

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації**»

(назва теми)

здобувача: Іванова Дмитра Юрійовича



(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Віннікова І.І.



(підпис)

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

завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2024

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

ПОГОДЖЕНО:

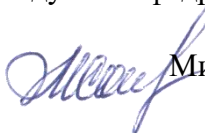
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Іванову Дмитру Юрійовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації»

«Development of a competitive strategy of a business organization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

АТ “ПриватБанк”

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретично-методичні основи розроблення стратегії бізнес-організації (назва розділу)
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення розроблення стратегії бізнес-організації (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретичні і практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації

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

У розділі 1

- Визначити сутність понять "конкурентна стратегія", "конкурентна перевага" бізнес – організації, підходи до розроблення конкурентної стратегії, джерела конкурентних переваг.
- Розглянути етапи розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації.

У розділі 2

- Навести організаційно-економічну характеристику бізнес-організації АТ "ПриватБанк" та розкрити особливості середовища її діяльності.
- Провести оцінку існуючої конкурентної стратегії бізнес-організації
- Запропонувати шляхи удосконалення розроблення конкурентної стратегії бізнесорганізації

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Інна ВІННІКОВА

«19» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Дмитро ІВАНОВ

«20» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна робота містить 58 сторінок, 9 таблиць, 8 рисунків, вступ, 2 розділи та підрозділи, висновок, список літератури з 33 найменувань, 2 додатки.

“Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації”

Об'єкт дослідження: процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження: теоретичні і практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розробка теоретичних положень і практичних рекомендації щодо удосконалення розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність понять "конкурентна стратегія", "конкурентна перевага" бізнес – організації, підходи до розроблення конкурентної стратегії, джерела конкурентних переваг;
- розглянути етапи розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику АТ “Приватбанк” та розкрити особливості середовища її діяльності;
- провести оцінку існуючої конкурентної стратегії бізнес-організації;
- запропонувати шляхи удосконалення розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в здійсненні аналізу конкурентних переваг бізнес-організаціях та процесу управління ними, розробці конкурентної стратегії для підвищення конкурентноспроможності бізнес-організації в умовах нової економіки.

Рік виконання бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської роботи 2024

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентна перевага, чинники, етапи

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Іванова Дмитра Юрійовича
на тему «Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: здійснене здобувачем дослідження дозволило розкрити предмет дослідження, частини роботи в цілому логічно пов'язані між собою, в роботі присутні теоретична, аналітична частина, є висновки і пропозиції (5 балів)

Рівень пошукової глибини є достатнім для розкриття теми. Здобувачем використовувалися джерела, що дозволили віднайти найбільш актуальну інформацію щодо предмету дослідження (6 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи є достатнім для розкриття предметної царини та досягнення цілей теоретичної частини дослідження (6 балів)

Діагностичний рівень роботи: проведено діагностику проблеми дослідження, надано авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження не досягнуто обґрунтування фактологічного матеріалу (6 балів)

Конструктивний рівень роботи: сформульована тема дослідження та її актуальність. Визначено мету та завдання дослідження. Наявна коротка характеристика методів дослідження, але відсутнє поняття їх вибору (6 балів)

Рівень наукової етики: етики цитувань дотримано, перевірка на текстові запозичення виявила окремі фрагменти, які є подібними (коефіцієнт подібності – 8 ,18) (6 балів)

Організаційний рівень. Здобувач в більшій мірі дослухався до рекомендацій наукового керівника (5 балів)

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 40 балів

Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувач продемонстрував набуття основних компетентностей відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами виконаного дослідження рекомендовано присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту на засіданні державної екзаменаційної комісії за результатами захисту здобувачем

Науковий керівник

Доцент кафедри менеджменту КНЕУ

ім. Вадима Гетьмана,

кандидат економічних наук, доцент

«11 » червня 2024 р.



І.І.Віннікова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність понять “конкурентна стратегія”, “конкурентна перевага” та підходи розроблення конкурентної стратегії , джерела конкурентних переваг.....	5
1.2. Етапи розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес- організації.....	25
РОЗДІЛ 2 Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення розроблення стратегії бізнес-організації.....	29
2.1. Характеристика ПриватБанк та оцінка існуючої стратегії.....	29
2.2. Шляхи удосконалення розроблення конкурентної стратегії ПриватБанку.....	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування стратегії є одним з найважливіших етапів для досягнення будь-якої цілі бізнес-організації. В сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, зростання рівня глобалізації, постійних змін у споживчих вподобаннях та конкурентного ринку середовища, зосередження на формуванні конкурентної стратегії необхідною передумовою для досягнення успіху на сучасному ринку. Чітко визначена стратегія стає ключовим фактором успіху. Насиченість ринку та зростаюча конкуренція ставлять під загрозу навіть найбільш стабільні компанії. Важливо правильно визначати цілі для побудови стратегії. Успішна стратегія має бути гнучкою та адаптивною, здатною відповідати на нові виклики та можливості, що виникають щодня.

Вчені, такі як П.Ф. Друкер, Ф. Котлер, К.Л. Келлер, Ж.М. Портер та інші, присвятили свої дослідження формуванню стратегій бізнес-організацій. В їхніх працях висвітлені різні аспекти стратегічного управління, які стали основою для подальших досліджень у цій області.

Кожна компанія має свої абсолютно унікальні особливості і обставини, які неможливо стандартизувати і зробити унікальне рішення для всіх, а тому тільки ретельне вивчення цих факторів дозволить створити ефективну конкурентну стратегію, що відповідає потребам та можливостям конкретної компанії.

Метою роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендації щодо удосконалення розроблення конкурентної стратегії бізнесорганізації. З урахуванням сформованої мети дослідження було поставлено такі завдання:

- визначити сутність понять "конкурентна стратегія", "конкурентна перевага" бізнес – організації, підходи до розроблення конкурентної стратегії, джерела конкурентних переваг;
- розглянути етапи розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації;

- навести організаційно-економічну характеристику АТ “Приватбанк” та розкрити особливості середовища її діяльності;
- провести оцінку існуючої конкурентної стратегії бізнес-організації;
- запропонувати шляхи удосконалення розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації;

Об'єкт дослідження: процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження: теоретичні і практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Практичне значення: значення отриманих результатів полягає у можливості їхнього використання для покращення стратегії та підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій.

Інформаційна база дослідження: наукові статті та книги, дослідження ринку, спеціалізовані бази даних, соціологічні дослідження, кейси з реального життя.

У процесі виконання завдань цього проекту були використані наступні методи дослідження: порівняльна характеристика з конкурентами, дослідження етапів формування конкурентної-стратегії, SWOT - аналіз, пряма взаємодія з продуктом і сервісом компанії для визначення оцінки існуючого стану продукту, проведення опитування, дослідження стратегій конкурентів, методи логічного, порівняльного, системного та структурного аналізу.

Структура роботи: робота складається з 58 сторінок, 9 таблиць, 8 рисунків, вступ, 2 розділи та підрозділи, висновок, список літератури з 33 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття “конкурентна стратегія” та підходи її розроблення, основні елементи бізнес-організації

Розробка ефективної стратегії для бізнес-організації потребує чіткого розуміння контексту, в якому вона функціонує. Цей контекст охоплює широкий спектр факторів, починаючи з абстрактних характеристик економічної системи та банківської сфери, до більш конкретних аспектів соціального, фінансового та маркетингового середовища.

Стратегія - це довготривалий план, алгоритм дій для досягнення цілей компанії, якому дотримуються. Важливою складовою розроблення стратегії є зовнішнє і внутрішнє оточення компанії, ступінь прийняття ризику, доступність і правдивість інформації, політика компанії, наявна організаційна структура, ступінь адаптації до змін чи інновацій, дотриманість стратегії. Мескон в підручнику ж визначає це таким чином: “Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, початих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.”[20]

Економіст Майкл Е. Портер з Гарварду визначає три основні конкурентні стратегії, які мають загальний характер і можуть бути застосовані у будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством з метою здобуття конкурентних переваг. На табл. 1.1 показаний опис основних типів стратегії.

Таблиця 1.1 – Опис типів стратегії

Тип стратегії	Опис
Лідерство за витратами	Продаж стандартизованого продукту / послуги по нижчій ціні ніж у конкурента. Ця стратегія найбільш прийнятна, коли на ринку достатньо споживачів, які реагують на ціну. Перевага у витратах.
Диференціація	Запити споживачів диференційовані і не обмежуються стандартним товаром чи послугою, а тому стратегія широкої диференціації є способом отримання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару. Успіху в стратегії диференціацію можна досягти, якщо створити купівельну цінність відмінним від конкурента способом.
Фокусування	Спрямованість на конкретну спеціалізацію, управління увагою підприємства: а) на одному з сегментів ринку; б) на конкретній групі покупців; в) на певній групі товарів; г) на зниженні витрат

Джерело: Складено автором на основі [2]

Отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення мінливих потреб споживачів краще, вигідніше чи привабливіше, ніж роблять конкуренти - конкурентна стратегія, слабкі та сильні сторони якої детально показані в табл. 1.2. Це нагадує постійний танець між вдосконаленням та адаптацією до змін у споживчих вподобаннях та ринкових умовах.

Таблиця 1.2 - Сильні та слабкі сторони визначень конкурентної стратегії, запропонованих відомими авторами

Учений, джерело	Визначення	Сильні сторони	Слабкі сторони
М. Портер	Акцент на внутрішніх процесах, ґрунтується на аналізі внутрішніх процесів та взаємодії між структурними одиницями підприємства	Застосування концепції ланцюжка цінностей для визначення, де та яким чином створюється цінність для клієнтів. Є одним із найточніших та найлаконічніших визначень поняття “конкурентна стратегія”	Слабкі сторони відсутні
Ф. Котлер	Згідно з думкою автора, чітко сформульована конкурентна стратегія є ключем до ефективної конкуренції та завоювання лідируючих позицій на ринку.	Автор робить акцент на тому, що незалежно від сфери діяльності, кожне підприємство потребує чіткої конкурентної стратегії для досягнення своїх цілей.	Варто зазначити, що у вихідному твердженні не уточнюється, в якій саме сфері діяльності підприємство може досягти конкурентної переваги за допомогою чіткої стратегії.
І. Ансофф	Стратегія – це набір установ та правил для прийняття рішення щодо поведінки бізнес-організації	Чітке визначення поняття	Не враховано, що стратегія має бути гнучкою і результативною

Джерело: Складено автором на основі [2,19,21]

Існує кілька основних різновидів конкурентних стратегій, кожна з яких має свої особливості та може бути адаптована в залежності від ринкових умов і специфіки бізнесу. Як видно на табл. 1.3, Філіп Котлер, відомий маркетинголог і теоретик управління, розробив кілька класифікацій конкурентних стратегій.

Таблиця 1.3 - Різновиди конкурентних стратегій за класифікацією Ф. Котлера

Визначення	Характеристика підприємства
Ринковий лідер	Підприємство, що має найбільшу частку ринку, вважається ринковим лідером. Він визначає стратегії щодо цін, інновацій, а також інтенсивності рекламних і збутових заходів.
Челенджери	Компанії, які розміщуються на другому або третьому місці на ринку, стрімко розвиваються і мають за мету збільшення своєї частки на ринку.
Послідовники	Успішні фірми на ринку, які не ставлять перед собою завдання стати лідером (на відміну від челенджерів), але спрямовують свою діяльність на збереження та захист своєї наявної частки на ринку.
Нішери	Підприємства, які спеціалізуються на обслуговуванні невеликих сегментів ринку, які залишилися поза увагою великих корпорацій, використовуючи стратегію ринкової ніші

Джерело: Складено автором на основі [19]

Плюси формування стратегії в тому, що можна заранню визначити сильні і слабкі сторони компанії, а потім підлаштовувати оточення і працювати з цим. Стратегія має бути: конкретна, вимірنا, значуща, досяжна і обмежена в часі. При розробці стратегії треба правильно обирати учасників розробки цієї стратегії. Різниця між тактикою і стратегією - одне короткострокове, а інше довгострокове.

Якщо описувати іншими словами, то стратегія визначає загальні цілі і спосіб досягнення, а тактика дії. Тактика залежить від стратегії.

Неможливо писати про конкуренцію і не згадати Майкла Портера, який є визнаним фахівцем в сфері вивчення економічної конкуренції. Для визначення адекватності конкурентної стратегії потрібно поставити правильні питання. Майкл Портер визначає такі питання:

Внутрішня узгодженість:

- Чи є цілі взаємно досягаємі?
- Чи направлені ключові методи ведення операцій на досягнення цілей?
- Чи посилюють взаємно ключові методи ведення операцій?

Відповідність зовнішньому середовищу:

- Чи направлені цілі і засоби на використання можливостей, які є в галузі?
- Чи враховують цілі і засоби ті загрози, які існують в галузі (включаючи ризик конкурентної відповіді), в тій ступені, в якій дозволяють наявні ресурси?
- Чи відображає часовий порядок цілей і засобів

Формування конкурентної стратегії стає критично важливим для підтримки конкурентоспроможності в умовах нової економіки. Сучасні умови бізнесу, визначаються глобалізацією, що призводить до збільшення глобальної конкуренції та прискорення змін. Стратегія повинна враховувати не лише внутрішні можливості та ресурси підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, такі як технологічні інновації, зміна попиту споживачів, а також дії конкурентів. Має бути гнучкою і спроможною відповідати на виклики, які можуть виникнути у майбутньому.

