

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Іванов Владислав Володимирович

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент б.в.з. Колєватова А.В.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та основні поняття конкурентоспроможності	7
1.2. Процес розроблення конкурентної стратегії	12
1.3. Інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ	23
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»	23
2.2. Аналіз економіко-фінансових показників діяльності АТ КБ «Приватбанк»	36
2.3. Аналіз конкурентного середовища АТ КБ «Приватбанк»	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ	53
3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк»	53
3.2. Етапи впровадження стратегічних ініціатив у діяльність АТ КБ «Приватбанк»	55
3.3. Оцінка ефективності впровадження конкурентної стратегії АТ КБ «Приватбанк»	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим аспектом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення його стійкого та успішного функціонування на ринку. Ця тема наразі набуває особливого значення в умовах постійних змін технологічного, економічного та соціокультурного середовища. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам займати вигідне положення на ринку, забезпечуючи їм можливість конкурувати успішно з іншими учасниками галузі та забезпечуючи стійкість у складних умовах економічної конкуренції. У цьому контексті дослідження з управління конкурентоспроможністю надає можливість розглянути ключові аспекти та стратегії, що дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до змін у середовищі та досягати стабільного успіху.

Актуальність дослідження з управління конкурентоспроможністю підприємства базується на постійних трансформаціях у сучасному бізнес-середовищі. Зміни у технологічному прогресі, економічній політиці, соціокультурних уявленнях та вимогах споживачів викликають необхідність постійного адаптування та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливо актуальною ця тема стає в умовах глобалізації, коли підприємства змушені конкурувати не лише на регіональному рівні, а й на міжнародному. Дослідження у цій області дозволить розкрити ключові чинники успіху, які визначають конкурентоспроможність підприємства, а також розробити ефективні стратегії для забезпечення його стійкого розвитку та лідерства на ринку.

Мета аналіз і визначення стратегій та методів управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та викликів бізнес-середовища.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра були поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність та основні поняття конкурентоспроможності;

- дослідити процес розроблення конкурентної стратегії;
- розглянути інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії;
- провести загальну характеристику діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- провести аналіз економіко-фінансових показників діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- провести аналіз конкурентного середовища АТ КБ «Приватбанк»;
- розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк»;
- впровадити стратегічні ініціативи у діяльність АТ КБ «Приватбанк»;
- оцінити ефективність впровадження конкурентної стратегії АТ КБ «Приватбанк»;

Об'єктом дослідження є діяльність АТ КБ «Приватбанк», його стратегії управління конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю АТ КБ «Приватбанк», його стратегічне планування, аналіз конкурентного середовища.

Методи дослідження, що були використані у кваліфікаційної роботи бакалавра наступні: аналіз наукової літератури та законодавчих актів, емпіричні методи: спостереження, вимірювання та дослідження фактів, статистичний аналіз, організаційно-структурний аналіз, дослідження кадрової політики та внутрішніх процесів, SWOT-аналіз, розрахунок ємності ринку тощо.

Інформаційна база для дослідження включає наступні джерела і документи: документи про організацію системи менеджменту та внутрішнього контролю, такі як статут, положення, інструкції та регламенти; фінансові звіти банку; законодавчі акти та регулятивні документи щодо банківської діяльності в Україні; літературні наукові та аналітичні джерела, дослідження та звіти про ринок фінансових послуг в Україні.

Практичне значення результатів дослідження мають пряме застосування для керівництва АТ КБ «Приватбанк», сприяючи у формуванні та впровадженні стратегій для підвищення конкурентоспроможності банку. Ці результати

допомагають у розробці та оцінці ефективності стратегічних ініціатив, що впливають на фінансові та конкурентні показники банку. Результати роботи можуть бути використані не тільки у банківських установах, але і в інших фінансових установах, консультаційних та інформаційних компаніях. Таким чином, практичні результати роботи сприяють у створенні оптимальних умов для стабільного та успішного функціонування банку в умовах конкурентного ринкового середовища.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлена темою та містить умовні позначення, вступ, три розділи та дев'ять підрозділів, висновки. Робота складена на 79 сторінках, у тому числі основного тексту на 68 сторінках. Робота включає 7 таблиць, 9 рисунків та 4 додатків. Список літератури налічує 35 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні поняття конкурентоспроможності

В сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку важливою умовою для успішного функціонування будь-якої організації, включаючи фінансові установи, є її конкурентоспроможність. Розуміння сутності та основних понять конкурентоспроможності стає ключовим завданням для розробки ефективних стратегій управління.

З цього приводу дослідники В. О. Герасимова та Е. О. Резанов зазначають, що «рівень конкурентоспроможності є необхідним чинником формування стратегій розвитку підприємства у сучасній економіці. Проте слід звернути увагу на те, що забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств потребує сукупності ефективних організаційних, технологічних, інноваційних, управлінських та інших заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. При цьому важливо враховувати, що постійні зміни в зовнішньому середовищі приводять до зростання рівня невизначеності та ризику, що зумовлює необхідність удосконалення довгострокових стратегій розвитку задля отримання конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції» [8, с. 93].

Вивчення теоретичних підходів до сутності конкурентоспроможності має велике значення для розуміння її суті та механізмів функціонування. Теоретичні підходи надають можливість узагальнити та систематизувати знання про конкурентоспроможність, розглянути різні аспекти та діаграми дослідження, та визначити основні фактори, які впливають на неї. Вивчення теоретичних підходів дозволяє зрозуміти, які принципи та методи можуть бути застосовані для покращення конкурентоспроможності підприємства чи організації, а також допомагає аналізувати та оцінювати стратегії конкурентоспроможності в контексті реальних умов ринку. Таке поглиблене розуміння теоретичних

підходів дозволяє розробляти ефективніші та обґрунтовані стратегії управління конкурентоспроможністю, що сприяє стійкому та успішному розвитку підприємства.

Тобто вивчення сутності конкурентоспроможності та застосування наукових підходів на практиці є дуже важливим у функціонуванні підприємства. Наведемо дефініції «конкурентоспроможності», визначені вітчизняними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Е. Портер [22, с. 76]	властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
В. О. Герасимова, Е. О. Резанов [8, с. 93]	є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку
О. Ємельянов [12, с. 37]	під конкурентоспроможністю компаній за певним видом продукції, яку вони виготовляють, на деякому товарному ринку слід розуміти їх здатність увійти на цей ринок й отримати завдяки такому входженню достатньо високі відносні та (або) абсолютні фінансово-економічні результати діяльності
І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк [10, с. 135]	високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтуру. Ця компетенція проявляється в тому, що фірма робить щось значно краще, ніж її конкуренти, і, завдяки цьому, краще задовольняє потреби своєї клієнтури.

Отже, конкурентоспроможність – це здатність підприємства чи організації ефективно конкурувати на ринку з іншими учасниками, забезпечуючи високу якість продуктів чи послуг, задовольняючи потреби клієнтів та зберігаючи стійке підприємницьке середовище. Конкурентоспроможність включає в себе різноманітні аспекти, такі як інновації, якість продукції, ефективність виробництва, маркетингові стратегії, цінова політика, обслуговування клієнтів, репутація та інші. Для підприємства важливо не лише мати переваги над

конкурентами, але й здатність ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах та адаптуватися до них.

Науковець А. В. Волошин виявив класифікацію поняття конкурентоспроможність в залежності від певних факторів, зазначив, що класифікацію «визначають ознаки відповідно до масштабу економічного об'єкту, часового та територіально-географічного прояву» – рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація поняття конкурентоспроможність [7, с. 86].

Вітчизняні науковці І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата та О. М. Шершенюк зазначили, що «аналіз визначень конкурентоспроможності товару дозволяє виділити такі її особливості: по-перше, конкурентоспроможність товару – це ступінь його привабливості та відповідності потребам споживача; по-друге, конкурентоспроможності притаманний динамічний характер (присутній вплив чинника часу); по-третє, конкурентоспроможність залежить від стадії життєвого циклу товару; по-четверте, визначення рівня конкурентоспроможності відбувається у порівнянні з товарами-аналогами конкурентів; по-п'яте, серед найбільш складних проблем оцінки конкурентоспроможності продукції знаходиться проблема оцінки конкурентоспроможності наукоємної продукції як об'єкта стратегічного розвитку підприємства, регіону, держави» [10, с. 135].

Для повноти дослідження так наведемо визначення поняття «конкурентна стратегія», виходячи з висновків науковців. Розуміння сутності конкурентної стратегії є фундаментальним елементом для будь-якої бізнес-організації, що прагне досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі. Розуміння сутності конкурентної стратегії є фундаментальним елементом для будь-якої бізнес-організації, що прагне досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі

Відомий вітчизняний науковець академік О. М. Сумець надає таке об'ємне визначення та вважає, що «стратегія виступає як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку. Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах (без формалізації). Стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні» [31, с. 20].

Досліджуючи наукові джерела, можна зробити висновок, що існує багато дефініцій та підходів до дефініції поняття «конкурентна стратегія», наведемо думки деяких вітчизняних вчених щодо цього аспекту.

Так, вчені В. А. Білошапка та Г. В. Загорний вважають, що «конкурентна стратегія полягає в намаганні підприємства домінувати на достатньо широкому ринковому просторі за рахунок високої внутрішньої продуктивності праці, низьких витрат виробництва, а відповідно, і низької ціни виготовленої продукції. Досягнення подібних цільових установок вимагає організації масового виробництва товарів, орієнтованих на середнього покупця із середньостатистичними потребами і можливостями» [5, с. 5].

Інший економіст М. Г. Саєнко наводить думку, що «конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби,

задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [27, с. 35].

Дещо іншої думку додержується професор, економіст З. Є. Шершньова, яка наголошує, що «конкурентна стратегія – це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [34, с. 54].

На думку дослідників С. М. Бортнікова та Д. С. Маленицький, «конкурентну стратегію підприємства можна визначити як стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності» [6, с. 41].

Науковиці О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька та дослідниця М. С. Лістрова навели таке визначення: «конкурентна стратегія – це модель поведінки, дій підприємства на відповідному ринку, що дозволяє забезпечити йому необхідну частку ринку та конкурентоспроможність, що, в свою чергу, підвищує економічний потенціал протистояння кризовим процесам в умовах мінливого зовнішнього середовища функціонування підприємства» [3, с. 3].

Підсумовуючи, можна зазначити, що конкурентна стратегія – це спосіб, яким бізнес планує використовувати свої унікальні переваги та ресурси, щоб виділитися серед конкурентів на ринку. Це може включати в себе вибір специфічної мети або цілі, наприклад, низькі ціни або висока якість, та розробку стратегій і тактик, спрямованих на досягнення цієї мети. В основі конкурентної стратегії лежить бажання виходити переможцем у змаганні за увагу та гроші споживачів.

У підсумку можна зазначити, що конкурентоспроможність є ключовим фактором для успішного функціонування будь-якої організації на ринку. Вона визначається здатністю підприємства ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, забезпечуючи високу якість продуктів чи послуг, задовольняючи потреби клієнтів та зберігаючи стійке підприємницьке середовище.

1.2. Процес розроблення конкурентної стратегії

Впровадження конкурентної стратегії є критичною складовою успішного функціонування будь-якої бізнес-організації в сучасному конкурентному середовищі. Процес розроблення такої стратегії включає в себе комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, а також визначення цілей та напрямків розвитку.

Як слушно зазначають вітчизняні науковці Т. І. Лепейко та Д. В. Кіпа: «формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії утворюють певний механізм. Тому розуміючи під механізмом формування конкурентної стратегії сукупність системних елементів, що забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства на ринку в конкуренції та сприяють досягненню цілей конкурентної боротьби з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначимо основні його складові» [18, с. 65].

В свою чергу вчені Є. А. Бельтюков та Л. А. Некрасова наголошують, що «при формуванні конкурентної стратегії необхідно опиратися на чотири принципи: врахувати мету; врахувати сферу конкуренції; адаптувати до змін середовища функціонування; використовувати конкурентні переваги» [4, с. 8].

Отже, концепції розробки конкурентної стратегії надають керівництву підприємства можливість вибрати шлях розвитку, який відповідає його цінностям та умовам існування.

На основі критичного аналізу літератури, було розглянуто існуючі підходи до формування конкурентних стратегій та виділено ті з них, що враховують сучасні тенденції фінансового ринку.

Група вчених на чолі із науковцем С. М. Клименко визначили певні етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, визначивши наступні:

«- встановлення цілей;

- аналіз зовнішнього середовища;
- дослідження внутрішнього середовища підприємств;
- визначення мети і постановка завдань;
- аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії;
- аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії;
- планування реалізації;
- реалізація стратегічних рішень» [13, с. 432].

Деякі інші етапи назвали вже згадані раніше автори Т. І. Лепейко та Д. В. Кіпа, які вважають, що етапи механізму формування конкурентної стратегії наступні:

- «- етап 1: визначення цілей конкурентної боротьби;
- етап 2: аналіз факторів зовнішнього середовища (сили непрямого та прямого впливу);
- етап 3: аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі;
- етап 4: визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових;
- етап 5: формулювання множини конкурентних стратегій»
- етап 6: вибір конкурентної стратегії» [18, с. 68].

При цьому автори також називають критерії при виборі певної стратегії, а саме: «ситуативність, унікальність, невизначеність, адекватність, інтенсивність, швидкість, взаємоузгодженість та міра ризику» [18, с. 68].

У різноманітті сучасних конкурентних стратегій кожна із них, до певної міри, відповідає концепції М. Портера. Ці стратегії зазвичай спрямовані на зниження витрат або створення унікальності для споживача, що відповідає концепції фокусування.

Етапи формування конкурентної стратегії за М. Портером включають шість послідовних етапів, а саме: «аналіз галузі; визначення конкурентного положення; формулювання стратегії; вибір оптимальної стратегії; реалізація

стратегії; моніторинг і коригування» [22, с. 95]. Звичайно у кожного з цих етапів є свій власний алгоритм. Розглянемо кожний етап більше детально.

Аналіз галузі за методикою М. Портера – це вивчення структури галузі, визначення її особливостей, виявлення основних конкурентних сил та факторів, що впливають на неї. Етап включає:

- вивчення структури галузі – оцінюється галузь в цілому, її склад та характеристики. Це включає розуміння розміру ринку, темпів зростання, структури виробників, дистриб'юторів та споживачів;

- визначення особливостей – аналізуються унікальні аспекти галузі, такі як технологічні зміни, законодавчі обмеження, культурні та соціальні чинники, що можуть вплинути на стратегічні рішення;

- виявлення основних конкурентних сил – використовуються п'ять сил конкуренції Портера для оцінки впливу рівня конкуренції в галузі. Ці сили включають потенційних конкурентів, постачальників, покупців, замітники та ступінь конкуренції між існуючими гравцями;

- фактори, що впливають на галузь – аналізуються різноманітні фактори, які можуть вплинути на галузь, такі як економічний розвиток, політична стабільність, технологічний прогрес, демографічні зміни та інші.

