузі; 9.Таблиця – Оцінка ступеня впливу 5 конкурентних сил на розвиток банку; 10.Таблиця - PEST – аналіз АТ КБ «ПриватБанк»; 11. Рисунок - Ланцюг цінностей банку; 12.Таблиця - Порівняльна таблиця діяльності банків; 13.Рисунок – Прибуток банків за 2023- 2024 роки; 14.Таблиця - Привабливість та перспективність банківського сектора; 15.Таблиця – Оцінка конкурентоспроможності банків; 16.Рисунок – Матриця GE/McKinsey; 17. Рисунок – Багатокутник (радар) конкурентоспроможності банків; 18.Таблиця - Результати ранжування установ банків за показником конкурентоспроможності 19.Рисунок – Дерево цілей зміцнення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» 20.Таблиця - SMART-структура для АТ КБ «ПриватБанк»

Дата видачі завдання : 2 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін роботи виконання	Примітки
1	Вступ	13.06.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності	05.06.2025	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та його конкурентоспроможності	09.06.2025	Виконано
4	Розділ 3.Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»	12.06.2025	Виконано
5	Висновок	13.06.2025	Виконано
6	Перелік використаних джерел	13.06.2025	Виконано
7	Додатки	13.06.2025	Виконано

Студентка _____ Буртник Т.В.

(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Керівник _____ Станьковська І.М.

(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»».

Розглянуто загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк» та середовища його функціонування. Проведено дослідження конкурентоспроможності за останні три роки на основі використання фактичних даних діяльності банку, а саме: сайту банку, статуту, звіту про управління та звіту про фінансові результати. За допомогою використання методів SWOT, PEST, SNW, GE/McKinsey, нечітких множин і багатокутника конкурентоспроможності зроблено висновок що АТ КБ «ПриватБанк» зберігає високий рівень конкурентоспроможності, але потребує стратегічних змін для адаптації до зовнішніх викликів, про те, що досліджувана проблема збереження конкурентних переваг характеризується наступними тенденціями, як турбулентність ринку, технологічні зміни та кадрові викликами. На основі використання методу прийняття управлінських рішень - дерева цілей виявлені резерви цифрових змін та інноваційності, клієнтоцентричності та сервісної досконалості, організаційної стійкості та розвитку потенціалу підвищення ефективності управлінської діяльності банку.

За результатами дослідження розроблено заходи модернізація операційної моделі, цифрова трансформація, розвиток інноваційних сервісів, підвищення кіберстійкості, удосконалення управління та розвиток персонал, які покращують результати діяльності банку зростання прибутку, зниження витрат, розширення клієнтської бази, підвищення NPS та ефективність управління банком спрощення процедур, покращення комунікації, розвиток командної взаємодії та корпоративної культури

Ключові слова : конкурентоспроможність, конкуренція, конкурентні переваги, банківська діяльність, конкурентне середовище

ABSTRACT

The topic of the bachelor's thesis is «Research on the competitiveness of JSC CB «PrivatBank»».

The general characteristics of - JSC CB «Privat Bank» and the environment of its functioning are considered. A study of competitiveness for the last three years was conducted based on the actual data of the bank's activities, namely, the bank's website, charter, management report and income statement. By using the SWOT, PEST, SNW, GE/McKinsey, fuzzy sets and competitiveness polygon methods, it is concluded that - JSC CB «Privat Bank» maintains a high level of competitiveness, but needs strategic changes to adapt to external challenges, that the problem of maintaining competitive advantages is characterised by the following trends: market turbulence, technological changes and personnel challenges. Based on the use of the goal tree method of management decision-making, the reserves of digital change and innovation, customer centricity and service excellence, organisational sustainability and development of the potential to improve the efficiency of the bank's management activities are identified.

Based on the results of the study, measures have been developed to modernise the operating model, digital transformation, develop innovative services, increase cyber resilience, improve management and develop staff, which improve the bank's performance profit growth, cost reduction, expansion of the customer base, increase NPS and efficiency of bank management simplification of procedures, improvement of communication, development of teamwork and corporate culture

Keywords : competitiveness, competition, competitive advantages, banking activity, competitive environment

ЗМІСТ

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ **9**

1.1 Конкурентоспроможність та її значення в банківській сфері 9

1.2 Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності 12

1.3 Критерії та параметри прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ **24**

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та аналіз його внутрішнього середовища 24

2.2 Аналіз зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» та оцінка його впливу на конкурентоспроможність банку 34

2.3 Аналіз та оцінка конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» 41

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» **53**

3.1 Напрями удосконалення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» 53

3.2 Обґрунтування рішень щодо удосконалення конкурентоспроможності у системі управління АТ КБ «ПриватБанк» 55

3.3 Оцінка ефекту від можливого впровадження рекомендацій щодо покращення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» 59

ВИСНОВОК **62**

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **64**

ДОДАТКИ **67**

Додаток А 67

Додаток Б 69

Додаток В 70

Додаток Г 74

Додаток Д 75

Додаток Е 76

					БР.МН- 53.00.00.000 ПЗ			
Зм	**Арк.**	**№ докум.**	**Підпис**	**Дата**		**Літ.**	**Лист.**	**Листів**
Розробив		**Буртник Т.В.**			**Дослідження конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»**		**6**	**80**
Перевір.		**Станьковська І.М.**				**н**		
Реценз.						**ІФНТУНГ МН-21-1**		
Н. контр.		**Вербовська Л.С.**						
Затверд.		Кінаш І.П.						

ВСТУП

Актуальність даної теми полягає в тому, що конкурентоспроможність є ключовим чинником успіху будь-якої установи в умовах ринкової економіки, особливо в динамічному та насиченому конкурентами фінансовому секторі. Високий рівень конкуренції, технологічні трансформації та постійні зміни в поведінці споживачів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення стратегій і механізмів управління конкурентоспроможністю. Дослідження цього поняття дозволяє глибше зрозуміти фактори, що забезпечують ефективне функціонування установи на ринку, підвищення її привабливості для клієнтів і зміцнення позицій серед конкурентів. Особливо актуальним це питання є для ПриватБанку, який, як один із найбільших комерційних банків України, перебуває у конкурентному середовищі, що постійно змінюється через вплив макроекономічних і технологічних факторів.

Вибір теми дослідження зумовлений необхідністю глибшого розуміння особливостей функціонування АТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасного банківського середовища. ПриватБанк, як один із найбільших комерційних банків України, має вагоме значення для фінансової системи держави. Його досвід, механізми адаптації до викликів та підходи до забезпечення конкурентоспроможності є цінним прикладом для аналізу. Науковий аналіз показує, що більшість робіт зосереджені на загальних теоретичних аспектах конкурентоспроможності банків, тоді як комплексний стратегічний аналіз конкретного банку, зокрема ПриватБанку, у контексті сучасних змін ринку залишається недостатньо дослідженим. Це створює потребу у глибшому розгляді факторів, що впливають на його конкурентні переваги.

Метою бакалаврської роботи є комплексна оцінка конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів, а також розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення та зміцнення ринкових позицій.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

– розкрити теоретичні засади поняття конкурентоспроможності та його значення в банківській сфері;

– дослідити методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності;

– визначити критерії та параметри прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності;

– надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та проаналізувати його внутрішнє середовище;

– здійснити аналіз зовнішнього середовища банку та оцінити його вплив на конкурентоспроможність;

– провести оцінку конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

– запропонувати рекомендації та шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності банку;

– оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні аспекти конкурентоспроможності.

Матеріали дослідження були апробовані на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.) [30].

У дослідженні використано комплекс взаємодоповнювальних методів. Зокрема, SWOT-аналіз застосовано для виявлення сильних і слабких сторін банку, а також зовнішніх можливостей і загроз. SNW-метод дозволив оцінити рівень стратегічного потенціалу за ключовими напрямами – фінансовим, управлінським, маркетинговим та виробничим. PEST-аналіз і метод Ансоффа для вивчення зовнішніх чинників і рівня турбулентності, а також метод нечітких множин для ідентифікації загроз. Для оцінки конкурентоспроможності застосовано матрицю GE/McKinsey, яка визначила стратегічну позицію банку на основі привабливості ринку та конкурентної сили, а також метод багатокутника конкурентоспроможності, що забезпечив візуальне порівняння ПриватБанку з основними конкурентами за низкою ключових показників.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, перелік використаних джерел та додатків. Загальний обсяг — 80 сторінок, основний текст — 57.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Конкурентоспроможність та її значення в банківській сфері

У сучасних умовах ринкової економіки конкуренція виступає визначальним фактором розвитку будь-якої галузі, зокрема й фінансової. У цілому конкуренція розглядається як змагання за споживача, за позицію на ринку, за володіння ресурсами, за кращі умови виробництва і т. д. для отримання кращих результатів та усунення конкурентів [1, с. 32]. Саме вона стимулює підприємства до підвищення якості продукції та послуг, впровадження інновацій, покращення управління та підвищення ефективності.

У банківській сфері конкуренція проявляється через боротьбу за клієнтів, депозитні й кредитні портфелі, інноваційні фінансові продукти та репутацію. В умовах глобалізації та цифрової трансформації фінансового сектору конкуренція набуває нових форм, зокрема через появу фінтех-компаній, розвиток онлайн-банкінгу та мобільних платіжних сервісів. Це вимагає від банків постійного вдосконалення технологічної бази та адаптації до змін у споживчих уподобаннях.

У цьому контексті актуальним постає поняття конкурентоспроможності, яке відображає здатність підприємства займати вигідну позицію на ринку в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку [2, с. 94]. Це поняття є багатогранним і широко дослідженим у науковій літературі. У науковій літературі конкурентоспроможність трактується по-різному: її зміст може стосуватися як окремого товару, суб’єкта господарювання чи галузі, так і економічної системи держави в цілому. Водночас, з урахуванням особливостей функціонування банків як суб’єктів підприємницької діяльності у фінансовому секторі, доцільно зосередити увагу на поглибленому розкритті змісту поняття конкурентоспроможності підприємства.

З метою кращого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства у таблиці 1.1 наведемо порівняльну характеристику основних підходів до її

трактування, що дозволить систематизувати різноманітні наукові погляди авторів та виділити ключові критерії, на яких базується оцінка конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

О. М. Криворучко, В. Г. Шинкаренко, О. О. Гетьман [3, с. 207].	Конкурентоспроможність підприємства — рівень його компетенції щодо інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного потокового планування), навичок і знань персоналу тощо, — це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.
І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк [4, с. 290]	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи при цьому своє положення на конкурентному ринку на довгостроковий час.
П. А. Фісуненко [5, с. 156]	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, характеризує можливість та здатність перевершити конкурентів завдяки використанню конкурентних переваг та недопущенню конкурентних прорахунків в процесі конкурентної боротьби на ринку.
К.Ю.Чекотун, Г.В Блакитна [6, с. 3]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства виробляти якісніше й продавати свою продукцію швидше ніж аналогічну продукцію конкурентів.

Згідно з поняттями у таблиці 1.1, свідчить про те, що термін конкурентоспроможність підприємства трактується по-різному й включає багатоаспектний підхід до оцінки його діяльності. Основними критеріями, які найчастіше виділяють автори, є: ефективне використання виробничого та конкурентного потенціалу, здатність до довгострокового утримання або розширення ринкових позицій, наявність конкурентних переваг, якість продукції та адаптивність до змін середовища.

Отже, конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як комплексну характеристику, що відображає його здатність до стабільного розвитку та успішного функціонування на ринку порівняно з іншими суб’єктами господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства є узагальненою характеристикою, яка відображає здатність суб’єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, випереджати конкурентів шляхом якісних товарів чи послуг, раціонального використання ресурсів, гнучкості в управлінні та інноваційної активності.

Разом із тим, банки як специфічні суб'єкти господарювання мають власні особливості функціонування, які зумовлюють необхідність розгляду конкурентоспроможності саме в контексті банківської діяльності. На відміну від промислових чи торгівельних підприємств, діяльність банків пов'язана насамперед із мобілізацією, розміщенням і обігом фінансових ресурсів, що вимагає особливої уваги до питань надійності, ліквідності, рівня довіри клієнтів, відповідності нормативам регуляторних органів, а також інноваційності у фінансових послугах. Тому конкурентоспроможність банку необхідно розглядати як всебічний показник, що відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах жорсткої ринкової конкуренції, створювати та пропонувати привабливі банківські продукти й послуги, утримуючи стійкі позиції на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність банку є похідним, але самостійним поняттям у межах загальної концепції конкурентоспроможності підприємства, яке враховує специфіку фінансового сектору та підвищені вимоги до стабільності, надійності та регуляторної відповідності.

Аналізуючи наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності банку, можна виділити кілька, що відображають суть цього явища. За визначенням Н.Є. Кузьо, Н.С. Косар та Н.С. Питуляк зазначають : «Конкурентоспроможність банку виступає комплексною та інтегрованою характеристикою діяльності банківської установи, що відображає міру успішності її функціонування в конкурентному середовищі, забезпечуючи збереження та розширення позицій банку на ринку» [7, с. 2].

Зі схожих позицій підходять і М.О. Литовченко та С.М.Татьяніна, які розкривають поняття ширше, включаючи соціальні та стратегічні аспекти: «Конкурентоспроможність банку – це його спроможність ефективного функціонування у банківському середовищі, яка досягається постійним використанням інновацій для формування конкурентних переваг своїм продуктам та послугам на ринку з метою досягнення прибутковості та фінансової стійкості у майбутньому, враховуючи соціальний аспект діяльності банків та загальноекономічне становище держави» [8, с. 429].

Іншого, дещо ширшого підходу дотримуються І.М. Вядрова та М.В.Морозов, які стверджують, що: «Конкурентоспроможність банку – це інтегральна характеристика, яка відображатиме реальні та потенційні можливості банку створювати та просувати на ринок конкурентоспроможні продукти та послуги, що відповідають усім вимогам клієнтів, займати й утримувати стійкі позиції на ринку банківських послуг» [9, с. 326].

Аналіз наукових підходів до визначення поняття конкурентоспроможності банку дозволяє стверджувати, що це явище є багатовимірним і охоплює цілий спектр взаємопов'язаних факторів. Зокрема, конкурентоспроможність банку не обмежується лише здатністю до прибуткової діяльності в умовах ринку, а є інтегральною характеристикою, яка відображає як поточний стан банку, так і його потенціал до розвитку.

Вона включає економічну ефективність, здатність банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати інноваційні технології, формувати унікальні конкурентні переваги, задовольняти потреби клієнтів, а також дотримуватись вимог фінансових регуляторів. Окрім того, сучасне трактування конкурентоспроможності враховує соціальну відповідальність банків, їхній вплив на економіку держави та здатність забезпечувати стійке стратегічне зростання.

Отже, конкурентоспроможність у банківській сфері — це здатність банку ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, створювати привабливі фінансові продукти, зберігати довіру клієнтів та адаптуватися до змін. Вона охоплює економічну ефективність, інноваційність, якість послуг, дотримання регуляторних вимог і здатність до стабільного розвитку. Це ключова характеристика успішності банку в сучасному фінансовому середовищі.

1.2 Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності

Оцінювання конкурентоспроможності є важливим етапом у процесі дослідження економічного стану та потенціалу підприємства. Залежно від цілей, масштабу та специфіки дослідження застосовуються різні методологічні підходи, які дозволяють виявити рівень конкурентоспроможності, порівняти його з іншими

суб’єктами та визначити напрями для подальшого розвитку. Правильне визначення рівня конкурентоспроможності дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони, виявити потенціал розвитку та обґрунтувати напрями покращення діяльності.

Водночас ефективність оцінювання значною мірою залежить від дотримання ключових принципів, які визначають практичну цінність результатів аналізу. Умовно ці принципи можна згрупувати та зобразити на рисунку 1.1. Вони слугують основою для розроблення методик оцінювання та забезпечують цілісність процесу аналізу конкурентоспроможності.



Рисунок 1.1 – Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності

Джерело : створено автором на основі: [10, с. 71]

Рисунок 1.1. відображає основні принципи, яких слід дотримуватись під час .оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо їх більш детально.

Перш за все, важливим є комплексний підхід, що передбачає врахування не лише фактичного становища підприємства на ринку, а й рівня його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також ефективності реалізації стратегічних ресурсів і можливостей. Крім того, порівняння із конкурентами дозволяє сформувати кращу картину щодо реального положення підприємства.

Системність означає, що аналіз має охоплювати всю сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що мають вплив на діяльність підприємства. Особливу увагу слід приділяти взаємодії між цими чинниками, оскільки їх комплексна дія може призводити до синергічного ефекту.

Об’єктивність оцінки забезпечується шляхом використання правдивих та повних даних про стан підприємства і середовище, в якому воно функціонує. Це дозволяє уникнути викривлень у результатах аналізу та приймати більш виважені управлінські рішення.

Принцип динамічності вимагає орієнтації не лише на поточний стан конкурентоспроможності, а й на виявлення тенденцій її зміни. Такий підхід дозволяє прогнозувати майбутні ризики та можливості й заздалегідь готувати відповідні стратегії реагування.

Не менш важливим є принцип безперервності, згідно з яким оцінювання повинно здійснюватися регулярно, а не одноразово. Постійний моніторинг змін дозволяє своєчасно фіксувати динаміку конкурентної позиції та оперативно коригувати напрямки діяльності підприємства.

Завершує перелік принципів оптимальність, яка полягає в оцінці не лише досягнутого рівня конкурентоспроможності, а й ефективності використаних для цього ресурсів. Важливо зважати на співвідношення витрат і отриманих результатів, включаючи майбутні інвестиції в підтримання й розвиток конкурентних переваг.

Таким чином, дані принципи є методологічною основою для основних методів оцінювання конкурентоспроможності

Методи оцінки конкурентоспроможності можна поділити на три групи:

1. аналітично-розрахункові, які передбачають аналітичне дослідження на базі розрахунку певних якісних та кількісних критеріїв та/або показників, отриманих у тому рахунку експертним шляхом, та надання інформації у формалізованому вигляді;

2. графічні, які подають результативну інформацію в графічному вигляді, у тому числі у вигляді матриць, що значно спрощує її сприйняття;

3. комбіновані, які передбачають необхідність застосування елементів графічних та розрахункових методів, а саме розрахунково-матричні та розрахунково-графічні [11, с. 178].

