

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Денисюк Анастасії Олегівни**



Науковий керівник: к.е.н., доцент Ліщинська В.В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Денисюк Анастасії Олегівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Формування і розвиток конкурентних переваг бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «1» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: АТ КБ
«ПриватБанк»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

Теоретико-методичні основи управління конкурентними перевагами бізнес-організації

(назва розділу)

Розділ 2	Діагностика та напрями підвищення конкурентних переваг АТ «КБ ПРИВАТБАНК»
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	система управління конкурентними перевагами бізнес-організації.
Предмет дослідження:	процеси формування і розвитку конкурентних переваг бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	узагальнення теоретичних засад та розробка пропозицій щодо підвищення конкурентних переваг бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- розкрити сутність конкурентних переваг бізнес-організації - охарактеризувати види конкурентних переваг бізнес-організації - описати джерела та особливості формування конкурентних переваг бізнес-організації
У розділі 2	- дати загальну економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» - провести аналіз конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк» - розробити рекомендації щодо підвищення рівня конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк», обґрунтувати їх доцільність

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Вікторія ЛІЩИНСЬКА

«21» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Анастасія ДЕНИСЮК

«21» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, 12 таблиць, 3 рисунки, список літератури з 40 найменувань та 2 додатки.

«Формування і розвиток конкурентних переваг бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – система управління конкурентними перевагами бізнес-організації.

Предмет дослідження – процеси формування і розвитку конкурентних переваг бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретичних засад та розробка пропозицій щодо підвищення конкурентних переваг бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

розкрити сутність конкурентних переваг бізнес-організації

- охарактеризувати види конкурентних переваг бізнес-організації

- описати джерела та особливості формування конкурентних переваг бізнес-організації

- дати загальну економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

- провести аналіз конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк»

- розробити рекомендації щодо підвищення рівня конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк», обґрунтувати їх доцільність.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані заходи щодо зміцнення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк». Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управління конкурентними перевагами банківськими установами або іншими бізнес-організаціями.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: конкурентні переваги, управління конкурентними перевагами, конкурентоспроможність, конкуренція, банк.

ВІДГУК

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Денисюк Анастасії Олегівни

на тему: «Формування і розвиток конкурентних переваг бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи. Побудова КБР є логічною, назви розділів відповідають темі, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження взаємоузгоджені, висновки переважно відповідають поставленим завданням. КБР відповідає затвердженому індивідуальному завданню.

Рівень пошукової глибини. Використано обмежений масив вітчизняних та зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю 40 найменувань, що опубліковані у фахових, аналітичних та електронних виданнях. Використано відкриту публічну інформацію АТ КБ «Приват Банк» за темою дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи. У першому розділі КБР проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття та інструменти формування конкурентних переваг бізнес-організації. Однак в роботі обмежені критичні порівняння різних точок зору науковців щодо досліджуваної предметної сфери, авторська позиція не завжди обґрунтована.

Діагностичний рівень роботи. У другому розділі КБР автором проведений базовий аналіз конкурентоспроможності АТ КБ «Приват Банк» та існуючих підходів до управління конкурентними перевагами, надані висновки щодо результатів проведеного аналізу.

Конструктивний рівень роботи. Автором були запропоновані заходи щодо зміцнення конкурентних переваг АТ КБ «Приват Банк», що дозволить підвищити конкурентоспроможність банку. Однак пропозиції автора не обґрунтовані достатньо, не визначено який економічний ефект для АТ КБ «Приват Банк» вони матимуть.

Рівень наукової етики. Текст КБР відповідає вимогам, в роботі наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є переважно науковим з незначними стилістичними та граматичними помилками. Таблиці, рисунки і список використаних джерел оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження. Здобувачка виконувала дослідження ритмічно, дотримувалася регламенту виконання КБР, переважно враховувала зауваження наукового керівника та виправлялися недоліки в роботі.

Кількість балів за якість КБР: 50 балів.

Під час підготовки КБР здобувачка продемонструвала наступні загальні та фахові компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність до проведення досліджень; здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати власні рішення.

Висновок. Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам, а здобувачка Денисюк Анастасія Олегівна заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент



Ліщинська Вікторія Валеріївна

31 травня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки вищої освіти
Денисюк Анастасії Олегівни

на тему: «Формування і розвиток конкурентних переваг бізнес-організації»

Актуальність теми: кваліфікаційна бакалаврська робота Денисюк Анастасії Олегівни присвячена актуальній темі формування і розвитку конкурентних переваг бізнес-організації. Робота має чітку структуру, послідовність викладення матеріалу є логічною, вибір теми обґрунтований. Авторка продемонструвала достатній рівень теоретичної підготовки та вміння застосовувати сучасні наукові методи для вирішення практичних завдань.

Позитивні риси роботи: робота має чітку структуру, що сприяє логічному та послідовному викладу матеріалу. Проведений аналіз теоретичних аспектів управління конкурентними перевагами з використанням сучасних підходів та наукових досліджень. Авторка виконала аналіз конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк», що робить роботу не лише теоретичною, але й практично значущою. Розроблені практичні рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг банку.

Зауваження до роботи: результати впровадження запропонованих авторкою заходів обґрунтовані недостатньо, що знижує переконливість зроблених висновків та запропонованих рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів: використання результатів дослідження може сприяти підвищенню конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк». Розроблені рекомендації можуть бути інтегровані у процес стратегічного планування та розвитку АТ КБ «ПриватБанк».

Директор відділення АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
«07» червня 2024 р.



Полтавський С.Г.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТИМИ ПЕРЕВАГАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Поняття, сутність та види конкурентних переваг.....	5
1.2 Стратегії формування та розвитку конкурентних переваг	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «КБ ПРИВАТБАНК».....	26
2.1 Загально-економічна характеристика діяльності АТ «КБ ПриватБанк»	26
2.2 Аналіз конкурентних переваг АТ «КБ ПРИВАТБАНК»	32
2.3 Напрями розвитку конкурентних переваг АТ «КБ ПриватБанк»	39
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

У сучасному світі, де конкуренція стає все більшою та загостреною, формування та розвиток конкурентних переваг стають життєво важливими для будь-якої бізнес-організації. Здатність вирізнятися серед суперників, привертати клієнтів та забезпечувати стійкий успіх на ринку вимагає від підприємств постійного аналізу, інновацій та стратегічного мислення.

Формування конкурентних переваг означає здатність компанії створювати унікальність у своїй продукції, послугах чи процесах, яка робить її більш привабливою для споживачів порівняно з конкурентами. Розвиток цих переваг вимагає постійного удосконалення, адаптації до змін у середовищі та глибокого розуміння потреб та очікувань цільової аудиторії.

Питання, пов'язані з формуванням конкурентних переваг, були предметом досліджень та аналізу у працях численних вчених як з-за кордону, так і в Україні. Серед них варто зазначити внесок таких вчених як Портер М., Іванов Ю., Буденко Т., Отенко І., Полтавська Є., Дениелс Д.Д., Радеба Л.Х., Волощук І., Заруба Ю., Лютий І., Федулов Л., Фомін І., Юрчук О. та ін та інших. Автори, досліджуючи аспекти, що стосуються конкурентних переваг, досліджують різні напрями розвитку.

Метою є узагальнення теоретичних засад та розробка пропозицій щодо підвищення конкурентних переваг бізнес-організації.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентними перевагами бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси формування та розвитку конкурентних переваг бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- розкрити та охарактеризувати поняття, сутність формування та види конкурентних переваг бізнес-організацій;
- описати стратегії формування та розвитку конкурентних переваг;

- дати загальну економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження: для реалізації мети та завдань дослідження використовуються наступні наукові методи: логічний метод, метод узагальнення, метод аналізу та синтезу при розгляді теоретичних аспектів управління конкурентними перевагами бізнес-організації, зокрема для опису сутності конкурентних переваг та їх видів, а також при дослідженні стратегій формування та розвитку конкурентних переваг; метод порівняння, метод індукції та дедукції, системний метод використовувалися при оцінці економічної діяльності АТ КБ «ПриватБанку», зокрема при оцінці конкурентних переваг банку - рейтинг банку у порівнянні із банками – конкурентами; метод моделювання використовувався при розробці заходів підвищення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк».

Практичне значення результатів дослідження. Запропоновані заходи щодо зміцнення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк». Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управління конкурентними перевагами банківськими установами або іншими бізнес-організаціями.

Інформаційна база дослідження: для виконання поставлених завдань роботи було використано навчальну та наукову літературу з менеджменту, стратегічного планування та управління конкурентоспроможністю підприємства, наукові публікації та статті сучасних дослідників, аналітичні огляди ринків, статистична інформація, інтернет-джерела, відкриті дані АТ КБ «ПриватБанк».

Структура роботи складається з двох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 59 сторінок, 12 таблиць, 3 рисунки, список літератури з 40 найменувань та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТИМИ ПЕРЕВАГАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, сутність та види конкурентних переваг

Створення конкурентних переваг стає ключовим фактором для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства на ринку. В економічній літературі існує ряд визначень поняття "конкурентна перевага". Нижче (табл. 1.1) наведені визначення даного поняття за 3 підходами, які виділяє Ю. Іванов.

Таблиця 1.1 - Систематизація визначень поняття конкурентна перевага за підходами Ю. Іванова

Підхід	Дослідники	Визначення поняття
Компаративний	А. Вовчака, Р. Камишнікова, П. Забеліна, Н. Мойсєєвої, М. Книш, Н. Куденка, С. Попова, А. Шевченка, Дж. Столка, П. Еванса, Л. Шульмана, Дж. Кея, Л. Бужви, І. Духайме, Дж. Стрімперта, О. Процишина, Н. Теслюка, Т. Посвятенко	до визначення сутності поняття «конкурентна перевага» ключовими словами є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги, недоліком якого є занадто загальне трактування поняття.
Ресурсний	М. Портера, Б. Карлофа, А. Градова, В. Маркової, О. Тищенко, О. Головка, І. Должанського, Т. Загорної, А. Наливайка	здебільшого базується на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто робиться акцент на внутрішніх перевагах, але при цьому нівелюються зовнішні переваги характеру та не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення.
Цілісно-компетентісний	І. Белецької, Ж.-Ж. Ламбена, В. Немцова, Л. Довгань, П. Отенка, Є. Полтавської, В. Оберемок, А. Шегди, Л. Зайцева, М. Соколової, Ч. Гілла, Г. Джонса	основними є ексклюзивна цінність, висока компетентність підприємства у певній сфері або діяльності загалом. Суттєвим недоліком такого підходу є неврахування якісних характеристик конкурентної переваги.

Джерело: розроблено автором на основі [28, с.127-139]

Конкурентна перевага — це перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам продукції вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги.

Розкривають різноманітність уявлень про конкурентну перевагу також Г.П'ятницька, А. Предеїн, О. Рябова. Вони проводять систематизацію з виділенням семи підходів, які наведені нижче у табл. 1.2. Така класифікація носить досить дискусійний характер та є дещо роздutoю, оскільки деякі підходи мають певні недоліки та базуються на однакових чи подібних чинниках.

Таблиця 1.2 - Систематизація визначень поняття конкурентна перевага за підходами Г. П'ятницької, А. Предеїна, О. Рябова

Підхід	Дослідники	Визначення поняття
Факторно-результативний	М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда, І. Труніної, В. Голика та ін.	базується на результатах чи ефектах, які отримує підприємство завдяки певній сукупності та якості факторів
Компетентісний	Д. Колліса, С. Монтомері, Г. Хемела, К. Прахалада, В. Шинкаренка, А. Бондаренка та ін.	робиться акцент на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства
Ціннісно-орієнтований	Л. Балабанової, В. Холода, Р., А. Вовчака, Р. Камишнікова та ін	основним є ціннісні властивості підприємства, що дають йому змогу мати переваги над конкурентами
Маркетинговий	Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, О. Анісімової та ін.	конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару
Ресурсний	В. Маркової, С. Кузнецової, Н. Мандро, В. Кудлай, А. Наливайка та ін.	базується на значущості ресурсів у процесі конкурентного суперництва
Із позиції оцінки потенціалу підприємства	Е. Хулея, Дж. Сондерса, Н. Пірсі, Н. Міценка, Р. Лупака та ін	робиться акцент на конкурентоспроможності потенціалу підприємства і комбінуванні та розвитку його складових елементів як передумов забезпечення довгострокового існування підприємства на конкурентному ринку
Процесний	А. Зозульова, В. Павлової та ін.	конкурентні переваги розглядають як деякий процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища

Джерело: розроблено автором на основі [28, 237-239]

Підсумовуючи систематизацію визначень, можна зробити попередні висновки, що не існує суттєвої різниці між ресурсним та компетентним підходами: в обох підкреслюється значущість ресурсів. Таким чином систематизація підходів Ю. Іванова залишається актуальною та оптимальною. [28, с.392].

Конкурентні переваги формуються завдяки унікальним матеріальним та нематеріальним активам підприємства, які є стратегічно важливими для його успіху на ринку та дозволяють перемогти конкуренцію. Основою цих переваг можуть бути унікальні активи чи спеціалізована компетентність у ключових напрямках діяльності, які вирішальним чином впливають на успішність бізнесу. Конкурентні переваги в основному реалізуються через стратегічні бізнес-одиниці та становлять основу конкурентної стратегії організації (рис.1.1). Однак історично теорія порівняльних переваг, яка базувалася на факторах виробництва, таких як праця, сировина, капітал і інфраструктура, була замінена теорією конкурентних переваг [11, с.26].