Визначення конкурентного положення компанії – це важлива частина стратегічного аналізу, яка включає оцінку сильних та слабких сторін компанії в порівнянні з конкурентами, виявлення конкурентних переваг та недоліків. Етап за М. Портером включає наступні складові:

- оцінка сильних та слабких сторін компанії – це включає аналіз внутрішніх факторів, таких як досвід роботи, фінансова стійкість, репутація бренду, технологічні навички, дослідження та розробки, які можуть впливати на конкурентоспроможність компанії;

- порівняння з конкурентами – під час оцінки конкурентного положення важливо визначити, як компанія виступає в порівнянні з іншими гравцями на ринку. Це включає порівняння продуктів, цін, маркетингових стратегій, ресурсів, технологій та інших аспектів;

- виявлення конкурентних переваг та недоліків – аналізується, в чому саме компанія вирізняється на ринку та має переваги перед конкурентами (наприклад, унікальність продукту, висока якість обслуговування, доступність ресурсів тощо). Також виявляються слабкі сторони, які можуть стати перешкодою в конкурентній боротьбі і потребують уваги та покращення;

Формулювання стратегії, за М. Портером – це процес розробки конкретних планів та дій, які спрямовані на досягнення конкурентної переваги компанії:

- стратегія лідерства за витратами – ця стратегія передбачає зосередження на зниженні виробничих витрат, оптимізації процесів та ефективному використанні ресурсів. Це може включати автоматизацію виробництва, пошук більш ефективних постачальників, раціоналізацію виробничих процесів тощо. Мета – представити продукт або послугу на ринку за нижчу ціну, ніж у конкурентів, забезпечуючи таким чином конкурентну перевагу через доступність товарів або послуг;

- стратегія диференціації – у цьому випадку компанія створює унікальність свого продукту або послуги, яка відрізняється від того, що пропонують конкуренти. Це може бути за допомогою високої якості товарів, інноваційних функцій, вишуканого дизайну, персоналізованого обслуговування тощо. Мета – створити унікальне споживче враження, яке заохочує клієнтів вибирати саме продукцію або послуги компанії;

- стратегія фокусування – ця стратегія передбачає зосередження на конкретному сегменті ринку або групі клієнтів і задоволення їх унікальних потреб або вимог. Це може бути географічний регіон, специфічний тип клієнтів або нішевий продукт. Мета – стати експертом або лідером у вузькій галузі, де конкуренція менш інтенсивна і де компанія може забезпечити вищу якість або спеціалізоване обслуговування;

Вибір оптимальної конкурентної стратегії для компанії за М. Портером – це складний процес, що вимагає уважного аналізу та врахування різноманітних чинників:

- особливості галузі – перед вибором стратегії важливо проаналізувати особливості галузі, в якій діє компанія. Це включає в себе рівень конкуренції, динаміку ринку, технологічні та регуляторні фактори, а також тенденції розвитку галузі;

- ресурси компанії – для успішного впровадження стратегії важливо мати достатні ресурси, такі як фінансові, людські, технологічні та матеріальні ресурси. Врахування наявних ресурсів допоможе обрати таку стратегію, яка буде відповідати можливостям компанії;

- потреби ринку – необхідно вивчити потреби та вимоги споживачів на ринку, а також оцінити поведінку конкурентів. Це допоможе зрозуміти, яким чином компанія може задовольнити потреби ринку і в якому напрямку варто розвиватися;

- конкурентні переваги – аналіз конкурентного середовища допоможе виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також визначити можливі шляхи для отримання конкурентної переваги. На основі цього аналізу можна вибрати стратегію, яка найбільше підходить для досягнення переваги над конкурентами;

Реалізація конкурентної стратегії включає в себе впровадження обраного напрямку дій у всіх аспектах діяльності компанії:

- організаційні зміни – це означає зміни в структурі, культурі та процесах управління компанії. Це може включати реорганізацію внутрішньої структури, зміни в системі управління та комунікації, а також впровадження нових підходів до прийняття управлінських рішень;

- операційні зміни – це зміни в процесах виробництва, постачання, маркетингу та обслуговування клієнтів. Наприклад, це може бути удосконалення виробничих процесів, впровадження нових технологій, зміни в логістиці та управління ланцюгом постачання, а також розробка нових маркетингових стратегій;

- моніторинг та контроль – важливо постійно відстежувати і оцінювати ефективність впровадження стратегії. Це включає в себе ведення систематичного

моніторингу ключових показників результативності, здійснення коригувань у разі необхідності та вчасне реагування на зміни в середовищі;

- мобілізація ресурсів – для успішної реалізації стратегії необхідно забезпечити достатні ресурси, включаючи фінансові, людські, технічні та інші ресурси. Це може вимагати перегляду бюджету, набору нових кадрів, підвищення кваліфікації персоналу та інші заходи.

Моніторинг і коригування за М. Портером включає в себе систематичний аналіз ефективності обраної стратегії, постійне відстеження змін у галузі та оточуючому середовищі, а також реагування на них:

- аналіз ефективності – це включає в себе оцінку досягнення цілей та показників результативності, визначених в рамках стратегії. Це може вимагати збору та аналізу даних щодо фінансових показників, ринкових показників, задоволеності клієнтів та інших метрик;

- виявлення потреб у змінах – на основі аналізу ефективності стратегії, а також оцінки змін у галузі та середовищі, визначаються потреби у коригуванні стратегії. Це може включати в себе ідентифікацію нових можливостей або загроз, а також виявлення слабких місць у поточній стратегії;

- адаптація до змін – на основі виявлених потреб у змінах розробляються та впроваджуються нові стратегічні ініціативи або коригуються існуючі. Це може включати в себе зміну цілей, ресурсних алокацій, маркетингових стратегій або операційних процесів;

- постійне вдосконалення – моніторинг і коригування є постійним процесом, що передбачає постійне вдосконалення стратегії на основі нових даних та змін в галузі та середовищі. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін і зберігати конкурентність в динамічному бізнес-середовищі;

При аналізі структури галузі та оцінці діяльності фірми важливо розкрити не тільки основні характеристики галузі, але й здійснити глибоке дослідження її суті для кращого розуміння недоліків конкурентів та загроз для власного бізнесу. М. Портер підкреслює ризик обрання неефективної стратегії, тому перед прийняттям будь-якої стратегії необхідно оцінювати ризики.

Для подолання важливо постійно удосконалювати обрану стратегію, враховуючи прогнозування розвитку галузі, моніторинг зовнішнього середовища та аналіз конкурентів. Важливим процесом є також аналіз конкурентів, що передбачає не просто часткове дослідження, а повноцінне вивчення за визначеним алгоритмом. Отже, процес розробки конкурентної стратегії включає поступову розробку стратегії та її постійне вдосконалення.

1.3. Інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії

Впровадження конкурентної стратегії в сучасний бізнес є невід'ємною складовою успішного функціонування організації в умовах постійної конкуренції та швидкозмінного ринкового середовища. Однак вироблення правильної стратегії потребує глибокого аналізу та обґрунтування, для чого, в свою чергу потрібен певні інструменти та методи, які використовуються для підтвердження конкурентної стратегії бізнес-організації, з метою визначення оптимального напрямку дій та досягнення конкурентної переваги.

Найвідомішими методами обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації можна визначити наступні:

- аналіз SWOT – вивчення внутрішніх сильних та слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз;
- модель «П'ять конкурентних сил» М. Портера – оцінка впливу постачальників, покупців, нових учасників, замінників та рівня конкуренції на стратегічне позиціонування компанії;
- аналіз PEST – врахування політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, юридичних та екологічних чинників, що впливають на діяльність компанії;
- аналіз конкурентного середовища – дослідження конкурентів, їх стратегій, ринків та потенційних перешкод;
- матриця конкурентоспроможності – оцінка конкурентних переваг компанії у порівнянні з іншими гравцями на ринку;

- аналіз потреб та очікувань клієнтів – розуміння вимог ринку та споживачів щодо продуктів та послуг компанії;
- стратегічне планування – визначення мети, цілей, стратегій та дій для досягнення конкурентної переваги на ринку;
- портфельна аналітика – оцінка рівня ризику та доходності різних напрямків бізнесу компанії.

Перелічені інструменти допомагають компанії зрозуміти своє поточне становище на ринку, визначити стратегічні цілі та розробити ефективні плани дій для досягнення успіху. Звичайно це не повний перелік інструментів та методів, що використовуються для визначення конкурентної стратегії, що відповідає саме вимогам певної компанії.

Наведемо більш детальну характеристику деяких інструментів та методів обґрунтування конкурентної стратегії підприємства у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Характеристика методів обґрунтування конкурентної стратегії

Метод	Характеристика
SWOT-аналіз	«Елементи SWOT-аналізу: сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються; можливості (opportunities) – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів); загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей» [10, с. 90]
PEST-аналіз	«Оцінюванні впливу зовнішніх факторів та виділяє ризики, що перешкоджають розвитку готельної галузі. При використанні даного інструменту необхідно розглядати лише ті фактори, які безпосередньо можуть вплинути на стан і розвиток галузі» [33, с. 98]
Аналіз конкурентного середовища	Визначення наступних чинників для розуміння позиції власного підприємства або продукту на певному ринку: «аналіз конкурентного середовища 1) часткою ринку, яку займає підприємство; 2) інноваційним потенціалом підприємства, його виробничими та збутовими потужностями; 3) стратегією підприємства; 4) потенціалом

	вищої ланки керівництва; 5) підсумками попереднього року» [33, с. 235–236]
Матриця конкурентоспроможності	«Відомі ряд моделей портфельного аналізу: матриці М. Портера, Мак-Кінзі, Ж-Ж. Ламбена, матриця Бостонської консалтингової групи, побудова конкурентних карт ринків, а також адаптовані матриці до існуючих умов розвитку ринків вітчизняними науковцями, в тому числі, наприклад, матриця «географічне покриття – портфель продуктів» та інші, які дозволяють побачити ринкову частку кожного конкурента та темп її збільшення чи скорочення (матриця БКГ), присутність продукції підприємств у сегментах ринку, які є привабливими, та визначати рівень конкуренції у таких сегментах (матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу»), вибирати підприємствам стратегії подальшого розвитку» [35, с. 26]
Стратегічне планування	«Зазвичай операціоналізований як підхід до формулювання стратегії, включає такі елементи, як аналіз, місії та цінностей; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення стратегічних питань на основі цього аналізу та формулювання стратегій, цілей і планів вирішення проблем підприємства» [35, с. 26]

Вважаю, доцільним, у подальшому дослідженні, що буде проведено у кваліфікаційної бакалаврської роботі, використовувати саме модель «П'ять конкурентних сил» М. Портера, тому розглянемо її детальніше.

Вказана методика, на мою думку, є одним із ефективних інструментів, які можна використовувати при розробленні конкурентної стратегії бізнес-організації. Ця методика допомагає аналізувати конкурентне середовище, визначаючи силу впливу п'яти основних факторів: потенційних конкурентів, потужність постачальників, потужність покупців, загрозу заміщення продуктів або послуг і ступінь конкурентної боротьби в галузі. Цей аналіз може допомогти компанії зрозуміти своє положення на ринку, виявити можливі загрози та можливості, а також розробити стратегії для збереження або підвищення своєї конкурентоспроможності.

Цікавим є той факт, що Майкл Портер також включав шосту силу, яку він називав «Впливом власників» або «Силою власників». Ця сила відображає вплив акціонерів, інвесторів та інших власників підприємства на прийняття стратегічних рішень. Власники можуть впливати на управління компанією,

вимагати змін у стратегії або сприяти її стабільності і розвитку через надання необхідних ресурсів та підтримку. Такий вплив важливо враховувати при розробці конкурентної стратегії, оскільки він може визначати напрямок розвитку підприємства.

Тобто, М. Портер в подальших роботах дещо уточнив свою модель «П'ять конкурентних сил» та включив у неї додаткові елементи. Однак, зміни не стосувалися самого процесу розроблення конкурентної стратегії. Методика залишилася корисною для аналізу конкурентного середовища підприємства та врахування важливих факторів при розробці стратегії, включаючи покупців, постачальників, потенційних конкурентів, товарний замітник та існуючих конкурентів.

Розглянемо основні елементи методики «П'ять конкурентних сил» М. Портера та інструменти, що «застосовуються на кожному етапі методики:

- потенційні конкуренти (нові гравці) – це компанії, які можуть увійти на ринок і створити конкуренцію існуючим учасникам. Аналіз потенційних конкурентів допомагає визначити загрозу нових учасників для бізнесу. Інструменти для здійснення цього етапу наступні: аналіз ринкового потенціалу нових учасників, оцінка вхідних бар'єрів для нових учасників, вивчення стратегій вже існуючих конкурентів та їхнього потенційного впливу;

- постачальники (влада постачальників) – це компанії, які постачають сировину, матеріали та інші ресурси для підприємства. Потужність постачальників визначається їхньою здатністю контролювати ціни та якість постачання. Інструменти для дослідження цього елемента такі: аналіз ланцюжка постачання, оцінка впливу постачальників на ціни та якість товарів, оцінка вартості перехідних витрат при зміні постачальників;

- споживачі (влада покупців) – це особи або організації, які купують товари або послуги від підприємства. Аналіз потужності покупців допомагає зрозуміти їхню впливовість на ціни, якість та інші умови угод. Розглядаючи інструментарій цього аспекту, можна назвати: аналіз впливу покупців на ціни та умови продажу,

вивчення переваг та потреб споживачів, аналіз сили переговорів з покупцями та їхньої впливовості;

- загроза заміщення продуктів або послуг (продукти-замінники) – це потенційна загроза заміни продукту або послуги підприємства альтернативними варіантами, що може вплинути на його прибутковість та позицію на ринку. Цей етап також має свій інструментарій, а саме: аналіз доступних альтернативних продуктів або послуг, оцінка вартості альтернативних виробів або послуг для споживачів, вивчення тенденцій заміщення та технологічних зрушень;

- ступінь конкурентної боротьби в галузі (конкурентна боротьба) – це ступінь інтенсивності конкуренції між підприємствами в галузі. Висока конкурентна боротьба може підштовхнути компанії до зниження цін та покращення якості продукції. Інструменти для здійснення цього етапу наступні: аналіз конкурентного положення та стратегій існуючих учасників ринку, вивчення рівня конкуренції у даному сегменті ринку, оцінка маркетингових стратегій та реакцій конкурентів на дії вашої компанії» [22, с. 105–106].

Аналіз цих п'яти конкурентних сил допомагає підприємствам розробити стратегії, спрямовані на збереження або зміцнення саме їхньої власної конкурентоспроможності, з урахуванням специфіки, досвіду та позиції на ринку.

Отже, ефективна конкурентна стратегія вимагає комплексного підходу та використання різноманітних інструментів. Аналіз галузі, оцінка конкурентного положення, формулювання та вибір стратегії, а також реалізація та моніторинг є ключовими кроками у процесі розроблення стратегії. Використання цих інструментів допомагає бізнес-організаціям зрозуміти своє оточення, знайти свої конкурентні переваги та прийняти обґрунтовані рішення для досягнення успіху на певному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «Приватбанк» є одним з найбільших та найбільш впливових банків в Україні, який займає провідні позиції у різних секторах фінансової сфери. Заснований у 1992 році, банк на сьогоднішній день є ключовим гравцем на ринку банківських послуг, пропонуючи широкий спектр продуктів і послуг для фізичних та юридичних осіб. Завдяки інноваційному підходу до банківського бізнесу та високій якості обслуговування, АТ КБ «Приватбанк» активно сприяє розвитку економіки країни та задовольняє потреби своїх клієнтів, демонструючи стійкість та надійність у своїй діяльності.