Завдяки глобалізації, збільшується глобальна конкуренція, швидкість змін, стають більш швидкі потоки інформації і комунікації. Глобалізація дає змогу розвиватись супершвидко тим компаніям, які дуже добре зарекомендували себе в сучасних конкурентних стратегіях, можливостях до міжнародної експансії. Швидкість змін настільки швидка, що призвела до нової ери бізнесу, де сьогодні

домінують компанії, які не були відомі ще вчора, які ще не існували вчора. А із старих світових лідерів-гігантів вижили лише ті, які зуміли навчитись рухатись швидше.

Можна визначити три рушія нової економіки, яку тепер треба брати до уваги при складанні будь-якої стратегії для бізнес-організації:

Знання / інтелектуальний капітал. В широкому розумінні знання це набір понять, які взаємодіють між собою на різних площинах, використовуваних людьми для прийняття рішень. Знання і безперервне навчання є основними рушіями сьогодишнього світу. Та компанія, яка швидше створить, знайде, інтегрує знання в свій продукт - стають лідерами.

Зміни. Завдяки розвитку інтернету, швидкість обміну інформацією досягла надвеликих значень. Вже сьогодні неможливо визначити цінність знань і навиків завтра, бо вчора ми думали, що штучний інтелект ніколи не замінить людину в творчих сферах життя, але наразі робить це найкраще. Вже сьогодні важко визначити, які навички для професійної діяльності будуть актуальні незабаром, бо інтеграція інтернету і штучного інтелекту дозволили не шукати інформацію так довго, як то було раніше, а робити запити в Google чи в штучному інтелекті, де результати вже будуть структуровані і потреба в швидкому споживанні інформації, її адаптації під різні ситуації значно сильніша, ніж фактичне володіння інформацією, яку будь-яка інша людина зможе отримати.

Глобалізація. Бізнес сьогодення це - глобальна гіперконкуренція і взаємозалежність бізнесів на різних платформах взаємодії. Глобалізація відбулась у науково-технічних розробках, технологіях, виробництві, торгівлі, фінансах, інформації, комунікаціях. [14]

Індустріальна економіка та нова економіка (також відома як цифрова або інформаційна економіка) мають суттєві відмінності, що стосуються структури, принципів функціонування, основних активів та бізнес-моделей. Таблиця, що додається в додатку А, дає змогу побачити порівняння між цими економіками.

В цій таблиці описано, що домінуючою силою на ринку був постачальник, а зараз покупець, але це “помилка вцілілого”. Бо нинішні компанії мають надвеликий вплив над засобами масової інформації. А демократії будуються саме на інформації. Хоч держави намагаються не допускати розвитку надвеликих корпорацій, але це неможливо не допустити. Це природно з точки зору бізнесу, який пройшов фільтрацію в конкурентному середовищі.

“Якщо ви не хочете змінювати колір упаковки, змініть колір моди” (Едвард Бернейс)

Едвард Бернейс - один із найбільших фахівців з PR. Зробив значний внесок у створення сучасної науки масового переконання, заснованого не на розумі, а на маніпуляції підсвідомими почуттями та імпульсами. Значна частина людей не говорить про це. Те, що люди називають своїм “Я” - це просто вплив оточення, культури, пропаганди, книжок, фільмів, батьків, життєвого досвіду. І цим всім компанії і держави давно навчилися контролювати, і змінювати розуми людей таким чином, що вони ніколи і не усвідомлять себе жертвою маніпуляцій. Вже неможливо визначити те, наскільки глибоко вкорінився вплив держави і корпорацій на формування свідомості людини. Новини, які ми дивимось, мають цілі викликати в нас ті почуття, які потрібні політикам і відволікати від нагальних проблем. Це все ведеться до того, що корпорації вчора адаптовувались під потреби споживачів, це правда, але зараз сучасні корпорації мають величезні ресурси для того, щоб формувати потреби споживачів під свої продукти. Це сучасні реалії і їх неможливо змінити. Пропаганда буде існувати вічно.

Основні чинники конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах є ключовою темою для визначення успішності та стійкості підприємства на ринку. Розглядаючи конкретно чотири фактори швидкої компанії, можна визначити такі ключові аспекти, які показані на рис. 1.1. Швидке мислення, швидке прийняття рішень, швидкий вихід на ринок, перетворення швидкості на норму.

Основні чинники конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах (рис. 1.1).

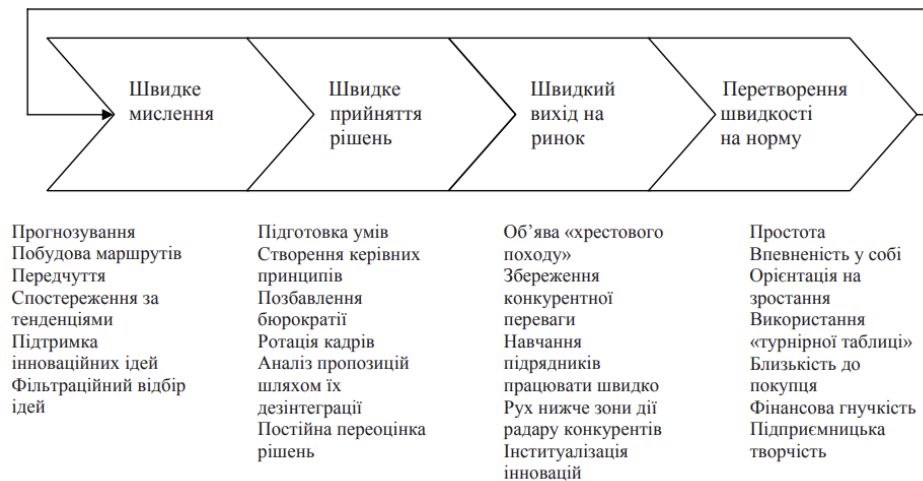


Рисунок 1.1 - Чотири фактори швидкої компанії

Джерело: [14]

Сучасні конкурентні стратегії підприємства:

1. Управління змінами. З збільшенням швидкості публікації новин, наукових робіт, постійно збільшується швидкість змін. Це нова економіка, де дійсний успіх, перспектива процвітання залежить від здатності компанії адаптуватись до змін, а також творчого підприємницького потенціалу людини адаптуватись. Успішні фірми розпізнають такі зміни постфактум, а дуже успішні їх очікують.
2. Стратегія швидкої реакції. Однією із значних конкурентних переваг сьогодні є швидкість, яка досягається за допомогою швидкості мислення, прийняття рішень, швидкому виходу на ринок.
3. Стратегія диференціації. Гіперконкуренція є однією з основних характеристик нової економіки. В новій економіці конкурують тепер не місцеві компанії на національному ринку, а на глобальному ринку, де конкурують всі з усіма.
4. Венчурне управління і венчурні стратегії. Внутрішньофірмові інвестиції в радикальні інновації і розробку нових продуктів та послуг, створення нового

бізнесу, венчурне інвестування у зовнішні джерела нових технологій - це джерело радикального корпоративного росту.

5. Стратегічне досягнення результативності. Цикл змін стає все коротше циклу планування, на зміну стратегічному плануванню прийшло стратегічне мислення, яке є більш динамічне. Воно відіграє ключову роль в ефективному використанні досягнень. Для того, щоб надати можливість спеціалістам внести найбільший можливий вклад, менеджери мають дивитись на свої зобов'язання і функції ширше, розуміти, як вони інтегруються у систему організаційних процесів.
6. Стратегічні альянси. Створення розширеного, альянсів дозволяє компанії фокусуватись на своїх домінуючих, стрижневих компетенціях, тобто на тому, що компанія робить найкраще.
7. Командна робота і коучинг. Сучасні організації відрізняються тим, що взаємодія керівництва і підлеглих відрізняється в більш позитивну для підлеглих сторону. Ефективним себе показала командна діяльність, а тому розвиток взаємодії команди, людських ресурсів став більш пріоритетним, причому не тільки шляхом періодичних тренінгів, а в основному постійному навчанню і стимулюванню безперервного самонавчання.
8. Синергічне управління бізнесом. Вигода, яка отримана від комбінування двох і більше елементів/бізнесів таким чином, що продуктивність цієї комбінації більша, ніж сума її окремих елементів.
9. Системне управління бізнес-процесам. Системний підхід до управління процесами - сукупність бізнес-процесів, що виконуються підрозділами, набір стратегій, інструментів і практик, спрямованих на досягнення мети організації. Включає в себе планування, контроль, координацію ресурсів та діяльності з метою ефективного ведення бізнесу. Система управління бізнесом має охоплювати всі аспекти діяльності компанії, включаючи стратегічне управління, фінанси, маркетинг, операційний процес, управління персоналом.

Компанія, яка безперервно практикує вдосконалення, спроможна одночасно вводити інновації в усіх областях бізнесу: створення нових продуктів, організаційних форм, методів управління взаємовідносин з покупцями.

10. Системні інновації. Ефективна система управління дозволяє швидше створювати інновації і виходити з інноваційними товарами та послугами на ринок швидше за конкурентів

11. Підприємницька творчість. В кожній компанії є відображенні лідера і він має не просто створювати нові цінності для покупця, а й постійн генерувати нестандартні творчі рішення, які потім будуть реалізовані для вирішення проблем. Диференціювати свою фірму і її комерційні пропозиції в сучасних умовах це те, що він має вміти.

12. Система управління взаємовідносинами з клієнтами. Бізнес-стратегія компанії, яка заснована на використанні провідних управлінських технологій, спрямована на побудову взаємовигідних відносин компанії зі клієнтами.

Розробка ефективної конкурентної стратегії є ключовим етапом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Загальний і фінансовий стан підприємства стабільний і міцний, що дозволяє використовувати можливості для власного фінансування.

Процес створення конкурентної стратегії включає наступні кроки:

- 1) визначення цілей конкурентної боротьби;
- 2) аналіз факторів зовнішнього середовища;
- 3) оцінка стратегічного потенціалу;
- 4) визначення наявних конкурентних переваг та можливостей для створення нових;
- 5) формулювання різноманітних конкурентних стратегій;
- 6) вибір оптимальної конкурентної стратегії;

Пропонується формулювати набір конкурентних стратегій шляхом визначення позиції підприємства на ринку, його частки, конкурентів, типів конкурентних переваг

та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів у формуванні конкурентної стратегії є вибір стратегій в залежності від зовнішніх і внутрішніх чинників, оскільки підприємство рідко обмежується однією стратегією, а тому необхідні конкретні критерії для аналізу інших стратегій з метою вибору оптимальної. А також мають бути стратегії на різні варіанти розвитку подій реалізації основної стратегії. Оптимістичний варіант, песимістичний і нейтральний. Останній етап ґрунтується на критеріях, які включають унікальність, ситуативність, невизначеність, адекватність, інтенсивність та швидкість.

Аналіз факторів зовнішнього середовища є важливим етапом у забезпеченні конкурентної стратегії підприємства. Це дозволяє виявити загрози та можливості, що впливають на досягнення цілей, а також оцінити стадії життєвого циклу галузі та особливості її структури. Кожна компанія існує в межах зовнішнього середовища. Впливати на нього вона не може, але він на неї впливає, тому актуальність аналізу факторів буде постійно. Підприємство також повинно враховувати дії конкурентів на ринку, їхні стратегії та можливі реакції на дії підприємства. Це дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до змін на ринку та збільшити його конкурентоспроможність.

Аналіз стратегічного потенціалу та визначення ключових факторів успіху підприємства дасть змогу виявити внутрішні процеси, сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити його конкурентні переваги. Оцінка конкурентоспроможності має на меті порівняння підприємств у конкурентній групі. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом процесу, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище - вчений Ф. Котлер визначає, що воно складається із шести факторів: демографічних, економічних, науково-технічних, політичних, факторів культурного середовища і природних [12].

Демографічні - фактори, які впливають на якість і тривалість життя людини.

Економічні - фактори, які пов'язані з обігом грошей.

Політичні - фактори, що впливають на людей, формуючи політичну орієнтацію і поділяючи людей на окремі групи за політичними вподобаннями.

Технологічні - фактори, які пов'язані із розвитком технологій, які впливають на суспільство, політичні процеси, бізнес процеси.

Конкуренція - фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів

Географічні - фактори розміщення, топографією, кліматом і натуральними ресурсами

Загальний стан зовнішнього середовища визначається такими чинниками: стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, природно-екологічна складова, тенденції ресурсного забезпечення, демографічні тенденції, соціально-культурна складова, несподіванки стратегічного характеру, міжнародне середовище. [12]

Внутрішнє середовище - це комплекс факторів, які здійснюють вплив на діяльність підприємства. Визначають такі фактори: структури, підсистеми, взаємодія підсистем, їхній стан, технологія, персонал, завдання, культура, ресурси, операційні процеси.

Доступність і правдивість інформації - структура управління у кожній організації різна. Відрізнитись може і організаційна культура, структура, взаємодія розділів і тп. Через це доступність інформації, а також її правдивість може суттєво впливати на бачення компанії всієї ситуації загалом. Лідер, який занадто негативно ставиться до підлеглих, може отримувати навмисно хибні дані, які покращують результативність компанії для того, щоб підлеглі не отримали покарання. Але настане плато, де ці хибні дані приведуть до краху компанії.

Ступінь прийняття ризику. Від цього залежатиме те, наскільки ризиковану стратегію можна реалізувати. Чим більш ризикова стратегія, тим більше результатів вона може принести. Ризикованість стратегії може виражатись в тому, наскільки великі запаси ресурсів плануються для покриття можливих проблем. Ці ресурси можна використати для більш широкої реалізації стратегії і тим підвищити ризик.

Політика компанії - це заява про наміри чи фактичні дії, які реалізуються в вигляді процедур, протоколу. Політика може дисципліновано формуватись, приматись органом управління, а може розвиватись стихійно. Наявна організаційна структура.

Дотриманість стратегії. Для того, щоб організація дотримувалась прийнятої стратегії, треба щоб вона була оптимальною. Мається на увазі, що вона має бути реалістичною і враховувати можливі ситуаційні зміни. Також стратегія має бути зрозумілою і правильно розробленою, щоб компанія і її структури притримувались її. Цілі, відповідальність, терміни - все це має бути описано в стратегії і бути реалістичними. Треба правильно визначити тих, хто має бути залучений до стратегії: люди, підрозділи. Правильно регламентувати діяльність, щоб кожний з підрозділів розумів свою роль в компанії, а в компанії була правильна делегація і ізолювання повноважень її членів.

Конкурентна перевага це перевага, яка досягається над конкурентами за рахунок пропозиції вищої якості, нижчої ціни, вигод. А також це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє долати конкурентів за допомогою соціальної думки про компанію, цінності товару. Конкурентна перевага це поєднання зовнішнього і внутрішнього, де зовнішнє базується на відмінних якостях товару, які створюють цінність для споживачів, а внутрішня на можливостях компанії робити продукт чи послугу за нижчими витратами на виробництво, що створює конкурентну перевагу на організаційному і виробничому ноу-хау.

Види конкурентних переваг:

- Ресурсні. Компанія може демпінгувати ринок завдяки доступу до дешевої / якісної сировини.
- Технологічні. Отримання конкурентних переваг завдяки більш оптимізованому, швидкому і дешевому процесу виробництва, що дозволяє сучасне обладнання, яке ефективно на це все впливає, а слідом на якість товарів.

- Інтелектуальні. Висококваліфіковані працівники, наявність системи менеджменту, злагоджена взаємодія команди
- Ринкові. Можливість доступу до ринків, висока частка ринку, каналів розподілу, наявність реклами, ефективної системи збуту і післяпродажного обслуговування.
- Інноваційні. Застосування результатів НДДКР у виробничій діяльності господарчого суб'єкта і дозволя.
- Культурні. Характеризується різницею культури країни, відмінностями або близькістю, дозволяють суб'єктам господарювання успішно функціонувати в країнах з близькою культурою.

Щоб зробити конкурентну перевагу, треба орієнтуватись на критерії:

- Унікальність - неповторність конкурентної переваги.
- Користь - очевидна для всіх;
- Стійкість - чинник має зберегтися при змінах умов провадження бізнесу.
- Захищеність - лише юридично захищена перевага запорука для того, щоб конкуренти не привласнили і не копіювали.

Цей метод сприятиме формуванню стабільної конкурентної переваги, яка забезпечить тривалу вигоду для бізнесу та забезпечить його стійкість.

Конкурентні переваги мають мати в собі:

- Цільовий ринок;
- Конкурентна аудиторія;
- Основа конкуренції: ресурси та сфери діяльності;
- Розуміти вид конкуренції: виробнича, товарна, інші;

У ході досліджень вчені виявили деякі закономірності у діяльності компаній, що ґрунтуються на реалізації їхніх стратегій. Незважаючи на те, що конкурентна перевага є ключовим компонентом всіх стратегії, для багатьох компаній вона залишається неосяжною метою. Результати дослідження McKinsey підтверджують

одну з причин цього: лише 53% керівників оцінюють стратегію своїх компаній як створення відносної переваги перед конкурентами; інші вважають, що їхні стратегії краще відображаються як адаптація найкращих практик у галузі та виконання оперативних потреб.

Конкурентна боротьба - це боротьба сильних і слабких сторін, що комбінується з умовами у кожній з сторін, з можливостями сховати слабкі і використати сильні сторони.

Для того, щоб розробляти конкурентну стратегію, треба розуміти специфіку роботи. Розробляти стратегію я буду для банку, а тому я маю розглянути банківську сферу, нормативно правову, маркетинг.

Маркетинг має приваблювати стільки клієнтів, скільки треба для збуту продукції компанії. Але банківська сфера інакше. Ємність клієнтів тут значно більша, ніж в інших сферах. Але тут також може бути профіцит клієнтів, а тому маркетинг має контролювати рекламну компанію на такому рівні, щоб це приваблювало достатньо нових клієнтів, але щоб це не було надмірним. Бо при збільшенні витрат на рекламу може бути так, що ефективність реклами зменшується, бо показується тим самим клієнтам, які вже користуються продуктом компанії. А може бути так, що банк вже отримав достатню кількість депозитів, реклама себе добре зарекомендувала, але далі вона буде діяти не ефективно, а тому треба заздалегідь визначати стратегію просування продукту таким чином, щоб витрати були максимально ефективні. Будь-який бізнес намагається оптимізувати витрати, це той фільтр, який проходить бізнес при конкурентній боротьбі. Ефективність рекламної компанії визначає

А для того, щоб отримати конкурентну перевагу, треба стратегія, яка буде використовувати необхідні інструменти, ресурси і методи для досягнення цієї переваги. Конкурентна перевага це те, що не можуть досягнути інші за певний проміжок часу. Це може бути набуті завдяки виконаній стратегії переваги чи отримані переваги від правильного використання сильних сторін. Важливо розуміти, що не завжди варто бодатись з конкурентами в тому, в чому вони сильніші. Іноді краще

поступитись місцем, якщо організація не схильна до отримання переваг в цій сфері. Це може бути “червоний океан”, де боротьба займатиме забагато ресурсів і виграш того не вартий. Стратегія блакитного океану - це те, що я маю на увазі. Ця стратегія передбачає пошук вільних ніш, де менше конкурентів. Але я хочу зазначити, що для отримання конкурентних переваг, можна виводити конкурентів на поле компанії. Таким чином компанія може використати сильні сторони, змусивши конкурентів боротись в тому, в чому вони не сильні.

Історично концентрація капіталів створювала потребу в тому, щоб не просто зберігати кошти, а використовувати їх для примноження. Бо значні капітали могли знаходитись просто на зберіганні, хоча потреба в їх використанні ситуативно могла бути дуже високою. Місцеві можновладці могли потребувати гроші для врегулювання своїх проблем, населення могло потребувати гроші для вирішення сімейних чи історичних проблем, а держава потребувала гроші під час війни чи кризисів. І через те, що політичні ситуації були нестабільні, населення хотіло зберігати свої гроші десь, де їх не вкрадуть, де будуть надані послуги по зберіганню і видачі коштів за зверненням вкладника. А також надані інші послуги: переказ коштів, видачі позик для задоволення споживчих потреб, обмін валют і цінностей, акумулювання грошових ресурсів.

Ми сьогодні сприймаємо гроші абсолютно інакше, ніж фактична історія цих грошей. Раніше люди обмінювались всякими ракушками, камінням, жемчугом, а потім перейшли до мідного стандарту. Але мідь має фізичні властивості - вона важка і не зручна. А тому людям треба було носити з собою великі обсяги міді. Іноді у купців були каравани, які перевозили мідь. А тому люди почали здавати мідні монети в банки, які мали право емітувати цінні папери - банкноти, які були забезпечені міддю. І за потребою вкладник міг отримати мідні монети назад. Фактично лише мідні монети мали значення для людей, але потім люди сприйняли банкноти як ту саму валюту для обміну, як і монети. І зараз ми навіть і не згадаємо, що наші банкноти це не цінний ресурс, бо їх собівартість лише незначна частина від її цінності для людей.

Тепер банки визначаються як кредитно-фінансова установа, яка буває таких видів діяльності:

Емісійний банк (НБУ) - банк, який має право проводити емісію грошей за розпорядженням уряду, зберігати обов'язковий резерв інших банків і надають їм кредит у разі потреби

Комерційні банки (ПриватБанк, Sense Bank, Monobank) - такі банки здійснюють функції кредитування промислових, торгових, розважальних підприємств, переважно за рахунок грошових коштів в вигляді депозитів, які вкладають фізичні і юридичні особи.

Експортні банки (Перше місце належить Ощадбанку (2,9 млрд. грн), друге і третє належать Укргазбанку та Райффайзен банку) - банки, які спеціалізуються на операціях, які пов'язані із зовнішньою діяльністю.

Іпотечні банки (Приватбанк відноситься до цієї діяльності)- спеціалізуються на наданні довгострокових позик під заставу нерухомості, будівель, землі.

Ощадні банки - кредитні установи, які виконують функції ощадних кас, не менш ніж 50 % пасивів якого є вкладками фізичних осіб.

Інноваційні банки - фінансування інноваційних проектів є пріоритетним для цих банків, які роблять це шляхом придбання відповідних акцій і розміщення облікової позики

Державний банк - банк, у якого 100 % статутного капіталу належить державі.

Банківська система України структурно виглядає так:

- Національний банк України являє собою емісійний орган.
- Не емісійні банківські установи включають:
 - Державні банки;
 - Комерційні банки, такі як акціонерні товариства відкритого типу, кооперативні банки;
 - Спеціалізовані установи, такі як ощадні, інвестиційні, іпотечні, розрахункові та універсальні банки [12].

Сучасна суть банківської системи

Сучасні банки виконують такі функції: обмінну, забезпечення переміщення грошових коштів через кордони, через час (пенсійні фонди, наприклад), які гарантовані державою, яка є емітентом цінних паперів (НБУ), які гарантуються іншими інститутами, які проводять аудит економічної системи, діяльності банків, діяльності держави, а потім надають висновки регулюючим органам. Це гарантує стійкість держави, як емітента цінних паперів, і цінних паперів від неправильних рішень і дій в залежності від положення держави.

Для залучення коштів із найдавніших часів використовували облігації, які мають певну вартість, яка встановлена емітентом, гарантує виплату вкладнику цієї вартості у встановлений строк.

Облігації класифікують:

- За емітентом: державні, муніципальні та корпоративні.
- За терміном: Короткострокові (1-2 роки), середньострокові (5-7 років) та довгострокові (понад 7 років)
- За типом прибутку: дисконтні, з фіксованою чи плаваючою процентною ставкою, амортизацією.
- За можливістю конвертації: конвертовані та не конвертовані
- За видом валюти: національна чи іноземна
- За метою випуску: звичайні та цільові
- За інвестиційною привабливістю
- За рейтингом

Депозит - найпростіша і найнадійніша модель, що дозволяє зрозуміти сутність фрази “гроші працюють на людину”. З точки зору людини - депозит - це депозитний рахунок в банку. Якщо покласти гроші, банк платитиме вкладнику винагороду, що виражена у відсотках річних. Зазвичай, депозити покривають втрати від інфляції, які несе вкладник, коли його гроші знаходяться “під подушкою”. Середня нормальна світова інфляція складає 4-7%. Якщо говорити в більш широкому сенсу, депозитом

можна назвати будь-що, де є тимчасове зберігання чогось. Купуючи напій, наприклад, у скляній тарі, скляну тару людина може повернути і отримати якісь гроші назад.

Процентна ставка за вкладами - відсоток, який банк зобов'язаний сплачувати клієнтам за можливість отримувати дохід, користуватись грошовим коштами, які розміщуються на депозитному рахунку вкладника, а дохід банку - дозволена і оподаткована різниця між відсотками і прибутком.

Фінансова система - відокремлені, але взаємопов'язані сфери, ланки фінансових відносин, пов'язаних із формуванням і використанням централізованих і децентралізованих грошових фондів. Фінансова система притаманна кожній

Широке і вузьке значення банківської системи: Згідно із статтею 4 Закону України “Про банки і банківську діяльність” банківська система складається з Національного Банку України (НБУ), інших банків, філій іноземних банків, які діють на території України. У вузькому розумінні банківську систему розглядають як сукупність взаємопов'язаних із собою банків, що функціонують як цілісне у певний період, виконують функції, які притаманні банкам. А у широкому значення банківську систему розглядають як усю кредитно-фінансову систему загалом.[16]

Кожна організація має нормативне - правове забезпечення. Для банківської системи в Україні воно виглядає наступним чином:

Законодавство України:

- Конституція України [35];
- Цивільний кодекс України [36];
- Господарський кодекс України [37];
- Закон України “Про банки і банківську діяльність”;
- Закон України “Про національний банк України”;
- Закон України “Про акціонерні товариства”;
- Закон України “Про систему гарантування вкладів”.

Зовнішні нормативні документи:

- Нормативно-правові акти Національного банку України;

- Нормативно-правові акти інших державних органів.

Внутрішні нормативні документи:

- Статут Банку;
- Правила внутрішнього контролю і тп.

Методичні та інструктивні документи:

- Методичні рекомендації НБУ;
- Інструкції Приватбанку.

Є інноваційні банки, які еволюціонували з традиційних банків. Це Необанки. Традиційний банк має витрати, які викликані відділеннями, робітниками. А тому має більші комісії за користування послугами і менші відсоткові ставки.

Необанки відрізняються структурою від звичайних банків. Їм не потрібно відповідати жорстким державним банківським правилам, а тому вони можуть використовувати інші бізнес-моделі для надання послуг.

Більшу частину своїх доходів цифрові необанки отримують від комісії за обмін інформації між банками. Це комісія, яку продавці платять організаціям, коли покупці отримують свої карти для купівлі товарів. Іншим джерелом доходу є комісії, які вони отримують з клієнтів за використання банкоматів, які не входять в мережу. Ця сума може складати 20% від доходу необанку.

Необанки функціонують тільки в онлайн режимі, а тому зменшують витрати на відділення, співробітників, обладнання, офісні приміщення, а тому вони можуть запропонувати більш низькі тарифи на обслуговування, ніж традиційні банки, що робить їх привабливими і конкурентноздатними для багатьох типів клієнтів.

Тим не менш, необанки для клієнтів виглядають так само, як і звичайні банківські онлайн-сервіси. Це означає, що достатньо просто завантажить додаток. В залежності від функціоналу додатка, користувачі можуть виконувати різні транзакції і фінансові операції, але за низькою ціною.

Основні причинами популярності є:

- Зручність.

Більш простий доступ до послуг

- Більш низькі затрати
- Оптимізація процесів

Необанки, функціонуючи виключно в онлайн-режимі, часто відрізняються від традиційних банків за своєю організаційною структурою та підходами до надання послуг. Вони часто працюють на основі новітніх технологій та використовують інноваційні методи, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах та потребах клієнтів.

“Сьогодні в Україні розвиваються необанки, які працюють за ліцензіями українських банків: O.Bank, А-Банк TodoBank, Izibank, sportbank, Monobank. Останній отримав нагороду «Необанк року» від FinAwards 2021. Окремі банки мають власні онлайн-платформи: Ощад 24/7, Приват24, iPUMB, UniCredit Online.” [22]

1.2. Етапи розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації

Аналіз внутрішнього середовища. Підприємство має сильні і слабкі сторони, які виражаються структурою, конкурентними перевагами, волатильності до зовнішніх умов, тощо. Тенденції і чинники зовнішнього середовища напряду пов’язані із внутрішнім середовищем.

Аналіз внутрішнього середовища бізнес-організації має такі цілі:

- спрощення стратегічної ситуації всередині підприємства для її розуміння;
- визначення ефективності і правильності використання різноманітних ресурсів;
- визначення поточного стану бізнесу;
- визначити волатильність від конкретних чинників зовнішнього середовища.

Менеджер використовує аналіз внутрішнього середовища підприємства, щоб ідентифікувати внутрішні загрози, можливості та потенціал, на які підприємство може покладатися у конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей. Цей аналіз також допомагає краще зрозуміти мету та завдання підприємства. На додаток до виробництва товарів та надання послуг, підприємство створює комфортні умови праці для своїх співробітників і забезпечує соціальну підтримку для їхнього життя.

Внутрішнє середовище підприємства має основні підсистеми та складові структури організації: соціальна, яка зосереджена на управлінні персоналом та забезпеченні високого рівня життя; економічна, що забезпечує обіг грошових коштів та баланс витрат та доходів; інформаційна, мета якої - забезпечити організацію надійними даними для управлінських рішень; маркетингова, яка аналізує ринок товарів і послуг та розробляє маркетингові стратегії.

Зміни внутрішнього середовища організації мають значний вплив не лише на саму компанію, але й на її оточення, оскільки вони можуть призводити до розширення або скорочення ринків і впливати на ступінь конкуренції.

Основною метою будь-якої компанії є поліпшення своєї діяльності в цілому. Важливо враховувати у своїх критеріях інтереси всіх зацікавлених сторін, таких як споживачі (якість, дешевизна, сервіс), працівники (комфорт, зарплатня, перспективи), власники (заробіток, можливості, вплив), постачальники (збереження впливу, заробіток та збут товару) та суспільство (екологія, соціальні потреби, норми). Це підкреслює необхідність зближення та гармонізації різних підходів до поліпшення.
[32]

Аналіз зовнішнього середовища. Важливість аналізу полягає в тому, щоб правильно зрозуміти всі слабкі сторони у компанії в залежності від нинішньої позиції на ринку, внутрішньої структури, визначеної стратегії; сильні сторони, які створюються завдяки конкурентним перевагам, які сформувала бізнес-організація і слабкостям конкурентів; можливості, які створюються від унікальних умов ринку, інструментів і положення компанії в даний момент; і загрози, які можуть насуватись

через якісь політичні, економічні, соціальні і екологічні факторів на компанію. Зовнішнє середовище завжди було рухливим і мінливим. Навіть компанії, які мали монополістичне становище, знищувались через несвоєчасний аналіз зовнішнього середовища, проблем, які насувались, бо вважали, що все буде продовжуватись так і далі. Але сьогодні це зовнішнє середовище через глобалізацію і нову економіку ще більш мінливе, а представники інших компаній намагаються якомога швидше і більше віджати собі частку ринку. Аналізом основних економічних факторів називають PEST - аналіз. Це інструмент, який покликаний полегшити розуміння зовнішнього середовища і дозволити виявити основні його чинники, такі як політичні, соціальні, економічні і технологічні. Цей аналіз дозволяє спростити до загальних абстракцій всі чинники, щоб людина легше могла їх контролювати і усвідомлювати. Чим простіше значення, тим простіше контроль, але в житті все значно складніше і компанії хочуть переграти інших, а тому учасники конкурентної боротьби запам'ятовують більше чинників, складніші взаємозв'язки між чинниками. А тому варто усвідомлювати, що для рівноцінної конкурентної боротьби треба не програвати конкурентам в знаннях і розумінні. Всі ці чинники взаємопов'язані між собою, а тому їх вивчення має бути системним. Людині складно пов'язати між собою багато різних елементів, а тому вона намагається їх систематизувати. До основних політичних чинників належать: діяльність уряду, політична стабільність, політичний курс, взаємодія держави і бізнесу. Політичні фактори можуть впливати як на соціальні, економічні чинники, так і на технологічні. Якісь закони, які можуть викликати соціальні потрясіння в суспільстві, що може негативно або позитивно повпливати на бізнес. Уряд може змінити економічний курс країни і тим самим почати більше фінансувати технологічний розвиток в країні, що впливатиме одразу на все і всіх, завжди, постійно. До основних економічних факторів належать: заробітна плата, ціна на паливо і логістику, курс валют, ставки по кредитах і депозитам, податки. Основними правовими факторами є: прийняття нормативних актів, які впливають на інші чинники (економічні, технологічні, соціальні), укладання міжнародних договорів.

Формулювання конкурентної стратегії. Досягнення конкурентних переваг в економічній, технічній, організаційній та інших сферах є бажаним для будь-якої бізнес-організації. Формування будь-якої конкурентної стратегії повинно дотримуватися кількох принципів: врахування цілей, адаптація до змін у навколишньому середовищі, врахування конкурентних сфер і використання конкурентних переваг.

Врахування конкурентних сфер має важливе значення, оскільки вибір базової стратегії безпосередньо залежить від конкурентного середовища. Якщо конкуренція охоплює весь ринок, основними будуть стратегії лідерства витрат та диференціації, у разі ж обмеження на конкретний сегмент - концентрація на цьому сегменті.

Принцип використання конкурентних переваг базується на тому, що кожна конкурентна стратегія повинна використовувати переваги організації. Адаптація до змін навколишнього середовища є важливою, оскільки воно є динамічним та непередбачуваним, а досягнута мета чи позиція на ринку може бути вплинута конкурентними силами.

Дотримання цих принципів дозволяє створити ефективний інструмент для досягнення цілей підприємства, забезпечити його високу конкурентоспроможність і гнучкість, що є важливими в умовах сучасного ринку.

Існують різні підходи до формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес, факторна схема, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування, оцінка рівня конкурентоспроможності, які мають свої переваги та обмеження.

Насамкінець, важливо враховувати поточну конкурентну позицію компанії та гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.[33]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика ПриватБанк та оцінка існуючої стратегії

Відповідно статуту Приватбанк - це державний комерційний банк з приватною формою акціонерного товариства, який надає послуги: депозитні, розрахункові, кредитні, факторингові, лізингові.

Банк розвиває мобільний додаток Приват24 з 2008 року, а також має вебсайт за адресою: <https://privatbank.ua/> [26] Оцінка банку в minfin.com.ua складає 4.09 балів. Банк займає 5 місце в рейтингу мінфін. [5] Приватбанк у 2023 році належить до системно важливих банків згідно з переліком НБУ. [25]

КВЕДи ПриватБанку відображають основні види діяльності, якими займається банк. Відповідно до табл. 2.1 основні КВЕДи бізнес-організації це грошове посередництво, кредитування, надання інших фінансових послуг та управління фінансовими ринками.

Таблиця 2.1 - КВЕДи бізнес-організації:

Номер	Назва
64.19	Інші види грошового посередництва
64.92	Інші види кредитування
64.99	Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.
66.11	Управління фінансовими ринками

Джерело: складено автором на основі [3]

В ході реалізації своєї стратегії Приватбанк залучає підтримку партнерів та міжнародних організацій для налагодження процесу реалізації своїх послуг

Приватбанк є членом наступних фондів і організацій :

- ФГВФО - фонд гарантування вкладів фізичних осіб, установ в Україні, яка гарантує вклади фізичних осіб та виведення неплатоспроможних банків з ринку.
- Visa International - міжнародна платіжна система, яка свої операції виконує переважно в доларі;
- MasterCard Worldwide - компанія, яка займається платіжними технологіями
- China UnionPay - китайська багатонаціональна фінансова корпорація, яка керує мережею дебетових карток,
- Національна платіжна система «Український платіжний простір» (НПС «ПРОСТІР») - державна платіжна система, створена Національним банком України (НБУ) [3].

Перелік продуктів та послуг, які надає ПриватБанк, знаходиться в табл. 2.2. Ця таблиця надає огляд різноманітності продуктів в банківській сфері, доступних для клієнтів

Таблиця 2.2 - Продукти ПриватБанку

Для фізичних осіб	Для юридичних осіб
депозитні програми	депозитні програми
кредитні програми	кредитні програми
платіжні картки	розрахунково-касове обслуговування
онлайн-банкінг	міжбанківські операції
платежі і перекази	операції з цінними паперами
страхування	документарні операції
індивідуальні сейфи	зарплатні проекти і зарплатні карти
конверти	послуги еквайрінгу

Джерело: [26]

Стратегія банку. Кабінет міністрів (держава - головний акціонер банку) затвердив стратегію розвитку Приватбанку до 2024 року, яка детально описана в табл. 2.3 [10]

Стратегія покликана вивільнити реальну цінність профільного бізнесу, зміцнити операційну та фінансову стійкість.

Стратегія передбачає створення провідного банку в роздрібному сегменті ринку. Бізнес-модель передбачає зосередження на напрямі малому та середньому бізнесі, зростання кредитного сегменту на 150%, а також розвитку еквайрингового бізнесу. До продуктів еквайрингово бізнесу належать:

- POS - термінал (платіжний термінал) - це електронний пристрій, який використовується для прийому оплати за товари та послуги за допомогою nfc чипів;
- Застосунок “Термінал” - це електронний термінал, який працює за допомогою взаємодії вбудованих в смартфони nfc чипів.
- QR-код для миттєвої оплати - це електронний сервіс, який розташований на сервері, що допомагає створювати перекази для бізнесу без POS -терміналів
- LiqPay - онлайн-еквайринг - онлайн сервіс, який дозволяє інтернет-магазинам приймати платежі на своїх веб-сайтах або в мобільних додатках [11]

Основні цілі оновлення стратегії:

- Створити сильну в операційному плані та конкурентноспроможну організацію
- Забезпечити спроможність сплачувати дивіденди та фінансову стабільність
- Перетворити Банк на привабливу та життєздатну інвестиційну можливість
- Бути більш готовим і адаптованим до зміни ринкових умов

Таблиця 2.3 - Стратегія Приватбанк на 2024 рік і строки реалізації

Напрямок	Пояснення	Заходи	Строки
Стандартизація процесів	Зменшення загальної кількості процесів; Усунення непотрібних кроків у процесах;	Створення централізованої матриці, що охоплює всі процеси банку; Документування всіх поточних процесів;	24 місяці
Оптимізація інтерфейсів	Чіткий розподіл обов'язків у кожному підрозділі; Оптимізація процесу прийняття рішень; Поточний моніторинг проблем, що постають	Створення гнучких (agile) робочих команд; Впровадження систем oCRM і aCRM для поліпшення діяльності з продажів;	24 місяці
Автоматизація процесів	Застосування технологій для усунення більшої частки операцій, що виконуються вручну; Застосування технологій для значного зниження частоти помилок;	Розроблення движка автоматичного скорингу, що уможливить оперативне оцінювання кредитних заявок; Впровадження управління потоками операцій і роботизація процесів, які планується удосконалити.	18 місяців
Максимізація самообслуговування	Зниження кількості контактів з клієнтами у відділеннях і кол-центрів на користь цифрових каналів; Інформування клієнтів, покликане забезпечити їх більшу самостійність зі зверненням по підтримку лише в особливих ситуаціях	Створення безготівкових відділень, націлених на надання консультативних послуг; Запровадження плати за операції, які можна з легкістю виконувати через цифрові канали	24 місяці

Джерело: Складено автором на основі [11]

Нова структура розрахована на створенні конкурентних переваг шляхом імплементації інноваційних, інтелектуальних і технологічних переваг, які покликані оптимізувати операційні процеси.

Технологічні переваги, які планується реалізувати за 24 місяці:

- Застосування технологій для усунення частки операцій, що виконуються вручну

Інтелектуальні переваги, які планується реалізувати за 24 місяці:

- Оптимізація процесів
 - Чіткий розподіл обов'язків у кожному підрозділі;
 - Оптимізація процесу прийняття рішень;

Платіжний термінал

Традиційно бізнеси використовують платіжні термінали від Приватбанку як домінуючий. Але є і інші бізнес-організації, які пропонують це рішення, наприклад:

- Sense Bank
- ПУМБ
- Raiffeisen Bank
- ПриватБанк

Цінність цього банку в його надійності, люди в це вірять. Банк має хорошу політику по управлінню вкладеннями. Приватбанк має найбільшу кількість грошей на депозитних рахунках. В Україні немає більш надійних банків, ніж ПриватБанк. У табл. 2.4 показана порівняльна характеристика банків України.

Таблиця 2.4 - Порівняльна характеристика банків в Україні

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресо - стійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в реінкінгу по депозитах фізосіб
1	Укрсиббанк	4.53	4.24	4.9	4.56	7
2	Райффайзен Банк	4.37	4.05	4.8	4.33	4
3	Креді Агріколь Банк	4.29	4.27	4.2	4.48	11
4	Кредобанк	4.14	4.05	4.2	3.89	12
5	Приватбанк	4.09	3.45	4.6	4.63	1
6	ОТП Банк	4.05	4.24	3.9	3.89	10
7	Сенс Банк	3.89	3.33	4.6	3.89	5
8	Укрексімбанк	3.86	3.32	4.4	4.11	8

Джерело: Складено автором на основі [5]

Топ найбільших банківських компаній в Україні за обсягом виторгу зображено на рис. 2.1. Діаграма відображає розподіл ринкової частки серед найбільших учасників банківського сектору країни. Серед них лідирує Приватбанк, який займає 46% ринку. Це вказує на його домінуючу позицію у порівнянні з іншими банками, на другому місці розташувався Ощадбанк з 10.6%, а на третьому - Райффайзер банк з 10.3%. Інші банки займають решту ринкової частки.

На основі аналізу топ 10 компаній за виторгом

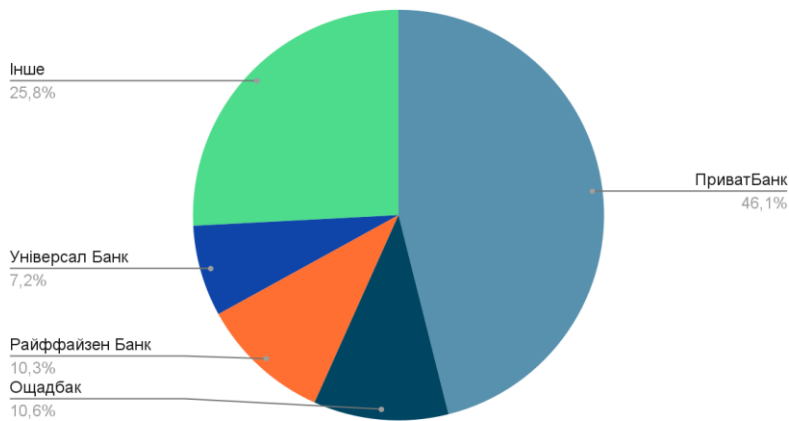


Рисунок 2.1 - Топ 10 компаній за виторгом

Джерело: Складено автором на основі[24]

За табл. 2.5 ми бачимо, що Приватбанк займає перше місце за кількістю депозитів від фізосіб, хоча відсоткові ставки в банку відрізняються в гіршу сторону, але, можливо, це і приваблює споживачів, консервативність і стабільність банку. Банк не робить надвеликих відсотків по депозитам, а тому ймовірність створення “депозитного пузиря” - менша. Більш суворі правила щодо діяльності банку приваблюють людей. ПриватБанк пропонує середній % за кредитами, що підводить нас до причин такої політики.

Таблиця 2.5 - Депозити для фізосіб

Банк (Топ по депозитах фізосіб)	3 міс.	6 міс.	9 міс.	12 міс.	За потребою	Рейтинг прибутковості банку (млрд)	Калькулятор депозиту
1.Приватбанк	2.5%	10%	10%	11%	2.5%	1 - 13.86	Є
2.Ощадбанк	11%	11.5%	—	12.5%	4%	2 - 4.86	Є
3.Універсал Банк	15%	15.2%	—	15.5%	—	11 - 1.06	Є
4.Райффайзен Банк	9%	10%	—	10%	0%	3 - 2.53	Є

Продовження таблиці 2.5

5.Сен'с Банк	12%	12.25%	—	12.25%	4% / 7% (3 дні)	10 - 1.19	€
6.ПУМБ	12.5% + 1% / 15%	12.5% + 1% / 14%	—	—	4-5%	5 - 2.13	€

Джерело: Складена автором на момент 22.05.2024 [26,27,28,29,30,31]

Рівень відсотків за кредитами та їх умови також важливі для оцінки доступності фінансових ресурсів для підприємств та населення. Відсоток залежить від політики центрального банку, рівня ризику, стану економіки, ліквідності ринку. Загалом, це складний показник, який визначається багатьма факторами.

Якщо банк має погану кредитну політику, бо дає кредити всім громадянам, тоді збільшується ризик того, що клієнт не поверне кредит банку, а тоді банк несе збитку і за ці збитки платить клієнт, який користується послугами такого банку, який дає кредити без гарантій. Приватбанк має сувору політику до видачі кредитів, яку проходять не всі, а тому платити за ризики банку не будуть. У табл. 2.6 показаний перелік умов надання кредитів від банків України для фізосіб.

Таблиця 2.6 - Кредити для фізосіб

Банк (Топ по депозитах фізосіб)	Кредит готівкою - %/міс / % рік	Оплата частинами % - рік	Миттєва розстрочка- %/міс / %/рік	Кредит на авто (20% внеску) % рік	Кредит на житло
1.Приватбанк	1.5 / 37	0.01 / 0.24	1.9 / 52.53	13.5	12
2.Ощадбанк	— / 36-56:	0,001 / 0.0012	3.16 / 38	8.9	19,05
3.Універсал Банк	13.99	0.99 / 11.88	1.99 / 23.88	15.99	11.99
4.Райффайзен Банк	3 /36,00 - 51.90	0,99 / 11,88	1,99	14.99 - 24.99	7.99 - 19.99

Продовження таблиці 2.6

5.Сенс Банк	3 / 35,00	0.99 - 2.99	0.99 / 11.99	14.99-24.99	7.99 - 20.99
6.ПУМБ	1.69 - 2.99 /20.28 - 35.88	0.99 - 2.99 / 11.99 - 35.88	0.99 - 2.99 /11.99 - 35.88	14.99 - 24.99	7.99 - 19.99

Джерело: Складена автором на момент 22.05.2024 [26,27,28,29,30,31]

Приватбанк відомий своїми інноваційними продуктами та послугами, такими як онлайн-банкінг, який вони почали розвивати ще з 2008 року, мобільні додатки (скарбничка, приват24, ibki і тп), електронні платежі. Це допомагає їм привертати клієнтів, особливо молодше покоління, яке цінує зручність та доступність через інтернет. Приватбанк просуває свій бренд як надійного лідера в банківській галузі. Використовує різні канали, такі як реклама, спонсорство заходів, соціальні медіа та партнерські програми, щоб підтримувати та зміцнювати свій образ. На рис. 2.2 зображено приклад рекламної кампанії ПриватБанк. Це рекламна наклейка на вікні громадського транспорту, яка рекламує новий, інноваційний функціонал в додатку “Конверти”.

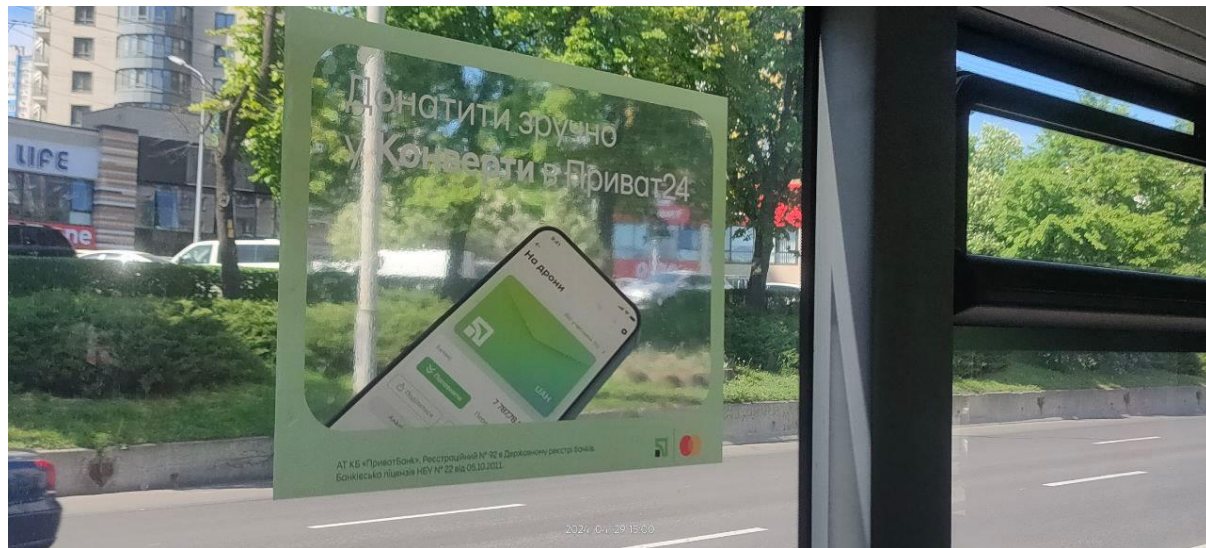


Рисунок 2.2 - Рекламна наклейка на вікні громадського транспорту

Джерело: зроблено автором

Приватбанк активно взаємодіє зі своїми клієнтами через різні канали, включаючи веб-сайт, контактні центри, соціальні медіа та фізичні відділення. Вони створюють програми лояльності та персоналізовані пропозиції, які надсилають в мобільні додатки чи по sms, щоб забезпечити задоволеність та збереження лояльності клієнтів.

Приватбанк приділяє увагу соціальним та екологічним питанням і активно бере участь в різних благодійних та спонсорських програмах. Ці пункти присутні в їхній стратегії розвитку бізнес-організації на 2024 рік. Це має підсилити їхній образ як компанії, яка дбає про спільноту та середовище.

Портрет клієнта. Банк обслуговує 75% українських підприємців, У 2022 році кредитний портфель малого бізнесу зріс на 10 млрд грн. Це відображає тенденції і портрет клієнта. Банк є лідером роздрібного банківського ринку й обслуговує понад 19 млн клієнтів, системою «Приват24» користуються 15,5 млн українців, за 2022 рік через мережу POS-терміналів «Привату» забезпечено товарів і послуг на 550 млрд грн.

На рис. 2.3 видно, що частка найбільш високо-дохідних клієнтів на щоденних банківських операціях.

Універсальна роздрібна пропозиція як обрана стратегія

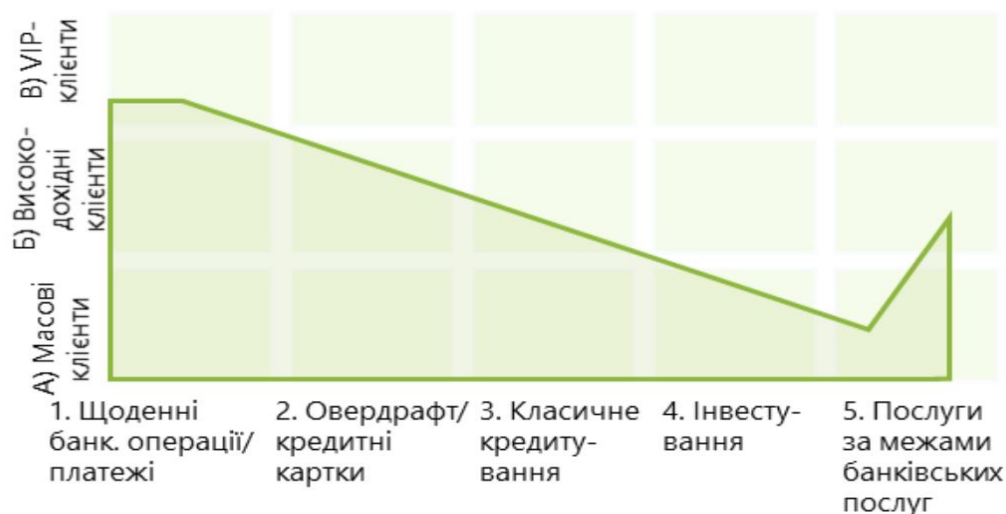


Рисунок 2.3 - Універсальна роздрібна пропозиція як обрана стратегія

Джерело: [11]

Слідом йде овердрафт і кредитні картки, класичне кредитування / послуги за межами банківських послуг, інвестування. Високо-дохідні клієнти можуть мати значні фінансові потоки, і для них важливо мати зручний доступ до своїх коштів та здійснювати операції з рахунками на щоденній основі. Активність клієнтів у щоденних банківських операціях може бути пояснена їхніми потребами у зручності, управлінні ліквідністю, доступі до кредитних можливостей та зацікавленості в інвестиціях.

Сегментація ринку це інструмент стратегічного планування для банківських установ. Цей процес полягає в поділі ринку на різні сегменти на основі спільних характеристик, таких як демографічні дані, фінансовий статус, потреби та поведінка споживачів. Банк може проводити сегментацію ринку на основі вікових груп, доходу, типу занятості, потреб у кредитуванні, і так далі. Після цього він може розробляти

різні стратегії маркетингу та продуктові пропозиції для кожного сегменту, щоб краще задовольняти їхні потреби. Молоді споживачі можуть бути зацікавлені в мобільних банкінгових сервісах та кредитних картках зі знижками на розваги, тоді як люди похилого віку можуть цінувати особистий зв'язок з банком та консультації щодо інвестиційних можливостей. Для ознайомлення із сегментацією ринку в Приватбанк (рис. 2.4).

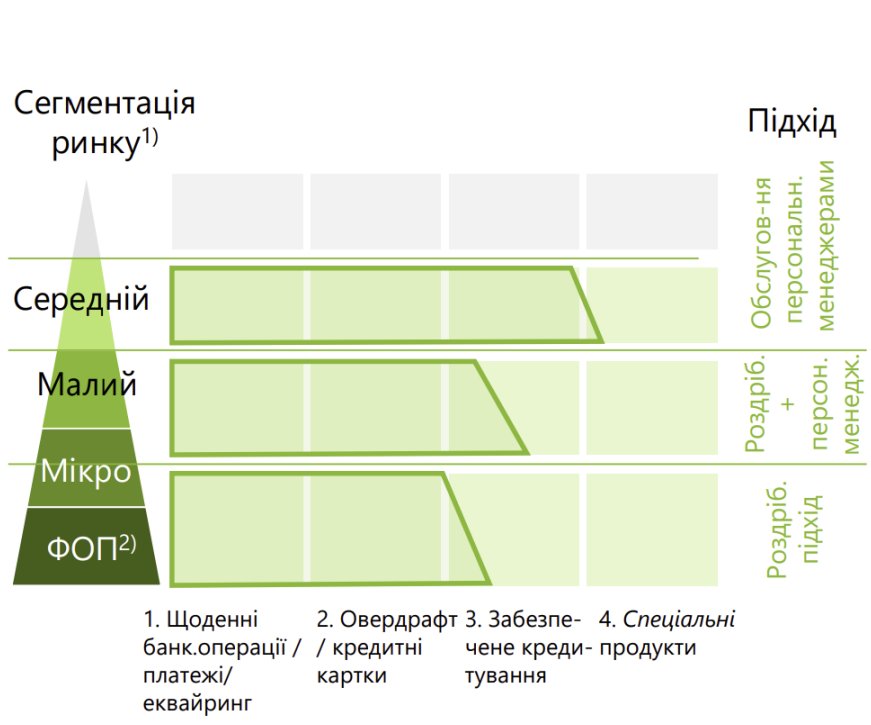


Рисунок 2.4 - Сегментація ринку

Джерело: [11]

Для аналізу нинішньої стратегії Приватбанку ми маємо дізнатись розподілення кількості клієнтів, щоб визначити те, на що Приватбанк фокусує свої ресурси і рис. 2.5 можна виділити, що 2,9 млн - суб'єкти, а 69,3 мл це фізособи. Розподілення кількості клієнтів між суб'єктами та фізичними особами може через кілька чинників. Більша кількість фізичних осіб. У банківському секторі загалом спостерігається тенденція до більшої кількості фізичних осіб як клієнтів порівняно з юридичними особами. Це може бути пов'язано з тим, що фізичні особи складають більш значну

частку населення, і вони частіше використовують банківські послуги для ведення особистих фінансів, кредитів тощо. Зручність та доступність онлайн-сервісів. Банки все частіше надають онлайн-сервіси, що дозволяє фізичним особам зручно та швидко користуватися їхніми послугами, що може сприяти збільшенню їхньої кількості як клієнтів.



Рисунок 2.5 - Кількість клієнтів та рахунків в банках

Джерело: [23]

Бізнес-модель банку, яка характеризується переважанням трьох основних складових: резервів, коштів юридичних осіб і цінних паперів, видно на рисунку рис. 2.6. Ця діаграма відображає спосіб, яким банк розподіляє свої активи та забезпечує фінансову стійкість та доходність. Резерви можуть включати різноманітні види резервів, таких як резерви на випадок погіршення активів чи ліквідні резерви. Кошти юридичних осіб означають грошові кошти, які утримуються на рахунках корпоративних клієнтів банку. Цінні папери включають у себе різні фінансові

інструменти, такі як акції, облігації, інвестиційні фонди тощо, які банк може тримати як інвестиції або для торгівлі.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКУ

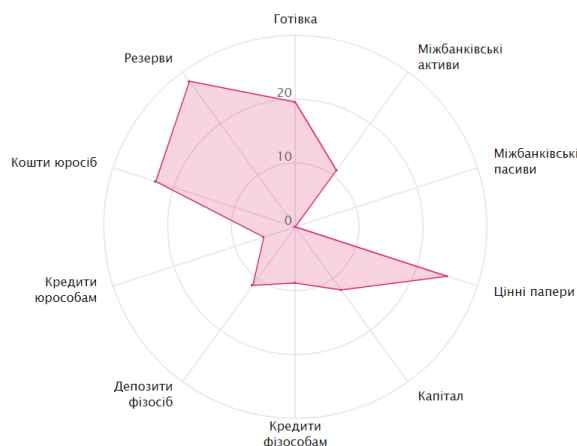


Рисунок 2.6 - Бізнес-модель банку

Джерело: [9]

Резерви в цій бізнес-моделі відображають збереження фінансових ресурсів банку у формі ліквідних активів, таких як готівка та банківські резерви у центральному банку. Це робиться для забезпечення фінансової стійкості та здатності банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами у випадку потреби. Ця потреба може виникнути в кризові періоди, де населення може почати вилучати свої кошти з банку, яких може не виявитись, бо резерви не прогнозували таких проблем.

Також банк залучає кошти від юридичних осіб у вигляді депозитів та інших фінансових продуктів. Ці кошти можуть використовуватися для кредитування інших клієнтів банку або інвестування в цінні папери різної ліквідності та інші активи. Облігації, фонди та інші фінансові інструменти - цінні папери, в які банк може інвестувати. Ці інвестиції можуть приносити банку прибуток у вигляді дивідендів, відсотків. Готівка в малюнку ж відображає наявність готівкових ресурсів у банку, які

можуть використовуватися для забезпечення ліквідності та виконання фінансових операцій, таких як видача грошових коштів клієнтам.

Соціальні аспекти банківської сфери в Україні. У 25 грудня 1991 року СРСР припинило своє існування. Але наслідки політики цього режиму лишились. Через ідеологію марксизм-ленінізму люди не ставились до грошей так, як капіталістичні країни. СРСР не розвивало в людях здатність шукати можливості, підприємницькі здібності. В СРСР не було ринкової економіки, а була планова економіка. Тому люди не знали принципів фінансової грамотності. Робити заощадження й відрізнитись від інших було неприпустимо. Це має наслідки до сих пір. Багато людей не довіряють банківській системі, бо мали перший свій досвід із вкладами в “МММ”. Це наймасштабніша фінансова піраміда в СНД, через яку люди втратили свої заощадження і образились на будь-які фінансові інструменти. Організоване Сергієм Мавроді спільно з дружиною і братом в 1989 році. Підприємство обіцяло неможливу прибутковість в розмірі до 1000% річних. Гасло «Завтра дорожче, ніж сьогодні» було девізом фірми. В цьому прослідковується фінансова необізнаність населення, які повірили в надвисокі прибутки. Це одна із причин, чому більшість населення не довіряє банківським системам, вважаючи їх все тим самим “МММ”, боючись їхнього розпаду.

Більшість людей зберігають свої гроші в іноземній валюті в паперовому вигляді, бо так надійніше. Якщо рахувати різницю між інфляціями долара і гривні, то буде достатня різниця, щоб конкурувати із депозитами в національній валюті. При тому, що долар надійніше за гривню. На гривню можуть очікувати все, що завгодно, а долар

Методологія анкетування. Анкетування це соціальна психологія. Є багато причин, чому треба мати правильну структуру подачі питання і їх порядок. Далі буде розкрито ці причини.

При анкетуванні людина створює асоціативні зв'язки з минулими питаннями, а тому кожне наступне питання буде залежати від минулого. І тому нам, соціальним психологам, треба визначати правильну послідовність слів. Ми можемо бути

об'єктивні в процесі складання анкети і опитування настільки, наскільки це можливо природою людини, а можемо підлаштовувати стиль питання так, як нам треба, бо можемо мати ціль в отриманні конкретних результатів.

Найважливіші проблеми, які ми маємо підняти під час опитування, це:

- Визначення та вибору потенційних членів вибірки;
- Встановлення зв'язку з особами, які опитуються, і збору даних від тих, до яких важко дістатись;
- Оцінки й перевірки питань;
- Вибору режиму постановки питань і збору відповідей;
- Перевірки даних на предмет точності і внутрішньої узгодженості;
- Регуляції оцінки опитування для виправлення виявлених помилок;

Ціль анкетування

- Визначення до якої групи належить опитуваний клієнт;
- Визначення ставлення до банківського сервісу України;
- Визначення досвіду взаємодії клієнта з сервісами ПриватБанку;
- Визначення рудиментарних елементів в системі сервісу ПриватБанк;
- Визначення напрямків роботи над недоліками і розвитку для ПриватБанк;

Вибірка клієнта

- Користувач банківською системою;
- Громадянин України;
- Клієнт Приватбанку;
- Вік від 16 років;

Приклад складеної і застосованої до клієнта анкети можна подивитись в Додатку Б. Питання були побудовані від загального до приватного.

Вибірка може бути за віком, за освітнім статусом, за професійним статусом. Для кожної вибірки мають бути особливі умови взаємодії і пропозиції. І саме тому супермаркети пропонують клієнтам використовувати їхні бонусні картки, бо таким чином вони можуть відслідковувати вподобання клієнта і їх зміни за окремий період,

а також і в ті чи інші явища, такі як: культурні, економічні, політичні, релігійні, технологічні.

Результати опитування клієнтів Приватбанку щодо надійності банківської сфери та рівня надання банківських послуг згідно з додатком Б

Проведене опитування виявило деякі важливі висновки, які можуть вплинути на формування конкурентної стратегії Приватбанку:

Недовіра до банківської сфери: Більшість опитаних вважають банківську сферу ненадійною на момент першого кварталу 2024 року. Це може вимагати від банку додаткових заходів щодо збереження та зміцнення довіри клієнтів.

Користування інвестиційними рішеннями: Більшість опитаних використовують інвестиційні рішення, що вказує на попит на такі послуги. Це може вказувати на необхідність розширення інвестиційних продуктів та поліпшення їх умов.

Сервіс банкінгу: Зауважено, що отримання банківської картки українцями вважається швидким та зручним процесом. Однак, це може ставити вимоги до сервісу банківських послуг, включаючи інші аспекти клієнтського обслуговування.

Ставлення до банківського сектору: Виявлено різноманітні погляди на банківський сектор загалом, що може відображати загальне ставлення до Приватбанку та інших банків.

Оцінка роботи з клієнтами: Більшість опитаних високо оцінили роботу Приватбанку з клієнтами. Однак, деякі негативні відгуки стосуються роботи автовідповідача, що може потребувати уваги та вдосконалення.

Згідно з цими результатами, формування конкурентної стратегії Приватбанку може включати вдосконалення сервісу клієнтів, розширення інвестиційних можливостей, а також акцент на зміцненні довіри споживачів до банківської сфери загалом.

Було проведено дослідження щодо відгуків з відкритих джерел. Аналіз відгуків про компанію важливий тим, що можна оцінити реальну репутацію компанії серед споживачів, які мали можливість взаємодіяти із сервісом компанії онлайн чи оффлайн.

Неможливо проаналізувати компанію лише за допомогою її звітів, стратегії. Є фактичний бренд, який компанія отримує від взаємодії із клієнтами і бренд, який компанія прагне мати в своїй стратегії розвитку. В тих чи інших категоріях клієнтів цей бренд може відрізнитись, бо продукти можуть бути вигідні і зручні для одних, а можуть бути дорогі і незручні для інших клієнтів. В відгуках можна отримати портрет клієнтів, які користуються послугами Приватбанку, а також зрозуміти наявні проблеми продуктів банку з іншої сторони. Людина взаємодіє із продуктами банку всебічно.

Різні клієнти в різних обставинах, регіонах, з різними соціальними статусами взаємодіють з різними продуктами і сервісами, які надаються в різних обставинах, регіонах і офісах банку. Завдяки цьому можна глибше зрозуміти кожного клієнта і проблеми в операційних процесах компанії, бо потреби і інтереси людей, які висловлені в цих відгуках, є рушівною силою соціально-економічного прогресу в суспільстві, який не правильно ігнорувати. Все, що може бути застосовано, має право бути застосованим, а тому і відгуки, і соціальні опитування в відділеннях, і будь-яка надана клієнтами інформація важлива і має важливе значення для аналізу зовнішнього оточення, в якому знаходиться компанія, а також внутрішнього середовища, яке може бути унікальним в кожному відділенні і регіоні. Вся ця інформація може бути застосована для створення нової конкурентної стратегії чи коригування нинішньої в мінливому середовищі. Потреби людей, які сьогодні формуються іншими компаніями, виражені в скаргах і пропозиціях до банку.

Були зроблені висновки: банк активно підтримує в соціальних мережах та на незалежних веб-ресурсах для збору відгуків клієнтів про бізнес-організації, формуючи собі імідж сучасного і надійного банку. Також, організація розвиває мобільні додатки і збільшує інструменти для взаємодії клієнтів з банком. Це відбувається не так швидко, як це в інших банках, але послуги саме від цього банку цікавлять людей, а тому вони готові переходити з інших банків, щоб користуватись більш надійним. Але, на жаль, політичні обставини на даний момент сильно псують

імідж банківської сфери країни загалом, а тому варто приділити цьому питанню увагу. Повномасштабна війна, яка принесла з собою втрату великої частки бізнесів на окупованих територіях чи руйнування існуючого бізнесу на підконтрольних Україні територіях, а також зменшення фінансової спроможності населення і це виражається в зменшенні економічного циклу. а слідом і в зменшенні потреб в пропозиціях, які надаються уцілілими бізнесами. Люди бояться, що через політичну нестабільність в країні банк не витримає і їхні заощадження будуть втрачені. Недовіра до існуючої фінансової системи є фактором того, що люди готові тримати свої гроші при собі, ніж довірити їх банку. Це є зовнішнім фактором, який впливає на банк, який треба нівелювати за допомогою соціальних заходів під керівництвом Приватбанку, які покликані збільшувати фінансову обізнаність в суспільстві, щоб в перспективі люди не боялись довіряти свої фінанси в банки.

Була приведена загальна інформація, виконане дослідження та анкетування, яке має такі заключення:

- Приватбанк має незручний автовідповідач, яким не користуються, намагаються уникати;
- Банк активно відповідає і контролює відгуки на сайті minfin.com.ua;
- Опитані клієнти зазначили, що банк має високі комісії;
- Зручний і сучасний додаток;

Переваги

- Відділення
- Власні банкомати для зарахування і отримання готівки;
- ПриватБанк надійний і безпечний;
- Приват24 - Зручний, зарекомендований;
- Кредит довіри завдяки довгій історії взаємодії і відгуків людей;
- Історія про націоналізацію як чинник підвищення довіри;

Чинники і тенденції.

На приватних клієнтів впливає економічна ситуація, яка може стимулювати клієнтів відкривати депозитні вклади, збільшувати кількість операцій і рух коштів від клієнта до клієнта.

Технологічні інновації окремих банків чи всієї банківської системи стимулює клієнтів більш легко переходити на продукти банку, бо користування цими продуктами стає простішим, прозорішим, зручнішим.

У клієнтів є “поріг”, який вони мають пройти для того, щоб почати користуватись продуктами банку. І чим легший цей поріг, тим більше клієнтів і коштів банк залучить до своєї інвестиційної, кредитної діяльності.

Соціальні проекти допомагають людям змінювати уявлення про фінанси. Багато людей зберігають заощадження “під подушкою”. Від цього втрачають і володарі цих заощаджень, і банківська система, і нація. Збільшення кількості грошей в економічній системі впливає позитивно на всіх учасників цієї системи. А тому треба виховувати в людях “фінансову грамотність” для того, щоб вони шукали інструменти для реалізації своїх фінансових бажань.

Конкуренція на ринку впливає позитивно на споживача і негативно на компанію, бо треба витратити більше ресурсів, щоб отримати тих самих споживачів. Але для ринку конкуренція необхідна. Бо кожна бізнес-організація, яка змогла пробити бар’єр ринку, фільтр, логічно хоче витратити якомога менше ресурсів і отримувати якомога більше прибутку. Це здорове бажання конкурентоздатної бізнес-організації. А тому має бути щось, що стимулює розвиток конкуренції. Зовнішній орган, який не зацікавлений в розвитку саме цієї організації, а зацікавлений в розвитку ринку загалом.

Демографія в Україні наразі дуже негативна. Людей 20-25 років майже немає. Насувається пенсійна криза через велику кількість людей в віці 40-50 років, яким треба пенсія, яка працює по “солідарній системі”, де кожен працюючий має забезпечувати пенсіонера. Наразі на одного працюючого припадає один пенсіонер. Все буде рухатись в сторону “накопичувальної системи”, а тому кількість грошей в

банківській системі буде зростати. Демографічний фактор варто враховувати, банально.

Банківська сфера має великий вплив на сферу економіки країни. А тому дуже схильна до регулятивних змін. Зміни у законодавстві, які направлені на збереження стабільності й розвитку діяльності банківської системи, а також забезпечення потрібних регулятивних змін для ситуативних подій в економічній системі.

Другим аспектом посилення становища банку на ринку є кількість обслуговуваних юридичних осіб та їх кредитування. Це дозволяє будувати інші, в деяких випадках прибутковіші, бізнес моделі та програми генерації прибутку.

Крім того, обслуговування бізнес-сектору може бути ключовим фактором у привабленні нових фізичних клієнтів через зарплатні проекти та спеціальні умови для співробітників компаній-клієнтів. Це відкриває можливості для розширення клієнтської бази та підвищення лояльності клієнтів, що в свою чергу сприяє зростанню доходів та позицій на ринку.

2.2. Шляхи удосконалення розроблення конкурентної стратегії ПриватБанку

Удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації вимагає комплексного підходу, врахування ринкових умов, конкурентів та внутрішніх можливостей. Нижче наведено декілька варіантів удосконалення конкурентної стратегії:

1. Покращення і спрощення роботи автовідповідача, створення голосового асистенту і реалізація штучного інтелекту.

Завдяки проведеним опитуванням, виявлено, що клієнти телефонують на лінію підтримки ПриватБанку, бо не можуть розібратись із своїм питанням, мають специфічне питання чи не розуміють своє питання і хочуть проконсультуватись з

робітниками банку. Коли на дзвінок клієнту відповідає автовідповідач, тобто бот, який покликаний оптимізувати роботу кол-центрів і зменшити кількість витрат, щоб заощадити, і цитує ту інформацію, яку клієнт міг бачити на сайті, то це дратує клієнта. Він хоче напряду зв'язатись із підтримкою, але змушений проходити “фільтрацію” автовідповідачем, що витрачає час клієнта і погіршує його зв'язок з бізнес-організацією. Для того, щоб позбавитись цього, можна спростити автовідповідач і додати можливість прямого зв'язку із консультантом. Це сприятиме лояльності клієнтів, які в змозі адекватно оцінити матеріал на сайті та його недостатність для вирішення того чи іншого питання, проблеми. Ще один з варіантів покращення сервісу контакт центру - це імплементація голосового асистента. Це в свою чергу допоможе збільшити кількість добровільної взаємодії із асистентом та прискорить вирішення рутинних питань клієнтів.

Економічне ґрунтування даного рішення:

- 1) Розрахувати ціну реалізації штучного інтелекту реального часу в автовідповідач.
- 2) Звести список найменш відвідуваних, найменш ефективних відділень Приватбанку
- 3) Перенести ціну реалізації на кількість відділень і закрити кілька відділень по країні.

2. Редизайн мобільного додатку

Зараз існує тенденція до спрощення візуального навантаження. Додатки стають простішими, іконки з 3-д йдуть в прості векторні 2-д елементи. У ПриватБанку візуально складний і не зрозумілий додаток. Це не приваблює сучасну аудиторію, яка в перспективі має користуватись цим банком для своїх потреб. А тому треба зробити редизайн основного додатку Приват24, який поєднує в собі весь функціонал банку.

Першочергово має бути зменшено візуальне навантаження. Це досягається зменшенню кількості елементів і змінення стиллю до простих векторних елементів, як це робиться в більшості інших необанках. Аудиторія, яка була в Приват24 ще з 2008

року, звикла до візуального функціоналу банку, але конкуренти створюють візуальний функціонал, який приваблює зацікавленість користувачів, які починають звикати до візуально простих інтерфейсів, а тому старий візуальний стиль буде викликати погані асоціації.

3. Гейміфікація додатку

Для більшої взаємодії і затримки уваги користувача на послугах банку, можна створювати ігрову взаємодію із користувачем. Така реалізація вже існує в монобанку. Там візуальним образом бренду є кіт, який виконаний в простому векторному форматі, що легко сприймається аудиторією. Цього кота можна одягнути в те, що подобається користувачу, але для цього треба взаємодіяти з продуктами монобанк і виконувати завдання для досягнення тих чи інших візуальних образів. Відбувається додаткове залучення уваги користувача в додатку, а також знайомство із усім функціоналом додатку. Приклади реалізації даного рішення є ще також в монобанк, де можна пограти в гру, якщо в старій версії додатку натиснути на ракету. Якщо враховувати реалізації в інших проектах, то це може бути Дія. В цьому проекті є простий візуальний стиль, який не навантажує, насичена кольорова палітра, яка приваблює сучасне покоління, а також гра, яка привернула увагу в новинах, бо всім хотілось дізнатись, що це за гра і люди збільшували свою взаємодію з продуктом.

4. Калькулятор графіку виплат.

Були проведені дослідження і було з'ясовано, що користувачів приваблював динамічний графік виплат від Unex Bank. В більшості банків є звичайний калькулятор, який рахує прибуток в залежності від відсотку річних, суми, терміну, податків, але в Unex Bank є функція, що цей графік виплат змінюється при поповненні депозитного рахунку і це викликає азарт людини, яка цікавиться інвестиційними рішеннями. А залучення коштів в продукти банку - це основна з основних сфер діяльності банківської системи, а тому можна взяти і адаптувати цей функціонал в Приватбанку, щоб змусити психологію азарту працювати на користь людини і на користь банку. Тим паче, що реалізація даного рішення майже нічого не коштує. Win to win.

5. NFC - брелок / кільце.

Більшість людей з появою nfc почали користуватись виключно телефонами для оплати своїх покупок. Але це рішення має як інноваційність, так і недолік. Зараз карточки банків сприймаються рудиментом, але вони не мають недоліку телефону, бо вони не розряджаються, а тому людина завжди впевнена в своїй фінансовій спроможності оплатити щось. В Приватбанку немає продуктів, які б задовільнили потребу споживачів в постійному доступі до карточки. Приватбанк може створити власну лінію кілець, як це зроблено в Ощадбанку, щоб задовольнити можливий попит. Тим паче, що реалізація даного рішення не буде досить дорогою, бо всі витрати оплатять покупці.

6. Соціальні заходи і програми для підвищення фінансової грамотності населення.

Країна має ментальний спадок від СРСР, де люди не навчались фінансовій грамотності і спіткнулись з фінансовою пірамідою під назвою “МММ”, яка була очолена Мавроді та привела населення до втрат значних інвестицій, а потім до широкої недовіри до будь-яких фінансових інструментів через асоціації із “МММ” і втрату вкладів. Це середовище, в якому існує банківська система, а тому для того, щоб збільшувати частку грошей в банківській системі загалом, банки спільно з іншими організаціями, мають очолювати соціальні заходи і програми, які покликані підвищувати довіру населення до наявних фінансових інструментів в Україні. За даними work.ua, на момент 16 лютого 2022 року 54% населення не мали жодних заощаджень. На рис. 2.7 відображені результати опитування на тему: “Якби ви витратили основне джерело доходу, на скільки вам б вистачило заощаджень?”.

Якби ви втратили основне джерело доходу, на скільки вам б вистачило заощаджень?

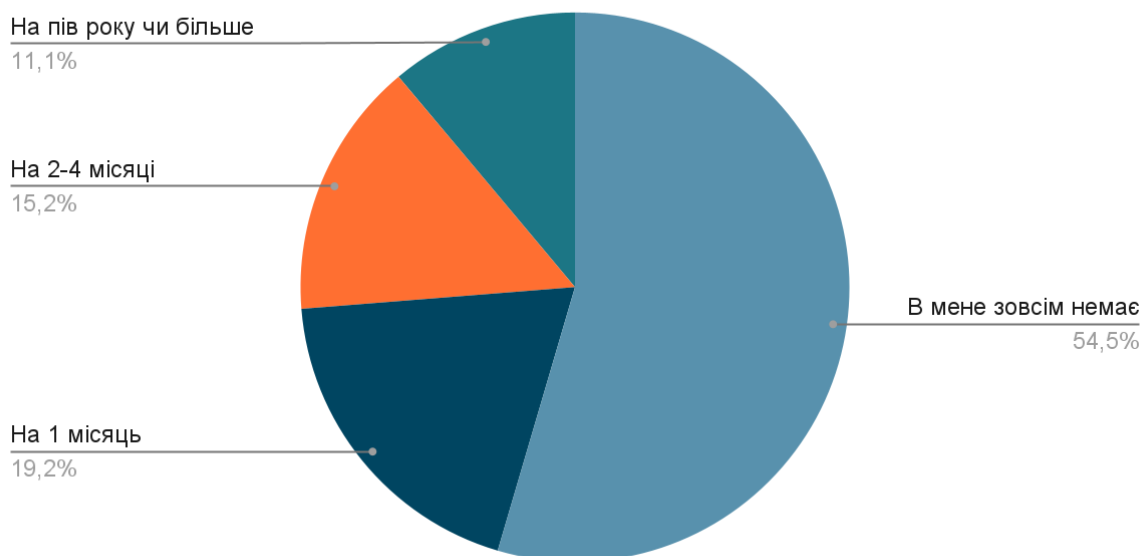


Рисунок 2.7 - Результати опитування

Джерело: [34]

Загалом, це відповідальність держави - покращувати фінансову грамотність населення для того, щоб відсоток бідності зменшувався. Люди не планують на завтра, а тому потрапляють в кредитну яму, що негативно впливає на банківську систему в перспективі. На момент, коли людина бере гроші собі в шкоду, банк може отримувати прибутки від використаних можливостей, але фінансова здатність населення - це можливості банківської системи в перспективі. Фінансове благополуччя нації - благополуччя банків. Тому банківська система зацікавлена в тому, щоб населення мало заощадження, які зберігались б у банках. Ці заощадження приносили б користь вкладнику, що виражалось б у відсотках по депозитах, також користь отримує сам банк, отримуючи можливість реалізувати гроші вкладника і отримати відсоток від інвестиційних операцій. Крім того, держава також отримує від цього кола податки і фінансову стабільність населення, що має бути першочерговою ціллю державної системи. Приватбанк в стратегії на 2024 рік визначає основні принципи належного

корпоративного управління, де зазначено, що корпоративна соціальна відповідальність для банку є одним з принципів, а збільшення фінансової обізнаності нації - соціальна і економічна сфера, яка підпадає під цей принцип [3]. А тому, наступні заходи продовжують вже визначену стратегію банку. Пропозиції полягають в збільшенні соціальних заходів, де буде поширюватись питання фінансової обізнаності населення і надійності інструментів банківської системи, зокрема в Приватбанку. Ці заходи можуть бути спонсовані партнерами Приватбанку, які матимуть свою вигоду від цього. Також, банки - партнери Приватбанку можуть доєднатись до цих соціальних заходів, що матиме користь для всієї банківської системи, зокрема для Приватбанк. Також, банк може розглянути платні чи спонсоровані державою, партнерами курси, які покликані збільшити розуміння інструментів інвестицій в країні, до яких належатимуть продукти банку.

ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному середовищі формування чіткої та ефективної конкурентної стратегії є критично важливим фактором успіху для будь-якої бізнес-організації, включаючи банківські установи. Це дослідження ґрунтовно дослідило теоретичні аспекти та практичні рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії, використовуючи ПриватБанк як об'єкт дослідження. Проте, важливо пам'ятати, що стратегія повинна бути не тільки чіткою та адаптивною, але й постійно оновлюватися, відповідно до змін у ринковому середовищі

Були визначені центральні поняття, такі як сутність понять "конкурентна стратегія", "конкурентна перевага" бізнес-організації, підходи до розроблення і етапи конкурентної стратегії, джерела конкурентних переваг. Додатково, був проаналізований вплив глобалізації на формування конкурентної стратегії та визначено концепцію "нова економіка". Ці поняття є важливими для формування розуміння роботи банківської системи та для аналізу та формування стратегії бізнес-організації. Результати аналізу зовнішньої та внутрішньої характеристики Приватбанку вказують на переваги та недоліки, які впливають на його конкурентоспроможність. Основуючись на отриманих даних, були запропоновані шляхи вдосконалення наявної стратегії бізнес-організації, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах сучасного ринкового середовища. Такий підхід дозволить оптимізувати діяльність банку та забезпечити його стабільний розвиток.