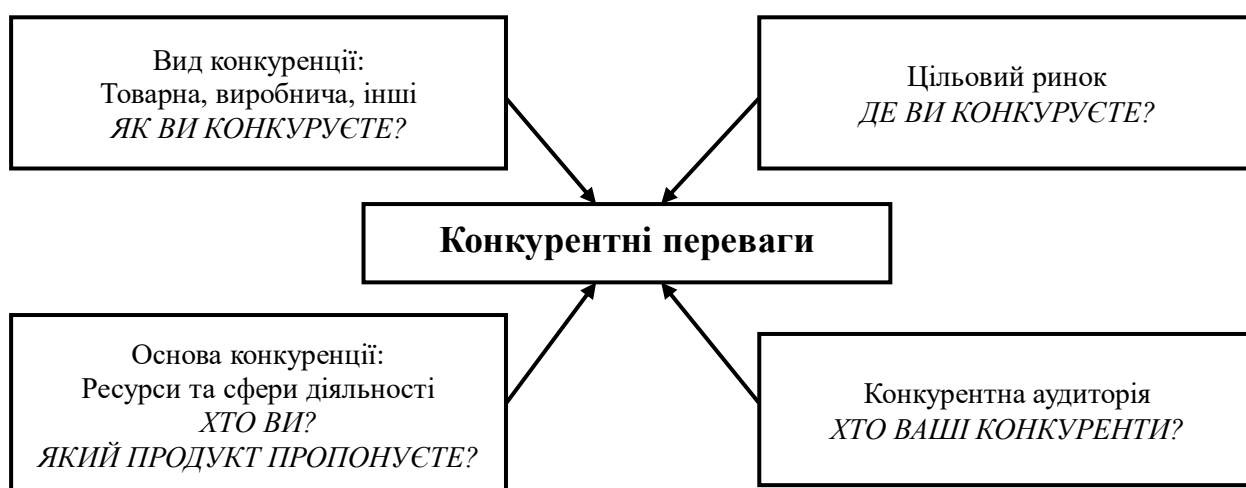


Рисунок 1.1 - Шляхи визначення конкурентних переваг [8, с.33]

У зв'язку з технологічними інноваціями та глобалізацією бізнесу, ландшафт міжнародної конкуренції перетворюється, створюючи нову парадигму - конкурентні переваги. Це означає, що переваги стають більш динамічними та змінюються під впливом інноваційних процесів, які

включають різноманітні технології виробництва, методи управління, способи доставки та реалізації продукції.

Глобалізація бізнесу вимагає врахування як національних, так і міжнародних процесів. Держава та її територія розглядаються як основа стратегії компанії, а не лише як місце її діяльності. Конкурентні переваги дозволяють підприємствам досягати рентабельності, що перевищує середнє значення у галузі чи сегменті ринку, та займати міцні позиції на ринку.

Зазвичай переваги підприємства полягають у наданні споживачам значних переваг, таких як доступні ціни, висока якість товарів або додаткові послуги. Враховуються різні фактори, такі як тісні зв'язки з вигідними клієнтами, відомий бренд, гнучкість у використанні ресурсів та ефективність масштабування виробництва.

Конкурентні переваги виявляються у зменшенні витрат порівняно з конкурентами, у здатності виміряти та контролювати додану вартість, а також у концентрованому прояві переваги перед конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства. Ці переваги можна виміряти за допомогою економічних показників, таких як додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка та обсяг продажів.

Загальна характеристика конкурентних переваг полягає у здатності підприємства ефективно використовувати ресурси для досягнення більш стійкої та тривалої позиції на ринку, ніж його конкуренти. Це включає сукупність характеристик, властивостей, ресурсів та цінностей, які надають підприємству перевагу перед конкурентами. Результатом є більш ефективне управління процесами формування та розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що є цінними для покупця.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від різноманітних факторів, серед яких можна виділити наступні:

-Відмінна якість продукту: якість, що перевершує конкурентів та є високою цінністю для покупців, може бути досягнута шляхом зменшення витрат споживачів або підвищення ефективності виробництва.

-Ключові компетенції: унікальні навички та знання, що створюють унікальну цінність для споживачів та відрізняють підприємство від конкурентів.

-Впровадження нових технологій: використання передових технологій дозволяє підприємству залишатися попереду у конкурентній боротьбі.

-Зміни в запитах або потребах покупців: адаптація до змін у потребах та вимогах споживачів може забезпечити перевагу на ринку.

-Розширення сегментів ринку: випуск нових продуктів для різних сегментів ринку сприяє збільшенню обсягів продажів.

-Зміна вартості або характеристик виробництва: ефективне управління витратами та процесами виробництва може забезпечити конкурентну перевагу.

-Зміни в державному регулюванні: адаптація до нових стандартів та нормативів сприяє відповідності законодавству та впливає на конкурентоспроможність.

-Швидкість впровадження та реалізації інновацій: здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові ідеї.

-Відмова від існуючих конкурентних переваг: здатність відмовитися від застарілих стратегій на користь нових, більш ефективних.

-Покращення виробництва: постійне вдосконалення процесів виробництва та управління.

-Ефективне використання ресурсів: оптимізація використання ресурсів та їх структурне співвідношення сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Розглядаючи сутність категорії "конкурентна перевага", ми можемо зазначити значні відмінності в розумінні цього поняття. Проте наведені підходи взаємодоповнюють один одного та відповідають певним викликам різних періодів часу. З цієї причини доцільним є доповнення наведених визначень комплексним та ситуаційним підходом, який полягає у гармонізації джерел конкурентних переваг з метою створення системи конкурентних переваг, спрямованої на перемогу у конкурентній боротьбі.

У економічній літературі зазвичай виокремлюються три вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги, щоб вони вважалися стратегічними факторами успіху:

1. Оригінальність ресурсів та можливостей підприємства: Конкурентні переваги мають базуватися на унікальних ресурсах та можливостях підприємства, які важко імітувати конкурентам.
2. Тривалість унікальності торгової марки: Конкурентні переваги повинні забезпечувати тривалий період унікальності торгової марки, що дозволяє підприємству зберігати свої позиції на ринку протягом тривалого часу.
3. Відповідність специфічним потребам клієнтів: Конкурентні переваги повинні задовольняти специфічні потреби цільової аудиторії та надавати вигоду для клієнтів [3, с.44].

Конкурентні переваги можна розподілити на дві категорії: переваги нижчого рівня та переваги вищого рівня. Переваги вищого рівня є результатом цілеспрямованої стратегічної діяльності підприємства та пов'язані з великими витратами, які не можуть бути швидко скопійовані конкурентами. Їх значення полягає у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності підприємства та збереженні досягнутих конкурентних позицій протягом тривалого періоду.

Найбільш поширеними причинами інновацій, які можуть стати джерелом конкурентних переваг для підприємства, є зміни в законодавстві або політиці уряду, впровадження нових технологій, зміни у вимогах споживачів, поява нових сегментів ринку, зміна вартості виробництва та впровадження нових компонентів виробництва.

Однією з ключових складових процесу оцінювання конкурентоспроможності є порівняльний аналіз відповідних параметрів товарів конкурентів. При використанні методики бенчмаркінгу для формування конкурентних переваг виникають певні труднощі, такі як вибір базового об'єкта для порівняння, формування критеріїв оцінювання

конкурентних переваг та необхідність аналізу зовнішнього та внутрішнього ринків.

У процесі діагностування конкурентних переваг підприємства дослідники пропонують різні підходи до визначення системи показників. Основні показники конкурентоспроможності підприємства включають такі аспекти, як якість продукції, її цінова політика, рентабельність продажів та витрати на 1 гривню товарної продукції, а також частка ринку. Якщо розглядати конкурентні переваги продукції і підприємства як частину і ціле, то можливості підприємств конкурувати на регіональних і міжнародних ринках залежатимуть від конкурентних переваг продукції, а також від сукупності соціально-економічних і організаційно-правових факторів і методів діяльності підприємства. Конкурентні переваги галузі можна визначати наявністю конкурентоздатних підприємств. Конкурентоздатні регіони повинні складатися з конкурентоздатних галузей промисловості.

А.І. Аксененко класифікує всі види конкурентних відносин у сфері економіки на три рівні: мікрорівень (який включає конкуренцію між окремими видами продукції, виробництвами та підприємствами), мезорівень (яка охоплює галузі, корпоративні об'єднання підприємств і фірми конгломератного типу) та макрорівень (який стосується народногосподарських комплексів). Конкурентні характеристики і фактори, які визначаються, розподіляються умовно на мікрорівневі (які відображають власне якість та ціни продукції), мезорівневі (які забезпечують стійке покращення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей) та макрорівневі (які відображають загальний стан господарських систем, їх збалансованість, інвестиційний клімат, податковий режим, тарифно-митну політику тощо).

У науковій літературі не існує однозначного підходу до класифікації конкурентних переваг. Багато дослідників, наслідуючи М. Портера, виокремлюють дві базові конкурентні переваги: зниження витрат, що дозволяє встановлювати більш низькі ціни та отримувати більший прибуток, і диференціацію (унікальність) товару, яка забезпечує найвищу споживчу

цінність. Однак І.М. Смолейчук вказує, що ці конкурентні переваги характерні саме для товарів [8, с.26].

Емпіричне підтвердження цих двох видів конкурентних переваг надано дослідженням В.К. Холла, який аналізував конкурентні стратегії двох провідних фірм у восьми зрілих галузях з повільним зростанням та сильною конкуренцією. У кожній галузі два провідних підприємства або надавали високий рівень унікальності своїх товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. Більшість фірм-лідерів спрямовували свою стратегію на одну з названих конкурентних переваг, тоді як підприємства на другому рівні використовували іншу конкурентну перевагу.

Окремі дослідники акцентують увагу на часовому аспекті, вважаючи швидкість реагування на потреби ринку однією з ключових конкурентних переваг. За джерелами виникнення та стійкістю до копіювання, конкурентні переваги можна класифікувати таким чином:

1. "Низького рівня": легко досяжні або копіюємі конкурентами (наприклад, використання дешевої робочої сили або доступність широкого спектру сировинних ресурсів). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва й не гарантують стабільного положення на ринку.

2. "Високого рівня": наслідок цілеспрямованої діяльності підприємства, часто пов'язаний зі значними витратами і складно копіюється (наприклад, високий рівень репутації або розвинена мережа збуту).

3. "Найвищого рівня": передбачають постійну модернізацію виробництва й діяльності, що дозволяє витіснити конкурента, якщо він спробує їх імітувати.

Переваги другої й третьої груп є значно більш стійкими, оскільки не лише підвищують конкурентоспроможність підприємства, а й дозволяють тривалий час утримати лідерські позиції на ринку. Орієнтація на формування та розвиток саме цих переваг є пріоритетною для підприємства, але цей процес, як правило, потребує значних інвестицій і часу.

Дослідниками також було запропоновано сім критеріїв зростання обсягів ринку, що відомий як "конкурентний потенціал фірми". Конкурентний потенціал характеризує ступінь реалізації конкретною фірмою ключових факторів успіху на певний момент часу. Він охоплює сукупність наявних у фірми ринкових факторів успіху і ключових компетенцій [8, с.49].

Сучасні швейцарські та німецькі економісти, які активно працюють над концепцією факторів успіху підприємства, класифікують ключові фактори успіху, реалізовані фірмою, на дві основні групи: стратегічні фактори успіху та ключові компетенції. Перша група охоплює фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо впливають на споживача.

Класифікація конкурентних переваг розглядає різноманітні критерії, серед яких зокрема: сфера виникнення переваги, зміст фактору переваги та методи отримання переваги (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація основних факторів успіху

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За сферою застосування	Загальні	Спільні для різноманітних галузей	Імідж компанії на ринку
	Специфічні	Характерні лише для певних сфер	Якість та вартість продукту (послуги)
За джерелами походження	Ресурсні	Результат унікального поєднання підприємницьких ресурсів	Ступінь технологічного розвитку
	Інструментальні	Ексклюзивні знання персоналу	Ефективність розподільчої мережі
За можливостями реалізації	Неінструментальні	Формуються об'єктивно, незалежно від власної діяльності підприємства	Сприятлива місцева інфраструктура

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Фактори успіху є ключовими змінними, які прямо впливають на ринкові досягнення підприємства, хоча уявлення про ці поняття може бути різним в літературі.

Основні риси конкурентної галузі [17, с.11]:

- Конкурентні переваги галузі є відносними, а не абсолютними, оскільки їх важливість полягає у співвідношенні з показниками конкурентів та їх динамікою, а не у самому значенні цих показників.

- Конкурентні переваги галузі пов'язані з конкурентоспроможністю окремих підприємств та регіонів, які діють у межах цієї галузі. Вони визначаються загальною стратегією розвитку всіх підприємств даної галузі, а не лише потенціалом чи системою управління окремого підприємства.

- Конкурентні переваги галузі передбачають наявність раціональної структури галузі, групи лідерів, що визначають її рівень, розвинутої технологічної бази та інфраструктури, а також ефективної системи співпраці як всередині, так і поза галуззю.

- Часовий інтервал конкурентних переваг галузі зазвичай більший, ніж у випадку продукції або окремого підприємства. Вирішення проблем конкурентоспроможності навіть на рівні підприємства може зайняти 5-10 років, а для галузі - мінімум 10-15 років.

- Конкурентні переваги галузі можуть бути територіальними, виявляючись на світовому ринку, в національній економіці чи на регіональному рівні. Оцінка конкурентних переваг регіонів є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та експертної оцінки.

Наразі не існує загальноприйнятої думки щодо сутності конкурентних переваг регіонів. Якщо ми розглядаємо економіки країн, всі галузі яких є конкурентоздатними, то жодна з країн взагалі не відповідає цьому визначенню. Отже, конкурентні переваги регіонів є складним і неоднозначним явищем. Їх оцінка вимагає комплексної системи показників і оцінок, деякі з них можна виразити кількісно, а інші потребують експертної оцінки.

Джерелами формування конкурентних переваг підприємства можуть бути різні фактори, такі як кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових продуктів, зниження собівартості, вища якість, унікальність товарів, соціальна відповідальність та інші.

У сучасній теорії стратегічного управління розглядаються три концепції щодо джерел формування конкурентних переваг: інституційна, ринкова та ресурсна. Кожна з цих концепцій надає власну відповідь на питання про те, що

становить основу стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Інституційний підхід підкреслює значення інтеграції підприємства в бізнес-середовище, його інформаційного поля та систему галузевих та ринкових зв'язків, що допомагає підприємству уникнути ізоляції в соціумі.

Ринкова концепція передбачає, що успішність підприємства на ринку залежить від характеристик галузі, виду конкуренції та поведінки самої компанії на ринку. Вона наголошує на необхідності адаптації до ринкових умов, вивченні потреб клієнтів та реакції на конкурентний тиск.