Наведемо загальні відомості про АТ КБ «Приватбанк» станом на 24.04.2024 р.:

- найменування юридичної особи: повне: Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк»; скорочене: АТ КБ «Приватбанк»;
- найменування іноземною мовою: Joint-Stock Company Commercial Bank «Privatbank»;
- статус юридичної особи: не перебуває в процесі припинення
- код ЄДРПОУ: 14360570;
- дата реєстрації: 19.03.1992 (32 роки 1 місяць);
- уповноважена особа: Бьох Герхард – Голова Правління з 10.06.2021 р.; Ярмоленко Валентина Василівна – представник, права підпису;
- розмір статутного капіталу: 206 059 743 960,00 грн;
- організаційно-правова форма: акціонерне товариство;
- види діяльності: основний: 64.19 Інші види грошового посередництва; інші: 64.92 Інші види кредитування; 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.; 66.11 Управління

фінансовими ринками; 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах; 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення;

- місцезнаходження: Україна, 01001, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 1Д;
- комунікації: телефон основний: (056) 797–60–42; site: www.privatbank.ua;
- відомості про органи управління: загальні збори учасників; дирекція; генеральний директор;

- частка держави в підприємстві згідно з реєстром ФДМ України: 100 %;
- перелік засновників/учасників юридичної особи: єдиним акціонером банку є держава в особі КМУ, якому належать 100% акцій, розмір внеску до статутного фонду: 206 059 743 960 грн;

- власники крупних пакетів акцій (>5%) (станом на 4 квартал 2023 р.) – держава в особі КМУ, акція проста бездокументарна іменна, номінальна вартість: 280 грн, кількість 735927657, 100 % від загальної кількості. Відомості про остаточних ключових учасників у структурі власності банку станом на 01.01.2024 р. наведена у Додатку А;

- дані про ВП: Кіпрська філія АТ КБ «Приватбанк», місцезнаходження: Кіпр, 1055, Каліполеос, 3, 3-й поверх, м. Нікосія, Кіпр;

- торговельні марки – 10 торгових марок;
- земельні ділянки у власності – 159 земельних ділянок;
- автотранспорт у власності – 5 613 транспортних засобів;
- ліцензії – 33 ліцензії;
- списки санкцій: відсутня інформація по особі або пов'язаних особах;
- реєстр «Великих платників податків»: зареєстровано в реєстрі;
- реєстр платників ПДВ: ПІН № 143605704021 від 07.07.1997 р.;

Отже, АТ КБ «Приватбанк» – це сучасна та інноваційна банківська установа, що володіє великим досвідом та експертизою у сфері фінансових послуг. Його діяльність базується на принципах надійності, відкритості та клієнтоорієнтованості, що робить його надійним партнером для клієнтів та ключовим гравцем на банківському ринку України.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища АТ КБ «Приватбанк» за наступною схемою:

- огляд організаційної структури;
- аналіз кадрової політики;
- аналіз маркетингові та PR стратегії;
- аналіз фінансової діяльності;
- технологічні рішення.

По-перше, охарактеризуємо організаційну структуру банку. Організаційна система в сучасному банку відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління та досягненні стратегічних цілей. Вона є основою, на якій ґрунтуються всі аспекти діяльності банку, включаючи внутрішню структуру, процеси прийняття рішень, комунікації та розподіл відповідальності. Завдяки організаційній системі банк може ефективно координувати роботу своїх відділень та підрозділів, впроваджувати інноваційні стратегії та технології, а також взаємодіяти з клієнтами та партнерами.

Ключове значення організаційної системи полягає в забезпеченні гнучкості та адаптивності банку до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона дозволяє банку ефективно реагувати на ризики та виклики ринку, швидко приймати стратегічні рішення та впроваджувати необхідні зміни. Організаційна система також сприяє покращенню внутрішнього контролю, оптимізації бізнес-процесів та збільшенню продуктивності праці співробітників.

Діюча структура наведена у додатку А.

«Розподіл функцій між органами управління банку забезпечує ефективну систему управління та внутрішнього контролю. Органами управління Банку є:

- акціонер або Вищий орган. Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера;
- Наглядова рада Банку, яка забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом;

- Правління банку здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу» [1, с. 3].

Вважаю, що організаційна структура АТ КБ «Приватбанк» підтвердило її інноваційний характер. Структура банку є комбінованою, оскільки вона поєднує риси різних типів організаційних структур, таких як горизонтальна, лінійно-функціонально-штабна та дивізіональна. Вона характеризується як прозора та гнучка, забезпечуючи ефективний контроль та сприяючи ефективній роботі всіх підрозділів банку.

У функціональній структурі АТ КБ «Приватбанк» дирекції, департаменти та комітети організовані згідно з основними функціями та видами діяльності, що їх вони виконують. Наприклад, є наступні: дирекція з HR і корпоративного управління; дирекція зі стратегії та трансформації, юридичний радник, напрямок зі зв'язків з громадськістю та комунікацій, департамент ринків капіталу. Кожна структура спеціалізується на своїй функції та має свою власну ланку управління.

Переваги комбінованої структури, яку має АТ КБ «Приватбанк», полягають у тому, що вона поєднує різні організаційні підходи, що дозволяє банку бути гнучким у вирішенні завдань та швидко адаптуватися до змін на ринку. Така структура сприяє ефективному контролю та координації діяльності всіх підрозділів, а також сприяє інноваційному розвитку та стимулює творчий підхід до розв'язання проблем.

Однак, серед недоліків такої структури можуть бути складність управління через різноманітність підходів та більшу складність у вирішенні конфліктів між різними частинами організації. Крім того, можливе затримання у прийнятті рішень через необхідність враховувати думки та інтереси різних структурних підрозділів.

Наведені переваги та недоліки важливо враховувати при організації структури управління банком, адже вони впливають на ефективність та конкурентоспроможність фінансової установи.

Отже, аналіз організаційної структури управління АТ КБ «Приватбанк» вказує на її важливість для успішної діяльності банку. Ефективне управління цим

компонентом сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

По-друге, дослідимо кадрову політику банку. Вивчення кадрової політики в рамках дослідження діяльності АТ КБ «Приватбанк» має важливе значення для розуміння стратегій управління персоналом та їх впливу на загальні результати банку.

«Важко переоцінити значимість ПриватБанку як роботодавця на українському ринку праці. Сьогодні у нас працює понад 22 тис. чоловік. ПриватБанк – соціально відповідальний банк, що приймає на роботу осіб з інвалідністю (4 % від загальної кількості співробітників). Наші співробітники отримують зарплату в середньому на 10 % більшу, ніж їхні колеги в інших банках. До того ж ПриватБанк надає співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку на 24 календарних дні, систему пільгового кредитування житла та авто, консультації з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їхніх родин (програма «Захист»), знижки на корпоративний зв'язок» [23].

Висновки, що були зроблені науковцями В. Є. Редько та О. С. Семичасна, свідчать про те, що «основну частку персоналу АТ КБ «Приватбанк» на кінець 2019 р. склали штатні працівники – 95,8 %, що на 11,4% є більшим ніж в 2016 р. Інші 4,2 % припадали на працюючих за договорами цивільно-правового характеру, питома вага яких протягом аналізованого періоду, навпаки, зменшилась. Враховуючи той факт, що в банку за договорами доручення працюють переважно «нові» співробітники, що проходять випробувальний термін, така тенденція свідчить про стабілізацію процесу плинності кадрів. Наразі, показник плинності в АТ КБ «Приватбанк» коливається в межах 1,8–2,3%, причому 0,2–0,3% припадає на звільнення за ініціативою банку. Основними причинами плинності кадрів визначено незадоволеність оплатою праці, її характером і змістом, погані взаємини з колегами по роботі, незадоволеність організацією праці та виробництва, відсутність просування

кар'єрною сходинкою й професійного зростання; бажання змінити професію» [26, с. 3].

Цікавим є підхід керівництва щодо «поповнення кадрів операційної ланки управління персоналом, який в основному проводиться за рахунок найму, в тому числі, завдяки залученню студентів в межах програми «Онлайн-практика» (щомісячний прийом на роботу складає понад 400 кандидатів), а управлінськими кадрами – в основному за рахунок кар'єрного зростання працівників нижчого рівня. Навчання та підвищення кваліфікації останніх здійснюється на базі власного «університету» з використанням автоматизованих програм навчання. Співробітники, що проходять навчання з кращими результатами та мають найвищі показники ефективності залучаються до кадрового резерву. Саме вони в майбутньому переводяться на управлінські посади» [30].

Отже, аналіз кадрової політики підкреслює важливість інвестування в розвиток персоналу та створення сприятливого робочого середовища. Це сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню текучості кадрів та забезпеченню сталого успіху банку на ринку.

Цікавим для дослідження теми кваліфікаційної роботи, вважає є огляд діяльності безпосередньо маркетингового та PR-комітету АТ КБ «Приватбанк».

Організація та основні завдання маркетингового та PR-комітету АТ КБ «Приватбанк» включають у себе координацію та реалізацію маркетингових та PR стратегій з метою підтримки бренду банку, просування продуктів та послуг, а також забезпечення позитивного іміджу компанії серед клієнтів та громадськості. Комітет відповідає за розробку та впровадження рекламних кампаній, піар-подій, співпрацю з медіа та впливовими особами, а також за аналіз ефективності маркетингових заходів та реакцію на зміни на ринку. Головна мета комітету полягає в забезпеченні позитивного сприйняття банку на ринку та підтримці його конкурентоспроможності.

Положення про маркетинговий та PR-комітет АТ КБ «Приватбанк» є важливим документом, що визначає його склад, функції, повноваження та порядок роботи. Комітет відповідає за розробку та впровадження стратегій

маркетингу та піару, планування та координацію маркетингових заходів, співпрацю з медіа та партнерами, а також за аналіз ефективності маркетингових кампаній та реакцію на зміни на ринку. У своїй діяльності комітет керується стратегічними цілями та завданнями банку, сприяючи його позиціонуванню на ринку та зміцненню бренду.

Предметом Положення про комітет є визначення структури, складу, завдань, повноважень, порядку прийняття рішень та інших аспектів функціонування маркетингового та PR-комітету в АТ КБ «Приватбанк». Цей документ чітко встановлює роль комітету в організації та його співробітництво з іншими відділами банку, а також визначає процедури прийняття та виконання рішень, що стосуються маркетингу та PR.

Короткий перелік обов'язків та прав працівників маркетингового та PR-комітету, визначені у положенні, включають:

1) обов'язки:

- розробка та впровадження маркетингових та PR стратегій банку;
- планування та координація маркетингових заходів та кампаній;
- співпраця з медіа, партнерами та агентствами з реклами;
- аналіз ефективності маркетингових заходів та реакція на зміни на ринку;
- підготовка звітності про діяльність комітету та її представлення керівництву банку;

2) права:

- прийняття рішень щодо стратегій, програм та заходів маркетингу та PR;
- використання необхідних ресурсів та коштів для реалізації маркетингових та PR проектів;
- участь у засіданнях та робочих групах з питань маркетингу та PR;
- представлення пропозицій та рекомендацій щодо поліпшення маркетингових стратегій та діяльності банку в цілому;
- забезпечення виконання встановлених завдань та вимог положення.

Положення про комітет створює основу для систематичного контролю за виконанням маркетингових та PR-завдань, забезпечуючи відповідність їх

стратегії з загальними цілями та стратегіями банку. Такий підхід сприяє збільшенню ефективності діяльності комітету та досягненню позитивних результатів в розвитку маркетингової та PR-стратегії банку.

Отже, маркетинговий та PR-комітет відіграє ключову роль у підтримці комунікаційної стратегії банку, сприяючи побудові довіри клієнтів та створенню позитивного сприйняття серед широкого загалу. Його діяльність спрямована на підвищення обізнаності про продукти та послуги банку, використовуючи різноманітні маркетингові інструменти та канали комунікації.

Далі проведемо аналіз маркетингові та PR стратегії.

Стратегічне планування АТ КБ «Приватбанк» є ефективним та сучасним – відповідальні особи використовують провідні методи для його формування. Ефективність стратегічного планування АТ КБ «Приватбанк» визначається його здатністю до адаптації до змін на ринку та досягнення стратегічних цілей компанії. Банк має важливі механізми для формулювання, виконання та моніторингу стратегічних ініціатив. Це включає в себе ретельний аналіз ринку та конкурентного середовища, встановлення чітких місії, цілей та завдань, а також розробку стратегічних ініціатив та планів дій для їх виконання.

Місія АТ КБ «Приватбанк» визначена наступним чином: «Ми допомагаємо економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості».

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

Якщо говорити про успіхи маркетингового та PR-комітету, що говорить про професіоналізм персоналу та вдале керівництво комітетом, можна зазначити маркетингові та рекламні події, що позитивно вплинули на діяльність банку.

Однією з успішних маркетингових подій АТ КБ «Приватбанк» була кампанія «Призовий ПУЛЬС», яка спрямовувалася на просування платіжної картки «ПУЛЬС». Під час цієї кампанії клієнти мали можливість виграти цінні призи за кожен операцію з використанням картки. Ця акція привернула увагу клієнтів та стимулювала використання банківських послуг.

Ще однією вдалий маркетинговий захід був запуск інноваційної мобільної програми «Приват24», яка надає клієнтам можливість здійснювати різноманітні банківські операції через смартфон. Цей крок дозволив банку підсилити свою присутність в онлайн-середовищі та забезпечити зручність та доступність своїх послуг для клієнтів.

Також варто відзначити кампанію «Любов до України», яка спрямовувалася на підтримку та популяризацію українського мистецтва та культури. Приватбанк організував серію заходів, виставок та концертів, спрямованих на підтримку та розвиток національних традицій та цінностей, що позитивно вплинуло на сприйняття банку в громадськості.

У 2020 р. консалтингова компанія «СBR Ukraine» провела дослідження щодо відношення клієнтів АТ КБ «Приватбанк» (рис. 2.1)

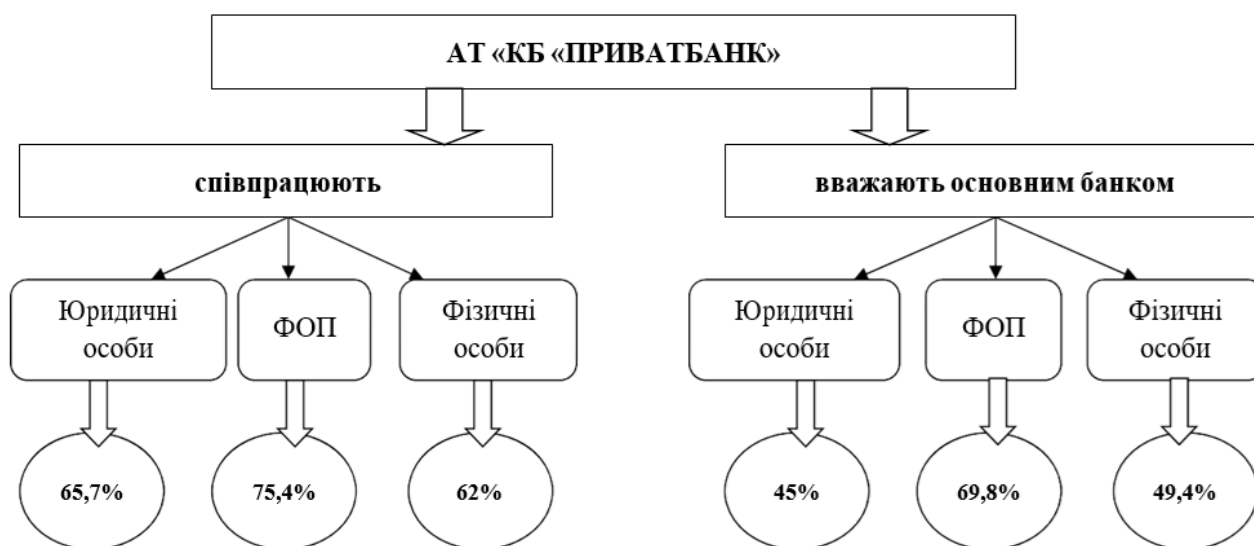


Рис. 2.1. Дослідження думок клієнтів АТ КБ «Приватбанк» [16, с. 81]

Наочно співвідношення співпраці клієнтів з АТ КБ «Приватбанк» наведено на рис. 2.2.

