МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ГРИЦЮК ДМИТРО АНАТОЛІЙОВИЧ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ (НА МАТЕРІАЛАХ ** ********)

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ХОМЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
Протокол № 16
засідання кафедри менеджменту
від 23 травня 2024 р.
Завідувач кафедри
_____Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Освітній рівень перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____*Наталія* Хомюк

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ГРИЦЮКУ ДМИТРУ АНАТОЛІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю банку (на матеріалах ** ********).

2. Керівник роботи: Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук, доцент.

3. Строк подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів управління конкурентоспроможністю банку.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*: конкретизувати сутність конкурентоспроможності банку; дослідити сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банку; систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю банку; охарактеризувати ** ******** та провести аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати складові управління конкурентоспроможністю ** ********; виконати оцінку ефективності управління конкурентоспроможності ** ********.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ** ********.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління конкурентоспроможністю банку.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 20.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 20.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 12.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 20.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Дмитро ГРИЦЮК
Керівник роботи		Наталія ХОМЮК

АНОТАЦІЯ

Грицюк Д. А. Управління конкурентоспроможністю банку (на матеріалах ** ********). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю банку. Визначено сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банку. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю банку. Здійснено аналіз основних показників діяльності та проведено оцінку дієвості системи управління фінансовими результатами ** ********. Виявлено проблеми та розроблено пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ** ********.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, конкурентні переваги, фактори впливу, оцінка, стратегія, удосконалення.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ 8

1.1. Сутність конкурентоспроможності банку 8

1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банку 13

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю банку 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ** ******** 24

2.1. Загальна характеристика ** ******** та аналіз основних показників його діяльності 24

2.2. Аналіз складових управління конкурентоспроможністю ** ******** 33

2.3. Оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю ** ******** 37

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ДОДАТКИ 55

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне фінансове середовище вимагає від банків постійної адаптації та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення конкурентоспроможності. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю включає в себе аналіз ризиків, адаптацію до технологічних зрушень, підвищення якості обслуговування та постійне вдосконалення продуктово-сервісних пропозицій. Врахування глобальних фінансових та економічних тенденцій робить цю тему важливою для банків, що прагнуть до стійкості та успішної адаптації до змін у фінансовому середовищі. Таким чином, дослідження управління конкурентоспроможністю банку є важливим в контексті стрімкого розвитку фінансового сектору та впровадження інновацій.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів управління конкурентоспроможністю банку.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв’язання таких основних *завдань*:

– конкретизувати сутність конкурентоспроможності банку;

– дослідити сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банку;

– систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю банку;

– охарактеризувати ** ******** та провести аналіз основних показників його діяльності;

– проаналізувати складові управління конкурентоспроможністю ** ********;

– виконати оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю ** ********.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ** ********.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління конкурентоспроможністю банку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі методи наукового дослідження: теоретичного узагальнення – для дослідження змісту конкурентоспроможності банку, системного підходу – для виявлення взаємозв'язків між факторами конкурентоспроможності; графічний – для представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Дослідження щодо управління конкурентоспроможністю допомагає банкам оптимізувати стратегії, вдосконалювати процеси та впроваджувати інновації. Його результати служать підґрунтям для покращення внутрішніх процесів та стратегій управління конкурентоспроможністю, а також для використання новітніх технологій у фінансовому секторі. Оцінка ризиків та управління ними додає стабільності та надійності банку в змінних умовах фінансового середовища. Таке дослідження має практичне застосування, сприяючи конкретним рекомендаціям для підвищення ефективності та стійкості на ринку.

Апробація результатів роботи. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено і схвалено на міжнародній науково-практичній конференції «*Сучасні технології менеджменту*» (м. Луцьк, 2023 р.) та *«Теорія та практика менеджменту»* (м. Луцьк, 2024 р.).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

1.1. Сутність конкурентоспроможності банку

Сучасний банківський сектор стикається з постійними викликами, що вимагають не лише адаптації до змін, але й активної конкуренції на насиченому ринку фінансових послуг. Сутність конкурентоспроможності банку полягає в його здатності ефективно реагувати на ці перешкоди та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів, інноваційність, стабільність та рентабельність. В контексті постійних змін у технологіях, законодавстві та споживчих уподобаннях, розуміння сутності конкурентоспроможності є важливим для успішного функціонування банку в сучасному світі.

Термін «конкурентоспроможність бізнесу» тісно пов’язаний із концепціями конкуренції та здатності до ефективного формування та управління конкурентними перевагами підприємства. Саме тому для вивчення сутності цього терміну слід розпочати з розгляду концепції конкуренції. Для глибшого розуміння суті конкуренції зазначимо визначення, які наводять деякі автори.

Безродна С. М. визначала конкуренцію як «соціально-економічну, державно-ринкову, законодавчу категорія, яка являє собою витіснення підприємств, які займаються виробництвом непотрібної для ринку продукції (послуги), шляхом дотримання конкурентних переваг та спрямування на отримання прибутку» [1].

Єлець О. П. під конкуренцією розуміє «сукупність об’єктивних відносин, перш за все, економічних, між суб’єктами господарювання в умовах ринку, що мають динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за

прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг)» [2].

Заруба Ю.О. стверджує, що «ринкова конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку» [3].

Узагальнюючи вищевикладені концепції, можна визначити конкуренцію як процес суперництва, боротьби та змагання між учасниками ринку, які мають спільну мету досягнення лідерства, отримання переваг та задоволення економічних інтересів. Конкуренція є важливим динамічним фактором у розвитку суб'єктів та об'єктів управління, а також суспільства в цілому.

Конкуренція невід'ємно вписана у структуру ринкових відносин. Розвиток цього процесу визначає обсяг та якість виробленої продукції, спонукає виробників використовувати новітні досягнення науки та техніки, швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, підвищувати виробничу культуру і оптимізувати індивідуальні витрати. Втім для ефективної функціонування конкуренції необхідне відповідне середовище, що передбачає вільний вхід і вихід суб'єктів господарювання на ринки, вільну гру підприємницької ініціативи та формування цін, а також надання вільного доступу до ресурсів і інфраструктури.

Саме тому важливо підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності, який безпосередньо пов'язаний із конкурентним середовищем на ринку. Конкурентоспроможність визначається наявністю характеристик, що формують конкурентні переваги для підприємства. У загальному розумінні, це відображає стійкий стан країни чи підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках, визначений впливом економічних, соціальних і політичних чинників.

Вивчення останніх наукових досліджень та публікацій дозволяє визначити трактування поняття «конкурентоспроможність», яке запропоноване відомими авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття конкурентоспроможність банківського бізнесу

Визначення	Джерело
Конкурентоспроможність – це інтегральна відносна характеристика підприємства, яка відображає стан підприємства відносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступінь конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу.	П. В. Брінь, М. Нехме
Конкурентоспроможність – характеристика підприємства, яка грунтується на аналізі аспектів виробничо-господарської діяльності і дозволяє визначати його порівнювальні переваги в конкурентній боротьбі та знаходити спосіб досягнення переваг перед конкурентами.	В. О. Шпильова, В. В. Таран
Конкурентоспроможність – інтегральну характеристика, яка відображатиме реальні та потенційні можливості банку створювати та просувати на ринок конкурентоспроможні продукти та послуги, що відповідають усім вимогам клієнтів, займати й утримувати стійкі позиції на ринку банківських послуг.	І. М. Вядрова, М. В. Морозов
Конкурентність (управління конкурентними перевагами) – відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високому рівні заробітної плати.	О.В. Панченко

Примітка. Складено автором на основі [4; 5; 6; 7].

Вітчизняні вчені В. Піддубна [8], О. Панченко [7], І. Семенча [9], Т. Гірченко, Чмерук Г. Г., Семенюк І. М. [10] розглядають це поняття в широкому сенсі. Конкурентоспроможність об'єкта визначається в контексті конкретного ринку чи групи споживачів, сформованої на основі характеристик стратегічної сегментації ринку. Якщо не вказано конкретний ринок, на якому об'єкт конкурентоспроможний, це означає, що він є відмінним світовим прикладом з найвищою кількістю конкурентних переваг на даний момент.

На підставі наявних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів ми спробуємо сформулювати загальноприйнятий погляд на дане складне питання. Почнемо з визначення ринкової категорії «конкурентоспроможність». Важливо зазначити, що конкурентоспроможність може стосуватися як товарів, так і підприємств (фірм), галузей, виробництва, або навіть країни, в той час як суб'єктами можуть бути виробники товарів, працівники підприємств, що

прагнуть покращити умови виробництва, а також імідж та якість товарів або послуг. Конкурентоспроможність визначається становищем на ринку, що дозволяє перебороти конкуренцію та привертати покупців. Цей стан досягається завдяки унікальним матеріальним і нематеріальним активам, що належать підприємству, а також завдяки стратегічно важливим сферам діяльності, що дозволяють отримати перемогу у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність, як економічна категорія, має певні особливості, зокрема:

1) є атрибутом кожної організації, яка заснована на поділі праці і товарному обміні. Прагнення досягти високого рівня конкурентоспроможності є бажанням усіх організацій, що беруть участь в економічних відносинах;

2) має внутрішні витоки: вона народжується і розвивається у внутрішньому середовищі у процесі конкурентного змагання між суб'єктами економічних відносин;

3) існує необхідність постійного розширення джерел для самодостатнього розвитку суб'єктів господарювання, що водночас ґрунтується на принципах конкурентних взаємин між ними. Ці взаємини часто супроводжуються втратою частини прибутку, яка могла б стати джерелом подальшого розвитку;

4) визначення конкурентоспроможності обумовлюється умовами економічного прогресу країни і залежить від здатності суб'єктів економічних відносин максимально ефективно використовувати ці умови для власної користі. Однак успішність підприємства в сфері конкурентної боротьби передбачає, насамперед, досягнення високого рівня загального суспільного позитивного впливу, для чого необхідною, але не достатньою умовою є ефективність управління підприємством та отримання ним прибутку [11].

Основними напрямами системи управління конкурентоспроможністю є:

1) мінімізація деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності;

2) підвищення конкурентних переваг організації;

3) забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов

конкуренції на певному ринку [12].

У сучасних умовах формування конкурентоспроможності підприємства нерозривно пов’язане з його ініціативами щодо впровадження інноваційних технологій. Деякі економісти відмічають, що найбільший вплив інновацій має на тривалість збереження конкурентних переваг. Конкурентні переваги, як ключові фактори конкурентоспроможності, поділяються на зовнішні (що відображають перевагу на ринку в задоволенні потреб споживача) та внутрішні (ґрунтовані на функціональних аспектах діяльності).

Класифікація конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування представлено у Додатку М [13, 14].

Отримання доступу до інновацій у ринковій економіці можна здійснити через їх придбання на відкритому ринку. Однак цей підхід призводить до явища, що називається «розвиток, що наздоганяє», оскільки на комерційний ринок, як правило, потрапляють не найновіші інновації. Покупець нової технології користується кількома перевагами: він не тратить кошти на власний дослід та розробку, уникає ризику пов’язаного з впровадженням нових продуктів, а також скорочує час, потрібний для впровадження винаходу у виробництво.

Джерелами формування конкурентоспроможності підприємства є:

- кваліфікована робоча сила,
- сприятливі умови виробництва,
- створення нових видів продукції та інновацій,
- висока якість продукції, зниження її собівартості, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів,
- регулювання цін,
- високий рівень соціальної відповідальності [15, с. 304].

Отже, розуміння сутності конкурентоспроможності дозволяє організаціям адаптуватися до змін у регулятивному середовищі, впроваджувати інновації та визначати стратегії, спрямовані на задоволення потреб клієнтів. Аналіз конкурентоспроможності допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони,

оптимізувати функціональні процеси, інвестувати в ключові напрямки та підтримувати стійкість в умовах зростаючої конкуренції. Такий аналіз є стратегічним інструментом, який допомагає зберігати і розширювати свою позицію на ринку та забезпечує їхню довгострокову життєздатність.

1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банку

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банку визначаються необхідністю адаптації до змін в бізнес-середовищі та активним впровадженням інновацій. Важливість цих підходів полягає у їх здатності забезпечити ефективне функціонування банку в умовах конкурентного ринку, де висока динаміка та швидкі зміни вимагають постійного вдосконалення стратегій та бізнес-процесів. Сучасне управління конкурентоспроможністю банку передбачає глибоке вивчення його потреб, визначення унікальних конкурентних переваг, а також розробку гнучких стратегій, які можуть ефективно реагувати на зміни у фінансовому та технологічному середовищі.

Концептуальні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю банку мають базуватися на всебічному вивченні проблем функціонування та розвитку банківської установи в умовах конкурентного ринку. Це обумовлено високою динамікою умов у банківському бізнесі. Крім того, важливо визначити стратегічне управління конкурентоспроможністю банку та розробити відповідний комплекс інструментів [16].

Більшість наукових джерел визначають різні підходи до управління конкурентоспроможністю комерційного банку, зокрема, системний, процесний та ситуаційний (рис. 1.1).

Формулювання цих підходів представляє собою значний внесок у розширення теоретичних та методологічних засад управління банківською поведінкою. Сучасні виклики, які виникають у світі, породжують нові завдання,

пов’язані із підвищенням ефективності комерційних банків. Це, в свою чергу, призводить до впровадження абсолютно нових, інноваційних методів управління банківськими установами.

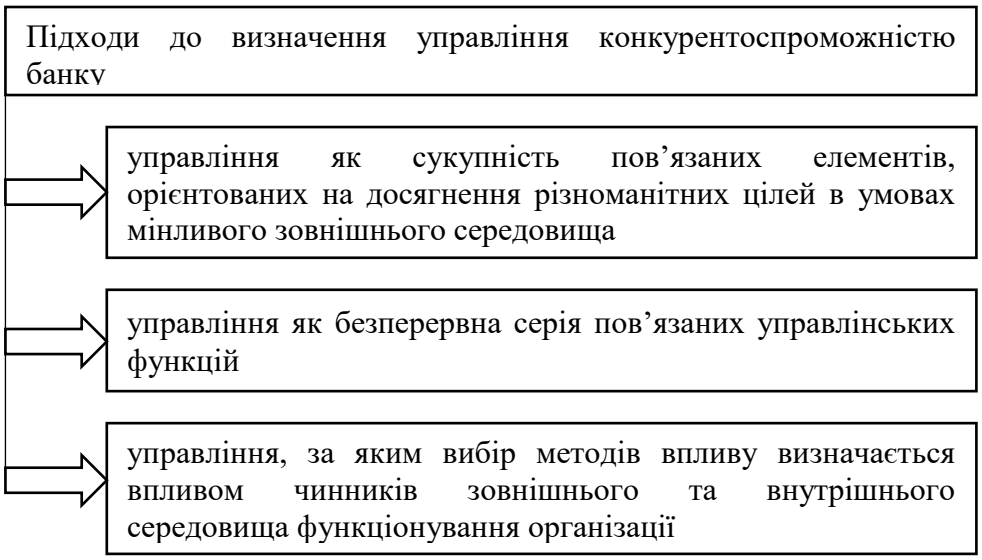

Рис. 1.1. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банківських установ

Примітка. Побудовано автором.

Методологічні основи організації управління конкурентоспроможністю банку включають:

– використання комбінації системного, ситуаційного, процесного, цільового, екологічного, потокового, нормативного та синергетичного підходів дозволяє ретельно вивчити та розкрити сутність і важливість стратегічного керівництва для підвищення конкурентоспроможності банку;

– збір, аналіз, тлумачення та використання інформації щодо стану конкурентного середовища, наявної позиції серед конкурентів, конкурентних переваг та потенціалу банку для розробки ефективних стратегічних, тактичних та оперативних рішень;

– прогнозування впливу управлінських рішень на розподіл ресурсів, встановлення раціональних зв’язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

– розробка ефективних систем стратегічного управління конкурентоспроможністю, використовуючи сучасні інструменти, методи, моделі та механізми для розробки та впровадження конкурентних стратегій та технологій прийняття стратегічних рішень [17].

Ключовим інструментом для реалізації управління конкурентоспроможністю банку є його конкурентна стратегія. Ефективне її в значній мірі залежить від здатності керівництва визначати та реалізовувати необхідні організаційні зміни, систематично керувати персоналом та досягати поставлених цілей. Однак важливо зауважити, що жодна стратегія не може передбачити всі можливі труднощі, з якими може стикнутися банківська установа.

Управління конкурентоспроможністю банку вимагає наявності обґрунтованої теоретико-методологічної бази та впорядкованої системи стратегічного управління. Кожен фактор, що впливає на створення конкурентного середовища на ринку фінансових послуг, наданих банками, тісно взаємопов’язаний і взаємозалежний, і той самий фактор може входити до різних категорій. Це вказує на високу динаміку чинників, які формують конкурентне оточення для банку. Під час еволюції ринку фінансових послуг змінюються не тільки самі фактори, що впливають на конкурентне середовище, але і спосіб їх взаємодії в часі та просторі, що відбивається на результативності банку [18].

Управління інтегральною конкурентоспроможністю банку повинно базуватися на розумінні ієрархічних взаємозв’язків між банківською операцією, послугою та продуктом з одного боку, і між конкурентоспроможністю банку (сприйняттям його на ринку фінансових послуг) та пропонованими продуктами з іншого.

Ієрархічний підхід включає наступне:

1) банківська операція може бути визначена як одноразова угода, пов’язана з грошовими коштами та іншими фінансовими активами, яку банк виконує в рамках законодавства з метою досягнення своїх господарських цілей.

Термін «одноразова» в цьому контексті не вказує на те, що операція відбувається лише один раз протягом всього періоду існування банку; він відображає складність операції, яка не розкладається на подальші дії з грошовими потоками та іншими фінансовими активами. Зазначено, що банківські операції здійснюються регулярно і часто, сприяючи виконанню банком своїх функцій;

2) банківську послугу слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних банківських операцій, наданих клієнту за визначену плату, спрямованих на задоволення його фінансових потреб та виконання необхідних дій з фінансовими активами. З точки зору маркетингу, банківська послуга є товаром без супроводу;

3) банківський продукт є комплексом банківських послуг, що відрізняється від інших можливих наборів банківських послуг, має чітке позиціонування та спрямований на конкретну цільову аудиторію. Поняття банківського продукту, враховуючи особливості банківської діяльності, відповідає маркетинговому терміну «товар без супроводу», оскільки саме банківський продукт є основою конкурентних відносин у банківській сфері.

Розрізнення різних форм прояву інтегральної конкурентоспроможності можна виконати наступним чином. Якщо клієнт, маючи потребу у придбанні банківського продукту, спочатку звертається до конкретного банку, навіть не розглядаючи пропозиції конкурентів, то, безумовно, цей банк володіє високою конкурентоспроможністю, яка ґрунтується на його відмінній ринковій репутації або задоволеності клієнтів попереднім досвідом співпраці з ним щодо інших продуктів. Таким чином, на рівні взаємодії з окремим клієнтом інтегральна конкурентоспроможність банку виявляється як конкурентоспроможність банківського продукту, що, у свою чергу, ґрунтується на конкурентоспроможності банківської послуги та банківських операцій (табл. 1.2).

Ця модель наочно показує механізм управління інтегральною конкурентоспроможністю банку:

1. Якщо банк володіє репутацією надійного та широко визнаного на ринку, що забезпечує широке географічне покриття, це спрощує завдання привертання клієнтів, і збільшення інтегральної конкурентоспроможності може включати розширення кількості філій. Теоретично, існує можливість надання банківських послуг дистанційно, але цей підхід пов'язаний із значними обмеженнями.

Таблиця 1.2

Структура інтегральної банківської конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність банку	- надійність; - зручність розташування відділень.
Конкурентоспроможність банківського продукту	- продуманий комплекс послуг із характеристиками, що відповідають потребам клієнта; - відсутність штучного розщеплення продукту на окремі послуги та операції; - продуманий набір додаткових послуг, що робить споживання продукту максимально комфортним для клієнта.
Конкурентоспроможність банківської послуги	- зручна послідовність виконання операцій у рамках надання послуги; - кваліфікований та добре підготовлений персонал, який вміє ефективно взаємодіяти з клієнтами та дати компетентні відповіді на всі питання.
Конкурентоспроможність банківської операції	Налагоджена технологія здійснення операцій, що виключає тривалі черги та затримки в обслуговуванні

Примітка. Складено автором.

Сучасний банк, який ефективно працює, повинен мати розгалужену філіальну мережу, де пропонуються повний набір послуг, а також систему електронного банкінгу з обмеженою функціональністю, тобто працювати за квазитрадиційною моделлю бізнесу. Запит на велику філіальну мережу супроводжується необхідністю у розгалуженій системі банкоматів, особливо для кредитних установ, спрямованих на широку аудиторію.