Ресурсний підхід, у свою чергу, ґрунтується на ідеї, що позиція підприємства на ринку залежить від унікального поєднання матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також від управління ними. Цей підхід підкреслює важливість ефективного використання ресурсів у довгострокових стратегіях розвитку фірми.

Фундаментальні принципи ресурсного підходу закладені в роботах таких вчених, як Б. Вернерфельт, Г. Хамел та К. Прахалад. Вони підкреслювали значення ефективного управління ресурсами для успішного функціонування фірми та її конкурентоспроможності на ринках [4, с.26].

Р. Грант вперше в сучасній літературі систематично та чітко визначив категоріальний апарат для ресурсної концепції. Він стверджує, що ресурси є важливим фактором виробничого процесу, але самі по собі не є продуктивними. Для досягнення продуктивності необхідні об'єднання та координація груп ресурсів. Таким чином, потенціал групи ресурсів, який виявляється під час виконання завдання або діяльності, називається здатністю. Здатність виступає основним джерелом конкурентної переваги підприємства.

Забезпечення конкурентних переваг на основі ресурсів або здатностей є складним завданням, що вимагає врахування різноманітних факторів. Успішна конкуренція на ринку залежить від унікальності та ефективного використання ресурсів та здатностей підприємства. Наприклад, якщо ресурс чи здатність доступні для всіх у даній галузі, вони можуть втратити свою цінність через

конкурентну боротьбу, але якщо вони спрямовані на створення цінності для споживачів та дозволяють підприємству ефективно конкурувати, то вони стають міцними основами для отримання конкурентних переваг.

Одним із ключових аспектів є довговічність ресурсів. Вона залежить від різних чинників, таких як швидкість знецінення, можливість передачі та відтворення ресурсів. Наприклад, ресурси з високою ступенем специфічності, які важко відтворювати або передавати, можуть забезпечити стабільні конкурентні переваги на протязі тривалого часу.

У сучасному світі, зростання цін на енергоносії та збільшення екологічних вимог, вимагає від підприємств впровадження енергоефективних технологій. Це може включати в себе не лише зменшення споживання енергії, а й оптимізацію використання існуючих ресурсів та розробку нових.

У контексті ресурсної концепції розглядається оптимізація структури ресурсоспоживання та підвищення ефективності їх використання для забезпечення функціонування підприємства. Особливу увагу приділяються енергетичним ресурсам, які є необхідними для промислових підприємств.

Паливно-енергетичні ресурси відносяться до специфічних та надзвичайно важливих для функціонування підприємства. Вони мають ряд характеристик, які впливають на конкурентоспроможність:

- Висока вартість та тенденція до зростання.
- Обмеженість доступу в умовах енергетичної кризи, що загрожує економічній безпеці підприємства.
- Монополія на ринку енергоресурсів в Україні.
- Відсутність альтернативних ресурсів, які б могли повністю замінити паливно-енергетичні ресурси.
- Складність виробництва власного енергетичного ресурсу.

Підвищення енергоефективності виробництва є одним із основних завдань для зниження собівартості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тому, енергетичний фактор є

ключовим компонентом, який визначає конкурентоспроможність промислових підприємств [4, с.12].

Головною метою енергетичного менеджменту є досягнення високої енергоефективності в господарюванні, використовуючи оптимально людський та ресурсний потенціал об'єкта діяльності, та при цьому мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище. Управління енергоефективністю спрямоване на підвищення ефективного використання енергії та забезпечення оптимального використання енергетичних ресурсів протягом відповідного періоду.

Наукова спільнота визначає енергетичний менеджмент як поєднання управлінських та технічних заходів з метою підвищення рівня енергоефективності. Управлінський підхід сприяє оптимізації функціонування енергетичної служби підприємства та підвищує керованість процесів, спрямованих на підвищення енергоефективності.

Сучасні промислові підприємства повинні інтегрувати енергетичний менеджмент у загальну систему управління та забезпечити взаємодію на всіх рівнях організаційної структури. Енергетичний менеджмент сприяє зростанню керованості та ефективності процесів споживання енергоресурсів, сприяючи збільшенню ефективності використання первинно-енергетичних ресурсів.

Важливою складовою ефективного управління є забезпечення масштабності, мінімізація ризиків, адекватна реакція на зміни та зважене прийняття рішень щодо управлінських та технічних аспектів енергоефективності.

Застосування основних принципів енергетичного менеджменту на практиці сприятиме зростанню енергоефективності та створить стійкі конкурентні переваги для підприємства.

1.2 Стратегії формування та розвитку конкурентних переваг

Роль управління конкурентними перевагами у стратегічному управлінні є критичною для успішності підприємства на ринку. Конкурентні переваги визначаються як унікальні характеристики, ресурси або компетенції, які дають підприємству перевагу над конкурентами і сприяють досягненню його стратегічних цілей. Управління цими перевагами полягає в систематичному аналізі, розвитку та ефективному використанні ресурсів та можливостей, які дозволяють підприємству зайняти сильне позиціонування на ринку.

Важливо розуміти, що конкурентні переваги можуть бути тимчасовими або стійкими, і управління ними потребує постійного моніторингу та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Стратегічне управління конкурентними перевагами включає в себе ряд ключових аспектів [11, с.23]:

1. Аналіз конкурентного оточення: це включає вивчення конкурентів, їхніх стратегій, сильних і слабких сторін, а також оцінку можливостей та загроз у макроекономічному середовищі.
2. Визначення унікальних переваг: це процес виявлення та розвитку ресурсів, компетенцій або інновацій, які роблять підприємство унікальним на ринку і дозволяють йому вигравати у конкурентів.
3. Розробка стратегій: на основі аналізу конкурентного оточення та внутрішніх можливостей підприємства розробляються стратегії, спрямовані на максимізацію конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей.
4. Ресурсне забезпечення: управління конкурентними перевагами передбачає ефективне використання ресурсів, а також їхнє постійне поповнення та розвиток.
5. Моніторинг та оцінка результатів: постійний контроль за виконанням стратегій та оцінка їхньої ефективності дозволяють вчасно вносити корективи та адаптувати стратегії до змін на ринку.

Сьогоднішнє ділове середовище характеризується швидкими змінами та високою конкурентною напругою. У цьому контексті ключовим для успіху організацій стає управління змінами, адаптація до нових умов та стратегічна гнучкість. Розглянемо кожну зі стратегій, що зазначені, докладніше [14, с.96]:

-Управління змінами: Управління змінами відіграє вирішальну роль у забезпеченні того, що організація може ефективно реагувати на нові умови та впроваджувати необхідні трансформації. Це включає в себе аналіз, планування, впровадження та контроль змін, що стосуються організаційної структури, процесів та культури.

-Стратегія диференціації: Ця стратегія полягає в створенні унікального продукту або послуги, які відрізняються від конкурентів і відповідають унікальним потребам клієнтів. Диференціація дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу через вищу цінову позицію або відмінність продукту.

-Стратегічні альянси: Ця стратегія включає укладення партнерських угод або альянсів з іншими компаніями з метою спільного розвитку нових продуктів, технологій або входження на нові ринки.

-Стратегія швидкої реакції: Ця стратегія передбачає здатність організації швидко реагувати на зміни в середовищі і приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та тиску.

-Венчурні стратегії: Ця стратегія включає в себе інвестування в нові технології або стартапи з метою отримання доступу до інноваційних рішень та створення нових джерел прибутку.

-Досягнення результативності: Ця стратегія зорієнтована на досягнення максимальних результатів через ефективне використання ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів.

-Командна робота і коучинг: Ці стратегії спрямовані на розвиток командної роботи та вдосконалення навичок персоналу через проведення тренінгів, коучингу та менторства.

-Синергічне управління бізнесом: Ця стратегія передбачає пошук синергійних ефектів шляхом інтеграції та координації різних функцій та підрозділів компанії.

-Системне управління бізнес-процесами: Ця стратегія базується на використанні системного підходу до управління бізнес-процесами з метою оптимізації продуктивності та ефективності.

-Системні інновації: Ця стратегія спрямована на впровадження інноваційних підходів та технологій у всі аспекти діяльності організації з метою покращення її конкурентоспроможності.

-Підприємницька творчість: Ця стратегія передбачає стимулювання підприємницького мислення та творчого підходу до вирішення бізнес-завдань.

-Стратегія ментального айкідо: Ця стратегія полягає в розробці стратегій взаємодії з конкурентами, зокрема використання їхніх сильних сторін та відвернення.

На сьогоднішній день дискусія про ефективність стратегічного управління залишається актуальною. Втім, багато дослідників вважають, що аргументи ресурсної теорії стосовно створення стійких конкурентних переваг є більш переконливими, ніж концепція позиціонування. Відомий представник Гарвардського університету, професор Р. Рамелт, досліджуючи представлені дані, підтвердив перевагу ресурсного підходу. Він обґрунтував, що внутрішньогалузеві відмінності у рівні прибутковості компаній переважають над міжгалузевими у співвідношенні 7:1. Це свідчить про важливість ресурсів для успішної діяльності компанії, порівняно з вибором галузі та політикою щодо конкурентів.

У сучасному бізнесі формування стратегічного набору є важливим елементом стратегічного управління, який дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей. Стратегічний набір, або система стратегій різного типу на певний відрізок часу, відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його роль у зовнішньому середовищі.

Перша група стратегій у стратегічному наборі - загальні для всієї організації. Ці стратегії визначають загальну місію, цілі та стратегічні орієнтири підприємства. Вони забезпечують спрямованість всієї діяльності організації та є основою для розробки інших стратегій.

Друга група - загальні конкурентні стратегії за окремими бізнес-напрямами. Ці стратегії спрямовані на досягнення конкурентної переваги в певних сегментах ринку чи галузях діяльності підприємства.

Третя група - продуктово-товарні стратегії для кожного з напрямів діяльності організації. Ці стратегії визначаються для кожного конкретного продукту або послуги, які надає підприємство.

Четверта група - функціональні стратегії для кожної з функціональних підсистем підприємства. Ці стратегії орієнтовані на підтримку і оптимізацію роботи різних функціональних областей, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, та інші.

П'ята група - ресурсні стратегії для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів. Ці стратегії орієнтовані на забезпечення підприємству необхідних ресурсів, таких як фінансові, технічні, людські ресурси, для реалізації стратегій розвитку.

Управління конкурентною поведінкою базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, які визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках. Вони спрямовані на досягнення конкурентних переваг на тривалий період, а їх успішна реалізація забезпечує міцну позицію підприємства на ринку.

З погляду обґрунтування та розвитку конкурентних стратегій організації, а також їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, існує класифікація стратегій, запропонована І. Ансоффом. Ця класифікація виходить з рівня ухвалення стратегічних рішень і включає наступні види стратегій:

Корпоративна стратегія: це загальний план управління, що охоплює всю компанію та її господарський портфель. Корпоративна стратегія визначає

позиції компанії у різних сферах діяльності та підходи до управління її справами.

Ділова (конкурентна) стратегія: ця стратегія фокусується на діях та підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу або стратегічній зоні господарювання. Вона показує, як компанія може отримати сильні довгострокові конкурентні переваги.

Функціональна стратегія: ця стратегія відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку в певній сфері діяльності.

Операційна стратегія: ця стратегія концентрується на конкретних стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, які мають стратегічне значення.

Всі ці види стратегій взаємозв'язані, і успішне функціонування підприємства на ринку передбачає обґрунтування та реалізацію стратегій на кожному рівні управління. В умовах зростання конкуренції особливо важливою стає розробка та реалізація конкурентних стратегій, що робить ці проблеми надзвичайно актуальними для комерційних організацій.

Важливим аспектом ресурсної теорії є концепція управління знаннями. Знання стають ключовим ресурсом у сучасній інтелектуальній економіці, і їх роль постійно зростає. Дослідження в галузі формування та використання корпоративних знань вводять нові економічні поняття, такі як досвід, компетенції, навички, здатності та рутини. Кожен з цих аспектів має своє значення та зв'язок із ресурсами підприємства [22, с.36].

У контексті ресурсної теорії, ресурси є активами, які використовуються підприємством для отримання майбутніх економічних вигід. Активи, як традиційна бухгалтерська категорія, відображають матеріально-технічну базу підприємства та його минулі події. Однак активи самі по собі не є продуктивними. Залучення активів та інших ресурсів інтелектуального

характеру у бізнес-процеси підприємства дозволяє сформувати сучасні "ресурсні похідні", такі як компетенції, організаційні здатності та організаційні рутини (рис.1.2). Ці динамічні ресурси стають ключовими для формування конкурентних переваг підприємства.