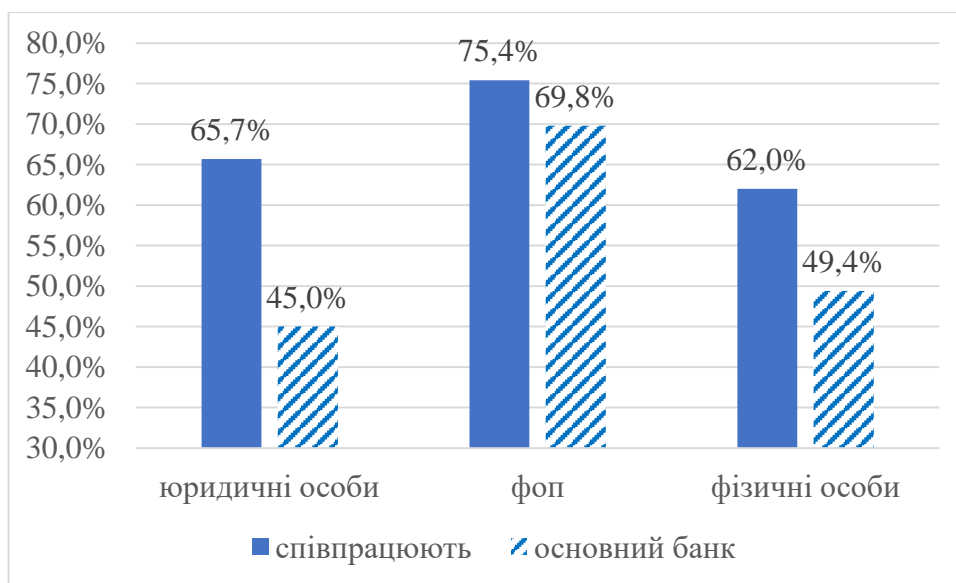


Рис. 2.2. Співвідношення співпраці клієнтів з АТ КБ «Приватбанк»

Отже, якщо порівняти напрямки співпраці основних груп клієнтів АТ КБ «Приватбанк» то можна говорити, що банк є хоча і основним для більшості із них, але не єдиним банком. На мою думку, це є вірним підходом з боку клієнтів.

Для досягнення цілей, АТ КБ «Приватбанк» застосовує комбіновану стратегію, яка об'єднує в собі маркетингові стратегії для зростання. Ця стратегія включає в себе стратегію інтенсивного росту, що орієнтована на розвиток як продукту, так і ринку, а також стратегію диверсифікації, яка полягає в горизонтальному розширенні. Крім того, АТ КБ «Приватбанк» використовує стратегію банк-аналітик, яка поєднує в собі стратегії забезпечення стабільності та дослідницьку діяльність. Банк прагне зберігати баланс між ринком та продуктом шляхом стабільного підходу та розширює цей підхід на інші продукти або ринки.

Наступним кроком дослідження внутрішнього середовища АТ КБ «Приватбанк» є аналіз фінансової діяльності. Цей аналіз буде докладніше проведено у п. 2.2 цієї кваліфікаційної роботи.

Тому, проведемо, заключний етап аналізу внутрішнього середовища АТ КБ «Приватбанк» – нові продукти та сервіси (технологічні рішення), що використовує банк у своїй діяльності.

АТ КБ «Приватбанк» приділяє значну увагу сфері досліджень і розробок, стимулюючи розвиток інновацій в організації. Зусилля банку в цій сфері під час повномасштабного вторгнення були спрямовані на створення нових продуктів та сервісів для клієнтів, які відповідають умовам військового часу. Крім того, банк приймав активну участь у формуванні законодавчого поля, щодо захисту прав позичальників, які втратили майно через повномасштабну військову агресію. У 2022 році для підтримки населення та бізнесу у період війни банк реалізував низку наступних заходів та програм. Згідно Звіту АТ КБ «Приватбанк» за 2022 р., банк впровадив «наступні програми та заходи:

- впровадили нові кредитні програми для фізичних осіб та бізнесу: Кредитні канікули, Вихід з кредитних канікул, Реструктуризація (довгострокова), «Платіж 2,5 %» (короткострокова реструктуризація) та «Прощення частини боргу», що було високо оцінено суспільством та банк здобув 1 місце у номінації «Найкраща кредитна підтримка населення під час війни» від «PaySpace Magazine Awards 2022»;

- активізували підтримку бізнесу через нові та актуалізацію діючих програми фінансування, що дозволило профінансувати 19,8 тис. клієнтів на 23,86 млрд грн. Як наслідок – АТ КБ «Приватбанк» піднявся на 5 позицій й зайняв 7-е місце по частці ринку кредитування бізнесу. Зокрема, портфель Агро кредитів збільшився в 4,4 рази з весни 2022 року (на кінець 2022 року 3-тє місце в рейтингу НБУ за об'ємом кредитного портфелю Агро кредитів);

- автоматично продовжили період дії карток на 1 рік, клієнту не потрібно звертатись до відділення банку для перевипуску, це стало особливо важливим клієнтам на тимчасово окупованих територіях та осіб що виїхали за кордон;

- реалізували оформлення нових та перевипуск діючих карток у Приват24;
- зменшили тарифи за переказ власних коштів з кредитних карток;

- для волонтерів відмінили комісії за поповнення рахунку та зняття готівки, створили окремі зручні та пільгові умови для обслуговування Благодійних організацій;

- розвивали диджитал карти «Підтримка», яка після початку повномасштабного вторгнення зазнала модернізації і за її допомогою клієнти змогли отримувати від державні нові види виплат: виплата за вакцинацію COVID 19; виплата громадянам, які втратили роботу через початок повномасштабного вторгнення; виплати внутрішньо переміщеним особам; виплати по військовим облігаціям;

- розробили та впровадили преміальні digital-картки всіх рівнів (без пластику), для забезпечення розрахунків карткою, відкриття додаткових і нових рахунків, перевипуску без візиту у відділення;

- для бізнесу було впроваджено новий процес відео-зустрічей, що також спростило клієнтам оформлення банківських послуги без відвідування відділень;

- вкладникам були запропоновані нові види вкладів та сервісів, а саме: спеціальний вклад для воєнних «Слава Героям», новий вклад «Капітал», можливість купувати іноземну валюту за вигідним курсом в еквіваленті до 100 тис грн щомісячно з подальшим розміщенням придбаної валюти на строкових депозитах;

- для підтримки безготівкових розрахунків з початку 2022 року активно впроваджували застосунок «Термінал» для прийому оплати картками (більше 22 тисяч підключень впродовж року);

- підтримували бізнес через розробку різноманітних інструментів в Приват24 для бізнесу. Зокрема запроваджені нові застосунки та сервіси:

- 1) застосунок «Каса» для надання послуги фіскалізації на POS-терміналах;
- 2) сервіс «Бюджет», який дає змогу одержувати онлайн актуальну інформацію щодо заборгованості/переплати за податками, дані про податкову, за розрахунками з якою виникла заборгованість та можливість сформувати платіж до бюджету із автоматично заповненими реквізитами і сплатити податки;

3) сервіс «Інвойсинг» – для виставлення та оплати електронних рахунків-фактур юридичними особами та фоп (B2B розрахунки);

4) сервіс «Електронна звітність», який дозволяє фоп складати і відправляти електронні звіти в державні органи в т. ч. цілодобово;

- застосунок «ПриватКамера» який дозволяє дистанційно вивчати бізнес клієнта та надає можливість підприємцям, керівникам та представникам підприємств без відриву від виробництва передати в банк необхідну інформацію про свій бізнес чи заставне майно з метою отримання фінансування» [1, с. 9–10].

Протягом 2022 року, понад 4,5 мільйона українців скористалися сервісами АТ КБ «Приватбанк» для здійснення понад 28 мільйонів міжнародних грошових переказів з-за кордону. За цей період кількість таких переказів через сервіси банку зросла на 16 %, а загальна сума переказів збільшилась на 7 %. У контексті воєнного конфлікту міжнародні перекази в Україні стали набагато більш цифровими. У 2022 році майже 97 % клієнтів ПриватБанку отримували перекази через Приват24 та інші дистанційні канали, такі як банкомати, термінали самообслуговування та контактний центр. Понад 96 % переказів на карткові рахунки здійснювалися через Приват24, при цьому майже 1,3 мільйона переказів були здійснені за допомогою сервісу переказів за номером телефону, а не номером картки. Завдяки унікальній технологічній платформі системи PrivatMoney, АТ КБ «Приватбанк» є надійним партнером міжнародних організацій, таких як Агентства ООН у справах біженців в Україні, Міжнародний комітет Червоного Хреста, Товариство Червоного Хреста, «Людина в Біді» та інші, у справі виплати благодійної допомоги. Як основний банк для юридичних осіб, банк збільшив свою частку на ринку, за оцінками компанії СBR (дослідницький центр «Center for Business Research» – Центр досліджень бізнесу), а, з 45 % до 47 %, в тому числі завдяки розвитку комплексного обслуговування клієнтів через «тарифні пакети», а частка ринку з еквайрингу зросла до 61,5 %.

У результаті аналізу внутрішнього середовища АТ КБ «Приватбанк» виявлено, що впровадження нових продуктів та сервісів засобами технологій є

ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності банку. Ці інновації сприяють збільшенню доступності та зручності для клієнтів, дозволяючи банку ефективно конкурувати на ринку фінансових послуг.

2.2. Аналіз економіко-фінансових показників діяльності АТ КБ «Приватбанк»

В сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкої зміни у фінансовому секторі аналіз та оцінка основних показників господарської діяльності АТ КБ «Приватбанк» має велике значення для розуміння його фінансового стану та ефективності управління. Проведемо аналіз фінансово-економічних показників 2020–2022 рр. АТ КБ «Приватбанк» (відповідні звіти наведено у додатку Б – 2020 р., додатку В – 2021 р. та додатку Г – 2022 р.)

У відкритому доступі на цей час існує фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк» лише до 2023 року. Це пов'язано із початком у 2022 році повномасштабного воєнного вторгнення з боку сусідньої країни-агресора. Законодавчо це закріплено у постанові Правління НБУ від 25.02.2022 р. № 23, норми якого визначають, що «не застосовувати до відповідальної особи банківської групи заходів впливу за порушення вимог Положення про порядок регулювання діяльності банківських груп, затвердженого постановою Правління НБУ від 20.06.2012 р. № 254, в частині строків подання та оприлюднення річної консолідованої фінансової звітності банківської групи разом з аудиторським звітом, подання проміжної консолідованої звітності банківської групи та проміжної субконсолідованої фінансової звітності підгруп банківської групи» [25, підп. 2 п. 6].

Згідно фінансового звіту за 2021 р., «банк не завершив аналіз чи задовольняються критерії припинення визнання щодо певних коштів клієнтів, що підлягали конвертації в капітал. Ці кошти клієнтів та відповідна дебіторська заборгованість у сумі 8 144 млн грн (за мінусом резерву під зменшення корисності в сумі 734 млн грн) станом на 31 грудня 2021 та 2020 років, були

визнані у окремому звіті про фінансовий стан Банку. Ця дебіторська заборгованість не відповідає визначенню активу згідно з МСФЗ. Таким чином, інші активи Банку було завищено на 8 144 млн грн на 31 грудня 2021 та 2020 років. Вплив незавершення аналізу критеріїв припинення визнання коштів клієнтів на зобов'язання та капітал Банку станом на 31 грудня 2021 та 2020 років, а також на процентні витрати та прибутки й збитки від курсових різниць за 2021 та 2020 роки не було визначено» [2, с. 24].

Відповідно до річного звіту за 2022 рік, «банк не завершив аналіз, чи задовольняються критерії припинення визнання щодо коштів клієнтів у сумі 11 015 млн грн та 8 225 млн грн станом на 31 грудня 2022 та 2021 років, відповідно, що підлягали конвертації в капітал. Банк визнав збитки від переоцінки іноземної валюти у сумі 2 790 млн грн та прибуток від переоцінки іноземної валюти в сумі 312 млн грн за цими коштами клієнтів за роки, що закінчилися 31 грудня 2022 та 2021 років, відповідно. Ці кошти клієнтів та відповідна дебіторська заборгованість у сумі 8 144 млн грн (за мінусом резерву під зменшення корисності в сумі 734 млн грн) станом на 31 грудня 2022 та 2021 років, були визнані в окремому звіті про фінансовий стан Банку. Ця дебіторська заборгованість не відповідає визначенню активу згідно з МСФЗ. Таким чином, інші активи Банку було завищено на 8 144 млн грн на 31 грудня 2022 та 2021 років. Вплив незавершення аналізу критеріїв припинення визнання коштів клієнтів на зобов'язання та капітал Банку станом на 31 грудня 2022 та 2021 років, а також на процентні витрати та прибутки й збитки від переоцінки іноземної валюти за 2022 та 2021 роки не було визначено» [Звіт2021, с. 30].

Згідно фінансових звітів за 2021 та 2022 роки, у діяльності АТ КБ «Приватбанк» виникли певні проблеми, пов'язані з незавершеним аналізом критеріїв припинення визнання щодо певних коштів клієнтів, що підлягали конвертації в капітал. У 2021 році ця дебіторська заборгованість не відповідала визначенню активу згідно з МСФЗ, що призвело до завищення інших активів банку на значну суму. Ситуація залишилася незмінною і у 2022 році, коли було визначено незавершеність аналізу критеріїв припинення визнання коштів

клієнтів. Це може вплинути на зобов'язання та капітал банку, а також на процентні витрати та прибутки від переоцінки іноземної валюти. Такі аспекти вимагають уважного аналізу та управлінських рішень для забезпечення стабільності та ефективності діяльності банку в майбутньому.

Виходячи з попереднього аналізу, можна запропонувати наступні шляхи поліпшення господарської діяльності АТ КБ «Приватбанк», у тому числі, в напрямку захисту від наслідків воєнних дій.

Для поліпшення господарської діяльності АТ КБ «Приватбанк» можна розглянути кілька шляхів. По-перше, важливо завершити аналіз критеріїв припинення визнання коштів клієнтів, що підлягали конвертації в капітал, щоб уникнути непевності в фінансовому звіті та забезпечити відповідність вимогам МСФЗ. Крім того, необхідно розглянути можливості підвищення ефективності контролю та управління дебіторською заборгованістю, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому. Далі, важливо розробити та впровадити стратегії зменшення ризиків, пов'язаних з переоцінкою іноземної валюти та іншими фінансовими операціями. Також можна розглянути вдосконалення внутрішньої системи контролю та аудиту, щоб забезпечити вчасне виявлення та усунення фінансових недоліків. Нарешті, важливо розвивати партнерські відносини з міжнародними організаціями та залучати їхню експертну підтримку у вирішенні фінансових проблем. Разом із цими заходами можна покращити фінансову стабільність та ділову репутацію банку.

Забезпечення захисту під час воєнних дій є надзвичайно важливим завданням для будь-якої фінансової установи, зокрема для АТ КБ «Приватбанк». Це включає в себе не лише фінансовий захист власних активів та даних клієнтів, а й забезпечення доступу до фінансових послуг для населення та бізнесу у військових умовах. Крім того, в умовах воєнного стану, що триває на території України з лютого 2022 р., можна додати до вже впроваджених заходів щодо безпеки АТ КБ «Приватбанк», наступне. Для безпеки важливо розробляти та впроваджувати ефективні стратегії захисту та резервного копіювання даних, забезпечувати безпеку банківських операцій та транзакцій у будь-яких умовах, а

також надавати відповідні консультації та підтримку клієнтам щодо збереження та збільшення їхніх фінансових активів під час кризових ситуацій. Такі заходи допомагають забезпечити стабільність фінансової системи та довіру громадськості до банку у непередбачуваних умовах воєнного конфлікту.

Крім того, можна зазначити, що захист персоналу під час воєнних дій є однією з найважливіших та першочергових задач для АТ КБ «Приватбанк». З метою забезпечення безпеки та добробуту своїх співробітників, банк повинен розробляти та впроваджувати ефективні плани захисту та евакуації, організовувати навчання з питань безпеки та першої допомоги, а також забезпечувати постійну зв'язаність з персоналом під час кризових ситуацій. Також важливо створити безпечні умови праці для працівників, забезпечити їхню фізичну та психологічну підтримку, а також надати доступ до необхідних ресурсів та інформації для ефективного функціонування під час воєнного конфлікту. Заходи з захисту персоналу дозволяють зберегти робочу силу банку, забезпечуючи його стабільність та надійність у непередбачуваних умовах воєнної небезпеки.