Розглянемо детальніше, які методи належать до даних груп у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Методи оцінки конкурентоспроможності

Група	Метод	Опис методу
1.Аналітично – розрахункові методи	1.Рейтингова оцінка	Методи, засновані на рейтинговій оцінці, широко застосовуються у міжнародній практиці. Розрізняють: – індекс MCI (Microeconomic Competitiveness Index) – індекс мікроекономічної конкурентоспроможності, який оцінює рівень розвитку компаній та поточний діловий клімат за методологією М.Портера [11, с. 179]. – рейтинг IMD (Institute of Management Development) – цей рейтинг є відображенням того, як державі та її підприємствам вдається об'єднати досягнення для збільшення сукупного добробуту громадян й ефективнішого функціонування економіки. Оцінки відбуваються згідно зі співвідношенням: приблизно 1/3 — це оцінки експертів і близько 2/3 — це офіційна статистика. Методологія дослідження здійснюється на базі аналізу відомостей за 314-ма критеріями, об'єднаними в чотири групи чинників: економічні перетворення, ефективність держави, ефективність бізнесу і розвиток інфраструктури. На основі результатів розраховуються похибки та формується рейтинг країн за критеріями, з урахуванням таких факторів, як темпи реформ, ефективність управління, бізнесу та інфраструктури [12, с. 78].
	2.Оцінка на основі концепції частки ринку	Метод оцінки на основі розрахунку частки ринку базується на уявленні про значний кореляційний зв'язок між часткою ринку, які займає підприємство, та його рентабельністю. Відповідно до такого підходу ринкова частка підприємства розглядається як питома вага його бізнес-операцій у загальному обсязі операцій на даному ринку. Це дає можливість розробити перспективну конкурентну поведінку даного суб'єкта на ринку. Проте цей метод має й недоліки, які пов'язані з неможливістю виявлення причин та факторів, що впливають на той чи інший рівень конкурентоспроможності [11, с. 179] .
	3.Оцінка на теорії рівноваги фірми та галузі	Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший кількісно-якісний стан. Критерієм конкурентоспроможності у рамках цього методичного підходу є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю. Як показник для аналізу використовуються: відсоткові ставки за кредитами; відносні вартість устаткування, що закупляється, ставки заробітної плати, вартість матеріальних ресурсів тощо. Загальним недоліком цього методичного підходу є те, що він відображає в більшою мірою зовнішні умови роботи підприємства, які об'єктивно склалися, і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації до змін середовища [4, с. 241].
	4.Оцінка на основі ефективної конкуренції	Даний метод дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за різними аспектами. Критеріями оцінювання є 4 напрямки: ефективність виробничої діяльності; фінансове положення; ефективність збуту; конкурентоспроможність товару [13 с. 4]. Найвищого рівня конкурентоспроможності досягають ті підприємства, в яких ефективно налагоджена взаємодія та функціонування всіх структурних підрозділів і служб.Переваги даного методу : глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками. Недоліки методу є складне узагальнення результатів аналізу та великий обсяг розрахунків [14 с. 4].

Продовження таблиці 1.2.

Група	Метод	Опис методу
1.Аналітично – розрахункові методи		
	5. Оцінка на основі теорії конкурент-них переваг	Даний метод базується на концепції ланцюжка цінності (Value Chain) М. Портера. Формування ланцюжка цінності підприємства дозволяє виявити наявні та потенційні джерела конкурентної переваги; ланцюжок цінності наочно, у графічному вигляді демонструє переваги та недоліки даного підприємства, а також дозволяє визначити рейтинг кожного ціннісного блоку [11 с. 182]. Кожна ланка в «ланцюжку» відповідає певній функції. Кількість функцій і кратність відповідних компетенцій визначає необхідність їх поєднання відповідно до певних ознак. Компетенції компанії поділяють на три групи: економічні, управлінські та психологічні [15 с 169]. Експертним методом проводиться оцінка за згрупованими блоками в межах ланцюжка цінності підприємства: оцінка 1 є низькою, тобто твердження або питання не відповідають реальному положенню справ, оцінка 3 – часткова відповідність, 5 – повна відповідність, найвища оцінка. [11 с. 182]
	6.Оцінка на основі порівняння	Бенчмаркінг є процесом порівняння бізнес-процесів і показників діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів або виробників-лідерів галузі. Внутрішній бенчмаркінг є порівнянням різних підрозділів або процесів усередині підприємства. Конкурентний бенчмаркінг є порівнянням процесів з прямими конкурентами, які пропонують аналогічні товари чи послуги. Функціональний – порівняння з підприємствами різних галузей, які мають схожі процеси або функції. Перевагами процесу є виявлення прогалин у власних процесах, вдосконалення управлінських практик та підвищення ефективності [16 с. 62]
	7.Оцінка на базі індексів	Індекс Херфіндаля – Хіршмана, тобто показник, що використовується задля оцінювання рівня монополізації галузі. Розраховується як сума квадратів часток окремого показника діяльності банку в загальному обсязі діяльності по системі (формула 1.1) : $$HHI = \sum_{i=1}^{n} X_i^2 \quad (1.1)$$ де, HHI – індекс Херфіндаля – Хіршмана; n – кількість суб'єктів на депозитному сегменті; X_i –частка і-го суб'єкту в обсязі реалізованого в межах сегменту продукту, % Значення HHI вище 1800 свідчить про високу концентрацію ринку. Недолік є чутливість до кількості компаній на ринку та розподілу ринкових часток (враховує відносний розмір компаній, а не їх абсолютну кількість [17 с. 1192].
2.Комбіновані методи	1. SWOT – аналіз	Метод стратегічного аналізу, завдяки якому можна оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, які виникають при веденні бізнесу, проекту або у виробничій діяльності [13 с. 4] SWOT-аналіз дозволяє сформулювати стратегії, що ґрунтуються на поєднанні сильних сторін і можливостей, а також виявити, які загрози та слабкі сторони потрібно мінімізувати. Цей метод широко застосовується у стратегічному плануванні, маркетинговому аналізі та оцінці ефективності діяльності.

Продовження таблиці 1.2.

Група	Метод	Опис методу
2.Комбіновані методи	2. PEST-аналіз	PEST-аналіз - аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що спрямований на дослідження переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на підприємство. PEST-аналіз здійснюється в чотири етапи: моніторинг макросередовища за вказаними напрямами; виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для підприємства;детальний аналіз змін; оцінка наслідків цих змін для підприємства; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором [18 с. 82]
3.Графічні методи	1.Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)	БКГ - матриця розподіляються на групи за двома метриками: горизонтальна вісь показує займану частку ринку щодо конкурентів, вертикальна – темп зростання ринку. У результаті матриця БКГ визначає, які напрямки втрачають популярність, але приносять прибуток («дійні корови»), прибуткові і продовжують захоплювати ринок («зірки»), користуються попитом, але ще слабо представлені на ринку («важкі діти»), не цікаві споживачеві і погано продаються («собаки»). – «Важкі діти – продукти або напрямки бізнесу, які щойно вийшли на ринок. – «Зірки» – популярні продукти, які користуються попитом і приносять компанії прибуток. Вони можуть принести компанії ще більше грошей, але вимагають великих інвестицій. – «Дійні корови» займають більшу частку ринку, ніж аналогічні продукти конкурентів, але перебувають на стадії стагнації. Вони приносять стабільно високий дохід і вже не вимагають великих вкладень, але впираються в стелю ринку, на них чекає спад – «Собаки» – невигідні для розвитку товари і напрямки. Погано продаються через низький попит і приносять мало прибутку [19 с. 128].
	2.Матриця привабливості ринку (Ge/Mc Kinsey)	Матриця Мак-Кінсі являє собою квадрат, сформований за двома осями: Сила бізнесу і Привабливість галузі. Кожна вісь умовно поділена на три частини: низька, середня і висока. Відповідно, матриця складається з 9 квадрантів (3 × 3): вертикальна вісь Y – Сила бізнесу (Business Sterngth), горизонтальна вісь X – Привабливість галузі (Industry Attractiveness) Модель ґрунтується на міркуванні, що довгострокова прибутковість стратегічної бізнес-одиниці залежить від конкурентної сили цієї одиниці, а також від спроможності та вмотивованості посилювати свої позиції на ринку, які визначаються привабливістю галузі. Щоб розрахувати рівень привабливості ринку: вибирають важливі для дослідження фактори і вносять їх у таблицю; призначають вагу кожному критерію; виставляють оцінку за кожним фактором; множать оцінку на індекс ваги; отримані значення складають [19 с. 173].
	3. Матриця стадія життєвого циклу ринку (ADL/LC)	Відома модель ADL/LCD, яка була розроблена організацією Артур Д. Літтл, використовує концепцію життєвого циклу галузі. Життєвий цикл галузі включає чотири послідовні стадії:зародження, ріст, зрілість, старіння. Конкурентне становище виду бізнесу відповідає досліджуваному поняттю конкурентоспроможності підприємства, до якого автори включили такі показники: загальна конкурентоспроможність, патенти, ефективність виробництва, гарантійне обслуговування, вертикальна інтеграція, відношення менеджменту до ризику [4 с. 240].

Продовження таблиці 1.2.

Група	Метод	Опис методу
3.Графічні методи		
	4.Багатокутник конкурентоспроможності	Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства і конкурентів за найбільш значущими параметрами (критеріями) і дозволяє порівнювати ці критерії. У координатній площі на осях, кожна з яких характеризує певний фактор, у вигляді точок відкладається кількісна величина за кожним з зазначених факторів. З'єднавши відмічені точки отримують багатокутник конкурентоспроможності. Перевагами даного методу є простота і наочність визначення відмінностей між конкурентами по окремому критерію. Незважаючи на популярність метод багатокутника має певні недоліки. Оскільки всі зазначені фактори пропонується розглядати як рівнозначні для оцінювання, це не дозволяє об'єктивно встановити узагальнений показник конкурентоспроможності [19 с. 5].
	5.Матриця М. Портера	Матриця Портера Метод стратегічного аналізу, завдяки якому робиться оцінка привабливості та конкурентоспроможності галузі. За допомогою цього методу визначають п'ять факторів, які впливають на рентабельність та успіх підприємства залежно від його галузі; конкуренція в галузі; потенціал нових учасників галузі; влада постачальників; влада споживачів; загроза появи товарів-замінників [13 с. 4].

Джерело : створено автором на основі : [4;10;11;12;13;14;15;16;17;18;19;20].

Методи оцінки конкурентоспроможності, подані в таблиці 1.2, охоплюють різноманітні підходи до аналізу. Аналітично-розрахункові методи ґрунтуються на кількісних показниках, статистичних даних та експертних оцінках і дозволяють глибоко дослідити внутрішні можливості підприємства й його ринкові позиції, хоча є досить складними у практичному застосуванні. Графічні методи, як-от БКГ матриці, GE/McKinsey, ADL/LC, матриця Портера та багатокутник конкурентоспроможності, візуалізують результати аналізу, що полегшує сприйняття та сприяє прийняттю стратегічних рішень, хоча оцінки в них можуть бути суб'єктивними. Комбіновані методи, зокрема SWOT- і PEST-аналізи, поєднують кількісні та якісні інструменти і дають змогу комплексно оцінити як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні фактори. Вибір конкретного методу залежить від цілей аналізу, наявної інформації, галузевої специфіки та масштабу підприємства.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є ключовим інструментом для стратегічного управління, що дозволяє не лише визначити його поточне становище на ринку, а й ідентифікувати потенціал для подальшого розвитку. Методологічне підґрунтя цього процесу базується на низці фундаментальних

принципів, таких як комплексність, системність, об’єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність, дотримання яких забезпечує правдивість і практичну цінність результатів.

Існує низка підходів до оцінювання конкурентоспроможності, які можна умовно поділити на аналітично-розрахункові (дозволяють здійснювати кількісний аналіз конкурентних позицій), графічні (забезпечують візуалізацію стратегічного положення підприємства) та комбіновані методи (поєднують аналітику та візуалізацію, дозволяючи глибше інтегрувати зовнішні та внутрішні фактори). Таким чином, ефективне оцінювання конкурентоспроможності передбачає системне поєднання різних методів оцінки.

1.3 Критерії та параметри прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку ефективне управління підприємством неможливе без ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення та посилення його конкурентоспроможності.

Управлінські рішення - це результат управлінської дії, спрямований на вирішення поточних, тактичних або стратегічних завдань, що заснований на доступному обсязі інформації та особистому досвіді особи, яка приймає рішення [21, с. 76].

Процедура прийняття управлінського рішення передбачає послідовність дій (визначення та врахування організаційних обмежень при формулюванні набору альтернатив, для вирішення ідентифікованої проблеми, визначення критеріїв ефективності та обрання на цих засадах кращої альтернативи з обов'язковим врахуванням співвідношення витрати/результати, затвердження кращої альтернативи — прийняття управлінського рішення) [22, с. 76].

Параметри прийняття управлінських рішень є конкретними вимірюваними показниками, що дозволяють об’єктивно оцінити доцільність та ефективність впровадження тієї чи іншої ініціативи. До таких параметрів належать фінансові,

маркетингові, інноваційні, операційні, кадрові, інвестиційні. Вибір конкретних параметрів залежить від мети управлінського рішення та специфіки підприємства.

Критерії нагальності для прийняття управлінського рішенення щодо підвищення конкурентоспроможності зобразимо на рис. 1.2:

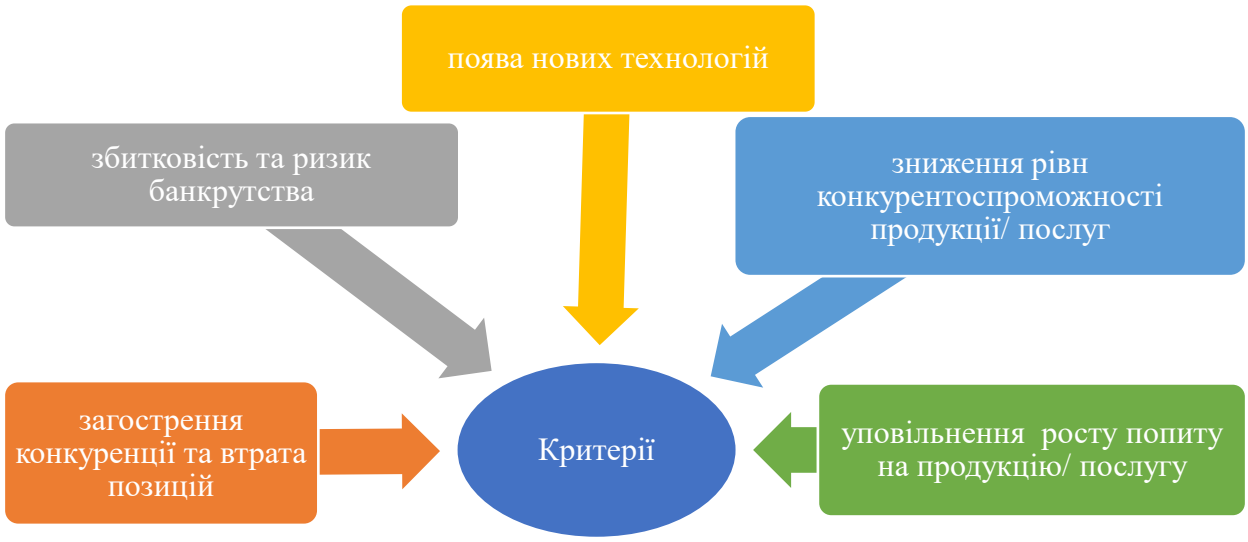


Рисунок 1.2 – Критерії нагальності прийняття управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності

Джерело: створено автором на основі [4, с. 283].

У процесі прийняття управлінського рішенення, важливо дотримуватись принципу єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства.

Цей принцип передбачає, що будь-яке управлінське рішення має не лише відповідати теоретичним засадам, методам та логіці управління конкурентоспроможністю, а й бути здатним вирішити конкретне практичне завдання, пов’язане з розвитком підприємства, підвищення ефективності управління та посилення ринкових позицій [4, с. 230].

Практична імплементація цього принципу відбувається шляхом розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, що спирається на системний підхід і включає чітко визначені етапи планування та реалізації. Структурно ці етапи подамо на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Джерело : створено автором на основі : [23, с. 234].

Визначення та впорядкування пріоритетності цілей I етап, що формує концептуальну основу всієї програми. Успішне підвищення конкурентоспроможності можливе лише за наявності чітко сформульованих, досяжних, вимірюваних та узгоджених цілей, які враховують чинники зовнішнього середовища і відображають реальні потреби підприємства. Паралельно відбувається діагностика ресурсних та часових обмежень (етап II), що дає змогу реально оцінити можливості досягнення поставлених завдань.

Формулювання стратегії реалізації програми (етап III) передбачає побудову інтегрованої системи дій, спрямованих на досягнення цілей. У цей період розробляється концепція підвищення конкурентоспроможності, аналізується поточний стан підприємства, формуються моделі майбутніх станів, визначаються шляхи їх досягнення, опрацьовується політика розвитку. Планування дій та визначення фаз програми охоплює постадійну декомпозицію процесу реалізації програми – тобто поділ усієї діяльності на окремі, чітко структуровані етапи та фази. У межах цього етапу важливо забезпечити всебічне ресурсне, організаційне, правове, інформаційне та кадрове забезпечення програми. Усі складові взаємодіють у часі й просторі, що вимагає чіткого структурування через ієрархічну систему.

Одним із ключових інструментів цього етапу виступає «дерево цілей» – графічна або логічна модель, яка відображає ієрархічні зв’язки між цілями різних рівнів (рис. 1.4).

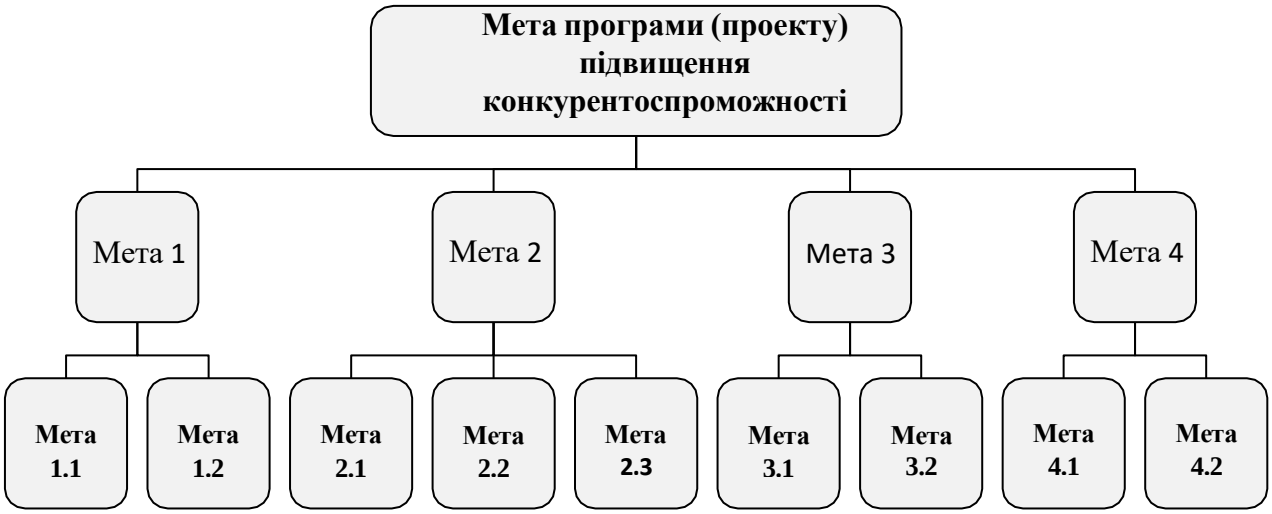


Рисунок 1.4 - Дерево цілей програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності

Джерело : [11, с. 228].

Формування дерева цілей дозволяє не лише структурувати загальну мету програми на підцілі та завдання нижчого рівня, а й встановити чіткі критерії досягнення кожної з них, визначити відповідальних виконавців та ресурси. Таким чином, «дерево цілей» відіграє важливу роль у забезпеченні цілеспрямованості, прозорості та керованості всього процесу реалізації програми.

