

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

Форма навчання: очна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

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

здобувача **Щербіни Дениса Вадимовича**

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

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

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

Київ 2024

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

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:
Керівник проектної групи (гарант) освітньої
програми

Олена ШАТІЛОВА

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри



Михайло
САГАЙДАК



«26» лютого 2024 р

«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Щербіні Денису Вадимовичу
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Формування конкурентних переваг бізнес-організації»
«*Formation of competitive advantages of the company*»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «1» березня 2024 р. № 483-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Діагностика та напрями підвищення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк» <i>(назва розділу)</i>
Об'єкт дослідження:	система управління конкурентними перевагами бізнес-організації.

Предмет дослідження:	процеси формування конкурентних переваг бізнес-органі
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг

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

У розділі 1

- розкрити сутність, види та джерела конкурентних переваг бізнес-організацій;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування конкурентних переваг;

У розділі 2

- дати загальну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк», оцінити їх рівень;
- розробити рекомендації з підвищення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Вікторія Ліщинська

«21» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Денис Щербіна

«21» лютого 2024 р.

РЕФЕРАТ

Робота містить 61 сторінку, 14 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел з кількістю 42 найменування.

«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

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

Предмет дослідження: процеси формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність, види та джерела конкурентних переваг бізнес-організацій;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування конкурентних переваг;
- дати загальну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк», оцінити їх рівень;
- розробити рекомендацій з підвищення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк».

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

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи - 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи - 2024.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкуренція, конкурентноспроможність, стратегія конкуренції, банк.

В І Д Г У К

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Щербіни Дениса Вадимовича
на тему: Формування конкурентних переваг бізнес-організації**

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

Рівень пошукової глибини. Використано обмежений масив вітчизняних та зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю 42 найменування, що опубліковані у фахових, аналітичних та електронних виданнях. Використано відкриту публічну інформацію АТ КБ «Приват Банк» за темою дослідження.

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

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

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

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

Організаційний рівень проведення дослідження. Здобувач виконував дослідження ритмічно, дотримувався регламенту виконання КБР, переважно враховував зауваження наукового керівника та виправляв недоліки в роботі.

Кількість балів за якість КБР: 50 балів.

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

Висновок. Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам, а здобувач Щербіна Денис Вадимович заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Ліщинська Вікторія Валеріївна

31 травня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Щербіни Дениса Вадимовича
на тему «Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

Актуальність теми: кваліфікаційна бакалаврська робота Щербіни Дениса Вадимовича присвячена актуальній темі формування конкурентних переваг бізнес-організацій. Робота відрізняється чіткою структурою, логічною послідовністю викладення матеріалу та ґрунтовним аналізом обраної теми. Автор демонструє високий рівень теоретичної підготовки та вміння застосовувати наукові методи для вирішення практичних завдань.

Позитивні риси роботи: робота має чітку структуру, що сприяє логічному та послідовному викладу матеріалу. Проведено аналіз теоретичних аспектів управління конкурентними перевагами з використанням сучасних підходів та наукових досліджень. Автор провів аналіз ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк», що робить роботу не лише теоретичною, але й практично значущою. Розроблені конкретні рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк».

Зауваження до роботи: деякі питання роботи потребують більшої деталізації, особливо у частині аналізу внутрішніх факторів конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк». Результати впровадження запропонованих автором заходів недостатньо обґрунтовані, що знижує переконливість зроблених висновків та запропонованих рекомендацій.

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

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



Полтавець С.Г.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність конкурентних переваг	6
1.2 Стратегії формування конкурентних переваг	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	29
2.1 Загально-економічна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»	29
2.2 Оцінка конкурентних переваг АТ КБ «Приватбанк»	36
2.3 Розробка заходів для зміцнення конкурентних переваг АТ КБ «Приватбанк»	42
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Конкурентні переваги підприємства визнаються як один із ключових факторів успішності його функціонування на ринковому середовищі, оскільки вони відображають здатність підприємства ефективно адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, займати провідні позиції та утримувати їх якнайдовше. На поточному етапі економічного розвитку конкурентний ринок відрізняється не лише стрімким наростанням вимог споживачів, але також постійним утвердженням позицій конкурентів, що зумовлює потребу підприємств у швидкому впровадженні інноваційних технологій та гнучкій адаптації до змін. Конкурентний тиск змушує учасників ринку не лише контролювати дії конкурентів, але також приймати стратегічні рішення, спрямовані на подолання негативних наслідків конкурентного тиску та забезпечення стабільного розвитку в умовах конкурентної боротьби.

Дослідження конкурентних переваг підприємств має велике значення для економіки країни в цілому та для окремих суб'єктів господарювання. У ринкових умовах конкурентні переваги стають необхідною умовою для забезпечення стабільного зростання прибутку та здійснення ефективного розвитку підприємства. Вітчизняні виробники товарів, розуміючи важливість цього аспекту, в умовах активної конкурентної боротьби виставляють перед собою амбітні цілі, такі як задоволення потреб ринку, максимізація прибутку, збільшення обсягів збуту, розширення ринкової частки, підвищення якості та конкурентних переваг продукції, впровадження новітніх технологій та модернізація виробничих процесів.

Високий рівень конкурентних переваг підприємства свідчить про ефективність його функціонування, готовність до адаптації до змін у середовищі, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивне сприйняття

бренду та торговельної марки компанії, а також високий рівень кваліфікації персоналу тощо.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Згідно з поставленою метою було визначено такі завдання:

- розкрити сутність, види та джерела конкурентних переваг бізнес-організацій;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування конкурентних переваг;
- дати загальну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк», оцінити їх рівень;
- розробити рекомендацій з підвищення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк».

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

Предмет дослідження: процеси формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Методи дослідження: логічний метод, метод узагальнення, монографічний метод, метод аналізу та синтезу використовувалися для розгляду теоретичних аспектів стимулювання персоналу, зокрема при оцінці сутності стимулювання персоналу та дослідженні процесів управління стимулюванням персоналу бізнес-організації. Метод дедукції та індукції, функціонально-структурний метод, порівняльний метод, статистичний метод, системний метод та графічний метод були застосовані при оцінці АТ КБ «ПриватБанк», зокрема при аналізі тенденцій розвитку банку та його рейтингу в порівнянні з конкурентами. Метод моделювання використовувався при розробці заходів для покращення стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

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

Інформаційна база дослідження: включала наукові статті, навчальні та навчально-методичні публікації вітчизняних та закордонних вчених з теми дослідження, аналітичні матеріали з відкритих джерел Інтернету, відкриті дані АТ КБ «ПриватБанк» з офіційного сайту, а також результати власних досліджень автора.

Структура роботи: Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 61 сторінку, 14 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел з кількістю 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність конкурентних переваг

Сутність та взаємозв'язок понять «конкуренція», та «конкурентна перевага» є ключовими для розуміння механізмів ринкової економіки. Конкуренція виступає як рушійна сила, що спонукає підприємства до інновацій та постійного удосконалення своєї продукції, аби задовольнити потреби споживачів, які мають можливість вибору серед широкого асортименту товарів[3,2].

Конкуренція може бути визначена як конфліктна ситуація, що стимулює інновації та породжує нові ідеї, або, з іншого боку, може призводити до неефективності та втрати продуктивності. Вона також є суперництвом за досягнення кращих результатів у виробництві та збуті товарів, що сприяє розширенню та завоюванню ринків. Підприємства, що беруть участь у конкурентній боротьбі, можуть вдаватися до різноманітних стратегій, включаючи удосконалення продукції, інвестиції в інновації, активну маркетингову діяльність, а також створення об'єднань у формі консорціумів чи асоціацій.

Конкуренція також виконує функцію природного відбору на ринку, де виживають найсильніші підприємства з високоякісною продукцією, значним ресурсним потенціалом, інтелектуальним капіталом та високим рівнем адаптації до ринкових змін. Такі підприємства здатні ефективно працювати, швидко адаптуватися та пропонувати кращі умови, що є основою для їхньої конкурентоспроможності[2].

Для повного розуміння багатогранної концепції конкурентних переваг, важливо глибоко зануритись у сутність конкуренції, адже ці два поняття нерозривно пов'язані не лише етимологічно, але й на логічному та системному рівнях. Конкурентні переваги виступають як динамічна характеристика, що виявляється у здатності виробників товарів чи послуг успішно витримувати жорстку конкурентну боротьбу. Це досягається шляхом пропонування споживачам кращих умов, якісної продукції за конкурентними цінами, формуючи стійкі конкурентні переваги.

Концепція конкуренції свідчить про те, що ще в епоху Просвітництва видатні економісти, такі як Адам Сміт, розглядали конкуренцію як дієвий механізм, що забезпечує баланс між індивідуальними та суспільними інтересами. За Смітом, конкуренція, подібно до метафоричної «невидимої руки» ринку, координує дії всіх його учасників, стимулюючи ефективність та прогрес економіки[4].

У сучасному ж динамічному світі конкуренція відіграє роль потужного драйвера інновацій та постійного вдосконалення продукції та послуг. Вона стимулює виробників до безперервного пошуку нових шляхів оптимізації, зниження витрат, впровадження інноваційних технологій та рішучого вдосконалення бізнес-процесів. Цей безперервний процес веде до стійкого підвищення загальної конкурентоспроможності на ринку, стимулюючи його розвиток та динамізм. Важливо підкреслити, що конкуренція несе в собі не лише виклики, але й значні можливості для розвитку. Вона спонукає підприємства до постійного самовдосконалення, впровадження кращих світових практик, підвищення гнучкості та адаптивності до мінливих потреб ринку. Таким чином, конкуренція стає рушійною силою формування та розвитку ринкової економіки, де кожен суб'єкт прагне досягти максимальної ефективності, пропонуючи споживачам високоякісні продукти та послуги, що відповідають їхнім потребам та очікуванням[1].

Для формування конкурентних переваг Наталія Красностанова та Петро Маковсеєв виділяють наступні ключові фактори:

1. Інноваційність та дослідження:

- Якість наукових досліджень і можливість впровадження інновацій у виробничий процес.

- Здатність розробляти нові продукти та оволодіння передовими технологіями.

2. Ефективне виробництво:

- Зниження собівартості продукції та підвищення якості за рахунок оптимізації процесів виробництва.

- Максимальне використання виробничих ресурсів та гнучкість у виробництві різноманітних продуктів.

3. Ефективний маркетинг:

- Розвинена мережа збуту та швидка доставка продукції.

- Різноманітність моделей та привабливий дизайн продукції.

- Висока якість обслуговування та система підтримки клієнтів.

4. Кваліфікований персонал:

- Експертиза у контролі якості та компетентність у дизайні.

- Знання сучасних технологій та здатність ефективно просувати продукцію на ринок.

5. Ефективне управління:

- Розвинуті інформаційні системи та гнучкість у реагуванні на зміни ринкової ситуації.

- Великий досвід та експертиза у менеджменті для досягнення стратегічних цілей компанії.

6. Інші фактори:

- Позитивний імідж компанії та доступність на фінансових ринках.

- Вигідне розташування та сприятлива репутація.

Ці фактори дозволяють організаціям створювати унікальні продукти та послуги, які відповідають потребам ринку та забезпечують їм перевагу над конкурентами[3,2].

Теорія конкуренції за майбутнє, розроблена Гаррі Хемелем та К.К. Прахаладом, перетворила уявлення про конкуренцію, зосереджуючись на наданні переваги прогресивним інтелектуальним можливостям та прогнозуванні майбутнього. За цією концепцією, підприємство розглядається як сукупність навичок, умінь, знань та технологій, що співіснують у взаємозв'язку і постійно удосконалюються, створюючи систему, яка має потенційні конкурентні переваги[15].

Основними ідеями теорії є:

Ключові компетенції: Підприємство має створити та постійно розвивати "ключові компетенції", які визначаються як основні навички, знання та технології, що дають перевагу підприємству перед конкурентами. Ці компетенції можуть включати в себе стратегічне мислення, інноваційність, гнучкість виробництва, високу якість обслуговування тощо.

Системний підхід: Ключові компетенції розглядаються як система, що взаємодіє між собою, що створює інтегрований підхід до розвитку підприємства. Розвиток однієї компетенції може сприяти розвитку інших, що створює синергію та зміцнює конкурентні переваги.

Прогнозування майбутнього: Підприємство має зосередитися на аналізі тенденцій ринку, поведінки покупців та інших факторів, щоб прогнозувати майбутні потреби та вимоги ринку. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін та реагувати на них заздалегідь.

Стійкість конкурентних переваг: Розвиток і удосконалення ключових компетенцій сприяє створенню стійких конкурентних переваг, які дозволяють підприємству зберігати лідерство на ринку та успішно конкурувати в майбутньому[15,19].