2.3. Аналіз конкурентного середовища АТ КБ «Приватбанк»

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

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

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

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

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

По-перше, визначимо стан ринку фінансових послуг в Україні

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

За даними НБУ «станом на 31 грудня на небанківському ринку працювали 559 фінансових компаній (у листопаді було 575), 89 страховиків non-life (було 95), 12 life-страховиків (кількість не змінилася), один страховик зі спеціальним статусом, 146 ломбардів (було 148), 133 кредитних спілки (було 136), 76 лізингових компаній (було 78), 33 страхових брокери (було 55), 71 колекторська компанія (кількість не змінилася)» [У грудні на ринку].

У 2023 році прибуток до оподаткування українських банків склав майже 160 мільярдів гривень. Ця сума майже удвічі перевищує показники, зафіксовані

до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. «159,99 млрд грн прибутку до оподаткування заробили 63 українські банки у 2023 році. Це у 1,9 разів більше, ніж у 2021 р. Проте чистого прибутку торік банки отримали набагато менше – лише 86,54 млрд грн. Водночас це все одно на 12 % більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення. Тоді 71 банк отримав прибуток 77,53 млрд грн. Майже половина прибутку банків мають сплатити як податок на прибуток згідно з новим законом – 46 % або 73,45 млрд грн. Для порівняння, у 2021 р. податок був майже у 12 разів менший: 6,37 млрд грн або 7,6% від прибутку. Загалом, лише 7 банків з 63 закінчили 2023 р. зі збитками у розмірі 245 млн грн» [19].

На рис. 2.3 наведено 10 ведучих банків України.

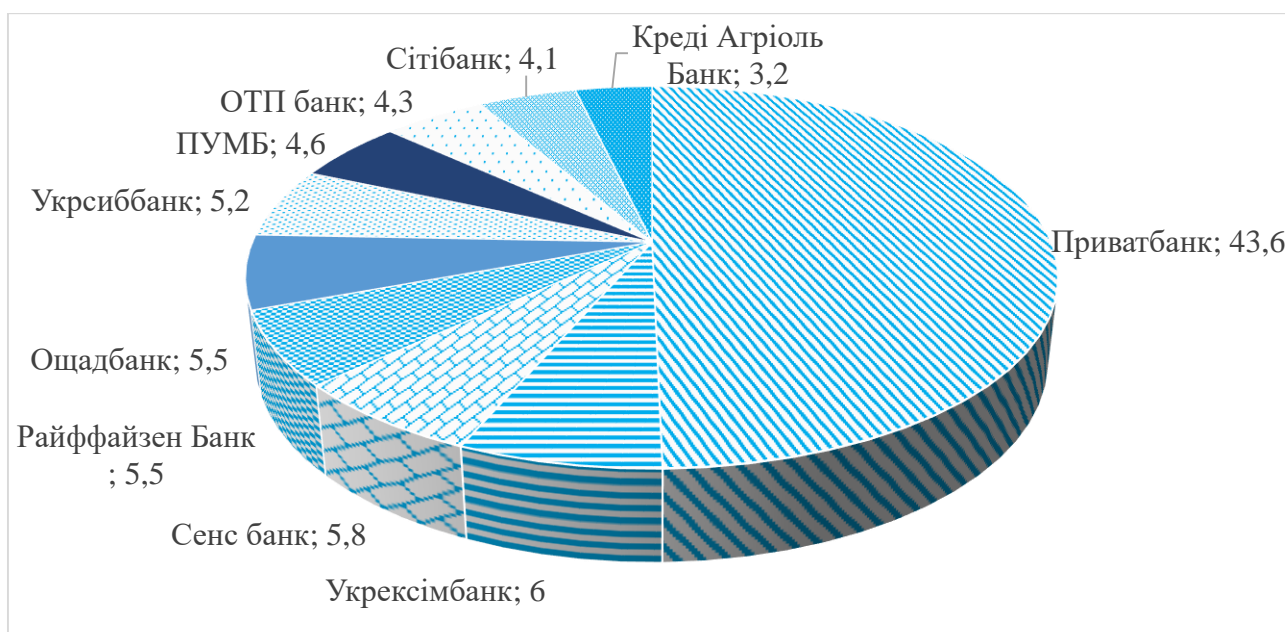


Рис. 2.3. Доля великих банків України у 2023 р. [11]

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

Доля державних банків на ринку у 2023 р. зображено на рис. 2.4.

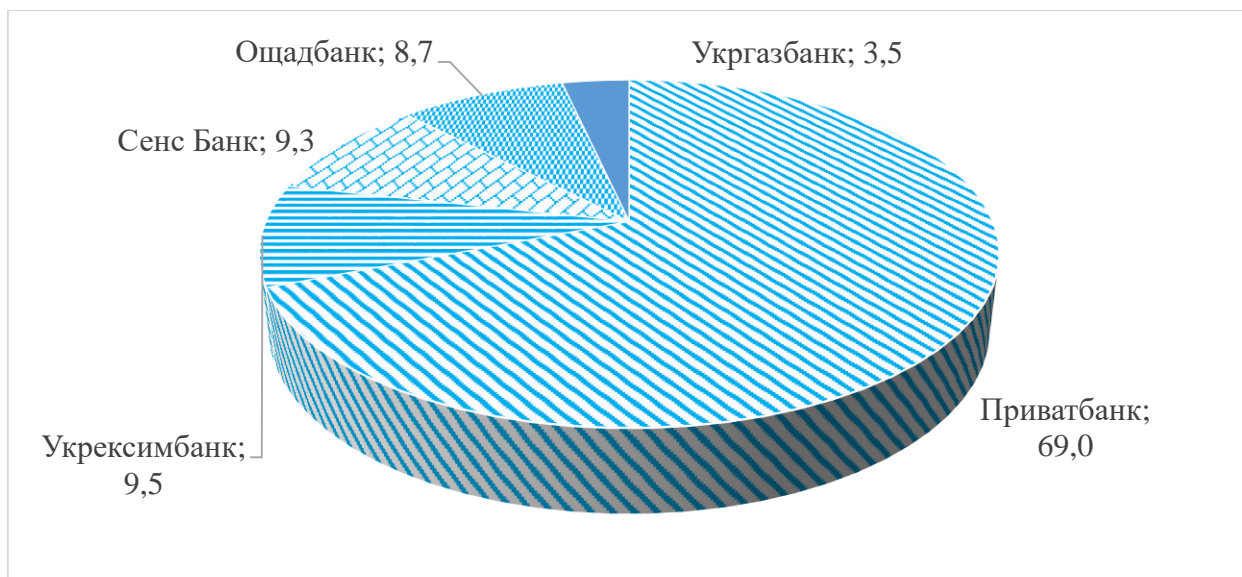


Рис. 2.4. Доля великих банків України у 2023 р. [11]

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

У той же час АТ «Ощадбанк» зумів збільшити свій прибуток в чотири рази минулого року та отримав 4,75 млрд грн чистого прибутку. Крім того, до державних банків приєднався АТ «Сенс банк», який націоналізували у 2023 році.

У цілому 14 банків, які мають іноземний капітал, отримали прибуток у розмірі 22,43 млрд грн. Для порівняння, перед початком повномасштабного вторгнення, майже таку саму суму отримали 20 банків із цієї групи (рис. 2.5).

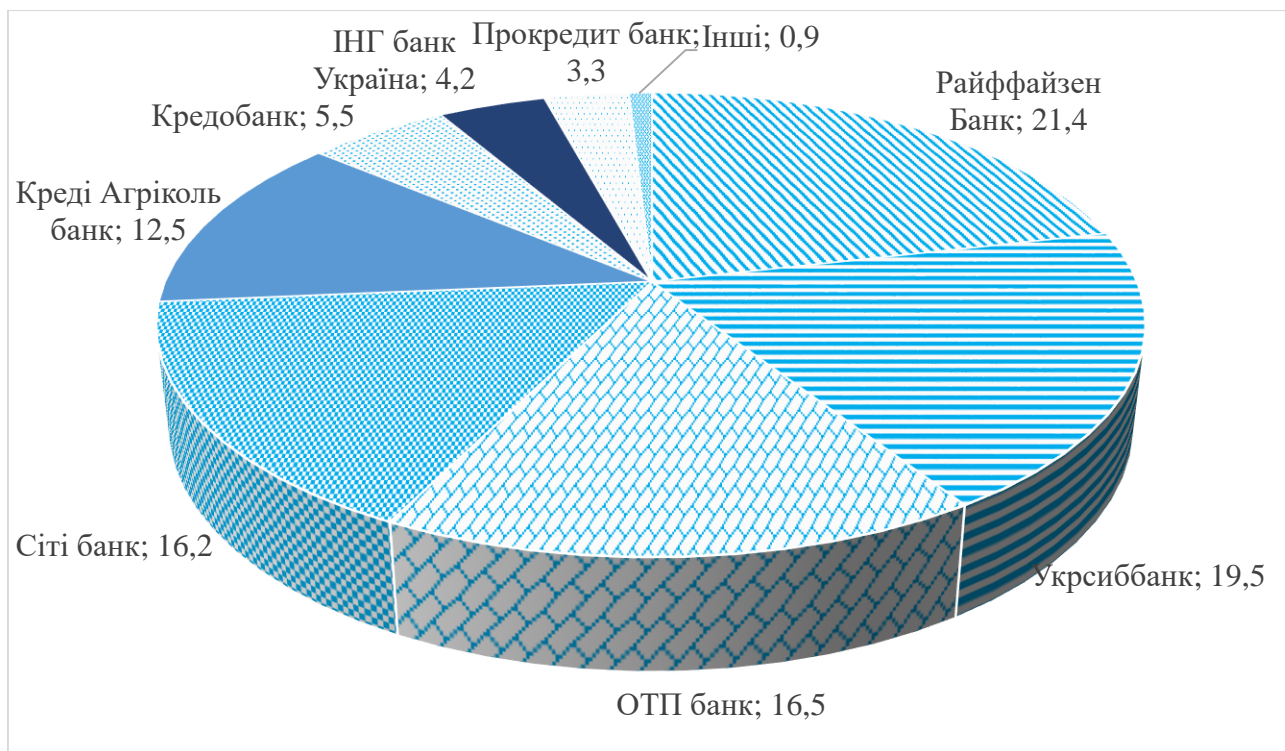


Рис. 2.5. Доля банків з іноземним капіталом у 2023 р. [11]

Лідером за обсягом прибутку минулого року став АТ «Райффайзен банк», який заробив 4,78 млрд грн. Разом з АТ «Укрсиббанком», який майже утричі збільшив свій прибуток у порівнянні з 2021 роком, вони отримали 40 % загального прибутку усієї групи. Більшість іноземних банків змогли збільшити свої прибутки минулого року у порівнянні з 2021 роком. Найбільший приріст показав Дойче банк: він зріс у 18 разів.

За результатами 2023 р. не дуже добра ситуація у приватних банків. У минулому році 44 банки з приватним капіталом заробили 9,4 млрд грн прибутку. Це на 25 % менше, ніж до початку повномасштабної війни у 2022 році. Доля приватних банків зображено на рис. 2.6.

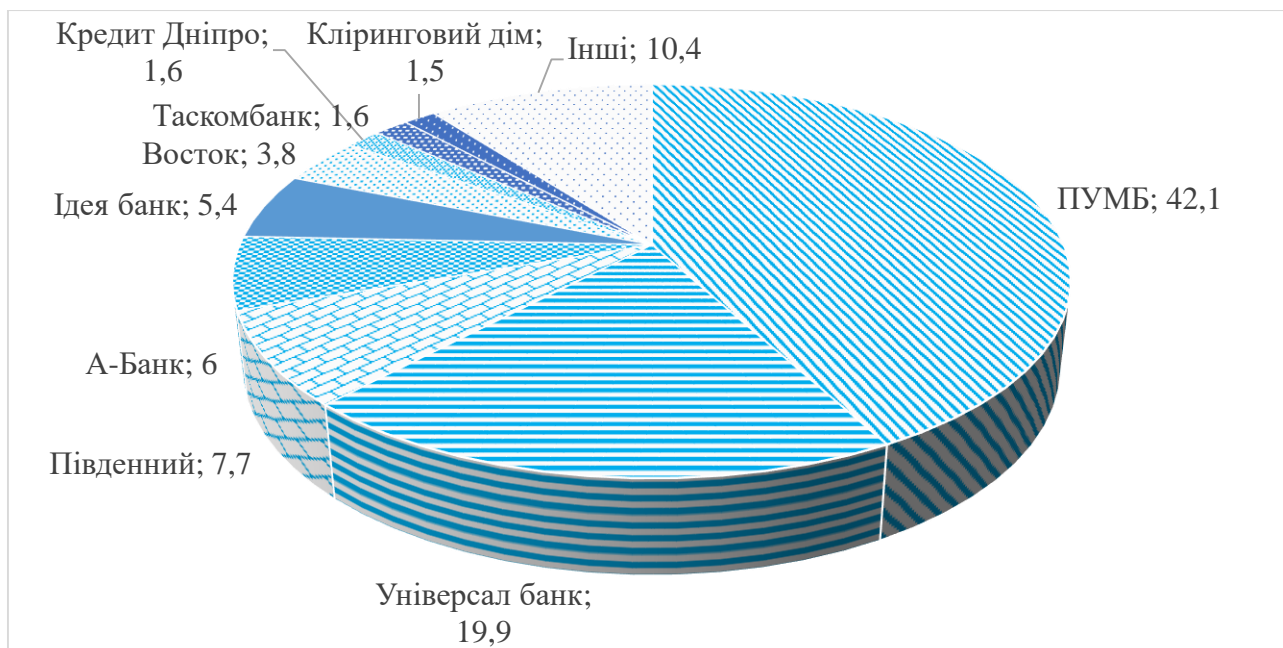


Рис. 2.6. Доли приватних банків у 2023 р. [11]

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

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

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

Член правління АТ КБ «Приватбанку» з питань роздрібного бізнесу Дмитро Мусієнко в інтерв'ю Forbes наголосив, що: «Щоб підвищити безпеку та забезпечити стабільність роботи всіх сервісів банку, ми першими ще в квітні перенесли ІТ-системи в хмарні сховища за кордон. Зазвичай на такий проєкт потрібно 1,5 року, а команда зробила це за 45 днів. Одним із перших наших рішень стало збереження кредитних лімітів на картках – навіть у лютому та

березні, в перший етап війни, ми дали змогу клієнтам користуватися кредитними коштами, знімати готівку без перешкод у банкоматах та касах відділень. Це було непросте рішення, але ми це зробили, щоб підтримати наших клієнтів. До того ж ми надали можливість клієнтам усіх банків знімати готівку в наших банкоматах у межах лімітів, дозволених НБУ. Ми всі в одному човні, в одній війні, а наша мережа банкоматів обслуговує найбільшу кількість клієнтів у країні. Окрім цього, відмовились від деяких комісій, скасували нарахування відсотків на певний період та знизили відсоткові ставки. За цей час ми отримали приріст у 1,4 млн нових клієнтів. Друга важлива цифра – це NPS, індекс споживчої лояльності клієнтів, який значно покращився. За 10 місяців 2022 року банк отримав 17,8 млрд прибутку. У воєнний час це досить непоганий результат» [9].

Підтримувати фінансову систему в умовах війни та невизначеності – завдання непросте, але воно стоїть перед країною та найбільшим роздрібним банком – АТ КБ «Приватбанк». У такі складні моменти кожне рішення фінустанови має значний вплив на клієнтів і функціонування банківської системи в цілому. Українська фінансова екосистема продемонструвала високу стійкість під час випробувань.