У ході дослідження були визначено, що ПриватБанк, лідер українського банківського сектору з ринковою часткою 46%, володіє вагомими конкурентними перевагами. Відомий своєю надійністю та ефективним управлінням вкладеннями, він здобув довіру клієнтів та збільшив кількість грошей на депозитних рахунках. Однак,

щоб зберегти своє лідерство і посилити свою конкурентоспроможність, банк повинен вдосконалювати свою стратегію.

Проведене анкетування, спрямоване на визначення ставлення клієнтів до банківських послуг, виявило наступні переваги ПриватБанку, які варто підкреслити:

- Наявність відділень, що забезпечує зручний доступ для клієнтів.
- Власні банкомати для зарахування і отримання готівки, полегшуючи операції з грошми.
- Репутацію надійності.
- Кредит довіри, що виникає завдяки тривалій історії взаємодії та позитивним відгукам клієнтів.
- Історію про націоналізацію як чинник, що підвищує довіру до банку.

Основною стратегією ПриватБанку є покращення бренду для клієнтів і залучення нових, а також збільшенню взаємодії з банком наявних клієнтів. Покращення взаємодії клієнта з інтерфейсами бізнес-організації дозволяє досягнути висвітленню бренду в позитивному світлі і виникненню добре закріплених асоціативних зв'язків. Це досягається завдяки спрощенню автовідповідача, реалізації голосового асистенту із штучним інтелектом, надання більш простого доступу до взаємодії із представником банку за допомогою телефонного зв'язку. Завдяки редизайну і гейміфікації мобільного додатку, який є центральним для більшості взаємодій клієнта із продуктами банку, можна значно приблизити організацію до реалізації стратегії. Ці дії покращать імідж бренду в очах суспільства і приверне увагу нових клієнтів до продуктів ПриватБанку. Соціальні заходи і програми для підвищення фінансової грамотності населення. Це середовище, в якому існує банківська система, а тому для того, щоб збільшувати частку грошей в банківській системі загалом, банки спільно з іншими організаціями, мають очолювати соціальні заходи і програми, які покликані підвищувати довіру населення до наявних фінансових інструментів в Україні. Всі ці дії розраховані на отримання прибутку в перспективі.

У цілому, розроблені рекомендації є важливим кроком у напрямку оптимізації діяльності ПриватБанку та забезпечення його стабільного розвитку в умовах зростаючої конкуренції на ринку банківських послуг. Зберігаючи лідируючі позиції на українському банківському ринку, ПриватБанку необхідно постійно вдосконалювати свою стратегію з урахуванням нових проблем та можливостей. Впровадження вищезазначених рекомендацій дозволить банку зберегти довіру клієнтів, зміцнити свої конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Мочерний С. Основи економічних знань. Київ : Вид-во Академія, 1996. 312 ст.
- 2) Michael E. Porter Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors 1998. 397 p.
- 3) Static.privatbank.ua Statut_privatbank. URL:
https://static.privatbank.ua/files/statut_privatbank.pdf
 (дата звернення: 05.17.2024)
- 4) Wikipedia.org URL: Методологія опитування – Створення вибірки. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Методологія_опитування#Створення_вибірки
 (дата звернення: 05.17.2024)
- 5) Minfin.com.ua: Аналіз Приватбанку. URL:
<https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/review/>
 (дата звернення: 05.18.2024)
- 6) Wikipedia.org: ПриватБанк. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ПриватБанк>
 (дата звернення: 05.19.2024)
- 7) Mof.gov.ua: Приватбанк. URL: <https://mof.gov.ua/uk/privatbank>
 (дата звернення: 05.19.2024)
- 8) YouControl: Приватбанк. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10540990>
 (дата звернення: 05.19.2024)
- 9) Mind.ua: Приватбанк. URL: <https://mind.ua/banks/9-privatbank>
 (дата звернення: 05.19.2024)
- 10) Interfax.com.ua: Кабмін затвердив стратегію розвитку Приватбанку до 2024 року.
 URL:
<https://interfax.com.ua/news/economic/761081.html#:~:text=Кабмін%20затвердив%20стратегію%20розвитку%20ПриватБанку%20до%202024%20року,-3%20хв%20читати&text=Стратегія%20передбачає%20створення%20провідного%20банку,забезпечити%20наявність%20привабливих%20варіантів%20приватизації.>
 (дата звернення: 05.19.2024)

- 11) Static.privatbank.ua Стратегія розвитку Банку до 2024 року. URL:
https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf
 (дата звернення: 05.19.2024)
- 12) Naurok.com.ua Банки та їх роль в економіці. URL- <https://naurok.com.ua/banki-ta-h-rol-v-ekonomici-127846.html>
 (дата звернення: 05.19.2024)
- 13) Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. Харків Стратегія підприємства 2010. - 133 с.
- 14) Литвиненко В., Конкурентоспроможність компанії в «новій» економіці. Дослідження міжнародної економіки: Випуск 2 (67), 2011.
- 15) Бортнік С.М., Маленицький Д. С. “ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИВЧЕННЯ” - Випуск 7 2016.
- 16) Саєнко М.Г Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
- 17) Aofei.org.ua Academy of Educational Initiates Стратегічні цілі. URL:
<https://www.aofei.org.ua/post/strategic-goal>
 (дата звернення: 05.19.2024)
- 18) Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Вевяткіна Н.З., Петик Л.О. Банківська система Львів 2020 291
- 19) Philip Kotler Book Marketing management Pearson UK, 2019 802p
- 20) Michael H. Mescon Management, 1988 777p
- 21) H. Ansoff. Strategic Management 2007th Edition 233p
- 22) Razumkov.org.ua Необанки vs традиційні банки: як необанки змінюють фінансову системи. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/neobanky-vs-tradytsiini-banky-iak-neobanky-zminiuiut-finansovu-systemy>
 (дата звернення: 05.19.2024)
- 23) Bank.gov.ua Кількість клієнтів та рахунків в банках. URL:
<https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-kliyentiv-ta-rahunkiv-v-bankah-2021-rik>
 (дата звернення: 05.19.2024)

- 24) Opendatabot Індекс банків. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/banks>
(дата звернення: 05.20.2024)
- 25) Bank.gov.ua Перелік системно важлих банків. URL:
<https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-onoviv-perelik-sistemno-vajlivih-bankiv-16072>
(дата звернення: 05.20.2024)
- 26) PrivatBank.ua URL: - <https://privatbank.ua>
(дата звернення: 05.20.2024)
- 27) SenceBank.ua URL: <https://sensebank.ua>
(дата звернення: 05.20.2024)
- 28) Oshadbank.ua URL: <https://www.oshadbank.ua>
(дата звернення: 05.20.2024)
- 29) UniversalBank.com.ua URL: <https://www.universalbank.com.ua>
(дата звернення: 05.20.2024)
- 30) Raiffeisen.ua URL: <https://raiffeisen.ua>
(дата звернення: 05.20.2024)
- 31) Pumb.ua URL: <https://www.pumb.ua>
(дата звернення: 05.20.2024)
- 32) core.ac.uk Діагностика внутрішнього середовища підприємства. URL:
<https://core.ac.uk/download/pdf/84825735.pdf>
(дата звернення: 05.21.2024)
- 33) cdn.kneu.edu.ua Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства.
URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-44.html>

Додаток А. - Порівняльні характеристики індустріальної і нової економіки

Характеристика	Стара індустріальна економіка	Нова економіка знань
Ринок		
Економічний розвиток	Поступовий, лінійний, доволі передбачуваний	Плинний - швидкі зміни з раптовими підйомами і падіннями та хаотичний - напрямок економічних змін неможливо точно визначити
Зміни на ринку	Повільні й лінійні	Швидкі і непередбачувані
Цикл життя продуктів / технологій	Довгий	Короткий
Основні двигуни економіки	Крупні індустріальні фірми	Інноваційні підприємницькі фірми, рухомі знання
Масштаб конкуренції	Локальний	Глобальна гіперконкуренція
Домінуюча сила на ринку	Постачальник	Покупець
Конкуренція: принцип	Розмір: крупний з'їдає дрібного	Швидкість: швидкий з'їдає повільного
Маркетинг: принцип	Масовий маркетинг	Диференціація
Підприємство		
Динаміка	Повільна	Прискорюється під впливом очікувань дедалі вимогливіших покупців
Основна увага на:	Стабільність	Управління змінами
Стратегія розвитку бізнесу	Стратегічна піраміда: бачення, місія, цілі, плани дій	Динамічна стратегія, рухома можливостями, що відкриваються
Міра успіху	Прибуток	Капіталізація ринку
Організація	Масова продукція	Гнучка; Струнке виробництво;

виробництва		Розширене підприємство
Основні двигуни росту	Капітал	Ресурси: люди, знання, здібності
Основні джерела інновацій	Наукові дослідження	Наукові дослідження, системні інновації управління знаннями, інтеграція, створення нового бізнесу, венчурні стратегії, нові бізнес моделі
Основні двигуни технологій	Автоматизація і механізація	Інформаційні і телекомунікаційні технології, комп'ютерний дизайн, швидке створення і реалізація прототипів
Основні джерела конкурентної переваги	Доступ до первинних матеріалів, дешевої робочої сили і капіталу, скорочення собівартості за рахунок великих масштабів виробництва	Лідерування, командна робота, підприємницька творчість, швидкість, делегування повноважень підлеглим, партнерство з покупцем, стратегії диференціації, конкурентні стратегії, відмінні корпоративні здібності, організаційна досконалість
Найважливіший ресурс	Фінансовий капітал	Людський капітал
Механізм прийняття рішень	Вертикальний	Розподілений
Інноваційний процес	Періодичний, лінійний	Безперервний, системний
Фокус виробництва	Внутрішні процеси	Системне управління бізнес-процесами і весь ланцюг створення цінності
Стратегічні альянси з іншими фірмами	Рідкі, менталітет одинака	Партнерство заради доступу до нових копоративних здібностей

Організаційні структури	Ієрархічні, пірамідальні, бюрократичні, функціональні	Взаємопов'язані підсистеми; плоскі, децентралізовані, дивізіонні структури, гнучкі; мережеві структури; делегування повноважень підлеглим;
Бізнес модель	Традиційна: командуй і контролюй	Нова: основний фокус на людей, знання і взаємозв'язки
Робоча сила		
Лідерство	Вертикальне	Розподілене: делегування повноважень підлеглим і самолідирування
Характеристика робочої сили	Здебільшого чоловіки, висока питома вага наповосвідчених і неосвідчених	Рівність за статтю, висока вага працівників з вищою освітою
Вміння	Вузька спеціалізація, стандартизація	Широка спеціалізація, гнучкість
Вимоги до освіти	Сертифікат або диплом	Безперервне навчання: питання не в тому, що ти знаєш, а як швидко ти вмієш пізнавати нове
Відношення менеджера і підлеглих	Конфронтація	Співробітництво, командна робота, заохочувальна копоративна культура
Зайнятість	Стабільна	Підвернена впливу ринкових можливостей і факторів розвитку
Співробітники розглядаються як:	Затрати	Інвестиції

Джерело: [14]

Додаток Б. Застосована анкета

1 - Ваш вік:

2 - Ваш освітній статус:

- Школяр;
- Закінчив (/ла) ВНЗ;
- Ще не закінчив (/ла) ВНЗ;
- Не маю диплома ВНЗ;

3 - Ваш професійний статус:

- Працюю;
- Безробітний (ня);
- Пенсіонер;

4 - Чи вважаєте ви банківську сферу в Україні надійною на момент першого кварталу 24 року?

- Так;
- Ні;

5 - Чи користуєтесь ви інвестиційними рішеннями в банках України? (Депозити, облігації, скарбничка, банка)

- Так
- Ні

6 - Як ви оцінюєте сервіс банкінгу в Україні на момент першого кварталу 24 го року?
(Відкрите питання)

7 - Як ви ставитесь до банківського сектору/системи в Україні? (Відкрите питання)

8 - Як ви оцінюєте роботу з клієнтами в Приватбанку? (Погано 0 / бездоганно 10)

9 - Чи задоволені роботою автовідповідача Приватбанку? Якщо ні, зазначте досвід.
(Відкрите питання)

10 - Чи задоволені додатком ПриватБанку Приват24? Якщо ні, зазначте досвід.
(Відкрите питання)

11 - Чи маєте ви пропозиції по покращенню роботи з клієнтами? (Відкрите питання)

12 - Чи вважаєте ви ПриватБанк надійним банком на момент першого кварталу 24 року?

- Так;
- Ні;
- Своя відповідь;

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016284932

Дата перевірки:
26.05.2024 23:19:00 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2024 23:47:33 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Іванов_КБР.docx

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 10594 Кількість символів: 80726 Розмір файлу: 2.50 MB ID файлу: 1016078886

8.18% Схожість

Найбільша схожість: 1.48% з Інтернет-джерелом (https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf)

6.73% Джерела з Інтернету 361 Сторінка 55

5.95% Джерела з Бібліотеки 435 Сторінка 57

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 ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Іванов Дмитро Юрійович

Назва роботи: «Формування конкурентної стратегії бізнес -організації »

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Віннікова І.І.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 8 , 18%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Виявленні в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату.

Робота є самостійною і допускається до захисту.

27.05.2024 р.



І.І.Віннікова