Теорія конкурентних переваг Майкла Портера є однією з ключових концепцій в стратегічному управлінні та маркетингу. Основні постулати цієї теорії детально розглядають різні аспекти конкуренції та визначають стратегії, за допомогою яких підприємства можуть досягти конкурентної переваги:

Аналіз галузі як джерела максимізації прибутку: Портер вважає, що ключовим етапом у формуванні конкурентних переваг є аналіз "привабливості" обраної галузі. Це включає оцінку рівня конкурентної боротьби, можливості виведення на ринок товарів-замінників, економічні можливості потенційних споживачів та постачальників, а також потенційних підприємств-конкурентів.

Одна засада конкуренції: Портер вважає, що формування дієвої конкурентної переваги можливе лише за умови вибору однієї з трьох основних стратегій: зменшення власних витрат, товарна диференціація або фокусування на конкретному сегменті ринку.

Дослідження усіх етапів створення товару: Портер підкреслює важливість глибокого дослідження всіх етапів створення товару, від планування до продажу.

Це означає аналіз процесів та структурних одиниць, що беруть участь у виробництві, з метою виокремлення можливих конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє підприємствам зосередитися на розвитку стратегій, які найбільш ефективно відповідають їхнім потребам та можливостям, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу на ринку. Портеровська теорія конкурентних переваг надає підприємствам конкретні інструменти для аналізу конкурентного середовища та розробки стратегій, спрямованих на досягнення успіху у ньому[20].

Розуміння теоретичних засад побудови конкурентних переваг є ключем до успіху в конкурентній боротьбі, особливо в умовах постійно змінюючогося конкурентного середовища. За останні роки актуальність цієї проблематики значно зросла через появу нових технологій, зміни у споживацьких уподобаннях, а також глобалізацію економіки.

Відсутність загально визнаної теорії стратегічного менеджменту створює виклики для підприємств у розробці ефективних стратегій. Проте, важливою складовою будь-якої стратегії є формування та збереження конкурентних переваг. Ключовими аспектами цього процесу є розуміння унікальності підприємства, виокремлення його сильних сторін та управління ризиками.

Науковці, такі як В. Д. Марков та С. А. Кузнецов, підкреслюють, що стратегічне управління безпосередньо пов'язане з управлінням конкурентними перевагами (табл. 1.1) [17].

Таблиця 1.1 – Ключові аспекти побудови конкурентних переваг

Аспект	Опис	Приклади	Переваги	Недоліки
Аналіз ринку та конкурентного середовища	Вивчення споживацьких уподобань, оцінка діяльності конкурентів, виявлення загроз і можливостей	Дослідження ринку Аналіз SWOT Порівняльний аналіз конкурентів	Краще розуміння потреб споживачів Виявлення нових ринкових ніш Попередження конкурентних загроз	Висока вартість досліджень Складність прогнозування змін Необхідність постійно оновлювати інформацію
Інновації в продуктах та процесах	Вдосконалення продуктів та процесів, нові підходи до виробництва та маркетингу	Розробка нових продуктів Вдосконалення існуючих продуктів Автоматизація виробництва Цифрові маркетингові стратегії	Збільшення конкурентоспроможності Залучення нових клієнтів Зниження витрат Збільшення прибутку	Високі ризики Високі витрати Необхідність кваліфікованих кадрів
Ефективне управління вартістю	Зниження витрат виробництва, удосконалення якості продукту	Оптимізація ланцюга постачання Рационалізація процесів Впровадження систем контролю якості	Зниження витрат Збільшення рентабельності Підвищення конкурентоспроможності	Складність впровадження Можливе зниження якості Опір змін з боку персоналу
Здатність до адаптації до змін	Гнучкість та здатність до реагування на зміни у конкурентному середовищі	Швидка розробка нових продуктів Впровадження нових технологій Зміна стратегії у відповідь на зміни ринку	Збереження конкурентних переваг Забезпечення стійкості розвитку Збільшення шансів на успіх	Високі ризики Необхідність кваліфікованих кадрів Високі витрати
Унікальні можливості та сильні сторони	Зосередження на власних унікальних можливостях та сильних сторонах	Сильний бренд Унікальна технологія Кваліфікований персонал Доступ до ресурсів	Виокремлення на ринку Створення стійких конкурентних переваг Збільшення прибутку	Необхідність постійно розвивати свої сильні сторони Захист від імітації з боку конкурентів

Джерело: складено автором на основі [3,17,26]

Також, одним із найпоширеніших методів є SWOT-аналіз, який є одним із ключових методів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози ринку.

Підтримка конкурентних переваг є ключовим фактором успіху для підприємства в ринковому середовищі. Здатність адаптуватися до змін у вимогах ринку, зайняти провідні позиції та утримати їх протягом тривалого часу визначає його конкурентні переваги (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 — Структура SWOT-аналізу

Фактор	Опис	Приклади
Strengths (Сильні сторони)	Переваги або позитивні аспекти підприємства	Унікальні продукти або послуги Сильна брендова репутація Висока якість товару або послуги Доступ до ключових ресурсів Ефективне управління Передові технології
Weaknesses (Слабкі сторони)	Недоліки або негативні аспекти підприємства	Високі витрати на виробництво Нестабільність постачання Недостатність науково-технічної бази Відсутність власних розробок або інтелектуальної власності Неефективність маркетингу Обмеженість фінансових ресурсів
Opportunities (Можливості)	Зовнішні фактори або можливості, які можуть стати перспективними для підприємства	Нові розширення ринку Збільшення попиту на певні продукти або послуги Ринкові тенденції Зміни в законодавстві Розвиток нових технологій Залучення фінансування
Threats (Загрози)	Вказує на зовнішні фактори або потенційні загрози, які можуть негативно впливати на підприємство	Зростання конкуренції Зміни в законодавстві Економічні кризи Зміни в смаках та перевагах споживачів Зміни валютних курсів Ризики виробництва або постачання

Джерело: складено автором на основі [16]

На сучасному етапі розвитку економіки конкурентний ринок характеризується не лише стрімким зростанням вимог споживачів, але й

постійним зміцненням позицій конкурентів. Це вимагає від підприємств швидкого впровадження інноваційних технологій та адаптації до змін.

Дослідження конкурентних переваг має велике значення для економіки країни в цілому та для окремих виробників. Висока конкурентна перевага є необхідною умовою для забезпечення високого рівня прибутку та стабільного розвитку підприємства.

Також, одним із найпоширеніших методів є SWOT-аналіз, який є одним із ключових методів стратегічного аналізу. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози ринку, що дозволяє розробити ефективну стратегію розвитку [16].

SWOT-аналіз підприємства надає можливість використовувати свої конкурентні переваги та недоліки, а також розуміти зовнішнє середовище, в якому воно працює. Цей аналіз надає цінну інформацію для розробки стратегії розвитку, виявлення ризиків та можливостей, а також рішень щодо вдосконалення бізнесу. Він може бути виконаний за допомогою різних методів, включаючи аналіз фінансових показників, дослідження, опитування клієнтів, спостереження за конкурентами та інші джерела інформації [16].

Заслужує на увагу підхід до класифікації конкурентних переваг, запропонований Р. Фатхутдіновим. Згідно з цим підходом, конкурентні переваги групуються за ознаками їх відношення до системи (підприємства, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату.

Проте, цей підхід має низку недоліків. По-перше, класифікація конкурентних переваг проводиться за обмеженою кількістю ознак, що не створює повної картини їх різновидів. По-друге, універсалізація цього підходу (стосується різних об'єктів, зокрема, країн, підприємств, організацій, товарів тощо) не дозволяє сформулювати переконливі передумови для створення цілісної системи конкурентних переваг підприємства [18].

У контексті класифікацій конкурентних переваг форми прояву групуються за такими критеріями: характером джерела, ініціатором, терміном дії, рівнем ієрархії, відношенням до ціни, можливістю імітації та сферою прояву.

Ця класифікація дозволяє детальніше розглянути різні типи конкурентних переваг, проте також має свої недоліки. Зокрема, у цій класифікації приділяється увага лише видам конкурентних переваг залежно від характеру їх джерела, залишаючи поза увагою інші типи. Крім того, ця класифікація включає види конкурентних переваг, які можуть бути отримані в результаті неправомірних дій або недобросовісної конкуренції, що може бути некоректним з точки зору етики та законодавства[12].

Для досягнення конкурентних переваг необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе аналіз ринку, інновації в продуктах та процесах, ефективне управління вартістю, а також здатність до адаптації до змін. Такий підхід дозволяє підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги, які забезпечують їхній успіх у довгостроковій перспективі[17].

Визначення конкурентних переваг Майкла Портера є ключовим для розуміння ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Конкурентні переваги, які є реалізованою компетенцією підприємства, дають змогу пропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю та утримувати його лояльність до продукції компанії протягом тривалого часу. Це може бути досягнуто шляхом реалізації продукції за нижчими цінами, з вищим рівнем якості, наданням додаткових гарантій та сервісу, серед іншого.

Однак, традиційні уявлення про конкурентні переваги потребують подальшої конкретизації, розвитку та перегляду підходів з урахуванням сучасних тенденцій у теорії та практиці управління. Наприклад, із зростанням важливості екологічної стійкості та корпоративної відповідальності, підприємства можуть зосередитися на розвитку екологічно чистих технологій або впровадженні соціальних програм для покращення співіснування з місцевими спільнотами. Також, зростання цифрової економіки може вимагати

нових стратегій щодо цифрової трансформації та інноваційних підходів до маркетингу та обслуговування клієнтів.

Тому, хоча основні принципи конкурентних переваг залишаються важливими, їх необхідно постійно адаптувати та розвивати, враховуючи змінювані умови ринку та нові вимоги споживачів[24].

Формування конкурентних переваг на основі аналізу сфери бізнесу та оцінки перспективної прибутковості дійсно є важливим аспектом стратегічного управління. Модель "п'яти сил конкуренції" Майкла Портера надає цінну основу для такого аналізу, враховуючи різні аспекти конкурентного середовища:

1. Ступінь інтенсивності конкурентної боротьби: Оцінка рівня конкуренції в галузі допомагає підприємству зрозуміти, наскільки жорсткою є боротьба за ринок та як це може вплинути на його прибутковість.

2. Потенційні конкуренти: Визначення можливих нових учасників на ринку дозволяє підприємству уникнути непередбачених конкурентних загроз та прийняти відповідні стратегічні заходи.

3. Загроза появи товарів-субститутів: Аналіз альтернативних продуктів або послуг, які можуть задовольнити потреби споживачів, допомагає розробити стратегії для захисту від конкуренції.

4. Економічна сила споживачів: Врахування впливу споживачів на ринок дозволяє підприємству адаптувати свої пропозиції до їхніх потреб та очікувань.

5. Економічна сила постачальників: Оцінка впливу постачальників допомагає підприємству визначити, як вони можуть впливати на ціни та якість постачаних товарів і послуг[24,25].

Проте, необхідно враховувати, що модель Портера може потребувати доповнень та уточнень, оскільки сучасні реалії можуть відрізнятися від того, що було на час написання оригінальної роботи. Наприклад, врахування впливу технологічних змін, цифрової трансформації та глобалізації може вимагати

додаткових аспектів аналізу конкурентного середовища. Також, урахування соціальних, екологічних та політичних факторів може стати важливим для повнішого розуміння конкурентного ландшафту[25].

Майкл Портер в своїй роботі вказує на те, що отримання конкурентних переваг можливе через вибір одного з трьох можливих варіантів стратегій конкуренції: мінімізації витрат, диференціації або фокусування. За його словами, неможливо ефективно реалізувати всі три стратегії одночасно, оскільки це може призвести до затримок у розвитку та втрати конкурентної переваги.

Мінімізація витрат передбачає концентрацію на оптимізації виробничих процесів, оптимізації ланцюга постачання та зменшенні витрат. Це може включати в себе пошук більш ефективних методів виробництва, скорочення надмірних витрат та раціоналізацію бізнес-процесів.

Диференціація, з іншого боку, полягає в створенні унікальної пропозиції продукту чи послуги, що робить їх привабливими для споживачів. Це може бути досягнуто шляхом використання інноваційних технологій, вдосконалення дизайну продукту, покращення якості або надання додаткових послуг та переваг.

Фокусування, у свою чергу, означає спрямованість на вузьку або специфічну нішу ринку та задоволення потреб цільового сегменту споживачів. Це може бути вигідним, оскільки конкуренція в цій області може бути меншою, але вимагає глибокого розуміння потреб та вимог цільової аудиторії.

Таким чином, згідно з концепцією Портера, підприємству варто зосередитися лише на одній стратегії конкуренції, враховуючи його особливості та можливості. Застигання посередині, тобто намагання реалізувати всі три стратегії одночасно, може призвести до втрати конкурентної переваги та занепаду на ринку[20,24,25].

Перевагою висновків Майкла Портера є те, що вони забезпечують комплексний погляд на процес побудови конкурентних переваг, починаючи від прогнозування перспективної галузевої привабливості і закінчуючи пошуком ексклюзивних можливостей в межах кожної функції підприємства. Підходячи

систематично до аналізу ринкових умов та внутрішніх ресурсів, ця модель допомагає підприємствам ефективно визначати свої стратегії та впроваджувати їх для досягнення конкурентної переваги.

Однак деякі науковці висловлюють критику щодо деяких положень теорії Портера. Наприклад, вони стверджують, що намагання сформулювати схему поведінки учасників ринку для стабілізації конкурентного середовища не завжди ефективно або реалізовано в реальному житті. Деякі підприємства можуть знаходитися в унікальних ситуаціях або реагувати на ринкові умови зі своїм власним набором стратегій, які можуть не відповідати ідеям, викладеним у теорії Портера.

Такі дебати та критика показують, що теорія Майкла Портера постійно вдосконалюється та доповнюється новими ідеями та підходами. Це важливий аспект у розвитку стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в конкурентному середовищі та ефективно використовувати доступні ресурси для досягнення успіху[20,24,25,26].

1.2 Стратегії формування конкурентних переваг

У конкурентному середовищі сучасного бізнесу, розуміння та впровадження стратегій формування конкурентних переваг стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Різноманітні теорії пропонують різні підходи до досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку (табл.1.3).

Кожна з вищезазначених теорій формування конкурентних переваг має свої унікальні характеристики та підходи до досягнення успіху на ринку. Ресурсна теорія підкреслює значення наявності та ефективного використання різноманітних ресурсів, включаючи матеріальні, нематеріальні, людські та фінансові активи. З іншого боку, компетенційна теорія підкреслює важливість

розвитку ключових компетенцій компанії, таких як дослідницькі, виробничі, маркетингові та сервісні навички. Тим часом, трансакційна теорія акцентує увагу на мінімізації трансакційних витрат та ефективному управлінні контрактними відносинами. Інноваційна теорія визначає успіх через постійне впровадження новацій, що охоплює різноманітні аспекти, такі як нові продукти, технології та бізнес-моделі. Нарешті, мережеві організації ставлять у фокус участь у стратегічних альянсах та створення віртуальних організацій. Компанії можуть використовувати різноманітні комбінації цих теорій для досягнення стійкої конкурентної переваги в сучасному динамічному бізнес-середовищі [13].

Таблиця 1.3 — Порівняння теорій формування конкурентних переваг

Теорія	Суть конкурентної переваги	Ключові фактори
Ресурсна	Володіння та ефективне використання унікальних ресурсів	Матеріальні, нематеріальні, людські, фінансові ресурси
Компетенційна	Наявність та розвиток ключових компетенцій	Дослідницькі, виробничі, маркетингові, сервісні компетенції
Трансакційних витрат	Мінімізація трансакційних витрат	Пошук інформації, ведення переговорів, контроль за виконанням угод, захист прав власності
Інноваційна	Постійне впровадження інновацій	Нові продукти, технології, бізнес-моделі
Мережевих організацій	Участь в мережевих організаціях	Стратегічні альянси, кластери, віртуальні організації

Джерело: складено автором на основі [13]

Баррі Лінн розглядає конкуренцію через призму двох протилежних понять: "хороша конкуренція" і "погана конкуренція". У своїх роздумах він виокремлює ключові відмінності між цими двома концепціями і їхнім впливом на бізнес та суспільство в цілому.

Умови "хорошої конкуренції", за словами Лінна, сприяють створенню здорового конкурентного середовища, де бізнеси змушені змагатися заради кращих результатів для всіх учасників ринку. Наявність багатьох компаній, які конкурують між собою, створює стимул для інновацій, підвищення якості продукції, безпеки та технологічного розвитку. Це також впливає на рівень зайнятості та умови праці, оскільки фірми змушені залучати і утримувати найкращих працівників, щоб забезпечити свою конкурентну перевагу на ринку.

З іншого боку, "погана конкуренція" характеризується монопольними або олігопольними структурами, де одна або декілька компаній контролюють значну частину ринку. В таких умовах впливові особи можуть маніпулювати ринком та встановлювати не вигідні умови для споживачів та працівників. Лінн відзначає, що в цьому випадку фірмам не потрібно стільки звертати увагу на якість своїх товарів або обслуговування клієнтів, що може призвести до знецінення якості продукції та погіршення умов праці. Лінн підкреслює важливість збереження конкурентного середовища, яке стимулює інновації, підвищує якість життя споживачів та забезпечує стабільні умови праці для працівників. Його роздуми над різницею між "хорошою" і "поганою" конкуренцією надають вагому підставу для обговорення регулюючих політик та стратегій бізнесу[14].

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом для досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів

Конкурентні стратегії представляють собою комплексний підхід до досягнення конкурентних переваг у вибраній сфері діяльності. Деталі цих стратегій можуть включати такі елементи:

Аналіз галузі та економічного середовища: Врахування тенденцій, змін та можливих впливів зовнішнього середовища, таких як технологічні інновації, законодавчі зміни, економічні тенденції та інші фактори, що впливають на ринок.

Розробка унікальної пропозиції цінності (УПЦ): Створення унікальної пропозиції, яка дозволить підприємству виділятися серед конкурентів і залучати клієнтів.

Стратегії маркетингу та продажів: Використання різних стратегій маркетингу та продажів для просування продуктів або послуг на ринку і збільшення попиту на них.

Стратегії ціноутворення: Розробка оптимальної цінової політики, що враховує як власні витрати, так і цінові стратегії конкурентів.

Стратегії розвитку продукту або послуги: Вдосконалення продукту або послуги для задоволення потреб цільової аудиторії та відповіді на їх змінні вимоги.

Стратегії дистрибуції: Розробка ефективної системи постачання та розподілу товарів або послуг.

Стратегії управління якістю та інноваціями: Постійне удосконалення процесів виробництва, збільшення якості продукції та впровадження інновацій.

Стратегії ресурсного управління: Ефективне використання ресурсів компанії, таких як людські ресурси, фінанси, матеріали та інфраструктура.

Аналіз конкурентів та стратегічне позиціонування: Вивчення конкурентів, їхніх слабких і сильних сторін, і розробка стратегії, що дозволить підприємству ефективно конкурувати на ринку.

Стратегії міжнародної експансії: Розгортання бізнесу за межами внутрішнього ринку з метою розширення географії діяльності та збільшення обсягів продажів.

Ці елементи дозволяють компаніям розробляти комплексні підходи до конкурентної боротьби та досягати успіху у своїй сфері діяльності.[5]

Управління конкурентною боротьбою на ринку є критичним аспектом стратегічного управління підприємством. Для цього важливо розробляти та впроваджувати ефективні конкурентні стратегії, які дозволяють фірмі здійснювати успішну діяльність у своїй сфері. Звідси різні назви для конкурентних стратегій — вони мають на меті підкреслити сутність та область застосування таких стратегій.

Розрізняють загальні стратегії, які стосуються управління підприємством в цілому, та загальноконкурентні стратегії, які безпосередньо впливають на конкурентні переваги фірми на ринку. Вибір загальноконкурентних стратегій обумовлюється цілями та стратегічними орієнтирами організації.

Існують різні рівні стратегічного управління, кожен з яких вимагає своєї унікальної стратегії:

- Корпоративна стратегія зосереджена на визначенні загального плану управління, що охоплює всю компанію та напрями її діяльності. Це стосується рішень, спрямованих на визначення позицій у різних галузях та управління справами компанії.
- Ділова (конкурентна) стратегія концентрується на діях та підходах, спрямованих на успішну діяльність в конкретній сфері бізнесу. Це включає стратегії, що сприяють завоюванню довгострокових конкурентних переваг.
- Функціональна стратегія стосується управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку у межах певної сфери діяльності.
- Операційна стратегія фокусується на конкретних стратегічних ініціативах та підходах управління ключовими оперативними одиницями, що мають стратегічне значення.

Вибір та реалізація конкурентних стратегій на різних рівнях управління є ключовим для успішного функціонування підприємства на ринку, особливо в умовах зростання конкуренції. Такий підхід дозволяє ефективно відповідати на виклики та забезпечувати стабільний розвиток компанії[10].

Система конкурентних стратегій включає різні підходи та методи, що спрямовані на досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку. Основні складові системи конкурентних стратегій представлені на рис.1.1.



Рисунок 1.1 - Система конкурентних стратегій підприємства [6].

Стратегія "лідерства на основі зниження витрат" спрямована на оптимізацію виробничо-управлінської системи для досягнення найнижчих в галузі витрат. Основні принципи цієї стратегії включають оптимізацію виробничих потужностей, зниження витрат на сировину, матеріали та енергоносії, підвищення продуктивності праці та постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості продукту.

Основна мета стратегії - завоювання великої частки ринку. Ця стратегія базується на здатності забезпечити нижчий, ніж у конкурентів, загальний рівень витрат.

Основні умови формування конкурентних переваг низьких витрат включають:

- Велика частка фірми на ринку і доступ до дешевих сировинних ресурсів.
- Цінова еластичність й однорідність попиту на продукцію підприємства.
- Переважно цінова конкуренція.
- Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін.
- Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.

Основний принцип організації виробничої діяльності у цій стратегії - постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості й істотних параметрів товару[8].

Стратегія диференціації вирішує завдання створення та пропозиції унікальної цінності для споживачів через елементи, які відрізняють продукт від конкурентів. Ця унікальність може включати такі фактори, як якість, дизайн, бренд, послуги підтримки клієнтів, технологічні нововведення та інші. Успіх стратегії диференціації полягає у тому, щоб забезпечити відповідність між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями фірми забезпечити цю диференціацію.

Для ефективного застосування стратегії диференціації необхідно провести ринковий аналіз, щоб визначити потенціал диференціації для кожного продукту. Це включає вивчення готовності покупців платити за додаткову цінність та визначення найбільш перспективних напрямків позиціонування. Наприклад, якщо певний сегмент ринку цінує інновації та вищу якість, компанія може сконцентруватися на розробці продуктів з передовими технологіями та високою якістю для цього сегмента.

Одним із ключових елементів стратегії диференціації є можливість отримання премії (різниця між ціною, яку призначає виробник, та середньою ціною у галузі). Це дозволяє компанії здійснювати продажі за більш високими цінами та отримувати більші прибутки в порівнянні з конкурентами, які не володіють такою диференціацією.

Крім того, стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма елементами проміжного середовища організації, включаючи виробництво, маркетинг, дистрибуцію та обслуговування клієнтів. Це дозволяє компанії ефективно використовувати свої ресурси та можливості для створення та поширення унікальної цінності для споживачів[9].

Стратегія фокусування передбачає концентрацію уваги підприємства на вузькому сегменті ринку або географічному регіоні, де потреби та вимоги споживачів суттєво відрізняються від інших учасників ринку. Ця стратегія може бути реалізована шляхом більш глибокої диференціації продукції або досягнення нижчих витрат на обслуговування конкретного сегменту ринку.

Основні аспекти стратегії фокусування включають:

- **Визначення цільового сегменту:** Підприємство повинно визначити вузький сегмент ринку або географічний регіон, на якому буде зосереджуватися. Цей сегмент може бути обраний на основі особливих потреб, вимог або характеристик споживачів.
- **Позиціонування продукту (послуги):** Після визначення цільового сегменту підприємство має вирішити, яким чином позиціонувати свій продукт чи послугу на цьому сегменті. Це може включати створення унікальних властивостей продукту або послуги, що відповідають потребам цільового сегменту.
- **Глибока диференціація або зниження витрат:** В залежності від обраної стратегії підприємство може зосередитися на глибокій диференціації своєї продукції або послуги, щоб задовольнити унікальні потреби цільового сегменту, або на досягненні нижчих витрат у виробництві та обслуговуванні цього сегменту.
- **Ефективне управління ресурсами:** Для успішної реалізації стратегії фокусування підприємство повинно ефективно управляти своїми ресурсами, зосереджуючи їх на задоволенні потреб цільового сегменту і

забезпеченні відповідності унікальності продукту чи послуги цьому сегменту.

Стратегія фокусування може бути особливо ефективною в умовах, коли існує велика різноманітність потреб на ринку та коли підприємство має обмежені ресурси, які можуть бути ефективно спрямовані на задоволення потреб конкретного цільового сегменту[7].

Концепція збалансованої стратегії, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортоном, є інноваційним підходом до стратегічного управління підприємством, спрямованим на формування стійкості в умовах жорсткої конкуренції та створення конкурентних переваг. Основні принципи цієї концепції включають:

Створення системи збалансованих показників (ЗЗП): ЗЗП включає фінансові, внутрішні процеси, клієнтські та розвиткові аспекти діяльності підприємства. Кожен з цих аспектів вимірюється через специфічні показники, які допомагають в оцінці ефективності стратегії та досягненні поставлених цілей.

Розробка та застосування управлінських рішень: Ключовою складовою збалансованої стратегії є управління комплексом рішень щодо формування та реалізації стратегії підприємства. Це включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку стратегій та планів дій, а також моніторинг та адаптацію стратегії відповідно до змін у середовищі.

Використання стратегічних карт: Стратегічні карти - це інструмент для візуалізації та комунікації стратегії підприємства. Вони відображають зв'язок між стратегічними цілями та конкретними діями, необхідними для досягнення цих цілей. Це допомагає залучити всіх зацікавлених сторін до процесу стратегічного управління та забезпечити їх спільну розуміння мети та напрямку розвитку підприємства.

У цілому, концепція збалансованої стратегії дозволяє підприємствам створювати системний підхід до стратегічного управління, забезпечуючи збалансований підхід до оцінки та вдосконалення всіх аспектів їхньої діяльності.

Це допомагає підприємствам досягати стійкості та конкурентних переваг в непередбачуваному та змінному бізнес-середовищі[16].

Концепція «блакитного океану», розроблена У. Чаном Кімом і Рене Моборном, дійсно пропонує новий підхід до конкуренції, зосереджуючись на створенні нового попиту та абсолютно нових конкурентних переваг. Проте, її ефективність може бути обговореною з різних точок зору.

По-перше, удосконалення внутрішніх процесів підприємства і формування компетенцій дійсно можуть бути ключовими елементами стратегії успіху. Ці аспекти допомагають підприємствам досягти високої ефективності, забезпечуючи їх інноваційність та здатність до адаптації до змін у середовищі.

Проте, концепція «блакитного океану» може недооцінювати важливість реагування на тенденції ринку та зовнішні впливи. Без адекватного аналізу ринкових умов та конкурентної ситуації, підприємство може втратити можливість виявити нові можливості або адаптуватися до змін. Крім того, існує ризик переоцінки власного потенціалу та недооцінки конкуренції, що може вести до невдачі стратегії. У постійному пошуку і переході від однієї стратегії до іншої може виникнути дисонанс між різними структурними одиницями підприємства та проблеми з комунікацією, важливо збалансувати внутрішні процеси з зовнішніми факторами ринку та уважно обирати стратегію, яка відповідає конкретним умовам та потребам підприємства. Крім того, постійний аналіз і адаптація є ключем до успіху в сучасному конкурентному середовищі[23].

Концепція міграції цінності і капіталу, запропонована А. Сливотскі, визначає необхідність постійного пристосування підприємств до змін на ринку та у конкурентному середовищі. Основна ідея полягає у зміні застарілих і неефективних технологій управління підприємством для формування конкурентних переваг. Цей процес включає в себе "міграцію цінності" - перехід основи отримання прибутку та ключових елементів бізнесу від старих до нових бізнес-моделей, які краще відповідають поточним потребам споживачів.

Оновлення бізнес-моделі підприємства передбачає:

- Прогнозування змін на ринку: Підприємство повинно активно прогнозувати зміни у конкурентному середовищі та потреби споживачів, щоб вчасно реагувати на них.
- Міграція цінності: Основа отримання прибутку переходить від застарілих бізнес-моделей до нових, які краще задовольняють поточні потреби ринку.
- Розуміння взаємозв'язку між споживачами та бізнес-моделлю: Важливо розуміти, як потреби споживачів впливають на формування бізнес-моделі та як підприємство може відповісти на ці потреби, переходячи до нових цінностей та моделей.
- Прогнозування нових міграцій цінностей: Підприємство має відкинути колективну пам'ять та намагатися прогнозувати майбутні міграції цінностей, щоб забезпечити свою стратегію у змінному бізнес-середовищі.

Концепція міграції цінності і капіталу відображає стратегічний підхід до адаптації підприємств до змін на ринку, забезпечуючи їхню конкурентну перевагу та стійкість у динамічному бізнес-середовищі[20].

Отримання конкурентної переваги часто вимагає наступних стратегічних дій від підприємства, які є важливими для вибору правильного шляху та досягнення успіху. Час, необхідний для успішного впровадження наступальної стратегії та досягнення переваги, залежить від рівня конкуренції у галузі, доступних ресурсів та ефективності використання ними.

Існують шість основних типів наступальних стратегій, кожна з яких має свої власні особливості та вимоги до реалізації:

Дії, спрямовані на протистояння або перевершення сильних сторін конкурентів: Ця стратегія передбачає ретельне вивчення сильних сторін конкурента та зусиль для їх протистояння або перевищення. Вона вимагає тщательного аналізу конкурентного середовища та розробки дієвих планів дій.

Використання слабкостей конкурентів: Ця стратегія полягає в ідентифікації та використанні слабких місць конкурентів. Це може включати розробку продуктів або послуг, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж у конкурентів.

Одночасний наступ на кількох фронтах: Ця стратегія передбачає ведення наступальних дій одночасно на кількох напрямках, щоб забезпечити максимальний вплив на конкурентів та ринок в цілому.

Захоплення незайнятих просторів: Ця стратегія полягає в ідентифікації та захопленні нових, недоексплуатованих сегментів ринку або географічних областей.

Партизанська війна: Ця стратегія передбачає використання тактичних переваг маленької компанії для успішного функціонування на ринку. Вона може включати концентрацію зусиль на нішевих сегментах ринку або швидку адаптацію до змін в середовищі.

Упереджуючі удари: Ця стратегія передбачає ведення активних дій для заволодіння перевагою над конкурентами шляхом інновацій, розвитку нових технологій або створення унікальних продуктів чи послуг.

Отримання конкурентної переваги є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Цього можна досягти за допомогою наступальних стратегій, які передбачають ретельне вивчення конкурентного середовища, розробку дієвих планів дій та активні дії на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Загально-економічна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»

ПриватБанк має давню історію становлення, починаючи з 1992 року. Засновниками банку були відомі українські підприємці – Олександр Дубінський, Геннадій Лікерман, та Олексій Марченко [27]. У перші роки свого існування, ПриватБанк виявився інноваційним піонером у фінансовій галузі України. Він став першим українським банком, що запровадив велику кількість сучасних технологій та фінансових інструментів, що значно полегшили доступ до банківських послуг для населення та бізнесу. Протягом років банк активно розширював свою мережу відділень як у крупних містах, так і у сільській місцевості. Це дозволило ПриватБанку отримати доступ до широкого кола клієнтів та збільшити свою популярність серед населення різних соціальних груп. Завдяки стратегічному керівництву та вдалій стратегії розвитку, ПриватБанк швидко став одним із лідерів банківського сектору України. Його діяльність не обмежувалася лише національним рівнем – банк активно розвивав міжнародні відносини та співпрацю з іноземними фінансовими установами, що підвищило його престиж та авторитет як в Україні, так і за її межами[27].

ПриватБанк продовжує свій постійний розвиток, впроваджуючи нові технології та послуги, а також активно взаємодіючи з клієнтами та спільнотою. Він залишається одним з найбільших та найбільш інноваційних банків в Україні, завдяки постійному прагненню до вдосконалення та відповідності вимогам сучасного ринку фінансових послуг.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших фінансових установ в Україні, і його діяльність розгортається на різних напрямках, основні напрями діяльності банку включає широкий спектр послуг (табл. 2.1). Ці напрями діяльності відображають різноманіття послуг та функцій, які банк надає для своїх клієнтів та корпоративних партнерів.

Таблиця 2.1 — Опис продуктів та послуг ПриватБанку

Категорія	Продукти та послуги	Опис
Роздрібне банківництво	Вклади	Ощадні, строкові та валютні вклади
	Кредити	Іпотечні, автокредити, кредитні картки, споживчі кредити
	Карткові послуги	Дебетові та кредитні картки
	Грошові перекази	В межах України та за кордон
	Інші продукти	Інвестиційні послуги, банківські сейфи, факторинг
Корпоративне банківництво	Кредитування	Кредити на розвиток бізнесу, інвестиційні кредити, торговельне фінансування
	Обслуговування рахунків	Поточні рахунки, рахунки для розрахунків, зарплатні проекти
	Управління ліквідністю	Депозитні продукти, послуги з управління готівкою
	Міжнародні фінансові послуги	Валютні операції, міжнародні перекази, документарні акредитиви
Інвестиційні послуги	Управління активами	Послуги для приватних та інституційних інвесторів
	Брокерські послуги	Купівля та продаж цінних паперів
	Інвестиційні портфелі	Готові інвестиційні портфелі з різними інвестиційними цілями та рівнями ризику
	Консультації з фінансового планування	Для приватних та корпоративних клієнтів
Технології та інновації	Мобільні додатки	Для здійснення банківських операцій з будь-якого місця
	Інтернет-банкінг	Зручний інтернет-банкінг для керування рахунками та здійснення платежів онлайн
	Онлайн-платформи для клієнтів	Доступ до різних послуг та продуктів банку
Споживчі кредити	Автокредитування	Кредити на придбання нового або вживаного автомобіля
	Іпотека	Кредити на придбання житла на первинному та вторинному ринках
	Кредити на особисті потреби	Кредити на ремонт, освіту, подорожі тощо
	Кредитні картки	Широкий спектр кредитних карток з різними програмами лояльності та бонусами

Джерело: сформовано автором

У 2020 році АТ КБ "ПриватБанк" здобув визнання, увійшовши до десятки найкращих банків Центральної та Східної Європи за версією журналу Euromoney. Цей успіх став результатом величезної роботи команди банку та стратегічних кроків у напрямку модернізації та трансформації. Банк отримав престижну нагороду за "Кращу трансформацію банку ЦСЄ", що визнало його вищий рівень конкурентоспроможності та інноваційності в секторі[27].

Історичний момент, оскільки вперше український банк потрапив до рейтингу найкращих банків регіону, відкриваючи нові перспективи для українського фінансового сектору в цілому. "ПриватБанк" відзначився серед небагатьох місцевих банків, які змогли вийти на регіональний рівень поряд з провідними європейськими та американськими банківськими групами, підтверджуючи свою здатність до ефективної конкуренції та прогресивного розвитку[27].

У наступні роки, 2021-2022, банк зіткнувся з важливими викликами, які потребували від нього постійного вдосконалення та адаптації. Подальша реструктуризація діяльності дозволила "ПриватБанку" пристосуватися до постійних змін у банківському середовищі та ефективно управляти ризиками. Адаптація до нових умов вимагала від банку швидкої реакції та впровадження інноваційних стратегій, щоб забезпечити стабільність та розвиток в умовах загострення конкуренції та глобальних викликів[28].

Вплив війни та пандемії COVID-19 став серйозним тестом для "ПриватБанку", проте він продовжував забезпечувати надійне фінансове обслуговування своїм клієнтам і відповідати на потреби суспільства у складний період.

Незважаючи на ці виклики, "ПриватБанк" досяг значних успіхів, підтверджуючи свою лідерську позицію на ринку та високий рівень ефективності:

- Здобув перше місце в номінації PaySpace Magazine Awards 2022 за "Найкращу кредитну підтримку населення у воєнний час",

демонструючи свою соціальну відповідальність та готовність допомагати у складних ситуаціях.

- Продовжив надавати широкий спектр послуг для приватних та корпоративних клієнтів, забезпечуючи їх потреби надійними та інноваційними рішеннями.
- Залишається одним із найбільших та найстійкіших банків в Україні, що свідчить про його надійність та стабільність в умовах нестабільності та змін.
- Ці досягнення свідчать про відмінну роботу "ПриватБанку", його відданість клієнтам та важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку України.

АТ КБ "ПриватБанк" продовжує свою успішну роботу як один з найбільших та найстійкіших банків в Україні. За інформацією станом на 2023 рік, мережа банку розгалужена та ефективна, забезпечуючи зручний доступ до фінансових послуг для мільйонів клієнтів[27].

Особливу увагу "ПриватБанк" звертав на розвиток безпеки та захисту даних клієнтів, вдосконалюючи системи виявлення та запобігання шахрайству та кібератакам. Це дозволило банку підтримувати високий рівень довіри серед клієнтів та забезпечувати їхню фінансову безпеку.

У той же час, "ПриватБанк" активно співпрацював з урядом та міжнародними партнерами у реалізації програм фінансової підтримки та соціальних проєктів. Банк брав участь у фінансуванні розвитку малих та середніх підприємств, підтримці освітніх та медичних ініціатив, а також впровадженні проєктів з екологічної безпеки та сталого розвитку[30].

У результаті цього "ПриватБанк" зберігав свою позицію як один з найбільших та найвпливовіших банків в Україні, продовжуючи забезпечувати надійні та інноваційні фінансові послуги для своїх клієнтів. На даний момент, мережа включає в себе 2216 відділень, 7000 банкоматів, 12500 платіжних

терміналів та 130000 POS-терміналів, що демонструє велику розгалуженість та готовність задовольнити потреби клієнтів по всій території країни[27].

Платіжні картки від АТ КБ "ПриватБанк" користуються популярністю, оскільки їх було емітовано понад 30 мільйонів. Крім того, банк пропонує широкий спектр систем платежів, включаючи PrivatMoney для грошових переказів, популярну систему інтернет-банкінгу та платежів - Приват24, а також LiqPay - еквайер системи електронних платежів, що сприяє зручності та швидкості у виконанні фінансових операцій. Також АТ КБ "ПриватБанк" підтримує свій статус одного з найбільших універсальних комерційних банків України, з великим обсягом капіталу і чистих активів. Банк привертає як приватних осіб, так і корпоративних клієнтів різних форм власності, надаючи їм надійні та сучасні фінансові послуги[30].

Організаційна структура управління ПриватБанку включає ряд взаємопов'язаних підрозділів та функціональних підрозділів, кожен з яких відповідає за певні аспекти діяльності банку. Нижче розглянемо основні складові організаційної структури:

Верхове керівництво: Включає раду директорів та виконавчий комітет (керівництво банку). Рада директорів відповідає за прийняття стратегічних рішень та контроль за діяльністю керівництва. Виконавчий комітет відповідає за щоденне управління та реалізацію стратегічних цілей, включаючи розробку та впровадження стратегічних проектів.

Функціональні підрозділи: Включають такі важливі напрямки як фінанси, ризики, аудит, юридична служба, кадри та інші. Кожен з цих підрозділів відповідає за виконання конкретних функцій та завдань, пов'язаних зі своєю сферою діяльності.

Операційні підрозділи: Включають в себе різні відділи та підрозділи, такі як відділи обслуговування клієнтів, кредитування, розрахунків, інвестицій та інші. Кожен з цих підрозділів забезпечує реалізацію конкретних банківських послуг та операцій [31]. Усі ці структури спрямовані на захист прав та інтересів

акціонерів, забезпечуючи незалежний та професійний контроль за фінансово-господарською діяльністю.

Аналіз динаміки ключових показників діяльності банку за 2021-2023 роки дозволив оцінити його фінансову стійкість, ефективність роботи та загальну прибутковість (табл. 2.4).

Таблиця 2.2 — Ключові фінансові показники АТ КБ "ПриватБанк" у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Динаміка зростання (зниження) 2022 р. до 2021 р.	Динаміка зростання (зниження) 2023 р. до 2022 р.
Доходи	33563085	35853529	43685504	2290444	7831975
Витрати	11961443	6536611	3768088	5424832	-2768523
Чистий дохід	21601641	29316919	39917417	7715278	10600498
Комісійні доходи	27649024	35057119	32944618	7408095	-2112501
Комісійні витрати	8888206	11839816	12504760	2951610	664944
Прибуток (збиток)	25305938	35050411	30252395	9744473	-4798016

Джерело: складено автором на основі [27,40,41,42]

Було виявлено наступні позитивні тенденції:

- Значне зростання доходів протягом 2021-2023 рр., що свідчить про ефективну кредитну політику банку та його здатність генерувати прибуток від процентних платежів
- Зменшення витрат за 2021-2023 рр., що може бути наслідком кращого управління борговими зобов'язаннями банку та оптимізації витрат на запозичення.
- Зростання чистого доходу за 2021-2023 рр., що підтверджує покращення загальної прибутковості банку від його основної діяльності.

Негативні тенденції:

- Зменшення комісійних доходів за 2021-2023 рр., що може бути пов'язане з посиленням конкуренції на ринку фінансових послуг, зниженням комісійних ставок та зміною поведінки клієнтів.

- Зростання комісійних витрат за 2021-2023 рр., що може свідчити про збільшення витрат банку на обслуговування платіжних карток, проведення транзакцій та інші послуги.
- Невелике скорочення прибутку банку в 2023 році порівня

Згідно з цими даними, банк успішно здійснював прибуткову діяльність протягом розглянутого періоду, незважаючи на невеликий спад у 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак загальна картина свідчить про фінансову стійкість та здатність банку до досягнення прибутковості навіть у контексті впливу різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Таким чином, показники прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за розглянутий період свідчать про успішну фінансову діяльність банку та вказують на його потенціал для подальшого розвитку та збільшення прибутковості.

АТ КБ «Приватбанк» відомий як велика та універсальна фінансова установа, яка активно працює на ринку України. Через широкий спектр послуг, включаючи роздрібне та корпоративне банкірство, інвестиційні послуги та інноваційні технології, банк відповідає різноманітним потребам клієнтів та активно бере участь у програмах соціальної допомоги та розвитку спільноти[31].

Конверти від ПриватБанку насичені функціями, які роблять процес збирання коштів не лише простим, але й максимально зручним та ефективним. Тепер ви можете не тільки поповнювати будь-який збір з карток інших банків, Apple Pay та Google Pay, але й перераховувати кошти навіть з іноземних банків, що розширює можливості для залучення коштів і робить процес максимально доступним.

Зручність у використанні виявляється і в можливості внесення готівки у терміналах ПриватБанку, що надає додаткову альтернативу для тих, хто вважає це більш зручним способом. Додавання води у термінали для внесення готівки сприяє комфортнішому і швидшому процесу внесення коштів.

Об'єднання конвертів для спільної мети дозволяє реалізувати більш амбітні проекти та залучати кошти з різних джерел, підвищуючи ефективність

благодійних зборів. Додавання води у річні струми зборів дозволяє збільшити потік коштів та забезпечити більшу покриття для потрібних проектів.

Додавання конверта до цифрового гаманця для сплати за товари та послуги робить процес оплати більш простим та зручним для користувачів. Додавання води у цифровий гаманець забезпечує надійне зберігання та легкий доступ до коштів для користувачів у будь-який момент[32].

А найважливіше - прозорість зборів та можливість завантаження виписки за Конвертом з Приват24 для звітності. Це забезпечує високий рівень довіри серед учасників та партнерів благодійних проектів та підвищує ступінь відкритості та відповідальності в благодійній діяльності. Додавання води у виписку за Конвертом з Приват24 дозволяє зрозуміти розподіл коштів та їхнє використання для конкретних потреб [33].

2.2 Оцінка конкурентних переваг АТ КБ «Приватбанк»

Український банківський сектор постійно зазнає впливу різноманітних факторів, які впливають на його розвиток. Один із ключових учасників цього сектору, АТ "ПриватБанк", займає провідну позицію за різноманітними показниками, що свідчить про його значний внесок у фінансову систему України та економіку країни в цілому. Результати діяльності ПриватБанку, викладені у таблиці 2.3, відображають стабільний ріст активів, кредитів, депозитів та доходів, що підтверджує його стратегічну важливість та успішність на ринку [34].

ПриватБанк, з активами у розмірі 686,219 млрд грн, посідає перше місце за цим показником серед українських банків. Також він є лідером за обсягом кредитів (93,524 млрд грн) та депозитів (371,844 млрд грн), що свідчить про його значний вплив на ринок кредитування та привабливість для клієнтів. На протязі

останнього місяця, ПриватБанк збільшив свої доходи на 11,008 млрд грн, що є вражаючим показником його фінансової стабільності та здатності до зростання.

У контексті конкурентного середовища, важливо відзначити, що ПриватБанк зберігає лідерську позицію, враховуючи значну конкуренцію на ринку. Його успіх зумовлений не лише обсягами, але й якістю послуг, інноваційністю та активною роботою з клієнтами [35].

Таблиця 2.3 — Топ-5 банків України станом на 01.01.2024 р.

Позиція	Назва	Активи (млн грн)	Кредити (млн грн)	Депозити (млн грн)	Дохід (млн грн)	Загальний капітал (млн грн)
1	ПриватБанк	686219,568	93524,528	371844,063	88653,361	+11 008 716
2	Ощадбанк	267623,679	62842,575	215001,34	25170,199	-150815433
3	УкрЕксімбанк	138156,508	42386,09	98862749	6738,895	+22 207,576
4	Райффайзен Банк	132859,085	37295,817	93761,51	20840,46	+60 041 025
5	УкрГазбанк	125136,458	37554,779	82347,901	9874,125	+69 784,871

Джерело: [36]

Лідерська позиція ПриватБанку за різноманітними показниками дозволяє банку зберігати свою конкурентоспроможність та впевнено розвиватися в умовах постійної динаміки банківського ринку. Такий успіх свідчить про ефективність стратегії банку та високий рівень довіри його клієнтів. Успіх ПриватБанку не лише зміцнює його позицію в банківському секторі, але й сприяє розвитку економіки країни в цілому [35].

У таблиці 2.4 представлено результати конкурентного аналізу трьох найбільших банків України: ПриватБанк, Ощадбанк, УкрЕксімбанк. Були розглянуті такі фактори як процентні ставки на депозити, кредитні ставки, доступність інфраструктури, методи підтвердження платежу та розмір клієнтської бази [36].

ПриватБанк має найбільшу мережу відділень та банкоматів, а також широкий спектр послуг. Він пропонує конкурентні процентні ставки на депозити та кредити. Ощадбанк пропонує стабільні послуги та доступні ціни. Він також має значну мережу відділень по всій Україні. УкрЕксімбанк фокусується на обслуговуванні корпоративних клієнтів, але також пропонує послуги для

фізичних осіб. Він пропонує конкурентні процентні ставки на депозити в іноземній валюті (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 — Характеристика основних конкурентів АТ КБ

"ПриватБанк"

Критерій	ПриватБанк	Ощадбанк	УкрЕксімбанк
Процентні ставки на депозити (в UAH)	До 15,0%	До 13,5%	До 14,0%
Процентні ставки на депозити (в USD)	До 2,0%	До 1,0%	До 1,5%
Процентні ставки на депозити (в EUR)	До 1,5%	До 0,9%	До 1,8%
Інфраструктура	1763 відділення, 7000 банкоматів	2285 відділень, 3825 банкоматів	74 відділення, 422 банкомати
Підтвердження платежу	Face ID, мобільний додаток, термінал, QR-код	Face ID, мобільний додаток, онлайн-інкасація, термінал, QR-код	Термінал, QR-код
Процентні ставки на кредити на нерухомість	Від 13,99%	Від 12,99%	Від 12,49%
Клієнтська база	Понад 20 мільйонів	Понад 10 мільйонів	1,5 мільйона

Джерело: складено автором на основі[36,37]

Оцінка конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк» в сучасному банківському середовищі стає важливим етапом для забезпечення успішної стратегії та стійкого розвитку банку. Зміни економічної обстановки, вимоги клієнтів та регулятивні фактори створюють постійний тиск, що вимагає постійного аналізу та оцінки конкурентоспроможності. Глибокий та комплексний аналіз включає в себе застосування різноманітних інструментів та методів.

Однак, як і будь-який інший банк, АТ КБ "ПриватБанк" стикається з певними викликами та загрозами в сучасному динамічному середовищі. Для того, щоб зберегти свої конкурентні позиції та забезпечити стійке зростання, банку необхідно постійно проводити аналіз своїх сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз[37,25].

SWOT-аналіз є одним з найефективніших інструментів для проведення такого аналізу. Він дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори,

які впливають на діяльність банку, та розробити стратегію розвитку, що відповідає його цілям та завданням (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — SWOT-аналіз АТ КБ "ПриватБанк"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широка клієнтська база: понад 20 мільйонів активних клієнтів	Ризики від регулятивного середовища: вплив змін законодавства та регуляторних норм
Глобальна присутність: діяльність в 11 країнах світу	Залежність від декількох основних клієнтів: концентрація доходів на обмеженій кількості контрагентів
Широкий спектр послуг: роздрібний та корпоративний банкінг, інвестиції, факторинг, лізинг	Вразливість до кібератак: ризики кібербезпеки та потенційні збитки
Сильний бренд: високий рівень впізнаваності та довіри	Необхідність постійних інвестицій в інновації: для підтримки конкурентоспроможності
Ефективна система управління ризиками: низький рівень неплатежів	Високі витрати на ведення бізнесу: порівняно з деякими конкурентами
Розвинена мережа відділень та банкоматів: понад 7 000 відділень та 12 500 банкоматів в Україні	Необхідність постійного оновлення та вдосконалення ІТ-інфраструктури: для забезпечення безперебійної роботи та кібербезпеки
Досвідчений персонал: кваліфіковані фахівці в різних сферах банківської діяльності	Необхідність у кращому розумінні потреб клієнтів з різних сегментів ринку: для більш персоналізованого підходу та пропонування актуальних продуктів та послуг
Можливості	Загрози
Розвиток цифрових технологій: покращення онлайн-обслуговування, мобільних банківських послуг та використання штучного інтелекту	Загострення конкуренції: зростання активності як з боку традиційних банків, так і з боку фінтех-компаній
Розширення на нові ринки: диверсифікація діяльності та збільшення клієнтської бази	Зміни в регуляторному середовищі: нові вимоги та обмеження з боку регуляторів
Зростання сегменту малого та середнього бізнесу: надання спеціалізованих продуктів та послуг для цієї цільової аудиторії	Макроекономічні фактори: економічні спади, інфляція, коливання курсів валют
Співпраця з фінтех-компаніями: інновації та розробка нових продуктів та послуг	Кіберзагрози: зростання ризиків кібератак та витоків даних
Використання Big Data та аналітики: покращення розуміння потреб клієнтів та персоналізація пропозицій	Зростання недовіри до банківського сектору: через негативні події та скандали

Джерело: складено автором на основі [25,38]

SWOT-аналіз АТ КБ "ПриватБанк" свідчить про те, що банк має багато сильних сторін, які роблять його одним з лідерів українського банківського ринку. Широка клієнтська база, яка налічує мільйони користувачів, становить одну з найважливіших сильних сторін. Глобальна присутність дозволяє банку працювати не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку, що забезпечує йому додаткові можливості для розвитку.

Банк також має певні слабкі сторони, які потребують його уваги. Ризики від регулятивного середовища можуть вплинути на бізнесові операції та стратегії банку. Залежність від декількох основних клієнтів може створити значний ризик для стабільності банку у разі втрати таких клієнтів [38,25].

Аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішнього середовища (таблиця 2.6), яке впливає на конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк». Він дозволяє дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність банку.

Аналіз АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував, що банк існує в динамічному середовищі, де на його діяльність впливає багато зовнішніх факторів. ПриватБанк має достатньо сил та ресурсів, щоб успішно впоратися з викликами зовнішнього середовища. Банк має сильну репутацію, досвідчену команду та прогресивну стратегію розвитку. Важливо, щоб «ПриватБанк» продовжував адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, інвестував в нові технології та запропонував своїм клієнтам інноваційні продукти та послуги. Це дозволить банку зберегти свої лідируючі позиції на ринку та забезпечити сталі розвиток в довгостроковій перспективі [25,27,39].

Таблиця 2.6 — Аналіз факторів зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк»(2023 рік)

Фактор	Характеристика	Потенційний вплив
Політичні	Зміни в банківському законодавстві та регуляції	- Збільшення капітальних вимог призвело до зростання витрат банку на 5%. - Введення нових правил кредитування спричинило зниження обсягів кредитування на 8%.
	Політична стабільність	- Війна в Україні негативно вплинула на діяльність банку, знизивши довіру клієнтів на 15% - Збільшення ризиків призвело до зростання резервів на 20%.
Економічні	Економічний стан в Україні	- Спад ВВП на 12% призвів до зниження обсягів депозитів на 8%. - Рівень інфляції 5% негативно вплинув на прибутковість банку.
	Курси валют	- Девальвація гривні на 25% призвела до зростання вартості операцій на 25%. - Фінансовий стан банку погіршився на 7%.
Соціальні	Зміна споживацьких уподобань	- Зростання популярності онлайн-банкінгу на 50% стимулювало розвиток дистанційних каналів обслуговування. - Нові очікування клієнтів щодо персоналізації послуг потребують додаткових інвестицій.
	Демографічні зміни	- Зменшення населення на 10% негативно вплинуло на розмір клієнтської бази банку - Старіння населення потребує адаптації маркетингових стратегій з акцентом на цільову аудиторію.
Технологічні	Цифрова трансформація (штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології)	- Можливість покращити процеси, підвищити ефективність, запропонувати нові продукти та послуги, отримати конкурентні переваги
	Кібербезпека (зростання кіберзагроз, витоки даних)	-Значний ризик витоку даних та фінансових втрат, шкода для репутації

Джерело: складено автором на основі[25,39]

АТ КБ «ПриватБанк» - це один з лідерів банківського сектору України, який протягом багатьох років успішно веде свою діяльність. На основі проведеного конкурентного аналізу за моделлю М.Портера, результати якого

представлені в таблиці 2.6 можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» має сильні позиції на ринку банківських послуг [25,27,37,38].

Таблиця 2.7 — Сила впливу факторів конкурентного середовища на АТ КБ "ПриватБанк"

Конкурентна сила	Характеристика	Вплив
Нові потенційні конкуренти	Високі бар'єри для входу, поява фінтех-компаній	Обмежений потенціал для нових конкурентів, але необхідність стежити за фінтех-сектором
Сила торгу постачальників	Низька, значний розмір та ринкова частка банку	Можливість отримувати сприятливі умови від постачальників
Сила торгу покупців	Висока, широкий вибір банків та фінансових установ	Необхідність пропонувати конкурентні ціни та послуги
Загроза появи продуктів заміників	Зростає, поява криптовалют, P2P-платежів та фінтех-застосунків	Необхідність адаптуватися до нових технологій та пропонувати інноваційні рішення
Конкурентна боротьба	Висока, наявність сильних вітчизняних та іноземних конкурентів	Необхідність постійно вдосконалювати свою діяльність та пропонувати кращі послуги

Джерело: складено автором на основі[37,38]

Після проведення оцінки конкурентних переваг АТ КБ "ПриватБанк" можна зробити наступні висновки. Банк володіє значними конкурентними перевагами, такими як лідерство на ринку, стійке фінансове становище, інноваційні продукти та послуги, сильний бренд і висококваліфікований персонал. Проте, є проблеми, такі як вплив війни, конкуренція на ринку, регуляторні обмеження і кібербезпека, які можуть ускладнити діяльність банку. З огляду на це, для подальшого успіху необхідно продовжувати інвестувати в інновації, уважно стежити за змінами у регулюванні та змінами в геополітичній ситуації, а також посилити заходи з кібербезпеки.

2.3 Розробка заходів для зміцнення конкурентних переваг АТ КБ «Приватбанк»

Проведений SWOT-аналіз показав, що Приватбанк, незважаючи на численні конкурентні переваги, має певні недоліки. До них відноситься непривабливість кредитування фізичних осіб через високу вартість і низькі відсотки за депозитами. Зазначені недоліки є суттєвими, оскільки у споживачів банківських послуг виникає потреба зберігати кошти на депозитах, отримувати додатковий дохід, а також отримувати кредити на великі покупки при недостатності коштів. Щоб підвищити конкурентоспроможність Приватбанку та усунути ці недоліки, необхідно реалізувати декілька заходів. Здійснюючи ці заходи, Приватбанк зможе підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Це передусім усунення наявних недоліків, підсилення власних переваг, моніторинг конкурентів, розширення спектру послуг та зростання клієнтської бази[25,27,38,39].

Міжнародну репутацію Приватбанку зміцнює його співпраця з міжнародними партнерами, що демонструє значущість банку у світовій банківській системі. Завдяки такому партнерству банк може ефективно задовольняти різноманітні потреби клієнтів, які шукають послуг для своїх глобальних починань. Слід зазначити, що Приватбанк активно співпрацює з великими іноземними банками в різних секторах фінансового ринку[35].

Приватбанк є визнаною фінансовою установою для обслуговування кредитних ліній від відомих міжнародних організацій, таких як Світовий банк реконструкції та розвитку (ВБРР), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Українсько-німецький фонд. Ці кредитні лінії спеціально створені для сприяння розвитку малих і середніх підприємств, таким чином підкреслюючи здатність банку як до глобальної співпраці, так і до економічного розвитку за допомогою фінансових засобів[36].

Приватбанк володіє значною кількістю конкурентних переваг на ринку банківських послуг України, і щорічно він показує себе одним із лідерів серед конкурентів. Однією з ключових переваг, яка відрізняє його від інших, є інноваційність. Приватбанк активно працює над зробленням користування

своїми послугами більш зручними, розробляючи різноманітні дистанційні інструменти обслуговування, такі як Приват24, Скарбничка, Мої Вклади, Бонус Плюс та інші. Крім того, банк має велику клієнтську базу та розгалужену інфраструктуру [37,38].

Проте у діяльності Приватбанку існують і недоліки, зокрема, непривабливість кредитування для населення через високу вартість та низькі ставки за депозитами. Для усунення цих недоліків було запропоновано низку заходів. Зокрема, рекомендується знизити відсоткові ставки за споживчим кредитуванням, одночасно посилюючи оцінку кредитних ризиків та проводячи більш прискіпливе оцінювання позичальників. Такий підхід допоможе зробити кредитування більш доступним та привабливим для клієнтів, сприяючи подальшому зростанню конкурентоспроможності банку на ринку [41,42].

Для усунення недоліків у сфері кредитування та залучення депозитів можна розглянути наступні заходи. По-перше, Приватбанк може здійснити перегляд своєї цінової політики, знизивши вартість кредитів для населення та підприємств. Це сприятиме збільшенню привабливості його кредитних пропозицій і приверне більше клієнтів. Також, можливо розглянути введення спеціальних промоційних програм або знижок для певних категорій клієнтів, які бажають отримати кредити.

У сфері депозитних операцій, Приватбанк може привабити більше клієнтів, пропонуючи вигідніші умови зберігання коштів та вищі ставки за депозитами. Це може включати в себе індивідуальні підходи до клієнтів, а також запровадження спеціальних програм для депозитарів, що сприятиме збільшенню обсягів залучених коштів [27,33].

Додатково, важливо зосередитися на підвищенні своєї інноваційної активності та розвитку цифрових рішень. Це дозволить Приватбанку не лише покращити якість обслуговування клієнтів, але й зменшити витрати на обслуговування, що в свою чергу може сприяти зниженню вартості кредитів та підвищенню ставок за депозитами.

Крім того, для підвищення конкурентних переваг Приватбанку можна розглянути розширення спектру послуг і розвиток нових продуктів. Наприклад, введення інноваційних фінансових інструментів, таких як інвестиційні продукти, страхування, пенсійні програми тощо. Це дозволить банку привернути більше клієнтів і розширити свою клієнтську базу. Також важливо підвищити якість обслуговування та встановити ефективну систему підтримки клієнтів. Це включає в себе швидке реагування на запити та скарги клієнтів, надання консультацій та підтримки через різноманітні канали зв'язку, а також надання індивідуального підходу до кожного клієнта [27,32,33].

Необхідно також активно впроваджувати програми з підвищення фінансової грамотності серед населення. Це допоможе збільшити свідомість клієнтів щодо фінансових послуг і продуктів, що пропонуються, і сприятиме покращенню їхнього фінансового стану.

Додатково, для збільшення конкурентних переваг, Приватбанк може активно працювати над вдосконаленням своєї мережі відділень та розвитком онлайн-сервісів. Розвиток інтернет-банкінгу, мобільних додатків та інших цифрових рішень дозволить банку забезпечити зручний та доступний сервіс для клієнтів у будь-який час і в будь-якому місці. Окрім того, важливо зберігати фокус на інноваціях та постійно вдосконалювати продукти та послуги, враховуючи змінювані потреби клієнтів та вимоги ринку.

Наприклад, введення нових технологій, таких як штучний інтелект або блокчейн, може допомогти в автоматизації процесів, підвищенні безпеки та зменшенні витрат. Крім того, розвиток цифрових платіжних рішень, таких як електронні гаманці та безконтактні картки, дозволить банку підтримувати темпи інновацій у фінансовому секторі та відповідати потребам сучасного споживача.

У плані маркетингових стратегій, Приватбанк може активно проводити рекламні кампанії та акції, спрямовані на привертання нових клієнтів та збереження існуючих. Крім того, важливо розробляти персоналізовані

пропозиції для різних сегментів клієнтів та створювати позитивний імідж банку як надійного та інноваційного партнера [27,28].

Стратегія розвитку Приватбанку може включати активне співпрацю з іншими фінансовими установами та технологічними компаніями для розробки спільних інноваційних продуктів та сервісів. Партнерство з фінтех-стартапами може допомогти банку швидко впровадити нові технології та ідеї, які відповідають потребам сучасного ринку.

Також важливим елементом стратегії розвитку є залучення та розвиток талановитого персоналу. Інвестування у навчання та розвиток співробітників, створення стимулюючої робочої атмосфери та впровадження сучасних методів управління може значно підвищити ефективність роботи банку та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [27].

Ще одним важливим аспектом стратегії розвитку для Приватбанку є активна участь у соціальних та екологічних ініціативах. Здійснення корпоративної соціальної відповідальності (CSR) може допомогти банку не лише покращити своє ставлення в глобальній спільноті, а й сприяти побудові позитивного іміджу та залученню нових клієнтів.

Приватбанк може розвивати програми, спрямовані на підтримку освіти, медицини, культури та інших сфер, що мають значення для суспільства. Також, активна участь у заходах з охорони навколишнього середовища та зменшення вуглецевого сліду може допомогти зберегти екологічну стійкість та підвищити імідж банку серед екологічно свідомих клієнтів.

Приватбанк може активно впроваджувати етичні принципи в свою діяльність, враховуючи не лише фінансову вигоду, але й соціальні та екологічні аспекти у своїх рішеннях. Це сприятиме побудові довіри клієнтів та підвищить лояльність до банку.

Паралельно з цим, важливою складовою стратегії розвитку є зосередження на цифровізації та інноваціях. Приватбанк може вдосконалювати свої технологічні рішення, запроваджуючи нові цифрові сервіси та платіжні

рішення, такі як розширення мобільного банкінгу, впровадження штучного інтелекту для аналізу даних клієнтів та покращення кібербезпеки. Також важливою є інтеграція з новими фінтех-партнерами та стартапами, які можуть принести свіжі ідеї та технології в банківський сектор. Це дозволить Приватбанку підтримувати свою конкурентоспроможність у швидкозмінному середовищі фінансових технологій.

Крім того, важливо зберігати фокус на безпеці даних та приватності клієнтів, розробляючи та впроваджуючи ефективні механізми захисту та використовуючи передові методи шифрування та аутентифікації [33,36].

Загалом, стратегія цифровізації та інновацій дозволить Приватбанку залишатися на передових позиціях у фінансовому секторі, надаючи клієнтам сучасні та зручні фінансові сервіси, а також забезпечуючи високий рівень безпеки та конфіденційності.

Стратегія розвитку Приватбанку може включати активну експансію на міжнародні ринки. Розширення географії присутності дозволить банку диверсифікувати свої доходи, залежність від внутрішніх економічних умов та політичних ризиків. Залучення міжнародних клієнтів також відкриє нові можливості для росту та розвитку.

Важливою частиною стратегії може бути активне інвестування в дослідження та розробку нових технологій, що стане джерелом інновацій та конкурентної переваги в майбутньому. Розвиток власних технологічних рішень може допомогти Приватбанку забезпечити лідерство в цифровій трансформації банківської галузі.

Наприклад, інвестиції в блокчейн-технології, інтернет речей (IoT) або розвиток фінансових інновацій можуть стати ключовими стратегічними напрямками для майбутнього розвитку банку.

Також важливим аспектом стратегії розвитку для Приватбанку може бути активна участь у створенні екосистеми фінансових послуг. Це означає співпрацю з іншими компаніями та сервісами, які можуть доповнювати його пропозиції та

розширювати його можливості. Наприклад, це може бути співпраця з платіжними системами, фінтех-стартапами, компаніями з сегменту e-commerce та іншими учасниками фінансового ринку.

Створення такої екосистеми дозволить Приватбанку забезпечити своїм клієнтам доступ до широкого спектру фінансових послуг та зручних сервісів, що відповідають їхнім потребам та очікуванням. Крім того, це сприятиме збільшенню кількості та різноманітності клієнтів банку та підвищенню їхньої лояльності.

Одним з прикладів може бути розширення партнерства з фінтех-компаніями для впровадження нових технологій та інноваційних рішень у банківські послуги. Такі партнерства можуть сприяти розвитку нових продуктів та сервісів, які відповідають сучасним потребам клієнтів і забезпечують їхню задоволеність.

Крім того, важливим напрямком розвитку може стати акцент на створенні інноваційних фінансових продуктів та послуг, спрямованих на вирішення конкретних потреб клієнтів. Приватбанк може активно досліджувати ринок та аналізувати потреби своїх клієнтів, а потім розробляти та впроваджувати нові продукти, які будуть відповідати цим потребам.

Наприклад, це може бути розробка фінансових інструментів для молоді, які допоможуть їм зберігати та інвестувати гроші, або продукти для підприємців, які спростять їхню бухгалтерію та фінансове планування. Також можливо розглядати інноваційні рішення для оптимізації платіжних процесів та забезпечення безпеки та конфіденційності даних клієнтів [27].

Важливою частиною стратегії може стати підтримка та розвиток стартапів та інноваційних компаній в сфері фінансових технологій. Приватбанк може створити власну програму підтримки та інкубації стартапів, надавати їм доступ до ресурсів та експертної підтримки, щоб допомогти їм розвивати свої ідеї та технології.

Для збереження та посилення лідерських позицій на ринку, Приватбанку необхідно вжити низку заходів, спрямованих на покращення своїх конкурентних переваг детальніше в таблиці 2.8. Ці заходи охоплюють різні сфери діяльності банку, від кредитування та депозитів до інновацій та обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.8 — Заходи для покращення конкурентних переваг Приватбанку

Сфера бізнесу	Проблема	Рекомендації	Очікуваний результат
Кредитування	Висока вартість	Зниження ставок, лояльні програми, цільові продукти	Доступність, привабливість, зростання обсягів
Депозити	Низькі ставки	Підвищення ставок, спеціальні програми, гнучкі умови	Збільшення обсягів, довіра клієнтів
Інновації	Недостатня інноваційність	R&D центр, співпраця, нові технології	Розширення продуктів, конкурентоспроможність, лідерство
Продукти/послуги	Обмежений спектр	Розширення, персоналізація, екосистема	Задоволення потреб, частка ринку, лояльність
Обслуговування	Низька якість	Підвищення кваліфікації, CRM, омніканальність	Якість, задоволеність, лояльність
Мережа/онлайн	Недосконалість	Оптимізація, онлайн-розвиток, доступність	Доступність, зручність, охоплення

Джерело: складено автором на основі[27,28,37,39]

Розробка та впровадження комплексної програми оптимізації та розвитку онлайн-каналів Приват24 (мобільний додаток та веб-сайт). Програма буде спрямована на покращення доступності, зручності та охоплення онлайн-сервісів банку. Одним з ключових елементів програми буде створення програм лояльності в додатку Приват24.

Мета впровадження:

Підвищення задоволеності клієнтів: Завдяки покращенню онлайн-сервісів, ПриватБанк зможе підвищити рівень задоволеності клієнтів та лояльності до бренду.

Збільшення онлайн-транзакцій. Оптимізація онлайн-каналів може призвести до значного зростання кількості онлайн-транзакцій, таких як платежі, перекази, інвестиції тощо.

Зниження витрат. Розвиток онлайн-каналів може допомогти банку знизити витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів у відділеннях.

Збільшення конкурентної переваги. ПриватБанк зможе зберегти свою лідируючу позицію на ринку завдяки інноваційним та зручним онлайн-сервісам. Це дозволить банку привертати нових клієнтів та утримувати існуючих за рахунок надання швидких, зручних та безпечних фінансових послуг через онлайн-канали.

Визначення цільових сегментів для програм лояльності:

Молодь: Програма лояльності, яка пропонує знижки на розваги, подорожі та інші послуги, що цікавлять цю вікову групу.

Сім'ї: Програма лояльності, яка пропонує бонуси за покупки продуктів харчування, одягу, дитячих товарів тощо.

Підприємці: Програма лояльності, яка пропонує знижки на обслуговування рахунку, кешбек на ділові витрати та інші переваги для малого та середнього бізнесу.

Розробка програм лояльності:

Визначення типу програм лояльності:

Бальні: Клієнти накопичують бали за транзакції та інші дії, які потім можна використовувати для отримання винагород.

Дисконтні: Клієнти отримують знижки на товари та послуги партнерів банку.

Рівневі: Клієнти отримують доступ до ексклюзивних послуг та винагород залежно від їхнього рівня в програмі лояльності.

Бальна програма лояльності Приват24 дозволяє клієнтам накопичувати бали за різні дії, такі як транзакції, покупки, участь у опитуваннях та інші активності. Впровадження бальної системи лояльності. Клієнти будуть

отримувати бали за різні транзакції, здійснені через додаток Приват24 (5 балів за кожні витрачені 100 грн). Передбачається, що середній клієнт накопичуватиме близько 500 балів на місяць. Накопичені бали потім можна використовувати для отримання винагород, таких як:

Знижки на товари та послуги: Клієнти можуть використовувати бали для отримання знижок на товари та послуги у партнерів банку.

Безкоштовні продукти та послуги: Клієнти можуть обміняти бали на безкоштовні продукти та послуги, наприклад, квитки на концерти, абонементи в спортзал, подорожі тощо.

Спеціальні пропозиції: Клієнти можуть отримувати доступ до ексклюзивних пропозицій та акцій від банку та його партнерів.

Благодійність: Клієнти можуть жертвувати свої бали на благодійні цілі.

Накопичення балів:

За транзакції: Клієнти отримують бали за кожну транзакцію, здійснену за допомогою картки Приват24. Кількість балів за транзакцію може залежати від типу картки, суми транзакції та категорії магазину.

За покупки: Клієнти можуть отримувати бали за покупки в певних магазинах-партнерах.

За участь у опитуваннях: Клієнти можуть отримувати бали за участь в опитуваннях та дослідженнях, що проводяться банком.

Переваги бальної програми лояльності:

Підвищення лояльності клієнтів: Бальна програма лояльності може допомогти банку підвищити лояльність клієнтів, надаючи їм додаткові стимули для використання продуктів та послуг банку.

Збільшення активності клієнтів: Бальна програма лояльності може мотивувати клієнтів до більш активного використання продуктів та послуг банку, щоб накопичувати більше балів.

Збільшення доходів: Бальна програма лояльності може допомогти банку збільшити доходи за рахунок збільшення комісійних від партнерів та продажів продуктів та послуг, які можна отримати за бали.

Покращення іміджу: Бальна програма лояльності може допомогти банку покращити свій імідж як customer-centric компанії, яка піклується про своїх клієнтів.

Для успішної реалізації проекту оптимізації та розвитку онлайн-каналів Приват24 ПриватБанку необхідно забезпечити відповідні ресурси (табл. 2.9). Зокрема, матеріальні ресурси включають сервери, мережеве обладнання та мобільні пристрої, що забезпечать стабільну роботу онлайн-сервісів. Витрати на програмне забезпечення складають 1000 тисяч грн і включають розробку та впровадження нового програмного забезпечення для мобільного додатку, веб-сайту та аналітики даних. Крім того, необхідно вкласти 320 тис. грн у дизайн та розробку користувацького інтерфейсу (UI/UX).

Таблиця 2.9 — Ресурси для розробки та впровадження програми лояльності

Категорія	Кількість	Вартість, тис. грн
Матеріальні ресурси		
Комп'ютерне обладнання	55	-
Мережеве обладнання	55	280
Мобільні пристрої	20	40
Програмне забезпечення:	-	1000
Програмне забезпечення для аналітики даних	100	600
Дизайн та розробка інтерфейсу користувача (UI/UX)	-	320
Персонал		
Команда розробників програмного забезпечення:	15	600
Веб-розробники	10	400
Аналітики даних	5	200
Дизайнери UI/UX:	10	320
Фахівці з маркетингу	15	600
Фахівці з обслуговування клієнтів	20	800
Фінансові ресурси		

Кошти, необхідні для розробки та впровадження програми:	-	1000
Маркетингові заходи	-	600
Інвестиції в нове обладнання та програмне забезпечення:	-	680

Джерело: складено автором на основі [27,28,39,41,42,]

Трудові ресурси включають команду з 30 фахівців у сфері розробки програмного забезпечення, 10 дизайнерів UI/UX, 15 фахівців з маркетингу та 20 фахівців з обслуговування клієнтів. Фінансові ресурси передбачають 1000 тисяч грн для розробки та впровадження програми, 600 тисяч грн для маркетингових заходів і 680 тисяч грн для інвестицій в нове програмне забезпечення. Ці ресурси формуватимуться з внутрішніх резервів ПриватБанку.

Розроблений календарний план (табл. 2.10) передбачає впровадження пропозицій щодо оптимізації та розвитку онлайн-каналів Приват24, що включає технічні та організаційні заходи для підвищення ефективності та зручності онлайн-сервісів.

Таблиця 2.10 — Календарний план реалізації запропонованих заходів

Завдання	Дата початку	Дата завершення	Загальна тривалість
Підготовчий етап			
Аналіз вимог та планування	15 червня 2024	30 червня 2024	2 тижні
Розробка програмного забезпечення			
Розробка мобільного додатку	1 липня 2024	31 серпня 2024	2 місяці
Розробка веб-сайту	1 липня 2024	31 серпня 2024	2 місяці
Розробка програмного забезпечення для аналітики даних	1 липня 2024	31 серпня 2024	2 місяці
Дизайн та розробка інтерфейсу користувача (UI/UX)			
Створення UI/UX дизайну	1 липня 2024	31 липня 2024	1 місяць
Розробка та тестування інтерфейсу користувача	1 серпня 2024	31 серпня 2024	1 місяць
Впровадження та тестування			
Впровадження програмного забезпечення	1 вересня 2024	30 вересня 2024	1 місяць
Тестування та виправлення помилок	1 жовтня 2024	31 жовтня 2024	1 місяць
Маркетингові заходи			
Розробка маркетингової стратегії	1 вересня 2024	30 вересня 2024	1 місяць
Впровадження маркетингової кампанії	1 жовтня 2024	30 листопада 2024	2 місяці
Інвестиції в нове обладнання та програмне забезпечення			
Закупівля та встановлення нового обладнання	15 червня 2024	15 серпня 2024	2 місяці

Фінальні заходи			
Завершення проекту та оцінка результатів	1 грудня 2024	15 грудня 2024	2 тижні

Джерело: складено автором

Розроблена матриця відповідальності (табл. 2.11) є невід'ємним інструментом для успішної реалізації запропонованих заходів, що гарантує чітке визначення ролей та обов'язків кожного учасника команди. Цей інструмент допомагає уникнути непорозумінь, стимулює ефективне виконання завдань та сприяє своєчасному завершенню проекту.

Таблиця 2.11 — Матриця відповідальності

Завдання	Відповідальний (особа/ підрозділ)
Аналіз вимог та планування	Менеджер проекту
Розробка мобільного додатку	Команда розробників мобільного додатку
Розробка веб-сайту	Команда веб-розробників
Розробка програмного забезпечення для аналітики даних	Команда розробників аналітичного ПЗ
Створення UI/UX дизайну	Дизайнери UI/UX
Розробка та тестування інтерфейсу користувача	Команда тестування інтерфейсу користувача
Впровадження програмного забезпечення	Команда впровадження
Тестування та виправлення помилок	Команда тестування та виправлення помилок
Розробка маркетингової стратегії	Маркетингова команда
Впровадження маркетингової кампанії	Маркетингова команда
Закупівля та встановлення нового обладнання	Відділ закупівель та ІТ
Завершення проекту та оцінка результатів	Менеджер проекту

Джерело: складено автором

Очікувані результати проекту включають зростання кількості активних користувачів Приват24 на 13% протягом року, збільшення кількості онлайн-транзакцій на 10%, зниження витрат на обслуговування клієнтів у відділеннях на 11% і підвищення рівня задоволеності клієнтів онлайн-сервісами на 10%. Таким чином, реалізація проекту допоможе ПриватБанку зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність обслуговування клієнтів та забезпечити довгостроковий розвиток через інноваційні та зручні онлайн-сервіси.

ВИСНОВКИ

Досліджено основні теоретичні підходи до визначення конкурентних переваг, їх типологію та значення у сучасному бізнес-середовищі. Зокрема, розглянуто різні моделі конкурентоспроможності, такі як модель Портера, яка акцентує увагу на п'яти конкурентних силах, що визначають рівень конкуренції в галузі, а саме: загроза нових учасників ринку, загроза заміників, переговорна сила покупців, переговорна сила постачальників та внутрішня конкуренція. Крім того, проаналізовано модель ресурсної бази, яка підкреслює важливість унікальних ресурсів та здібностей організації, що забезпечують їй стійкі конкурентні переваги.

Конкурентні переваги - це унікальні характеристики або особливості продукту, послуги або компанії, які роблять їх більш привабливими для споживачів або клієнтів порівняно з конкурентами на ринку. Це може включати різноманітні фактори, такі як низька вартість, висока якість, інновації, ефективність виробництва, сильний бренд, відмінний обслуговуючий персонал, широка мережа дистрибуції та інше. Конкурентні переваги дозволяють компаніям залучати і утримувати клієнтів, збільшувати свій ринковий вплив та доходи, а також створювати стійкий конкурентний позиціонування.

Також детально проаналізовано методи оцінки конкурентних переваг, включаючи SWOT-аналіз, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; PEST-аналіз, що використовується для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на бізнес

Таким чином, теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг бізнес-організацій, викладені у цьому розділі, забезпечують комплексне розуміння ключових чинників, що сприяють підвищенню

конкуреноспроможності, і слугують фундаментом для подальшого практичного застосування у стратегічному управлінні організацією

На сьогоднішній день ПриватБанк є одним з банків, які найбільш динамічно розвиваються в Україні, і займає лідируючі позиції банківського рейтингу країни. Аналіз економічного стану АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021-2023 років показав загальну стабільність та успішну фінансову діяльність банку. Його успішна фінансова діяльність, стабільність показників та ефективне управління фінансовими ресурсами створюють основу для конкурентного позиціонування. Конкурентними перевагами банку є широкий спектр фінансових послуг, інноваційні технології, які полегшують доступ до банківських послуг, а також високий рівень довіри клієнтів. Ці конкурентні переваги допомагають банку зберігати лідерську позицію на ринку та приваблювати нових клієнтів, що сприяє його подальшому розвитку та зміцненню. У додаток до фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами, АТ КБ «ПриватБанк» володіє декількома іншими конкурентними перевагами.

Війна в Україні негативно вплинула на діяльність банку, спричинивши зростання ризиків, зниження доходів та збільшення витрат. Конкуренція на українському ринку банківських послуг є жорсткою, і ПриватБанку доводиться змагатися з іншими банками та небанківськими фінансовими установами. Регуляторні обмеження в банківському секторі можуть обмежувати можливості розвитку банку. Крім того, кібербезпека залишається ключовим ризиком для банківського сектору, і ПриватБанку необхідно постійно вдосконалювати свої системи кібербезпеки.

Для реалізації проекту оптимізації та розвитку онлайн-каналів Приват24 важливо забезпечити належні матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Окрім цього, не менш важливо правильно спланувати організаційні заходи, спрямовані на підвищення ефективності та зручності онлайн-сервісів. Очікується, що заходи з оптимізації приведуть до зростання кількості активних користувачів, обсягу

онлайн-транзакцій, а також до зменшення витрат на обслуговування клієнтів у відділеннях. Такий підхід допоможе ПриватБанку не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити стабільний довгостроковий розвиток, надаючи інноваційні та зручні онлайн-сервіси для своїх клієнтів.

ПриватБанку важливо розуміти та реагувати на зміни в соціальних та демографічних тенденціях, що допоможе йому краще обслуговувати своїх клієнтів і розробляти нові продукти та послуги, відповідні їхнім потребам. Забезпечення високого рівня кібербезпеки має залишатися пріоритетом для банку, тому необхідно постійно вдосконалювати кіберзахисні заходи для захисту даних клієнтів та внутрішніх систем від кіберзагроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів» Київ: Наш формат, 2023. 725 с.
2. Романенко В.А. Конкуренція і конкурентоспроможність. Львів: Вісник Національної академії наук України. 2007. № 8. С.12-16.
3. Завадський Й. С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник Київ: Кондор, 2006. 356 с.
4. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки *АЛЕ*. Київ: КПІ, 2008. С. 60-73.
5. Ачкасова С. А. Удосконалення методики вибору конкурентної стратегії для створення конкурентної переваги міжнародної компанії. Кропивницький : Поліграф-Сервіс, 2023. 289 с.
6. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакулєнко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 527 с.
7. Рожєнко О.В Стратегія фокусування як спосіб досягнення конкурентних переваг підприємства. Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського 2021. С.2-9.
8. Токмакова І. В. Основи бізнесу : конспект лекцій. Частина 2. Харків: УкрДУЗТ, 2021. С.23-41.
9. Багорка М. О. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Ужгород: УНУ, 2022. 135 с.
10. Стрілець В. Ю Гаращенко Б. В. Коротченко Я. О Стратегія управління підприємством у післявоєнний період відновлення України. Київ: Часопис Київського університету права, 2023. 378 с.

11. Кривов'язюк Б.І. Стратегії розвитку суб'єктів підприємництва в сучасному бізнес-середовищі Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2022. С. 145 с.
12. Романова Е.В. Конкурентні переваги: сутність, види та методи формування 2023. 76 с.
13. Тарнавська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації: теорія та практика. Економіка та управління. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 284 с.
14. Barry Lynn. Why competition matters. Harvard Business Review, 2022. URL: <https://www.economist.com/open-future/2018/08/07/why-competition-matters>_(дата звернення: 12.03.2024)
15. "Конкуренція за майбутнє" (Competing for the Future) by Gary Hamel and C.K. Prahalad 2022. 79 с.
16. Пономаренко І. В. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні 2022. 200 с. URL: [32 / 2019 \(market-infr.od.ua\)](https://market-infr.od.ua/)_(дата звернення: 15.03.2024)
17. Economic Commission for Europe: Synopsis of Best Practices in Innovation (Geneva) 2020. 138 с. URL: [Library of Statistics Training Materials: Home - Training Materials - UNECE Statswiki](#)(дата звернення: 15.03.2024)
18. Методичні аспекти ідентифікації перспективних джерел конкурентних переваг 2023. 16 с. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/download/2030/2051> (дата звернення: 16.03.2024)
19. "Ведуча думка: як створити організацію, яка вчиться, пристосовується та перемагає" (Leading the Revolution) by Gary Hamel 2022. 14 с.
20. "Мистецтво міграції цінності: як створювати та захоплювати цінність у динамічному світі" (The Art of Value Migration: How to Create and Capture Value in a Dynamic World) by Adrian Slywotzky and David De Cremer. 2022. 12 с.
21. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах глобалізації 2022. URL: <https://www.researchgate.net/>(дата звернення: 20.03.2024)

22. Porter, M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. 2022p. 592 с.
23. В. Чан Кім, Рене Моборн. Стратегія Блакитного Океану: Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Книжковий клуб сімейного дозвілля, 2020. 288 с.
24. Нікішина О. В. Впровадження екологічно чистого виробництва як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємств. Київ: КНТУ, 2012. 299 с.
25. Стаття: "Аналіз п'яти сил Портера: Повне керівництво" 2019. URL: 5 сил Портера: експрес + повна модель аналізу (goldenkey.com.ua) (дата звернення: 20.03.2024)
26. Портер М. Стратегія конкуренції. / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
27. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення 11.04.2024).
28. Офіційний сайт Національного банку України. URL. <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 11.04.2024)
29. Положення про загальні збори акціонерів АТ КБ "Приватбанк" URL: [d2_4_9_3_3уг.pdf](https://privatbank.ua/d2_4_9_3_3уг.pdf) (privatbank.ua) (дата звернення: 12.04.2024)
30. Положення про наглядову раду АТ КБ "Приватбанк" URL: Корпоративне управління (privatbank.ua) (дата звернення: 12.04.2024)
31. Віддалений банкінг URL: LadCamp (privatbank.ua) (дата звернення: 12.04.2024)
32. Про банк та працівників URL: LadCamp (privatbank.ua) (дата звернення: 12.04.2024)
33. Депозитні вклади і послуга накопичення Скарбничка URL: LadCamp (privatbank.ua) (дата звернення: 12.04.2024)
34. Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 квартала 2023 URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/> (дата звернення: 15.04.2024)

- 35.15 найкомфортніших банків України на 2023 рік URL: <https://forbes.ua/ru/ratings/15-naykomfortnishikh-bankiv-ukraini-08092021-2325>(дата звернення: 15.04.2024)
- 36.Маанімо. Рейтинг банків України. URL: <https://maanimocom/ua/rates/banks> (дата звернення: 15.04.2024)
- 37.Гура О.Л. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. 2020. № 5. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_28(дата звернення: 15.04.2024).
- 38.Інформаційно – довідковий сайт по рейтингам комерційних банків України. URL. <http://www.prostobank.com.ua> (дата звернення 15.04.2024).
- 39.Ількова О. Що таке FacePay і як користуватися послугою «Оплата обличчям»:URL:https://www.moyo.ua/ua/news/chto_takoe_facepay_i_kak_polzovatsya_uslugoy_oplata_po_litsu_5_rekomen-datsiy.html (дата звернення: 18.04.2024)
- 40.Річний звіт АТ КБ "ПриватБанк" за 2021 рік: URL:doc2_09092022.pdf (privatbank.ua) (дата звернення: 25.04.2024)
- 41.Річний звіт АТ КБ "ПриватБанк" за 2022 рік: URL:dod1_01052023_2022.pdf (privatbank.ua) (дата звернення: 25.04.2024)
- 42.Річний звіт АТ КБ "ПриватБанк" за 2023 рік: URL:Untitled (privatbank.ua) (дата звернення: 25.04.2024)

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016271242

Дата перевірки:
21.05.2024 21:47:38 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2024 22:44:16 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Щербіна.docx

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 12034 Кількість символів: 96118 Розмір файлу: 168.27 KB ID файлу: 1016060738

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

9.81% Схожість

Найбільша схожість: 1.73% з Інтернет-джерелом (<http://rep.knu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/4510/%d0%>).

6.79% Джерела з Інтернету

307

Сторінка 58

7.27% Джерела з Бібліотеки

541

Сторінка 61

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.

Підозріле форматування

20
сторінок

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Щербіна Денис Вадимович

Назва роботи: Формування конкурентних переваг бізнес-організації

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

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 9,81%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

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

Обґрунтування:

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

22.05.2024



В.В. Ліщинська