Безумовно, успіхи АТ КБ «Приватбанк» великою мірою залежать від зусиль його співробітників. У різних містах працівники відділень доводили свою відданість, працюючи до пізньої ночі та спільно з правоохоронними органами інкасували термінали самообслуговування для надання грошей мешканцям. Після звільнення Херсона у листопаді Приватбанк вже відновив роботу шести відділень, досягнувши цього швидше, ніж будь-який інший банк в Україні. Також була налагоджена можливість отримання міжнародних переказів через термінали самообслуговування, що стало можливим завдяки розширенню сервісу. Крім того, клієнти можуть зателефонувати до банку через мобільний додаток «Приват24», що стало надзвичайно важливим для клієнтів за кордоном та у прифронтових зонах, де може бути обмежений доступ до мобільного зв'язку.

Важливою підтримкою в роботі стала технологія голосової біометрії, яка значно спростила процес обслуговування клієнтів. Крім того, фахівці підтримки

Приватбанку мають можливість працювати зі смартфонів, що дозволяє їм консультивати клієнтів навіть із укриттів.

На 2024 рік у АТ КБ «Приватбанк» заплановано впровадження нових продуктів та сервісів з метою поліпшення клієнтського досвіду. Банк прагне перевершити свої досягнення 2023 року для забезпечення найкращих результатів для України та її громадян. Прогнозування в такі непевні часи – справа небезпечна, але провідні фахівці фінансової галузі переконані, що банківська система України залишається стійкою та надійною.

По-друге, визначимо головних конкурентів АТ КБ «Приватбанк».

«Станом на березень 2024 року в Україні налічується 65 діючих банківських установ. НБУ за результатами щорічного перегляду переліку системно важливих банків включив до цього переліку АТ «Креді Агріколь Банк», проте виключив АТ «Альфа-банк», через його російських акціонерів. Тому, в оновленому переліку до важливих банків належать 15 установ, з них такі як: АТ «А-Банк», АТ «Креді Агріоль Банк», АТ «Кредобанк», АТ «ОТП банк», АТ «Ощадбанк», АБ «Південний», АТ КБ «Приватбанк», АТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Сенс банк», АТ «Таском-банк», АБ «Укргазбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Укрсиббанк», АТ «Універсал банк» [11].

Далі, складемо SWOT-аналіз АТ КБ «Приватбанк» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. SWOT-аналіз АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідер на ринку з великою часткою у фінансовому секторі. 2. Широкий асортимент послуг, включаючи кредитування, депозити, інвестиції та мобільні платежі. 3. Високий рівень технологічної інноваційності та цифрових рішень. 4. Сильний бренд та велика клієнтська база. 5. Ефективна мережа філій та широке покриття в усіх регіонах країни. 6. Висококваліфікований персонал та ефективна система управління. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання популярності цифрового банкінгу та розвиток мобільних платежів. 2. Розширення географічного покриття та відкриття нових ринків. 3. Розширення асортименту послуг та розробка нових продуктів для ринкових сегментів. 4. Партнерство з технологічними компаніями для впровадження інноваційних рішень. 5. Підвищення клієнтської лояльності через програми винагород та знижки. 6. Розвиток співпраці з міжнародними фінансовими установами та організаціями.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від внутрішніх факторів, таких як економічна та політична нестабільність. 2. Високі витрати на рекламу та маркетингові кампанії. 3. Потенційна уразливість перед технологічними атаками та кіберзлочинністю. 4. Нерівномірний розвиток мережі філій у деяких регіонах. 5. Стрімкий розвиток конкурентів, що може вплинути на втрату частки ринку. 6. Потреба у постійних інвестиціях у технологічні оновлення та інновації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюча конкуренція від інших банків та фінансових установ. 2. Фінансова нестабільність та економічні рецесії на ринку. 3. Законодавчі зміни та регулятивні обмеження, які можуть вплинути на діяльність банку. 4. Потенційні загрози кібербезпеки та інформаційні атаки. 5. Зміна у споживчих уподобаннях та потребах клієнтів. 6. Військові дії та політична нестабільність, що можуть порушити банківську інфраструктуру та оперативність.
--	---

Після аналізу SWOT-факторів АТ КБ «Приватбанк» видно, що банк має ряд сильних сторін та можливостей, які сприяють його лідерству на ринку та можливостям для подальшого розвитку. Зокрема, широкий асортимент послуг, технологічна інноваційність та ефективна мережа філій створюють стабільну базу для залучення нових клієнтів та розширення географічного покриття. Партнерство з технологічними компаніями та розробка нових продуктів можуть допомогти банку зберегти конкурентну перевагу та привернути увагу клієнтів. Однак, присутні також слабкі сторони та загрози, які вимагають уваги та дії. Наприклад, залежність від внутрішніх факторів та нерівномірний розвиток мережі можуть ускладнити фінансовий стан банку, особливо в умовах економічної нестабільності та конкурентного тиску. Фінансова нестабільність, кіберзагрози та вплив політичної нестабільності також можуть вплинути на діяльність банку та його репутацію.

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

Наступним кроком буде проведення аналізу ємності та концентрації ринку фінансових послуг, використовуючи дані десяти самих крупних банків України – лідерів вітчизняного фінансового ринку. Нижче визначено долі основних представників ринку в залежності від доходу за 2023 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Долі великих банків України у 2023 р.

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

Джерело: складено автором на основі [11]

Графічно положення на ринку самих великих представників фінансового ринку України наведено на рис. 2.7.

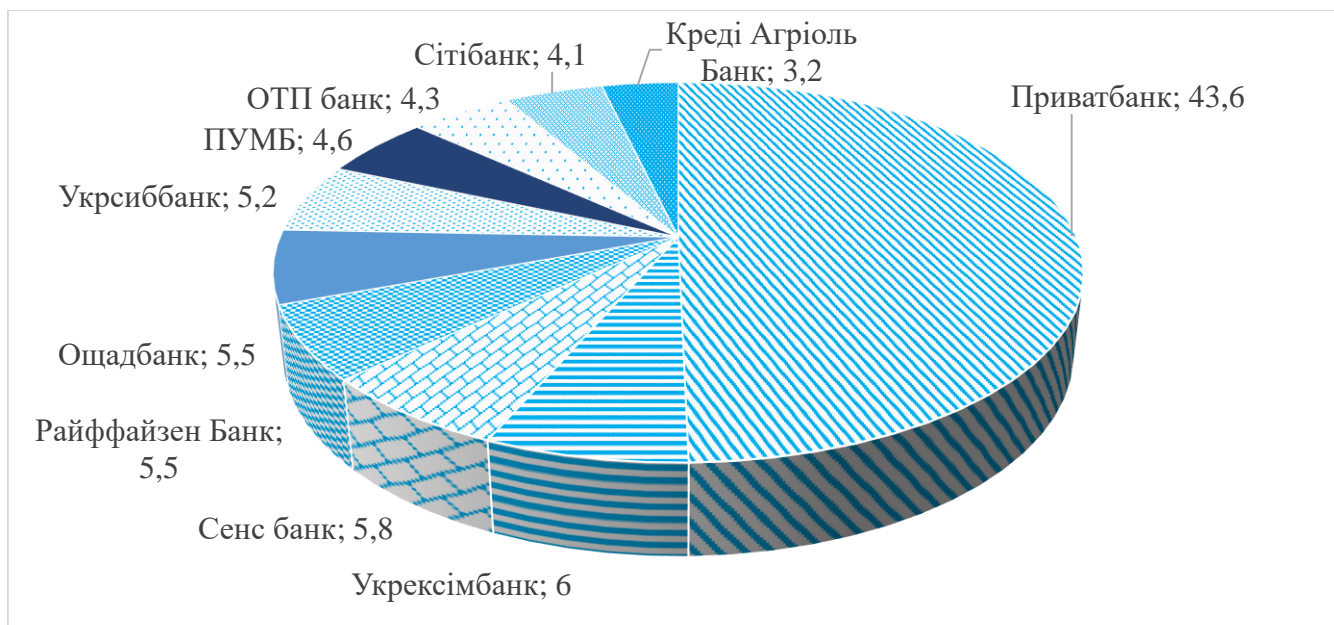


Рис. 2.7. Долі великих банків України у 2023 р. [11]

З табл. 2.2 та рис. 2.7, можна зробити висновок, що найкрупнішим представником фінансового ринку є АТ КБ «Приватбанк». Це, безумовно пов'язано із кількістю клієнтів та обсягом активів, що в, в свою чергу пояснюється кількома ключовими факторами. По-перше, банк має широкий асортимент продуктів та послуг, що пропонуються клієнтам, включаючи кредитування, депозити, інвестиції, мобільний та інтернет-банкінг. Це робить його привабливим вибором для різних сегментів населення та бізнесу. По-друге, Приватбанк відомий своєю технологічною інноваційністю та активним впровадженням цифрових рішень. Це дозволяє клієнтам здійснювати банківські операції зручно та ефективно, що привертає нових користувачів та збільшує лояльність існуючих. Третій ключовий фактор – це мережа філій та представництв, яка охоплює практично всі регіони країни. Це дозволяє Приватбанку забезпечувати доступність своїх послуг для широкого кола клієнтів, незалежно від їхнього місця проживання або бізнесу.

Інформація про розподіл часток ринку між підприємствами надає можливість проаналізувати конкурентну структуру ринку, що є метою маркетингового дослідництва. Для цього доцільно використовувати статистичні методи, зокрема розрахунок коефіцієнту концентрації ринку (CR) та індекс Хіршмана-Херфіндаля (ННІ), які характеризують переважання на ринку того чи іншого підприємства.

«Коефіцієнт концентрації ринку представляє собою відсоткове відношення всіх продаж товарів (робіт, послуг) підприємствами, які мають найзначніші долі на ринку до загального об'єму продаж, та розраховується за формулою (2.1):

$$CR = \frac{\sum_{k=1}^m Q_k}{\sum_{k=1}^m Q_k + \sum_{j=1}^n Q_j}, \quad (2.1)$$

де CR – коефіцієнт концентрації ринку;

Q_k – об'єм продаж k -го крупного підприємства;

Q_j – об'єм продаж j -го менш крупного підприємства;

m – число самих крупних (по доле на ринку) підприємств,

n – число менш крупних (по доле на ринку) підприємств» [14, с. 127].

Також «коефіцієнт концентрації ринка доцільно розраховувати як суму долів трьох найкрупніших господарюючих суб'єктів, формула (2.2):

$$CR(3) = \sum_{k=1}^{m=3} D_k, \quad (2.2)$$

де $CR(3)$ – коефіцієнт концентрації ринку трьох крупних підприємств;

D_k – доля крупного підприємства;

$m = 3$ – число обстежуваних підприємств» [14, с. 128].

Для розрахунку обираємо АТ КБ «Приватбанк» – 43,6 %, АТ «Укрексімбанк» – 6 % та АТ «Сенс банк» – 5,8 %:

$$CR(3) = 55,4 \%$$

«Індекс Хіршмана-Херфіндаля визначається як сума квадратів долів ринку кожної крупної фірми, та розраховується за формулою (2.3):

$$HHI = \sum_{k=1}^m D_k^2, \quad (2.3)$$

де HHI – індекс Хіршмана-Херфіндаля;

D_k – доля k -го крупного підприємства на ринку;

m – число крупних підприємств» [14, с. 129].

Для розрахунку обираємо ті ж самі три крупні підприємства:

$$HHI = 43,6^2 + 6^2 + 5,8^2 = 1970,6.$$

«Індекс Хіршмана-Херфіндаля трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення HHI , тим впливовіше найбільш крупні підприємства. Цей показник пропонується використовувати у поєднанні з коефіцієнтом концентрації $CR(3)$. При цьому

якщо виявиться що величина CR(3) перевищує 70 % а величина ННІ – 2000, можна говорити про високу ступень концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища. Якщо CR(3) більше 45 %, але менше 70 %, а ННІ менше 2000 – спостерігається помірна ступень концентрації ринку. Коли ж CR(3) менше 45 %, а ННІ менше 1000, ринок характеризується слабкою ступеню концентрації і його можна характеризувати як демонополізований» [14, с. 130].

В даній ситуації розрахунки коефіцієнт концентрації ринку трьох крупних фінансових установ (CR(3)) дорівнює 55,4 %, а величина Індекс Хіршмана-Херфіндаля (ННІ) – 1970,6, тобто можна говорити про помірну ступень концентрації ринку і про нормальний розвиток конкурентного середовища.

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

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

1) загроза нових учасників: банк відчуває значні бар'єри для входу нових учасників на ринок, оскільки вимагається великий капіталовкладення для забезпечення діяльності банку та вірогідності успіху в умовах високої конкуренції;

2) постачальники: банк має значний обсяг угод з постачальниками, але в той же час управління цими стосунками може бути складним через високу концентрацію постачальників на ринку фінансових послуг;

3) покупці: у зв'язку з великим портфелем клієнтів, банк має значну силу у відносинах з клієнтами. Проте, зростаюча конкуренція в галузі може привести до зменшення лояльності клієнтів;

4) загроза заміщення: швидкі технологічні зміни можуть створювати загрозу для традиційних банківських послуг, і банк повинен постійно інноваційно реагувати на ці тенденції.

5) конкуренція між існуючими гравцями: ринок фінансових послуг в Україні вже досить конкурентний, і банк веде боротьбу за частку ринку з іншими провідними банками країни. Він також стикається з конкуренцією з боку інших типів фінансових установ, таких як фінансово-технічні компанії.

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

Висновуючи з аналізу положення АТ КБ «Приватбанк» на фінансовому ринку України, можна зробити висновок, що система управління конкурентоспроможністю банку є дуже добре налаштованою та функціонує ефективно. Банк демонструє високий рівень адаптивності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективно впроваджує інноваційні підходи та стратегії, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність. Його активна участь у формуванні законодавчого поля та спрямованість на підтримку населення та бізнесу у період воєнного конфлікту свідчать про його відповідальність та соціальну спрямованість. Таким чином, можна стверджувати, що система управління конкурентоспроможністю АТ КБ «Приватбанк» виявляється добре працюючою та відповідає вимогам сучасного фінансового ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ

3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк»

Проведене дослідження показало сталі позиції АТ КБ «Приватбанк» на ринку надання фінансових послуг, як самого великого банку в Україні. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності для банку є критично важливим завданням у сучасному бізнес-середовищі. Забезпечення конкурентоздатності стає ключовим фактором для успіху на ринку фінансових послуг.

Для подальшого розвитку фінансової діяльності АТ КБ «Приватбанк», а також для збереження лідуєчих позицій на ринку, власникам, керівництву та топ-менеджменту банку можна запропонувати наступні шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю фінансової установи, а саме:

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності для АТ КБ «Приватбанк» може включати кілька ключових напрямків:

1) цифрова трансформація: вдосконалення цифрових продуктів та послуг, розвиток мобільних додатків, впровадження інноваційних технологій для полегшення доступу клієнтів до банківських послуг;

2) підвищення якості обслуговування: зосередження на покращенні клієнтського досвіду, швидкому та ефективному розгляді запитів, розширення мережі обслуговування та удосконалення каналів комунікації з клієнтами;

3) розвиток нових продуктів та послуг: активний розвиток інноваційних фінансових продуктів, адаптованих до потреб різних сегментів клієнтів, таких як мікrokредитування, інвестиційні програми тощо.

4) партнерства та стратегічні альянси: встановлення партнерських відносин з іншими компаніями та фінансовими установами для розширення спектру послуг та забезпечення доступу до нових ринків та клієнтів;

5) збільшення ефективності операцій: вдосконалення внутрішніх процесів та управління, оптимізація витрат, впровадження сучасних технологій управління ризиками та забезпечення безпеки.

Всі ці напрямки потребують досконалого розроблення детальних планів. Пропозиція, що буде обґрунтована – «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку». Це означає використання цифрових технологій та інновацій для поліпшення процесів, продуктів та послуг банку з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє банку удосконалювати свої послуги, прискорювати робочі процеси, залучати та задовольняти клієнтів, а також зменшувати витрати та ризики. Для АТ КБ «Приватбанк» це може стати ключовим кроком у підвищенні ефективності та зміцненні своєї позиції на ринку фінансових послуг.