2. Для формування позитивної репутації на фінансовому ринку, банку слід виявляти максимальну прозорість у взаємодії з клієнтами. Банківські продукти мають складний характер, і механізм їх оплати може бути важкозрозумілим для непідготовленого позичальника, що може призвести до неочікуваних труднощів у користуванні кредитом, наприклад. Основна мета

банку полягає в тому, щоб повніше інформувати своїх клієнтів про всі аспекти та характеристики пропонованих продуктів.

3. Банк має проявляти розуміння та лояльність до клієнтів, які мають труднощі з вчасним погашенням кредиту. Часто банк, що переймається можливістю неповернення позики, реагує на будь-яку затримку у платежах без врахування причин. Багато випадків прострочення сплачення виникають через технічні недоліки у системах грошових переказів або через комісії, що стягуються з суми платежу. На жаль, в багатьох випадках інформаційна система банку автоматично реєструє такі ситуації як порушення умов кредиту, що призводить до тиску з боку юридичного відділу або служби безпеки на позичальника. Це може лишити клієнта з негативним враженням від співпраці з банком. У випадку затримки платежу, більш відповідальним підходом буде дискретно повідомити клієнта про виникнення проблеми та запросити з’ясувати причини цього непорозуміння.

4. Необхідно докладно вивчати запити своєї цільової аудиторії та формувати банківські продукти відповідно до виявлених потреб.

5. Важливо навчати персонал виявляти грамотне та привітне ставлення до клієнтів на всіх етапах їхньої взаємодії з банком. Крім того, співробітники повинні мати повну інформацію про всі банківські продукти, щоб бути в змозі надавати вичерпні відповіді на всі запитання, які можуть виникнути у клієнтів.

6. Навіть якщо маркетингові характеристики пропонованого продукту теоретично привабливі для клієнта, неефективне виконання банківських операцій (через недбало продуману та неякісно організовану технологію) може призвести до втрати конкурентоспроможності. Банківський продукт повинен ґрунтуватися на ефективній технології організації внутрішніх бізнес-процесів. На це іноді забувають, хоча відомі випадки, коли потенційні клієнти відмовлялися від співпраці з банком через тривале очікування у черзі, недостатню компетентність співробітника, який не міг відповісти на запитання клієнта грамотно, або через зрив строків прийняття рішення щодо кредитної заявки.

Отже, ефективне управління діяльністю комерційного банку передбачає оперативне реагування на потреби клієнтів, які виступають основними користувачами банківських сервісів. Проте важливо усвідомлювати, що самообізнаність потенційних клієнтів у різноманітності банківських продуктів не є достатньою. Банківські послуги виникають не з прямих виробничих або особистих потреб, а з фінансових вимог та похідних від них. Тому мотивація для користування банківськими послугами у потенційних клієнтів часто менша, ніж у випадку придбання матеріальних благ; потреби в банківських послугах часто залишаються в латентному стані і вимагають активізації. Спонукання до більш активного та ефективного використання банківських продуктів визначає ключове завдання для банків та суспільства в цілому.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю банку

Вивчення та аналіз конкурентоспроможності банку вимагає системного підходу до аналізу складових та оцінювання ефективності управління та важливими для розкриття його конкурентних переваг. Методичні підходи надають інструменти для вивчення різних аспектів функціонування банку, враховуючи конкурентний ринок та його динаміку. Важливим елементом є аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю, який ґрунтується на комплексному оцінюванні факторів, що визначають успіх банку.

Методичні підходи включають в себе системні, ситуаційні, процесні, цільові та інші аспекти, що сприяють розкриттю суті та значення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. Вони допомагають виявити ключові показники ефективності, а також створюють фундамент для розроблення та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності банку в умовах змінного фінансового середовища.

Оцінка конкурентоспроможності кредитної організації спрямована на виявлення критеріїв, що сприяють її стійкості та зміцненню в системі ринкових відносин на коротку і тривалу перспективу з урахуванням якісних та кількісних показників [19].

В даний час існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності комерційних банків, які з успіхом застосовуються в сучасних умовах. Аналіз конкурентоспроможності банку можна проводити з допомогою різних методів (графічних, матричних, розрахункових, комбінованих) [10]. На першому етапі аналізу конкурентоспроможності банку необхідно визначити банки-конкуренти.

Відбір прямих конкурентів здійснюється за наступної послідовності етапів: На першому етапі здійснюємо побудову матриці конкурентів ринку з урахуванням двох чинників, представлених на рис. 1.2: перше – приналежність банку до групи, куди входить досліджуваний банк за обсягом активів; друге – наявність філіальної мережі

	Ресурсний потенціал	
Географічне розташування	I квадрант – –	II квадрант + –
	III квадрант – +	IV квадрант + +

Рис. 1.2. Матриця визначення конкурентів банку

Примітка. Побудовано автором.

Як видно з рис.1.2, отримуємо чотири квадранти, кожен з яких можемо охарактеризувати наступним чином:

– у першому квадранті представлені банки, які не є конкурентами (не збігаються з аналізованим банком за групою та не мають філії / відділення у розглянутому регіоні);

– у другому та третьому квадранті представлені банки – потенційні конкуренти, які або не мають філії в даному регіоні, або не збігаються з банком, що розглядається, за розміром активів. На даний момент, ці банки не є загрозливими та не мають здатності надавати конкурентоспроможні банківські послуги. Важливо проводити систематичний моніторинг за цими банками як потенційними конкурентами, враховуючи їх філіальну мережу та/або розмір активів;

– у четвертому квадранті представлені банки – реальні конкуренти.

Детальніше дослідимо останню групу банків, визначаючи їх стратегічну орієнтацію в різних сегментах ринку, залежно від типу послуг та характеристик споживачів. На наступному етапі ми проводимо оцінку визначення прямих конкурентів, створюючи матрицю сегментної орієнтації. Конкурентами, які мають аналогічну сегментну орієнтацію, порівняно із аналізованим банком, визначаються як прямі конкуренти, тоді як решту розглядаємо як непрямі конкуренти.

На третьому етапі коригуємо перелік прямих конкурентів, зосереджуючись на аналізі можливих змін їхньої сегментної орієнтації. З переліку прямих конкурентів виключаються банки, які тимчасово перебувають в досліджуваному сегменті та зазнають змін у своїй сегментній орієнтації. Одночасно включаємо непрямих конкурентів, які в найближчий час можуть стати прямими конкурентами.

На основі оцінки конкурентів радар конкурентоспроможності будуємо за наступними правилами:

– коло ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, число яких дорівнює числу критеріїв;

– у міру віддалення від центру кола значення критерію покращуються;

– шкали на радіальних прямих градуюються те щоб всі значення критеріїв лежали всередині оцінного кола;

– величини оціночних показників визначаються експертним методом за 5-бальною шкалою;

– для порівняння банків-конкурентів їхні радари будуються на одному та тому ж колі.

Узагальнений показник конкурентоспроможності банку визначається як співвідношення площі отриманого радару до загальної площі оціночного кола.

Така методика аналізу конкурентоспроможності банківських установ дозволяє швидко та оперативно дослідити рівень конкуренції у галузі, виявити реальних та потенційних конкурентів, визначити конкурентні переваги банків.

Крім того, ретельне дослідження стратегічної орієнтації на різних сегментах ринку дозволить банку визначити оптимальну стратегію взаємодії з конкретними клієнтами та сегментами. Це дозволить ефективніше конкурувати та адаптувати банківські послуги до потреб різних споживачів.

Також виявлення конкурентів, які можуть змінити свою сегментну орієнтацію, допоможе банку оперативно реагувати на зміни в конкурентному середовищі та пристосовувати свою стратегію відповідно. Такий підхід дозволяє йому бути гнучким і надійно взаємодіяти з ринком, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність.

За допомогою проведення SWOT-аналізу можна встановити рівень управління конкурентоспроможністю банку, що забезпечить глибоке розуміння його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз та допоможе визначити стратегічні напрямки розвитку й ефективні заходи для підвищення цього рівня.

Аналіз бізнес-процесу «Управління конкурентоспроможністю банку» можна провести відповідно до стандарту IDEF0 методології SADT. Результатом застосування методу SADT є модель, що складається з діаграм, фрагментів текстів і глосарію, що мають посилання один на одного. Діаграми – головні компоненти моделі, всі функції організації й інтерфейси на них представлені як блоки й дуги відповідно [20].

Оцінити рівень конкурентоспроможності можна також через аналіз надійності банківської установи. Банки, які демонструють високий рівень надійності, мають перевагу перед конкурентами, оскільки здатні привернути

більше клієнтів і залучити більше інвестицій. Крім того, надійність також впливає на ставки за кредитами та інші фінансові умови, які банк може пропонувати.

Бенчмаркінг таож виступає важливою складовою оцінки конкурентоспроможності, оскільки дозволяє порівняти продукти, послуги, процеси та стратегії своєї компанії з найкращими практиками в галузі або з конкурентами на ринку. Цей процес допомагає виявити сильні та слабкі сторони порівняно з іншими учасниками ринку і визначити області, в яких можна досягти покращень.

Отже, в сучасному банківському секторі важливою складовою успіху є здатність ефективно адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечити стійку конкурентоспроможність. Для досягнення цієї мети банки активно використовують методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності свого управління конкурентоспроможністю. Ці підходи включають в себе комплексне дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на їхню конкурентну позицію, що дозволяє зрозуміти поточний стан і розробити стратегії для подальшого підвищення вже існуючого рівня.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ** ********

2.1. Загальна характеристика ** ******** та аналіз основних показників його діяльності

********** ********** ********** (коротка назва ** ********) – універсальний комерційний банк, що пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам.

Місія ** ******** – забезпечити клієнтів безперервним обслуговуванням у період турбулентності зі збереженням прибутковості діяльності банку.

Головним напрямом розвитку є розширення діапазону роздрібних банківських операцій. Зокрема, сервіси для фізичних осіб включають надання кредитів, укладання депозитів, видачу кредитних та платіжних карток, надання страхових послуг, здійснення грошових переказів, пропозиції індивідуальних сейфів, участь у лізингу автомобілів та інше. Послуги корпоративного бізнесу включаються відкриття та ведення рахунків та РКО, депозити, кредити, торговельний еквайринг.