Створення організаційної структури програми (етап IV) передбачає формування управлінської ієрархії, яка забезпечить координацію, контроль та корегування всіх дій, що здійснюються в межах програми. Важливим інструментом на цьому етапі є створення координаційної ради, робочих груп, визначення функціонального навантаження кожного підрозділу та виконавця, закріплення їхніх повноважень та відповідальності.

Встановлення методів і вибір інструментарію для вимірювання досягнутих результатів (етап V) є необхідною умовою для об’єктивної оцінки прогресу. Методи повинні бути наочними, простими для впровадження, але достатньо репрезентативними, щоби відображати динаміку конкурентоспроможності підприємства. Доцільним є використання як внутрішніх показників ефективності (продуктивність, рентабельність, інноваційність), так і зовнішніх (частка ринку, задоволеність клієнтів, рівень впізнаваності бренду).

Визначення витрат, пов’язаних з реалізацією програми (етап VI) здійснюється з урахуванням усіх потреб у матеріальних, фінансових, трудових і часових ресурсах.

Оцінка очікуваної ефективності заходів (етап VII) базується на попередньо визначених критеріях успішності. За результатами оцінки можуть прийматися рішення про коригування окремих компонентів програми, перерозподіл ресурсів, зміну відповідальності між підрозділами, або розробку нових альтернативних рішень. Контроль є ключовим у реалізації програми підвищення конкурентоспроможності, оскільки дає змогу відстежувати виконання заходів, оцінювати їх ефективність і своєчасно коригувати відхилення від плану.

Отже, ухвалення управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає системного підходу, що поєднує як теоретичні засади управління, так і практичні механізми їх реалізації. Ефективність таких рішень забезпечується дотриманням чіткої послідовності етапів — від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до оцінки досягнутих результатів і впровадження коригувальних дій. Визначальну роль відіграють чітко сформульовані критерії нагальності рішень, параметри ефективності (фінансові, маркетингові, кадрові, інноваційні тощо), а також структурна побудова програми підвищення конкурентоспроможності.

Застосування інструментів, таких як «дерево цілей», дозволяє забезпечити прозорість, узгодженість та керованість процесів. У результаті, управлінські рішення стають не лише реакцією на поточні виклики, а й проактивним інструментом розвитку підприємства, спрямованим на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та аналіз його внутрішнього середовища

«ПриватБанк» — фінансова установа державної форми власності, яка розпочала свою діяльність 19 березня 1992 року. Він займає лідерські позиції в роздрібному, корпоративному та цифровому банкінгу, надаючи фінансові послуги мільйонам фізичних осіб, підприємств і державних установ.

Повне найменування Банку: Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк»; англійською мовою - Joint-Stock Company Commercial Bank «PrivatBank» [24].

Скорочена назва: українською - АТ КБ «ПриватБанк»; англійською - JSC CB «Privat Bank» [24].

АТ КБ «ПриватБанк» є юридичною особою, що діє на підставі ліцензії Національного банку України та у своїй діяльності керується чинним законодавством України, статутом та внутрішніми регламентами [24].

Код ЄДРПОУ 14360570, адреса : 01001, Україна, м. Київ, вулиця Грушевського, будинок, 1д .

Логотип АТ КБ «ПриватБанк» зобразимо на рис. 2.1.

Рисунок 2.1 – Логотип АТ КБ «ПриватБанк» [24].

Статутний капітал банку становить 6 059 743 960,00 грн [24]. Уповноваженою особою є Бьоркнерт Карл Мікаель, Чернишова Лариса Петрівна.

Управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється через єдиного акціонера – державу в особі Кабінету Міністрів України, якій належить 100% акцій, і яка регулює та контролює його діяльність.

Основним видом діяльності банку є 64.19 – інші види грошового посередництва, а також він здійснює діяльність за напрямами 64.92 (інші види

кредитування), 64.99 (надання інших фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення), 66.11 (управління фінансовими ринками), 66.12 (посередництво за договорами по цінних паперах або товарах) та 66.19 (інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення) [24]. Детальніший перелік послуг, що надає АТ КБ «ПриватБанк» відповідно до зазначених напрямів діяльності, представлений у додатку А.

Слоган ПриватБанку : «Беремо і робимо»

Банк працює по всій території України, маючи розгалужену мережу відділень та банкоматів, а також представлений у міжнародному сегменті, обслуговуючи клієнтів за межами країни через партнерські банки та цифрові платформи. ПриватБанк обслуговує понад 19 мільйонів активних клієнтів, включаючи фізичних і юридичних осіб. На сьогодні в Україні функціонує 1163 відділень, 6 858 банкоматів та 10 420 терміналів самообслуговування, що забезпечує зручний доступ до фінансових послуг [24].

Банк активно підтримує економіку, продовжуючи кредитування населення та бізнесу навіть у складні часи.

Місія банку полягає у наданні фінансових послуг високої якості, що забезпечить підтримку та посилення своїх позицій на ринку в якості провідного роздрібного банку України [24].

Довгостроковою ціллю АТ КБ «ПриватБанк» є бути одним з найпотужніших роздрібних банків у Центральній та Східній Європі, що мас економічний та соціальний вплив як в Україні, так і за її межами [24].

Для досягнення цього банк реалізує комплексну формалізовану стратегію та впроваджену систему стратегічного управління, яка забезпечує узгодженість операційної, продуктової та інфраструктурної діяльності. Вона передбачає клієнтоорієнтованість, підтримку МСБ, впровадження інновацій, забезпечення фінансової стабільності та підготовку до приватизації.

Найціннішим ресурсом Банку є його персонал, адже саме від фаховості, відданості справі та мотивації працівників залежить ефективність діяльності установи, її подальший розвиток та реалізація стратегічних цілей. Станом на 1 січня 2025 року чисельність

працівників Банку становить близько 19,9 тис. осіб, з яких фактично працює 17,1 тис. Попри складні умови, спричинені військовими діями в Україні, Банк зберігає активну кадрову політику: щомісячно приймається на роботу в середньому 242 нових працівники. Це свідчить про сталу потребу у кваліфікованих кадрах та постійне оновлення персоналу.

Банк визнає, що інвестиції у людський капітал — це основа довгострокового успіху. Саме тому значна увага приділяється розвитку професійних компетенцій співробітників, їхній мотивації, соціальній захищеності, а також забезпеченню належних умов праці. Установою реалізуються програми підвищення кваліфікації, діє добровільне медичне страхування для працівників та членів їхніх сімей, а також програма добровільного страхування життя. Це дозволяє підвищити лояльність персоналу, зменшити плинність кадрів і створити сприятливе середовище для кар'єрного зростання.

ПриватБанк має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (див. додаток Б), яка складається з керівних посад, підрозділів, що відповідають за функціональні напрямки діяльності, а також департаментів, що забезпечують підтримку стратегічних та оперативних завдань банку. Відділи, поділяються на лінійні та функціональні підрозділи. Лінійні підрозділи відповідають за основні напрямки діяльності банку. Функціональні підрозділи спеціалізуються на конкретних функціях. Завдяки цій структурі банк може оперативно реагувати на потреби клієнтів, ефективно управляти ресурсами та реалізовувати стратегічні плани. Ця структура дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів і забезпечує високий рівень контролю.

Слід зазначити, що організаційна структура управління ПриватБанку має трирівневу систему. На вищому рівні — Головний офіс, який відповідає за стратегічне управління, розробку продуктів і технологій, створення ПЗ, формування типових структур, концепцій розвитку та навчання персоналу. Середній рівень, що включає регіональні та головні управління і філії, відповідає за кадрову політику, підтримку функціонування відділень і розвиток професійних навичок працівників. Нижній рівень — Front-office (відділення) — забезпечує безпосереднє обслуговування клієнтів і високу якість послуг.

З метою формування здорової робочої атмосфери, заснованої на повазі, довірі та взаємопідтримці, у Банку впроваджено Кодекс поведінки (етики). Цей документ встановлює ключові засади внутрішньої комунікації, окреслює етичні норми поведінки й формує підґрунтя для конструктивної взаємодії між співробітниками, адміністрацією та клієнтами. Основні положення Кодексу свідчать про зобов'язання Банку створювати рівні можливості для професійного розвитку кожного працівника, визнавати успіхи незалежно від віку, статі, релігії чи переконань, дотримуватись трудового законодавства, а також забезпечувати відкриту комунікацію, безпечні умови праці та сприяти здоровому мікроклімату в колективі.

Таким чином, корпоративна культура Банку формується на основі цінностей людської гідності, відповідальності та партнерства, що сприяє високому рівню довіри, лояльності та ефективній командній роботі.

АТ КБ «ПриватБанк» — один із найінноваційніших банків України, що активно впроваджує сучасні технології. У 2019–2025 роках Банк реалізував низку ключових рішень: оновлений Приват 24, FacePay24, біометричні POS-термінали, послугу «Гроші на касі», інтеграцію з «Дією», відкриття Concept Store, запуск Google Pay і Apple Pay для бізнесу, онлайн-реєстрацію ФОП, AI-програму лояльності «Привіт» і цифрову автентифікацію з Visa.

Внутрішній аналіз є важливою частиною управління банком, оскільки дозволяє оцінити його фінансовий стан, ефективність використання ресурсів та розуміння впливу внутрішніх факторів на загальні результати діяльності

Особливої уваги вимагає оцінка ключових техніко-економічних показників діяльності, які формують уявлення про динаміку банку на ринку, а також аналіз фінансових коефіцієнтів, що відображають його прибутковості та фінансової стійкості

АТ КБ «ПриватБанк», як системно важливий банк України, продовжує демонструвати високі показники ефективності та надійності. Показовим є те, що навіть в умовах війни банк зберігає стабільний прибуток і лідерські позиції у банківському секторі. Оцінимо ключові фінансові результати діяльності банку за останні три роки в таблиці 2.1, а повна фінансова звітність – у додатку В.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк»

Показники (млн.грн)	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/2024		2024/2023	
				Абсолютне	%	Абсолютне	%
Активи	540596	680008	761461	139412	25,7	81453	12,0
Зобов'язання	482807	595162	662317	112355	23,2	67155	11,3
Власний капітал	57789	84846	99144	27057	46,8	14298	16,9
Чистий процентний дохід	39918	59622	66888	19704	49,3	7266	12,2
Чисті процентні доходи після резерву	24522	55034	64816	30512	124,4	9782	17,8
Сукупний дохід	19214	51215	44510	32001	166,5	-6705	-13,1
Кредити та аванси клієнтам	250496	274917	283798	24421	9,7	8881	3,2
Інші адміністративні та операційні витрати	10473	10946	11341	473	4,5	395	3,6
Прибуток до оподаткування	34 672	72 766	81 004	38,094	109,87	8,238	11,3
Чистий прибуток (млрд грн)	30 198	37 765	40 141	7,567	25,06	2,376	6,3
Чисті грошові кошти від операційної діяльності	79585	92121	108224	12536	15,75	16103	17,5
Грошові кошти, використані в інвест. діяльності	18267	15405	88169	-2862	-15,67	72764	472,3
Грошові кошти, використані у фінансовій діяльності	28566	22374	27417	-6192	-21,68	5043	22,5
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду на кінець періоду	94191	152282	151768	58091	61,67	-514	-0,3

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності банку [24].

Загалом, аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки підтверджує стабільне зростання і високу фінансову стійкість установи. За цей період суттєво зросли активи (на 220,9 млрд грн або 40,9%), зобов'язання (на 179,5 млрд грн або 37,2%) і власний капітал (на 41,4 млрд грн або 71,6%), що свідчить про посилення

позицій банку на ринку. Відчутне зростання чистого процентного доходу, прибутку до оподаткування і чистого прибутку демонструє ефективне управління ресурсами й операційною діяльністю. Особливо варто відзначити стрімке зростання чистих процентних доходів після резервів (у 2,6 раза за два роки) та позитивну динаміку грошових потоків від операційної діяльності. Навіть в умовах воєнного стану банк не лише зберігає прибутковість, а й активно інвестує в розвиток, що підтверджує його надійність, адаптивність і стратегічну орієнтацію на довгострокове зростання. У цілому, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високі показники фінансової надійності, прибутковості та стійкості, зберігаючи позиції лідера в банківській системі України.

Отже, після аналізу фінансових результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк», перейдемо до розгляду основних техніко-економічних показників представимо їх у додатку Г, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів банку, динаміку продуктивності праці, оновлення та вибуття основних засобів, а також інші важливі аспекти його функціонування.

Основні техніко-економічні показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки демонструють нестабільну динаміку використання ресурсів, характерну для періодів економічної турбулентності. Первісна вартість основних засобів за два роки зросла на 17,9 %, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази. Коефіцієнт оновлення основних засобів зріс з 0,98 (2022) до 1,199 (2024), вказуючи на активну модернізацію.

Продуктивність праці у 2023 році зросла майже у 2,5 раза (до 2498,8 млн грн на працівника), але у 2024-му знизилась на 9 %, що може бути пов’язано зі змінами в структурі персоналу (плинність кадрів).

Фондовіддача у 2023 році підвищилась до 4,82, проте у 2024 році зменшилась на 7,5 %, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів. Подібну динаміку мають показники фондоємісткості та обіговості активів — зростання у 2023 році й незначне зниження у 2024-му.

Найбільше занепокоєння викликає зниження рентабельності зі 157 % у 2022 році до 66,3 % у 2024 році, що може свідчить про зростання витрат.

Загалом банк активно оновлює ресурсну базу, але стикається з проблемами рентабельності та продуктивності праці у 2024 році.

Оскільки ці зміни несуть у собі як сильні, так і слабкі сторони, для кращого розуміння ситуації та пошуку шляхів для покращення і розвитку, нам варто провести SNW-аналіз. Даний аналіз дозволить оцінювати внутрішні показники банку за якісними оцінками, а саме: strength (сильна сторона); neutral (нейтральна сторона);. weakness (слабка сторона). Представимо даний аналіз у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - SNW – аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

	Якісна оцінка		
Опис фактора	S – сильна сторона	N – нейтральна сторона	W- слабка сторона
Загальна стратегія	+		
Бізнес-стратегії		+	
Оргструктура		+	
Фінанси		+	
Конкурентність продуктів	+		
Дистрибуція		+	
Інформаційні технології	+		
Лідерство	+		
Рівень виробництва (операцій)		+	
Рівень маркетингу		+	
Торгова марка (бренд)		+	
Персонал			+
Репутація на ринку	+		
Відносини з органами влади			+
Інновації	+		
Післяпродажне обслуговування		+	
Ступінь вертикальної інтеграції		+	
Корпоративна культура		+	
Стратегічні альянси			+

Джерело : створено автором на основі відкритих даних про діяльність АТ КБ «ПриватБанк» та результатів власного аналітичного опрацювання.

Згідно з результатами проведеного SNW-аналізу АТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновок, що у банку наявні чітко визначені сильні сторони, значний потенціал для посилення нейтральних факторів, а також наявність певних слабких місць, які потребують особливої уваги з боку менеджменту.

До сильних сторін банку слід віднести загальну стратегію, конкурентність банківських продуктів, високий рівень впровадження інформаційних технологій, якісне лідерство, позитивну репутацію на ринку, а також орієнтацію на інновації. Це

ті напрями, які дозволяють ПриватБанку зберігати лідерські позиції у фінансовій галузі України

Разом з тим, аналіз показав наявність нейтральних факторів, які наразі не є джерелами конкурентної переваги, але мають високий потенціал для покращення. До таких факторів належать бізнес-стратегії, організаційна структура, фінансовий стан, канали дистрибуції, рівень операційної діяльності, маркетинг, бренд, післяпродажне обслуговування, ступінь вертикальної інтеграції та корпоративна культура. Щоб перевести ці фактори у категорію сильних, необхідно зосередитися на низці конкретних дій. Зокрема, доцільним буде удосконалення бізнес-стратегій шляхом глибшого аналізу ринку та конкурентного середовища, а також активне впровадження клієнтоорієнтованих підходів. Організаційну структуру слід зробити більш гнучкою, децентралізованою, з чітко розмежованими функціональними повноваженнями. Фінансову стабільність банку можна посилити через ефективну оптимізацію витрат та пошук нових джерел доходу. У сфері маркетингу варто посилити цифрову присутність бренду, проводити кампанії, спрямовані на залучення молодої аудиторії та збереження лояльності наявних клієнтів. Водночас корпоративну культуру необхідно трансформувати у напрямку прозорості, командної роботи та орієнтації на результат.

Найбільш проблемними на сьогодні залишаються слабкі сторони, серед яких: персонал (плинність кадрів), відносини з органами влади та відсутність розвинених стратегічних альянсів. Щоб покращити ситуацію з персоналом, необхідно більше інвестувати у професійний розвиток співробітників, розробити ефективнішу систему мотивації. У сфері взаємодії з державними структурами важливо налагодити прозорі, конструктивні комунікації, посилити GR-функцію банку, брати активну участь у розробці законодавчих ініціатив, що стосуються фінансового сектору. Щодо стратегічних альянсів, слід ініціювати співпрацю з іншими банками, фінтех-компаніями, страховими та інвестиційними установами, що дозволить не лише розширити клієнтську базу, але й підвищити якість та різноманітність послуг.

Для забезпечення ефективного аналізу внутрішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» необхідно провести комплексний аналіз діяльності банку. SWOT-аналіз

є важливим інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на функціонування банку. Щоб більш точно оцінити вплив кожного фактору, використаємо систему бальної оцінки, де: 0 балів означає відсутність впливу фактору, 5 балів означає, що вплив фактору є дуже відчутним. Зобразимо SWOT-аналіз в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT – аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу (1-5 б)	Сумарна оцінка
Сильні сторони			
Висока впізнаваність бренду	0,25	5	1,25
Розвинена мережа відділень та банкоматів	0,2	5	1
Лідер у сфері цифрового банкінгу	0,15	5	0,75
Висока клієнтоорієнтованість	0,15	4	0,6
Інноваційні продукти та сервіси	0,1	4	0,4
Велика частка ринку	0,05	4	0,2
Висококваліфіковані працівники	0,1	3	0,3
Σ	**1**	**-**	**4,5**
Слабкі сторони			
Висока вартість кредитів	0,2	5	1
Плинність кадрів	0,15	4	0,6
Бюрократизм	0,1	3	0,3
Залежність від державного регулювання	0,15	4	0,6
Низькі відсоткові ставки за депозитами	0,15	3	0,45
Вразливість до кібератак	0,15	4	0,6
Висока конкуренція на ринку	0,1	3	0,3
Σ	**1**	**-**	**3,85**
Можливості			
Розширення міжнародного партнерства	0,15	5	0,75
Диверсифікація банківських продуктів	0,15	5	0,75
Зростання цифрової економіки	0,2	5	1
впровадження інноваційних фінансових продуктів.	0,15	4	0,6
Залучення додаткових інвесторів	0,15	4	0,6
Розширення кредитування бізнесу	0,1	3	0,3
Посилення фінансової грамотності клієнтів	0,1	3	0,3
Σ	**1**	**-**	**4,3**
Загрози			
Макроекономічна нестабільність	0,17	4	0,68
Високий рівень інфляції	0,15	5	0,75
Політична нестабільність	0,25	5	1,25
Загроза кібератак	0,05	4	0,2
Конкуренція з боку міжнародних банків	0,13	3	0,39
Зміни в законодавстві	0,1	3	0,3
Війна	0,15	4	0,6
Σ	**1**	**-**	**4,17**

Джерело : створено автором на основі експертних оцінок

За результатами оцінки впливу загроз та можливостей зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін складаємо SWOT-матрицю (табл. 2.14.), встановлюємо лінії зв'язків між ними та вибираємо найбільш пріоритетну стратегію діяльності.

Таблиця 2.4 - SWOT-матриця для АТ КБ «ПриватБанк»

	Сильні сторони – 4,5	Слабкі сторони – 3,85
Можливості – **4,35**	maxi-maxi Агресивна стратегія: стратегія росту, диверсифікації, більш глибокого проникнення на ринок	mini-maxi Стратегія стабілізації
Загрози – 4,17	maxi-mini Стратегія підтримання наявного стану	mini-mini Стратегія виживання

Джерело : створено автором на основі проведеного аналізу.

На основі SWOT-матриці, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» перебуває в позиції, яка відповідає стратегії maxi-maxi — тобто банк має змогу ефективно використовувати свої сильні сторони для реалізації наявних ринкових можливостей. Така стратегічна комбінація дозволяє застосовувати агресивну, стратегію спрямовану на посилення конкурентних переваг. У поточних умовах банк має всі підстави для активного розширення своєї ринкової присутності, зокрема через нарощування частки ринку, впровадження інноваційних рішень, технологічну модернізацію та розвиток нових напрямів діяльності. Стабільна фінансова ситуація створює сприятливе підґрунтя для інвестування в інновації, розширення фінансового портфеля, а також для потенційного поглинання менших гравців на ринку.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» — це один із ключових учасників банківського сектору України, який демонструє стабільність та активну участь в економічному житті країни. Аналіз внутрішнього середовища показав, що банк має розгалужену організаційну структуру з чітким розподілом функцій між підрозділами, розвинену кадрову політику та ефективну систему стратегічного управління. Серед основних переваг установи — широка мережа відділень, велика клієнтська база, інтенсивне

впровадження сучасних технологій, підтримка професійного розвитку персоналу, гнучкість у прийнятті рішень і наявність чітко сформованої місії. Разом з тим, існують певні виклики, зокрема кадрова плинність, яка потребує посилення мотиваційних механізмів, потреба в посиленні гнучкості організаційної структури, зменшенні бюрократичного навантаження, а також необхідність адаптації до змін ринку та умов воєнного часу. Загалом ПриватБанк демонструє позитивну динаміку внутрішнього розвитку, що створює передумови для його ефективної роботи та подальшого зростання як в Україні, так і на міжнародному рівні.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» та оцінка його впливу на конкурентоспроможність банку

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції особливого значення набуває аналіз зовнішнього середовища. Саме зовнішні фактори формують виклики, можливості та загрози, які безпосередньо впливають на стратегічні рішення, стабільність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. З огляду на зазначене, аналіз зовнішніх чинників, які впливають на функціонування АТ КБ «ПриватБанк», є ключовим для оцінки його позицій на ринку, здатності до адаптації та визначення векторів майбутнього розвитку.

АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою діяльність у межах фінансової галузі, а саме в її ключовій підгалузі — банківському секторі. Банківський сектор відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності країни, акумулюванні фінансових ресурсів, кредитуванні економіки, реалізації грошово-кредитної політики та функціонуванні платіжного обігу.

Перед здійсненням галузевого аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» доцільно схарактеризувати галузь, у якій він функціонує. Це дозволить краще оцінити ринкове середовище, визначити зовнішні фактори, що впливають на результати діяльності банку, рівень конкуренції, технологічні тренди та економічну динаміку.

У цьому контексті в таблиці 2.5 подаються основні економічні характеристики фінансового сектору (зокрема банківської сфери), в межах якого здійснює свою діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.5 – Переважаючі економічні риси галузі

<table>
<tr><td>Характери-стика</td><td>Показник</td></tr>
<tr><td>Розмір ринку</td><td>Ринок демонструє поступове зростання активів банківського сектору, що перевищують 2 трлн грн.</td></tr>
<tr><td>Темп зростання / спаду</td><td>Таблиця 2.5.1 - Чистий прибуток банківського сектору України
<table>
<tr><td colspan="5">Рік</td><td colspan="6">Відхилення</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Показник млрд. грн</td><td rowspan="2">2021</td><td rowspan="2">2022</td><td rowspan="2">2023</td><td rowspan="2">2024</td><td colspan="2">2022/2021</td><td colspan="2">2023/2022</td><td colspan="2">2024/2023</td></tr>
<tr><td>млрд. грн</td><td>%</td><td>млрд. грн</td><td>%</td><td>млрд. грн</td><td>%</td></tr>
<tr><td>Чистий прибуток</td><td>77,5</td><td>24,7</td><td>86,5</td><td>103,7</td><td>-52,8</td><td>-68,1</td><td>61,8</td><td>250,2</td><td>17,2</td><td>19,9</td></tr>
</table>
Джерело : створено автором на основі статистики Національного банку України [25].


Рисунок 2.1.1. – Графік чистого прибутку/збитку банківського сектору України
Як свідчать дані таблиці та графічного зображення, у 2021–2024 роках банківська система України зазнала помітних коливань. Зокрема, у 2022 році зафіксовано значне зниження прибутковості, що було спричинене складною економічною ситуацією, зокрема збройною агресією. Водночас у 2023 році галузь продемонструвала суттєве відновлення — чистий прибуток досягнув 86,5 млрд грн. У 2024 році ця позитивна тенденція збереглася: показник прибутку зріс до 103,7 млрд грн [25].Це зростання на 19,9% порівняно з попереднім роком. Такий результат є свідченням подальшого відновлення економіки, стабілізації фінансової системи та ефективної адаптації банків до нових викликів. Загалом ці тенденції свідчать про адаптивність та стійкість банківської системи України в умовах змінного економічного середовища.</td></tr>
<tr><td>Життєвий цикл</td><td>Стадія насичення (галузь вже сформована, але зберігається зростання інноваційних послуг).</td></tr>
<tr><td>Обсяг конкуренції</td><td>Конкуренція є національною з елементами міжнародної; обмеження на послуги мінімальні, оскільки банки пропонують широкий спектр фінансових послуг.</td></tr>
<tr><td>Кількість конкурентів</td><td>Станом на 01.05.2025 рік в Україні функціонує 60 банків: 26 з іноземним капіталом; 19 – зі 100 % іноземним капіталом [26]. Модель конкуренції наближена до олігополії, де декілька великих банків домінують на ринку (Ощадбанк, Райффайзен Банк, Альфа-Банк, Sense – Bank).</td></tr>
<tr><td>Клієнти</td><td>Понад 40 млн банківських рахунків; різний рівень платоспроможності клієнтів</td></tr>
<tr><td>Вертикальна інтеграція</td><td>Деякі банки інтегрують додаткові фінансові послуги, такі як страхування та інвестиційні продукти, що свідчить про пряму інтеграцію.</td></tr>
</table>

Продовження таблиці 2.5.

Характеристика	Показник
Вихід на ринок / з ринку	Бар'єри входу: регуляторні вимоги, високі початкові витрати. Вихід з ринку ускладнений фінансовими зобов'язаннями та потенційними репутаційними втратами.
Технологія / інновація	Використовуються сучасні ІТ-рішення, мобільні додатки, онлайн-банкінг; технічний рівень – середній до високого; темпи змін швидкі, акцент на цифровізацію.
Характеристика продукту	Широкий спектр стандартних банківських продуктів (кредити, депозити, платіжні картки); є можливість їхньої диференціації. Стандартні банківські продукти мають позитивні наслідки, такі як доступ до фінансування, збереження капіталу та зручність безготівкових розрахунків. Негативні наслідки для суспільства включають ризики неповернення кредитів, обмежену ліквідність депозитів і шахрайство з картками. Загалом, вони сприяють економічному розвитку, фінансовій стабільності та соціальній інтеграції населення.
Економія на зростанні масштабу виробництва	Значна. Великі банки мають нижчі відносні витрати на обслуговування клієнта, що дозволяє їм домінувати.
Використання потужності	Використання потужностей банків є оптимальним, що підтверджується стабільним зростанням прибутків та ефективністю операційної діяльності.
Прибутковість	Середня прибутковість у 2024 році — 103,7 млрд грн. Прибутковість залежить від макроекономічної ситуації, облікової ставки НБУ, інфляції та довіри клієнтів.
Оганізаційно - управлінські особливості процвітаючих банків галузі	Тривалість виробничого циклу коротка, висока спеціалізація, активна кооперація між банками та фінансовими технологічними компаніями, розвинута централізація управління.
Екологічні обмеження	Екологічні обмеження є, хоча вони не є ключовими в банківському секторі; банки впроваджують практики соціальної відповідальності, включаючи екологічні ініціативи. Дотримання екологічних стандартів, впровадження сталих ініціатив у сфері енергоспоживання офісів та обробки даних і використання документообігу.

Джерело : створено автором на основі : [25;26].

Таким чином, аналіз таблиці 2.5 свідчить про те, що АТ КБ «ПриватБанк» функціонує в умовах стійкого розвитку банківської галузі України, водночас зіштовхуючись із високим рівнем конкуренції. Позитивна динаміка прибутків та швидкий розвиток технологій, зокрема цифровізації, сприяють ефективності банків.

Після оцінки економічних характеристик банківської галузі, варто здійснити конкурентний аналіз, щоб детальніше зрозуміти, які фактори впливають на діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Для цього скористаємося моделлю п'яти сил М. Портера (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка ступеня впливу 5 конкурентних сил на розвиток банку

Вид сили	**Ступінь впливу**				
	дуже слабкий	**слабкий**	**нейтральний**	**сильний**	**дуже сильний**
1. Галузеві конкуренти					+
2. Потенційні конкуренти			+		
3. Вплив постачальників	+				
4. Вплив споживачів				+	
5. Вплив товарів замінників		+			

Джерело : створено автором на основі інформації про банк [24].

Оцінка ступеня впливу конкурентних сил свідчить про те, що найбільший вплив на розвиток АТ КБ «ПриватБанк» здійснюють галузеві конкуренти та споживачі. Це пов’язано з високим рівнем конкуренції серед банківських установ в Україні, а також зі зростанням очікувань клієнтів щодо якості обслуговування та інноваційних послуг. Потенційні конкуренти мають нейтральний вплив завдяки наявним бар’єрам входу на ринок, однак активізація фінтех-компаній може змінити ситуацію в майбутньому. Вплив постачальників є дуже слабким, оскільки ПриватБанк має стабільні джерела фінансування (депозити фізичних осіб, підтримка держави, ресурси НБУ). Товари-замінники (криптовалюти, електронні гаманці, фінтех-сервіси) наразі мають слабкий вплив, але їх роль може поступово зростати із розвитком цифрових технологій і зміною уподобань споживачів.

З метою комплексної оцінки впливу зовнішніх чинників доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти макросередовища, що формують умови функціонування банку. Оцінювання кожного фактора здійснюватиметься за такими критеріями: напрям впливу (позитивний або негативний), рівень важливості, сила впливу (за шкалою від 0 до 5, де 0 означає відсутність впливу, а 5 — дуже сильний вплив), а також загальний результат, сформований на основі комплексного аналізу вказаних параметрів. Узагальнені результати представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - PEST – аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Група факторів	Напрям впливу (+/-),	Важливість Σ=1	Оцінка сили впливу (1-5 б)	Результат впливу фактора
1.Політичні фактори				
Політична нестабільність	-	0,25	5	-1,25
Зміни в законодавстві	-	0,2	4	-0,8
Війна	-	0,25	5	-1,25
Державне регулювання	-	0,15	4	-0,6
Санкції та міжнародна підтримка банківської системи.	-	0,15	4	-0,6
Σ		**1**	-	**-4,5**
2.Економічні фактори				
Зниження податкового тиску	+	0,2	4	+0,8
Тенденція зростання відсоткових ставок за банківськими кредитами	-	0,25	5	-1,25
Високий рівень інфляції	-	0,25	5	-1,25
Тенденція збільшення доходів населення	+	0,15	3	+0,45
Макроекономічна нестабільність	-	0,15	4	-0,6
Σ		**1**	-	**-1,85**
1.Соціальні фактори				
Зростання попиту на банківські послуги	+	0,2	5	+1,0
Зміни потреб населення	-	0,15	4	-0,6
Тенденція зростання населення пенсійного віку	+	0,2	3	+0,6
Посилення фінансової грамотності населення	+	0,2	4	+0,8
Міграційні процеси	-	0,1	3	-0,3
Зростання кількості робочих вдома	-	0,15	4	-0,6
Σ		**1**	-	**-0,9**
2.Технологічні фактори				
Розвиток інформаційних технологій	+	0,4	5	+2,0
Впровадження інновацій у банківську сферу	+	0,3	4	+1,2
Розвиток мобільного банкінгу	+	0,2	4	+0,8
Кібератаки	-	0,1	3	-0,3
Σ	-	**1**	-	**+3,7**

Джерело : створено автором на основі експертної оцінки.

За результатами проведеного PEST-аналізу можна дійти висновку, що політичні та економічні чинники справляють стримувальний вплив на діяльність ПриватБанку, що підтверджується відповідними оцінками — -4,5 та -1,85 відповідно.

Ці фактори створюють суттєві загрози для стабільності банку, зокрема через політичну нестабільність і економічні коливання, що можуть призвести до зниження попиту на банківські послуги та ускладнити ведення бізнесу. Соціальні та технологічні фактори позитивно впливають на розвиток банку, з результатом +2,7 та +3,7 відповідно. Вони відкривають нові можливості для зростання, завдяки збільшенню фінансової грамотності населення та впровадженню інноваційних технологій, які можуть покращити обслуговування клієнтів та оптимізувати операційні процеси.

Отже, ПриватБанк має підвищену уразливість до політичних і економічних викликів, однак соціальні та технологічні зміни створюють значний потенціал для подальшого зростання та розвитку, що дає можливість банку покращувати свої позиції на ринку.

У результаті проведеного PEST-аналізу для АТ КБ «ПриватБанк» були визначені основні зовнішні чинники, що впливають на його діяльність. Кожен із них відрізняється за силою впливу, швидкістю змін і рівнем прогнозованості. Для більш точної оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища доцільно застосувати методику І. Ансоффа, яка базується на три критеріальній оцінці та враховує ступінь значущості факторів, темп змін подій і рівень передбачуваності цих змін. Оцінювання здійснюється за 5-бальною шкалою, де 5 — максимальна значущість, найвищий темп або найнижча прогнозованість, а 1 — мінімальна значущість, повільні зміни або висока прогнозованість. Оцінка наведена в додатку Д.

На основі проведеної оцінки турбулентності зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» в додатку Д за методикою І. Ансоффа було визначено, що ступінь нестабільності, що становить 3,68. Отримане значення свідчить про підвищений рівень нестабільності макросередовища, який перевищує критичний показник у 3,5. Це означає, що середовище, в якому функціонує банк, є складним, динамічним і малопередбачуваним, а отже, потребує відповідного підходу до управління.

У таких умовах доцільно використовувати систему управління на основі гнучких експертних рішень. Цей підхід передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, виявлення слабких сигналів, які можуть свідчити про стратегічні зміни, а

також здатність оперативно реагувати на несподівані події. Окрім того, важливим є ранжування стратегічних завдань та адаптація планів відповідно до змінних умов зовнішнього середовища. Таким чином, висока турбулентність вимагає від АТ КБ «ПриватБанк» забезпечення високої гнучкості в управлінні, впровадження антикризових механізмів, залучення експертної аналітики та використання сценарного планування для підвищення стійкості до зовнішніх викликів і стратегічних несподіванок.

Для глибшої оцінки загроз зовнішнього середовища доцільно застосувати метод нечітких множин. Він ефективний для визначення рівня загроз, їх ієрархії за рівнями середовища — мегарівнем, макрорівнем, мезорівнем і мікрорівнем — а також для моделювання наслідків впливу та розробки відповідних заходів реагування. У додатку Е наведемо застосування методу нечітких множин для оцінки загроз в АТ КБ «ПриватБанк», що виникають у зовнішньому середовищі.

З проведеного розрахунку у додатку Е загальний рівень загроз для діяльності АТ КБ «ПриватБанк» становить 0,62, що відповідає середньому рівню загроз, але з тенденцією до підвищення. Це вказує на те, що загрози реальні та мають помірний вплив на діяльність банку, з можливістю їх посилення в майбутньому. З огляду на це, важливо вжити ефективних заходів для зниження негативного впливу загроз та підготовки до їх можливого посилення. Також важливо бути готовим до вищого за середній рівень загроз, оскільки деякі загрози вже мають виражений вплив на діяльність банку. Це може включати значні труднощі у взаємодії підсистем банку, що можуть дестабілізувати його загальну діяльність. Враховуючи таку ситуацію, необхідно швидко реагувати на потенційні кризові фактори.

Враховуючи вищезгадане для АТ КБ «ПриватБанк» необхідно посилити моніторинг загроз для оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Важливо розробити стратегії адаптації до наявних загроз, вдосконалити операційні процеси та зміцнити безпеку. Слід також посилити внутрішні механізми контролю, щоб знизити вразливість банку до зовнішніх ризиків. Оцінка впливу загроз на ключові підсистеми, зокрема фінансову стабільність і IT-системи, допоможе створити резерви для швидкого відновлення. Крім того, необхідно інвестувати в

сучасні технології для автоматизації процесів і зниження кіберризиків, а також проводити навчання персоналу для ефективного реагування на кризові ситуації.

Отже, в результаті проведеного аналізу зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» встановлено, що ключовими факторами, які безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність, є високий рівень галузевої конкуренції, динамічний розвиток цифрових технологій, більші вимоги споживачів, а також макроекономічна нестабільність, спричинена війною. Вплив галузевих конкурентів змушує банк постійно вдосконалювати свої послуги, тоді як технологічні зміни створюють як нові можливості, так і загрози. Регуляторні бар'єри стримують нових гравців, що частково знижує тиск на позиції банку. У сукупності ці фактори зумовлюють необхідність гнучкої стратегії, спрямованої на підтримку цифрового лідерства, фінансової стійкості та клієнтоорієнтованості. Таким чином, зовнішнє середовище суттєво визначає рівень конкурентоспроможності банку та його перспективи розвитку.

2.3 Аналіз та оцінка конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах динамічного розвитку банківського сектору питання конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Для банківської установи важливо не лише підтримувати стабільність своєї діяльності, але й постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, вдосконалювати сервіси та впроваджувати інновації, які забезпечують її переваги над конкурентами.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із лідерів фінансового ринку України, проте для збереження своїх позицій він має постійно оцінювати рівень своєї конкурентоспроможності.

Для глибшого розуміння джерел конкурентних переваг ПриватБанку важливо проаналізувати його ланцюг цінностей, який відображає основні етапи створення цінності для клієнтів і ринку в цілому. Зобразимо ланцюг цінностей на рисунку 2.2.

Ланцюжок цінностей банку на рисунку 2.2 показує, що конкурентоспроможність залежить від ефективної роботи основних і допоміжних видів діяльності.



Рисунок 2.2 - Ланцюг цінностей банку

Основна діяльність — управління грошовими потоками, створення продуктів, доставлення карток, організація платежів і підтримка клієнтів — безпосередньо генерує прибуток. Допоміжна діяльність — ІТ, навчання персоналу, обладнання та інфраструктура — забезпечує ефективність і безпеку процесів. Оптимізація цих процесів може призвести до підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності банку.

Для оцінки конкурентоспроможності ПриватБанку потрібно порівняти його з основними конкурентами на ринку України, щоб визначити позиції банку та можливі стратегії їх зміцнення. До основних конкурентів ПриватБанку на ринку України належать Ощадбанк, державний банк з великою мережею відділень, орієнтований на обслуговування фізичних осіб, пенсіонерів та державних підприємств, Райффайзен Банк Аваль, міжнародний банк з австрійським капіталом, який надає широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб, та Seanse Bank, який активно впроваджує цифрові технології та онлайн-сервіси, пропонуючи послуги для роздрібних і корпоративних клієнтів. З огляду на зазначене, у таблиці 2.8 представимо порівняльну характеристику АТ КБ «ПриватБанк» та конкурентів за критеріями.

Таблиця 2.8 - Порівняльна таблиця діяльності банків

Критерії	**ПриватБанк**	**Ощадбанк**	**Райффайзен Банк Аваль**	**Seanse Bank**
Інфраструктура	1199 відділень 6888 банкоматів 10422 терміналів	1181 відділень 2793 банкоматів 2559 терміналів	332 відділень, 1297 банкоматів	210 відділень 706 банкоматів
Екологічність	Підтримка екологічних проєктів, скорочення паперових операцій	Програми з екофінансування, соціальні ініціативи	ESG-ініціативи, зелений кредитний портфель	Впровадження «зеленого» фінансування, скорочення викидів CO_2
Клієнтська база	19 млн	7 млн	15 млн	3,1 млн
Обсяг вкладів фізичних осіб	418,6 млрд грн	197,3 млрд грн	64,1 млрд грн	47,5 млрд грн
Обсяг коштів бізнесу	148,52 млрд грн	139,75 млрд грн	110,4 млрд грн	50,73 млрд грн
Обслуговування клієнтів	Швидка підтримка, чат-боти, 24/7 онлайн чати	Консультації у відділеннях, онлайн-чат	Персональний підхід, експертна підтримка	AI-асистент, онлайн-консультації
Рейтинг стійкості банків	3,93	3,76	4,33	3,35
Імідж банку	Найбільший державний банк, довіра клієнтів, стабільність	Державний банк, соціальна відповідальність, підтримка малого бізнесу	Іноземний капітал, надійність, підтримка бізнесу	Інноваційний підхід, акцент на преміальному обслуговуванні
Намір стратегії банку	Утримувати лідерську позицію	Збільшити ринкову частку	Зміцнити позиції на ринку	Розширення присутності в регіонах
Інноваційність	Лідер у цифрових послугах, мобільний банкінг, Apple Pay, Google Pay, QR-оплата, автоматизація платежів, чат-боти, біометрична авторизація, AI-сервіси.	Онлайн-банкінг цифрові картки, безконтактні платежі, автоматизація послуг, онлайн-ідентифікація клієнтів, розвиток мережі терміналів самообслугову-вання.	Використання Big Data та AI для аналізу клієнтів, блокчейн-рішення для безпеки, цифрові кредити, електронний документообіг, підтримка фінансових технологій	Повністю цифровий банкінг, мобільний додаток з AI-помічником, онлайн-відкриття рахунків без відділень (KYC-ідентифікація), автоматизовані фінансові поради, кастомізація послуг (big data).

Джерело : створено автором на основі [24-29].

З таблиці 2.8 можемо зробити наступні висновки :

– ПриватБанк залишається лідером за більшістю показників: найбільша клієнтська база, розвинена інфраструктура, лідер у цифрових послугах та фінансовій стабільності.

– Ощадбанк має сильні позиції завдяки державній підтримці, широкій мережі відділень та соціальним програмам.

– Райффайзен Банк Аваль вирізняється високою надійністю та міжнародним досвідом, тоді як Sense Bank орієнтований на цифрові технології та преміальне обслуговування.

Значущість кожного банку на ринку відображається не лише через якість послуг, а й через їхню фінансову ефективність. Нижче представлено динаміку прибутку банків за 2023-2024 роки (рис. 2.3), яка дозволяє оцінити їхню стійкість та успішність у поточних ринкових умовах.

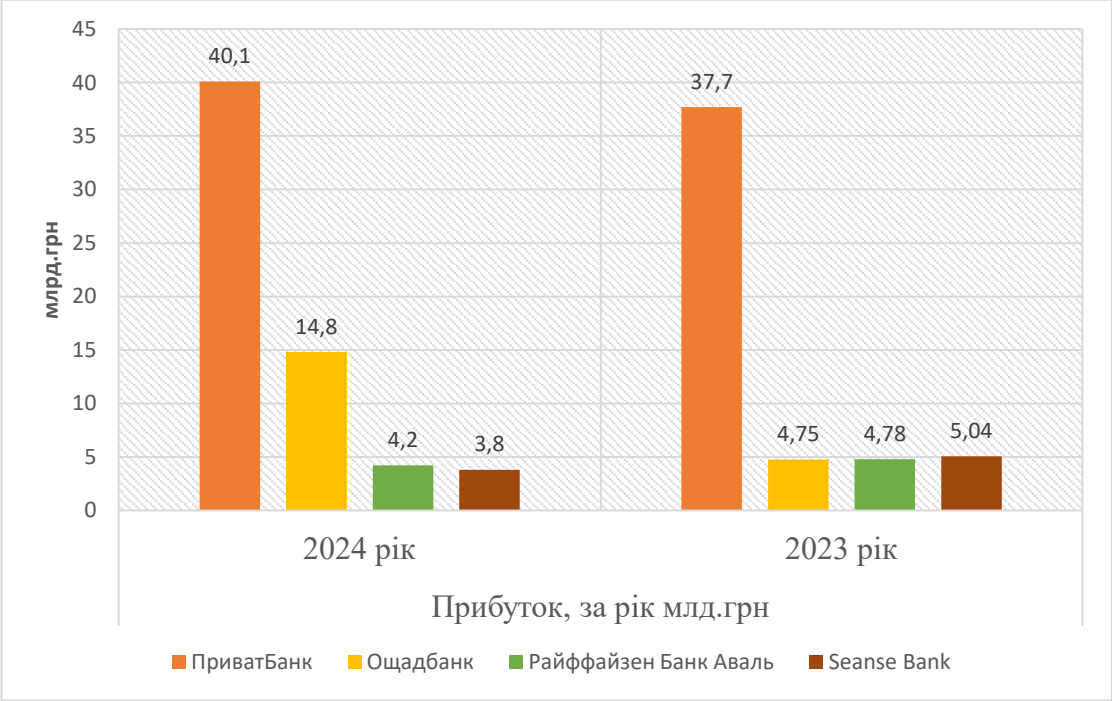


Рисунок 2.3 – Прибуток банків за 2023- 2024 роки

Джерело створено автором на основі [24;27;28;29].

Аналізуючи динаміку прибутку банків за 2024 рік порівняно з 2023 роком, можна зробити висновок, що ПриватБанк залишається беззаперечним лідером за фінансовими показниками, демонструючи зростання прибутку з 37,7 до 40,1 млрд грн, що свідчить про ефективність його бізнес-моделі та сильні ринкові позиції.

Ощадбанк продемонстрував суттєве зростання прибутку — з 4,75 до 14,8 млрд грн, що, ймовірно, стало результатом державної підтримки та ефективної оптимізації внутрішніх процесів.. Водночас Райффайзен Банк Аваль та Seanse Bank продемонстрували зниження прибутковості, що може свідчити про зростання конкуренції, зміну ринкової кон'юнктури або певні внутрішні виклики. Загалом, державні банки, зокрема ПриватБанк та Ощадбанк, демонструють стабільне зростання, тоді як приватні банки натрапляють на труднощі у підтримці колишнього рівня прибутковості.

З урахуванням результатів проведеного аналізу доцільно застосувати графічний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності, зокрема побудову матриці GE/McKinsey (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»). Такий підхід дає змогу наочно визначити стратегічну позицію банку на ринку та окреслити ключові напрями його подальшого розвитку. Водночас перед безпосереднім формуванням матриці доцільно здійснити оцінку загальної привабливості банківського сектора, враховуючи основні чинники зовнішнього середовища, які мають вплив на функціонування банку відобразимо це в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Привабливість та перспективність банківського сектора

Критерій	Питома вага	Бал (1-5)	Оцінка	Коментар
Конкуренція	0,15	3	0,45	Багато учасників, можливості для ніші.
Потенціал зростання	0,25	4	1	Зростальний попит на цифрові послуги.
Законодавство	0,10	3	0,3	Регуляції можуть обмежувати, але стабільні.
Технологічні інновації	0,30	5	1,5	Високі інвестиції у нові технології.
Споживчий попит	0,20	4	0,8	Зростання фінансової грамотності.
	1		**4,05**	

Джерело : створено автором на основі експертної оцінки

Отже, привабливість банківського сектора становить 4,05, що свідчить про високий потенціал для розвитку.

Після цього можна здійснити оцінювання конкурентних позицій банків із використанням відповідних факторів, їхніх вагових коефіцієнтів та балів, де 5 балів відповідає найвищому рівню. Відповідні дані наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності банків

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість фактору	ПриватБанк	Конкуренти			Зважений показник			
			Ощадбанк	Райффайзен Банк Аваль	Sense Bank	ПриватБанк	Райффайзен Банк Аваль	Sense Bank	Ощадбанк
Становище на ринку	0,20	5	4	3	2	1	0,8	0,6	0,4
Товар (послуги)	0,20	5	4	4	3	1	0,8	0,8	0,6
Виробничий потенціал (інфраструктура)	0,10	4	3	3	3	0,4	0,3	0,3	0,3
Фінансова стійкість	0,05	4	3	3	4	0,2	0,15	0,15	0,2
Клієнтська база	0,05	4	3	4	4	0,2	0,15	0,2	0,2
Інноваційність	0,10	5	3	3	3	0,5	0,3	0,3	0,3
Екологічність	0,05	4	4	4	3	0,2	0,2	0,2	0,15
Імідж підприємства	0,25	5	4	3	4	1,25	1	0,75	1
Зважена оцінка	1	36	28	27	26	**4,75**	**3,7**	**3,3**	**3,15**

Джерело : створено автором на основі експертної оцінки

На основі таблиць 2.9 та 2.10 сформуємо матрицю привабливість – конкурентоспроможність GE/McKinsey (рисунок 2.4).

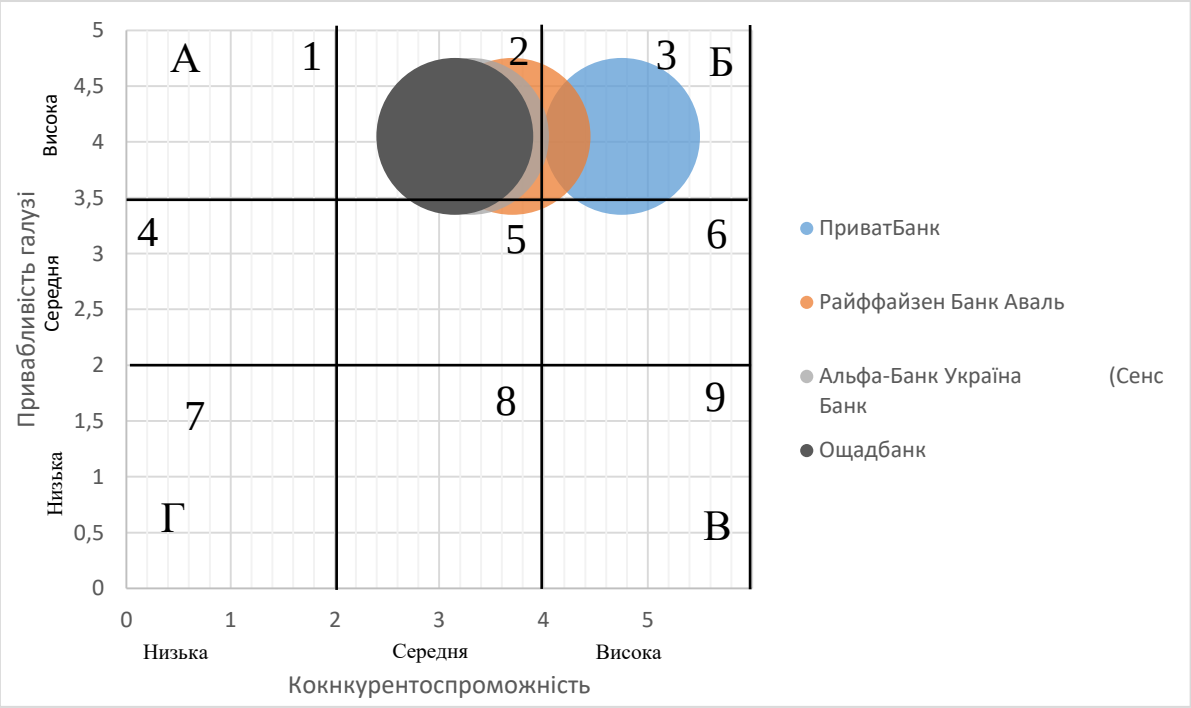


Рисунок 2.4 – Матриця GE/McKinsey

Джерело : створено автором на основі таблиць 2.9 і 2.10.

На основі матриці привабливості галузі та конкурентоспроможності (матриця GE/McKinsey) можна зробити такі висновки щодо позицій банків:

– ПриватБанк знаходиться у квадранті Б (висока привабливість галузі – сильна конкурентоспроможність), та означає, що банк має сильну конкурентну позицію на привабливому ринку, що дозволяє йому застосовувати стратегію агресивного зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу. Дана позиція означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає «зіркам».

– Райффайзен Банк Аваль розташований на межі квадрантів 2 і 3, що також свідчить про сильну конкурентну позицію. Банк може застосовувати стратегію інтенсивного зростання з фокусом на розширення частки ринку.

– Sense Bank розміщений у 2 квадраті та на межі 3 квадрату (квадрату Б) (висока привабливість галузі – середня/висока конкурентоспроможність), що означає, що банк має певний потенціал для зростання, але ще потребує посилення конкурентоспроможності для досягнення кращої позиції. Рекомендовано інвестувати у зміцнення своїх ринкових позицій, щоб повністю перейти до квадранта Б.

– Ощадбанк розташований між квадратами А та Б у квадраті 2, тяжіє до середньої конкурентоспроможності, що свідчить про високу привабливість ринку для банку, проте його конкурентні позиції потребують покращення. Для нього може бути доцільною стратегія селективного зростання, з фокусом на зміцнення конкурентоспроможності.

Отже, позиціювання ПриватБанку в матриці GE/McKinsey свідчить про його стійку конкурентну позицію в умовах привабливого ринкового середовища.

На основі отриманих зважених оцінок конкурентоспроможності банків в таблиці 2.10, що були використані для побудови матриці GE/McKinsey, доцільно також побудувати графічний багатокутник (радар) конкурентоспроможності. Це дозволить більш наочно і детально проаналізувати сильні й слабкі сторони банків за окремими критеріями, а також здійснити візуальне порівняння їх конкурентних профілів. Таким чином, багатокутник виступає не лише ілюстративним інструментом, а й слугує основою для графічно-аналітичного методу оцінки конкурентоспроможності.

Першим кроком є розрахунок сумарної оцінки (Со) та коефіцієнта конкурентоспроможності (КС) за формулою 2.1 :

$$КС = \frac{C_o}{C_{o1}} \quad (2.1)$$

де, КС – коефіцієнт конкурентоспроможності,

C_o – сумарна оцінка за всіма критеріями,

C_{01} – найвищого рівнень сумарної оцінки підприємства – лідера (у нашому випадку банк).

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) приймають рівним одиниці для підприємства (банку), що має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими показниками.

Згідно з таблицею 2.10 сумарна оцінка для банків буде дорівнювати :

$C_{o\ ПриватБанк} = 4,75$ $C_{o\ Райффайзен\ Банк\ Аваль} = 3,7$

$C_{o\ Ощадбанк} = 3,15$ $C_{o\ Sens\ Bank} = 3,3$

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) для кожного з банків:

Оскільки сумарна оцінка ПриватБанку є найбільшою то :

КС ПриватБанк = 4,75/4,75 = 1, тоді $C_{01} = 4,75$

$КС_{Ощадбанк}$ = 3,15 /4,75 = 0,66

$КС_{Райффайзен\ Банк\ Аваль}$ = 3,7/4,75 = 0,77

КС SenseBank = 3,3/4,75 = 0,69

Побудуємо багатокутник (радар) конкурентоспроможності (рис. 2.5) для банків на основі табл.2.10.

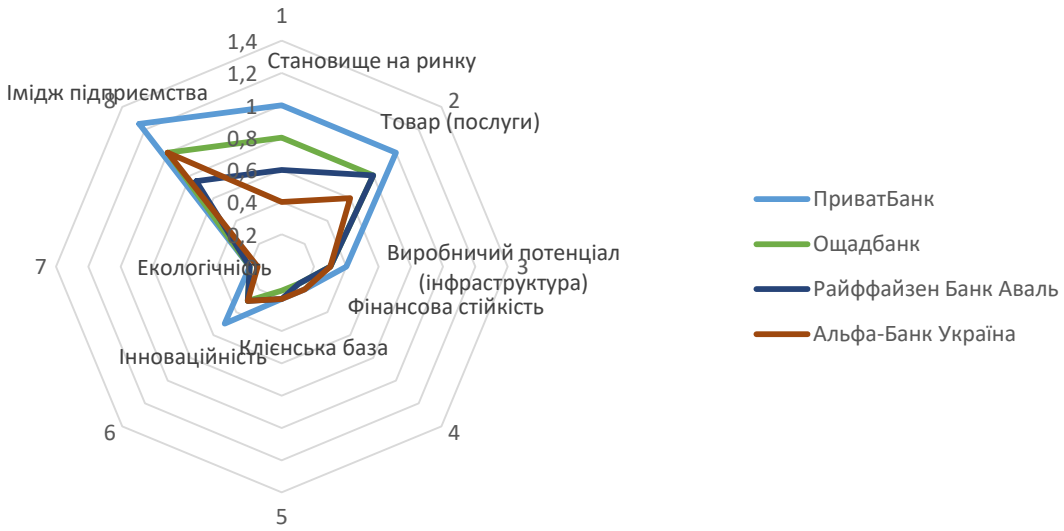


Рисунок 2.5 – Багатокутник (радар) конкурентоспроможності банків

Джерело : створено автором на основі табл. 2.5.

Площу кожного багатокутника розраховують за формулою 2.2:

$$S = \frac{1}{2}\sin(\alpha)\,(a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \ldots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1) \qquad (2.2)$$

де, S – площа багатокутника

$a_1 \ldots a_n$ – значення показників

α - кут між найближчими показниками

Потрібно визначити кут між найближчими показниками (α). Оскільки на радарній діаграмі кожний фактор (всього їх 8) розташований рівномірно по колу, що дає нам правильний восьмикутник. Таким чином, кути між кожними сусідніми осями будуть рівними.

Оскільки весь круг дорівнює 360°, і факторів у нас 8, кут між кожною сусідньою парою факторів можна знайти за формулою:

$$\alpha = 360°/8 = 45°, \text{ звідси } \sin(45°) = \frac{\sqrt{2}}{2}$$

Отже, нам уже відомий кут можемо перейти до розрахунку площі по кожному банку :

1.ПриватБанк

$$S = \frac{1}{2}\sin(45°)\,(1 * 1 + 1 * 0{,}4 + 0{,}4 * 0{,}2 + 0{,}2 * 0{,}2 + 0{,}2 * 0{,}5 + 0{,}5 * 0{,}2 + 0{,}2 * 1{,}25 + 0{,}2 * 1{,}25 + 1{,}25 * 1) = \frac{1}{2} * \frac{\sqrt{2}}{2}(3.22) = 1.13(\text{кв. од.})$$

2. Райффайзен Банк Аваль

$$S = \frac{1}{2}\sin(45°)\,(0{,}8 * 0{,}8 + 0{,}8 * 0{,}3 + 0{,}3 * 0{,}15 + 0{,}15 * 0{,}15 + 0{,}15 * 0{,}3 + 0{,}3 * 0{,}2 + 0{,}2 * 1 + 0{,}2 * 1 + 1 * 0{,}8) = \frac{1}{2} * \frac{\sqrt{2}}{2}(2{,}25) = 0{,}79(\text{кв. од.})$$

3. Альфа Банк Україна

$$S = \frac{1}{2}\sin(45°)\,(0{,}6 * 0{,}8 + 0{,}8 * 0{,}3 + 0{,}3 * 0{,}15 + 0{,}15 * 0{,}2 + 0{,}2 * 0{,}3 + 0{,}3 * 0{,}2 + 0{,}2 * 0{,}75 + 0{,}2 * 0{,}75 + 0{,}75 * 0{,}6) = \frac{1}{2} * \frac{\sqrt{2}}{2}(1{,}665) = 0{,}58(\text{кв. од})$$

3. Ощадбанк

$$S = \frac{1}{2}\sin(45°)\,(0{,}4 * 0{,}6 + 0{,}6 * 0{,}3 + 0{,}3 * 0{,}2 + 0{,}2 * 0{,}2 + 0{,}2 * 0{,}3 + 0{,}3 * 0{,}15 + 0{,}15 * 1 + 0{,}15 * 1 + 1 * 0{,}4) = \frac{1}{2} * \frac{\sqrt{2}}{2}(1{,}325) = 0{,}46\ (\text{кв. од.})$$

Отже, можемо зробити висновок, що ПриватБанк має найвищий рівень конкурентоспроможності, оскільки його багатокутник має максимальну площу (S = 1,13). Друге місце посідає Райффайзен Банк Аваль з площею S=0,79, третє місце займає Альфа Банк Україна з площею S = 0,58, а найнижчий рівень конкурентоспроможності має Ощадбанк з площею S=0,46, що свідчить про низькі конкурентні позиції.

Проведемо ранжування установ банків за показником конкурентоспроможності, визначеним за двома способами в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати ранжування установ банків за показником конкурентоспроможності

Установи	Значення площі багатокутника конкурентоспроможності		Коефіцієнт конкурентоспроможності	
	(кв.од.)	ранг	значення	ранг
ПриватБанк	1,13	1	1	1
Райффайзен Банк Аваль	0,79	2	0,77	2
Альфа Банк Україна	0,58	3	0,69	3
Ощадбанк	0,46	4	0,66	4

За результатами ранжування банківських установ за показниками конкурентоспроможності, можна зробити наступні висновки:

– ПриватБанк впевнено посідає перше місце як за площею багатокутника конкурентоспроможності (S = 1,13), так і за значенням коефіцієнта конкурентоспроможності (1), що підтверджує його провідні позиції серед аналізованих банків.

– Райффайзен Банк Аваль займає друге місце за обома показниками. Площа багатокутника становить 0,79, а коефіцієнт конкурентоспроможності — 0,77, що вказує на хорошу конкурентоспроможність, хоча й поступається лідеру.

– Sense Bank займає третє місце з площею 0,58 та коефіцієнтом 0,69, що вказує на середній рівень конкурентоспроможності серед банків.

– Ощадбанк займає останнє місце за площею багатокутника (0,46) та коефіцієнтом конкурентоспроможності (0,66), що вказує на найнижчий рівень конкурентоспроможності серед розглянутих банків.

Зазначимо, що ранги банків збігаються як за площею багатокутника, так і за коефіцієнтом конкурентоспроможності, що свідчить про консистентність результатів і однакове співвідношення позицій банків за обома критеріями. Таким чином, ПриватБанк є лідером серед досліджених установ, а Ощадбанк — має найнижчий рівень конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності банків, проведена за допомогою аналітичного та графічного методів, дало змогу всебічно проаналізувати їхні позиції на ринку та здатність конкурувати з іншими установами. Використання багатокутника конкурентоспроможності та відповідних коефіцієнтів дозволило наочно виявити сильні та слабкі сторони кожного банку. На мою думку, для покращення конкурентоспроможності кожного з банків необхідно впроваджувати різні стратегії, орієнтуючись на їх сильні та слабкі сторони.

У нашому випадку для ПриватБанку, який уже займає лідируючі позиції, важливо продовжувати інвестувати в інновації, такі як штучний інтелект та блокчейн, щоб забезпечити високу безпеку та ефективність операцій. Розширення цифрових послуг через онлайн та мобільні платформи дозволить банку залишатися на передовій у цифровому банкінгу, а також покращувати клієнтський сервіс, впроваджуючи програми лояльності та персоналізовані пропозиції для підтримки високого рівня задоволення клієнтів.

Іншим банкам, зокрема Райффайзен Банку Аваль, Sense Bank та Ощадбанку, для підвищення своєї конкурентоспроможності слід здійснити низку кроків, аби наблизитися до рівня ПриватБанку. Райффайзен Банку доцільно зосередитися на розвитку корпоративного сегмента, оптимізації витрат та активному впровадженні цифрових рішень. Sense Bank варто оновити продуктовий портфель з орієнтацією на молодь, посилити кредитування малого бізнесу та активізувати маркетингову діяльність. Ощадбанку необхідно модернізувати ІТ-інфраструктуру, впровадити зручні електронні сервіси, розробити соціально орієнтовані продукти та покращити якість обслуговування клієнтів.

Проведений комплексний аналіз конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про його провідні позиції на банківському ринку

України. Банк демонструє значні конкурентні переваги внаслідок розвиненої інфраструктури, інноваційних цифрових сервісів, широкої клієнтської бази, високої фінансової стабільності та сильного іміджу. Побудова ланцюга цінностей вказала на ефективну взаємодію основної та допоміжної діяльності банку, що формує стійку ринкову позицію.

Порівняльний аналіз із ключовими конкурентами – Ощадбанком, Райффайзен Банком Аваль і Sense Bank – підтвердив, що ПриватБанк утримує лідерство за більшістю ключових показників. Оцінка конкурентоспроможності за методикою GE/McKinsey дозволила класифікувати ПриватБанк у найбільш привабливому стратегічному квадранті (висока привабливість ринку – висока конкурентоспроможність), що передбачає доцільність реалізації стратегії агресивного зростання. Візуалізація конкурентних профілів за допомогою багатокутника додатково підтвердила лідерські позиції банку в більшості критеріїв.

Таким чином, ПриватБанк має всі передумови для зміцнення своєї конкурентоспроможності та подальшого розвитку, зокрема через інновації, цифрову трансформацію та фокус на клієнтоорієнтованість. Водночас підтримання лідерських позицій потребує постійного вдосконалення, адаптації до змін ринку та гнучкого стратегічного управління.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Напрями удосконалення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

В умовах швидкоплинних змін у фінансовому середовищі, зумовлених активною цифровізацією, посиленням конкуренції, зростанням клієнтських очікувань та високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, перед банківськими установами постає потреба не лише утримувати наявні позиції, а й постійно посилювати власну конкурентоспроможність. Для АТ КБ «ПриватБанк» як системно важливої фінустанови, що відіграє ключову роль у банківському секторі України, це завдання набуває особливої ваги. Результати комплексного аналізу, проведеного у попередньому розділі, свідчать про наявність суттєвих сильних сторін АТ КБ «ПриватБанк», серед яких — широка клієнтська база, технологічна інфраструктура, висока ринкова частка та стабільна фінансова позиція. Водночас виявлено ряд загроз і викликів, пов’язаних із високою турбулентністю макросередовища, посиленням галузевої конкуренції, зростанням очікувань клієнтів, плинність кадрів та швидкими технологічними змінами. Це зумовлює необхідність системного оновлення стратегічного курсу банку та формування чітких напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

З огляду на виявлені виклики та потенціал розвитку, доцільним є побудова системи стратегічних орієнтирів у вигляді дерева цілей. Такий підхід дозволяє відобразити взаємозв’язок між ключовими напрямами удосконалення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк», стратегічними цілями та конкретизованими завданнями для їх досягнення. Структура такого підходу представлена на рисунку 3.1.

Представлене дерево цілей на рисунку 3.1. є інструментом стратегічного планування, який наочно відображає пріоритети розвитку ПриватБанку з урахуванням викликів цифрової трансформації, мінливого ринку та зростання вимог клієнтів.

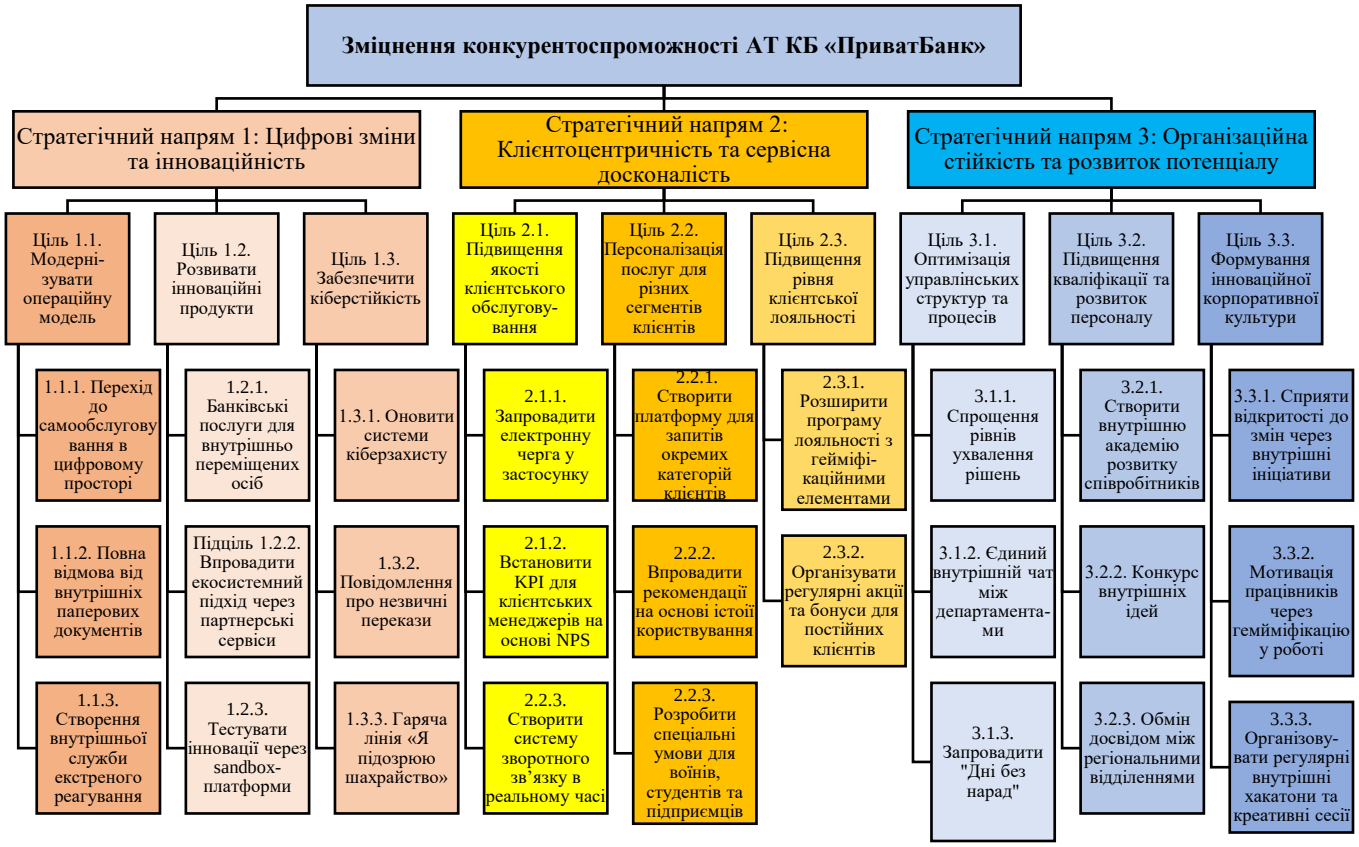


Рисунок 3.1 – Дерево цілей зміцнення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело : створено автором на виявлених проблем під час аналізу.

На найвищому рівні ієрархії виокремлено три базові напрями стратегічного розвитку для підвищення конкурентоспроможності:

1 цифрові зміни та інноваційність — передбачає адаптацію до нових технологій і оновлення операційної моделі;

2 Клієнтоцентричність та сервісна досконалість — як інструмент зміцнення довіри, утримання клієнтів і розширення ринкових сегментів;

3 організаційна стійкість та розвиток потенціалу — спрямована на забезпечення довготривалої стабільності та гнучкості в управлінні.

Кожен із цих напрямів деталізовано через три стратегічні цілі, які конкретизують ключові завдання розвитку. Зокрема, у межах цифрових змін передбачено модернізацію IT-інфраструктури, впровадження нових фінансових продуктів і автоматизацію основних процесів. У напрямі клієнтоорієнтованості йдеться про вдосконалення сервісу, персоналізацію послуг та адаптацію пропозицій

до потреб різних груп споживачів. Третій напрям охоплює розвиток персоналу, удосконалення організаційної структури й управління ризиками та безпекою.

Отже, стратегічний розвиток організації ґрунтується на трьох ключових напрямах: цифровій трансформації та інноваційності, клієнтоцентричності й сервісній досконалості, а також організаційній стійкості та розвитку потенціалу. Кожен з них спрямований на посилення конкурентоспроможності: через технологічне оновлення, персоналізований підхід до клієнтів та зміцнення внутрішніх ресурсів.

3.2 Обґрунтування рішень щодо удосконалення конкурентоспроможності у системі управління АТ КБ «ПриватБанк»

Удосконалення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» потребує не лише стратегічного бачення, а й конкретних, практично орієнтованих рішень у межах системи управління. З метою реалізації стратегічних орієнтирів у цьому питанні сформуємо SMART-структура операційних цілей, яка забезпечить чіткість, вимірюваність, досяжність, релевантність і визначеність у часі запланованих заходів.

У таблиці 3.2 представлено структуру цілей та дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

Таблиця 3.2 - SMART-структура для АТ КБ «ПриватБанк»

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Заходи	Терміни виконання	Очікуванні результати
1.1. Модернізація операційної моделі банку	1.1.1. Перехід до самообслуговування в цифровому просторі	Створення в застосунку «електронної кімнати», де клієнт сам відкриває рахунки, оформляє кредит тощо	До кінця 2025 р.	Зниження навантаження на персонал на 20%, скорочення часу обслуговування клієнта на 30%
	1.1.2. Повна відмова від внутрішніх паперових документів	Впровадження цифрових форм звітності та заяв у внутрішній роботі банку	II півріччя 2025 р.	Зменшення витрат на папір і друк на 90%, прискорення обігу документів на 40%
	1.1.3. Створення внутрішньої служби екстреного реагування	Група для термінового вирішення нестандартних проблем клієнтів	До вересня 2025 р.	Скорочення часу реагування на складні запити клієнтів на 50%, підвищення рівня задоволеності на 15%

Продовження таблиці 3.1.

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Заходи	Терміни виконання	Очікуванні результати
1.2. Розвивати інноваційні продукти	1.2.1. Банківські послуги для внутрішньо переміщених осіб	Створення спеціальних пільгових пакетів і консультацій	До грудня 2025 р.	Розширення клієнтської бази на 10% серед ВПО
	1.2.2. Впровадити екосистемний підхід через партнерські сервіси	Впровадити маркетплейс партнерських сервісів у мобільному застосунку	І кв. 2026	Зростання користувачів партнерських сервісів на 15%, додатковий дохід +5%
	1.2.3. Тестувати інновації через sandbox-платформи	Створити внутрішню sandbox-платформу для пілотних запусків продуктів. Участь у регуляторних sandbox НБУ. Партнерство з fintech-стартапами	II–IV кв. 2025	Зменшення кількості невдалих запусків нових продуктів на 30%, прискорення time-to-market на 25%
1.3. Забезпечити кіберстійкість	1.3.1. Оновити систему кіберзахисту	Впровадження коротких відеопоясснень у застосунку при підозрілих операціях	До листопада 2025 р.	Зменшення кількості випадків шахрайства на 20%
	1.3.2. Повідомлення про незвичні перекази	Автоматичне інформування про перекази в нові регіони чи за кордон	До січня 2026 р.	Підвищення виявлення незвичних транзакцій на 35%
	1.3.3. Гаряча лінія «Я підозрюю шахрайство»	Створення окремого каналу підтримки, де можна миттєво заблокувати підозрілу дію	З грудня 2025 р.	Зменшення фінансових втрат клієнтів від шахрайства на 25%
2.1 Підвищення якості клієнтського обслуговування	2.1.1. Запровадити електронну чергу у застосунку	Впровадження обов’язкового попереднього запису у відділення	З січня 2026 р.	Скорочення черг у відділеннях на 80%, зростання позитивних відгуків на 20%
	2.1.2. Встановити KPI для клієнтських менеджерів на основі NPS	Визначення ключових показників (NPS, час відповіді, задоволення клієнтів), щомісячний моніторинг	З листопада 2025 року	Покращення якості обслуговування, зростання NPS на 15%
	2.1.3. Створити систему зворотного зв’язку в реальному часі	Відкриті дні з керівником відділення. Проведення зустрічей з клієнтами раз на квартал.	Постійно з вересня 2025 р.	Виявлення ключових проблем через прямі зустрічі — щоквартальний зворотний зв’язок від 10% клієнтів

Продовження таблиці 3.1.

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Заходи	Терміни виконання	Очікуванні результати
2.2: Персоналізація послуг для різних сегментів клієнтів	2.2.1.Створити платформа для запитів окремих категорій клієнтів	Збір потреб і запитів через форму в застосунку	До жовтня 2025 р.	Зростання задоволеності клієнтів у сегментах молоді, пенсіонерів і підприємців на 20%
	2.2.2.Впровадити рекомендації на основі історії користування	Поради, що з'являються на головному екрані застосунку	З 2026 р.	Підвищення конверсії рекомендованих послуг на 25%
	2.2.3. Розробити спеціальні умови для воїнів, студентів та підприємців	Введення окремих тарифних пакетів	І півріччя 2026 р.	Приріст нових клієнтів у визначених категоріях на 12%
2.3. Підвищення рівня клієнтської лояльності	2.3.1. Розширити програму лояльності з гейміфікаційними елементами	Розробка нових рівнів лояльності, інтеграція механік нагород (бали, значки, змагання) в мобільний застосунок	III–IV квартал 2025 року	Зростання повторних транзакцій на 15%
	2.3.2. Організувати регулярні акції та бонуси для постійних клієнтів	Створення календаря акцій, запуск щомісячних бонус-пропозицій у додатку та на сайті	з II кварталу 2025 року,	Підвищення клієнтської лояльності на 10%, зниження відтоку клієнтів на 5%
3.1. Оптимізація управлінських структур та процесів	3.1.1. Спрощення рівнів ухвалення рішень	Зменшення кількості погоджень у внутрішніх процесах	До вересня 2025 р.	Скорочення часу ухвалення рішень на 30%
	3.1.2. Єдиний внутрішній чат між департаментами	Введення зручної системи для обміну інформацією	До грудня 2025 р.	Зменшення внутрішніх затримок на 25%
	3.1.3. Дні без нарад	Один день на місяць без мітингів, присвячений тихій роботі	З січня 2026 р.	Підвищення продуктивності працівників на 10% в «дні без нарад»
3.2. Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу	3.2.1. Створити внутрішню академію розвитку співробітників	Розробка навчальних програм, платформи та контенту для онлайн-курсів і тренінгів	З жовтня 2025 року	Збільшення кількості співробітників, що пройшли навчання, на 50%
	3.2.2. Конкурс внутрішніх ідей	Щоквартальний збір ідей з винагородами	З грудня 2025 р.	Отримання 20+ нових ідей щоквартально, 3–5 із них впроваджуються

Продовження таблиці 3.1.

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Заходи	Терміни виконання	Очікуванні результати
3.2. Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу	3.2.3. Обмін досвідом між регіональними відділеннями	Проведення щорічних зустрічей у форматі конференцій	2025 р - 2027 р.	Уніфікація кращих практик — охоплення всіх регіонів до
3.3. Формування інноваційної корпоративної культури	3.3.1. Сприяти відкритості до змін через внутрішні ініціативи	Щомісячні сесії "Ідеї від кожного", відкриті обговорення в командах	Початок — грудень 2025 р.	Зростання залученості персоналу до ініціатив на 30%
	3.3.2. Мотивація працівників через гейміфікацію у роботі	Створення системи внутрішніх балів за ініціативність, швидкість, якість	З січня 2026 р.	Підвищення командної ефективності на 15%
	3.3.3. Організовувати регулярні внутрішні хакатони та креативні сесії	Хакатони кожні пів року на інноваційні ідеї, сесії генерації рішень	З червня 2025 р.	Впровадження 3+ нових ідей з кожного хакатону, залучення молодих кадрів +10%

Джерело: створено автором на основі на основі власного аналізу та попередніх висновків.

Запропоновані рішення охоплюють ключові напрямки діяльності банку: модернізацію операційної моделі, розвиток інноваційних продуктів, забезпечення кіберстійкості, підвищення якості обслуговування клієнтів, персоналізацію послуг, удосконалення внутрішнього управління, розвиток персоналу та формування інноваційної корпоративної культури.

Особливу увагу приділено гнучкому реагуванню на зміни середовища, зокрема через запровадження sandbox-платформ для тестування інновацій, участь у партнерських проєктах, цифрові зміни внутрішніх процесів та акцент на клієнтоорієнтованість. Удосконалення системи управління передбачає спрощення процедур ухвалення рішень, впровадження ефективної внутрішньої комунікації та розвиток командної взаємодії.

Крім того, акцент на розвиток людського капіталу – через внутрішню академію, конкурс ідей, обмін досвідом і мотиваційні інструменти – дозволяє банку забезпечити безперервне професійне зростання працівників і підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, системний підхід до формування та реалізації SMART-цілей у системі управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності ПриватБанку, забезпечує прозорість, ефективність та стійкий розвиток у сучасних умовах фінансового ринку.

3.3 Оцінка ефекту від можливого впровадження рекомендацій щодо покращення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності ПриватБанку доцільно провести оцінку їх потенційного ефекту за допомогою кількісних показників. Основними індикаторами для аналізу є: зміна чистого прибутку, операційних витрат, кількості клієнтів, рівня задоволеності клієнтів (індекс NPS), а також частки онлайн-операцій.

Вихідні дані свідчать, що у 2024 році ПриватБанк мав такі ключові показники:

- Чистий прибуток — 40,1 млрд грн,
- Операційні витрати — 21,32 млрд грн,
- Кількість клієнтів — 18,2 млн осіб [24].

Індекс задоволеності клієнтів (NPS) та частка онлайн-операцій офіційно не оприлюднені, однак на основі аналітики банківського сектору можемо умовно прийняти їх базові значення: 60 балів для NPS та 80% для частки онлайн-операцій [25].

У результаті впровадження комплексу стратегічних та операційних заходів очікується:

- зростання прибутковості на 12%,
- скорочення операційних витрат на 8%,
- приріст клієнтської бази на 10%,

– підвищення індексу задоволеності на 20%,

– зростання частки онлайн-операцій на 12,5%.

На основі цих припущень здійснено прогнозне оцінювання результатів:

1 Очікуваний чистий прибуток в перший рік після впровадження заходів :

$$П = 40{,}1 \times (1 + 0{,}12) = 44{,}91 \text{ млрд. грн}$$

2 Абсолютне зростання прибутку:

$$44{,}91 - 40{,}1 = 4{,}81 \text{ млрд. грн}$$

Це значення свідчить про вагомий фінансовий ефект від реалізації стратегічних ініціатив.

3 Скорочення операційних витрат:

$$21{,}32 \times (1 + 0{,}08) = 19{,}61 \text{ млрд. грн}$$

4 Економія витрат становить:

$$21{,}32 - 19{,}61 = 1{,}71 \text{ млрд. грн}$$

Скорочення витрат зумовлено підвищенням ефективності управлінських процесів, оптимізацією ресурсів та впровадженням цифрових рішень.

5 Очікування зростання кількості клієнтів:

$$18{,}2 \times (1 + 0{,}10) = 20{,}02 \text{ млн. осіб}$$

6 Збільшення індексу NPS:

$$160 \times (1 + 0{,}20) = 72 \text{ бали}$$

7 Очікуване зростання частки онлайн-операцій:

$$80 \times (1 + 0{,}125) = 90\ \%$$

Цей показник свідчить про очікуване покращення рівня задоволеності клієнтів у результаті покращення сервісів та комунікацій.

Крім того, на основі отриманих результатів доцільно розрахувати середній прибуток на одного клієнта після впровадження заходів:

$$\frac{44{,}91 \text{ млрд. грн}}{18{,}2 \text{ млн. грн}} = 2{,}24 \text{ тис. грн/особу}$$

Це свідчить про зростання ефективності обслуговування клієнтів та підвищення рівня монетизації клієнтської бази.

З урахуванням потенційного приросту прибутковості у середньостроковій перспективі, можна очікувати кумулятивний ефект. За умов збереження щорічного темпу приросту прибутку на рівні 12% прогнозні показники виглядатимуть наступним чином:

На другий рік прибуток становитиме :

$$П_2 = 44{,}91 \times 1{,}12 = 50{,}30 \text{ млрд. грн}$$

Третій рік прибуток становитиме:

$$П_3 = 50{,}30 \times 1{,}12 = 56{,}34 \text{ млрд. грн}$$

Згідно з прогнозними розрахунками, прибуток АТ КБ «ПриватБанк» зростатиме щороку, а загальний приріст за три роки у порівнянні з показником першого року становитиме 16,24 млрд грн, що свідчить про значний позитивний ефект від впровадження комплексу стратегічних і операційних змін.

Отже, проведена кількісна оцінка ефекту від впровадження запропонованих рішень засвідчила їхню ефективність: очікується зростання прибутковості, зниження витрат, розширення клієнтської бази та зростання частки онлайн-операцій. Прогнозована позитивна динаміка ключових фінансових і нефінансових показників підтверджує доцільність запропонованих змін.

Уже в перший рік чистий прибуток зросте на 4,81 млрд грн, а сукупний приріст за три роки становитиме 16,24 млрд грн. Зменшення операційних витрат на 1,71 млрд грн, зростання прибутку на одного клієнта до 2,24 тис. грн та підвищення NPS свідчать про зростання ефективності й клієнтоорієнтованості.

Таким чином, реалізація заходів дозволить ПриватБанку зміцнити позиції на ринку, підвищити ефективність і забезпечити стабільне зростання завдяки цифровим інноваціям. Отже, заплановані зміни є доцільними та обґрунтованими, оскільки дозволяє підвищити конкурентоспроможність ПриватБанку як у короткостроковій, так і в середньостроковій перспективі.

ВИСНОВОК

У бакалаврській роботі було проведено комплексне дослідження конкурентоспроможності на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», який функціонує в банківській сфері. Конкурентоспроможність у банківській сфері — це здатність банку ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, створювати привабливі фінансові продукти, зберігати довіру клієнтів та адаптуватися до змін.

АТ КБ «ПриватБанк» — найбільший комерційний банк України, що обслуговує мільйони фізичних та юридичних осіб, лідирує у сфері цифрових банківських послуг, має широку мережу відділень та високий рівень фінансової стабільності.

Аналіз внутрішнього стану за SNW – підходом та SWOT – аналізом показав значний потенціал для агресивного зростання, завдяки сильним сторонам: якість послуг, цифрові технології, стратегія розвитку, лідерство та інфраструктура, проте виявлено й слабкі місця, зокрема плинність кадрів і недостатня взаємодія з державними інституціями та відсутність стратегічних партнерств.

За результатами оцінки зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк», проведеної за допомогою PEST-аналізу, політичні та економічні чинники мають негативний вплив, тоді як соціальні й технологічні — позитивний. За методикою Ансоффа рівень турбулентності становить 3,68, що відповідає високому рівню динаміки середовища. Метод нечітких множин показав середній рівень зовнішніх загроз (0,62) із тенденцією до зростання. Таким чином, зовнішнє середовище банку є нестабільним і містить низку викликів — зростання конкуренції, макроекономічну нестабільність, зміну споживчих вподобань і технологічну турбулентність. Водночас воно створює нові можливості для розвитку, особливо в соціальній та технологічній сферах.

У межах оцінки конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» було здійснено комплексний аналіз із використанням кількох методик. Порівняльний аналіз із ключовими конкурентами — Ощадбанком, Райффайзен Банком Аваль і Sense Bank — засвідчив переваги ПриватБанку за більшістю ключових показників. За результатами матриці GE/McKinsey, банк потрапляє в стратегічний квадрант із високою привабливістю ринку та високою конкурентоспроможністю, що вказує на

доцільність реалізації стратегії агресивного зростання. Візуалізація конкурентного профілю за допомогою багатокутника конкурентоспроможності підтвердила лідерські позиції банку за низкою критичних критеріїв.

Водночас попри досягнення високих результатів і утримання лідерських позицій, підвищення конкурентоспроможності залишається необхідною умовою для забезпечення довгострокової стійкості, адаптивності до змін ринкового середовища та збереження стратегічних переваг.

З метою підвищення конкурентоспроможності було розроблено дерево цілей яке ґрунтується на трьох ключових напрямах: цифрові зміни та інноваційність; клієнтоцентричність і сервісна досконаліть;організаційна стійкість і розвиток потенціалу. Кожен з цих напрямів спрямований на посилення конкурентних позицій банку шляхом технологічного оновлення, персоналізованого підходу до клієнтів та зміцнення внутрішніх організаційних ресурсів.

У межах зазначених напрямів я пропоную низку практичних заходів, серед яких: модернізація операційної моделі та цифрова трансформація внутрішніх процесів; розвиток інноваційних продуктів і сервісів, зокрема із застосуванням sandbox-платформ для тестування інновацій; забезпечення кіберстійкості та підвищення рівня захисту даних; покращення якості обслуговування клієнтів і впровадження персоналізованих послуг; удосконалення системи внутрішнього управління, зокрема через спрощення процедур прийняття рішень, підвищення ефективності комунікації та розвиток командної взаємодії; розвиток людського капіталу шляхом створення внутрішньої корпоративної академії, організації конкурсів ідей, системи наставництва, мотивації персоналу та обміну досвідом; формування інноваційної корпоративної культури, яка стимулює ініціативність, відповідальність і креативність співробітників.

Отже, використання запропонованих заходів призведе до зростання прибутковості — на 4,81 млрд грн у перший рік і 16,24 млрд грн за три роки, зниження витрат на 1,71 млрд грн, розширення клієнтської бази, зростання прибутку на одного клієнта до 2,24 тис. грн та підвищення NPS, що свідчить про зростання ефективності і клієнтоорієнтованості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каличева Н. Є. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024. № 85. С 30-36. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_6

2. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. № 154. С. 93-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_19

3. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с

4. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020.340 с.

5. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 2020. Вип. 2. №58. С. 152–161. URL : https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28

6. Чекотун К.Ю., Блакитна Г.В. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка і суспільство*, 2024. № 59. С 1-6. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75

7. Кузьо Н.Є., Косар Н.С, Питуляк Н.С. Напрями підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України на основі їх оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. №64 С. 1-8. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-51

8. Литовченко М. О., Татьяніна С. М. Сутність та значення конкурентоспроможності банку. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 35. С. 427–432. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct35-67

9. Вядрова І. М., Морозов М. В. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 324-330. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330

10. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

11. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2021. 244 с.

12. Медведь Я.С. Сучасні методики оцінювання конкурентоспроможності: теоретичний дискурс. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 2. С. 74–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2020_2_12

13. Довбня С.Б., Красіна К.О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обгрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, 2023. №57. С 1-10. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117

14. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. №26. С 1-5. URL : DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62

15. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

16. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету, 2024.* № 2(9). С. 58-65. URL: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854pp58-65

17. Торяник Ж.І., Копилянець В.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. Економіка і суспільство.2018. №19. С. 1189–1197. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/178.pdf

18. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.

19. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352.

20. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7522

21. Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2023. № 47. С. 75–79. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf

22. Скопенко Н. С. Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічна наука*, 2024. №18. С 49-55. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49

23. Чикуркова А.Д, Іванишин.О.В. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти ОПП «Менеджмент» другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної (дистанційної) форми навчання. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. 263 с.

24. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/

25. Офіційний сайт Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/

26. Офіційний сайт Мінфін. URL: https://minfin.com.ua/

27. Офіційний сайт Ощадбанк. URL : https://www.oschadbank.ua/

28. Офіційний сайт Райффайзен Банк Аваль. URL : https://raiffeisen.ua/

29. Офіційний сайт Seanse Bank. URL : https://sensebank.ua/

30. Станьковська І.М., Буртник Т.В. Конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу: проблеми адаптації до світових стандартів. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.). Полтава : ПДАУ, 2025. С 551 - 554.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 - Послуги АТ КБ «ПриватБанк»

Фізичним особам	
2.1. Поточні рахунки та операції з електронними платіжними засобами	2.1.1. Кредитні картки
	2.1.2. Поточні рахунки
	2.1.3. Картка для виплат
2.2. Депозити (умови та правила розміщення депозитних вкладів у Банку)	2.2.1. Загальні положення
	2.2.2. Види вкладів
	2.2.3. Послуга накопичення «Скарбничка»
2.3. Віддалені канали обслуговування	2.3.1. Віддалені канали обслуговування
2.4. Грошові перекази (умови та правила здійснення переказів у Банку)	2.4.1. Система переказів PrivatMoney
2.5. Операції у відділеннях (умови та правила проведення операцій у відділеннях Банку)	2.5.1. Касове обслуговування
2.6. Платежі (умови та правила здійснення платежів через Банк)	2.6.1. Автоплатежі
	2.6.2. Дублікати квитанцій
	2.6.3. Списання цільових зарахувань з картки іншого банку на Картку для виплат регулярним платежем
2.7. Кредити (умови та правила користування послугою кредитування фізичних осіб від Банку)	2.7.1. «Оплата частинами» та «Миттєва розстрочка»
	2.7.2. Кредит під депозит (для VIP-клієнтів)
	2.7.3. Застава депозиту (для VIP-клієнтів)
2.8. Інші банківські послуги	2.8.1. Банківські сейфові скриньки
Юридичним особам	
3.1. РКО(Умови та правила розрахунково-касового обслуговування)	3.1.1. Порядок відкриття та обслуговування рахунків юридичних осіб у Банку
	3.1.2. Умови та правила розрахунково-касового обслуговування рахунків юридичних осіб у Банку
	3.1.3. Дистанційне управління рахунками
	3.1.4. Умови та Правила обслуговування Клієнта з переказу заробітної плати, авансів на відрядження, стипендій, виплат за договорами цивільно-правового характеру та інших виплат з використанням платіжних карток
	3.1.5. Умови та правила здійснення операцій із валютними цінностями
	3.1.6. Умови та правила продукту «Масові виплати»
3.2. Кредити (Умови та правила користування послугою кредитування юридичних осіб від ПриватБанку)	3.2.1. Кредитний ліміт
	3.2.2. Умови та правила надання кредиту «Кредит КУБ»
	3.2.3. Умови та Правила надання кредиту "Теплі кредити для ОСББ"
	3.2.4. Бізнес-овердрафт
	3.2.5. Умови та правила надання послуги “Кредит під депозит”
	3.2.6. Кредитний ліміт на поточний рахунок фізичної особи-підприємця «Підприємницький»

Продовження додатка А

Продовження таблиці А1.

Юридичним особам	
3.3. Платежі (Умови та правила здійснення платежів юридичним особам через ПриватБанк)	3.3.1. Приймання платежів
	3.3.2. Дублікати квитанцій
3.4. Картки (Порядок відкриття та обслуговування пластикових платіжних карток для корпоративних Клієнтів ПриватБанку)	3.4.1. Бізнес - картка
3.5. Депозити (Порядок відкриття та обслуговування депозитних вкладів юридичних осіб-резидентів та підприємців, що оформлюють депозити за схемами юридичних осіб-резидентів, за винятком бюджетних організацій, в Банку)	3.5.1. Розміщення коштів на депозитному рахунку в тому числі з використанням технології дистанційного відкриття рахунків депозиту через Систему "Приват 24 для бізнесу"
3.6. Еквайринг	3.6.1. Еквайринг
3.7. Документарні операції (Умови та правила надання документарних операцій)	3.7.1. Гарантії між резидентами України
	3.7.3. Міжнародні банківські гарантії
	3.7.1. Гарантії між резидентами України
	3.7.3. Міжнародні банківські гарантії
3.8. Інкасація	3.8.1. Інкасація торгових точок
Інформаційно-консультаційні послуги	4.1. Послуги для Преміальних клієнтів Банку
	4.2. Сервіс «BankID»
	4.3. Умови та Правила надання послуг в системі 4.4. Інформаційно-консультаційні послуги за Програмою лояльності «Привіт»LiqPay

Джерело: створено автором на основі послуг АТ КБ «ПриватБанк» [24].

Додаток Б

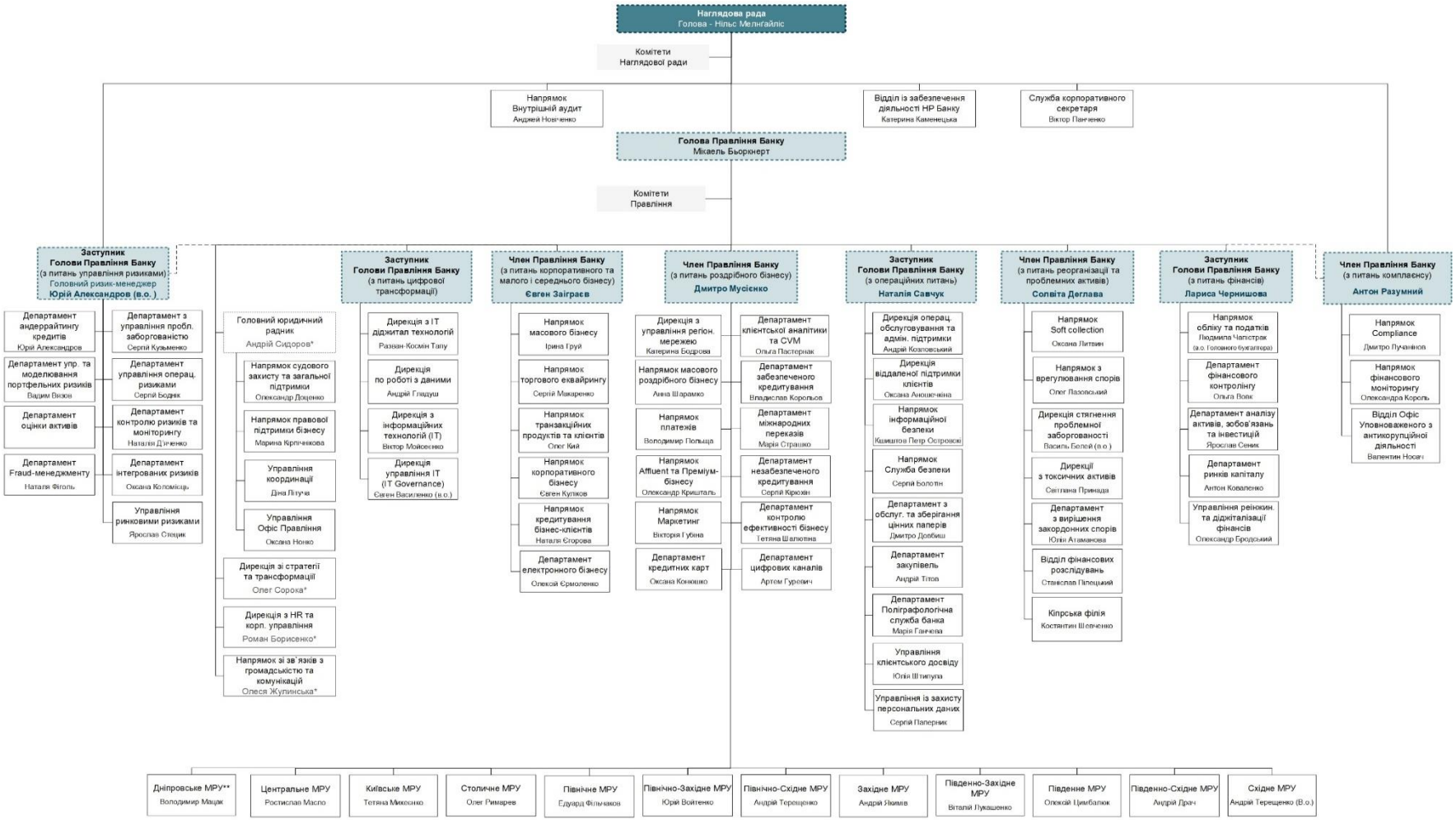


Рисунок Б1 - Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк

Джерело : [24]

Додаток В

Фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 - 2024 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		**761 461**	**680 008**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		**662 317**	**595 162**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
Загальна сума власного капіталу		**99 144**	**84 846**
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		**761 461**	**680 008**

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бйорнберг — Голова Правління

Л. П. Чернишова — Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак — В. о. Головного бухгалтера

Рисунок В1 – Звіт про фінансовий стан 2023- 2024рр

Джерело : [24]

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
Чистий процентний дохід		**66 888**	**59 622**
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		**64 816**	**55 034**
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		**81 004**	**72 766**
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
Прибуток за рік		**40 141**	**37 765**

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бйорклерт
Голова Правління

Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

Рисунок В2 - Звіт про прибуток або збиток 2023-2024 рр

Джерело : [24]

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Прибуток за рік		40 141	37 765
Інший сукупний дохід			
Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	9	4 811	7 904
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 093)	(1 266)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	9	1 210	6 562
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	26	(543)	215
Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	11	(21)	65
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	26	5	(30)
Загальна сума іншого сукупного доходу		4 369	13 450
Загальна сума сукупного доходу		44 510	51 215

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бьоркнерт
Голова Правління

Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

Рисунок В3 - Звіт про сукупний дохід 2023-2024рр.
Джерело : [24]

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		77 394	61 373
Проценти сплачені		(10 722)	(6 212)
Комісійні доходи, що отримані		46 602	41 589
Комісійні витрати, що сплачені		(18 463)	(16 603)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Виплати працівникам		(12 169)	(10 421)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(11 652)	(12 254)
Інші доходи		2 101	2 260
Повернення податків на прибуток (сплата)		(45 315)	(803)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		**33 273**	**69 103**
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		46 620	(29 430)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(20 421)	(22 583)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		412	(262)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(1 138)	875
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		37	33
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		48 650	73 801
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		(6)	(6)
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		797	590
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		**108 224**	**92 121**
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		3	6
Придбання основних засобів	11	(1 529)	(1 158)
Придбання нематеріальних активів	11	(1 108)	(731)
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(232 930)	(165 971)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(169 652)	(165 971)
- за амортизованою собівартістю		(63 278)	-
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		147 395	152 448
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		147 395	152 448
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		-	1
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		**(88 169)**	**(15 405)**
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(765)	(713)
Дивіденди сплачені	20	(30 212)	(24 158)
Повернення інших залучених коштів		(186)	(33)
Отримання інших залучених коштів	16	3 746	2 530
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	34	**(27 417)**	**(22 374)**
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		7 167	3 768
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(319)	(19)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		**(514)**	**58 091**
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	152 282	94 191
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	**151 768**	**152 282**

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Міхаель Бьоркнерт
Голова Правління

Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

Рисунок В4 - Звіт про рух грошових коштів за рік 2022-2023 рр.

Джерело : [24]

Додаток Г

Таблиця Г1 – Основні техніко – економічні показники АТ КБ ПриватБанк»

	Роки			2023/2022		2024/2023	
				Відхилення			
Показники (млн.грн)	2022	2023	2024	Абсолютне	%	Абсолютне	%
Первісна або переоцінена вартість на початок року	9735	9608	10486	-127	-1,3	878	9,1
Первісна або переоцінена вартість на кінець року	9608	10486	11326	878	9,13	-131	-1,3
Накопичена амортизація та знос на кінець року	5696	6495	7519	799	14	-55	-0,9
Середньооблікова чисельність працівників (тис. осіб)	18,7	20,5	19,7	1,8	9,6	-0,8	-4,8
Продуктивність праці працівника	1028	2498,8	2275	1470,89	143,1	-223,8	-9.0
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,98	1,093	1,199	0,106	10,7	0,106	9,7
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,59	0,62	0,68	0,027	4,5	0,06	9,7
Фондовіддача	2,01	4,82	4,46	2,81	139,8	-0,36	-7,5
Фондомісткість	0,03	0,075	0,079	0,0398	112,1	0,004	5,3
Коефіцієнт обіговості активів	0,03	0,078	0,075	0,045	136,4	-0,003	-3,8
Рентабельність, %	157	73,7	66,3	-83,3	-53,0	-7,4	-10,0

Джерело : створено автором на основі звіту про фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» [24].

Додаток Д

Таблиця Д1 – Рівень турбулентності зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» за І. Ансоффом

Фактори	Ступінь значущості події	Темп зміни події	Можливість прогнозування	Середня оцінка нестабільності
Політична нестабільність	5	5	2	4.00
Зміни в законодавстві	4	4	3	3.67
Війна	5	5	1	3.67
Державне регулювання	4	3	3	3.33
Санкції та міжнародна підтримка банківської системи	4	3	3	3.33
Зниження податкового тиску	3	3	4	3.33
Тенденція зростання відсоткових ставок за банківськими кредитами	5	4	3	4.00
Високий рівень інфляції	5	5	3	4.33
Тенденція збільшення доходів населення	3	3	4	3.33
Макроекономічна нестабільність	5	4	3	4.00
Зростання попиту на банківські послуги	4	3	4	3.67
Зміни потреб населення	4	3	3	3.33
Тенденція зростання населення пенсійного віку	3	2	4	3.00
Посилення фінансової грамотності населення	3	3	4	3.33
Міграційні процеси	4	4	3	3.67
Зростання кількості робочих вдома	3	3	3	3.00
Розвиток інформаційних технологій	5	5	4	4.67
Впровадження інновацій у банківську сферу	4	4	4	4.00
Розвиток мобільного банкінгу	4	4	4	4.00
Кібератаки	5	5	2	4.00
Середня оцінка	4,1	3,75	3,2	**3,68**
Стадія нестабільності макросередовища			Передбачення	

Джерело : створено автором на основі експертних оцінок.

Додаток Е

Для аналізу загроз, що впливають на діяльність АТ КБ «ПриватБанк», доцільно систематизувати відповідні загрози за чотирма рівнями зовнішнього середовища. На мегарівні розглядаються глобальні загрози; макрорівень охоплює політичні, соціально-економічні, технічні, технологічні, інформаційні та екологічні загрози; мезорівень включає регіональні загрози; мікрорівень – локальні. Представимо дані загрози у таблиці Е1.

Таблиця Е1 - Показники загроз діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Змінні	Кількісна оцінка	Значущість змінної
Мегарівень (S1)			
Рівень міжнародних санкцій	X1	0,75	0,25
Рівень експансії іноземного капіталу	X2	0,70	0,15
Рівень міжнародної підтримки банківської системи	X3	0,35	0,25
Динаміка міжнародної міграції робочої сили	X4	0,80	0,15
Кібератаки як глобальна загроза	X5	0,90	0,20
			1
Макрорівень (S2)			
Політична нестабільність	X6	0,85	0,25
Війна	X7	0,95	0,30
Високий рівень інфляції	X8	0,80	0,20
Зміна попиту населення	X9	0,70	0,10
Розвиток ІТ у банківській сфері	X10	0,55	0,15
			1
Мезорівень (S3)			
Рівень міграції кадрового потенціалу	X11	0,60	0,20
Рівень розвитку інфраструктури	X12	0,25	0,20
Рівень соціальної напруженості	X13	0,75	0,25
Рівень злочинності в регіоні	X14	0,45	0,15
Ступінь збалансованості регіонального бюджету та фінансів	X15	0,65	0,20
			1
Мікрорівень (S4)			
Рівень конкуренції на локальному ринку	X16	0,80	0,20
Якість обслуговування клієнтів	X17	0,35	0,25
Платоспроможність клієнтів	X18	0,15	0,20
Надійність постачальників ІТ-систем	X19	0,40	0,15
Вимогливість клієнтів	X20	0,55	0,20
			1

Тепер перейдемо до більш детального аналізу загроз по кожному рівні. Проведемо аналіз загроз на мегарівні, який буде відображено у таблиці Е2, де оцінюються функції значень лінгвістичних змінних та їх відповідний рівень загроз за допомогою кількісних значень. В даній таблиці будуть представимо показники, які дозволять оцінити загрози на глобальному рівні та визначити їх вплив на діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Кожен показник оцінюється за лінгвістичною шкалою, що відображає ступінь загрози від низького до високого.

Таблиця Е2 – Загрози мегарівня (глобального рівня)

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S1				
		Низький рівень загроз μ1	Нижчий за середній рівень μ2	Середній рівень загроз μ3	Вище за середній рівень μ4	Високий рівень загроз μ5
X1(0,75)	0,25				1	
X2(0,70)	0,15				1	
X3(0,35)	0,25		1			
X4(0,80)	0,15				0,5	0,5
X5(0,90)	0,20					1
Вузлові точки		**0,1**	**0,3**	**0,5**	**0,7**	**0.9**

Для розрахунку кількісного базового показника загроз діяльності для АТ КБ «ПриватБанк» необхідно використати формулу (Е1):

$$S_j = \sum_{t=1}^{N} p_t \sum_{i=1}^{5} \alpha_l \mu_{S_j}(x_{tj}), \qquad \text{(Е1)}$$

де S_j – агрегований показник за j-тою базовою загрозою;

α_l – вузлові точки стандартного класифікатора;

p_t – значущість *t*-ї вхідної змінної в згортці;

$\mu_{S_j}(x_{tj})$ – значення функції приналежності j-го якісного рівня щодо поточного значення t-ї вхідної змінної;

N – кількість вхідних змінних.

Згідно з формулою 1 визначаємо кількісний базовий показник загрози для мегарівня :

S1= 0,25*(1*0,7)+0,15*(1*0,7)+0,25*(1*0,3)+0,15*(0,5*0,5+0,5*0,7)+0,2*(1*0,9) = 0,62 – Z3/Z4 Середній рівень загрози/вище за середній

Визначимо ступінь оцінної упевненості за формулами Е2,Е3:

$$\mu_3 = 10 * (0,55 - Z) \quad (E2)$$

$$1- \mu_3 = \mu_4 \quad (E3)$$

$\mu_3 = 10 * (0,65 - Z)=10*(0,65-0,62)=0,3$ або 30% ; $1- \mu_3 = \mu_4=1-0,3=0,7$ або 70%

Згідно попередньої методики аналізу та розрахунку, здійснюємо оцінку наступного рівня загроз, а саме макрорівня в таблиці Е3.

Таблиця Е3 - Загрози макрорівня

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S2				
		Низький рівень загроз μ1	Нижчий за середній рівень μ2	Середній рівень загроз μ3	Вище за середній рівень μ4	Високий рівень загроз μ5
X6(0,85)	0,25	0	0	0	0,5	0,5
X7(0,95)	0,30	0	0	0		1
X8(0,80)	0,20	0	0	0	0,5	0,5
X9(0,70)	0,10	0	0	0	1	0
X10(0,55)	0,15	0	0	1	0	0
Вузлові точки		**0,1**	**0,3**	**0,5**	**0,7**	**0.9**

Згідно з формулою Е1 визначаємо кількісний базовий показник загрози для макрорівня :

S2 = 0,25*(0,5*0,7 + 0,5*0,9) + 0,30*(1*0,9) + 0,20*(0,5*0,7 + 0,5*0,9) + 0,10*(1*0,7) + 0,15*(1*0,5) = 0,77 – Z4/Z5 Вище за середній рівень загрози /високий

Визначимо ступінь оцінної упевненості за формулами Е4,Е5:

$$\mu_4 = 10 * (0,85 - Z) \quad (E4)$$

$$1- \mu_4 = \mu_5 \quad (E5)$$

$\mu_4 = 10*(0,85-0,77)=0,8$ або 80% ; $\mu_5=1- 0,8=0,2$ або 20%

Оцінимо загрози мезорівня в таблиці Е4

Таблиця – Е4 - Загрози мезорівня (регіональні загрози)

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S3				
		Низький рівень загроз μ1	Нижчий за середній рівень μ2	Середній рівень загроз μ3	Вище за середній рівень μ4	Високий рівень загроз μ5
X11(0,60)	0,20	0	0	0,5	0,5	0
X12(0,25)	0,20	0	1	0	0	0
X13(0,75)	0,25	0	0	0	1	0
X14(0,45)	0,15	0	0	1	0	0
X15(0,65)	0,20	0	0	0,5	0,5	0
Вузлові точки		**0,1**	**0,3**	**0,5**	**0,7**	**0.9**

Згідно з формулою Е.1 визначаємо кількісний базовий показник загрози для мезорівня : S3 = 0,20*(0,5*0,5 + 0,5*0,7) + 0,20*(1*0,3) + 0,25*(1*0,7) + 0,15*(1*0,5) + 0,20*(0,5*0,5 + 0,5*0,7) = 0,55 – Z3

Середній рівень загрози, ступінь оцінної упевненості становить 1

Наступним етапом є оцінка загроз мікрорівня табл. Е5. Ці загрози мають безпосередній вплив на конкретні об'єкти та процеси.

Таблиця Е5 – Загрози мікрорівня (локальні загрози)

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S4				
		Низький рівень загроз μ1	Нижчий за середній рівень μ2	Середній рівень загроз μ3	Вище за середній рівень μ4	Високий рівень загроз μ5
X16(0,80)	0,20	0	0	0	0,5	0,5
X17(0,35)	0,25	0	1	0	0	0
X18(0,15)	0,20	1	0	0	0	0
X19(0,40)	0,15	0	0,5	0,5	0	0
X20(0,55)	0,20	0	0	1	0	0
Вузлові точки		**0,1**	**0,3**	**0,5**	**0,7**	**0.9**

Згідно з формулою Е1 визначаємо кількісний базовий показник загрози для мікрорівня :

S4 = 0,20*(0,5*0,7 + 0,5*0,9) + 0,25*(1*0,3) + 0,20*(1*0,1) + 0,15*(0,5*0,3 + 0,5*0,5)+ 0,20*(1*0,5) = 0,41 – Z2/Z3 Нижчий за середній рівень загрози /середній

Визначимо ступінь оцінної упевненості за формулами:

$$\mu_2 = 10 * (0,45 - Z) \quad (Е6)$$

$$1- \mu_2 = \mu_3 \quad (Е7)$$

$\mu_2 = 10 * (0,45 - Z)=10*(0,45-0,41)=0,4$ або 40% ; $1- \mu_2 = \mu_3= 1-0,4=0,6$ або 60%

Після оцінки загроз на мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях, наступним важливим кроком є визначення загального рівня загроз, що враховує всі попередні оцінки. Відображення комплексного впливу усіх рівнів загроз представамимо в таблиці Е6.

Таблиця Е6 – Загальний рівень загроз для АТ КБ «ПриватБанк»

Шифр змінної	Значущість змінної що тут писати	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S				
		Низький рівень загроз μ1	Нижчий за середній рівень μ2	Середній рівень загроз μ3	Вище за середній рівень μ4	Високий рівень загроз μ5
S1 (0,62)	0,40	0	0	0,3	0,7	
S2(0,77)	0,30	0	0	0	0,8	0,2
S3(0,55)	0,20	0	0	1	0	0
S4 (0,41)	0,10	0	0,4	0,6	0	0
Вузлові точки		**0,1**	**0,3**	**0,5**	**0,7**	**0.9**

Визначаємо загальний рівень загроз за формулою Е1:

S5 = 0,40*(0,3*0,5 + 0,7*0,7) + 0,30*(0,8*0,7+0,2*0,9) + 0,20*(1*0,5) + 0,10*(0,4*0,3 + 0,6*0,5) =0,62 – Z3/Z4 Середній рівень загрози/вище за середній

Отже, загальний рівень загроз для АТ КБ «ПриватБанк» визначено як 0,62, що відповідає середньому рівню загроз, але з тенденцією до підвищення.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: «Дослідження конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

Обсяг пояснювальної записки 66 аркушів.

Кількість рисунків 9

Кількість таблиць 14

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 . Фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2024 рр.

2. SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

3. Матриця GE/McKinsey

4. Багатокутник конкурентоспроможності банків

5. Дерево цілей підвищення конкурентоспроможності

6. SMART-структура для АТ КБ «ПриватБанк»

Додатки 6 шт. 67-80 стор.

„13” червня 2025 р.

Підпис студента 