Для обґрунтування пропозиції «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку» можна зазначити, що зважаючи на світовий досвід, одним із ефективних напрямків розвитку для підвищення конкурентоспроможності банку може бути активна реалізація програми роботизації та автоматизації бізнес-процесів. Це означає впровадження штучного інтелекту (далі по тексту – ШІ), машинного навчання та автоматизованих роботів для оптимізації рутинних операційних завдань та вдосконалення ефективності діяльності банку. Така стратегія дозволить прискорити обробку документів, покращити точність та якість обслуговування, знизити витрати на робочу силу та підвищити загальну продуктивність. Також це сприятиме більш швидкому впровадженню нових продуктів та послуг на ринок, що є важливим аспектом у конкурентному середовищі. У табл. 3.1 наведена область застосування цієї стратегії.

Таблиця 3.1. Бізнес-процеси АТ КБ «Приватбанк» для впровадження ШІ

№ з/П	Бізнес-процес	Характеристика
1	Клієнтське обслуговування	Автоматизовані чат-боти та віртуальні асистенти можуть надавати клієнтам швидку підтримку та відповіді на запитання, а системи розпізнавання мови можуть полегшити здійснення операцій через телефонний контактний центр

Продовження табл. 3.1

№ з/п	Бізнес-процес	Характеристика
2	Антифрод	Використання штучного інтелекту для аналізу та виявлення шаблонів зловживань та шахрайства може зменшити ризик фінансових втрат від шахраїв
3	Кредитний аналіз та ризик-менеджмент	Використання аналітики даних та машинного навчання допоможе в розробці більш точних моделей кредитного скорингу та управління кредитними ризиками
4	Фінансові операції	Роботи можуть бути задіяні в автоматизації процесів здійснення платежів, конвертації валют, обробки транзакцій та інших фінансових операцій
5	Адміністративні процеси	Роботи можуть бути використані для автоматизації рутинних адміністративних завдань, таких як обробка документів, ведення обліку та звітності

Наведені технології можуть бути ефективно використані для оптимізації різноманітних процесів в банку, що дозволить збільшити продуктивність, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

3.2. Етапи впровадження стратегічних ініціатив у діяльність АТ КБ «Приватбанк»

Впровадження стратегічної ініціативи «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку» у діяльність АТ КБ «Приватбанк» є важливим етапом у постійному розвитку та адаптації до змін у фінансовому секторі. Цей процес вимагає системного підходу та чіткого планування, спрямованого на досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

У процесі планування конкурентної стратегії будуть приймати участь фахівці із маркетингового та PR-комітету, технологічного та архітектурного комітету, трансформаційного комітету, комітету з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою, представники дирекції зі стратегії та трансформації, заступник Голови Правління з операційних питань. Для впровадження проєкту буде створена тимчасова група з розробці та

впровадження стратегічної ініціативи «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку».

Ключові етапи, впровадження конкурентної стратегії наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Етапи, впровадження конкурентної стратегії «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку»

Для оцінки впровадження роботизації та автоматизації у бізнес-процеси АТ КБ «Приватбанк», можна використовувати наступні методи:

- фінансові показники: один з ключових способів оцінки – це аналіз фінансових показників, таких як зменшення витрат, підвищення прибутковості та покращення фінансових показників;

- кількісні метрики: вимірювання кількісних параметрів, таких як час виконання завдань, кількість помилок чи обсяг оброблених даних, може допомогти в оцінці ефективності впровадження;

- якість послуг: оцінка впливу на якість послуг може проводитися через зворотний зв'язок від клієнтів або через спостереження за змінами в рівні задоволення клієнтів;

- продуктивність та ефективність: вимірювання збільшення продуктивності персоналу, зменшення часу на виконання завдань та покращення загальної ефективності роботи компанії;

- стратегічні цілі: оцінка відповідності результатів впровадження стратегічним цілям компанії та спроможності виконання стратегічних завдань.

Кожен з цих методів може бути застосований окремо або в комбінації з іншими для отримання комплексної оцінки ефективності впровадження роботизації та автоматизації.

3.3. Оцінка ефективності впровадження конкурентної стратегії АТ КБ «Приватбанк»

Оцінка ефективності впровадження конкурентної стратегії є невід'ємною складовою успішності будь-якого банку в сучасних умовах ринкової конкуренції. АТ КБ «Приватбанк», як один із ключових учасників банківського сектору України, не є винятком. Оцінка реалізації стратегічних цілей, підходів до конкурентної боротьби та результатів допоможе зрозуміти, наскільки успішно банк використовує свої конкурентні переваги і які можливості ще залишаються для подальшого удосконалення його стратегічного планування.

Нижче наведено комплекс організаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії АТ КБ «Приватбанк» – «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку» та економічне обґрунтування кожного напрямку конкурентної стратегії, що розрахована на 2024–2025 рр. При цьому

витрати визначено, виходячи з попередніх витрат на впровадження маркетингових стратегій банку.

Результатом маркетингового заходу «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку» повинно стати конкретна інноваційна пропозиція, що надана керівництву для подальшого затвердження, розробці та впровадження у діяльність банку. Також результатом повинно стати створення, тестування пілотного проєкту та план навчання персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку

Етап	Структурні одиниці, що приймають участь	Відповідальний	Термін
Аналіз бізнес-процесів	дирекція зі стратегії та трансформації, комітет з питань продуктів та тарифів, маркетинговий та PR-комітет, технологічний та архітектурний комітет, комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою	фахівець маркетинговий та PR-комітет, фахівець комітету з питань продуктів та тарифів	01.06.2024–31.08.2024
Вибір технологій	Голова Правління, комітет з питань продуктів та тарифів, маркетинговий та PR-комітет, комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки, головний юридичний радник, бюджетний комітет	фахівець маркетинговий та PR-комітет, фахівець комітету з питань продуктів та тарифів	31.08.2024–30.08.2024
Розробка стратегії впровадження	дирекція зі стратегії та трансформації, комітет з питань продуктів та тарифів, маркетинговий та PR-комітет, технологічний та архітектурний комітет, комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою, комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки, головний юридичний радник, бюджетний комітет	фахівець маркетинговий та PR-комітет, фахівець комітету з питань продуктів та тарифів	01.10.2024–31.03.2025
Тестування і впровадження	дирекція зі стратегії та трансформації, комітет з питань продуктів та тарифів, маркетинговий та PR-комітет, технологічний та архітектурний	фахівець маркетинговий та PR-комітет, фахівець технологічного та	01.05.2025–30.06.2025

	комітет, комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою, комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки, головний юридичний радник, бюджетний комітет	архітектурного комітету	
Навчання персоналу і підтримка	дирекція зі стратегії та трансформації, комітет з питань продуктів та тарифів, маркетинговий та PR-комітет, технологічний та архітектурний комітет	фахівець маркетинговий та PR-комітет, фахівець комітету з питань продуктів та тарифів	30.06.2025– 31.07.2025

Витрати за цим напрямком наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження напрямку конкурентної стратегії «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку»

Захід	Опис	Витрати, грн.
Аналіз бізнес-процесів	витрати на дослідження фахівцями банку, залучення сторонніх аналітичних компаній	1500000
Вибір технологій	визначення: доцільності нових технологій, існуючих можливостей банку, можливості впровадження додаткових потужностей для впровадження нових технологій	70000
Розробка стратегії впровадження	розробка стратегічного плану	50000
Тестування	створення пілотного проекту, розробка методичних розробок та внутрішніх інструкцій, розробка мотиваційного напрямку	2500000
Навчання персоналу і підтримка	участь персоналу у певних заходах	150000
Загалом		4270000

Для економічного обґрунтування, розрахуємо очікуваний прибуток від продажу інноваційних продуктів, для цього визначимо планові очікувані обсяги продажу цих продуктів та їх приблизну ціну. Прибуток (Pr) розрахуємо, використовуючи формулу (3.1):

$$\text{Пр} = (\text{Ц} * \text{O}_{\text{пр}}) - (\text{V}_p + \text{V}_v), \quad (3.1)$$

- де Ц – планована ціна інновації, грн.;
- $\text{O}_{\text{пр}}$ – очікуваний обсяг продажу, од.;
- V_p – витрати на розробку, грн.;
- V_v – витрати на виробництво, грн.

Передбачувана ціна на інноваційний продукт компанії складає 150 грн., витрати на складання пропозиції (див. табл. 3.2) дорівнюють 4270000 грн., витрати на проведення додаткових заходів щодо впровадження масової реалізації нового банківського продукту, його відповідної реєстрації, отримання дозвільних документів, згідно чинного законодавства складає 150000 грн., витрати безпосередньо на виробництво дорівнюють 1500000 грн. Загалом витрати будуть на рівні 5920000 грн. При цьому, очікується, що обсяг продажів буде 1000000 одиниць. Прибуток при таких умовах будуть дорівнювати:

$$\text{Пр} = (150 * 1000000) - 5920000 = 144080000 \text{ грн.}$$

Отже, очікуваний прибуток за конкурентною стратегією «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку» АТ КБ «Приватбанк» складе 144080000 грн., що говорить про доцільність впровадження цього напрямку конкурентної стратегії.

Зважаючи на поточну важку політично-економічну ситуацію в Україні, що пов'язана із воєнною агресією, конкурентна стратегія АТ КБ «Приватбанк» може зіткнутися з наступними загрозами:

- загроза зміни попиту: війна призвела до зміни попиту на інноваційні продукти або послуги, що розробляються;
- загроза логістичних проблем: військові дії призвели до перешкод у забезпеченні матеріалами або поставок до нових ринків, що може ускладнити розширення географії присутності;
- ризик зменшення та зміна структури персоналу: війна призводить до зміни структури персоналу, що пов'язано із мобілізацією, переселенням із окупованих або критично небезпечній територія, переселення до іншої країни.

Це може вплинути на можливість вироблення, впровадження та реалізацію нового продукту банку.

У зв'язку з цим, розгляд можливості переносу конкурентної стратегії до закінчення війни може бути доцільним. Під час воєнного конфлікту ресурси, увага та пріоритети можуть бути спрямовані на інші аспекти діяльності, що може ускладнити ефективно впровадження стратегічних ініціатив. Перенесення стратегії на пізніший час може дозволити АТ КБ «Приватбанк» зосередитися на зменшенні ризиків та максимізації можливостей у стабільнішій ситуації.

ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасному бізнес-середовищі виявляється надзвичайно важливим і стратегічним аспектом. Основною метою цього процесу є створення умов для успішного функціонування підприємства на ринку, забезпечення його здатності ефективно конкурувати і здобувати переваги над іншими гравцями. Управління конкурентоспроможністю передбачає аналіз та оцінку конкурентного середовища, розробку стратегій і тактик, а також впровадження необхідних заходів для досягнення конкурентних переваг. Цей процес стає вирішальним фактором для забезпечення стійкого та успішного розвитку підприємства в умовах постійних змін і викликів бізнес-середовища.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства» були розглянуті питання сутності конкурентоспроможності, а також її основні поняття; процес розроблення конкурентної стратегії та інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії.

Конкурентоспроможність є ключовим фактором для успішного функціонування будь-якої організації на ринку. Вона визначається здатністю підприємства ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, забезпечуючи високу якість продуктів чи послуг, задовольняючи потреби клієнтів та зберігаючи стійке підприємницьке середовище. Для досягнення конкурентоспроможності необхідно ретельно вивчати теоретичні підходи та основні поняття, що дозволяє усвідомити ключові аспекти та механізми функціонування. Такий аналіз допомагає визначити стратегії та методи покращення конкурентоспроможності, що сприяє стійкому розвитку та успіху організації на ринку.

Процес розроблення конкурентної стратегії підприємств є складним та багатоетапним. Він включає аналіз галузі та конкурентного середовища, визначення конкурентного положення компанії, формулювання стратегії, вибір

оптимальної стратегії, реалізацію та постійний моніторинг і коригування. Цей процес дозволяє бізнес-організаціям визначити свій унікальний шлях досягнення конкурентної переваги і залишатися конкурентоспроможними в постійно змінному середовищі.

Інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації включає в себе широкий набір методів та інструментів, що допомагають визначити найбільш ефективний шлях до досягнення конкурентної переваги на ринку. Серед них ключові елементи, такі як аналіз галузі, оцінка конкурентного положення, формулювання та вибір стратегії, реалізація та моніторинг. Ці інструменти допомагають підприємствам зрозуміти їхнє місце на ринку, визначити напрямки розвитку та ухвалити обґрунтовані стратегічні рішення. Методика «П'ять конкурентних сил» М. Портера є ключовим інструментом для аналізу конкурентного середовища бізнесу. Вона допомагає підприємствам зрозуміти, як їхнє бізнес-середовище впливає на їхню конкурентоспроможність і яким чином вони можуть реагувати на ці впливи, а саме важливе розробити унікальну конкурентну стратегію для своєї бізнес-організації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи «Аналіз стану системи управління конкурентоспроможністю фінансової установи» була розглянута загальна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк», у тому числі проведено аналіз економіко-фінансових показників діяльності, проаналізовано конкурентного середовища АТ КБ «Приватбанк».

Понад тридцять років успішної роботи АТ КБ «Приватбанк» підтверджують його високий рівень довіри серед клієнтів та партнерів. За цей час банк не лише збільшив свою мережу філій та представництв на всій території України, але й активно впроваджував інноваційні технології, що сприяють зручності та ефективності обслуговування. АТ КБ «Приватбанк» продовжує демонструвати свою здатність адаптуватися до змін в економічному та регулятивному середовищі, що робить його ключовим учасником у розвитку банківської системи України та сприяє підвищенню рівня фінансової стабільності в країні.

Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності банку. Аналіз цього компонента діяльності дозволяє виявити основні принципи та принципи організації управління, розподіл відповідальності та функціональні обов'язки. Зокрема, організаційна структура банку визначає, як взаємодіють різні підрозділи та департаменти, як відбувається прийняття стратегічних рішень та контроль за їх виконанням.

Дослідження організаційної структури управління АТ КБ «Приватбанк» показує, що вона побудована з урахуванням сучасних вимог управління та відповідає потребам банку в умовах ринкової конкуренції. Ефективне функціонування організаційної структури сприяє забезпеченню оперативності в управлінні банком, реалізації стратегічних цілей та досягненню стабільності та зростання.

Підсумовуючи аналіз кадрової політики в АТ КБ «Приватбанк», можна зазначити, що ефективне управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності банку. Виявлення та вирішення ключових аспектів управління персоналом, таких як підбір, навчання, розвиток та мотивація співробітників, допомагає створити конкурентну перевагу та забезпечити стабільний розвиток організації.

Організація та основні завдання маркетингового та PR-комітету в АТ КБ «Приватбанк» відображають високий рівень професіоналізму та стратегічного підходу до підтримки бренду та продуктів банку. Комітет активно впроваджує інноваційні підходи в маркетингові стратегії, включаючи проведення рекламних кампаній, організацію подій та співпрацю з медіа. Його основна мета полягає в забезпеченні позитивного іміджу банку та підтримці його конкурентоспроможності на ринку. Результативність діяльності комітету підтверджується успішними маркетинговими заходами та підвищенням впізнаваності бренду серед клієнтів та громадськості.

В ході аналізу внутрішнього середовища АТ КБ «Приватбанк» було виявлено важливі технологічні зрушення в нових продуктах та сервісах, які

сприяють підвищенню конкурентоспроможності банку. Ці технологічні рішення дозволили банку збільшити доступність послуг та зручність користування для клієнтів. Нові продукти та сервіси, запроваджені банком, відповідають сучасним вимогам та потребам ринку, що сприяє залученню нових клієнтів та збільшенню задоволеності існуючих. Зазначений аналіз підкреслив ключову роль технологій у підтримці конкурентоспроможності банку та підготував ґрунт для подальшого дослідження організаційної структури, кадрового потенціалу, маркетингових стратегій та фінансової діяльності у наступних розділах звіту.