Банківську діяльність ** ******** регулює Національний банк України (НБУ). Банк має право на проведення різноманітних банківських операцій, згідно з генеральною ліцензією № 16. Він також входить до системи державного гарантування вкладів в Україні та має статус спеціалізованого банку – «ощадного банку» [21].

Основним органом управління банку ******** є Збори акціонерів Банку. Цей орган проводить засідання, та відповідає за загальне керівництво діяльністю банку (приймає та вносить зміни до Статуту банку, затверджує річний звіт про роботу банку, визначає основні напрями його роботи).

Рада директорів ** ******** є виконавчим органом банку, здійснює керівництво та спрямовує повсякденну діяльність банку. Він збирається

щонайбільше двічі на місяць. Голова Ради директорів Банку спрямовує всю діяльність Банку, представляє Банк в інших організаціях, укладає договори та несе відповідальність за його роботу.

Структурне управління ** ******** включає всі необхідні елементи для забезпечення ефективного контролю. Ці елементи включають у себе представників акціонерів, Наглядову раду, Правління та Службу внутрішнього аудиту, які спрямовані на регулювання різних аспектів банківської діяльності.

Основні показники діяльності ** ******** за 2020–2022 рр. представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ** ******** за 2021–2023 рр (тис. грн.)

Показник	2021	2022	2023	Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	Абсол. відхил.
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Загальні активи	14377912	17786728	25060076	3408816	7273348	23,71	40,89
Кредитний портфель	8983168	5516412	9432400	-3466756	3915988	-38,59	70,99
Загальні зобов'язання	12179343	15368269	22148875	3188926	6780606	26,18	44,12
Власний капітал	2198569	2418459	2911201	219890	492742	10,00	20,37
Статутний капітал	1054704	1054704	1514505	0	459801	0,00	43,60
- процентні доходи	3185635	3474153	4143331	288518	669178	9,06	19,26
- процентні витрати	726808	788285	1437791	61477	649506	8,46	82,39
Чистий процентний дохід	2458827	2685868	2705540	227041	19672	9,23	0,73
Чистий прибуток (збиток)	800014	202637	480877	-597377	278240	-74,67	137,31

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності банку [22].

Як свідчать дані табл. 2.1, станом на 2023 р. ** ******** значно покращив своє становище. Так, загальні активи за 2021–2023 рр. зросли на 10682164 тис. грн. та у 2023 р. склали 25060076 тис. грн. Власний капітал на

31.12.2023 у порівнянні з 31.12.2021 зріс на 32,41 % і склав 2911201 тис. грн. Статутний капітал у 2021 р., порівняно з 2023 р., зріс на 43,6 %.

Згідно із даними табл. 2.1, фінансовий стан ** ******** на 31.12.2023 р. відзначається позитивною динамікою. Впродовж 2021–2023 рр. відбувся значний зріст загальних активів банку, що свідчить про його активну позицію на ринку. Незважаючи на зменшення власного капіталу порівняно з початком періоду, банк продемонстрував стійкість та здатність утримувати високий фінансовий рівень. Резервні фонди банку підтверджують його здатність ефективно управляти ризиками, про що свідчать коливання цих фондів упродовж зазначеного періоду. Загальною тенденцією є стабільність та певне покращення фінансової позиції банку в умовах динамічного ринкового середовища.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності банку ** ******** за 2021–2023 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ** ******** за 2021–2023 рр.

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи банку, тис. грн	14377912	17786728	25060076	3408816	7273348	23,71	40,89
Зобов'язання банку, тис. грн	12179343	15368269	22148875	3188926	6780606	26,18	44,12
Власний капітал банку, тис. грн	2198569	2418459	2911201	219890	492742	10,00	20,37
Сукупні доходи банку, тис. грн	798974	219890	492742	-579084	272852	-72,48	124,09
Прибуток банку, тис. грн	800014	202637	480877	-597377	278240	-74,67	137,31
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2305	1912	2021	-393	109	-17,05	5,70
Фонд оплати праці, тис. грн	651929	753410	944019	101481	190609	15,57	25,30
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	23569,38	32836,91	38925,4	9267,53	6088,49	39,32	18,54

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці, тис. грн/особу	282,83	394,040	467,10	111,21	73,06	39,32	18,54
Рентабельність активів, %	1,41	4,50	2,20	3,09	-2,3	219,15	-51,11
Рентабельність власного капіталу, %	9,22	33,08	18,05	23,86	-15,03	258,79	-45,44
Рентабельність діяльності банку , %	5,17	30,92	17,11	25,75	-13,81	498,07	-44,66

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності банку [22].

Аналіз показав, що ** ******** функціонує прибутково, про що свідчать показники фінансових результатів. Сукупні доходи банку у 2023 р. на 124,1 % вищі, ніж у 2022 р. Прибуток банку у 2023 р. становить 480877 тис. грн, що на 278240 тис. грн, або на 137,31 % більше, ніж у 2022 р. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 р. складає 38925,4 грн., що на 6088,49 грн., або на 18,54 % більше порівняно з 2022 р.

Формування оптимальної ресурсної бази будь-якого банку є одним із першочергових завдань, так як від цього залежить обсяг здійснюваних активних операцій, а відповідно, і обсяг отриманого прибутку (табл. 2.3).

Аналіз табл. 2.3 свідчить, що активи досліджуваного комерційного банку мали тенденцію до збільшення за рахунок зростання обсягів грошових коштів, яких у 2021 р. нараховувалося 14377912 тис. грн. (у 2022 р. та 2023 р. їх обсяг становив відповідно 17786728 тис. грн. та 25060076 тис. грн.). Кредитна заборгованість клієнтів зменшилась і у 2023 р. становила 8567591 тис. грн. Вартість нематеріальних активів та основних засобів у 2023 р. зменшилася на 187 864 тис. грн. у порівнянні із 2022 р. Таке зростання активів покращило позицію ** ******** на вітчизняному фінансовому ринку, а відповідно і довіру з боку споживачів банківських послуг.

Таблиця 2.3

Структура активів ** ******** за 2021–2023 роки

Показники	31.12.2021		31.12.2022		31.12.2023	
	абс., тис. грн.	питома вага,%	абс., тис. грн.	питома вага,%	абс., тис. грн.	питома вага,%
Грошові кошти в касі та їх еквіваленти	3979698	27,68	1162368	6,54	12703593	50,69
Заборгованість кредитних установ	8983168	62,48	-	-	826727	3,30
Інвестиції в цінні папери	54014	0,38	175703	0,99	920970	3,68
Відстрочені податкові активи	-	-	50	0,00	6577	0,03
Кредити та заборгованість клієнтів	287616	2,00	5516412	31,01	8567591	34,19
Основні засоби і нематеріальні активи	209023	1,45	339102	1,91	333139	1,33
Інвестиційна нерухомість	10540	0,07	11946	0,07	12650	0,05
Інші фінансові активи	867023	6,03	1251633	7,04	1518353	6,06
Активи (разом)	14377912	100	17786728	100	25060076	100

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності банку [22].

Коефіцієнт надійності визначається як відношення капіталу банку (К) до залучених коштів (Зк). Мінімально припустиме значення цього коефіцієнта становить не менше 5,0 % [22]. У розглянутому банку спостерігаються значення цього показника (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Значення фінансових показників банківського рейтингу

Роки	Коефіцієнти					
	Коефіцієнт надійності	Коефіцієнт ліквідності	Поточна рентабельність діяльності, %	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Крос-коефіцієнт методики В. С. Кромонова	Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку
2021	0,28	0,78	0,09	1,18	0,90	1,11
2022	0,15	0,68	0,33	1,16	0,91	1,23
2023	0,13	0,61	0,18	1,26	0,98	1,31

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності банку [22].

** ******** володіє високим рівнем власного капіталу, що підвищує його надійність та стійкість. Такий стан дозволяє банку уникати значних впливів стихійних факторів на залучення вільних коштів з грошового ринку, оскільки він може ефективно користуватися власними ресурсами, що є вигіднішими та дозволяє розміщувати їх у кредити для суб'єктів господарювання та інвестиції. Важливо відзначити, що, незважаючи на це, відбувається постійне зниження даного показника, що вимагає уваги та аналізу. Загалом, з високим рівнем власного капіталу можна стверджувати про високу забезпеченість банку та його загальну надійність.

Коефіцієнт ліквідності представляє відношення грошових коштів (ГКБ), фінансових інвестицій (Фін) до працюючих активів, інших активів та зобов'язань банку. Нормативне значення цього коефіцієнта повинно становити не менше 20 %. На 2023 р. в банку зафіксовано значення цього коефіцієнта вище нормативного, що свідчить про достатню кількість високоліквідних активів, зокрема грошових коштів, для задоволення потреб банку.

Коефіцієнт поточної рентабельності діяльності відображає співвідношення між операційним прибутком і витратами, що характеризує рівень віддачі витрат у банку. Цей показник оцінює, скільки прибутку генерується на одиницю витрат, що вказує на рівень результативності та ефективності витрат банку. У випадку ********** зафіксовано високий рівень результативності витрат та значний прибуток.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами є мірою наявності оборотних коштів у банку, необхідних для забезпечення його фінансової стійкості. Цей показник визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних засобів і необоротних активів до фактичної вартості коштів, що знаходяться в банку у формі грошових коштів, фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості, одержаних векселів та інших активів. За отриманими результатами можна стверджувати, що ** ******** володіє високим рівнем забезпеченості власними засобами, оскільки наявний капітал відповідає потребам банку для здійснення активних операцій та перевищує

встановлений норматив (більше за 0,1).

Крос-коефіцієнт, визначений методикою В. С. Кромонова, вказує на рівень ризику, який банк приймає при використанні залучених коштів. Цей коефіцієнт визначається як відношення загальних зобов'язань до працюючих активів, і вказує на те, що банк використовує свої зобов'язання для надання кредитів своїм клієнтам. Згідно з цією методикою, норматив коефіцієнта становить не менше 3, що означає, що зобов'язання банку повинні бути у три рази більше, ніж працюючі активи [23]. Аналіз результатів вказує на те, що ** ******** має значення крос-коефіцієнта, близькі до нормативу, але недостатні. Ця ситуація виникла через нестачу залучених коштів для здійснення такого обсягу активних операцій. Необхідно збільшити обсяг залучених коштів для досягнення оптимального рівня.

Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку вказує на співвідношення власних ресурсів банку до грошей, які внесли засновники, відображаючи ефективність управління капіталом. Аналізуючи цей показник, можна зазначити, що власний капітал ** ******** в порівнянні зі статутним капіталом свідчить про високий рівень незалежності банку від окремих засновників.

Отже, можливість практичного впровадження системи рейтингового оцінювання надійності банків-контрагентів зумовлена можливістю розрахунку комплексної оцінки кожного банку, що функціонує на території України, та об'єднанням цих даних у аналітичні таблиці. Вважаємо, що ця система може бути оптимально використана в рамках незалежного аналітичного відділу, створеного при Асоціації українських банків у співпраці з іншими об'єктивними банківськими організаціями. Результати аналізу можуть бути оприлюднені через різноманітні ЗМІ, що сприятиме підвищенню рівня довіри громадськості до банківського сектору країни. У середньостроковій перспективі використання цієї методики сприятиме підвищенню ефективності банківської системи, залучаючи клієнтів до співпраці з фінансово стабільними банками.

Відповідно до Положення ** ******** з оцінки кредитоспроможності позичальників з метою мінімізації ризиків та запобігання банкрутства, банк перед укладенням кредитної угоди проводить передкредитний аналіз фінансового стану позичальника. У рамках цього аналізу детально вивчається кредитоспроможність позичальника, а також розглядаються його перспективи розвитку.

Здатність банка-позичальника до відшкодування раніше отриманих кредитів, його поточний фінансовий стан і спроможність залучати кошти з різних джерел та ефективно конвертувати активи в ліквідні кошти визначають його кредитоспроможність. Українські банки розробляють внутрішні положення та методики аналізу кредитоспроможності, і ці підходи ґрунтуються на методичних рекомендаціях Національного банку України з оцінки кредитоспроможності та фінансової стабільності позичальників.

Кредитний рейтинг ** ******** відображено у табл. 2.5.

Банк або конкретний борговий інструмент з рейтингом uaAA характеризується вельми високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Знаки «+» та «-» вказують на проміжні категорії рейтингу між основними рівнями. Стабільний прогноз свідчить про відсутність передумов для зміни рейтингу ** ******** протягом наступного року.

Таблиця 2.5

Кредитний рейтинг ** ********

Дата	11.06.2020	03.06.2021	09.08.2022	24.11.2022	31.03.2023
Рівень рейтингу	uaBBB	uaA	-	uaAA-	uaAA-
Прогноз	стабільний	стабільний	-	стабільний	стабілний
Рейтингова дія.	визначення	підвищення	призупинення	підвищення	підтвердження

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності банку [22].

Рейтинг надійності банківських вкладів «5» вказує на найвищий рівень надійності. Банк ** ******** вважається надійним і має мінімальну чутливість

до впливу негативних комерційних, фінансових та економічних факторів. Ймовірність виникнення проблем із своєчасним поверненням вкладу вкрай низька.

Рівень кредитного рейтингу ** ******** підтримується:

− різноманітністю кредитного портфеля за головними позичальниками та секторами економіки;

− різноманітністю джерел залучення коштів та головними кредиторами в ресурсній базі Банку;

− різноаспектністю банківської діяльності, що зменшує вразливість Банку перед зовнішніми та внутрішніми факторами, які можуть негативно впливати на фінансові результати;

− високими показниками ефективності в управлінні;

− наявність широкої мережі філій у регіонах та активний розвиток карткового бізнесу сприяють збереженню клієнтської бази та зміцненню конкурентоспроможних позицій.

Рівень кредитного рейтингу ** ******** обмежується:

− схильністю Банку до валютного та кредитного ризиків, що може чинити тиск на капітал;

− суттєвим обсягом активних операцій з пов’язаними з банком особами;

− впливом негативних чинників на фінансовий ринок і невисокою та нестабільною діловою активністю в окремих секторах економіки, що може призвести до погіршення показників діяльності Банку.

Отже, 2022 рік став випробуванням для української банківської системи загалом, а також для ** ******** зокрема. Початок військових дій в Україні призвів до серйозного економічного виклику, що відзначилося значними коливаннями в фінансовій сфері. Зниження економічної активності та невизначеність у зовнішньому середовищі внесли свої корективи у роботу банків, включаючи ** ********. Проте, у 2023 р. банку вдалося подолати випробування, досягнувши планових показників.

Умови нестабільності вплинули на різноманітні аспекти функціонування банківської системи. ** ********, як і інші фінансові установи, стикається з викликами щодо управління кредитним портфелем, ресурсною базою та ефективністю діяльності в умовах нестабільності. Важливим фактором залишається збереження високого рівня довіри клієнтів у таких умовах, що підкреслює важливість стратегій диверсифікації та ефективного управління ризиками.

Зазначені виклики також підкреслюють значення активної ролі банків у сприянні економічному відновленню та забезпеченні фінансової стабільності. У цих умовах банки, включаючи ** ********, повинні виявити гнучкість та високий рівень адаптації для ефективного пристосування до змін в економічному середовищі та забезпечення фінансової стійкості.

2.2. Аналіз складових управління конкурентоспроможністю ** ********

Конкурентоспроможність ** ******** визначається як за суб'єктивними, так і за об'єктивними параметрами його діяльності. Під суб'єктивними параметрами розуміються ті, які безпосередньо оцінюються споживачем банківських послуг. Ці фактори включають відгуки від друзів і знайомих клієнтів, які вже користувалися послугами даного банку, вплив реклами та інші аспекти. Іншими словами, ці параметри формують довіру клієнта до банку без потреби в додатковій перевірці реальних показників.

Об'єктивні параметри вимірюються безпосередньо або оцінюються фахівцями, а їхні оцінки подаються споживачам. До цієї категорії входять різноманітні показники фінансової та господарської діяльності банку, такі як частка ринку, обсяг власного капіталу та інші, а також рейтинги, що формуються професійною спільнотою.

Проведемо аналіз бізнес-процесу «Управління конкурентоспроможністю банку» для забезпечення життєздатності та сталого розвитку ** ******** в

різних умовах зовнішнього середовища. Структурний аналіз цього бізнес-процесу здійснюється відповідно до стандарту IDEF0 методології SADT. Відповідно до поставленої задачі, було розроблено конструктивну модель на першому рівні деталізації (рис. 2.1), яка дозволяє докладніше розкрити предметну область і візуалізувати рух інформації всередині банку. Це, в свою чергу, допоможе у коригуванні та оптимізації переміщення інформації.

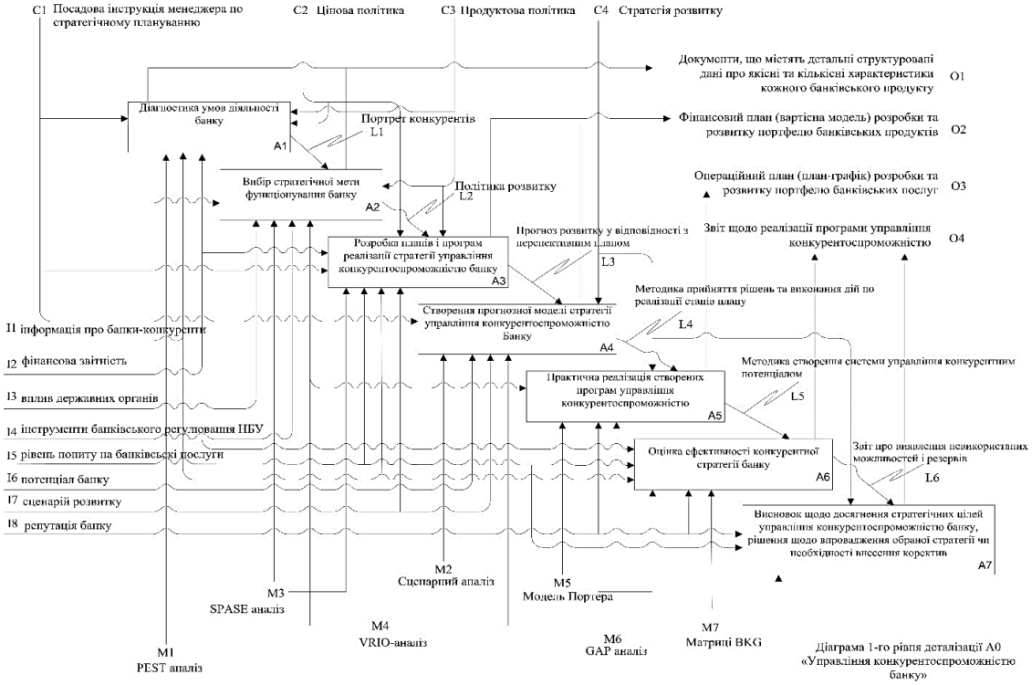

Рис. 2.1. Структура бізнес-процесу «Управління конкурентоспроможністю банку»

Примітка. [25, с. 84].

Основними складовими бізнес–процесу управління конкурентоспроможністю ** ******** є:

– діагностика умов діяльності банку;

– вибір стратегічної мети функціонування банку;

– розробка планів і програм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку;

– створення прогнозної моделі стратегії управління конкурентоспроможністю банку;

– практична реалізація створених програм управління конкурентоспроможністю;

– оцінка ефективності конкурентної стратегії банку;

– висновок щодо досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю банку;

– рішення щодо впровадження обраної стратегії чи необхідності внесення коректив [24].

Будь-який процес ведення бізнесу характеризується конкретними та вимірними «входами» (ресурсами) і «виходами» (результатами). Ресурси представляють собою перелік об'єктів, які використовуються під час виконання бізнес-процесу і необхідні для досягнення остаточного результату [26].

Структура окресленого бізнес–процесу «Управління конкурентоспроможністю банку» наступна:

– входи: інформація щодо конкурентів у банківському секторі, фінансова звітність, вплив державних органів, інструменти банківського регулювання Національного банку України, рівень попиту на банківські послуги, потенціал банку, сценарій розвитку та репутація;

– управління: посадова інструкція менеджера зі стратегічного планування; цінова політика, продуктова політика, стратегія розвитку. Механізми: PEST аналіз та сценарний аналіз, SPASE аналіз та VRIO– аналіз, модель Портера, GAP аналіз, матриці BKG;

– виходи: документи, які включають детальні структуровані дані щодо якісних та кількісних характеристик кожного банківського продукту, фінансовий план (вартісна модель) розвитку та розширення портфелю банківських продуктів, операційний план (план-графік) розробки та розвитку портфелю банківських послуг, а також звіт щодо впровадження програми управління конкурентоспроможністю.

Позиція ** ******** на ринку відображає стратегічні зусилля у завоюванні конкурентних переваг та визначає відмінність від інших учасників. Розвиток конкурентних переваг здійснюється через постійну адаптацію

системи управління банком до змін конкурентного середовища. Оскільки конкурентоспроможність банку є неперервним процесом, а не сталим станом, для підвищення ефективності механізму її забезпечення ми пропонуємо використовувати процесний підхід.

З перспективи процесно-орієнтованого підходу, ** ******** представляє собою комплекс бізнес-процесів, які опираються на якісну інформаційно-технологічну інфраструктуру. Це включає комплексне рішення, що охоплює опис бізнес-процесів, актуалізацію та моделювання змін параметрів, розрахунок вартісних показників, бюджетування, формування фінансової звітності, аналіз, прогнозування характеристик та інші аспекти [27].

Елементи надійності ** ******** та інструменти їх формування відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Компоненти надійності ** ******** та інструменти їх формування

Компоненти надійності	Фінансова стійкість	Добросовісність	Стабільність
Зміст компоненти	Впевненість у тому, що зобов'язання банку будуть виконані у строк та в повному обсязі	Впевненість у наданні банком продуктів з очікуваними характеристиками	Впевненість у здібності банку долати негативний вплив зовнішнього середовища
Інструменти формування необхідного значення компоненти	- грамотно продумане довготермінове фондування банку; - участь у державних програмах страхування вкладів; - формування позитивного іміджу банку у засобах масової інформації; - залучення «знакових» клієнтів (відомих людей та великих корпоративних клієнтів з високими вимогами до надійності банку); - участь в українських та міжнародних програмах рейтингування; - відмова від введення обмежень на обслуговування споживачів у несприятливій ситуації.	- відповідність заявлених характеристик продукту очікуваним; - відсутність прихованих умов, невигідних них для позичальника; - висока прозорість у роботі з клієнтами.	- інформування клієнтів про тривалу успішну історію банку; - використання інформації про наявність престижних акціонерів, здатних служити гарантом стабільності банку в очах клієнтів, у стратегії маркетингової комунікації; - відмова від масових звільнень співробітників у несприятливій ситуації (через високих репутаційних витрат); - створення резервів.

Примітка. Побудовано автором.

Надійність ** ******** представляє собою складну характеристику, яку клієнти банку зазвичай сприймають як єдиний комплекс, не розглядаючи її окремі компоненти. Цю характеристику можна розглядати як комплекс, що включає різні аспекти, і з урахуванням наших модифікацій можна виокремити її окремі елементи.

Отже, результати проведеного дослідження вказують на те, що для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку в умовах зростання конкуренції між фінансовими та нефінансовими установами необхідно розробити відповідну стратегію та встановити динамічну систему комплексного управління конкурентним потенціалом. Це передбачає координацію тактичних дій банківської установи.

2.3. Оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю ** ********

Оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю є невід'ємною та важливою частиною стратегічного управління ** ********. Цей процес дозволяє визначити, наскільки успішно банк реалізує свої стратегічні цілі та взаємодіє зі змінами в конкурентному середовищі. Через систематичний аналіз фінансових та економічних показників, оцінку ринкової позиції, а також врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, банк може визначити свої сильні та слабкі сторони. Оцінка також надає можливість вчасно реагувати на зміни у фінансовому ринку та пристосовувати стратегію для забезпечення стійкої конкурентоспроможності, що є ключовим аспектом у динамічному економічному середовищі. Завдяки цьому процесу, ** ******** може підтримувати інноваційність, ефективність операцій та високий рівень задоволення клієнтів, що визначає його успіх на ринку фінансових послуг.

Процес аналізу і оцінки ефективності менеджменту конкурентоспроможності ** ******** проведемо відповідно наступного плану:

– дослідження потреб та переваг клієнтів банку;

– розроблення системи критеріїв для оцінки якості банківських продуктів і послуг на основі якісних, кількісних, технічних, економічних та комерційних параметрів;

– проведення аналізу змінних, які визначають конкурентоспроможність банківських продуктів та послуг;

– вдосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності через ідентифікацію впливових факторів на рівень конкурентоспроможності та встановлення взаємозв'язків між ними;

– проведення бенчмаркінгу ** ********.

Здійснення наведених етапів дозволить здійснити аналіз конкурентоспроможності ** ******** і розробити рекомендації з оптимізації ціноутворення, розширення продуктового асортименту, а також визначення конкурентних стратегій інші аспекти для покращення позицій банку на ринку.

** ******** визнає важливість якісного показника при наданні послуг і прагне досягти найвищого стандарту якості. Керівництво банку прикладає всі зусилля для забезпечення максимальної прозорості в діяльності та отримання високих оцінок від своїх клієнтів.

Значення показників, що характеризують конкурентоспроможність ** ******** за якісними параметрами, визначимо за результатами опитування, проведеного на форумі Finance.UA [28] та веб-сайті Forbes.net.ua [29]. Участь в опитуванні взяли: 3181 осіб, що вже є підтверджує зацікавленість споживачів в користуванні банківськими продуктами даного банку.

Отже, в результаті аналізу рівня обслуговування з використанням фокус-групи встановлено, що лише 26,6 % осіб виражають задоволення від якості обслуговування в ** ********, так, можна зазначити, що рівень обслуговування має потенціал для покращення. Щодо рівня клієнтської прихильності та задоволеності, за даними фінансового порталу Мінфіну, банк здобув позитивні відгуки від 898 клієнтів, вказуючи на його популярність.

Аналіз рівня конкурентоспроможності банківських продуктів за якісним параметром подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності банківських продуктів ** ********

за якісним параметром

Характеристики оцінки	Значення показників				Бали			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Рівень якості обслуговування, % Максимальне значення – 100%	26,6	32,8	44,3	53,2	10 (середній)	20 (середній)	30 (середній)	35 (середній)
Рівень прихильності та задоволеності клієнтів, осіб Максимальне значення – 1000 осіб	898	994	750	764	30 (високий)	35 (високий)	38 (середній)	41 (середній)

Примітка. Сформовано автором.

З табл. 2.7 видно, ** ******** має достатньо високий рівень прихильності та задоволеності клієнтів, не дивлячись на середній рівень якості обслуговування.

Кількісний параметр. Банк пропонує значну кількість послуг та продуктів для фізичних осіб, бізнесу та корпоративним клієнтам (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз рівня конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг

** ******** за кількісним параметром

Банківські продукти	Вимірні одиниці	Показники				Бали			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Загальна кількість асортименту	шт.	42	38	82	85	20 (середній)	20 (середній)	30 (високий)	33 (високий)
Загальний відсоток популярності асортименту	%	40,5	42,1	40,7	43,2	20 (середній)	20 (середній)	20 (середній)	25 (середній)

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Загальний відсоток новизни асортименту	%	11,9	7,9	6,1	7,2	20 (середній)	20 (середній)	10 (низький)	15 (низький)

Примітка. Побудовано автором.

Аналіз рівня конкурентоспроможності банківських продуктів за вартістю та наявністю бонусів для просування подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентоспроможності ** ******** за економічним параметром

		Показники банків				Бальні оціни			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Вартість									
Депозитні продукти	%	15	8	16	18	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)
Кредитні продукти	%	3,6	3,3	5	6	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)
Карткові продукти	%	8,3	9	7,2	9	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)
Наявність бонусів для просування									
Депозитні продукти	%	7	1,1	1,0	1,2	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)
	шт.	1	2	2	2				
Кредитні продукти	%	1,5	-	-	1,0	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)
	шт.	2	-	-	1				
Карткові продукти	%	1,3	7,7	4,3	3,2	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький)
	шт.	2	1	1	1				
Всього бонусів:		*11,9%*	*7,9%*	*3,7%*	*5,4%*	*10 (низький)*	*10 (низький)*	*10 (низький)*	10 (низький)
		(5шт.)	*(3шт.)*	*(3шт.)*	*(4шт.)*				

Примітка. Побудовано автором.

Рівень конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг за комерційним показником викладено в табл. 2.10, з урахуванням ТОП-10 банків з найбільшою кількістю діючих структурних підрозділів в Україні та ТОП-20 банків за обсягом витрат на рекламу та маркетинг.

Таблиця 2.10

Аналіз рівня конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг ** ******** за комерційним параметром

Характеристики, оцінки	Вимірні одиниці	Показники банків				Бальні оціни			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Рівень розгалуженості збутової мережі	од.	529	551	228	341	30 (високий)	10 (низький)	10 (низький)	10 (низький
Витрати на маркетинг і рекламу	грн.	836	966	960	1023	30 (високий)	10 (низький)	10 (низький)	10 (середній

Примітка. Побудовано автором.

Отже, підсумовуючи вище викладене, виконаємо всебічну оцінку рівня конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг ** ********, враховуючи якісні, кількісні, технічні, економічні та комерційні параметри (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок інтегрального індексу рівня конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг ** ********

Середнє значення за параметром	2020	2021	2022	2023
Середнє значення за якісним параметром	15	15	20	38
Середнє значення за кількісним параметром	20	20	13,3	24,3
Середнє значення за економічним параметром	9,9	7,5	9,5	10
Середнє значення за комерційним параметром	30	10	10	10
Розрахунок інтегрального індексу	75,9	69,5	69,8	82,3

Примітка. Побудовано автором.

Згідно табл. 2.11 рівень оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг ** ******** є вище середнього.

Загалом характеристики щодо діяльності та продуктів ** ******** представлені у Додатку Н.

У табл. 2.13 відобразимо результати бенчмаркінгу ** ********.

Таблиця 2.13

Результати бенчмаркінгу ** ********

Показник	Банк	Значення
Кредитні картки за платіжними картками	Приватбанк	27 878 234
	Універсал Банк	7 684 018
	Ощадбанк	6 935 892
	Райффайзен банк	2 247 218
	А-Банк	1 124 665
За активними картками (не закриті)	Приватбанк	50 133 996
	Універсал Банк	17 523 304
	Ощадбанк	16 323 86
	Райффайзен банк	5 839 141
	А-Банк	5 486 824
Строкові депозити	Пумб Банк	55%
	А-Банк	18%
	Універсал Банк	-1%
	Укргазбанк	18%
Місце застосунку ****** завантаженням	IOS	6
	AOS	7
Оцінка задоволеності	IOS	4,8
	AOS	4,9
Застосунки конкуренти	Приватбанк, Ощадбанк, Монобанк, Сенсбанк	

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Проведений бенчмаркінг ** ******** відобразив, що банк має значний потенціал та успішно конкурує з такими потужними установами, як ПриватБанк, Ощадбанк, Монобанк та інші ключові учасники ринку. Результати аналізу свідчать про ефективність стратегій та управлінських практик, які дозволяють ** ******** займати конкурентну позицію та забезпечувати якісне обслуговування своїх клієнтів. Такий високий рівень конкурентоспроможності є результатом систематичної роботи з оптимізації процесів, впровадження інноваційних рішень та пильного аналізу ринкових тенденцій.

Отже, можна визначити, що впродовж 2020-2023 рр. ** ******** продемонстрував високі результати у сфері банківських послуг на українському ринку. Банк відзначається конкурентоспроможністю, стабільністю прибутковості, ефективною системою збуту, значною кількістю банкоматів та

терміналів самообслуговування, а також відповідним бюджетом на просування своїх продуктів та послуг на ринку.

Аналізуючи депозитні, кредитні та карткові продукти, можна зазначити, що ** ******** проявляє високу конкурентоспроможність своїх фінансових продуктів та послуг. Це досягнуто завдяки інвестиціям у розвиток технологій, маркетинг та постійному вдосконаленню і розробці нових продуктів і послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб клієнтів. Банк активно дбає про реалізацію свого економічного інтересу, забезпечуючи дохід при врахуванні різниці у витратах та у споживчій вартості своїх банківських продуктів та послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасний банківський сектор стикається з постійними викликами, що вимагають не лише адаптації до змін, але й активної конкуренції на насиченому ринку фінансових послуг. У роботі було визначено підходи до трактування сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентність». Було визначено особливості, основні напрями системи управління, а також класифікацію конкурентоспроможності залежно від конкурентних переваг. Встановлено, що джерелами формування конкурентоспроможності підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції та інновацій, висока якість продукції, зниження її собівартості, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін, високий рівень соціальної відповідальності.

Було описано сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банківських установ, а також визначено складові компоненти методологічних основ організації управління конкурентоспроможністю банку. Охарактеризовано структуру інтегральної банківської конкурентоспроможності та механізм управління нею.

В даний час існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності комерційних банків, які з успіхом застосовуються в сучасних умовах. Запропоновано провести оцінку за такими ключовими методами: визначення конкурентів банку, застосування стандарту IDEF0 методології SADT, оцінка надійності банківської установи, бенчмаркінг.

** ******** – універсальний комерційний банк, що пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Проведено оцінку основних показників діяльності банку за 2021–2023 рр. Встановлено, що фінансовий стан ** ******** відзначається позитивною динамікою, що свідчить про його активну позицію на ринку. Аналіз показав,

що ** ******** ункціонує прибутково, про що свідчать показники фінансових результатів. ** ******** володіє високим рівнем власного капіталу, що підвищує його надійність та стійкість.

Крос-коефіцієнт, визначений методикою В. С. Кромонова, вказує на те, що ** ******** має значення, близькі до нормативу, але недостатні. Ця ситуація виникла через нестачу залучених коштів для здійснення такого обсягу активних операцій. Банк ** ******** вважається надійним і має мінімальну чутливість до впливу негативних комерційних, фінансових та економічних факторів. Ймовірність виникнення проблем із своєчасним поверненням вкладу вкрай низька.

Нами було проведено аналіз бізнес-процесу «Управління конкурентоспроможністю банку» для забезпечення життєздатності та сталого розвитку ** ******** в різних умовах зовнішнього середовища відповідно до стандарту IDEF0 методології SADT. Встановлено, що позиція ** ******** на ринку відображає стратегічні зусилля у завоюванні конкурентних переваг та визначає відмінність від інших учасників. Надійність ** ******** представляє собою складну характеристику, яку клієнти банку зазвичай сприймають як єдиний комплекс, не розглядаючи її окремі компоненти. У роботі було представлено компоненти надійності та ** ******** та інструменти їх формування.

У роботі було проведено аналіз та оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю ** ********. Визначено, що банк має достатньо високий рівень прихильності та задоволеності клієнтів, не дивлячись на середній рівень якості обслуговування. Було проведено Аналіз рівня конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг ** ******** за якісним, кількісним, економічним та комерційним параметрами. Також було розраховано інтегральний індекс рівня конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг та проведено бенчмаркінг ** ********.

Варто зазначити, що впродовж 2020–2023 рр. ** ******** продемонстрував високі результати у сфері банківських послуг на українському

ринку. Банк відзначається конкурентоспроможністю, стабільністю прибутковості, ефективною системою збуту, значною кількістю банкоматів та терміналів самообслуговування, а також відповідним бюджетом на просування своїх продуктів та послуг на ринку.

Аналізуючи депозитні, кредитні та карткові продукти, можна зазначити, що ** ******** проявляє високу конкурентоспроможність своїх фінансових продуктів та послуг. Це досягнуто завдяки інвестиціям у розвиток технологій, маркетинг та постійному вдосконаленню і розробці нових продуктів і послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб клієнтів. Банк активно дбає про реалізацію свого економічного інтересу, забезпечуючи дохід при врахуванні різниці у витратах та у споживчій вартості своїх банківських продуктів та послуг.

Врахування проблем щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом стратегічного розвитку ** ********. В умовах постійних змін на ринку фінансових послуг і зростаючої конкуренції важливо систематично аналізувати та вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності банку. Шляхом ідентифікації та розв’язання проблем банк може забезпечити стійкий розвиток, збільшити ефективність своєї діяльності та зміцнити свою позицію на ринку. Отже, удосконалення управління конкурентоспроможністю є стратегічно важливим завданням для забезпечення успішного функціонування банку в сучасних умовах.

Виявлено кілька ключових проблем, які вимагають удосконалення в управлінні конкурентоспроможністю ** ********:

1) недостатнє адаптивне реагування на зміни ринкових умов: банк має проблеми з ефективним вирішенням викликів, що виникають внаслідок змін в економічному та фінансовому середовищі;

2) недостатня інтеграція інноваційних технологій: відсутність чіткого плану впровадження нововведень обмежує можливості поліпшення ефективності та зручності обслуговування клієнтів;

3) система обслуговування клієнтів вимагає перегляду та оптимізації для

покращення задоволеності та вірогідності збереження клієнтів;

4) банк виявляє виклики в управлінні ризиками, особливо в умовах нестабільності економічного середовища. Система управління ризиками потребує поліпшення для ефективного протистояння негативним впливам;

5) банк стикається з викликами в сфері цифрової трансформації, що обмежує його здатність швидко адаптуватися до змін в клієнтських вимогах та в умовах конкурентного середовища. Відсутність повноцінної цифрової стратегії гальмує розвиток та зменшує конкурентоспроможність;

6) наявність недоліків у системі управління ризиками та в заходах забезпечення безпеки може ставити під загрозу фінансову стійкість банку;

7) відсутність чіткої стратегії управління взаємодією з клієнтами може впливати на їхню лояльність. Важливо зосередитися на вдосконаленні обслуговування клієнтів та персоналізації послуг;

8) банк може стикатися з обмеженою гнучкістю у відповіді на змінні потреби ринку. Система стратегічного управління продуктами повинна бути адаптована для ефективного впровадження нових пропозицій;

9) відсутність чіткого маркетингового плану може призвести до втрати потенційних клієнтів та обмежити розвиток нових ринків. Необхідно вдосконалити стратегію маркетингу та комунікації для підвищення впізнаваності та привабливості банку.

Ці проблеми визначають потребу в комплексних стратегіях та системі управління для ефективного підвищення конкурентоспроможності ** ********.

Вирішення виявлених проблем управління конкурентоспроможністю ** ******** принесе ряд переваг, спрямованих на покращення ефективності та конкурентоспроможності банку:

− ефективне управління клієнтськими відносинами та персоналізація послуг дозволять підвищити рівень задоволеності клієнтів, що призведе до збільшення їхньої лояльності та утримання;

− розвинута система управління ризиками та забезпечення безпеки зменшить витрати на подолання можливих проблем і ризиків, сприяючи

збереженню фінансової стійкості банку;

− вдосконалення стратегії управління продуктами дозволить банку більш ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах та задовольняти зростаючі потреби клієнтів;

− розвинута цифрова стратегія сприятиме прискореній цифровій трансформації, підвищуючи ефективність операцій, залучення клієнтів та впровадження інновацій;

− чітка маркетингова стратегія збільшить впізнаваність банку, приверне нових клієнтів та сприятиме успішному введенню нових продуктів на ринок.

Для оптимізації банківських процесів з економічною перспективою необхідно усунути виявлені джерела втрат та вилучити непотрібні етапи і непостійності, одночасно підвищуючи гнучкість ключових процесів. Важливим аспектом є зорієнтованість цих процесів на задоволення потреб клієнтів. Однак у реальному житті це вимагає системного підходу, який не завжди реалізується повністю. У деяких випадках виконуються операції, які не приносять додаткової цінності для клієнта та не підвищують ефективність процесу надання банківських послуг, а лише виконуються згідно внутрішніх нормативів. За деякими джерелами, до 45% робочого часу середнього банківського працівника, який обслуговує клієнтів, припадає на чисті втрати та адміністративну роботу.

Запропоновано інструменти усунення цих негативних явищ:

1. Вивільнення працівників для акцентування уваги на продажах та поліпшенні рівня обслуговування є важливим кроком. Зауважимо, що Ощадбанк обрав таку тактику, коли впроваджував технологію електронної черги. Щоб отримати талон, клієнт повинен обрати в терміналі тип банківської послуги, яку він бажає отримати. Враховуючи, що клієнти не завжди знають точно, якого типу є потрібна послуга, існує ризик створення плутанини та збільшення невдоволення споживачів. З одного боку, це може виглядати як зайве дублювання функцій та непродуктивне використання ресурсів; з іншого боку, з урахуванням особливостей цільової аудиторії банку, до складу якої

входить багато людей, що не володіють високим рівнем інформаційної грамотності, такий підхід може бути цілком обґрунтованим.

2. Велика гнучкість у складанні розкладу роботи операційних вікон залежно від передбачуваної кількості відвідувачів. Цей інструмент передбачає розробку моделі потоку клієнтів за різними часовими періодами, на основі якої можна було б гнучко планувати графік роботи операторів.

3. Підвищення ефективності організації обігу документів. Це включає в себе уважно прорoблену схему переміщення документів всередині банку, а також спрощення процедур для клієнтів щодо самостійного підготовлення та заповнення банківських документів. Використання зрозумілих для клієнтів формулярів скорочує час їх заповнення, зменшує кількість запитань до співробітників банку, зменшує ймовірність помилок і полегшує їхню обробку. На даний момент, на жаль, банки ще не вважають правильну організацію обігу документів обов'язковою складовою якості наданих ними банківських продуктів.

4. Продумана схема руху людей (як співробітників, і клієнтів) всередині відділення банку.

5. Обладнання робочих місць відповідно до принципів ергономіки.

6. Вимірювання результативності праці, виявлення резервів її підвищення, і навіть перешкод, що заважають її зростанню.

7. Визначення часових рамок та нормування витрат часу на різні операції у сфері банківських послуг. Навіть при тому, що нормування праці іноді асоціюється з минулим, це ефективний інструмент для підвищення продуктивності компанії шляхом оптимізації трудових процесів. Слід зазначити, що при виявленні такого потенціалу для підвищення ефективності, важливо розглядати його у контексті можливого скорочення штату працівників. Однак необхідно враховувати, що оптимізація бізнес-процесів може призвести до зменшення персоналу, і це повинно бути зроблено так, щоб не порушити прийнятний рівень операційного ризику. Очевидно, що підвищення вимог до уважності виконання процесів та їх контролю може збільшити витрати часу.

При цьому досягнення задоволеності клієнтів швидкістю виконання банківських операцій повинно бути збалансовано мінімізацією кредитних ризиків.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг ** ******** запропоновано наступні заходи:

1) за якісним параметром: зниження відсотка плинності кадрів; підвищення їх кваліфікації; проведення тренінгів; створення ефективних умов роботи; організації систем адаптації, мотивації та стимулів для працівників; підвищення рівня корпоративної культури;

2) за кількісним параметром: зосередження уваги на формуванні нових строкових депозитних програм з максимальним терміном; удосконалення характеристик кредитних програм; ведення бонусної системи за розрахунок кредитними коштами; інформування населення;

3) комерційний параметр: зростання маркетингових витрат; зосередження реклами в соцмережах; розширення каналу збуту; збільшення мереж банкоматів і терміналів;

4) технічний параметр: впровадження новітніх технологій; оновлення функціоналу додатків, оновлення веб-сайту.

Отже, для забезпечення ефективної та конкурентоспроможної діяльності ** ******** має постійно вдосконалювати існуючі продукти і послуги, а також розробляти нові, актуальні для клієнтів, піднімаючи їх на найвищий рівень якості, технологічності та інноваційності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С. М. Сутність та атрибути поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Інтелект XXI.* 2018. Вип. 6. С. 44–48.

2. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 1. С. 58–64.

3. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*. 2001. № 2. С.119–125.

4. Брінь П. В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 64. С. 36–43.

5. Шпильова В. О., Таран В. В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і управління.* 2021. Вип. 2. С. 29–34.

6. Вядрова І. М., Морозов М. В. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнес Інформ.* 2020. Вип. 11. С. 324–330.

7. Панченко О.В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент маркетингових комунікацій у банку. *Маркетинг в Україні*. 2019. С. 47–54.

8. Піддубна В. Г. Цифрова трансформація маркетингу банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2018. № 3 (67). С. 209–211.

9. Семенча І., Скворцова Є. Маркетинговий підхід банку до управління взаємовідносинами з клієнтами. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10 (3). С. 94–97.

10. Гірченко Т.Д., Чмерук Г.Г., Семенюк І.М. Шляхи модернізації цифрової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 25–30. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct41-5 (дата звернення 13.04.2024).

11. Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління

конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка.* 2018. Вип. 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396 (дата звернення: 13.04.2024).

12. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. *Економіка АПК.* 2010. Вип. 8. С. 52–55.

13. Грицюк Д. А., Хомюк Н. Л. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. *Сучасні технології менеджменту:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. і молод. вчених, 15 листоп. 2023 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 91–94.

14. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка.* 2014. Вип. 7. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2014_7_7 (дата звернення: 14.05.2024).

15. Запащук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 15. С. 303–308.

16. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Нац. банку Україви від від 22.12.2020, № 368. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text (дата звернення 14.05.2024).

17. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2012. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_38 (дата звернення 14.05.2024).

18. Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*.

2018. Вип. 22. С. 794–798.

19. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. Вип. 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610 (дата звернення: 14.05.2024).

20. Шкіль Р. А. Аналітичний огляд методів модулювання бізнес-процесів в електронній комерції. URL: https://stp.ust.edu.ua/article/download/14464/12275/0 (дата звернення: 14.05.2024).

21. Офіційний сайт банку ********** (дата звернення: 16.04.2024).

22. Річний фінансовий звіт ********** (дата звернення: 16.04.2024).

23. Польова І. М. Новітні підходи до оцінки надійності українських банків. *Ефективна економіка.* 2015. Вип. 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4660 (дата звернення: 14.05.2024).

24. Іванова С. Є., Вядрова І. М. Організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності українських банків. *Modern Economics*. 2017. Вип. 6. С. 69–77.

25. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

26. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. *Вісник Національного банку України*. 2015. Вип. 3. С. 47–53.

27. Колодізєв О. М. Реалізація конкурентних переваг комерційного банку при впровадженні процесно-вартісного підходу та сучасних інформаційних технологій в загальну систему менеджменту. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України.* 2007. Т. 19. С. 120 –126.

28. 50 провідних банків України 2020. URL: https://banksrating.com.ua (дата звернення: 18.04.2024).

29. Бондаренко О. С. Тенденції функціонування фінансового ринку в економіці України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Випуск 15. С. 5–9.

30. Стратегія ********** (дата звернення: 18.04.2024).

31. Грицюк Д. А., Хомюк Н. Л. Особливості управління конкурентоспроможністю банку. *Теорія та практика менеджменту:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 23 травня 2024 р. Луцьк, 2024. С. 49–51.

ДОДАТКИ

Додаток М

Класифікація конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування

Конкурентні переваги	Характеристика	Сфера економічного потенціалу
1	2	3
Внутрішні конкурентні переваги		
Виробничі	Продуктивність праці, економність витрат, ефективність використання основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами.	Виробничо-технологічна, кадрова, фінансова, управлінська
Технологічні	Сучасність, досконаліть, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень НТП.	Інноваційна, інвестиційна, кадрова, організаційно-управлінська
Організаційні	Сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість діючої оргструктури.	Організаційно-управлінська
Управлінські	Ефективність і результативність діючої системи менеджменту, управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами; дієвість системи мотивації	Організаційно-управлінська
Інноваційні	Системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження «ноу-хау».	Інноваційна, інвестиційна, кадрова
Наслідкові	Ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку.	Кон’юнктурна
Економічні	Наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність	Фінансова
Географічні	Розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.	Інфраструктурна
Зовнішні конкурентні переваги		
Інформаційні	Діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, міра поінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб’єктів.	Організаційно-управлінська, кадрова, ринкова.
Конструктивні	Технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка.	Виробничо-технологічна, фінансова, кадрова
Якісні	Рівень якості продукції за оцінками споживачів.	Виробничо-технологічна, фінансова, кадрова, ринкова.

Продовження додатку М

1	2	3
Поведінкові	Міра поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків.	Ринкова, кадрова, організаційно-управлінська.
Сервісні	Рівень та якість послуг, що надаються підприємством.	Організаційно-управлінська, фінансова кадрова.
Іміджеві	Загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність.	Ринкова, кон'юнктурна.
Цінові	Рівень та можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість, ринкова влада підприємства.	Ринкова, кон'юнктурна, організаційно-управлінська.
Збутові	Портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції.	Ринкова, кон'юнктурна.
Комунікаційні	Канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зв'язку.	Ринкова, кон'юнктурна.

Додаток Н

Характеристики щодо діяльності ** ********

Ознака	2021	2022	2023
1	2	3	4
Депозитні продукти			
Ширина асортименту	++ (високий)	++ (високий)	++ (високий)
Глибина асортименту	++ (високий)	++ (високий)	++ (високий)
Доступність продуктів	+- (середній)	+- (середній)	+- (середній)
Ціна продуктів	++ (високий)	++ (високий)	+- (середній)
Новизна продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Наявність бонусів	++ (високий)	-- (низький)	-- (низький)
Технологічність продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Ширина каналу збуту продукції	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Швидкість надання послуг та продуктів	++ (високий)	++ (високий)	+- (середній)
Маркетингова підтримка продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Відсоткова ставка	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Кредитні продукти			
Ширина асортименту	++ (високий)	++ (високий)	++ (високий)
Глибина асортименту	++ (високий)	++ (високий)	++ (високий)
Доступність продуктів	+- (середній)	+- (середній)	+- (середній)
Ціна продуктів	++ (високий)	++ (високий)	+- (середній)
Новизна продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Наявність бонусів	++ (високий)	-- (низький)	-- (низький)
Технологічність продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Ширина каналу збуту продукції	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Швидкість надання послуг та продуктів	++ (високий)	++ (висока)	+- (середній)
Маркетингова підтримка продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Відсоткова ставка за користування	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Грейс-період	++ (високий)	++- (високий)	+- (середній)
Пеня за протермінування	++ (високий)	++- (високий)	+- (середній)
Пільговий період	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Можливість оплати в торгових місцях	++ (високий)	++ (високий)	++ (високий)
Ціна картки	++ (високий)	++ (високий)	++ (високий)
Платіжні продукти			
Ширина асортименту	++ (високий)	++ (високий)	++ (високий)
Глибина асортименту	++ (високий)	++ (високий)	++ (високий)
Доступність продуктів	+- (середній)	+- (середній)	+- (середній)
Ціна продуктів	++ (високий)	+- (середній)	+- (середній)
Новизна продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Наявність бонусів	++ (високий)	-- (низький)	-- (низький)
Технологічність продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)

Продовження додатку Н

1	2	3	4
Ширина каналу збуту продукції	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Швидкість надання послуг та продуктів	++ (високий)	++ (високий)	+- (середній)
Маркетингова підтримка продуктів	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)
Відсоткова ставка	++ (високий)	+- (середній)	-- (низький)