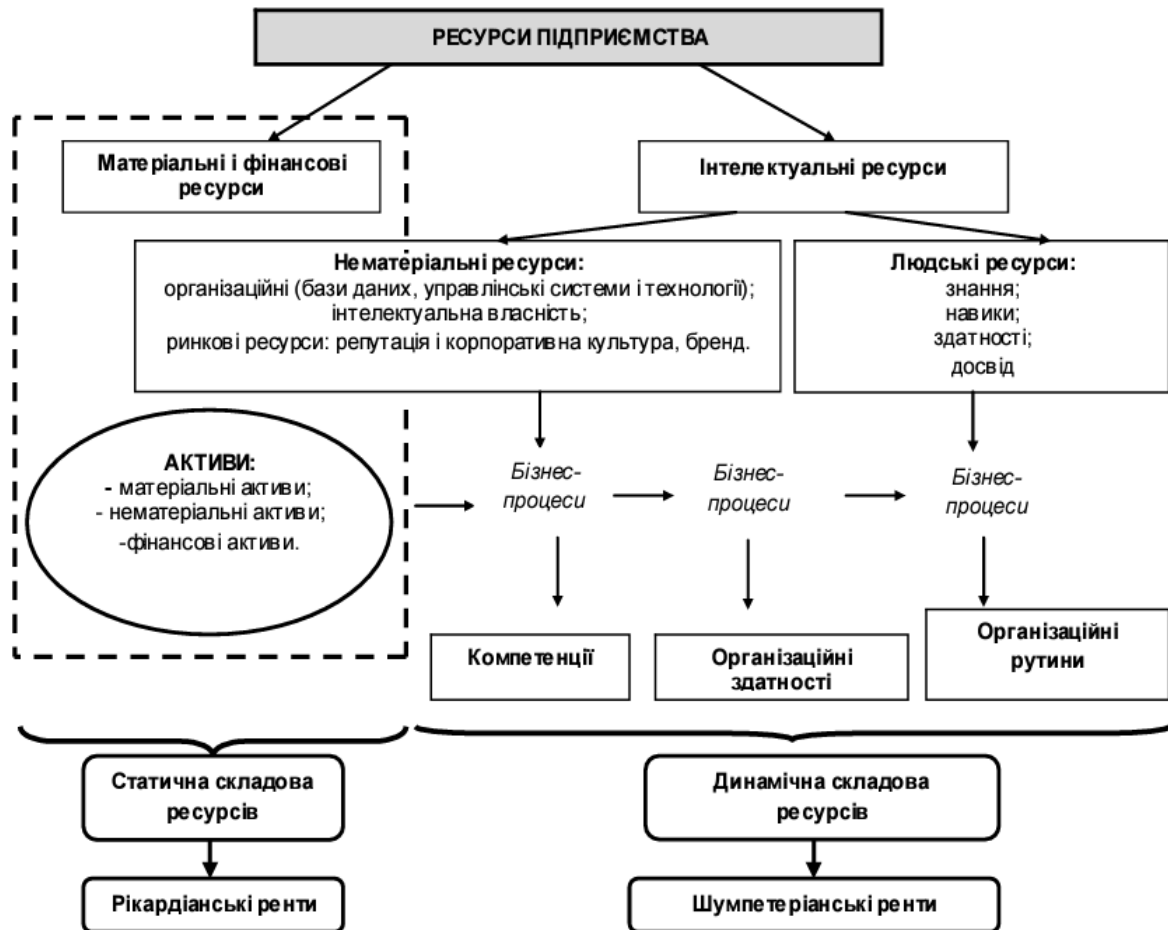


Рисунок 1.2 - Класифікація ресурсів за ресурсним підходом [22, с.90]

Економічне призначення ресурсів полягає у їх використанні як факторів виробництва в господарській діяльності підприємства. Ці ресурси, які можуть бути засобами праці або предметами праці, функціонують у вигляді активів. Активами вважаються ресурси, які контролюються підприємством та використання яких приносить економічні вигоди у майбутньому. Формування активів відбувається через інвестування відповідних ресурсів у їх створення або придбання [17, с.85].

Традиційно активи відображаються у бухгалтерському обліку, але це обмежує їхнє застосування у розширеному аналізі ресурсів для формування конкурентних переваг підприємства. Не всі ресурси можуть бути відображені як активи, але вони можуть сприяти формуванню конкурентних переваг, оскільки використовуються у процесі створення цінності продуктів або послуг.

Активи зазвичай відображають статичну частину ресурсів підприємства, якими воно вже володіє, управляє та розпоряджається. Однак самі по собі активи не є продуктивними, а скоріше є відображенням вартості матеріально-технічної бази підприємства як результату минулих подій.

Залучення активів та інших ресурсів інтелектуального характеру у бізнес-процеси підприємства дозволяє сформувати сучасні "ресурсні похідні", такі як компетенції, організаційні здатності та організаційні рутини. Ці динамічні ресурси стають ключовими для формування конкурентних переваг підприємства [13, с.59].

У сучасній економіці знань, коли процеси накопичення та використання нових знань набувають системного характеру, компетенції компанії представляють собою сукупність взаємопов'язаних специфічних навичок, технологій, умінь, знань і здібностей, які володіє її персонал. Як підкреслюють дослідники А. Томпсон та А. Стрікланд, практично кожна компанія має принаймні одну сферу діяльності, де вона досягла настільки високих результатів, що здобуті там знання стають ключовими компетенціями [12].

Ключова компетенція може забезпечити конкурентну перевагу лише у тому випадку, якщо вона є унікальною. Визначити, чи є компетенція унікальною, чи базовою, можна порівнявши її з аналогічною компетенцією конкурентів. Наприклад, унікальною компетенцією компанії Canon є здатність об'єднувати мікроелектроніку, точну оптику і точне машинобудування, що сприяє розробці нових продуктів. Motorola стала світовим лідером у виробництві мобільних телефонів завдяки унікальній компетенції у впровадженні практично бездоганного виробництва за технологією "шість сигм". Nike здобула стійкі конкурентні переваги завдяки компетенціям у

логістиці, якості, дизайні, розробці та співпраці зі спортсменами, що дозволило їй передати виробництво на аутсорсинг і зосередитися на розвитку цих ключових компетенцій.

Важливою характеристикою організаційних здатностей є їх інтеграція в організаційні рутини, які відображають регулярні та стандартні бізнес-процеси компанії та вбудовані у процес виконання її компетенцій та організаційних здатностей. Організаційні рутини фактично представляють собою відпрацьовані організаційні модулі, що потребують високого рівня взаєморозуміння серед персоналу компанії і забезпечують ефективну координацію бізнес-процесів різних рівнів управління [8, с.26].

Стандартизація компетенцій та організаційних навичок стає відповіддю на виклики глобального ринкового середовища, де вони допомагають забезпечити гармонізацію управлінських процесів у всіх бізнес-підрозділах компанії по всьому світу. Крім того, ідентифікація організаційних стандартів є результатом постійного обміну знаннями між різними бізнес-підрозділами глобальної компанії.

У подальшому розвитку організаційні стандарти, нарешті, можуть мати матеріальне вираження у ключових продуктах компанії. Ці ключові продукти є компонентами або модулями, в яких реалізується конкурентна перевага кінцевого продукту. Наприклад, двигуни внутрішнього згоряння компанії Honda стали прикладом ключових продуктів, де відбувається втілення кращих компетенцій компанії та які виготовляються за вдосконаленими організаційними стандартами, що дозволяє їй успішно диверсифікувати свою діяльність. Внутрішні організаційні навички та компетенції сприймаються споживачами через призму вищих рівнів споживчої цінності продуктів.

Отже, розуміння сутності конкурентних переваг та вміння застосовувати результативні стратегії їх формування є критичними для успішного функціонування будь-якої бізнес-організації. Підприємства, які вміло використовують свої унікальні ресурси та можливості, здатні забезпечити стійку позицію на ринку і здійснювати ефективну конкуренцію.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «КБ ПРИВАТБАНК»

2.1 Загально-економічна характеристика діяльності АТ «КБ ПриватБанк»

АТ «КБ ПриватБанк» є найбільшим українським банком за активами та провідним у роздрібному банківському обслуговуванні в Україні, заснований 19 березня 1992 року. Усі 100% акцій належать державі Україна через Кабінет Міністрів України. Банк діє на підставі ліцензії Національного банку України (НБУ) з 1992 року та є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Широкий спектр фінансових послуг, що пропонує АТ КБ «ПриватБанк», включає [35]:

- Роздрібне банкірство: різноманітні банківські послуги для фізичних осіб, такі як вклади, кредити, карткові послуги, грошові перекази та інші фінансові продукти.
- Корпоративне банкірство: фінансові рішення для підприємств та корпорацій, включаючи кредитування, обслуговування рахунків, управління ліквідністю, міжнародні фінансові послуги та інше.
- Інвестиційні послуги: управління активами, брокерські послуги, інвестиційні портфелі та консультації з фінансового планування.
- Технології та інновації: активний розвиток цифрових технологій та онлайн-сервісів для полегшення доступу до банківських послуг клієнтів.
- Споживчі кредити: фінансування на різні потреби, такі як автомобілі, нерухомість та особисті потреби.
- Міжнародні операції: валютний обмін, міжнародні перекази та зовнішньоекономічні операції.

- Сервіси для малих та середніх підприємств: фінансова підтримка та послуги для розвитку цього сектору.

- Соціальна відповідальність та сталість: участь у різних проектах та програмах, спрямованих на соціальну відповідальність, сталість та розвиток спільноти.

Мережа відділень та банкоматів АТ «КБ ПриватБанк» є другою за розміром серед українських банків. На початок 2018 року було близько 7,2 тис. банкоматів, 13,3 тис. платіжних терміналів і 141 тис. POS-терміналів.

У 2020 році АТ «КБ ПриватБанк» визнаний одним з провідних банків у Центральній та Східній Європі за версією видання Euromoney. Банк отримав престижну номінацію "Краща трансформація банку ЦСЄ", що підкреслює його високий статус у фінансовому світі. Це стало історичним досягненням для українського банківського сектору, оскільки вперше банк з України увійшов до рейтингу разом із провідними європейськими та американськими банками.

У 2021-2022 роках АТ «КБ ПриватБанк» ставки перед новими викликами, пов'язаними з необхідністю реструктуризації та адаптації до зміни макросередовища. Війна та пандемія коронавірусу створили нові умови, на які було необхідно реагувати швидко та ефективно.

Банк отримав визнання за свою роль у підтримці населення в умовах війни. Він був відзначений нагородою "Найкраща кредитна підтримка для населення воєнного часу" на PaySpace Magazine Awards 2022, що підкреслює його соціальну відповідальність та активну роль у складних часах.

АТ «КБ ПриватБанк» оперує на ринку банківських послуг згідно з ліцензією, отриманою від Національного банку України. Серед наданих послуг є:

1. Прийом капіталу від різних клієнтів, як фізичних, так і юридичних осіб.
2. Відкриття та ведення поточних рахунків для клієнтів та банків-партнерів.
3. Депозитне зберігання коштів на власних умовах.
4. Надання гарантій третім сторонам.

5. Факторингові послуги.
6. Лізингові угоди.
7. Забезпечення сейфів та оренда приміщень для зберігання цінностей.
8. Обробка чеків, векселів та інших платіжних документів.
9. Емісія та обслуговування банківських карток.
10. Консультації та надання інформаційних послуг щодо банківських операцій.

Органами управління банку є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Правління. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління, де кожен акціонер має право голосування незалежно від обсягу власних акцій. Вони визначають стратегічні напрямки розвитку банку та контролюють діяльність інших управлінських органів.

Наглядова рада функціонує як інституція, що відповідає перед загальними зборами акціонерів, захищаючи їхні інтереси протягом міжзборів'я, надаючи контроль над діяльністю Правління та захищаючи права всіх акціонерів.

Правління АТ «КБ ПриватБанк» виступає в якості виконавчого та колегіального органу управління. Воно відповідає за керівництво поточними питаннями банку, забезпечуючи необхідні фінансові ресурси та ухвалюючи рішення відповідно до встановленого статуту.

Ефективне управління фінансовими ресурсами та забезпечення фінансової стабільності банку вимагає складних та комплексних підходів. АТ «КБ ПриватБанк» має добре пророблену систему фінансового планування, контролю та аналізу, що дозволяє ефективно використовувати наявні фінансові ресурси та забезпечує його стабільність та успішність на ринку.

Зважаючи на широкий спектр послуг та напрямків діяльності, а також активну участь у соціальних програмах та розвитку громадськості, АТ «КБ ПриватБанк» виступає як ключовий гравець на фінансовому ринку України, готовий відповідати вимогам часу та розвиватися в умовах постійних змін та конкуренції.

Аналіз фінансового стану АТ «КБ ПриватБанк» за період 2020-2022 років (табл. 2.1) показав значний ріст власного капіталу установи. Основний капітал першого рівня збільшився з 54,348 мільйонів у 2020 році до 71,568 мільйонів у 2022 році. Акціонерний капітал залишався стабільним на рівні 206,060 мільйонів протягом розглянутого періоду. Додатковий капітал другого рівня також значно зріс, з 2,248 мільйонів у 2020 році до 15,198 мільйонів у 2022 році. Загалом, власний капітал банку збільшився з 53,057 мільйонів у 2020 році до 57,939 мільйонів у 2022 році. Цей позитивний тренд свідчить про фінансову стабільність та здатність банку посилювати свою фінансову базу в умовах високо конкурентного банківського сектору.

Таблиця 2.1 – Показники структури капіталу АТ «КБ ПриватБанк» у 2020-2022 рр., млн. грн.

Показник	Роки			Зміни в абсолютних величинах (тис. грн) 2022 р. від		Темпи зростання (зниження) 2022 р. у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Основний капітал (1-го рівня)	54 348	69 418	71 568	17 220	2 150	132%	103%
Акціонерний капітал	206060	206060	206060	0	0	100%	100%
Емісійний дохід	23	23	23	0	0	100%	100%
Додатковий капітал (2-го рівня)	2248	4121	15 198	12 950	11 077	676%	369%
Всього власний капітал	53057	66915	57939	4 882	-8 976	109%	87%

Джерело: розраховано автором за даними [37]

Аналіз прибутку (табл. 2.2) АТ «КБ ПриватБанк» за період 2020-2022 років свідчить про стабільний та позитивний тренд у генерації прибутку. Банк досяг значного збільшення прибутку протягом цього періоду, що свідчить про його успішну фінансову діяльність та ефективне управління ресурсами. Процентні доходи та чистий процентний дохід також показують зростання з 2020 по 2022 рік, що свідчить про позитивну динаміку у відсоткових

операціях. Незважаючи на деякі коливання, комісійні доходи залишаються на високому рівні.

Таблиця 2.2 – Показники прибутковості діяльності АТ «КБ ПриватБанк» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання 2021-2022 (%)
Процентні доходи	33,563,085	35,853,529	43,685,504	22.96
Процентні витрати	11,961,443	6,536,611	3,768,088	-42.32
Чистий процентний дохід	21,601,641	29,316,919	39,917,417	36.17
Комісійні доходи	27,649,024	35,057,119	32,944,618	-6.02
Комісійні витрати	8,888,206	11,839,816	12,504,760	5.61
Прибуток/(збиток)	25,305,938	35,050,411	30,252,395	-13.63

Джерело: розраховано автором за даними [37]

За отриманими даними видно, що банк зазнав значних прибутків протягом розглянутого періоду, навіть з невеликим зниженням у 2022 році порівняно з 2021 роком. Проте загальна картина свідчить про фінансову стійкість та здатність банку генерувати прибуток, незважаючи на різноманітні внутрішні та зовнішні фактори. Таким чином, прибуток АТ «КБ ПриватБанк» за цей період свідчить про його успішну фінансову діяльність та можливості для подальшого розвитку та збільшення прибутковості.

Відповідно до табл. 2.3, показник ліквідності активів АТ «КБ ПриватБанк» демонструє збереження ступеня ліквідності банку зі збільшенням у 2022 році, що є позитивним сигналом для стабільності фінансової діяльності. Поточна ліквідність АТ «КБ ПриватБанк» залишається стабільною протягом років, що вказує на збереження збалансованої структури зобов'язань та ресурсів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності АТ «КБ ПриватБанк» також залишається стабільним, що свідчить про здатність банку забезпечувати своєчасну виплату зобов'язань.

Рентабельність активів АТ «КБ ПриватБанк» зменшилася в 2022 році, що може вимагати уваги для забезпечення стійкості та прибутковості банку. Проте показник рентабельності власного капіталу залишається на високому рівні, свідчаючи про здатність банку генерувати прибуток на вкладений капітал. Чиста

маржа зросла протягом років, вказуючи на покращення ефективності від роботи банку, і відношення витрат до доходів значно зменшилося, що свідчить про більш ефективне управління витратами банку.

Таблиця 2.3 Показники ліквідності та рентабельності діяльності АТ «КБ ПриватБанк» у 2020-2022 рр., %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Ліквідність активів	7	6,9	7,4
Поточної ліквідності	8,7	8,7	8,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,1	8,3	8,2
Рентабельність активів	7,2	8,8	6,3
Рентабельність власного капіталу	46,7	58,2	48,6
Чиста маржа	7,4	8,7	9,8
Співвідношення витрати/доходи	-35,6	18,2	8,6

Джерело: розраховано автором за даними [37]

Після аналізу економічного стану АТ «КБ ПриватБанк» за період 2020-2022 років можна визначити загальну стабільність та успішність фінансової діяльності банку. Показники ліквідності залишаються на високому рівні, що свідчить про здатність банку вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Рентабельність власного капіталу залишається високою, що свідчить про здатність банку генерувати прибуток на вкладений капітал. Чиста маржа зросла, що вказує на покращення ефективності роботи банку, а відношення витрат до доходів значно зменшилося, що свідчить про більш ефективне управління витратами. Однак існують показники, такі як рентабельність активів, які можуть потребувати уваги та заходів для забезпечення стабільності та прибутковості банку в майбутньому. В цілому, банк залишається успішним у своїй діяльності і має потенціал для подальшого розвитку.

АТ «КБ ПриватБанк» демонструє стабільність та певну рівновагу між ліквідністю та прибутковістю. Проте деякі показники, зокрема рентабельність активів, можуть потребувати уваги та розгляду для забезпечення стійкості та прибутковості банку. Отже, аналіз економічного стану АТ «КБ ПриватБанк» за

період 2020-2022 років вказує на загальну стабільність та успішну фінансову діяльність банку.

2.2 Аналіз конкурентних переваг АТ «КБ ПРИВАТБАНК»

Оцінка конкурентоспроможності відіграє ключову роль для будь-якого комерційного банку, у тому числі для АТ «КБ ПриватБанк». Зміни в економічній ситуації, потреби клієнтів і регулятивні вимоги постійно ставлять виклики перед банком, що потребує постійного аналізу та оцінки його конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності АТ «КБ ПриватБанк» є важливим інструментом для успішної стратегії та стабільного розвитку в сучасному банківському секторі.

Серед експертних методів вивчення конкурентних переваг, дослідження кредитних рейтингів також має вагоме значення. Ці рейтинги широко застосовуються, особливо в фінансових установах, для оцінки ступеня надійності банку та його фінансового стану. Фінансові коефіцієнти, що використовуються для визначення рейтингів, характеризують основні аспекти фінансового стану банку, такі як структура капіталу, прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність. Кредитні рейтинги формуються на основі впливу трьох складових: ринкових позицій банку, фінансового аналізу та управління ризиками.

Для аналізу конкурентного середовища банків України варто звернути увагу на Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 квартала 2023 (табл. 2.4). Це щоквартальна оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. До рейтингу увійшли банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень. Фінустанови отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої

підтримки, приріст вкладів, платіжна репутації і т. д. У рейтингу використовувалися дані офіційної звітності банків за станом на 1 січня 2024.[39]

Таблиця 2.4 - Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталу 2023 р.

№ (місце відповідно кількості балів у загальному рейтингу)	Назва банку	Загальний рейтинг (балів)	Стресостійкість (здатність банку протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам), (балів/місце відповідно показника)	Лояльність вкладників (балів/місце відповідно показника)	Оцінка аналітиків (балів/місце відповідно показника)
1	Укрсиббанк	4.53	4.24 (2)	4.9 (2)	4.56 (2)
2	Райффайзен Банк	4.37	4.05 (4)	4.8 (3)	4.33 (5)
3	Креді Агріколь Банк	4.29	4.27 (1)	4.2 (12)	4.48 (4)
4	Кредобанк	4.14	4.05 (5)	4.4 (8)	3.89 (8)
5	Приватбанк	4.09	3.45 (7)	4.6 (4)	4.63 (1)
6	ОТП Банк	4.05	4.24 (3)	3.9 (15)	3.89 (9)
7	Сенс Банк	3.89	3.33 (8)	4.6 (5)	3.89 (10)
8	Укрексімбанк	3.86	3.32 (9)	4.4 (9)	4.11 (7)
9	Універсал Банк	3.82	2.91 (21)	5 (1)	3.81 (12)
10	ПУМБ	3.77	3.21 (11)	4.6 (6)	3.59 (13)
11	Прокредит Банк	3.76	3.6 (6)	3.9 (16)	3.89 (11)
12	Ощадбанк	3.65	2.73 (26)	4.3 (11)	4.56 (3)

Джерело: [39]

Аналізуючи даний рейтинг стійкості банків за підсумками 4 квартала 2023 можна зробити наступні висновки:

- АТ «КБ ПриватБанк» займає 5 місце з балом в 4.09 в загальному рейтингу банків України, що є доволі не низьким показником і може свідчити про високі конкурентні переваги над іншими учасниками ринку. Проте, його найбільшими конкурентами за даною статистикою можна вважати наступні банки: 1 місце – «Укрсиббанк» з балом 4.53, що на 0,44 більше за оцінку банку, що досліджуємо, наступний «Райффайзен Банк» - 4.37 балів , «Креді Агріколь Банк» - 4.29 балів та «Кредобанк» – 4.14, що на всього 0,05 більше за оцінку АТ «КБ ПриватБанк».

- Важливим показником є оцінка стресостійкості банків, адже вона позначає здатність банку протистояти зовнішнім та внутрішнім ризикам, що безпосередньо можуть впливати на конкурентні переваги організації. Відповідно до балів, рейтинг банків дещо змінюється. АТ«КБ ПриватБанк» спускається на 7 місце з балом в 3.45, що на 0,15 менше за його попередника в рейтингу – «Прокредит Банк» з балом 3.6. Лідирує «Креді Вкріголь Банк», що за дослідженнями Міністерства Фінансів свідчить, що даний банк має найбільші можливості та перспективи щодо протистояння загрозам, які можуть виникнути на економічному ринку.
- Звичайно, вартий уваги показник лояльності вкладників, адже він визначає прихильність клієнтів банку до його депозитних продуктів та успішність діяльності банку на роздрібному сегменті депозитного ринку. За цим показником АТ «КБ ПриватБанк» займає 4 місце з результатом у 4.6 балів, таку ж суму отримують «Сенс Банк» та «ПУМБ». Все ж беззаперечно лідируючим банком з оціною 5 балів із 5 є «Універсал Банк».
- На противагу зазначеним вище показникам, оцінка аналітиків є досить високою для АТ «КБ ПриватБанк» і становить 4.63 бали, що дає змогу зайняти 1 місце серед конкурентів. Після нього займають місця «Укрсиббанк» та «Ощадбанк» з балом 4.56 кожний.

Тобто, відповідно зазначеним балам та місцям в рейтингу, АТ «КБ ПриватБанк» можна вважати сильним конкурентом на ринку, адже він входить в топ 5 банків України майже за всіма показниками дослідженими Міністерством Фінансів за 4 квартал 2023 року.

Будь-яка організація для того, щоб проаналізувати свою діяльність не лише внутрішньо, а і зовнішньо повинна обов'язково враховувати відгуки споживачів. Тому для аналізу конкурентоспроможності банку було також взято до уваги Народний рейтинг банків за 1 квітня 2024 року (рейтинг на основі відгуків про банки України).

Відповідно до показників даного рейтингу станом на 1 квітня 2024 року, АТ «КБ ПриватБанк» займає 21 місце з оцінкою 2.3 балів із 5 можливих. Серед усіх відгуків 41% були з позитивними оцінками, що, на жаль, свідчить про досить низький рівень задоволення споживачами послугами банку. Лідерами рейтингу є «Абанк», «monobank» та «Прокредит Банк». [39]

Оцінюючи конкурентоспроможність АТ «КБ ПриватБанк», можна вважати, що ця фінансова установа зберігає своє лідерство на банківському ринку України. З високими показниками у ключових параметрах, таких як прибутковість, кількість клієнтів, якість обслуговування, розширена лінійка продуктів та сильний бренд, АТ «КБ ПриватБанк» залишається найконкурентоспроможнішим банком на ринку. Його стійка репутація та висока рентабельність свідчать про ефективну стратегію розвитку та високу довіру клієнтів. Однак конкуренти також мають свої сильні сторони та можуть створити конкурентну боротьбу у різних аспектах банківської діяльності.

Для дослідження організації також використовуються різноманітні інструменти та методи, серед яких SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Ці методи дозволяють докладно вивчити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на банк, і визначити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку. Здійснимо SWOT-аналіз АТ «КБ ПриватБанк» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- широка клієнтська база - велика мережа відділень та банків - широкий спектр послуг - значна частка ринку - сильний бренд	- державне управління - високі витрати на операційну діяльність - непривабливі умови кредитування та відсоткові ставки за депозитами - негативна репутація в минулому
Можливості	Загрози
- розвиток технологій - покращення обслуговування клієнтів, зменшення витрат. - розширення ринкової присутності - можливість росту клієнтської бази та диверсифікації доходів. -погіршення позицій конкурентів	- конкуренція в банківському секторі - політичні нестабільності та зміни в урядовій політиці. - низька платоспроможність населення та економічна криза - загрози кібербезпеки

Джерело: розроблено автором за даними [35,36,37]

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів стає ключовим для визначення конкурентоспроможності АТ «КБ ПриватБанк». SWOT-аналіз дозволяє виокремити основні аспекти, що впливають на банк, щоб розробити стратегію, яка оптимізує сильні сторони та можливості, та зменшує вплив слабкостей та загроз. Однак, для більш глибокого розуміння зовнішнього середовища, яке впливає на конкурентоспроможність банку, необхідно також провести PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів).

Цей інструмент визначає вплив політичних рішень, економічних умов, соціокультурних тенденцій та технологічного прогресу на фінансовий сектор та діяльність банку. Такий аналіз допомагає розуміти зовнішні фактори, які можуть впливати на успіх чи загрози для АТ «КБ ПриватБанк» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз АТ «КБ ПриватБанк»

Фактори	Характеристика
Політичні	Юридичне регулювання: Зміни у законодавстві та правових нормах, що стосуються банківської діяльності, можуть змусити банк адаптуватися до нових умов. Геополітична обстановка: Геополітичні події та нестабільність у світі можуть створювати ризики для фінансового сектору.
Економічні	Економічний контекст: Стан економіки в країні може впливати на обсяги кредитування та рівень депозитів. Валютні курси: Коливання валютних курсів можуть впливати на вартість операцій та фінансову стійкість банку.
Соціальні	Зміна у споживчих звичках: Еволюція у споживчих тенденціях може змінювати попит на банківські послуги та продукти. Демографічні зміни: Зміни у населенні можуть впливати на склад клієнтів банку та їх потреби.
Технологічні	Інноваційні технології: Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, може змінювати способи надання послуг та забезпечувати конкурентні переваги. Кібербезпека: Зростання загроз кібербезпеки може потребувати додаткових витрат на захист інформації та інвестиції у кібербезпеку.

Джерело: розроблено автором за даними [35,36,37]

Швидкі зміни в сучасному світі вимагають від комерційних банків, таких як АТ «КБ ПриватБанк», постійного оновлення стратегій та підходів до бізнесу. В умовах постійної конкуренції та змін у законодавстві, економічному середовищі та технологічних інноваціях, аналіз зовнішнього середовища стає надзвичайно важливим інструментом для забезпечення успішного

функціонування та розвитку. Розглянуті нижче стратегічні напрямки для АТ «КБ ПриватБанк» є лише частиною комплексного підходу до досягнення конкурентної переваги та стійкого розвитку.

Вдосконалення технологічних інновацій: Впровадження передових технологій та цифрових рішень сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів у АТ «КБ ПриватБанк», забезпечуючи їм зручність та доступність банківських послуг. Це включає розробку мобільних додатків, онлайн-банкінг та електронні платіжні системи.

Розширення асортименту продуктів та послуг: Розширення спектру банківських продуктів та послуг у АТ «КБ ПриватБанк», включаючи інвестиційні фонди, страхування та кредитування для малих та середніх підприємств, допоможе розширити доходи та залучити нових клієнтів.

Розвиток стратегічних партнерств: Укладення стратегічних партнерських угод з іншими компаніями, які доповнюють послуги АТ «КБ ПриватБанк», розширить можливості для спільного розвитку та маркетингу нових продуктів.

Оптимізація банківських процесів: Підвищення ефективності внутрішніх процесів у АТ «КБ ПриватБанк», включаючи зниження витрат та автоматизацію бізнес-процесів, сприятиме зниженню внутрішніх витрат та покращенню якості обслуговування.

Професійний розвиток персоналу: Інвестування в навчання та професійний розвиток персоналу АТ «КБ ПриватБанк» забезпечить підвищення кваліфікації та якості обслуговування клієнтів.

Міжнародна експансія: Вивчення можливостей для розширення міжнародної присутності АТ «КБ ПриватБанк» та обслуговування іноземних клієнтів.

Розвинута інфраструктура Приватбанку є однією з його ключових конкурентних переваг. Україна налічує 6975 банкоматів, 12500 терміналів самообслуговування та 177300 POS-терміналів. Крім того, державна мережа обслуговування складається з 1805 відділень по всій країні, що забезпечує

доступність банківських послуг для всіх споживачів. Наявність закордонних партнерів свідчить про повноправність участі у світовій банківській системі та дає можливість задовольняти потреби клієнтів у глобальних фінансових послугах. Приватбанк співпрацює з великими закордонними банками, що дозволяє йому обслуговувати кредитні лінії Світового банку реконструкції та розвитку, Європейського банку реконструкції та розвитку та Українсько-Німецького Фонду, спрямованого на розвиток малого та середнього бізнесу.

Приватбанк пропонує широкий спектр послуг, включаючи надання кредитів, зберігання коштів, розрахунково-касові операції, грошові перекази, управління рахунками через Інтернет, зберігання майна у спеціальних сейфах, еквайринг, надання банківської гарантії та інші. Однак у ході розробки SWOT-аналізу було виявлено деякі недоліки, зокрема, непривабливість кредитування для населення через високу вартість та невисокі ставки за депозитами. Ці недоліки суттєво впливають на споживачів банківських послуг, які шукають ефективні та вигідні умови для зберігання своїх коштів та отримання кредитів.

Для підвищення конкурентоспроможності Приватбанку та усунення його недоліків необхідно провести низку заходів. Зокрема, важливо усунути наявні недоліки, посилювати власні переваги, слідкувати за конкурентами та розширювати асортимент послуг та клієнтську базу. Реалізація цих заходів дозволить Приватбанку підвищити рівень конкурентоспроможності та зберегти своє лідерство на ринку банківських послуг.

Програми стимулювання продажу банківських послуг мають значний вплив на конкурентоспроможність банку. Розширення спектру банківських послуг за допомогою збільшення кількості платіжних карток створює перспективи для збільшення привабливості банку для клієнтів, підвищення його конкурентоспроможності та покращення іміджу. Збільшення використання пластикових карток має важливе значення для банківської системи України в цілому, оскільки сприяє підвищенню обігу коштів у внутрішньобанківському обігу, зміцнює контроль над грошовим обігом, покращує функціонування банківської системи та сприяє модернізації

економіки, зменшує використання готівки в грошовому обігу, а отже, зменшує витрати на її виробництво та обіг.

Незважаючи на численні конкурентні переваги, у Приватбанку також є недоліки, виявлені при розробці SWOT-аналізу та на які вказує місце в рейтингу банків від Міністерства фінансів: високі відсоткові ставки за кредитами для населення та низькі ставки за депозитами. Ці недоліки є суттєвими, оскільки забезпеченням фінансової стабільності та доступністю кредитів і депозитів відповідає наявність фінансових послуг. Для підвищення конкурентоспроможності та виправлення недоліків Приватбанку варто вжити ряд заходів, які будуть розглянуті далі.

2.3 Напрями розвитку конкурентних переваг АТ «КБ ПриватБанк»

АТ «КБ ПриватБанк» - це один з найбільших банків в Україні з великим портфелем послуг для клієнтів. Для збереження й посилення своєї конкурентоспроможності на фінансовому ринку банку необхідно активно розвивати різноманітні напрями. Наведемо кілька прикладів таких:

1. Цифрова трансформація: зрозуміло, що майбутнє банкінгу полягає в цифрових технологіях. Тому одним із пріоритетних напрямків розвитку є вдосконалення цифрових сервісів. Тут, зважаючи на доволі розвинений в даному напрямку банківський ринок, варто дотримуватися інструменту конкурентної боротьби – бенчмаркетингу. АТ КБ «ПриватБанк» необхідно завжди тримати на пульсі свої конкурентів та постійно вдосконалювати мобільний додаток «Приват24» та онлайн-платформу, забезпечуючи зручний доступ щодобово до банківських послуг для клієнтів. Також важливо виділити впровадження технології блокчейн: це може сприяти зниженню вартості посередницьких операцій та допомогти банку забезпечити ефективність та безпеку транзакціям [16, с.63].

Банк може застосовувати штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів, тим самим оцінювати потреби і розробляти та впроваджувати індивідуальні послуги для кожної категорії цих споживачів. Організації необхідно постійно розширювати свій портфель продуктів і послуг, враховуючи зміни в потребах клієнтів і тренди на ринку. Від інноваційних кредитних продуктів до програм лояльності, АТ «КБ ПриватБанк» необхідно безпосередньо стежити за потребами своїх клієнтів і намагається задовольнити їх усі. Незважаючи на широкий каталог пропозицій від банку із різними категоріями послуг, банк не є лідером в довірі від клієнтів, що свідчить про недостатній рівень реалізації та задоволеності клієнтів. В сучасних реаліях, банку належить активно встановлювати партнерства з фінтех-компаніями та стартапами, щоб прискорити інновації та розширити спектр своїх послуг. Це дозволяє банку впроваджувати нові технології та забезпечувати клієнтам доступ до передових фінансових рішень, швидше реагувати на зміни та надавати нові рішення проблем споживачів [41].

2. Підвищення якості обслуговування: АТ «КБ ПриватБанк» ставить перед собою завдання постійного підвищення якості обслуговування клієнтів. Це включає в себе швидке реагування на запити та вимоги від клієнтів, покращення процесу обробки та вирішення скарг, а також надання індивідуального підходу до кожного клієнта. Це звичайно, знизить рівень втрат клієнтів, зменшить ризик втрат організації та підвищить рівень бренду на ринку. Лояльність та зацікавленість клієнтів варто постійно підвищувати та тримати під контролем, адже саме споживачі часто визначають місце організації на ринку. Варто вживати заходів, які будуть підвищувати відсоток постійних користувачів: забезпечення безпеки та захисту даних, відповідність умовам договорів та тарифам, дотримання внутрішніх та зовнішніх стандартів роботи банку, захист клієнтських інтересів та забезпечення свідомості персоналу щодо безпеки даних і надання послуг найвищого рівня та клієнтоорієнтованість найвищого рівня. Яскравим прикладом наразі є виготовлення та відправка пластикових карток у шість європейських країн:

Польщу, Німеччину, Литву, Молдову, Чехію та Румунію для клієнтів АТ КБ «Приватбанк».

3. Стратегічне планування і управління ризиками: банк активно працює над стратегічним плануванням та управлінням ризиками, щоб забезпечити стабільність та надійність своєї діяльності. Цей напрям включає в себе аналіз ринкових тенденцій, прогнозування ризиків і вчасну корекцію стратегій. Щодня банківські установи стикаються з різними джерелами ризиків: кредитні операції, фінансові інструменти, ліквідність, ринкові обставини та ін. Банку варто регулярно проводити аудити та перевірки внутрішньої роботи аби виявити можливі небезпеки та загрози та покращити і розробити план дій для таких кризових сценаріїв. Також це допоможе швидко розпізнавати та оцінювати ризики різних рівнів та ефективно керувати ними.

4. Розвиток кадрового потенціалу: необхідно інвестувати в підвищення кваліфікації співробітників аби забезпечити високий рівень обслуговування та професійне вирішення та задоволення потреб клієнтів АТ КБ «ПриватБанк». Шляхом пропозиції навчальних та розвиваючих можливостей своїм співробітникам, банк може залучати на роботу спеціалістів вищої категорії, а також обдарованих кандидатів на відповідні посади. Це допоможе банку адаптуватися до ринкових умов, швидше і якісніше проявляти себе в непередбачуваних обставинах, і звичайно в деяких погіршених умовах не отримувати негативні наслідки, а бачити і використовувати ці обставини для нових можливостей розвитку.

Розглянемо детальніше напрямки розвитку кадрового потенціалу. Основними проблемами зі сторони управління персоналом для АТ КБ «ПриватБанк» є постійний потік кадрів нижчого рівня структури організації, повільне просування по кар'єрним сходам у внутрішній структурі організації та монотонність праці. Це зменшує стимул робітників до якіснішої роботи та, відповідно, погіршує рівень обслуговування клієнтів банку. Для відділень АТ КБ «ПриватБанк» було запропоновано кілька шляхів розвитку кадрового потенціалу, які представлено на рис. 2.1.

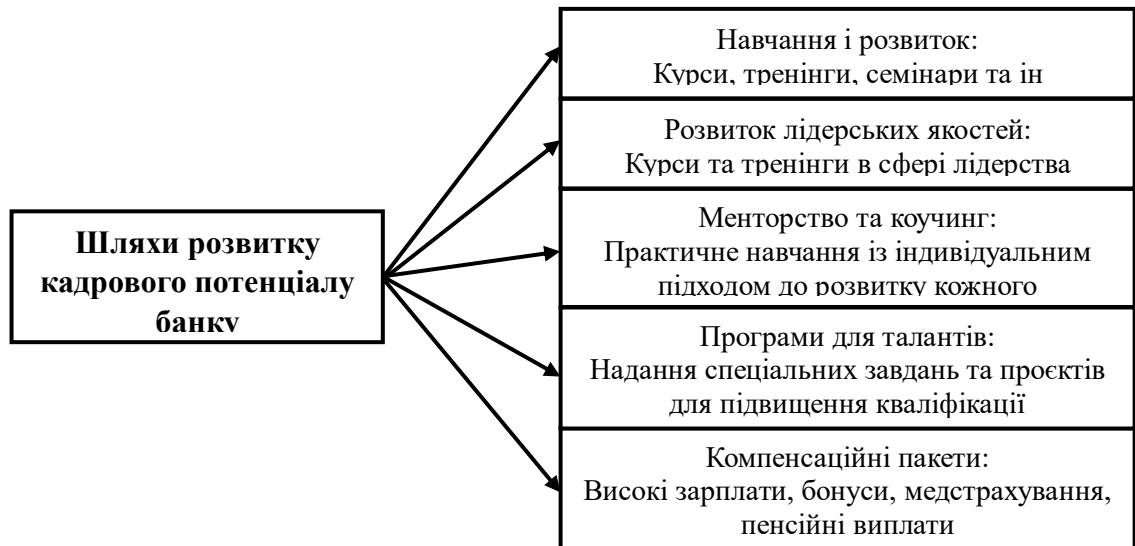


Рисунок 2.1 – Шляхи розвитку кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Серед них варто виділити навчання і розвиток персоналу в сфері банківської справи та розвиток лідерських якостей через різноманітні тренінги, курси, семінари тощо. Також запровадити коучинг та менторство: практичне навчання із індивідуальним підходом до кожного співробітника. Варто запровадити програми для талантів, тим самим підвищити зацікавленість персоналу в проявленні ініціативності та впровадженні нових проєктів, які підвищують ефективність внутрішньої роботи банку. Звичайно, одним із важливих стимулів є винагорода та справедливі умови праці, тому важливо переглянути рівень заробітних плат, додати бонуси та премії, а також забезпечити медичне страхування та запровадити лояльність для користувачів-співробітників банку.

Важливо поєднувати залучення персоналу у тренінги та івенти, які проводяться іншими організаторами, а також запровадити власне регулярне навчання персоналу у банку. Це в свою чергу, буде слугувати здобуттям нових знань та навичок для людей, які працюють в організації, а також застосуванням і обміном вже набутих навичок та вмінь один з одним.

Регулярне навчання для підвищення кваліфікації співробітників передбачає: проведення регулярних офлайн-лекцій та тренінгів-завдань із

внутрішніми тренерами банку, а також із запрошеними спікерами. Розроблений календарний план реалізації заходів для підвищення кваліфікації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Календарний план реалізації заходів для підвищення кваліфікації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

№	Заходи	Тривалість	Дата початку	Дата завершення
1	Підбір команди реалізації проєкту	10 днів	20.01.25	31.05.25
2	Проведення загальних зборів та розподіл обов'язків	3 дні	03.02.25	05.02.25
3	Розгляд матеріалів та видів робіт, які будуть включені у навчання	1 день	06.02.25	06.02.25
4	Розробка наповнення навчання	3 дні	07.03.25	11.03.25
5	Пошук запрошених спікерів для навчання	7 днів	03.02.25	11.02.25
6	Систематизація програми навчання за модулями, категоріями	3 дні	12.02.25	14.02.25
7	Розробка тестів для знань та навичок співробітників	3 дні	12.02.25	14.02.25
8	Призначення тренерів для проведення тренінгів	7 днів	03.02.25	11.02.25
9	Розробка практичних тренінгів-завдань	5 дні	12.02.25	18.02.25
10	Розробка оцінювання ефекту від навчання	3 дні	12.02.25	14.02.25
11	Пошук місця та визначення дат проведення тестового навчання	5 днів	12.02.25	18.02.25
12	Тестове проведення повної програми навчання	3 дні	19.02.25	21.02.25
13	Збір зворотного зв'язку від учасників тестового проведення навчання	3 дні	24.02.25	26.02.25
14	Обговорення тестового навчання між учасниками команди реалізації проєкту	1 день	27.02.25	27.02.25
15	Виявлення та усунення недоліків у проведенні навчання	5 днів	28.02.25	06.03.25
16	Удосконалення програми навчання	5 днів	07.03.25	13.03.25
17	Тестування навчання після впровадження змін	3 дні	14.03.25	18.03.25
18	Оцінювання проведеного навчання	3 дні	19.03.25	21.03.24
19	Оцінка та аналіз ефективності проведення навчання	5 днів	24.03.25	28.03.25
20	Затвердження регулярного проведення навчання	1 день	31.03.25	31.03.25
21	Завершення реалізації проєкту	1 день	31.03.25	31.03.25
Всього		71 день	20.01.25	31.03.25

Джерело: розроблено автором

Розподіл відповідальності проєктної команди для реалізації запропонованих заходів представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Матриця відповідальності для реалізації заходів з підвищення кваліфікації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

№	Заходи	Відповідальні			
		К	С	ЗС	Т
1	Підбір команди реалізації проєкту	П	В		
2	Проведення загальних зборів та розподіл обов'язків	П	В		
3	Розгляд матеріалів та видів робіт, які будуть включені у навчання	І	П		В
4	Розробка наповнення навчання	І	П		В
5	Пошук запрошених спікерів навчання	І	В		
6	Систематизація програми навчання за модулями, категоріями	І	П	К	В
7	Розробка тестів для аналізу знань та навичок співробітників	І	П	К	В
8	Призначення тренерів для проведення тренінгів	І	П		
9	Розробка практичних тренінгів-завдань	І	П	В	В
10	Розробка оцінювання ефекту від навчання	І	П	В	В
11	Пошук місця та визначення дат проведення тестового навчання	І	П		
12	Тестове проведення повної програми навчання	П	В		
13	Збір зворотного зв'язку від учасників тестового проведення навчання	П	В		
14	Обговорення тестового навчання між учасниками команди реалізації проєкту	П	В	К	К
15	Виявлення та усунення недоліків у проведенні навчання	І	П	К	К
16	Удосконалення програми навчання	І	П	В	В
17	Тестування навчання після впровадження змін	П	В		
18	Оцінювання проведеного навчання	П	В	К	К
19	Оцінка та аналіз ефективності проведення навчання	П	В	К	К
20	Затвердження регулярного проведення навчання	П			
21	Завершення реалізації проєкту	П			

Примітки:

К- керівник Дирекції з HR та корпоративного управління

С - спеціаліст з навчання та розвитку персоналу

ЗС - запрошені спікери

Т- Тренери-співробітники АТ КБ «ПриватБанк»

В – відповідальна особа,

П – особа, яка приймає рішення.

К – особа, яка консультує,

І – особа, яку потрібно інформувати.

Джерело: розроблено автором

Припустимо, дане навчання буде організовуватися регулярно 1 раз (потік учасників - 50 осіб) в 3 місяці і буде тривати протягом 3 днів. У кожному наступному потоці будуть брати участь інші працівники різних відділів банку, тому підготовчий процес до проведення навчання передбачає розробку нової програми, яка буде відповідати поставленій меті, завданням та вирішенню

проблем. Будемо вважати, що загальні витрати на реалізацію проведення одного потоку навчання (табл.2.9) в 2025 році складатимуть 435 000 грн. В такому випадку загальні витрати на реалізацію навчання за 2025 рік становитимуть 1 740 000 грн.

Таблиця 2.9 – Витрати для реалізації заходів з підвищення кваліфікації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Категорія витрати на реалізацію навчання (за один потік)	Витрати, грн
Витрати на організацію та логістику	75 000
Адміністративні витрати: організація та координація заходів, заробітна плата	100 000
Витрати на розробку навчальної програми, забезпечення матеріалами	35 000
Витрати на запрошення зовнішніх спікерів	75 000
Витрати на організацію відрядження працівників на навчання	100 000
Витрати на оцінювання ефективності від проведення навчання	20 000
Інші непередбачувані витрати на один потік	30 000
Всього на один потік навчання	435 000

Джерело: розроблено автором

Очікувані результати від проведення офлайн-навчання для підвищення кваліфікації співробітників АТ КБ «ПриватБанк»:

- 1.) Підвищення компетентності персоналу: збільшення рівня знань та навичок співробітників у ключових банківських операціях, інноваціях та технологіях в фінансовій сфері;
- 2.) Покращення внутрішньої комунікації та командної роботи: зміцнення командного духу та співпраці, визначення єдиного підходу до вирішення задач та проблем, покращення комунікації між відділами, що призведе до зменшення кількості помилок і недоліків в роботі.
- 3.) Підвищення стимулювання працівників до якіснішої та швидшої роботи завдяки інвестиціям в їхній розвиток та кар'єрне зростання.
- 4.) Зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності до банку як роботодавця
- 5.) Забезпечення відповідності вимогам та стандартам завдяки регулярному оновлення знань працівників, що в свою чергу призведе

до зменшення ризиків порушень та підвищенню репутації банку як установи, що дотримується всіх необхідних нормативів.

- 6.) Розвиток лідерських якостей та управлінських навичок: зміцнення кадрового резерву для заповнення управлінських позицій в майбутньому.

Отже, офлайн-навчання та тренінги для співробітників ПриватБанку можуть значно підвищити якість роботи банку, задоволеність клієнтів та працівників, а також забезпечити його конкурентоспроможність на ринку. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють сталому розвитку банку та його здатності ефективно реагувати на виклики сучасного фінансового середовища. Це навчання може підвищити рівень конкурентних переваг та мати позитивний ефект таким чином:

- покращення продуктивності праці: завдяки покращенню навичок та знань працівників, клієнти отримують більш професійне, швидке та ефективне обслуговування. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зниженню рівня відтоку клієнтів до конкурентів, а також збільшення відсотку довгострокових відносин з клієнтами.
- ефективне управління та операційна діяльність: завдяки тренінгам, співробітники краще розуміють внутрішні процеси та методи їх оптимізації, що знижує операційні витрати та покращує продуктивність, працівники краще підготовлені до роботи з регуляторними вимогами та внутрішніми процедурами, що знижує ймовірність помилок та пов'язаних з ними ризиків.
- сильний бренд та репутація банку: інвестиції в розвиток персоналу підсилять імідж АТ КБ «ПриватБанк» як відповідального роботодавця, що піклується про своїх працівників. Це може залучити талановитих спеціалістів та підвищити довіру клієнтів.
- сильна корпоративна культура та рівень командної роботи: тренінги та навчання сприятимуть формуванню сильної корпоративної культури, що підтримує цінності банку та забезпечує єдиний підхід

до роботи. Підвищення навичок командної роботи дозволить досягати кращих результатів через злагоджену діяльність різних підрозділів банку.

- конкурентоспроможність на ринку праці: банки, які інвестують в навчання та розвиток, є більш привабливими для талановитих фахівців, що шукають можливості для професійного зростання. Працівники, які проходять регулярне навчання, залишаються в курсі останніх тенденцій та нововведень у банківській сфері, що робить банк більш конкурентоспроможним та гнучким для зовнішніх викликів.

Підсумовуючи, кожний з напрямів рекомендацій матиме значний вплив на підвищення конкурентних переваг банку, проте, варто зауважити, що комплексні заходи матимуть вищий рівень впливу та стимулюватимуть швидший і ефективніший розвиток.

Запропоновані вище рекомендації та напрями щодо підвищення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк» спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів організації, її стабільного існування та розвитку, а також можливостей для гнучкого реагування та адаптації щодо зовнішніх умов ринку банківського сектору. Сьогодні, в Україні триває повномасштабне вторгнення, і звичайно, важливим критерієм ще існування держави є стабільність фінансової системи в цілому. Тому аналіз та оцінювання своєї конкурентоспроможності є першим кроком для подальшого визначення заходів для стабільного функціонування банку. Результатом впровадження запропонованих заходів вище варто також визначити збільшення клієнтської бази банку, зростання прибутку та визначення стабільної позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Управління конкурентними перевагами є ключовим аспектом стратегічного управління бізнес-організаціями, що дозволяє їм зберігати своє позицію на ринку та досягати успіху в умовах зростаючої конкуренції. Конкурентна перевага — це перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам продукції вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги.

В роботі було досліджено визначення сутності поняття за підходами різних дослідників. Ю. Івановим була проведена систематизація визначень та сутності поняття «конкурентна перевага» за 3 підходами, а саме компаративний, ресурсний та цілісно-компетентісний. В роботі було визначено, що така систематизація залишається актуальною та оптимальною сьогодні. Охарактеризовано теоретичні та методичні основи для формування та розвитку конкурентних переваг.

У науковій літературі не існує однозначного підходу до класифікації конкурентних переваг. Багато дослідників пропонують різні класифікації конкурентних переваг, які представлені у роботі. Було проаналізовано базові види конкурентних переваг, такі як зниження витрат, що дозволяє встановлювати більш низькі ціни та отримувати більший прибуток, а також диференціацію (унікальність) товару, яка забезпечує найвищу споживчу цінність. За деякими дослідниками, ці види стосуються саме товарів, а не організації в цілому.

Також наведено класифікацію конкретних переваг за джерелами виникнення та стійкістю до копіювання: «Низького рівня» - використання дешевої робочої сили або доступність широкого спектру сировинних ресурсів, «Середнього рівня» - високий рівень репутації або розвинена мережа збут, «Найвищого рівня» - постійна модернізація виробництва й діяльності.

Класифікація конкурентних переваг розглядає різноманітні критерії, серед яких зокрема: сфера виникнення переваги, зміст фактору переваги та методи отримання переваги. Конкурентні переваги можуть бути тимчасовими або стійкими, і управління ними потребує постійного моніторингу та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Стратегічне управління конкурентними перевагами включає в себе ряд ключових аспектів та передбачає наступні етапи: аналіз конкурентного оточення, визначення унікальних переваг, розробка стратегій, ресурсне забезпечення та заключний - моніторинг та оцінка результатів. Було визначено, що формування стратегічного набору є важливим елементом стратегічного управління, який дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей. Серед стратегій управління конкурентними перевагами варто виділити: управління змінами, стратегія диференціації, стратегічні альянси, стратегія швидкої реакції, венчурні стратегії, системне управління бізнес-процесами, системні інновації, підприємницька творчість, стратегія ментального айкідо та інші.

У практичній частині роботи наведена загальна економічна характеристика діяльності АТ «КБ ПриватБанк»: банк є найбільшим українським банком за активами та провідним у роздрібному банківському обслуговуванні в Україні. Його діяльність охоплює велику частину ринку банківських послуг в країні, які описано у Розділі 2. Усі 100% акцій належать державі Україна через Кабінет Міністрів України. Органами управління банку є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Правління. Банк діє на підставі ліцензії Національного банку України (НБУ) з 1992 року та є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Аналіз фінансового стану АТ «КБ ПриватБанк» за період 2020-2022 років свідчить про фінансову стабільність та здатність банку посилювати свою фінансову базу в умовах високо конкурентного банківського сектору. За отриманими даними видно, що банк зазнав значних прибутків протягом розглянутого періоду, навіть з невеликим зниженням у 2022 році порівняно з

2021 роком. Проте загальна картина свідчить про фінансову стійкість та здатність банку генерувати прибуток, незважаючи на різноманітні внутрішні та зовнішні фактори. Таким чином, прибуток АТ «КБ ПриватБанк» за цей період свідчить про його успішну фінансову діяльність та можливості для подальшого розвитку та збільшення прибутковості.

Загалом, досліджуючи конкурентні переваги банку, було проаналізовано Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталу 2023 року представлений у роботі, за яким АТ КБ «Приватбанк» займає місця в топ 10 серед конкурентів. А саме за показником стресостійкість (здатність банку протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам) - 7 місце, лояльності вкладників - 4 місце та оцінка аналітиків - 1 місце. За загальним рейтингом 5 місце. Для дослідження конкурентних переваг організації за допомогою PEST-аналізу було виділено основні фактори впливу на організацію, що можуть бути передумовами для гнучкої реакції та зміни стратегії управління конкурентними перевагами.

У роботі запропоновано та описано чотири основні напрями розвитку конкурентних переваг. Серед них цифрова трансформація, підвищення якості обслуговування клієнтів, стратегічне планування і управління ризиками та розвиток кадрового потенціалу. Основна увага в практичній частині приділена напрямку розвитку кадрового потенціалу організації. Для забезпечення цього напрямку було визначено різноманітні шляхи розвитку, представлені у роботі. Основним було запропоновано проведення навчання для підвищення кваліфікації персоналу. Створено план виконання проєкту, календарний план, запропоновано попередній бюджет та визначено відповідальних осіб для поетапної реалізації проєкту. Відповідно, визначено, що проведення навчання для підвищення кваліфікації персоналу, може мати такі позитивні наслідки для організації та сприяти розвитку конкурентних переваг банку:

- підвищення продуктивності праці за рахунок виконання тієї ж роботи за коротший період та уникнення великої кількості помилок, що призведе в свою чергу, до підвищення якості обслуговування клієнтів;

- поліпшення якості надання послуг за рахунок кращого розуміння потреб клієнтів, що призведе до збільшення кількості постійних клієнтів і їх рівня задоволеності;
- зростання кількості інноваційних проєктів за рахунок генерації нових ідей та розробки нових продуктів та послуг, що допоможе банку охопити більшу частку ринку і вийти на нові ринки;
- зменшення ризиків та покращення іміджу банку, його репутації за рахунок перспективного розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрова І.З., Нефедова О.Р. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічних наук України. 2017. № 1. с. 16
2. Банківський нагляд: навч. посіб. В.І Грушко.; С.М. Лаптев; О.С. Любунь; К.Є. Раєвський. Київ: ЦНЛ, 2014. 264 с.
3. Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції: підручник. Київ: КНЕУ, друге видання, 2002. 476 с.
4. Міщенко В. І. Банківські операції: підручник. За ред. В.І. Міщенка, Н.Г Слав'янської. Київ: Знання-Прес, 2016 . 727 с.
5. Стойко О.Я. Банківські операції: практ. посіб. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. 132 с.
6. Бедринець М. Д. Фінанси підприємств: навч. посіб./ за ред. М. Д. Бедринець, Л. П. Довгань. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
7. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2017. №5. С. 9-18.
8. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: навч. посіб. Київ: Академія, 2019. 313 с.
9. Васюренко О.В. Банківські операції: навч. посіб. 4-те вид., перероблене і доповнене. Київ: Знання, 2014. 324 с.
10. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. №2. с. 50-53.
11. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2. с. 60-66.
12. Горох О.В. Проблеми розвитку банківської системи в Україні та шляхи їх подолання. Вісник Харківського національного аграрного

університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2014. № 7. с. 231-237.

13. Гумен І. Складові банківських рейтингів: науково-практичний. Вісник НБУ. 2020. №1. с. 57-60.

14. Житар М. О., Зелінська В. С. Необанкінг: зарубіжний досвід та українська перспектива. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 2. с. 81-95.

15. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / за ред. Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

16. Філіпов В.Ю., Корсікова О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Науково-методична стаття. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 2. С. 60-68.

17. Ільчишин С. М., Завійська О. І. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. с. 309-316.

18. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. с. 12-16.

19. Калюжний В. Я., Зубко Т. Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. №3. с. 127-132.

20. Касич А.О., М. Вохозка. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 298-305.

21. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2016. № 2, Том 25. С. 79-85.

22. Квасникова В. В., Жучкевіч О.Н. Конкурентоспроможність товарів і організацій: практикум. Київ: Інфра-М, Нове знання, 2015. 192 с.

23. Кирилко Н.М., Бабич Ю.А. Особливості оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Херсонського

державного університету Серія «Економічні науки».2018. Випуск 32/2018. с. 86-91.

24. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

25. Котова С.В. Механізм реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції, що виробляється. Алея науки. 2017. № 5. с. 146-149.

26. Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 1. Хмельницький ХНУ, 2011. №4, Том 1 (178) С.168-171

27. Діденко Є.О., П.І. Жураківський. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 28.03.2024).

28. П'ятницька Г.Т., А.М. Предеїн, О.В. Рябова. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. Вип. 1. С. 235–248

29. Портер М. Стратегія конкуренції. / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.

30. Ревуцька Н. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах . Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. 2013. с. 88-92

31. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2009. №3, с.113-125

32. Харченко Т. О., Р. Л. Куфрик. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5253> (дата звернення: 28.03.2024).

33. Kharchenko T. O., Rabenko D. V. Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. Editor-in-Chief M.A. Zhurba –May № 14, 2017. С.213-215
34. Заруба Ю.О. Конкуентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*. 2021. № 2. с. 22-23
35. Офіційний сайт АТ КБ «ПРИВАТБАНК» URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 18.04.2024).
36. Корпоративне управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК» URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення: 18.04.2024).
37. Електронна звітність АТ КБ «ПриватБанк» URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 18.04.2024).
38. Дані веб-сайту YouControl. URL:<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10540990#express-universal-file> (дата звернення: 18.04.24)
39. Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 квартала 2023 року URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 18.04.24)
40. Народний рейтинг банків за 1 квітня 2024 року URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/top/2024-04-01/> (дата звернення: 18.04.24)
41. Дистанційний банкінг АТ КБ «ПриватБанк» URL: <https://sites.google.com/privatbank.ua/remote-banking> (дата звернення: 18.04.24).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові звіти АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований 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	52 835
Кредити та аванси банкам	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	-
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 392	1 291
Основні засоби	11	5 308	6 159
Інші фінансові активи	12	4 318	2 673
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 715
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 658	401 385
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 863	325 019
Інші залучені кошти	15	128	-
Поточні податкові зобов'язання	25	3	12
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	158
Інші фінансові зобов'язання	16	2 647	3 824
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	2 274	1 803
Загальна сума зобов'язань		482 719	334 470
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	(15 141)	(4 064)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 628)	(156 976)
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського Банку		57 937	66 913
Частки участі, що не забезпечують контролю		2	2
Загальна сума власного капіталу		57 939	66 915
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 658	401 385

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьош

Голова Правління

Ю. Самаріна

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко

Головний бухгалтер

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований 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.:		43 687	35 857
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 906	30 873
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 767)	(6 533)
Чистий процентний дохід		39 920	29 324
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		24 524	28 468
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 605)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 760)	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		(10 129)	(8 931)
Амортизаційні витрати	11	(1 975)	(2 187)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 510)	(2 417)
- розформовання (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 625)	(8 881)
Інші доходи	24	2 956	1 612
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		34 740	35 300
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 486)	(58)
Прибуток за рік		30 254	35 242
Прибуток, що відноситься до:			
- власників материнського Банку		30 254	35 241
- часток участі, що не забезпечують контролю		-	1
Прибуток за рік		30 254	35 242

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьош
Голова Правління

Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	30 254	35 242
Інший сукупний дохід		
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:		
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 139)	(1 758)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(119)	(32)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	3 453	-
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(2)
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Будівлі та земля:		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	34	(32)
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	(6)	6
Загальна сума іншого сукупного доходу	(10 984)	(1 818)
Загальна сума сукупного доходу	19 270	33 424
Сукупний дохід, що відноситься до:		
- власників материнського Банку	19 270	33 423
- часток участі, що не забезпечують контролю	-	1
Всього сукупний дохід	19 270	33 424

Затверджено та видруковано підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьош
Голова Правління



Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про зміни у власному капіталі за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Накази акціонеру Банку													Всього частки участі, що не забезпечують контролю	Всього капіталу
Статутний капітал	Висхідний дохід	Резерв перецінок/інш валют	Резерв перецінок будівель	Резерв під прибутки та збитки за фінансовими звітними періодами за опрацьованими операціями через інші сукупний доходи	Всього інші резерви	Результат від операцій з акціями	Резерви та інші фонди банку	Накопичений дефіцит	Всього					
У мільйонах українських гривень										Прим.				
Власний капітал на 1 січня 2021	206 060	23	27	689	(2 537)	(2 221)	12 174	8 481	(171 461)	33 058	1	53 057		
Прибуток за рік	-	-	-	-	-	-	-	-	35 241	35 241	1	35 242		
Інший сукупний дохід	-	-	-	(28)	(1 792)	(1 818)	-	-	(1 818)	-	-	(1 818)		
Сукупний дохід	-	-	-	(28)	(1 792)	(1 818)	-	-	35 241	33 423	1	33 424		
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:														
- перецінки (амортизація) резерву перецінок будівель до нерозподіленого прибутку	-	-	-	(25)	-	(25)	-	-	25	-	-	-		
Розподіл прибутку:														
- перерахунок до резервного фонду	19	-	-	-	-	-	-	1 215	(1 215)	-	-	-		
- дивіденди, виставлені на розподіл між власниками	19	-	-	-	-	-	-	-	(19 566)	(19 566)	-	(19 566)		
Власний капітал на 31 грудня 2021	206 060	23	27	638	(4 729)	(4 064)	12 174	9 636	(156 976)	66 913	2	66 915		
Власний капітал на 1 січня 2022	206 060	23	27	638	(4 729)	(4 064)	12 174	9 636	(156 976)	66 913	2	66 915		
Прибуток за рік	-	-	-	-	-	-	-	-	30 254	30 254	-	30 254		
Інший сукупний дохід	-	-	-	26	(11 012)	(10 984)	-	-	(10 984)	-	-	(10 984)		
Сукупний дохід	-	-	-	26	(11 012)	(10 984)	-	-	30 254	19 270	-	19 270		
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:														
- вибуття будівель	-	-	-	(71)	-	(71)	-	-	71	-	-	-		
- перецінки (амортизація) резерву перецінок будівель до нерозподіленого прибутку	-	-	-	(22)	-	(22)	-	-	22	-	-	-		
Розподіл прибутку:														
- перерахунок до резервного фонду	19	-	-	-	-	-	-	1 753	(1 753)	-	-	-		
- дивіденди, виставлені на розподіл між власниками	19	-	-	-	-	-	-	-	(28 240)	(28 240)	-	(28 240)		
Власний капітал на 31 грудня 2022	206 060	23	27	573	(15 741)	(15 141)	12 174	11 448	(196 628)	57 937	2	57 939		

Затверджено до звіту та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бюш

Голова Правління



Г. Ю. Самаріна

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко

Головний бухгалтер

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		40 071	36 919
Проценти сплачені		(3 788)	(6 752)
Комісійні доходи, що отримані		32 945	35 057
Комісійні витрати, що сплачені		(12 505)	(11 840)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Виплати працівникам		(9 807)	(9 203)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(9 479)	(8 965)
Інші доходи		3 059	2 027
Повернення податків на прибуток (сплата)		(5 051)	(3 358)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		50 090	37 111
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		37	35
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(77 584)	(1 179)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(9 198)	(15 000)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(684)	743
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		333	(106)
Чисте збільшення/зменшення коштів банків		(2)	(17)
Чисте збільшення/зменшення коштів клієнтів		117 819	17 566
Чисте збільшення/зменшення інших нефінансових зобов'язань		1	64
Чисте збільшення/зменшення інших фінансових зобов'язань		(1 019)	21
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		79 793	39 238
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		3	84
Придбання основних засобів		(393)	(1 127)
Придбання нематеріальних активів		(677)	(627)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		112 879	71 293
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		112 778	69 622
- за амортизованою собівартістю		101	1 671
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(130 158)	(83 745)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(130 058)	(83 625)
- за амортизованою собівартістю		(100)	(120)
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		77	-
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(18 269)	(14 122)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(653)	(726)
Дивіденди сплачені		(28 246)	(19 566)
Отримання інших залучених коштів		127	-
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	34	(28 772)	(20 292)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		10 684	(1 683)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(453)	(1)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		42 983	3 140
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	51 208	48 068
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	94 191	51 208

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош

Голова Правління

Г. Ю. Саваріна

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко

Головний бухгалтер



Фінансові звіти АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік

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 рекламифіковано)	31 грудня 2019 (як рекламифіковано)
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	5 032
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	240 621
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.Б. Яремко
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 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекламифіковано)
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		1 288	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 Правління



Г. Ю. Самаріна

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко

Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020
Прибуток за рік		35 050	24 302
Інший сукупний дохід			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 758)	(1 649)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(32)	(8)
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу		(2)	(6)
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Будівлі та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки		(32)	139
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу		6	(25)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(1 818)	(1 549)
Загальна сума сукупного доходу		33 232	22 753

Затверджено та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бьох
Голова Правління



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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про зміни у власному капіталі за рік, що закінчується 31 грудня 2021 року

У міжбанківських гривнях	Прим.	Статутний капітал	Емісійний дохід	Резерв переохочень бюджету	Інші резерви		Результат від операцій з акціонером	Резерви та інші фонди банку	Накислений дефіцит	Загальна сума власного капіталу
					Резерв від прибутку та збитку за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Всього інші резерви				
Власний капітал на 1 січня 2020		206 060	23	614	(1 274)	(663)	12 174	8 859	(168 918)	54 529
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	24 382	24 382
Інший сукупний дохід		-	-	114	(1 663)	(1 549)	-	-	-	(1 549)
Сукупний дохід		-	-	114	(1 663)	(1 549)	-	-	24 382	22 753
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- перерахунок (амортизація) резерву переохочень бюджету до нерозподіленого прибутку		-	-	(38)	-	(38)	-	-	39	-
Розподіл прибутку:										
- перерахунок до резервного фонду	16	-	-	-	-	-	-	1 631	(1 631)	-
- дивіденди, виплачені як розподілені між власниками	16	-	-	-	-	-	-	-	(24 457)	(24 457)
Власний капітал на 31 грудня 2020		206 060	23	689	(2 937)	(2 248)	12 174	8 481	(171 685)	52 825
Власний капітал на 1 січня 2021		206 060	23	689	(2 937)	(2 248)	12 174	8 481	(171 685)	52 825
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	35 050	35 050
Інший сукупний дохід		-	-	(26)	(1 792)	(1 818)	-	-	-	(1 818)
Сукупний дохід		-	-	(26)	(1 792)	(1 818)	-	-	35 050	33 232
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- перерахунок (амортизація) резерву переохочень бюджету до нерозподіленого прибутку		-	-	(25)	-	(25)	-	-	25	-
Розподіл прибутку:										
- перерахунок до резервного фонду	16	-	-	-	-	-	-	1 215	(1 215)	-
- дивіденди, виплачені як розподілені між власниками	16	-	-	-	-	-	-	-	(19 442)	(19 442)
Власний капітал на 31 грудня 2021		206 060	23	638	(4 729)	(4 091)	12 174	9 696	(157 247)	66 815

Затверджено до відшкодування за 2022 року.

Г. Бюш
Голова Правління

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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Примітки, подані на сторінках 1-10, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		36 915	32 658
Проценти сплачені		(6 755)	(12 266)
Комісійні доходи, що отримані		35 057	27 649
Комісійні витрати, що сплачені		(11 840)	(8 888)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Виплати працівникам		(9 176)	(7 683)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(8 900)	(6 315)
Інші доходи		1 701	1 319
Повернення податків на прибуток (сплата)		(3 318)	(4 403)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		36 910	25 174
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(1 179)	2 065
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(15 000)	2 562
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		753	(2)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(106)	300
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		35	5
Чисте зменшення коштів банків		-	(220)
Чисте збільшення (зменшення) коштів клієнтів		17 718	56 207
Чисте збільшення (зменшення) інших нефінансових зобов'язань		64	40
Чисте збільшення (зменшення) інших фінансових зобов'язань		(27)	(729)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		39 169	85 402
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		85	36
Придбання основних засобів		(1 122)	(1 686)
Придбання нематеріальних активів		(627)	(538)
Придбання інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		(83 625)	(83 091)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(83 625)	(81 623)
- за амортизованою собівартістю		-	(1 468)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		71 122	32 135
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		69 622	32 135
- за амортизованою собівартістю		1 500	-
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(14 167)	(53 144)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(736)	(631)
Повернення інших запущених коштів		-	(7 621)
Дивіденди сплачені		(19 442)	(24 457)
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	30	(20 178)	(32 709)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		(1 683)	4 033
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(1)	(1)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		3 140	3 581
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		48 068	44 487
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	6	51 208	48 068

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г.Блош

Голова Правління



Г. Ю. Самаріца

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоланко

Головний бухгалтер

Звіт подібності (перевірка роботи на наявність текстових запозичень)



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1016280655

Дата перевірки:
24.05.2024 20:04:57 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2024 20:20:25 EEST

ID користувача:
100013347

Назва документа: Денисюк

Кількість сторінок: 54 Кількість слів: 11314 Кількість символів: 90955 Розмір файлу: 509.58 KB ID файлу: 1016073141

12.3%
Схожість

Найбільша схожість: 2.44% з Інтернет-джерелом (<https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/MV-03-2021.pdf>).

8.71% Джерела з Інтернету 310 Сторінка 56

9.24% Джерела з Бібліотеки 537 Сторінка 59

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Денисюк Анастасія Олегівна

Назва роботи: Формування і розвиток конкурентних переваг бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 12,3%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені в роботі запозичення мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, є сумнійними, ознак плагіату не мають.

24.05.2024



В.В. Ліщинська