За фінансовими звітами за 2021 та 2022 роки, у діяльності АТ КБ «Приватбанк» виникли певні труднощі, які пов'язані з неприпиненням аналізу критеріїв для визнання певних коштів клієнтів, що мали бути перетворені у капітал. У 2021 році ця заборгованість не відповідала вимогам Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що призвело до зниження активів банку на значну суму. Ситуація залишилася незмінною й у 2022 році, коли було виявлено, що аналіз критеріїв для припинення визнання коштів клієнтів залишився незавершеним. Це може мати вплив на зобов'язання та капітал банку, а також на витрати та прибутки від переоцінки іноземної валюти. Такі аспекти потребують ретельного аналізу та управлінських рішень для забезпечення стабільності та ефективності діяльності банку в майбутньому.

У результатах аналізу ринку фінансових послуг в Україні видно, що сектор банківської діяльності залишається важливою складовою економіки країни. Незважаючи на складні умови, пов'язані з військовими діями та економічною нестабільністю, банки виявили стійкість та високий рівень прибутковості. Варто відзначити, що українські банки залучили іноземний капітал та вдосконалили свої стратегії, щоб пристосуватися до нових умов.

Незважаючи на вагомий внесок державних банків, таких як АТ КБ «Приватбанк», у стабілізацію фінансової системи, приватний сектор також залишається важливим учасником ринку. Попри труднощі, з якими зіштовхнулися деякі приватні банки, вони все ще мають потенціал для подальшого розвитку.

У цілому, ринок фінансових послуг в Україні відображає різноманітність та динаміку, що відкриває широкі можливості для вдосконалення та розвитку. Важливою передумовою подальшого успіху є збереження стабільності та пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища АТ КБ «Приватбанк» та інших ключових гравців на ринку банківських послуг в Україні, можна зробити висновок, що конкурентне середовище відображає помірну ступінь концентрації. Зокрема, присутність таких гравців як АТ КБ «Приватбанк», АТ «Укресімбанк» та АТ «Сенс банк» визначає величину коефіцієнта концентрації ринку (CR(3)) на рівні 55,4%. Додатково, величина Індексу Хіршмана-Херфіндаля (ННІ) становить 1970,6, що підтверджує помірний рівень концентрації ринку та нормальний розвиток конкурентного середовища.

Не дивлячись на велику частку ринку, яку займає АТ КБ «Приватбанк», конкурентне середовище відкрите для інших учасників. Це створює сприятливі умови для конкуренції та інновацій, що в свою чергу стимулює більшу ефективність та розвиток банківського сектору в цілому. Незважаючи на це, АТ КБ «Приватбанк» повинен продовжувати зосереджуватися на стратегіях підвищення конкурентоспроможності та збереження лідерських позицій, а також на постійному вдосконаленні своїх послуг і продуктів, щоб відповідати змінам в умовах ринку та потребам клієнтів.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю фінансової установи» було розроблено стратегія підвищення конкурентоспроможності банку, визначено напрямки впровадження стратегічних ініціатив у діяльність АТ КБ «Приватбанк», а також проведена оцінка ефективності впровадження конкурентної стратегії АТ КБ «Приватбанк».

Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси банку є настійною та доцільною ініціативою. Це має великий потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, забезпечуючи більшу гнучкість та

швидкість реагування на зміни на ринку, а також покращення взаємодії з клієнтами. Впровадження цифрової трансформації дозволить АТ КБ «Приватбанк» оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищити ефективність внутрішнього управління та забезпечити більшу доступність фінансових послуг для клієнтів. Це також допоможе банку залишатися на передових позиціях у галузі фінансових технологій та забезпечить його конкурентоспроможність у майбутньому. Таким чином, впровадження цифрової трансформації в бізнес-процеси банку є ключовим кроком для підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення успішного функціонування в умовах фінансового ринку, що швидко змінюються.

Оцінка ефективності впровадження конкурентної стратегії АТ КБ «Приватбанк» показує, що очікуваний прибуток від стратегії цифрової трансформації банку складатиме 144080 тис. грн. Це свідчить про вигідність впровадження цього напрямку. Проте, з урахуванням складної політично-економічної ситуації в Україні, пов'язаної з воєнною агресією, конкурентна стратегія може зазнати наступних загроз: зміна попиту, логістичні проблеми, зменшення та зміна структури персоналу.

У зв'язку з цим, розгляд можливості перенесення конкурентної стратегії до кінця воєнного конфлікту може бути доцільним. Під час воєнного стану ресурси та увага можуть бути спрямовані на інші аспекти діяльності, що може ускладнити ефективне впровадження стратегічних ініціатив. Перенесення стратегії на пізніший термін дозволить АТ КБ «Приватбанку» сконцентруватися на зменшенні ризиків та максимізації можливостей у більш стабільній ситуації.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємною складовою стратегічного керівництва, яка визначає його успішність у сучасному бізнес-середовищі. Конкурентоспроможність не обмежується лише якістю товарів чи послуг, вона включає в себе гнучкість, інновації, ефективне використання ресурсів та здатність адаптуватися до змін на ринку.

Ключовими складовими успішного управління конкурентоспроможністю є ретельний аналіз ринкових тенденцій, стратегічне планування, внутрішній

аудит та навички лідерства. Компанії, які активно впроваджують ці підходи, здатні не лише пристосовуватися до змін, але і займати лідерські позиції у своїх галузях.

Процес управління конкурентоспроможністю не перервний, та вимагає постійного вдосконалення та готовності до викликів. Важливо постійно вдосконалювати бізнес-процеси, вносити інновації та реагувати на потреби ринку, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах постійної конкуренції.

Таким чином, успішне управління конкурентоспроможністю стає ключовим фактором для досягнення високих результатів та забезпечення стійкого успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк»: річний звіт 31 грудня 2021 року. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 21.04.2024).
2. Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк»: річний звіт 31 грудня 2022 року. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 21.04.2024).
3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. С. 1–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721> (дата звернення: 21.04.2024).
4. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
5. Білошапка В. А., Загорний Г. В. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика. Київ: Абсолют-В, 2008. 351 с.
6. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Випуск 7. Ч. 1. С. 40–44.
7. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4 (68). С. 83–88
8. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.
9. Головні банкіри України про банкінг під час війни та бачення 2023 року. *Forbes*. 30 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/money/golovni-bankiri-ukraini->

pro-banking-pid-chas-viyni-ta-bachennya-2023-roku-23012023-10945 (дата звернення: 21.04.2024).

10. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харков: фоп Бровін О. В., 2020. 340 с.

11. Дячкіна А. У 2023 році банки отримали майже вдвічі більше прибутку, ніж до великої війни. Економічна правда. 16 лютого 2024 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/16/710014/> (дата звернення: 21.04.2024).

12. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль науки*. 2021. № 8. С. 36–40.

13. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: Київський національний економічний університет, 2008. 520 с.

14. Козик В. В., Панкова Л. А., Крап'як Я. С., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.

15. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Карпій О. П. Цінова стратегія та тактика вітчизняних комерційних банків. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 61. С. 44–49.

16. Кретов Д. Ю. Особливості маркетингової діяльності АТ «КБ «Приватбанк». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. Випуск № 48. С. 79 – 86.

17. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022, № 6, Том 2. С. 142–49.

18. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 64–69.

19. Майже половину від прибутку банки мають сплатити як податок за 2023 рік. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/banks-2023> (дата звернення: 21.04.2024).

20. Мартинович Н. О., Горник В. Г., Бойченко Е. Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

21. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка та бізнес-інновації: підручник. За ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.

22. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Переклад А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.

23. Приватбанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 21.04.2024).

24. Приватбанк: Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10540990#express-universal-file> (дата звернення: 21.04.2024).

25. Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп: постанова Національного банку України від 25 лют. 2022 р № 23. Дата оновлення 16.04.2024 р,: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-22#n35> (дата звернення: 21.04.2024).

26. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк». *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 1. С. 1–7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/70.pdf (дата звернення: 21.04.2024).

27. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

28. Системно важливі банки України. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib> (дата звернення: 21.04.2024).

29. Ситник Н., Прицак Я. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. *Молодий вчений*. 2023. № 6 (118). С. 94–98.

30. Стратегія АТ КБ Приватбанк до 2022 року
URL: <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin-560.pdf> (дата звернення: 21.04.2024).

31. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Міністерство внутрішніх справ України; Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчутський льотний коледж. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 208 с.

32. У грудні на ринку небанківських фінансових послуг з'явилося два нових гравці, 53 – залишили ринок. Національний банк України.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-grudni-na-rinku-nebankivskih-finansovih-poslug-zyavilosya-dva-novih-gravtsi-53--zalishili-rinok> (дата звернення: 21.04.2024).

33. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць*. 2022. № 1–2 (290–291). С. 95–101.

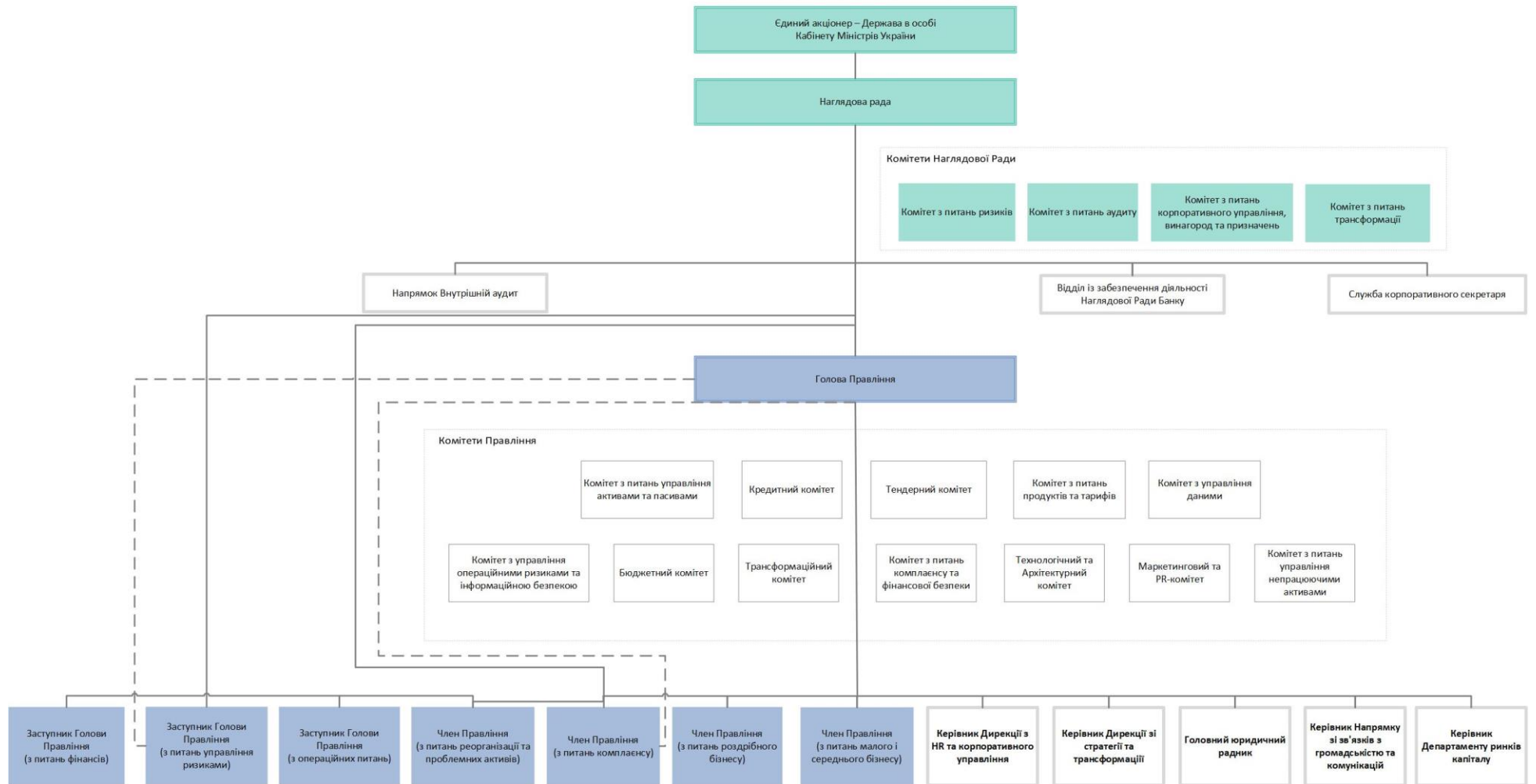
34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге видання, перероблене і доповнене. Київ: Київський національний економічний університет, 2004. 699 с.

35. Шпильова В. О. Управління конкурентними позиціями підприємства / В. О. Шпильова, Ю. В. Кравчик, І. В. Яценко. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С 23–30.

ДОДАТКИ

Організаційна структура АТ КБ «Приватбанк» [Сайт ПР]

Станом на 10.01.2024



Фінансовий звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2020 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

3 Основні принципи облікової політики (продовження)

За 2020 рік була внесена наступна рекласифікація, щоб відповідати презентації 2021 року:

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2020 (як звітано)	Рекласифікація	31 грудня 2020 (як рекласифіковано)
Окремий звіт про фінансовий стан			
Активи з права користування	1 748	(1 748)	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	-	953	953
Основні засоби	5 894	795	6 689
Інші нефінансові активи	8 900	1 228	10 128
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	1 228	(1 228)	-
Інші фінансові зобов'язання	2 907	1 152	4 059
Забезпечення у т.ч.:	-	10 687	10 687
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	-	329	329
- інше забезпечення	-	10 358	10 358
Інші нефінансові зобов'язання	-	2 098	2 098
Резерви та нефінансові зобов'язання	12 082	(12 082)	-
Зобов'язання орендаря з лізингу	1 855	(1 855)	-
Резерв переоцінки будівель	689	(689)	-
Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(2 937)	2 937	-
Інші резерви	-	(2 248)	(2 248)
Окремий звіт про прибуток чи збиток			
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	(1 771)	(38)	(1 809)
Процентні доходи в т.ч.:	-	33 563	33 563
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	-	28 547	28 547
- інші процентні доходи	-	5 016	5 016
Процентні доходи	33 563	(33 563)	-
Витрати щодо резерву під юридичні ризики	(8 577)	8 577	-
Витрати на виплати працівникам	-	(8 192)	(8 192)
Амортизаційні витрати	-	(1 791)	(1 791)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	(18 006)	1 325	(16 681)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	-	(8 539)	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	(18 006)	9 864	(8 142)
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя	(119)	119	-
Окремий звіт про рух грошових коштів			
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань	-	40	40
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань	-	(729)	(729)
Чисте зменшення резервів, інших фінансових та нефінансових зобов'язань	(689)	689	-

Консолідований фінансовий звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2021 рр.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (як рекласифіковано)	31 грудня 2019 (як рекласифіковано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 689	5 832
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 296	382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 821
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інше забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 681	329 700	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 248)	(660)
Резервні та інші фонди банку	16	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу		66 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		401 296	382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Брюх
Голова Правління



Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Процентні доходи в т.ч.:		35 854	33 563
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	17	30 870	28 547
- інші процентні доходи	17	4 984	5 016
Процентні витрати	17	(6 537)	(11 961)
Чистий процентний дохід		29 317	21 602
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	18	(856)	(1 809)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		28 461	19 793
Комісійні доходи	19	35 057	27 649
Комісійні витрати	19	(11 840)	(8 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		1 017	(7 460)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	32	8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	(7 666)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(873)	(256)
Витрати на виплати працівникам		(8 904)	(8 192)
Амортизаційні витрати		(2 183)	(1 791)
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(16 681)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	15, 20	6 464	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 812)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(111)	(104)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(164)	(6)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 067	24 296
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 050	24 302

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бьош
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Консолідований фінансовий звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2022 рр.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 836
Кредити та аванси Банком	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резервні та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьох
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 398)	(856)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		24 522	28 461
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 780)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 484
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 198	35 050

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер