

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему: Удосконалення управління конкурентоспроможністю кредитних  
послуг у банку (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving the Credit Services Competitiveness Management of a Bank (on the  
Example of JSC CB «Privatbank»)

Виконала: здобувачка вищої освіти 2 курсу магістратури,  
групи 8.0732-мо-з

спеціальності 073 Менеджмент -  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

О.В. Цомкало

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. М.В. Хацер

Рецензент зав. каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц., д.е.н. Д.П. Михайлик

Запоріжжя

2023

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Цомкало Орині Вадимівні

1. Тема роботи Удосконалення управління конкурентоспроможністю кредитних послуг у банку (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц.

затверджені наказом ЗНУ від «15» червня \_\_\_\_\_ 2023 року № 888-С

2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, а також дані статистичної звітності АТ КБ «Приватбанк».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні та методичні основи управління конкурентоспроможністю послуг у банку – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та теоретична характеристика управління конкурентоспроможністю послуг у банку; 1.2 Кредитні послуги банків: сутність, особливості та характеристика; 1.3 Методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю послуг у банку; 2 Розділ – Дослідження управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно – економічна характеристика АТ КБ «Приватбанк»; 2.2 Аналіз кредитної діяльності АТ КБ «Приватбанк»; 2.3 Діагностика управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»; 3 Розділ – Удосконалення управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк» - складається з 3 підрозділів: 3.1 Імплементация закордонного досвіду управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ

«Приватбанк»; 3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності кредитної діяльності АТ КБ «Приватбанк»; 3.3 Комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.10.2023 р.	03.10.2023 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.11.2023 р.	02.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 01.09.2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студентка \_\_\_\_\_ О.В. Цомкало  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ М.В. Хацер  
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 107 сторінок, 18 таблиць, 2 рисунки, Перелік посилань нараховує 102 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах нестабільної економічної ситуації, військовою агресією РФ, велика увага в банківському секторі має приділятися підтримці конкурентоспроможності кредитних послуг. Саме ця нестабільність спонукає банки постійно моніторити та аналізувати стан ринку з метою своєчасної підготовки ефективної моделі надання кредитних послуг, що допоможе швидко пристосуватися до змін в ринковому середовищі та зберегти свої позиції. Тому розробка результативного механізму удосконалення управління конкурентоспроможністю кредитних послуг є дуже важливою проблемою в сучасних реаліях.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк» шляхом аналізу їх рівня конкурентоспроможності та розробки комплексу заходів із його підвищення.

Об'єкт дослідження – процес організації управління конкурентоспроможністю кредитних послуг у банку.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного банку за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління конкурентоспроможністю фінансових послуг, матеріали періодичного друку з питань управління фінансовими послугами банків.

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ, ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, БАНК, АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

## ABSTRACT

Qualification work: 107 pages, 18 tables, 2 figures, the list of references contains 102 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in an unstable economic situation, military aggression of the Russian Federation, much attention in the banking sector should be paid to maintaining the competitiveness of credit services. It is this instability that encourages banks to constantly monitor and analyze the state of the market in order to prepare in time an effective model of credit services, which will help to quickly adapt to changes in the market environment and maintain their positions. Therefore, the development of an effective mechanism for improving the management of the competitiveness of credit services is a very important issue in modern realities.

The purpose of the qualification work is to improve the management of the competitiveness of credit services in JSC CB «Privatbank» by analyzing their level of competitiveness and developing a set of measures to improve it.

The object of research is the process of organization of management of competitiveness of credit services in a bank.

The information base for the qualification work are the documents of financial and statistical reporting of the considered bank for the last years, scientific works on the problems of management of competitiveness of financial services, periodicals on management of financial services of banks.

Data processing was carried out using modern information technologies.

**Keywords: COMPETITIVENESS MANAGEMENT, COMPETITIVENESS OF BANKING SERVICES, MANAGEMENT OPTIMIZATION, BANK, JSC «PRIVATBANK».**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ У БАНКУ.....	10
1.1 Сутність та теоретична характеристика управління конкурентоспроможністю послуг у банку.....	10
1.2 Кредитні послуги банків: сутність, особливості та характеристика..	24
1.3 Методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю послуг у банку.....	35
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	46
2.1 Організаційно – економічна характеристика АТ КБ «Приватбанк»..	46
2.2 Аналіз кредитної діяльності АТ КБ «Приватбанк».....	52
2.3 Діагностика управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк».....	62
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	73
3.1 Імплементация закордонного досвіду управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»....	73
3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності кредитної діяльності АТ КБ «Приватбанк».....	78
3.3 Комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»....	84
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

## ВСТУП

В умовах стабільного росту конкуренції та постійних змін у фінансовому секторі, особливо на фоні значних труднощів, пов'язаних із зменшенням обсягів надходження доходів у фінансових установах, надзвичайно актуальною стає проблема пошуку ефективних методів удосконалення управління конкурентоспроможністю кредитних послуг у банку. Нинішній етап економічного розвитку визначений численними викликами та обмеженнями, що вимагають від фінансових установ стратегічного та гнучкого управлінського підходу.

Суттєвий спад обсягів фінансових операцій та постійне зростання взаємних зобов'язань господарюючих суб'єктів у банківському секторі роблять належне управління матеріальними та фінансовими потоками надзвичайно важливим завданням. Низький рівень монетизації, обмежені ліквідні ресурси та нестабільні ринкові умови змушують фінансові установи шукати нові форми та інструменти для забезпечення конкурентоспроможності.

Дослідження управління конкурентоспроможністю кредитних послуг у банку знаходить віддзеркалення в роботах іноземних та вітчизняних науковців, таких як: А. Файоль, М. Доннел, Л. Кунц, В.Ф. Завгородній, І.Я. Пеньков, О.І. Кваша. Відзначаємо необхідність продовження досліджень управління конкурентоспроможністю кредитних послуг банків в Україні з акцентом на окремі банки, такі як АТ КБ «Приватбанк».

Об'єкт дослідження – процес організації управління конкурентоспроможністю кредитних послуг у банку.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні підходи щодо управління конкурентоспроможністю кредитних послуг у банку (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»).

Метою роботи є удосконалення управління конкурентоспроможністю

кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк» шляхом аналізу їх рівня конкурентоспроможності та розробки комплексу заходів із його підвищення.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні та методичні основи управління конкурентоспроможністю послуг у банку;
- оцінити управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»;
- розробити і обґрунтувати шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк».

Методи дослідження, що були використані при виконанні кваліфікаційної роботи. Аналіз та синтез - для узагальнення існуючих теоретичних положень щодо управління конкурентоспроможністю банківських послуг. Системний підхід - для оцінки всієї сукупності складових процесу управління конкурентоспроможністю кредитних послуг банку. Статистичний аналіз - для вивчення, групування, порівняння та оцінки фактичних даних про кредитну діяльність банку. Метод графічного зображення - для наочного представлення показників в динаміці. Метод схематичного зображення - для наочного представлення взаємозв'язків між елементами системи управління конкурентоспроможністю.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного банку за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління конкурентоспроможністю фінансових послуг, матеріали періодичного друку з питань управління фінансовими послугами банків.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в проведенні детального аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю кредитних послуг у банку на прикладі АТ КБ «Приватбанк». Результати дослідження дозволили виявити ключові аспекти, що впливають на конкурентоспроможність кредитних послуг банку в умовах сучасного



фінансового ринку.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації тез доповіді в збірнику тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів», зміст яких ґрунтується на результатах дослідження в рамках теми кваліфікаційної роботи.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ У БАНКУ

### 1.1 Сутність та теоретична характеристика управління конкурентоспроможністю послуг у банку

Управління конкурентоспроможністю банківських послуг є ключовим питанням у сучасному фінансовому світі. Зростаюча конкуренція та швидкозмінні умови на ринках фінансових послуг створюють виклики для банків [1, с.141]. Для того, щоб вижити і процвітати, банки повинні визнати важливість конкурентоспроможності та ефективно нею управляти.

Перш за все, конкурентоспроможність дозволяє банкам залучати та утримувати клієнтів [2, с.34]. У сучасному світі розширених можливостей фінансових послуг клієнти мають велику свободу вибору. Клієнти вимагають надійності, зручності, інновацій та конкурентних цін. Банки, які надають якісні послуги, виявляють та задовольняють потреби клієнтів, можуть отримати конкурентну перевагу та розширити свою клієнтську базу.

По-друге, ефективне конкурентне управління дозволяє банкам виходити на нові ринки і розширювати свою географічну присутність [3, с.66]. З розвитком технологій та посиленням глобалізації банки мають можливість пропонувати свої послуги на міжнародному рівні. Адаптуючись до місцевих умов та конкурентного середовища, банки можуть стати впізнаваними брендами та отримати доступ до нових сегментів клієнтів.

Крім того, ефективне управління конкуренцією дозволяє банкам досягти стабільності та прибутковості [4, с.78]. Конкуренція змушує банки постійно розвиватися та впроваджувати інновації. Знаходячи нові способи отримання доходів, оптимізуючи процеси та зменшуючи витрати, банки можуть ефективно використовувати свої ресурси та генерувати стабільний прибуток.

Багато вчених і дослідників займалися вивченням конкурентноспроможності послуг у банку з різних перспектив. Вони внесли вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління конкурентноспроможністю банківських послуг. Ось кілька визначень вчених, які вивчали цю тему:

1. Клаус Кайзер - австрійський вчений, професор Віденського університету економіки та бізнесу. Основні напрямки наукових інтересів - банківський маркетинг, управління ризиками в банках, конкурентоспроможність фінансових установ. Автор понад 50 наукових праць. Він проводив дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність банків Австрії та виділив такі ключові фактори як якість обслуговування, цінова політика, інновації, репутація бренду [5, с.33].

2. Девід Гарвуд - британський вчений, професор Університету Лідса. Займається питаннями цифровізації економіки, впливу інновацій на конкурентоспроможність. Автор понад 30 наукових праць з фінансів та менеджменту. Досліджував вплив цифровізації та онлайн-банкінгу на конкурентоспроможність банків Великобританії. Показав, що цифрові інновації дозволяють банкам підвищувати якість обслуговування та знижувати витрати [6, с.13].

3. Адам Екс - австралійський вчений, професор Університету Маккуорі. Сфера інтересів - маркетингові стратегії банків, управління лояльністю клієнтів. Автор монографії з питань конкурентоспроможності банківських послуг в Австралії. Досліджував стратегії лояльності та задоволення клієнтів як чинники конкурентоспроможності австралійських банків. Запропонував модель взаємодії банку та клієнта для підвищення конкурентоспроможності [7, с.88].

Управління конкурентоспроможністю банківських послуг стає все більш важливим стратегічним питанням для забезпечення успіху та стійкості банківських організацій.

Для розуміння цього питання необхідно проаналізувати основну термінологію, пов'язану з управлінням конкурентоспроможністю послуг у банках.

По-перше, це управління - це процес прийняття рішень і здійснення контролю за діяльністю людей або організацій для досягнення поставлених цілей [8, с.128]. Управління включає в себе розробку стратегій, прийняття рішень та організацію ресурсів для досягнення успіху.

Управління має такі функції: планування, організація, керівництво, контроль.

Метою управління є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів [9, с.114]. Менеджмент може застосовуватися в різних сферах, включаючи бізнес, неурядові організації, уряд та інші форми організації.

Мета управління передбачає: забезпечення оптимального поєднання інтересів організації та її працівників, раціональний розподіл повноважень, відповідальності та координацію дій працівників, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності персоналу, ефективне використання всіх наявних ресурсів для досягнення стратегічних та поточних цілей організації.

Визначення поняття управління учених відображають різні підходи до цієї складної та багатогранної дисципліни. У таблиці 1.1 ми розглянемо різні визначення та погляди на управління, щоб краще зрозуміти цей важливий процес.

Ці визначення представляють різні аспекти управління та відображають різні підходи до розуміння цього поняття.

Влучніше всього поняття «управління» описав П. Друкер, зазначивши, що це процес забезпечення ефективності та досягнення мети організації шляхом координації ресурсів та керування людськими зусиллями.

У цьому контексті управління визнається не лише як функціональний процес, але й як стратегічна дисципліна, що передбачає постійне адаптування

до змін у середовищі, інноваційний підхід до вирішення завдань та постійне вдосконалення організаційної ефективності.

Таблиця 1.1 - Погляди авторів на трактування поняття «Управління»

Автор	Визначення
Пітер Друкер	Управління - це процес забезпечення ефективності та досягнення мети організації шляхом координації ресурсів та керування людськими зусиллями [10, с.73].
Генрі Мінцберг	Управління - це процес, що включає планування, організацію, координацію та контроль діяльності організації з метою досягнення її цілей [11, с.29].
Фредерік Тейлор	Управління - це науковий підхід до організації та керування робочими процесами з метою досягнення максимальної продуктивності та ефективності [12, с.178].
Мері Паркер Фолетт	Управління - це процес спільної роботи з людьми для досягнення спільних цілей, заснований на взаємодії та взаєморозумінні [13, с.140].
Генрі Файоль	Управління - це процес планування, організації, координації та контролю ресурсів з метою досягнення організаційних цілей [14, с.56].
Гарольд Кунц і Чарльз О'Доннелл	Управління - це процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль роботи організації з метою досягнення її цілей [15, с.99].

Другий термін, банк, фінансова установа, яка надає послуги зі зберігання, переказу та кредитування коштів. Банки збирають депозити від фізичних осіб та організацій і надають кредити підприємствам, урядам та приватним особам [16]. Визначення терміну «банк» провідними науковцями дають змогу краще зрозуміти цю інституцію.

Існує кілька основних видів банків:

1. Комерційні банки - це банки, метою яких є отримання прибутку. Вони надають такі послуги як зберігання заощаджень, надання кредитів, проведення розрахунків тощо.
2. Центральний банк - це державний банк, який відповідає за грошово-кредитну політику та стабільність національної валюти.
3. Іпотечні банки - спеціалізуються на наданні іпотечних кредитів для придбання нерухомості.
4. Інвестиційні банки - допомагають компаніям здійснювати фінансові операції на ринках капіталу, такі як емісія цінних паперів [17].

За визначенням Жозефа Шумпетера, банк - це установа, яка займається зберіганням грошей, наданням кредитів та іншими фінансовими послугами. Він розглядає банк як ключовий елемент фінансової системи, який сприяє розвитку підприємництва та інновацій [18, с.64].

За визначенням Джона Мейнарда Кейнса, банк - це установа, яка відіграє роль посередника між тими, хто має надлишок грошей, і тими, хто потребує кредиту. Він підкреслює важливість банківського сектора у стимулюванні економічного зростання та регулюванні грошового обігу [19].

За визначенням Мілтона Фрідмана, банк - це установа, яка має монополію на емісію грошей та виконує функцію контролю за грошовою масою [20]. Він підкреслює важливість стабільності грошової політики та незалежності банків від політичних втручань.

Кожне з цих визначень відображає певний аспект діяльності банків, і разом вони дають більш повне уявлення про роль і функції, які банки виконують у суспільстві.

Думки цих видатних науковців можна узагальнити в одному визначенні: банки є важливими фінансовими установами, які надають широкий спектр фінансових послуг, сприяють економічному розвитку та забезпечують стабільність фінансового сектору.

Найбільш точні трактування поняття «банк» були запропоновані Мілтоном Фрідманом.

Конкуренція та конкурентоспроможність є ключовими поняттями в розумінні функціонування ринкової економіки та бізнесу. Візьмемо для прикладу банківський сектор і розглянемо взаємозв'язок між ними.

Конкуренція - це суперництво між банками за залучення клієнтів шляхом пропонування якісних банківських послуг. Боротьба за споживача між банками спонукає їх до постійного вдосконалення якості обслуговування та оптимізації витрат.

Тому розглянемо третій термін - конкурентоспроможність - це здатність банку ефективно конкурувати на ринку та вирізнятися серед інших

банків [21, с.151]. Щоб бути конкурентоспроможним, банк повинен надавати якісні, інноваційні та персоналізовані послуги, які відповідають потребам клієнтів. Це дає змогу банку утримувати частку ринку та залучати нових клієнтів.

Аналіз дефініцій «конкурентоспроможності» від різних авторів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Аналіз дефініцій «конкурентоспроможності»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства генерувати й утримувати переваги перед конкурентами на протязі тривалого періоду часу [22, с.103].
Пітер Друкер	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів, створюючи та постійно покращуючи цінність для них [23, с.56].
Майкл Портер та Марк Крамер	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства створювати та зберігати переваги, які дозволяють йому здобувати та утримувати позицію лідера на ринку [24, с.28].
Майкл Хаммер	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства постійно перетворювати свої процеси та продукти, щоб задовольняти змінні потреби ринку [25, с.88].

Ці визначення відомих вчених підкреслюють значення здатності банку досягати переваг порівняно з конкурентами, створювати унікальність та цінність для клієнтів, а також забезпечувати стійку позицію на ринку.

Найбільш вдало це поняття було сформульовано М. Портером. Він відмітив, що «конкурентоспроможність» є здатністю підприємства генерувати й утримувати переваги перед конкурентами на протязі тривалого періоду часу.

Четвертий термін який ми розглянемо це «послуга». Послуга - це будь-яка корисна дія або вигода, що може бути запропонована однією стороною іншій, але не результатом у власності [26, с.399]. До них належать фінансові консультації, кредитні продукти та електронні платежі.

Отже, ось кілька альтернативних визначень поняття «послуга» від вчених:

Визначення від Річарда Нормана: «Послуга - це діяльність або процес, який одна сторона надає іншій стороні змогу досягти певного результату, який вона сама не може досягти самотійно» [27, с.43].

Визначення від Валерії Маккіннона: «Послуга - це діяльність, яка виконується однією стороною для іншої сторони, зазвичай на основі контракту або угоди, і яка не включає передачу матеріальних товарів» [28, с.102].

Визначення від Крістофера Ловелока: «Послуга - це процес, який включає взаємодію між постачальником та споживачем, де постачальник надає певну користь або задоволення споживачу» [29].

За визначенням В. В. Федорова, послуга - це «форма товару, що виявляється у виконанні робіт або наданні послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які не пов'язані з матеріальними благами» [30, с.51].

За визначенням І. В. Благовісного, послуга - це «сукупність дій, які виконуються на замовлення або за домовленістю з метою задоволення потреб споживачів» [31, с.73].

За визначенням Л. М. Литвиненка, послуга - це «результат діяльності, що виявляється у виконанні робіт або наданні послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів» [32, с.130].

Ці різноманітні визначення відомих вчених підкреслюють, що послуга є нематеріальним благом, яке виникає через взаємодію між постачальником та клієнтом. Вона включає в себе процеси, результати, сприйняття та емоційну взаємодію. Послуга не обмежується матеріальними продуктами, а здійснюється через передачу знань, навичок та експертизи для досягнення бажаного ефекту або задоволення потреб клієнтів.

Нарешті, управління конкурентоспроможністю банківських послуг включає аналіз конкурентного середовища, формування стратегії та впровадження заходів для забезпечення конкурентної переваги, що дозволяє банку залучати та утримувати клієнтів, підтримувати стабільне положення на



ринку та забезпечувати прибутковість. Ключовим елементом ефективного управління конкурентоспроможністю банківських послуг є постійне вдосконалення продуктів та послуг, адаптація до змін в клієнтських потребах та використання інноваційних технологій для забезпечення високої якості обслуговування.

Кілька визначень поняття «управління конкурентоспроможністю послуг у банку» від вчених наведено у таблиці 1.3

Таблиця 1.3 - Погляди авторів на трактування поняття «управління конкурентоспроможністю послуг у банку»

Автор	Визначення
В.Ф. Завгородній	Систематичне одержання максимально корисного результату конкурентної боротьби з використанням як традиційних, так і новітніх методів і прийомів для збільшення частки банку на ринку банківських послуг [33, с.83].
І. Пеньков	Комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію ресурсної, технологічної, інноваційної, маркетингової та організаційної політики банку, які забезпечують відповідність банківських послуг реальним потребам клієнтів та можливостям конкуруючих банків [34, с.176].
О.І. Кваша	Сукупність управлінських впливів, спрямованих на забезпечення підвищеної ефективності функціонування банку в рамках конкурентної боротьби на ринку банківських послуг [35].

Найбільш точні трактування поняття «управління конкурентоспроможністю послуг у банку» були запропоновані І. Пеньковим.

Перш за все, однією з головних цілей управління конкурентоспроможністю є залучення та утримання клієнтів. Це досягається шляхом надання високоякісних, інноваційних послуг, задоволення потреб клієнтів та підвищення рівня їхньої задоволеності. Банки повинні розуміти потреби своїх клієнтів, відповідати їхнім вимогам і пропонувати продукти та послуги, які перевершують їхні очікування.

Загалом, цілями управління конкурентоспроможністю послуг у банках є досягнення ринкового успіху, підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення прибутку та встановлення стійкої позиції на ринку фінансових

послуг. Досягнення цих цілей сприяє конкурентній перевазі та сталому розвитку банків.

Управління конкуренцією у сфері банківських послуг включає комплекс завдань, спрямованих на досягнення та утримання конкурентних переваг на ринку фінансових послуг. Ці завдання включають аналіз конкурентного середовища, розробку конкурентних стратегій, підвищення якості послуг, розвиток інновацій, маркетингову діяльність, управління ризиками та витратами, розвиток людських ресурсів [36, с.28].

Банки повинні аналізувати ринкове середовище, розуміти конкурентів, послуги та стратегії, а також відстежувати зміни та тенденції в галузі. На основі цього аналізу банки розробляють конкурентні стратегії, включаючи нішеве позиціонування, унікальні продукти та послуги, а також вдосконалення процесів.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, банки також повинні прагнути до підвищення якості своїх послуг. Це означає забезпечення високого рівня надійності, ефективності та задоволеності клієнтів [37, с.59]. Крім того, банки повинні бути відкритими до інновацій та використання нових технологій і методів, які дозволяють створювати нові послуги та вдосконалювати існуючі.

Ефективне управління ризиками та витратами є передумовою досягнення економічної стійкості та конкурентних переваг. Банки повинні ефективно управляти ризиками, пов'язаними з кредитами, процентними ставками, операціями та іншими аспектами своєї діяльності. Також важливо ефективно управляти витратами, щоб ефективно використовувати ресурси та підтримувати фінансову стабільність.

Розвиток людських ресурсів є ще одним важливим аспектом посилення конкурентоспроможності. Банки повинні інвестувати в набір і розвиток компетентних співробітників, щоб забезпечити якість послуг та ефективну роботу організації.

Виконуючи ці завдання, банки можуть отримати конкурентну перевагу на ринку фінансових послуг, залучити та утримати клієнтів, а також досягти довгострокового стійкого зростання та успіху [38, с.123]. Управління конкурентоспроможністю послуг у банках вимагає системного підходу та постійного вдосконалення відповідно до мінливих ринкових умов і потреб клієнтів.

Суб'єкти, що беруть участь в управлінні конкурентоспроможністю послуг у банках, включають різні рівні та функціональні групи всередині організації. Основними суб'єктами є наступні:

1. Вище керівництво: Вище керівництво, включаючи Голову Правління та керівників підрозділів, бере участь у визначенні стратегічних цілей, напрямів та політики банку.

2. Відділ маркетингу: Відповідає за дослідження ринку, аналіз конкурентів та клієнтів, розробку маркетингових стратегій, планування та реалізацію маркетингових кампаній.

3. Відділ продажів та обслуговування клієнтів: Цей відділ займається безпосередньою взаємодією з клієнтами банку. Він відповідає за надання послуг, вирішення клієнтських запитів і проблем, підтримку відносин з клієнтами та підвищення рівня їхньої задоволеності.

4. Відділ розробки продуктів та інновацій: Цей відділ відповідає за розробку нових продуктів і послуг та надання інноваційних рішень.

5. Підрозділ з управління ризиками: Цей підрозділ відповідає за виявлення, вимірювання та управління ризиками, пов'язаними з банківською діяльністю. Він управляє кредитними, процентними, операційними та іншими ризиками..

6. Відділ кадрів: цей відділ відповідає за управління та розвиток людських ресурсів в організації [39, с.255].

Ці структурні підрозділи співпрацюють одна з одною у виконанні своїх обов'язків та забезпеченні конкурентоспроможності послуг Банку. Взаємодія

та співпраця цих організацій дозволяє Банку досягати своїх стратегічних цілей та підтримувати стійке зростання і успіх на ринку фінансових послуг.

Об'єкти управління конкурентоспроможністю послуг у банку включають продукти та послуги, які банк надає своїм клієнтам [39, с.255].

Управління конкурентоспроможністю послуг банку базується на кількох основних принципах.

Перший принцип - клієнтоорієнтованість. Це означає, що банк завжди ставить у пріоритет потреби та очікування своїх клієнтів. Якісне обслуговування та задоволеність клієнтів можна досягти, якщо активно прислухатися до них, розуміти їхні потреби та пропонувати персоналізований підхід.

Другий принцип - інновації. Банки повинні бути готові впроваджувати нові ідеї, процеси та технології, які підвищують ефективність їхніх продуктів, послуг та банківських процесів. Інновації допомагають банкам залишатися конкурентоспроможними та випереджати свій час у рішеннях і рекомендаціях.

Третій принцип - зосередження на якості. Якість обслуговування є ключовим фактором у залученні та утриманні клієнтів. Банки повинні прагнути надавати якісні послуги в усіх аспектах своєї діяльності, включаючи продукти, обслуговування клієнтів, процеси та якість взаємодії з клієнтами. Це допоможе зберегти довіру та лояльність клієнтів.

Четвертий принцип - гнучкість та адаптивність. Банки повинні бути готові швидко реагувати на мінливі ринкові умови та потреби клієнтів. Гнучкість дозволяє банкам реагувати на зміни, пропонувати нові продукти та послуги, адаптуватися до технологічного розвитку та змін у законодавстві.

П'ятий принцип - співпраця та командна робота. Успішне управління конкурентоспроможністю послуг досягається завдяки ефективній співпраці та командній роботі всередині банку. Різні підрозділи та функціональні групи повинні працювати разом, обмінюватися інформацією та ідеями, спільно вирішувати проблеми та досягати стратегічних цілей.

Шостий принцип - аналіз і стратегічне планування. Банки повинні проводити систематичний аналіз свого внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати своїх конкурентів, розуміти ринкові тенденції та визначати свої стратегії. Стратегічне планування допомагає банкам визначити пріоритети, напрямки розвитку та дії для отримання конкурентних переваг.

Сьомий принцип - сталий розвиток. Банки повинні постійно вдосконалюватися та шукати нові можливості для розвитку. Вимірювання ефективності, розробка планів покращення та впровадження безперервного вдосконалення можуть допомогти банкам зміцнити свою конкурентну позицію та досягти успіху на ринку фінансових послуг [40, с.43; 41, с.27].

Методи управління конкурентоспроможністю послуг у банку розробляються з метою забезпечення ефективного управління та досягнення конкурентної переваги.

Основними методами управління конкурентоспроможністю послуг у банках є:

- Дослідження ринку: комплексне дослідження ринку та аналіз конкурентів для розуміння потреб та вимог клієнтів, виявлення тенденцій та можливостей для вдосконалення. Маркетингові дослідження надають важливу інформацію для прийняття рішень щодо розвитку та позиціонування послуг банку.

- Розробка продуктів та інновації: Постійна розробка нових продуктів та послуг є важливим елементом конкурентоспроможності банку. Це включає розробку нових фінансових продуктів, вдосконалення платіжних систем, впровадження технологічних інновацій та інших інноваційних рішень.

- Підтримання якості обслуговування клієнтів: Якість обслуговування клієнтів має вирішальне значення для конкурентоспроможності банку. Ефективна комунікація, оперативне реагування на запити клієнтів, персоналізований підхід до кожного клієнта та

розуміння потреб клієнтів є ключовими для підтримки високого рівня задоволеності клієнтів.

- **Управління якістю:** Використання методів управління якістю, таких як системи управління якістю ISO, може допомогти банкам стандартизувати процеси, виявляти та усувати недоліки і постійно покращувати якість своїх послуг.

- **Ефективне управління ресурсами:** оптимізація використання ресурсів, включаючи людські, фінансові та інфраструктурні ресурси, є важливим аспектом управління конкурентоспроможністю. Ефективне планування, контроль витрат і раціоналізація процесів забезпечують найкраще використання ресурсів банку.

- **Розвиток та управління людськими ресурсами:** Утримання та розвиток компетентних працівників є важливим аспектом управління конкурентоспроможністю послуг. Банки повинні забезпечувати освіту та навчання, створювати стимулююче робоче середовище та заохочувати розвиток людських ресурсів, щоб допомогти забезпечити якісні послуги та ефективну організаційну діяльність.

- **Моніторинг та оцінка результатів:** Систематичний моніторинг та оцінка результатів діяльності банку дає змогу оцінити ефективність заходів з управління конкурентоспроможністю та вчасно внести необхідні корективи. Аналіз даних та ключових показників допомагає банкам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони та прийняти відповідні рішення [42].

Ці управлінські методи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, забезпечення ефективної діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. Поєднання цих методів залежатиме від потреб і стратегій конкретного банку.

Управління конкурентоспроможністю послуг у банках залежить від низки факторів, які впливають на його успішність та ефективність. Серед основних факторів, які мають значний вплив на управління

конкурентоспроможністю послуг у банках, можна виділити фактори які наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Фактори управління конкурентоспроможністю послуг у банках [43]

Фактор	Опис
Якість послуг	Чим вища якість надання банківських послуг, тим більша лояльність клієнтів і конкурентні переваги банку.
Цінова політика	Ціна - один з ключових чинників, на який звертають увагу клієнти при виборі банку. Банки повинні оптимально підходити до формування цін на послуги.
Інноваційність	Швидке запровадження нових послуг та технологій допомагає банкам відриватися від конкурентів.
Маркетингова діяльність	Ефективна маркетингова стратегія та тактика допомагають банкам залучати нових клієнтів і утримувати наявних.
Кваліфікація персоналу	Висококваліфіковані фахівці здатні забезпечити якісне обслуговування клієнтів та підтримку конкурентних переваг банку.
Репутація банку	Довіра клієнтів, налагоджена протягом років роботи, є цінним активом банку.

Ці фактори включають в себе не лише економічні та фінансові аспекти, але й технологічні та регуляторні зміни, які вимагають від банків активної адаптації стратегій та постійного вдосконалення сервісів для забезпечення конкурентоспроможності в динамічному банківському секторі. Зокрема, інноваційність та гнучкість в реагуванні на зміни в клієнтських вимогах та технологічних тенденціях стають важливими аспектами успішного управління конкурентоспроможністю послуг у банківському секторі, сприяючи зміцненню позицій у ринковій гонитві та забезпеченню довгострокового успіху.

Загалом, управління конкурентоспроможністю банківських послуг є ключовим фактором успіху в сучасному фінансовому середовищі. Це допомагає залучати та утримувати клієнтів, виходити на нові ринки, забезпечувати стабільність та прибутковість. Банки, які проактивно розвивають свої послуги та реагують на потреби клієнтів, стануть успішними лідерами на ринку фінансових послуг. Також важливо сказати що у контексті управління конкурентоспроможністю банківських послуг, кредитні послуги є одними з головних компонентів, які банки надають своїм клієнтам.

Кредитні послуги мають велике значення як для корпоративних клієнтів, так і для приватних осіб, сприяючи фінансуванню різних потреб і проектів.

## 1.2 Кредитні послуги банків: сутність, особливості та характеристика

У сучасному світі банківська система відіграє дуже важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та соціального розвитку. Однією з основних складових цієї системи є банківська кредитна послуга, яка є важливим інструментом фінансування різноманітних проектів, підтримки підприємств та задоволення потреб населення.

Щоб більше розуміти поняття кредитні послуги банків, розглянемо термін «кредит».

Визначення поняття «кредит» надають кілька провідних вчених у сфері фінансів та економіки. Розглянемо декілька найбільш поширених тлумачень цього терміну:

За визначенням Романовського В.М, кредит - це грошові кошти, які одна особа (кредитор) надає іншій особі (боржнику) на певних умовах повернення [44, с.38].

За визначенням Базилевича Ю.В, кредит - це фінансові відносини, за яких одна сторона (кредитор) передає в користування іншій стороні (позичальникові) певну суму коштів або цінностей на певний час і на певних умовах, зобов'язуючись їх повернути [45, с.86].

За визначенням Опаріна В.М, кредит - це економічні відносини, за яких одна сторона (кредитор) передає іншій стороні (позичальникові) на певний час грошові кошти або матеріальні цінності для використання їх у виробництві, споживанні тощо з обов'язком повернення [46, с.178].

Багато вчених займалися дослідженням кредитних послуг банків і розвитком фінансової теорії. Ось декілька з найбільш відомих і впливових вчених, які займалися цією галуззю:



Йозеф Шумпетер, австрійський економіст, визначив банківський кредит як важливе джерело фінансування інновацій та підприємництва у своїй «Теорії економічного розвитку», опублікованій у 1912 році [18, с.158]. Йозеф Шумпетер визначив банківський кредит як основне джерело фінансування технологічних інновацій та підприємництва. Він проаналізував роль кредиту в стимулюванні інновацій та економічного розвитку.

Рональд Макконнелл і Стенлі Бруннер - американські економісти, в книзі «Економіка» яких аналізується роль банків у наданні різних видів кредитів та їхній вплив на економічне зростання. Рональд Макконнелл та Стенлі Бруннер проаналізували вплив різних типів банківських кредитів (споживчих, житлових та комерційних) на макроекономічні показники.

Бен Бернанке - американський економіст і банкір, 25-й голова Федеральної резервної системи США. Його дослідження зосереджені на механізмах монетарної політики та впливі монетарної політики банків на макроекономіку. Бен Бернанке досліджував механізми монетарної трансмісії, зокрема як зміни процентних ставок центральним банком впливають на обсяги кредитування [47, с.166].

Ірвінг Фішер - американський економіст, один із засновників неокласичної теорії відсотка. У своїй книзі «Теорія відсотка» розглядав теоретичні аспекти встановлення процентних ставок та їх впливу на попит/пропозицію кредитів [48, с.139].

Мілтон Фрідмен - американський економіст, лауреат Нобелівської премії. У своїй книзі «Гроші, кредит і банківська справа» Фрідман детально описав механізми кредитно-грошової політики банків та їх взаємозв'язок із економічними циклами [49, с.113].

Ці та багато інших вчених зробили внесок у розвиток теорії фінансів, вивчали різні аспекти практики банківського кредитування і допомогли нам краще зрозуміти цю важливу сферу економіки.

Кредитні послуги банків - це фінансові послуги, що надаються банками та іншими фінансовими установами, які пропонують клієнтам фінансову

допомогу у вигляді позик або боргів. Ці послуги дозволяють клієнтам отримати кошти, які вони зобов'язуються повернути з відсотками протягом певного періоду часу. Кредитні послуги надаються для різних цілей, включаючи особисті потреби, придбання майна та розвиток бізнесу.

Основні ознаки кредиту: кредит є борговим зобов'язанням, яке оформляється відповідним договором, кредит надається під відсоток на певний строк, клієнт зобов'язаний повернути отриману суму та сплатити відсотки в установлені договором терміни, кредит використовується клієнтом на конкретні цілі (придбання товарів, оплата послуг, інвестиції тощо) [50].

Метою та завданням кредитних послуг у банках є забезпечення доступу до фінансових ресурсів для задоволення потреб клієнтів та підтримки економічного розвитку [51].

Особливості банківських кредитних послуг: Кредити надаються під відсоток. Це основна відмінність від інших фінансових послуг. Строк погашення кредиту визначається договором. Це може бути як короткостроковий, так і довгостроковий кредит. За користування кредитом сплачуються комісійні та інші збори. Для отримання кредиту потрібно надати забезпечення у вигляді застави майна.

Існують різні види кредитів - споживчі, іпотечні, підприємницькі та ін. з різними умовами. Поточний контроль за платоспроможністю боржника та своєчасним погашенням боргу. Відповідальність боржника за порушення умов кредитного договору.

Кредитні послуги в банках виконують різні завдання, пов'язані із задоволенням фінансових потреб клієнтів та досягненням стратегічних цілей банку. Основними цілями кредитних послуг є надання фінансової допомоги клієнтам, залучення нових клієнтів, утримання існуючих клієнтів, отримання відсотків, ефективне управління ризиками, сприяння економічному зростанню та забезпечення конкурентоспроможності банку.

Утримання існуючих клієнтів є ще одним важливим завданням кредитних служб. Ширший асортимент кредитних продуктів та висока якість обслуговування можуть утримати клієнтів та підвищити їхню задоволеність банком.

Одним з основних джерел доходу банків від кредитної діяльності є процентний дохід. Клієнти сплачують відсотки за кредитами, які становлять значну частину доходу банку.

Ефективне управління ризиками є невід'ємною частиною кредитної діяльності. Банки оцінюють кредитний ризик і розробляють стратегії управління ризиками для забезпечення операційної стабільності та надійності.

Кредитні послуги також стимулюють економічне зростання. Кредити підприємствам та реалізація бізнес-планів сприяють розвитку економіки, створенню нових робочих місць та економічному зростанню країни в цілому.

Розробка нових та вдосконалення існуючих кредитних продуктів сприяє посиленню конкурентоспроможності банків на ринку фінансових послуг. Інноваційні продукти здатні задовольнити нові потреби ринку та залучити нових клієнтів.

Ефективне управління ризиками та гнучка адаптація до змін в економічному середовищі є важливими компонентами стратегій банку у сфері кредитних послуг, щоб забезпечити стабільність та надійність фінансових операцій для клієнтів та підтримувати довгострокові відносини на ринку. Правильне адміністрування кредитних послуг також передбачає впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, що сприяють покращенню доступності послуг, зменшенню витрат та підвищенню задоволення клієнтів, узгоджуючи їхні очікування з найсучаснішими тенденціями в галузі фінансів.

Щоб зрозуміти суть та значення кредитних послуг у банку, необхідно розглянути взаємодію між різними сторонами цього процесу.

У цьому контексті, надається таблиця 1.5, що відображає об'єкти та суб'єкти кредитних послуг у банку.

Таблиця 1.5 - Суб'єкти та об'єкти кредитних послуг

Суб'єкти кредитних послуг	Об'єкти кредитних послуг
Кредитні позики	Фізичні особи (індивідуальні клієнти)
Кредитні лінії	Малі та середні підприємства
Кредитні картки	Юридичні особи (компанії, організації)
Іпотечні кредити	Великі корпорації
Автокредити	Стартапи (нові бізнеси)
Кредити на освіту	Некомерційні організації (неприбуткові організації)
Кредити на розвиток	Державні установи

У цій таблиці наведено огляд різних видів кредитних послуг, доступних для розробки та фінансування проектів. Органи державної влади відіграють важливу роль у наданні цих кредитів для стимулювання економічного зростання та розвитку в різних секторах.

У таблиці представлені різні типи кредитів, зокрема кредити для МСП, кредити на інфраструктурні проекти, кредити на енергоефективність та відновлювану енергетику, а також кредити для сільського господарства. Кожен тип кредиту має свої особливості та вимоги, які необхідно враховувати при подачі заявки на отримання кредиту.

Після того як ми розкрили суб'єкти і об'єкти банківських кредитних послуг, надається характеристика банківських кредитних послуг.

Банківські кредитні послуги охоплюють широкий спектр фінансових продуктів та послуг, що пропонуються банками для задоволення фінансових потреб різних клієнтів. Розглянемо основні види кредитних послуг, які пропонують банки:[52]

Споживчі кредити включають особисті кредити для фінансування купівлі товарів, послуг, медичних витрат та інших особистих потреб. Існують також автокредити зі спеціальними умовами погашення, особливо для купівлі автомобілів. Крім того, існують споживчі кредитні лінії, які

дозволяють клієнтам отримати доступ до позикових коштів у межах їхніх потреб [53].

Корпоративні кредити - це кредити підприємствам на розвиток бізнесу, придбання обладнання та інші потреби. Іншим видом корпоративного кредитування є лізинг, коли банки надають компаніям в оренду обладнання та техніку

Іпотечні кредити надаються на купівлю або будівництво нерухомості, при цьому іпотечне майно виступає як застава за кредитом. Деякі кредитні картки дозволяють користувачам встановлювати кредитний ліміт і відкладати платежі на певний період часу. Дебетові картки дозволяють знімати гроші з банківських рахунків [54, с.82].

Банки також надають акредитиви та гарантії для виконання контрактів і міжнародних угод.

Торговельне фінансування також включає факторинг, коли банки купують борги компаній зі знижкою і збирають дебіторську заборгованість від їхнього імені. Сюди також входить імпортно-експортне фінансування, яке забезпечує фінансову підтримку міжнародних торговельних операцій [55,с.136].

Фінансування нерухомості включає кредити на комерційну нерухомість, кредити на будівництво нерухомості та студентські кредити для фінансування вищої освіти та навчальних програм для студентів. Банки також можуть встановлювати ліміти на коносаменти, щоб дозволити клієнтам оплачувати товари та послуги пізніше [56, с.47].

Це приклади основних кредитних послуг, які можуть надавати банки. Кожен банк може мати власні кредитні послуги та програми залежно від ринкових умов і потреб клієнтів.

На банківські кредитні послуги впливають різні внутрішні та зовнішні фактори. Деякі з найважливіших факторів, що впливають на банківські кредитні послуги, висвітлені нижче.

По-перше, важливу роль відіграють економічні умови. Економічна ситуація в країні чи регіоні має значний вплив на кредитні послуги банків. У періоди економічного зростання банки можуть бути більш охоче надавати кредити, оскільки попит на них є вищим. Під час рецесії або кризи банки можуть бути більш обережними і зменшувати свої ризиковані активи [57, с.92].

По-друге, рівень процентних ставок є ще одним важливим фактором. Рівень процентних ставок відображає вартість коштів та ризик кредитора. Високі відсоткові ставки зменшують попит на кредити, тоді як низькі відсоткові ставки заохочують агресивні запозичення [58, с.38].

Третім важливим фактором є рівень інфляції. Висока інфляція знижує реальну вартість запозичених коштів і може вплинути на прибутковість банків і кредиторів [59, с.111].

Регуляторна політика також впливає на кредитну діяльність банків. Регуляторні вимоги та державна політика щодо банківської діяльності можуть мати значний вплив на кредитні послуги. Жорсткіші правила можуть змусити банки бути більш обережними та обмежити обсяги кредитування.

Умови на ринку праці також мають значний вплив на кредитну практику банків. Зайнятість та безробіття впливають на здатність позичальників погашати кредити. Високий рівень зайнятості сприяє зниженню кредитного ризику, тоді як високий рівень безробіття підвищує кредитний ризик.

Ринок нерухомості також має значний вплив на кредитування, оскільки багато кредитів пов'язані з купівлею житлової та комерційної нерухомості.

Технологічний розвиток також впливає на кредитні послуги банків. Швидкий технологічний прогрес змінює спосіб надання послуг, роблячи їх більш доступними та зручними для клієнтів.

Зміни у запитах та поведінці клієнтів також необхідно враховувати. Зміни в поведінці та потребах клієнтів можуть призвести до змін у наборі кредитних послуг, що пропонуються банками [60].

Ці фактори є частиною економічного середовища, в якому працюють банки, і можуть взаємодіяти один з одним, створюючи складну динаміку в кредитних послугах банку. Успішні банки повинні ефективно реагувати на ці фактори та адаптуватися до змін, щоб забезпечити операційну стійкість і прибутковість.

На додачу до факторів які впливають на банківську кредитну діяльність, можемо визначити найважливіші критерії.

По-перше, кредитний ризик є одним з ключових факторів, які беруть до уваги банки. Він визначає ймовірність того, що позичальник не зможе повернути кредит. Оцінюючи кредитний ризик кожного позичальника, банки враховують платоспроможність позичальника та його кредитну історію.

Наступним за важливістю фактором є процентна ставка за кредитом. Рівень процентної ставки має значний вплив на залучення позичальника. Високі процентні ставки відлякують потенційних позичальників, тоді як низькі процентні ставки стимулюють попит на кредити.

Термін кредиту є третім за важливістю критерієм. Він визначає період, протягом якого позичальник зобов'язаний повернути кредит. Короткострокові та довгострокові кредити можуть мати різні строки погашення та відсоткові ставки.

Інші критерії включають вимоги щодо гарантій та застави. Банки можуть вимагати від позичальників надання гарантії або застави для забезпечення погашення кредиту. Це допомагає знизити кредитний ризик і дає банкам більше довіри до позичальника.

Крім того, розмір кредиту також є важливим фактором. Сума грошей, яку банк позичає позичальнику, впливає на здатність позичальника приймати рішення та задовольняти свої потреби.

Також береться до уваги інформація про позичальника, така як кредитний рейтинг, фінансова стабільність, репутація та інші характеристики. Ці міркування допомагають оцінити кредитні ризики та відповідно скоригувати умови.

Ринкові умови також впливають на кредитні послуги банків. Зміни в економічному середовищі змінюють попит і пропозицію на кредитні ресурси та впливають на процентні ставки.

Регуляторні обмеження є ще одним важливим фактором, що впливає на кредитування. Регуляторні вимоги та обмеження, встановлені урядами та фінансовими органами, можуть обмежувати певні види кредитів або встановлювати обов'язкову заставу та нормативи резервування для банків [61].

Нарешті, на кредитні послуги також впливає ринкова конкуренція. Інтенсивна конкуренція може стимулювати банки покращувати умови кредитування для залучення клієнтів.

Враховуючи ці критерії, банки можуть ефективно управляти своїми кредитними послугами, мінімізувати ризики та забезпечити збалансований підхід до кредитування різних категорій позичальників. Крім того, банки можуть успішно працювати в мінливому середовищі та забезпечувати стабільність кредитних послуг, адаптуючись до змін на ринку, в економічних умовах та регуляторній політиці.

Ціноутворення на кредитні послуги в банківській сфері є складним процесом, що включає багато різних аспектів та факторів. Особливості ціноутворення на кредитні послуги в банках можуть відрізнитися залежно від типу кредитної послуги, ринкових умов, конкуренції, кредитного ризику та регуляторних обмежень. Особливості ціноутворення на кредитні послуги в банках наведено у таблиці 1.6.

У процесі дослідження банківських кредитних послуг були вивчені різні аспекти сутності, характеристик та особливостей цих послуг.

Кредитні послуги є важливою послугою банків, які надають фінансову підтримку клієнтам і секторам економіки та сприяють економічному розвитку.

Кредитні послуги, що пропонуються банками, дозволяють їм задовольняти різноманітні фінансові потреби своїх клієнтів, включаючи



корпоративних та приватних клієнтів. Кожна кредитна послуга має свої особливості та переваги, які дозволяють банкам залучати різні категорії клієнтів та диверсифікувати свої доходи [65, с.55].

Таблиця 1.6 - Особливості ціноутворення на кредитні послуги в банках

Особливості ціноутворення на кредитні послуги у банку	Опис
Рівень процентних ставок	Відсоткова ставка визначає вартість кредиту для позичальника та прибутковість для банку. Рівень процентних ставок визначається з урахуванням ступеня ризику, ринкових умов, конкуренції та регуляторних обмежень [62, с.38].
Кредитний ризик	Оцінка кредитного ризику позичальника є важливим фактором у ціноутворенні на кредитні послуги. Якщо кредитний ризик є високим, процентні ставки будуть вищими, щоб компенсувати можливі втрати.
Строк позики	Строк погашення кредиту впливає на ціну кредиту. Кредити з довгими строками погашення можуть мати вищі відсоткові ставки, оскільки вони збільшують ризики банків, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури [63, с.122].
Величина кредиту	Сума кредиту впливає на ціну кредиту/послуги. Великі кредити можуть супроводжуватися низькими відсотковими ставками для залучення позичальників, але вони також збільшують ризик для банків [64, с.74].
Ринкові умови та конкуренція	Ринкові умови та конкуренція впливають на ціноутворення кредитних послуг. Умови попиту та пропозиції, а також діяльність конкурентів можуть впливати на процентні ставки.
Регуляторні обмеження	Регуляторні вимоги та обмеження можуть впливати на ціноутворення кредитних послуг. Вони можуть обмежувати максимальні процентні ставки або встановлювати стандарти застави чи резервування для банків.

Ціноутворення на кредитні послуги в банківській сфері є складним процесом, який враховує різні фактори, такі як процентні ставки, кредитний ризик, термін погашення кредиту, розмір кредиту, ринкові умови та конкуренція. Належним чином керуючи цими факторами, банки можуть надавати своїм клієнтам збалансовані та конкурентоспроможні кредити.

Також розглянемо вплив військового стану на кредитні послуги банків банків під час військового стану.

Військовий стан - це надзвичайний стан, який оголошується, коли країна стикається з серйозною загрозою своїй безпеці та стабільності. Однією з ключових складових економіки є кредитні послуги, що надаються банками, а в умовах воєнного стану банки відіграють важливу роль у підтримці фінансової безпеки та фінансової стабільності держави.

Незважаючи на військові дії, українська банківська система продовжує надавати кредитні послуги населенню та бізнесу.

На період воєнного стану Національний банк України рекомендував банкам пом'якшити умови кредитування. Зокрема, банки можуть подовжити терміни погашення кредитів або відстрочити виплати за кредитами фізичним та юридичним особам, які постраждали від конфлікту.

Банки також пом'якшили вимоги до відкриття рахунків для внутрішньо переміщених осіб. Зокрема, було знято комісію за операції в інших регіонах та обмеження на отримання готівки і грошових переказів. Це дозволило ВПО отримати доступ до банківських послуг під час тимчасового перебування в країні.

Крім того, деякі банки почали випускати спеціальні дебетові картки із соціальними гарантіями для ВПО. Це дозволяє їм отримувати фінансову допомогу від держави та гуманітарну допомогу від благодійних організацій [66, с.70].

Умови військового стану вимагають від банків адаптації кредитних послуг до складних умов. Однією з головних особливостей є підвищений рівень ризику при наданні кредитів через невизначеність ситуації та можливі втрати, пов'язані зі зміною економічної та безпекової ситуації.

За час війни українська банківська система зазнала значних змін. Основні зміни стосуються кредитних операцій. Банки також розширили перелік послуг онлайн. Зокрема, клієнти могли отримати кредит через інтернет-банкінг, оформити кредитну картку онлайн тощо. Це допомогло уникнути черг та скупчення людей в банківських відділеннях під час війни.

Незважаючи на складні умови, банківська система забезпечила функціонування кредитних послуг. Регулятор та банки вжили заходів щодо підтримки економіки та населення.

Таким чином, банківські кредитні послуги є невід'ємною частиною фінансової системи і мають вирішальне значення для економічного розвитку. Банки несуть велику відповідальність за надання ефективних та відповідальних кредитних послуг своїм клієнтам, належне управління ризиками та забезпечення стійкості своєї діяльності. Врахування особливостей та факторів, що впливають на кредитну діяльність, є ключовим для успішної роботи банків у сучасному фінансовому середовищі.

### 1.3 Методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю послуг у банку

У сучасному динамічному світі банківський сектор стикається зі зростаючою конкуренцією та викликом забезпечення конкурентоспроможності та успіху банків. Одним з найважливіших елементів успіху є ефективне управління конкурентоспроможністю послуг, які банки пропонують своїм клієнтам.

У цьому підрозділі розглядається важливість оцінки управління конкурентоспроможністю послуг у банках та його вплив на стійкість і успішність банківського бізнесу. Аналізуючи ключові аспекти конкурентоспроможності, банки можуть знайти шляхи вдосконалення послуг, задоволення потреб клієнтів та збереження присутності на ринку.

Оцінка управління конкурентоспроможністю послуг у банку є критичним процесом, оскільки конкурентне середовище в банківській сфері постійно змінюється і вимагає активних та ефективних стратегій для забезпечення успішності бізнесу. Конкуренція на ринку банківських послуг є інтенсивною, а клієнти стають все більш вимогливими [67, с.58]. Оцінка

конкурентоспроможності дозволяє зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для вдосконалення та просування на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності допомагає банкам визначити можливості для покращення та оптимізації послуг, які вони пропонують. Прислухаючись до відгуків клієнтів та аналізуючи ринкові тенденції, банки можуть адаптуватися до мінливих вимог та вподобань клієнтів [68, с.86].

Банківська галузь є висококонкурентною, і банки перебувають під тиском необхідності постійно вдосконалюватися та розвиватися. Оцінка конкурентоспроможності допомагає визначити потенційні сфери для вдосконалення та розробити стратегії, які допоможуть банкам і надалі досягати успіху на ринку.

Конкурентне середовище вимагає від банків постійної інноваційності. Оцінка конкурентоспроможності допомагає визначити можливості для використання нових технологій та інноваційних підходів до надання послуг, що дозволяє банкам залишатися в авангарді сучасної індустрії.

Конкурентоспроможність є важливим елементом фінансової стабільності банку. Успішна конкурентна боротьба сприяє збільшенню доходів і прибутковості банку, забезпечуючи стабільний фінансовий стан і можливість оптимізувати використання управлінських ресурсів.

Однією з ключових причин для оцінки конкурентоспроможності є задоволення клієнтів. Відомість того, наскільки банк відповідає потребам та очікуванням своїх клієнтів порівняно з конкурентами, допомагає визначити області, де потрібно вдосконалення. Задоволені клієнти більш схильні залишатися в банку та використовувати його послуги, що сприяє збереженню та росту клієнтської бази.

Крім того, конкурентні переваги можуть привернути нових клієнтів. Якщо банк може запропонувати кращі умови, менші комісії або інноваційні послуги порівняно з іншими учасниками ринку, це стає конкурентною перевагою при залученні нових клієнтів.

Збереження і розвиток діючого бізнесу також залежить від оцінки конкурентоспроможності. Знання, які послуги і які аспекти обслуговування важливі для бізнес-клієнтів, допомагає банку зберегти їхнє довір'я та розширити співпрацю.

Крім цього, конкурентна обстановка спонукає банки до інновацій. Оцінка конкурентоспроможності може виявити слабкі місця конкурентів та створити можливості для банку впровадити нові продукти та сервіси, що відповідають потребам ринку [69].

Загалом, оцінка конкурентоспроможності є невід'ємною частиною стратегічного управління банком, допомагаючи забезпечити успішну конкуренцію на ринку фінансових послуг та задоволення потреб клієнтів.

Термін «оцінка» використовується в широкому сенсі для позначення процесу або результату оцінювання, тобто процесу визначення або встановлення цінності, якості, важливості, ефективності, результативності чи інших характеристик чогось або когось. Оцінювання має місце в багатьох сферах життя та діяльності, включаючи економіку, науку, освіту, медицину, техніку, мистецтво та спорт [70]. Такі оцінки включають аналіз фінансових показників, обслуговування клієнтів, інновацій, репутації та інших факторів, що визначають конкурентну позицію банку [71, с.37].

Основними суб'єктами оцінки конкурентоспроможності банківських послуг є сам банк, його клієнти, конкуренти та фахівці з маркетингу.

Об'єктами оцінки є: якість та асортимент банківських послуг, що надаються банком; цінова політика банку; рівень обслуговування клієнтів банком; імідж та лояльність клієнтів до банку; частка банку на ринку окремих видів банківських послуг; фінансові показники ефективності діяльності банку.

Мета оцінки управління конкурентоспроможністю послуг у банку полягає в тому, щоб визначити, наскільки ефективно банк надає конкурентоспроможні банківські послуги, які відповідають потребам клієнтів.

Завдання оцінки управління конкурентоспроможністю послуг у банку полягає в оцінці ефективності управління конкурентними перевагами банківських послуг та їх відповідності потребам клієнтів [72].

Оцінка конкурентноспроможності банківських послуг ґрунтується на таких загальних принципах які вказані в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Принципи оцінки конкурентноспроможності послуг банку [22]

Принцип	Опис
Системність	Передбачає розгляд усіх взаємопов'язаних чинників, що впливають на позиції банку на ринку. Лише комплексний аналіз як внутрішнього середовища банку (якість обслуговування, асортимент послуг, цінова політика тощо), так і зовнішніх умов функціонування дозволяє найповніше оцінити рівень конкурентоспроможності.
Науковість	Передбачає застосування перевірених наукових методик та інструментарію (SWOT-аналіз, бенчмаркінг, PEST-аналіз тощо), що ґрунтуються на теоретичних положеннях маркетингу, фінансів та інших наук.
Об'єктивність	Полягає у виключенні суб'єктивного фактору шляхом опори на конкретні кількісні та якісні показники, а не на думку окремих фахівців.
Порівняльність	Передбачає аналіз позицій банку відносно його основних конкурентів на ринку, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони.
Комплексність	Полягає у врахуванні всіх аспектів діяльності банку, що впливають на його конкурентоспроможність.

Основними функціями оцінки конкурентоспроможності банківських послуг є інформаційна, діагностична, прогностична, оціночна та регулятивна. Інформаційна функція систематично збирає та аналізує якісні та кількісні дані про діяльність досліджуваних банків та їхніх основних конкурентів. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного гравця ринку.

Діагностична функція на основі порівняльного аналізу визначає позитивні та негативні фактори, що характеризують поточну ситуацію та конкурентну позицію банку.

Прогностична функція прогнозує ймовірний розвиток конкурентного середовища на ринку банківських послуг та перспективи розвитку аналізованих банків.

Оціночна функція використовує спеціальні методи та показники для кількісної та якісної оцінки позиції банку на ринку.

Регулююча функція полягає у формуванні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності банків на основі результатів оцінки.

Інтегруючи ці функції, банки зможуть розуміти свої конкурентні переваги та недоліки, своєчасно виявляти конкурентні загрози та вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Це сприятиме стабільності банку та банківської системи в цілому.

Фактори конкурентоспроможності можна поділити на статичні та динамічні. Наприклад, до статичних факторів конкурентоспроможності банківських послуг належать якість, ціна, якість обслуговування. Динамічні фактори характерні для будь-якого суб'єкта і включають якість управління, окремими параметрами якої є фактор часу, синергія, адаптивність, мобільність, організованість, наукова обґрунтованість, кількість проаналізованих і застосованих законів, науковий підхід, принципи і методи. Фактори конкурентоспроможності кожного суб'єкта мають бути індивідуальними, а конкурентні переваги - специфічними.

За загальноприйнятим «ресурсним підходом» конкурентоспроможність банківських послуг визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність банківських послуг що випускається та ефективність використання ресурсів [73, с. 173].

До першої групи належать показники, пов'язані з економічними параметрами, такими як собівартість, ціна банківських послуг, споживання, умови оплати та постачання, гарантійні умови.

До другої групи належать показники, що характеризують живу працю, основні виробничі фонди, матеріальні витрати, оборотний капітал та фінансовий стан підприємства.

Оцінюючи конкурентоспроможність банку, основна увага повинна бути зосереджена на асортименті банківських послуг та її конкурентоспроможності.

До третьої групи належать нормативні параметри, які вказують на відповідність банківської послуги стандартам, нормам і правилам.

Конкурентоспроможність банківських послуг визначається шляхом розрахунку індивідуальних та групових показників.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція надзвичайно жорстка і невизначеність велика, знання та розуміння власних можливостей і обмежень, а також здатність стратегічно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища є критичними факторами для досягнення успіху. Дві з ключових інструментів, що допомагають організаціям аналізувати свою поточну ситуацію та визначати стратегічні напрямки, це зважена рейтингова оцінка та SWOT-аналіз.

Зважена рейтингова оцінка та SWOT-аналіз (SWOT стоїть за англійськими словами Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, що перекладаються як сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) - це два інструменти стратегічного аналізу, які використовуються для оцінки ситуації в організації або на ринку [74, с.124.] Зважена рейтингова оцінка допомагає призначити вагу різним чинникам, тоді як SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози на ринку.

Swot-аналіз - це універсальний інструмент, який можна застосовувати на різних рівнях: окремий продукт або послуга, бізнес-процес або відділ, організація або ціла компанія тощо. При проведенні SWOT-аналізу важливо проаналізувати всі фактори, які можуть вплинути на досліджуваний об'єкт, а також включити цілий ряд маркетингових, фінансових, виробничих та інших факторів. Важливо залучати до аналізу експертів. Внутрішнє та зовнішнє середовище також має бути враховане, щоб визначити пріоритетні сильні та



слабкі сторони, можливості та загрози. Важливо регулярно оновлювати результати аналізу [75, с.66].

Одним з ключових моментів ефективного SWOT-аналізу є якісне формулювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Вони повинні бути наступними:

- Бути конкретними, а не загальними;
- Визначати елементи, які можна виміряти;
- Відповідати темі дослідження [76, с.105].

Важливо також, щоб SWOT-аналіз проводився за участю різних функціональних підрозділів компанії, щоб уникнути індивідуальної упередженості експертів.

Існують різні способи проведення SWOT-аналізу, такі як бальна оцінка, ранжування та створення матриць. Деякі компанії використовують спеціалізовані програмні продукти.

Результати аналізу слід регулярно переглядати та оновлювати відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечить своєчасне реагування на нові тенденції.

Візуалізація результатів SWOT-аналізу може зробити інформацію більш наочною та зрозумілою. Найпоширеніші методи включають SWOT-матрицю, діаграми Венна та використання діаграм і малюнків для відображення взаємозв'язків між факторами.

SWOT-матриця розміщує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у відповідному квадранті таблиці, щоб забезпечити розуміння того, як ці фактори впливають на організацію [77, с.59].

Діаграми Венна показують перетин факторів і допомагають виділити спільні риси та унікальність між сильними/слабкими сторонами і можливостями/загрозами.

Діаграми та малюнки можуть бути використані для візуального представлення взаємозв'язку між різними факторами, допомагають краще зрозуміти ситуацію та виділити ключові аспекти.

Ці методи візуалізації допомагають ефективніше зрозуміти SWOT-аналіз і приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу.

Результати SWOT-аналізу дають змогу розробляти ефективні стратегії розвитку бізнесу, визначати пріоритетні напрями операційного вдосконалення, виявляти можливості та уникати загроз, а також приймати управлінські рішення на основі сильних і слабких сторін [78].

Зважена рейтингова оцінка - це метод оцінки товарів, послуг та інших об'єктів, який враховує кількісні показники (критерії), що характеризують ці об'єкти, та їхню відносну вагу.

При зваженому рейтинговому оцінюванні спочатку визначаються критерії, за якими буде проводитися оцінка. До них відносяться такі характеристики, як ціна, якість, функціональність і дизайн.

Потім для кожного критерію визначається вага, що показує його важливість в оцінці, у відсотках. Сума ваг для всіх критеріїв повинна дорівнювати 100%.

Потім для кожного критерію визначається бал (від 0 до 5) для кожного оцінюваного об'єкта. Ці бали можуть бути отримані шляхом експертного оцінювання або тестування [79, с.77].

Останнім кроком є розрахунок зваженого оціночного балу для кожного об'єкта шляхом множення та підсумовування балів за кожним критерієм на вагу кожного критерію. Об'єкт з найвищою сумарною оцінкою вважається найкращим.

Зважена оцінка є потужним аналітичним інструментом, який дозволяє визначити найкращий варіант на основі визначення пріоритетності різних критеріїв з урахуванням різних аспектів питання, що розглядається. При визначенні ваги кожного критерію важливо враховувати думки експертів та предмет дослідження. Ці критерії та їхня вага можуть змінюватися залежно від конкретної ситуації оцінювання [80, с.33].

Для забезпечення об'єктивності кожного критерію корисно використовувати чітку шкалу вимірювання, щоб уникнути розмивання балів.

Зважені оцінки широко використовуються в різних сферах, таких як порівняння продуктів, послуг, інвестиційних проектів тощо, де необхідно приймати складні рішення на основі набору критеріїв і вагових коефіцієнтів, враховуючи потреби і думки різних зацікавлених сторін [81].

Цей метод дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку, ніж зосередження на окремих показниках. Зважена оцінка широко використовується в різних сферах для аналізу та вибору найкращих варіантів. Для правильного застосування цього методу необхідно чітко визначити критерії, їхню вагу та систему підрахунку балів. Таким чином, зважена оцінка є ефективним інструментом для всебічного аналізу, який дозволяє приймати обґрунтовані рішення [82, с.48].

## Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретичні та методичні основи управління конкурентоспроможністю послуг у банку. Отримали наступні висновки:

По перше, це те що управління конкурентоспроможністю банківських послуг є ключовим питанням у сучасному фінансовому світі. Крім того, ефективне управління конкуренцією дозволяє банкам досягти стабільності та прибутковості. Також було надано визначення вчених які займалися вивченням конкурентоспроможності послуг у банку з різних перспектив. Було проаналізовано основну термінологію, пов'язану з управлінням конкурентоспроможністю послуг у банках. В свою чергу було розглянуто, цілі, та завдання управління конкурентоспроможністю. Було визначено що суб'єктами є ті що беруть участь в управлінні конкурентоспроможністю послуг у банках, вони включають в себе різні рівні та функціональні групи всередині організації. Так само об'єкти управління конкурентоспроможністю послуг у банку включають продукти та послуги, які банк надає своїм клієнтам. Ще було досліджено основні принципи та методи управління

конкуентоспроможністю послуг банку. Управління конкурентоспроможністю послуг у банках залежить від низки факторів.

По друге, це те що однією з основних складових цієї системи є банківська кредитна послуга, яка є важливим інструментом фінансування різноманітних проектів, підтримки підприємств та задоволення потреб населення. Було розглянуто термін кредит за визначеннями різних вчених. Основними ознаками кредиту є те що: Кредит є борговим зобов'язанням, яке оформляється відповідним договором; кредит надається під відсоток на певний строк; клієнт зобов'язаний повернути отриману суму та сплатити відсотки в установлені договором терміни; кредит використовується клієнтом на конкретні цілі (придбання товарів, оплата послуг, інвестиції тощо). Метою та завданням кредитних послуг у банках є забезпечення доступу до фінансових ресурсів для задоволення потреб клієнтів та підтримки економічного розвитку. Також щоб зрозуміти суть та значення кредитних послуг у банку, було розглянуто взаємодію між різними сторонами цього процесу. Так само було надано спектр фінансових продуктів та послуг, що пропонуються банками для задоволення фінансових потреб різних клієнтів. Розглянули найважливіші фактори, що впливають на банківські кредитні послуги. За допомогою таблиці 1.7 було зображено особливості ціноутворення на кредитні послуги в банках. У процесі дослідження банківських кредитних послуг були вивчені різні аспекти сутності, характеристик та особливостей цих послуг. Кредитні послуги є важливою послугою банків, які надають фінансову підтримку клієнтам і секторам економіки та сприяють економічному розвитку.

По-третє, було розглянуто важливість оцінки управління конкурентоспроможністю послуг у банках та його вплив на стійкість і успішність банківського бізнесу. Однією з ключових причин для оцінки конкурентоспроможності є задоволення клієнтів. Збереження і розвиток діючого бізнесу також залежить від оцінки конкурентоспроможності. Крім того було розглянуто термін «оцінка». Визначені суб'єкти та об'єкти оцінки

конкурентоспроможності банківських послуг. У таблиці 1.8 були наведені принципи на яких ґрунтується оцінка конкурентоспроможності банківських послуг. Фактори конкурентоспроможності можна поділити на статичні та динамічні. Так само було розглянуто два з ключових інструментів, що допомагають організаціям аналізувати свою поточну ситуацію та визначати стратегічні напрямки це зважена рейтингова оцінка та SWOT-аналіз. Зважена рейтингова оцінка допомагає призначити вагу різним чинникам, тоді як SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози на ринку. Важливо також, щоб Swot-аналіз проводився за участю різних функціональних підрозділів компанії, щоб уникнути індивідуальної упередженості експертів. Візуалізація результатів SWOT-аналізу може зробити інформацію більш наочною та зрозумілою. Найпоширеніші методи включають SWOT-матрицю, діаграми Венна та використання діаграм і малюнків для відображення взаємозв'язків між факторами. Зважена оцінка є потужним аналітичним інструментом, який дозволяє визначити найкращий варіант на основі визначення пріоритетності різних критеріїв з урахуванням різних аспектів питання, що розглядається.

Також важливо сказати що у контексті управління конкурентоспроможністю банківських послуг, кредитні послуги є одними з головних компонентів, які банки надають своїм клієнтам. Кредитні послуги мають велике значення як для корпоративних клієнтів, так і для приватних осіб, сприяючи фінансуванню різних потреб і проектів.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1 Організаційно – економічна характеристика АТ КБ «Приватбанк»

Акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю «Приватбанк» спочатку був створений як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю, перетворений на закрите товариство з обмеженою відповідальністю у 2000 році; вже у 2009 році банк змінив свою організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство відповідно до українського законодавства, де відповідальність акціонерів обмежується кількістю належних їм акцій. Банк існує з 2000 року.

Станом на 31 грудня 2022 року Україна є кінцевою контролюючою стороною банку; після націоналізації банку в грудні 2022 року єдиним акціонером банку стало Міністерство фінансів України [83].

Основними видами діяльності банку є комерційні та роздрібні банківські послуги в Україні. Банк працює на підставі банківської ліцензії, виданої Національним банком України («НБУ») з березня 1992 року. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [84].

Станом на 31 грудня 2021 року та 31 грудня 2022 року Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, який діє відповідно до Закону України від 20 вересня 2001 року № 2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб», може відшкодувати кошти за вкладами на суму до 200 000 гривень на одну особу у разі ліквідації банку [85].

Станом на 31 грудня 2022 року Банк має 30 філій та 2 213 відділень в Україні [86].

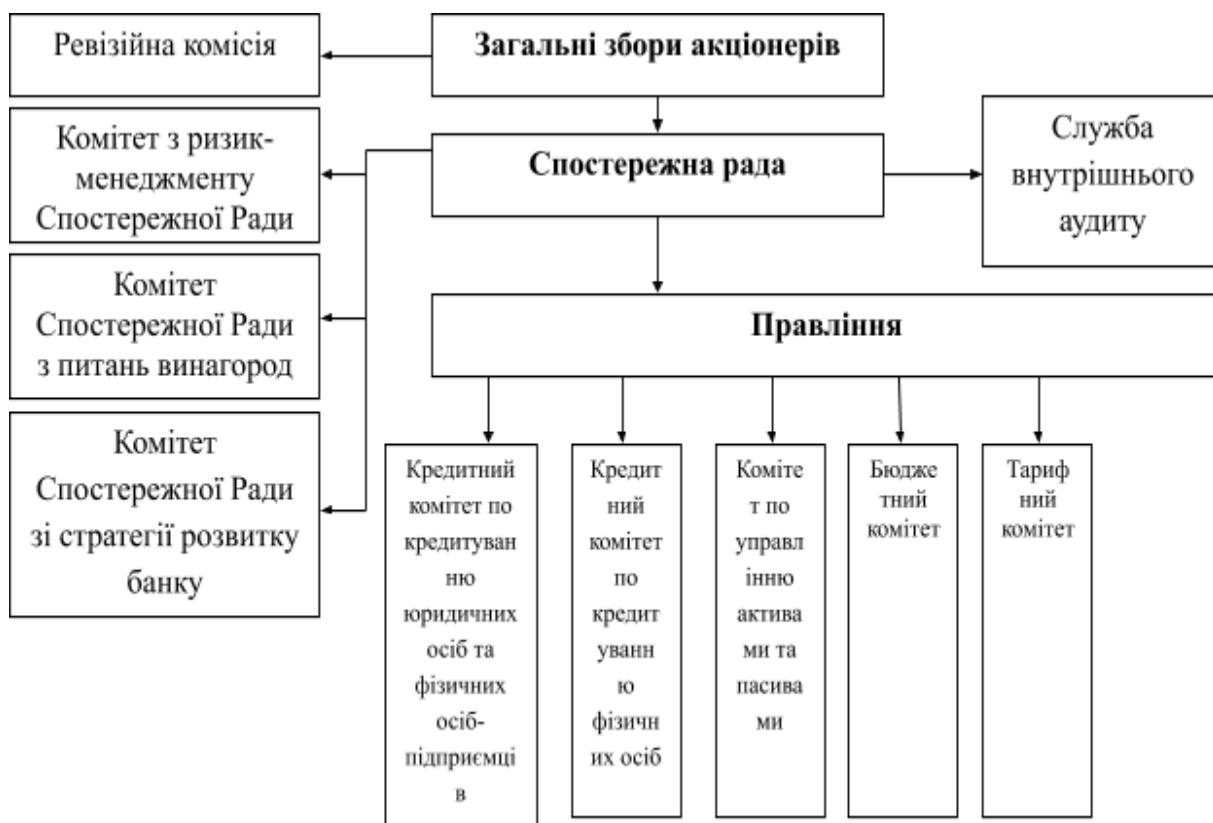


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ КБ  
«ПриватБанк»

Органами управління банку є наступні:

- Загальні збори акціонерів банку
- Наглядова рада;
- Рада директорів.

Банк здійснює всебічний, незалежний, об'єктивний та професійний контроль за своєю фінансово-господарською діяльністю з метою захисту прав та законних інтересів акціонерів [87].

Система внутрішнього контролю забезпечує стратегічний, оперативний та актуальний контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку.

Система внутрішнього контролю забезпечує стратегічний, оперативний та поточний контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку. Одним з органів внутрішнього контролю є Ревізійна комісія, яка обирається з числа акціонерів та їх представників [88].

Основні послуги, які пропонує ПриватБанк:

1. Розрахунково-касове обслуговування. Це переказ коштів між рахунками в ПриватБанку та інших банках, оплата послуг ЖКГ, комунікацій та інше.
2. Кредитні послуги. ПриватБанк пропонує різні види кредитів, включаючи іпотечні кредити, автокредити та кредити на поточні рахунки.
3. Депозитні послуги. Банк пропонує розміщення коштів на різних умовах та строках під різні відсотки.
4. Платіжні послуги. Грошові перекази, операції з цінними паперами, валютні операції.
5. Банківські картки. ПриватБанк випускає дебетові та кредитні картки, як вітчизняні так і міжнародні платіжні системи. Картки можна використовувати для оплати товарів та послуг, готівкових операцій, переказів коштів та ін.
6. Інтернет-банкінг. Приват24, мобільний та інтернет-банкінг.
7. Інвестиційні послуги. Торгівля цінними паперами, управління активами та брокерські послуги.

Також розглянемо законодавчу базу діяльності банку. Законодавча база діяльності АТ КБ «ПриватБанк» включає ряд ключових нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти його функціонування.

Кодекси: Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV (зі змінами та доповненнями), Господарський кодекс України від 16.01.2003р. №436-IV (зі змінами та доповненнями)

Закони України:

- «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000р. №2121-III (зі змінами та доповненнями);
- «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001р. №2664-III;
- «Про заставу» від 02.10.1992р. №2654-XII;
- «Про іпотеку» від 05.06.2003р. №898-IV;



- «Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати» від 19.06.2003р. №979-IV;

- «Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень» від 18.11.2003р. №1255-IV;

Постанови Правління Національного банку України:

- Постанова № 351 від 30.06.2016р. «Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями»;

- Постанова № 368 від 28.08.2001р. «Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні (зі змінами і доповненнями).

- Постанова № 601 від 08.12.2004 р. «Перелік документів, що утворюються в діяльності Національного банку України та банків України із зазначенням строків зберігання» ;

- Постанова № 49 від 08.06.2017 р. «Правила розрахунку банками України загальної вартості кредиту для споживача та реальної річної процентної ставки за договором про споживчий кредит».

- Постанова № 64 від 11.06.2018 р. «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах».

Внутрішніми нормативними актами АТ КБ «Приватбанк» є: статут, кодекс корпоративного управління, положення про кредитну політику, кодекс поведінки (етики).

Використовуючи баланси банку та звіти про фінансові результати за 2019-2021 роки [87] проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності АТ «КБ «Приватбанк» у 2019-2021 роках.(табл.2.1)

Підсумовуючи аналіз основних фінансових показників діяльності АТ КБ «Приватбанк» у 2019-2021 роках (таблиця 2.1), можемо зазначити наступне.

Процентні доходи банку у 2019 році перевищили процентні доходи 2020 року на 139 млн. грн., темп росту показника склав 99,17 %. У 2013 році по зрівнянню з 2012 роком процентні доходи вирости на 2 291 млн. грн.,

темп росту – 106,82 %, що свідчить про збільшення обсягів кредитування та інших операцій, що приносять процентні доходи.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних фінансових показників діяльності АТ «КБ «Приватбанк» у 2019-2021 роках (млн. грн.)

№	Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення		2021 рік	Відхилення	
				Абс., млн. грн.	ТР, %		Абс., млн. грн.	ТР, %
1.	Процентні доходи, млн. грн.	33841	33563	139	99,17	35854	1146	106,82
2.	Процентні витрати, млн. грн.	14174	11961	-1106	84,38	6537	-2712	54,65
3.	Чистий прибуток, млн. грн.	32609	24302	-4153	74,52	35050	5274	144,22
4.	Середньоріч. значення кредитного портфеля, млн. грн.	54842	57282	2440	104,44	61619	4337	107,57
5.	Середньорічний розмір активів, млн. грн.	293885	346124	158080	117,77	391910	178893	113,22

Процентні витрати банку у 2019 році перевищили процентні витрати 2020 на 2213 млн. грн., темп росту показника склав 84,38 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком процентні витрати знизилися на 5424 млн. грн., темп росту – 54, 65%, це можна пояснити збільшенням витрат на обслуговування залучених ресурсів та кредитів, а також підвищенням відсоткових ставок.

Чистий прибуток банку у 2020 році збільшився якщо зрівнювати з чистим прибутком попереднього року на 2440 млн. грн., темп росту показника склав 74,52 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком чистий прибуток збільшився на 10748 млн. грн., темп росту – 144,22 %. Збільшення чистого прибутку банку у 2021 році свідчить про ефективне управління витратами та покращення якості активів, що дозволило збільшити прибуток незважаючи на складну економічну ситуацію.

Середньорічне значення кредитного портфелю банку у 2020 році стало вище ніж значення попереднього року на 5273 млн. грн., темп росту показника склав 104,44 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком середньорічне значення кредитного портфелю стало більше на 4337 млн. грн., темп росту – 107,57 %. Протягом 2019-2021 років кредитний портфель банку постійно зростає, хоча темпи зростання трохи сповільнилися. На мою думку, це свідчить про стабільний розвиток банківської діяльності, а не про наявність проблем.

Середньорічний розмір активів банку у 2020 році виріс якщо зрівнювати з середньорічним розміром активів банку попереднього року на 52269 млн. грн., темп росту показника склав 117,77 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком середньорічний розмір активів банку виріс на 45786 млн. грн., темп росту – 113,22 %. Збільшення активів банку у 2020-2021 роках відображає зростання обсягів бізнесу та розширення сфер діяльності банку.

На рисунку 2.2 наведено динаміку основних фінансових показників діяльності АТ «КБ «Приватбанк» у 2019-2021 роках.

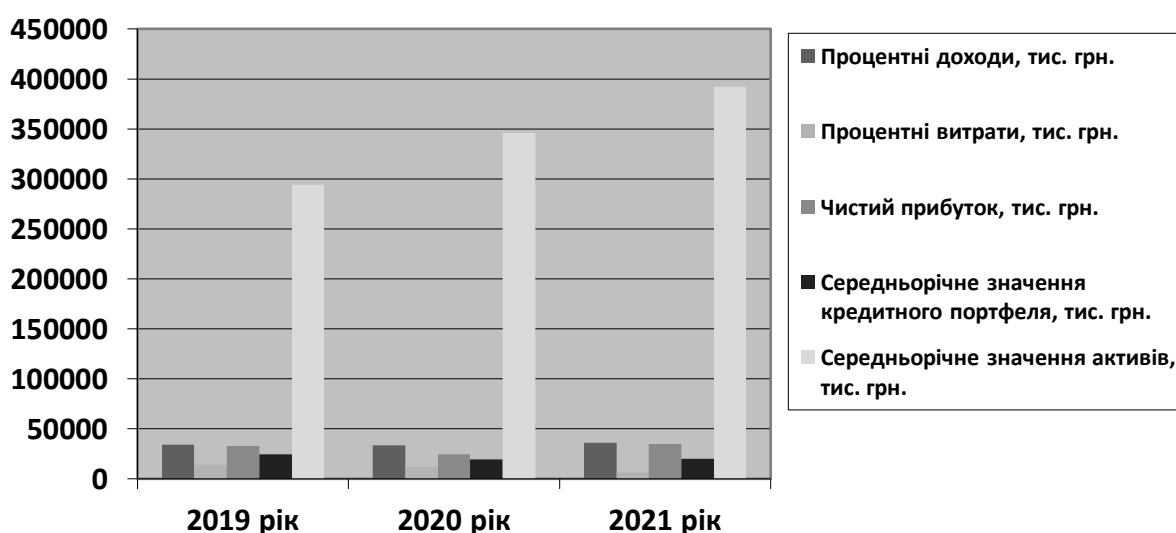


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових показників діяльності АТ «КБ «Приватбанк» у 2019-2021 роках

Окресливши аналіз ключових фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки, необхідно зупинитися на питаннях,

пов'язаних з кредитною діяльністю банку. Проаналізуємо кредитну діяльність більш детально та визначимо проблеми.

## 2.2 Аналіз кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших банків в Україні і має широкий спектр послуг у своєму портфелі, включаючи кредитну діяльність. Кредитна діяльність банку є важливим напрямком його діяльності і надає клієнтам можливість отримати фінансову підтримку для різних потреб.

Для аналізу кредитного портфеля АТ КБ «Приват Банк» застосовано метод статистичної оцінки, який здійснювався на підставі фінансової звітності банку [90]. Проаналізуємо вартість активів АТ КБ «ПриватБанк». (табл. 2.2).

Підсумовуючи проведене дослідження у таблиці 2.2, можемо зробити наступні висновки.

Таблиця 2.2 – Аналіз активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 рр., млн. грн.

Активи	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
			Абс., млн. грн.	ТР, %		Абс., млн. грн.	ТР, %
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви, млн. грн.	36627	47902	11275	130,77	51373	3471	107,25
Питома вага, %	16,25	14,63	13,15	-	15,19	32,33	-
Заборгованість банків, млн. грн.	27118	26088	-1030	96,20	-	-	-
Питома вага, %	12,03	7,97	-1,01	-	-	-	-
Кредити та аванси клієнтам, млн. грн.	54842	57282	2440	104,45	61619	4337	107,57
Питома вага, %	24,34	17,02	0,24	-	18,23	40,40	-
Інвестиційні цінні папери, млн. грн.	97619	186909	89290	91,35	221969	35060	18,74
Питома вага, %	43,32	57,11	87,56	-	65,66	32,6	-
Інші активи, млн. грн.	9094	9092	2	99,97	3046	-6046	33,49
Питома вага, %	4,06	3,27	0,001	-	0,92	-5,33	-
Усього активів, млн. грн.	225300	327273	101973	145,26	338007	10734	103,27

Розмір грошових коштів та їх еквівалентів та обов'язкових резервів у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 11275 млн. грн., темп росту – 130,77 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на 3,471

млн. грн., темп росту – 107,25% (питома вага зросла на 32,33 %). Отже, за 2019-2021 роки розмір грошових коштів та їх еквівалентів та обов'язкових резервів збільшився - з 36627 млрд грн до 51373 млрд грн. Темпи зростання цього показника щороку були досить високими (130,77% у 2020 році та 107,25% у 2021 році), що може свідчити про стабільне зростання економіки та банківської системи в цілому. Проблем в зазначеному періоді не спостерігалось.

Розмір заборгованості АТ КБ «Приватбанк» у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшився на 1030 млн. грн., темп росту – 96,20 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком змін не зазнав. Отже, за 2019-2020 роки розмір заборгованості ПАТ «КБ «Приватбанк» зменшився з 27118 млн грн до 26088 млн грн. Позитивною тенденцією є зниження розміру заборгованості у 2020 році.

Розмір кредитів та авансів клієнтам у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 2440 млн. грн., темп росту – 104,45 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на 4337 млн. грн., темп росту – 107,57 % (питома вага зросла на 40,40 %). Темпи зростання цього показника щороку були досить високими (104,45% у 2020 році та 107,57% у 2021 році), що може свідчити про стабільне зростання кредитування економіки. Проблем в зазначеному періоді не спостерігалось.

Розмір інвестиційних цінних паперів у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 89290 млн. грн., темп росту – 91,35 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на 35060 млн. грн., темп росту – 18,74 % (питома вага зросла на 32,6 %). За аналізований період розмір інвестиційних цінних паперів збільшився - з 97619 млрд грн до 222969 млрд грн.

Розмір інших активів у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 2 млн. грн., темп росту – 99,97 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшився на 6046 млн. грн., темп росту – 33,49% (питома вага зменшилась на 5,33 %). Зменшення розміру інших активів у 2021 році може

бути покладено на те, що компанія може зазнавати фінансові труднощі або змінювати стратегію.

Розмір всіх активів у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 2239 млн. грн., темп росту – 100.65 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на 45786 млн. грн., темп росту – 113.23 %.

Загалом, зменшення розміру інших активів у 2021 році може вказувати на фінансові труднощі або зміну стратегії, що потребує уваги та вивчення.

Хоча кредитування зростає стабільно, важливо слідкувати за якістю кредитного портфелю та уникати можливих ризиків неплатоспроможності клієнтів.

У цілому, фінансовий стан АТ КБ «Приватбанк» виглядає стабільним, з позитивною динамікою у багатьох напрямках.

У таблиці 2.3 показано розподіл кредитного портфеля фізичних осіб АТ КБ «Приватбанк» за кредитними продуктами [87]. Основним сегментом банку є населення, тому кредити фізичним особам становлять значну частку кредитного портфеля.

Таблиця 2.3 - Аналіз кредитного портфеля АТ КБ «Приват Банк» за позичальниками

Вид кредиту	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
			Абс., млн. грн	ТР, %		Абс., млн. грн.	ТР, %
Кредити фізичним особам, млн. грн.	65839	61046	-4739	92,72	57415	- 3631	94,05
Питома вага, %	82,10	81,79	85,24	-	80,19	119,5	-
Кредити МСП ,млн. грн.	8735	8173	-562	93,56	10172	1999	124,24
Питома вага, %	10,47	10,32	12,52	-	13,10	-55,33	-
Кредити юридичним особам, млн. грн.	6674	6544	-130	97,97	5026	- 1318	79,11
Питома вага, %	7,43	7,89	2,24	-	6,8	35,83	-
Усього виданих кредитів, млн. грн.	81248	75763	-5485	93,24	72613	-3150	95,84

Підсумовуючи проведений аналіз структури та динаміки кредитів і заборгованості клієнтів АТ «КБ «Приватбанк» у 2019-2021 роках в таблиці 2.3, можемо зазначити наступне.

Кредити фізичним особам банку, що досліджуються у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшилися на 4739 млн. грн., темп росту – 92,72 % (питома вага у кредитному портфелі зросла на 85,24 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшився на 3631 млн. грн., темп росту – 94,05 % (питома вага у кредитному портфелі зросла на 119,5 %). На перший погляд, кредитування фізичних осіб скоротилося в обох роках порівняно з попереднім роком. Незважаючи на зниження, темпи зростання залишаються високими, що свідчить про те, що банки продовжують агресивно видавати кредити. Водночас є ознаки того, що частка кредитів фізичним особам у кредитному портфелі зростає. З приводу проблем: Зменшення обсягу непогашених кредитів може бути зумовлене низкою факторів, зокрема змінами в економіці, фінансовим станом контрагентів та стратегічними рішеннями банків.

Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу, що досліджуються у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшилися на 562 млн. грн., темп росту – 93,56 % (питома вага у кредитному портфелі зросла на 12,52 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшилися на 1999 млн. грн., темп росту – 124,24 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 55,33 %). У першому періоді (2019-2020 роки) спостерігалася деяка негативна динаміка: зменшення кредитів із паралельним зростанням темпу росту та питомої ваги у портфелі. Це може вказувати на певні проблеми або ризики, що впливають на видачу кредитів малому та середньому бізнесу.

Кредити юридичним особам, що досліджуються у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшилися на 130 млн. грн., темп росту – 97,97% (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 2,24 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком стала менша на 1318 млн. грн., темп росту – 79,11 %

(питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 35,83 %). З точки зору проблем, зменшення кредитів може бути викликане різними факторами, включаючи ризики, пов'язані з кредитною якістю або змінами в економіці.

Всі видані кредити, що досліджуються у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшились на 5431 млн. грн., темп росту – 93,24 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшились на 3150 млн. грн., темп росту – 95,84 %

Загалом, видача кредитів зменшилася у 2020 та 2021 роках. Темпи росту, хоча високі, свідчать про зниження активності. Ознаки стратегічних змін є видимими, але можливі проблеми через ризики у фінансовому та економічному середовищі.

Далі розглянемо Аналіз кредитного портфеля у сегменті кредитів, наданих фізичним особам (табл.2.4) [87]

Таблиця 2.4 - Аналіз кредитного портфеля у сегменті кредитів, наданих фізичним особам

Вид кредиту	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
			Абс., млн. грн	ТР,%		Абс., млн. грн.	ТР, %
Кредитні картки, млн. грн.	48602	46249	-2353	95,15	42961	-3 288	92,89
Питома вага, %	73,81	75,76	49,65	-	74,82	0,90	-
Іпотечні кредити, млн. грн.	12195	10516	-1679	86,23	9712	-804	92,35
Питома вага, %	18,52	17,22	35,42	-	16,91	22,14	-
Споживчі кредити, млн. грн.	4170	3 824	- 346	91,70	4421	597	115,6 1
Питома вага, %	6,33	6,26	7,30	-	7,70	-16,44	-
Автокредити, млн. грн.	291	142	- 149	48,79	214	72	150,7 0
Питома вага, %	0,44	0,23	3,14	-	0,37	-1,98	-
Інші кредити, млн. грн.	585	313	- 272	53,50	106	- 207	33,86
Питома вага, %	0,90	0,53	4,49	-	0,20	5,70	-
Усього (за виключенням резервів), млн. грн.	65839	61046	-4739	92,72	57415	- 3631	94,05
Питома вага, %	100,00	100,00	0,00	-	100,00	0,00	-



Підсумовуючи проведений аналіз кредитного портфеля у сегменті кредитів, наданих фізичним особам у 2019 – 2021 роках в таблиці 2.4, можемо зазначити наступне.

Сума виданих кредитних карток, що досліджується у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшилась на 2353 млн. грн., темп росту – 95,15%. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком стала менша на 3 288 млн. грн., темп росту – 92,89 %.

Іпотечні кредити АТ «КБ «Приватбанк» у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшились на 1679 млн. грн., темп росту – 86,23 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 35,42 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшились на 804 млн. грн., темп росту – 92,35% (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 22,14 %).

Споживчі кредити АТ КБ «Приватбанк» у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшились на 346 млн. грн., темп росту – 91,70 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 7,30 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зросли на 597 млн. грн., темп росту – 115.61 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 16,44 %).

Автокредити у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшились на 149 млн. грн., темп росту – 48,79 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 3,14 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зросли на 72 млн. грн., темп росту – 150.70 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 1,98 %).

Інші кредити АТ «КБ «Приватбанк» у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшились на 272 млн. грн., темп росту – 53,50 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 4,49 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком стали менше на 207 млн. грн., темп росту – 33,86 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 5,70 %).

Усього кредитів, що надані фізичним особам АТ «КБ «Приватбанк» у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшились на 4739 млн. грн., темп

росту – 92,72% . У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшилась на 3631 млн. грн., темп росту – 94,05 %

Максимальна концентрація кредитних карток (75% від загального портфеля) становить значний ризик для банків.

Зниження обсягів кредитування в ключових сегментах, таких як кредитні картки та іпотека, може свідчити про проблеми.

Концентрація клієнтського кредитного портфеля за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності корпоративного сегменту представлено в табл. 2.5. [87].

Таблиця 2.5 - Аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» корпоративного сегменту за галузями економіки

Вид кредиту	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
			Абс., млн. грн.	ТР,%		Абс., млн. грн.	ТР,%
Всього кредити юридичним особам, млн. грн.	6674	6 544	-130	97,97	5026	- 1318	79,11
Питома вага, %	43,31	44,54	18,64	-	33,72	-207,4	-
У тому числі							
АПК та харчова	2120	1 816	- 304	85,66	1330	- 486	73,23
Промисловість, млн. грн.							
Питома вага, %	13,75	12,36	41,98	-	8,66	-0,73	-
Товари народного	981	1 138	157	116,01	1155	17	101,49
Споживання, млн. грн.							
Питома вага, %	6,36	7,74	-21,68	-	7,52	2,57	-
Інше, млн. грн.	3573	3 590	17	100,47	2741	- 849	76,35
Питома вага, %	23,17	24,43	-2,3	-	17,85	-128,8	-
Всього кредити МСП, млн. грн.	8735	8173	-562	93,56	10172	1999	124,24
Питома вага, %	56,67	55,63	77,62	-	66,27	303,3	-
У тому числі							
Надання побутових, послуг, млн. грн.	2552	1888	- 664	73,98	1354	- 534	71,71
Товари народного споживання, млн. грн.	1445	1 535	90	106,22	2215	680	144,29
Питома вага, %	9,37	10,44	-12,43	-	14,42	103,18	-
Інфраструктура, млн. грн.	577	524	-53	90,81	694	170	132,44
Питома вага, %	3,74	3,56	7,32	-	4,52	25,79	-
Інше, млн. грн.	2036	1 896	- 140	93,12	2820	924	148,73
Питома вага, %	13,21	12,9	19,33	-	18,37	140,22	-
Всього кредити та аванси, млн. грн.	15409	14717	-692	95,30	15198	681	104,48

Розмір кредитів юридичним особам у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшився на 130 млн. грн., темп росту – 97,97 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 18,64 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшився на 1318 млн. грн., темп росту – 79,11 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 207,4 %).

Розмір АПК та харчової промисловості у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшився на 304 млн. грн., темп росту – 85,66 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 41,98 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком став менше на 486 млн. грн., темп росту – 73,23 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 0,73 %).

Розмір товарів народного споживання у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 157 млн. грн., темп росту – 116,01 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 21,68 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зріс на 17 млн. грн., темп росту – 101,49 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 2,57 %).

Розмір іншого у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 17 млн. грн., темп росту – 100,47 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 2,3 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшився на 849 млн. грн., темп росту – 76,35% (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 128,8 %).

Розмір кредитів МСП АТ КБ «Приватбанк» у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшився на 562 млн. грн., темп росту –93,56% (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 77,62 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшився на 1999 млн. грн., темп росту – 124,24 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 303,3 %).

Розмір надання побутових, індивідуальних та професійних послуг у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшився на 664 млн. грн., темп росту –73,98% (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 91,71 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшився на - 534 млн. грн., темп росту – 71,71 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 0,81 %).

Розмір АПК та харчової промисловості у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 205 млн. грн., темп росту – 109,65 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 28,31 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на - 759 млн. грн., темп росту – 132,57 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 103,18 %).

Розмір товарів народного споживання у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком збільшився на 90 млн. грн., темп росту – 106,22 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 12,43 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на - 680 млн. грн., темп росту – 144,29 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 13,08 %).

Розмір інфраструктури у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшився на 53 млн. грн., темп росту – 90,81 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 7,32 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на - 170 млн. грн., темп росту – 132,44 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 25,79 %).

Розмір іншого у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшився на 140 млн. грн., темп росту – 93,12 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 19,33 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на - 924 млн. грн., темп росту – 148,73 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 140,22 %).

Розмір всіх кредитів та авансів у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшився на 692 млн. грн., темп росту – 95,30 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на - 681 млн. грн., темп росту – 104,48 % .

Аналіз кредитного портфеля за строками погашення наведено в таблиці 2.6. [87]

Кредитні продукти строком до 12 місяців у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшилися на 2141 млн. грн., темп росту – 96,74 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 39,03 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшилися на 10083 млн. грн., темп росту – 84,05% (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 66,05%). Загальною тенденцією є

зменшення обсягу кредитів в 2021 році, а також зменшення питомої ваги у портфелі банку. Це може свідчити про різкі зміни в умовах ринку, економічних факторах або стратегічних рішеннях банку щодо виділення ресурсів на різні категорії кредитів.

Таблиця 2.6 - Аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за строками, млн.грн.

Вид кредиту	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
			Абс., млн. грн.	ТР,%		Абс., млн. грн.	ТР,%
Менше ніж 12 місяців, млн. грн.	65781	63640	-2141	96,74	53557	-10083	84,15
Питома вага, %	81,07	84,16	39,03	-	73,58	-66,05	-
Понад 1 рік, млн. грн.	15437	12123	-3344	78,53	19056	6933	157,18
Питома вага, %	18,93	15,84	71,93	-	26,42	166,05	-
Всього кредити та аванси клієнтів, млн. грн.	81248	75763	-5485	93,24	72613	-3150	95,84

Кредитні продукти строком до 12 місяців у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшилися на 2141 млн.. грн., темп росту – 96,74 % (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 39,03 %). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшилися на 10083 млн.. грн., темп росту – 84,05% (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 66,05%). Загальною тенденцією є зменшення обсягу кредитів в 2021 році, а також зменшення питомої ваги у портфелі банку. Це може свідчити про різкі зміни в умовах ринку, економічних факторах або стратегічних рішеннях банку щодо виділення ресурсів на різні категорії кредитів.

Кредитні продукти строком понад 1 рік у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшилися на 3344 млн.. грн., темп росту – 78,53 % (питома вага у кредитному портфелі зменшилась на 71,93%). У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшилися на 6933 млн.. грн., темп росту – 157,18% (питома вага у кредитному портфелі збільшилась на 166,05 %). Отже, тенденція 2020 року до скорочення довгострокового кредитування змінилася на протилежну

у 2021 році. Це можна пояснити впливом пандемії та економічної нестабільності у перший рік, а також поступовим відновленням економіки у другий.

Всі кредити та аванси клієнтів у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшилися на 5485 млн. грн., темп росту – 93,24 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшилися на 3150 млн. грн., темп росту – 95,84%

Варто зазначити, що структура кредитного портфеля за строками погашення за останні три роки мало змінилася. Загалом, обсяг кредитів та авансів клієнтів збільшувався за рахунок короткострокових і довгострокових кредитів, але у 2021 році відбувся суттєвий спад. У 2020-2021 роках спостерігалася тенденція до скорочення загального обсягу кредитів та авансів, наданих банками своїм клієнтам. Темпи скорочення були досить високими - 93,24% та 95,84% відповідно. Це може свідчити про зменшення кредитної активності як з боку банків, так і з боку позичальників в умовах економічної нестабільності через пандемію.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» пропонує різноманітні кредитні послуги, які відповідають потребам різних клієнтів. Завдяки широкому вибору продуктів, доступним умовам та високій якості обслуговування, «ПриватБанк» є надійним партнером для отримання фінансової підтримки у реалізації ваших мрій та цілей.

### 2.3 Діагностика управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»

ПриватБанк пропонує різні види кредитних продуктів, які можуть задовольнити потреби як приватних осіб, так і бізнес-клієнтів. Основні види кредитів, що надаються банком, включають наступні:

– Споживчі кредити: ПриватБанк надає фінансування для особистих потреб клієнтів, таких як придбання автомобіля, ремонт або реконструкція житла, покупка побутової техніки тощо. Споживчі кредити

надаються на суму від 5 000 до 1 000 000 гривень терміном від 3 місяців до 7 років. Відсоткова ставка починається від 2% місячних і залежить від суми, терміну та цілі кредитування. Клієнт сам обирає, на що витратити кошти - будь-які побутові потреби чи ремонт.

– Іпотечні кредити: Банк пропонує можливість отримати кредит на придбання житла або будівництво нерухомості. Відповідно до умов кредитування, клієнт може отримати частину вартості нерухомості у вигляді кредиту, а решту оплатити власними коштами. Іпотечні кредити доступні від 50 000 до 10 000 000 гривень терміном від 5 до 25 років. Ставка починається від 11% річних. Клієнт повинен мати частку власних коштів не менше 30% від вартості нерухомості. Іпотека надається під заставу нерухомості, яка купується.

– Кредитні картки: ПриватБанк випускає різноманітні кредитні картки, які дозволяють клієнтам здійснювати покупки та отримувати кредитну лінію під певний обмежений ліміт. Кредитні картки ПриватБанку мають ліміти від 1 000 до 500 000 гривень. Ставка по картці становить 2% місячних від непогашеної суми. Карткою можна розраховуватись в магазинах та отримати готівку в банкоматах. Кредити для бізнесу надаються від 50 000 до 50 000 000 гривень терміном до 5 років. Ставка залежить від цілі та ризику проєкту. Кредити можуть бути під заставу майна чи поручительства.

– Кредити для бізнесу: Банк надає фінансову підтримку підприємствам шляхом надання корпоративних кредитів, овердрафтів, кредитних ліній, факторингу та інших послуг, які допомагають розвивати бізнес клієнтів.

Процес отримання кредиту включає аналіз кредитоспроможності клієнта, оцінку ризиків та встановлення умов кредитування. Клієнти можуть звернутися до ближчого відділення банку або скористатися онлайн-сервісами для подачі заявки на кредит[87].

Важливо пам'ятати, що умови кредитування можуть змінюватися залежно від типу кредиту, суми, терміну та інших факторів. Клієнти

рекомендуються ознайомлюватися з умовами кредитування та звертатися до представників банку для отримання детальної інформації та консультацій.

В українській банківській системі ПриватБанк належить до другої хвилі нових комерційних банків, на відміну від першої хвилі державних банків.

За вісім років з моменту заснування банк зайняв лідируючі позиції на українському ринку банківських послуг, збільшив свою частку ринку, підвищив ефективність діяльності, постійно підвищував надійність та конкурентоспроможність.

Він підвищив свою ефективність, постійно вдосконалював свою надійність, підвищив свою конкурентоспроможність та покращив комплексність банківських продуктів, що пропонуються клієнтам. Це було досягнуто завдяки спільним зусиллям банківської команди на основі передових систем управління та передових банківських технологій.

В економічній літературі банківський портфель визначається як сукупність активів і пасивів банку, що включає портфелі активних і пасивних банківських операцій відповідно. Активні банківські операції є найважливішим джерелом доходу для банківських установ, оскільки на них припадає понад 90 відсотків загального доходу банку. Тому кредитна діяльність становить значну частину активного банківського портфеля банку і є фундаментальним об'єктом управління, що характеризується своєю специфікою.

Досягнення та утримання банком конкурентоспроможності вимагає наявності механізму управління, який передбачає організацію та реалізацію комплексу заходів для підтримки його конкурентних позицій. Одним з елементів такого механізму є оцінка конкурентоспроможності, спрямована на виявлення факторів, що сприяють оптимізації банківської діяльності.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки стратегічної ситуації компанії та визначення її внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. У даній роботі проведено SWOT-



аналіз Приватбанку, однієї з найбільших фінансових установ в Україні, з акцентом на його поточний стан та перспективи розвитку.

Аналіз буде проводитися по всій території України. Ключовими конкурентами є: АТ «ПУМБ», АТ «Ощадбанк». Сферою діяльності є кредитна діяльність.

Таблиця 2.7 - SWOT – аналіз АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий спектр кредитних продуктів.</li> <li>2. Ефективний кредитний процес.</li> <li>3. Широка мережа філій та АТМ.</li> <li>4. Висока автоматизація процесів.</li> <li>5. Сильний кредитний портфель.</li> <li>6. Гнучкі та конкурентоспроможні ставки.</li> <li>7. Використання аналітики та прогнозування.</li> <li>8. Стабільний кредитний рейтинг.</li> <li>9. Співпраця з державними програмами.</li> <li>10. Високий рівень клієнтської лояльності.</li> </ol>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від макроекономічних умов.</li> <li>2. Високий ризик неповернення кредитів.</li> <li>3. Велика концентрація ризиків.</li> <li>4. Регуляторні обмеження.</li> <li>5. Конкуренція на ринку.</li> <li>6. Високі витрати на технологічні оновлення.</li> <li>7. Неявні ризики.</li> <li>8. Погана кредитна історія клієнтів.</li> <li>9. Залежність від змін валютного курсу.</li> <li>10. Погана фінансова грамотність деякої частини клієнтів.</li> </ol>
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна нестабільність.</li> <li>2. Зміни в регулятивному середовищі.</li> <li>3. Зміни в ринкових умовах.</li> <li>4. Технологічні загрози.</li> <li>5. Конкуренція з боку інших банків.</li> </ol>
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід іноземних банків з ринку України.</li> <li>2. Зростання попиту на кредити з боку населення та бізнесу.</li> <li>3. Розширення співпраці з державою та міжнародними організаціями.</li> <li>4. Залучення іноземних інвестицій.</li> <li>5. Технологічні тренди:</li> </ol>

Проведення SWOT-аналізу Приватбанку(табл. 2.7) дозволяє визначити внутрішні сильні та слабкі сторони банку, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Цей аналіз дозволить банку краще зрозуміти, як він може розвивати свої сильні сторони, щоб стати більш конкурентоспроможним, і як він може вирішувати проблеми, пов'язані зі

змінами в економічному середовищі та фінансовому секторі. З огляду на конкурентне середовище, АТ «ПУМБ» та АТ «Ощадбанк» виступають як ключові гравці, і це вимагає від Приватбанку постійного удосконалення своїх продуктів та сервісів. та вибіркового підходу до розвитку бізнесу в різних частинах країни.

Сильні сторони:

1. Широкий спектр кредитних продуктів. Приватбанк пропонує найбільшу кількість різноманітних кредитів - іпотечні, автокредити, кредитні картки, поточні кредити тощо. Це дає йому можливість обслуговувати клієнтів з різними потребами. Інші банки, такі як ПУМБ мають менший вибір кредитних пропозицій.

2. Ефективний кредитний процес. Приватбанк має найшвидший процес оформлення кредитів - від 10 хвилин для онлайн-кредитів до 1-2 днів для іпотеки. Це дозволяє швидко задовольнити потреби клієнтів. В інших банках, таких як Ощадбанк, процес триваліший.

3. Широка мережа філій та АТМ. Приватбанк - найбільший за кількістю відділень та банкоматів в Україні, що забезпечує йому найкращу територіальну доступність. Це дає перевагу перед конкурентами, особливо регіональними.

4. Висока автоматизація процесів. ПриватБанк є одним з провідних банків України у впровадженні цифрових технологій та автоматизації. За даними Національного банку України, у 2021 році частка онлайн-транзакцій ПриватБанку становила близько 80%, тоді як у інших банків цей показник був нижчим. Це дозволяє ПриватБанку пропонувати своїм клієнтам максимально зручні онлайн-сервіси та мінімізувати витрати на обслуговування.

5. Сильний кредитний портфель. Станом на 2021 рік частка простроченої заборгованості клієнтів Приватбанку була однією з найнижчих в Україні - близько 3,5%, тоді як в інших лідерах ринку цей показник був трохи вищим. Це свідчить про високу якість кредитного портфеля банку та

низький ризик кредитних втрат.

6. Гнучкі та конкурентоспроможні ставки. Згідно з дослідженням Національного банку України, Приватбанк регулярно коригує свої процентні ставки відповідно до ринкових умов і підтримує конкурентний рівень для залучення клієнтів. Водночас, він може запропонувати індивідуальні умови великим корпоративним клієнтам. Інші банки є менш гнучкими і орієнтуються на стандартні процентні ставки [88].

7. Використання аналітики та прогнозування. ПриватБанк активно впроваджує систему кредитного скорингу та аналізу ризиків, що дозволяє йому приймати більш обґрунтовані кредитні рішення. Це знижує ризик прострочення порівняно з банками з менш розвиненими системами оцінки кредитоспроможності.

8. Стабільний кредитний рейтинг. За даними міжнародних агентств Moody's та Fitch, Приватбанк має найвищий кредитний рейтинг серед українських комерційних банків. Це відображає його фінансову стійкість і здатність виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Інші провідні банки мають дещо нижчі кредитні рейтинги.

9. Співпраця з державними програмами. ПриватБанк є активним партнером уряду в реалізації багатьох соціально важливих програм, таких як пенсійне забезпечення, соціальні виплати та виплата зарплат бюджетникам. Це зміцнює його імідж як надійного банку та залучає додаткові кошти від населення.

10. Висока лояльність клієнтів. Згідно з опитуванням клієнтів, проведеним НБУ, Приват Банк має найвищий рівень задоволеності клієнтів серед українських банків. Це свідчить про сильну конкурентну позицію компанії.

Слабкі сторони:

1. Залежність від макроекономічних умов. Залежність від макроекономічних умов є загальною проблемою для всіх банків в Україні, оскільки економіка країни нестабільна. Проте Приватбанк має більш

диверсифікований портфель клієнтів та послуг, що робить його менш вразливим до коливань окремих секторів[89].

2. Високий ризик неповернення кредитів є вищим для Приватбанку через його фокус на роздрібний сегмент. Інші банки мають більш балансований портфель між роздрібом і корпоративним сегментом.

3. Велика концентрація ризиків є проблемою для Приватбанку, оскільки він має найбільшу частку ринку серед банків. Це робить його більш вразливим для системних шоків.

4. Регуляторні обмеження впливають на всі банки, проте Приватбанк, як системно важливий банк, підлягає більш жорсткому нагляду.

5. Конкуренція на ринку є вищою для Приватбанку через його лідируючі позиції і більш агресивну маркетингову стратегію конкурентів.

6. Високі витрати на технологічні оновлення є вищими для Приватбанку, оскільки він прагне підтримувати лідерство в цій сфері. Інші банки можуть більше економити на цьому.

7. Неявні ризики. Кіберзагрози та інші безпекові проблеми можуть загрожувати інтегритету та безпеці кредитної діяльності.

8. Погана кредитна історія клієнтів. Недостатня якість кредитних історій може вплинути на рішення щодо виділення кредитів.

9. Залежність від змін валютного курсу [90].

Велика частина кредитів надається в іноземних валютах, що може вразити фінансові показники внаслідок змін в обмінних курсах.

10. Погана фінансова грамотність деякої частини клієнтів. Брак освіти з фінансів у певних сегментах клієнтів може призвести до неправильного використання кредитів

Загрози:

1. Економічна нестабільність. У 2020-2021 роках через пандемію COVID-19 та військовий конфлікт в Україні економіка країни зазнала суттєвого спаду. Це негативно позначилось на фінансовому становищі банків, зокрема Приватбанку, через збільшення обсягів простроченої

заборгованості клієнтів.

2. Зміни в регулятивному середовищі. Уряд України посилює вимоги до банківського сектору, зокрема щодо капіталізації, ліквідності, антивідмивання грошей та фінансування тероризму. Це збільшує витрати Приватбанку на відповідність нормативам.

3. Зміни в ринкових умовах. Зростання конкуренції на ринку банківських послуг, зокрема з боку іноземних банків та фінтех-компаній. Це може призвести до втрати Приватбанком частки ринку та клієнтів.

4. Технологічні загрози. Швидкий розвиток фінтеху та цифрових технологій збільшує ризик відмови ІТ-систем Приватбанку або зламу баз даних. Це може негативно вплинути на якість обслуговування клієнтів.

5. Конкуренція з боку інших банків. Агресивна маркетингова політика конкурентів, зокрема державних банків, може призвести до втрати Приватбанком лідируючих позицій на ринку депозитів та кредитування.

Можливості:

1. Вихід іноземних банків з ринку України. За даними Національного банку України, станом на 1 вересня 2022 року ліцензії на банківську діяльність в Україні були анульовані для 15 іноземних банків. Це дало змогу українським банкам, зокрема Приватбанку, збільшити частку ринку.

2. Зростання попиту на кредити. За даними НБУ, у вересні 2022 року загальний обсяг кредитів, наданих фізичним особам, зріс на 1,4% порівняно з серпнем, досягнувши рекордної позначки - 453,2 млрд грн. Це свідчить про збільшення попиту населення на кредитні ресурси.

3. Розширення співпраці з державою та міжнародними організаціями. Приватбанк є ключовим партнером уряду при розподілі фінансової допомоги для населення та підприємств.

4. Залучення іноземних інвестицій. За останні 5 років Приватбанк привернув до України інвестицій на суму понад 2 млрд. доларів США.

5. Технологічні тренди. За даними компанії Gemius, кількість користувачів мобільного банкінгу в Україні зросла на 25% протягом 2022 року.

Незважаючи на сильні позиції, Приватбанку варто зосередитися на розвитку нових послуг, вдосконаленні процесів і протидії загрозам для подальшого лідерства на ринку.

Зважена рейтингова оцінка конкурентоспроможності банку є важливим інструментом для аналізу та порівняння позицій банку на фінансових ринках. Рейтинги конкурентоспроможності допомагають визначити, наскільки ефективно банк працює в конкурентному середовищі і як це впливає на споживачів та інших учасників ринку. Для створення зваженої оцінки конкурентоспроможності необхідно проаналізувати та зважити різні аспекти діяльності банку відповідно до їхнього впливу на успіх бізнесу.

Зважена рейтингова оцінка показує, як банки в Україні порівнюються за важливими характеристиками конкурентоспроможності, такими як фінансова стабільність, рівень обслуговування клієнтів, продуктова лінійка, репутація та довіра, та конкурентна перевага. У цьому контексті зважені рейтинги були обчислені для трьох банків: АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», та АТ «ПУМБ».

За отриманими результатами з таблиці 2.8, можна зробити наступні висновки:

АТ КБ «Приватбанк» виявився найконкурентоспроможнішим банком серед цих трьох в рейтинговій оцінці, що базується на визначених вами вагах та оцінках за кожною характеристикою.

АТ «ПУМБ» посідає друге місце в рейтингу, і це свідчить про його прийнятну конкурентоспроможність за вказаними критеріями. Завдяки ефективному управлінню ресурсами, інноваційним підходам та високій якості обслуговування, АТ «ПУМБ» нарощує свою популярність серед клієнтів і підтверджує свою лідерську позицію на ринку фінансових послуг.

Таблиця 2.8 - Зважена рейтингова оцінка конкурентоспроможності [91,92,93,94]

Характеристику	Вага	Приватбанк		Ощадбанк		ПУМБ	
		Рейтинг	Зважений рейтинг	Рейтинг	Зважений рейтинг	Рейтинг	Зважений рейтинг
Широкий спектр кредитних продуктів	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6
Висока автоматизація процесів	0,25	1	0,25	2	0,5	3	0,75
Широка мережа філій та АТМ	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Конкуренція на ринку	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15
Високий рівень клієнтської лояльності	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Всього:	1,0	7	1,15 (I)	10	2,45 (III)	10	2,3 (II)

АТ «Ощадбанк» завершує рейтингову оцінку на третьому місці.

Загалом, діагностика конкурентного управління кредитними послугами АТ КБ «Приватбанк» вказує на міцну позицію банку в українському банківському секторі. Оцінки фінансової стійкості, репутації та довіри, а також продуктивних лінійок вказують на успішну стратегію та управління ризиками. Однак важливо підтримувати позитивну динаміку та постійно адаптувати стратегію для того, щоб здобути і надалі зміцнювати конкурентоспроможність у швидко мінливому банківському середовищі.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі досліджено управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк». Отримали наступні висновки:

По перше, це те що станом на 31 грудня 2022 року Банк має 30 філій та 2 213 відділень в Україні. Основними видами діяльності банку є комерційні та роздрібні банківські послуги в Україні. На рис. 2.1 була наведена Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк». Також були визначені органи управління банку. Використовуючи баланс банку та звіт

про фінансові результати за 2019-2021 роки було проведено аналіз основних фінансових показників діяльності АТ «КБ «Приватбанк» у 2019-2021 роках (табл.2.1).

По-друге, надано основні види кредитів, що надаються банком. Описано процес отримання кредиту. Також надано визначення банківський портфель. Для аналізу кредитного портфеля АТ КБ «Приват Банк» застосовано метод статистичної оцінки, який здійснювався на підставі фінансової звітності банку. Проаналізовано вартість активів АТ «КБ «Приватбанк» (табл. 2.2) Так само у таблиці 2.3 показано розподіл кредитного портфеля фізичних осіб АТ «КБ «Приватбанк» за кредитними продуктами. Всі видані кредити, що досліджуються у 2020 році по зрівнянню з 2019 роком зменшились на 79582 млн. грн., темп росту – -23.12 %. У 2021 році по зрівнянню з 2020 роком зменшились на 26737 млн. грн., темп росту – -10.10 % . Проведений аналіз кредитного портфеля у сегменті кредитів, наданих фізичним особам у 2019 – 2021 роках в таблиці 2.4. Була досліджена концентрація клієнтського кредитного портфеля за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності корпоративного сегменту. А також аналіз кредитного портфеля за строками погашення. Отже, АТ «КБ «Приватбанк» пропонує різноманітні кредитні послуги, які відповідають потребам різних клієнтів. Завдяки широкому вибору продуктів, доступним умовам та високій якості обслуговування, «ПриватБанк» є надійним партнером для отримання фінансової підтримки у реалізації ваших мрій та цілей.

По-третє, була проведена оцінка конкурентоспроможності, спрямована на виявлення факторів, що сприяють оптимізації банківської діяльності. Спочатку був проведений SWOT-аналіз. Прийшли до такого висновку що, незважаючи на сильні позиції, Приватбанку варто зосередитися на розвитку нових послуг, вдосконаленні процесів і протидії загрозам для подальшого лідерства на ринку. Також була проведена зважена рейтингова оцінка. У цьому контексті зважені рейтинги були обчислені для трьох банків: АТ КБ «Приватбанк» ,АТ КБ «Ощадбанку», та АТ КБ «ПУМБ». За отриманими



результатами АТ КБ «Приватбанк» виявився найбільш конкурентоспроможним банком серед цих трьох в рейтинговій оцінці, що базується на визначених вами вагах та оцінках за кожною характеристикою.

Загалом, діагностика конкурентного управління кредитними послугами АТ КБ «Приватбанк» вказує на міцну позицію банку в українському банківському секторі.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 3.1 Імплементация закордонного досвіду управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»

Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю кредитних послуг є важливим ресурсом для постійного розвитку таких фінансових установ, як АТ КБ «Приватбанк». Для того, щоб ефективно використовувати цей досвід, важливо ретельно оцінити та впровадити найкращі практики, які застосовуються іноземними банками.

Перш за все, необхідно проаналізувати діяльність деяких іноземних банків, які є висококонкурентними у сфері надання кредитних послуг. Наприклад, Wells Fargo та Barclays відомі своєю глобальною присутністю та широким спектром фінансових продуктів і послуг.

Заснований в 1852 році зі штаб-квартирою в Сан-Франциско, Wells Fargo став світовим фінансовим гігантом, що обслуговує близько 70 мільйонів клієнтів по всьому світу. Маючи розгалужену мережу з понад 7 400 відділень та 10 500 банкоматів по всій території США, компанія стала повсюдною присутністю у фінансовому секторі США.

Відомий своїм широким спектром фінансових послуг, Wells Fargo є лідером у сфері іпотечного кредитування, кредитних карток та бізнес-банкінгу в США. Банк відіграв ключову роль у формуванні фінансового сектору США, надаючи широкий спектр послуг приватним особам, бізнесу та інституційним інвесторам.

У сфері іпотечного кредитування Банк пропонує низку іпотечних програм, включаючи конкурентоспроможні відсоткові ставки від 3% та спеціальні умови для покупців, які купують житло вперше. Це дає клієнтам

доступ до доступних іпотечних рішень, що відповідають їхнім потребам та фінансовим можливостям.

Кредитна картка Wells Fargo пропонує ряд переваг. До них відносяться кешбек, бонусні милі та програми лояльності. Компанія також пропонує спеціальні картки для студентів та молодих спеціалістів, які допомагають їм будувати кредитну історію та надають додаткові фінансові переваги.

У сфері підтримки малого бізнесу Wells Fargo пропонує онлайн-кредити на суму від 5 000 до 3 мільйонів доларів США. Це дає підприємцям можливість отримати фінансову підтримку для розвитку своїх проєктів та зростання бізнесу.

Однією з унікальних особливостей Wells Fargo є вдосконалений мобільний банкінг, який дозволяє користувачам здійснювати платежі, переказувати гроші та інвестувати в цінні папери безпосередньо зі свого мобільного телефону. Ця послуга підвищує фінансову автономію клієнтів Wells Fargo, забезпечуючи зручність і доступність управління фінансами в будь-який час і в будь-якому місці. Такий комплексний підхід до надання фінансових послуг робить банк одним з найважливіших учасників фінансових ринків та задовольняє різноманітні потреби своїх клієнтів [95].

По інший бік Атлантики, Barclays, заснований у 1690 році зі штаб-квартирою в Лондоні, є однією з найстаріших і найвпливовіших фінансових установ у світі. Обслуговуючи сотні мільйонів клієнтів у Європі, Африці, Азії та Північній Америці, Barclays визнаний одним із провідних гравців у міжнародній банківській індустрії.

Маючи домінуючу присутність у Великій Британії, Barclays має понад 1 300 відділень та 8 000 банкоматів і пропонує широкий спектр фінансових продуктів та послуг. Лідерство банку на ринку кредитних карток та рахунків свідчить про його вплив на фінансовий ландшафт Великобританії.

Як один з провідних банків Великої Британії, Barclays пропонує широкий спектр фінансових послуг, орієнтованих на задоволення різноманітних потреб своїх клієнтів. У сфері іпотечного кредитування він

пропонує привабливі умови, включаючи процентні ставки на рівні 2-3% річних. Для тих, хто вперше купує житло, а також для тих, хто має інші особливі потреби, Barclays розробив програми, які враховують ці особливості, наприклад, іпотечні кредити зі зниженим першим внеском.

Кредитні картки Barclays вражають своєю різноманітністю та бонусними можливостями. Наприклад, популярна кредитна картка Barclays Avios дозволяє клієнтам заробляти милі, які можна обміняти на знижки на подорожі. Це робить кредитні картки банку не лише інструментом фінансового обслуговування, а й засобом для отримання додаткових переваг та розваг.

У сфері бізнес-кредитування Barclays пропонує онлайн-кредити на суму від 1 000 до 250 000 фунтів стерлінгів на строк до п'яти років. Це дає бізнесу можливість отримати фінансування, необхідне для розробки та реалізації своїх бізнес-планів.

Сучасний мобільний додаток Barclays стає універсальним інструментом для клієнтів банку. Завдяки широкому функціоналу користувачі можуть здійснювати низку операцій, включаючи грошові перекази, платежі та інвестиції, з будь-якого місця, в будь-який час дня і ночі. Це робить управління фінансами простим і доступним для клієнтів Barclays, дозволяючи їм досягти фінансової незалежності та ефективності. Такий інтегрований підхід до надання фінансових послуг дозволяє Barclays відігравати ключову роль у світовому фінансовому секторі та задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів [96].

Як Wells Fargo, так і Barclays мають багату історію та прагнення надавати інноваційні та надійні фінансові рішення для своєї широкої клієнтської бази. Wells Fargo характеризується повсюдною присутністю в США завдяки розгалуженій мережі філій та домінуванню на ключових фінансових ринках, тоді як Barclays є глобальною компанією і відіграє ключову роль у формуванні міжнародного фінансового ландшафту [97]. Незважаючи на географічні відмінності, обидва банки зробили значний

внесок у мінливий світ фінансів, адаптуючись до динамічних потреб своїх різноманітних клієнтських баз і відіграючи важливу роль в економічному розвитку своїх регіонів

Приватбанк, оцінюючи світовий досвід, може вдосконалити свою фінансову пропозицію та покращити обслуговування своїх клієнтів, враховуючи кращі практики іноземних банків.

По-перше, американські банки відомі своїм інноваційним підходом до кредитування, пропонуючи широкий спектр умов для задоволення потреб своїх клієнтів. Гнучкість є важливим аспектом їхніх послуг, що сприяє комфортному плануванню бюджету та задоволенню індивідуальних фінансових потреб. Однією з їхніх особливостей є різні графіки погашення. Стабільні рівні щомісячні платежі, змінні платежі, які реагують на зміну економічних умов, і навіть більші виплати на початку терміну кредиту для ефективного зменшення загальної суми позики. Американські банки також пропонують різні терміни кредитування - від кількох місяців до 30-річної іпотеки. Це дозволяє клієнтам вибрати термін, який найкраще відповідає їхнім фінансовим можливостям і планам. Ще однією важливою опцією є вибір між плаваючою та фіксованою відсотковою ставкою. Зі змінними відсотковими ставками клієнти можуть отримати фінансову вигоду, скориставшись перевагами нижчих ставок у разі падіння відсоткових ставок. Бонусні програми за довгострокове співробітництво, своєчасне погашення заборгованості та підвищені ліміти надають додаткові стимули для клієнтів. Це сприяє не тільки фінансовій стабільності клієнтів, але й встановленню довгострокових відносин з банками.

Завдяки такому інноваційному підходу до кредитування клієнти Приватбанку мають багато можливостей вибрати варіант, який найкраще відповідає їхнім індивідуальним потребам і фінансовим цілям.

Друга напрямкова ініціатива полягає в додаткових послугах страхування, яке охоплює різні аспекти життя. Банки співпрацюють з найбільшими страховими компаніями, щоб забезпечити своїх клієнтів

страхуванням майна, здоров'я та подорожей. Це уможливорює широкий спектр фінансових рішень, які враховують не лише банківські послуги, а й такі важливі аспекти, як безпека та стабільність. Пенсійні схеми та індивідуальні пенсійні плани - ще один аспект послуг, які пропонують банки. Активно інвестуючи кошти своїх клієнтів у перспективні фінансові продукти, банки дають їм можливість отримувати прибуткові відсотки та забезпечити стабільне фінансове майбутнє на пенсії. Управління активами та інвестиційний менеджмент є невід'ємною частиною фінансових портфелів британських банків. Клієнти можуть обирати з широкого спектру фондів, облігацій та акцій, враховуючи свій профіль ризику та інвестиційні цілі. Брокерські послуги на фондових біржах пропонують нові можливості для клієнтів британських банків. Банки надають доступ до торгів на ринках цінних паперів, дозволяючи своїм клієнтам брати активну участь у фінансовому світі. Спеціалізовані фінансові консультації є важливою частиною широкого спектру послуг, які пропонують британські банки. Експерти надають допомогу у фінансовому плануванні, податковій оптимізації та загальному управлінні казначейством і є додатковим способом забезпечення фінансової стабільності клієнтів.

Розширення спектру банківських послуг є не лише стратегічним кроком британських банків для залучення та утримання клієнтів, але й важливим фактором, що сприяє фінансовому комфорту та добробуту їхніх клієнтів.

Третій аспект — покращення функціоналу мобільного банкінгу. Додавання можливостей онлайн-отримання кредитів та інших фінансових послуг через мобільний додаток розширить доступність і зручність обслуговування клієнтів, дозволяючи їм здійснювати операції та отримувати необхідні фінансові рішення на швидкому та прозорому рівні. Можливість отримання кредитів та інших фінансових продуктів онлайн через мобільний додаток Приват24 відкриває нову еру зручності та доступності для клієнтів. Це нововведення не тільки підвищує ефективність фінансового процесу, але

й надає безліч переваг, роблячи взаємодію з банками простішою та більш персоналізованою. Швидкий і легкий доступ до кредитів та інших фінансових рішень без необхідності відвідувати відділення - одна з найважливіших переваг цієї інновації. Клієнти можуть звернутися до банку та отримати необхідні їм фінансові послуги всього за кілька кліків у мобільному додатку, уникаючи таким чином марної трати часу та зусиль. Прозорість процесу - ще одна важлива перевага. За допомогою зручного інтерфейсу додатку клієнти можуть відстежувати статус своєї заявки в режимі реального часу, ознайомитися з умовами кредитування та перевірити необхідні документи. Персоналізований підхід стає ще більш ефективним завдяки заповненню онлайн-анкети. Клієнти можуть повідомити про свої потреби та отримати персоналізовані пропозиції, пристосовані до їхніх конкретних потреб та фінансових цілей. Ще однією важливою перевагою цього інноваційного підходу є те, що заяву та документи на перевірку можна надіслати без необхідності роздруковувати їх або відвідувати відділення. Клієнти заощаджують час та зусилля, використовуючи ефективні електронні засоби для подачі та обробки документів. Все це разом робить взаємодію з банком ще більш зручним, ефективним та персоналізованим процесом і сприяє покращенню фінансового добробуту клієнтів.

Крім того, важливим елементом стратегії може бути запропонування більш атрактивних кредитних карток з різноманітними бонусами та програмами лояльності. Створення карток, що враховують потреби клієнтів і пропонують привабливі умови використання, може стати додатковим стимулом для користувачів обирати послуги саме Приватбанку.

На завершення, важливо вивчити та впровадити цікаві студентські кредитні програми, аналогічні тим, що діють у зарубіжних банках. Створення спеціальних умов для студентів дозволить банку привертати молоде покоління та сприяти формуванню їхньої фінансової культури та стабільності. Усі ці ініціативи разом можуть сприяти підвищенню

конкурентоспроможності та привабливості Приватбанку на фінансовому ринку[98].

### 3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності кредитної діяльності АТ КБ «Приватбанк»

В умовах високої конкуренції на світовому фінансовому ринку розвиток кредитної діяльності є стратегічно важливим питанням для банку; прискорення та розширення кредитування для АТ КБ «Приватбанк» може бути досягнуто за допомогою комплексного підходу, що включає кілька ключових заходів.

По-перше, важливо дати зрозуміти, що банк є інноваційним лідером, який характеризується високою доступністю та привабливістю кредитних продуктів. Цього можна досягти за допомогою комплексної рекламної кампанії, спрямованої на просування кредитних програм банку в соціальних мережах, ЗМІ та на вуличних білбордах. Сучасне цифрове середовище стане ефективною платформою для залучення нових клієнтів та підвищення обізнаності про фінансові можливості, які пропонує Приватбанк.

Другим кроком стане активне зниження відсоткових ставок за різними видами кредитів, включаючи житлові кредити, автокредити та кредитні картки.

Активне зниження відсоткових ставок за різними видами кредитів може стати стратегічно важливим кроком на шляху до залучення нових клієнтів та збільшення попиту на фінансові послуги. Це може стати динамічним інструментом підтримки економічного зростання та зробити фінансові ресурси доступнішими для ширшого кола клієнтів.

По-перше, важливо визначити конкретні категорії кредитів, на які поширюватиметься ця ініціатива. Наприклад, житлові кредити, автокредити та кредитні картки можуть бути основними об'єктами кампаній зі зниження відсоткових ставок [99, с.226].



При розробці такої стратегії слід ретельно дослідити конкурентний ринок, щоб зрозуміти потреби та очікування клієнтів. Зниження відсоткових ставок має бути достатньо привабливим, щоб зацікавити споживачів.

Крім того, важливо враховувати економічні та фінансові міркування, такі як ринкові процентні ставки, інфляція та загальна фінансова стабільність. Будь-яке зниження процентних ставок має відповідати ринковим умовам і не повинно призводити до створення несприятливих умов для банків.

Особливу увагу слід звернути на іпотеку, оскільки вона становить значну частину кредитного портфеля. Низькі іпотечні ставки можуть мати взаємовигідний вплив на економіку, заохочуючи покупців житла купувати житло, що, в свою чергу, підтримує розвиток ринку нерухомості.

Крім того, важливо проводити чіткі інформаційні кампанії, щоб клієнти знали про зниження відсоткових ставок і переваги, які воно приносить. Можна було б розглянути стимули для нових клієнтів, а також програми для існуючих клієнтів, які вчасно сплачують свої кредити [100, с.145].

Загалом, агресивне зниження процентних ставок є складною, але перспективною стратегією для підвищення конкурентоспроможності кредитної діяльності ПриватБанку та надання нового рівня привабливих фінансових послуг для різних сегментів клієнтів.

Це зробить кредитні послуги більш доступними для різних верств населення та стимулюватиме попит.

Перспективною ініціативою для банків стане розробка цікавих та вигідних програм студентського кредитування для оплати навчання. Це дозволить банкам залучити молодих клієнтів та побудувати довгострокову лояльність.

Розробка програм студентського кредитування має стратегічне значення для банків.

По-перше, важливо розуміти специфічні потреби та обмеження студентів. Кредитні програми повинні бути гнучкими відповідно до

специфіки студентського життя. Наприклад, можна розробити спеціальні програми для оплати навчання, придбання навчальних матеріалів або підтримки студентів під час стажування.

Другий аспект - розробка привабливих фінансових умов. До них відносяться низькі відсоткові ставки та відтермінування виплат за кредитами до закінчення навчання. Такі умови дозволять студентам зосередитися на навчанні, не витрачаючи час на фінансові проблеми.

Загальна мета полягає у створенні ефективного та сприятливого середовища, яке не лише мотивує студентів користуватися послугами кредитування, але й забезпечує ефективне управління фінансами на шляху до освітнього та професійного успіху [101, с.75].

Розгортання мережі банкоматів та пунктів самообслуговування є стратегічним кроком, який може значно підвищити зручність обслуговування клієнтів та допомогти банкам розширити спектр фінансових послуг. Враховуючи сучасні тенденції та попит клієнтів на швидкі та зручні послуги, можна виділити декілька важливих аспектів впровадження банкоматів та пунктів самообслуговування.

Зупинимося більш детально на розгортанні пунктів самообслуговування.

Українські села та віддалені території часто стикаються з викликами в доступі до банківських послуг через відсутність повноцінних відділень у цих областях. Однак відомо, що Приватбанк вже успішно розвиває мережу пунктів самообслуговування, що може стати важливим кроком у вирішенні цього питання. Згідно зі статистикою Приватбанку, наразі в країні налічується понад 4 500 пунктів самообслуговування, здебільшого в містах. Однак важливо зазначити, що банк розширює свою мережу в сільській місцевості, що демонструє його прагнення до інклюзивного банкінгу в усіх регіонах країни. Відкриття відділень самообслуговування в невеликих містах та незаселених районах може стати важливим кроком у покращенні фінансової інклюзії місцевого населення. Найкраще відкривати такі пункти у

невеликих населених пунктах до 5 тисяч мешканців, де немає повноцінного відділення банку. Переваги полягатимуть у зручному доступі до банківських послуг для місцевих жителів.

Щодо можливих локацій, то це можуть бути приміщення сільських рад, пошт, комунальних підприємств тощо. Важливо розташувати пункт у центральній частині населеного пункту, зручному для клієнтів доступі.

Орієнтовна вартість відкриття пункту становитиме близько 150-200 тис. грн, включаючи ремонт, обладнання, програмне забезпечення, інвентар.

Крім того, слід розглянути можливість розширення функціональності цих пунктів самообслуговування за рахунок надання консультацій з фінансового планування та інших освітніх ініціатив. Це сприятиме підвищенню фінансової грамотності в сільській місцевості та її розвитку.

У таблиці 3.1 наведемо переваги та недоліки відкриття пунктів самообслуговування.

Таблиця 3.1 - Переваги та недоліки пунктів самообслуговування

Переваги	Недоліки
Зручність отримання готівки, переказів, оплати рахунків;	Відсутність повноцінного банківського обслуговування, консультацій;
Щоденний графік роботи, не обмежений годинами роботи відділень;	Необхідність самообслуговування клієнтів без допомоги працівників банку.
Можливість обслуговування у вихідні та святкові дні.	

Загалом, розширення цієї мережі відображає стратегічну відповідь на потреби різноманітної клієнтської бази, забезпечуючи доступ до банківських послуг у всіх регіонах країни та сприяючи розвитку всіх регіонів.

Стратегічне розташування: Проведення детального аналізу попиту, щоб визначити найкращі місця для нових банкоматів та пунктів самообслуговування. Це можуть бути торгові центри, університетські кампуси, великі корпорації та інші місця з високим трафіком.

Інтеграція технологій: Встановлення високотехнологічних банкоматів та пункти самообслуговування, які можуть здійснювати широкий спектр операцій, включаючи зняття готівки, грошові перекази та оплату рахунків.

Можливість впровадження розпізнавання облич та інших біометричних технологій для підвищення безпеки та покращення якості обслуговування.

Зручність та ергономічність: Місця самообслуговування з урахуванням зручності та ергономіки користувачів. Важливо, щоб клієнти могли легко зрозуміти послугу та безперешкодно нею користуватися.

Можливість встановлення банкоматів, сумісних з різними мовами та інтерфейсами, щоб задовольнити потреби широкого кола користувачів.

Безпека та моніторинг: Забезпечення високого рівня безпеки банкоматів та пунктів самообслуговування. Використання новітніх технологій для захисту від шахрайства та зловживань.

Можливість встановлення систем моніторингу, які надають інформацію про стан обладнання та транзакції в режимі реального часу.

Розширення можливостей онлайн-банкінгу та оновлення мобільних додатків є важливими кроками у створенні цифрового середовища для клієнтів. Це спростить процес доступу до послуг, зробить їх більш доступними та конкурентоспроможними.

Для банків, які орієнтуються на задоволення специфічних потреб і можливостей різних груп клієнтів, пропозиція гнучких і привабливих умов кредитування для різних категорій є стратегічно важливим фактором. Це зумовлено низкою факторів, спрямованих на покращення фінансового становища та зручності клієнтів.

Особливе значення має індивідуалізація процентних ставок, яка пропонує клієнтам можливість встановлювати процентну ставку відповідно до їхньої кредитної історії та фінансового стану. Важливо також враховувати гнучкі умови погашення, які дозволяють клієнтам обирати план погашення, що відповідає їхнім фінансовим можливостям.

Програма з низькими відсотковими ставками та гнучкими умовами погашення, спеціально розроблена для молоді та студентів, може допомогти підтримати цей важливий сегмент клієнтів. Іпотечні кредити на вигідних умовах та невеликі беззаставні кредити допомагають різним групам населення отримати доступ до фінансів.

Сезонні акції, знижки, програми лояльності за категоріями клієнтів та можливість розрахунку кредитів у межах доходу відображають стратегію банку щодо індивідуального підходу до кожного клієнта.

Давайте розглянемо що пропонують інші банки з точки зору сезонних акцій та програм лояльності.

Ощадбанк пропонує такі програми:

В рамках спеціальної акції, яка триватиме до кінця року, клієнти, які оформлюють кредит на суму від 50 000 грн, отримують знижку 1% від річної процентної ставки. Також діє програма лояльності «Постійний клієнт», яка дає право на знижку 0,5% річних на відсотки за наступним кредитом за кожні 50 000 грн. на рахунку та залишках за кредитами.

Райффайзен Банк Аваль пропонує наступні акції:

Акція «Різдвяний подарунок» діє до кінця року і пропонує клієнтам з кредитами на суму від 30 000 грн. подарункову картку номіналом 500 грн. Також діє програма «Лояльний клієнт», яка пропонує щорічну знижку 1% на відсотки за наступним кредитом за кожні 50 000 грн. залишку на рахунку та за кредитом.

Вважаємо, що це гарна ідея додати такі програми лояльності та акції в Приватбанку. Наприклад, пропонувати 1% річної знижки клієнтам, які до кінця року візьмуть кредит на суму від 50 000 гривень. Або програма «постійний клієнт», що пропонує 0,5% річної знижки за кожні 50 000 гривень обороту. Це дозволить залучити більше клієнтів і збільшити обороти за рахунками.

Цей комплекс заходів не тільки полегшує процес отримання кредиту, але й допомагає задовольнити унікальні потреби різних груп населення та сприяє формуванню сприятливого іміджу банку на ринку фінансових послуг.

Всі ці заходи є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності кредитної діяльності ПриватБанку, сприяють розширенню клієнтської бази та підтримці сталого фінансового розвитку банку.

### 3.3 Комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»

У сучасному динамічному ринковому середовищі конкурентоспроможність фінансових установ є запорукою їхнього успіху: кредитні установи, такі як АТ КБ «Приватбанк», стикаються з такими викликами, як постійні зміни в технологіях, мінливі запити клієнтів та державне регулювання. Для забезпечення стійкості та динамічного розвитку банки повинні активно впроваджувати низку заходів, спрямованих на оптимізацію управління конкурентоспроможністю.

Банки по всьому світу швидко адаптуються до сучасних технологій, пропонуючи своїм клієнтам можливість зручно та ефективно подати заявку на іпотеку онлайн. Декілька банків України вже давно пропонують таку послугу і дозволяють клієнтам подавати заявки через свій сайт або мобільний додаток.

Інші українські банки, такі як ОТП Банк, Кредобанк та Укрсиббанк, також пропонують своїм клієнтам можливість подати заявку на іпотеку онлайн, використовуючи зручні форми та калькулятори на своїх сайтах. На жаль, ПриватБанк наразі не пропонує такої послуги, і клієнтам доводиться відвідувати відділення банку, щоб подати заявку на іпотеку [102, с.122].

Важливо визначити переваги онлайн-заявок на іпотеку, які можуть компенсувати недоліки обслуговування клієнтів у Приватбанку. Зокрема,

зручність, економія часу та швидкість оформлення заявки є важливими факторами для клієнтів, які шукають гнучкі та сучасні фінансові рішення.

Інтеграція ПриватБанком процесу видачі іпотечних кредитів онлайн покращить якість обслуговування та підвищить лояльність клієнтів. Такий крок не тільки приведе банк у відповідність до сучасних стандартів, але й наблизить його до рівня провідних українських банків.

У зв'язку з цим варто зазначити, що розвиток онлайн-сервісів у банківському секторі є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності. Впровадження таких ініціатив не тільки спростить процес отримання іпотеки для клієнтів, але й позитивно вплине на загальний імідж та ефективність роботи банку.

У сучасному банківському секторі важливо враховувати потреби різних секторів економіки, включаючи сільське господарство. Приватбанк є одним з основних гравців на банківському ринку, але він поки що не пропонує кредитних продуктів спеціально для сільськогосподарських підприємств, фермерів та працівників сільського господарства, що може бути перешкодою для розвитку цього важливого сектору економіки.

На відміну від Приватбанку, інші українські банки, такі як Ощадбанк та Укркрексімбанк вже деякий час успішно впроваджують кредитні програми для сільського господарства. Ці програми задовольняють широкий спектр потреб аграрного сектору, включаючи інвестиції в рослинництво, придбання та ремонт обладнання, рефінансування витрат на утримання худоби та розвиток різних галузей сільськогосподарського виробництва.

Враховуючи стратегічну важливість аграрного сектору для економіки України, розширення кредитних послуг для сільськогосподарських підприємств є необхідним кроком для ПриватБанку. Впровадження спеціалізованих кредитних програм може зробити значний внесок у розвиток місцевого сільського господарства як одного з ключових секторів економіки.

Для того, щоб краще адаптувати свої кредитні послуги до потреб аграрного сектору, ПриватБанку рекомендується розробити та запропонувати

кредитні програми для інвестицій у посівну кампанію, тваринництво, садівництво, виноградарство та інші сектори сільськогосподарського виробництва. Це дозволить банкам не лише розширити свої кредитні портфелі, але й підвищити свою конкурентоспроможність, наблизивши їх до потреб клієнтів в аграрному секторі.

Таким чином, запровадження кредитних програм спеціально для агросектору не лише допоможе ПриватБанку збільшити свою частку на ринку, але й забезпечить його готовність відповідати вимогам ринкових тенденцій та потребам агробізнесу[103].

Маркетинг у власному розумінні цього слова є ключовим елементом для успішної оптимізації конкурентного управління кредитними послугами в ПриватБанку. Враховуючи динамічність фінансового ринку, важливо підкреслити унікальні переваги банку та привернути увагу різних сегментів клієнтів.

Однією з перспективних стратегій може бути розробка маркетингових кампаній, орієнтованих на конкретні сегменти, наприклад, малий та середній бізнес. Персоналізований підхід може допомогти залучити нових позичальників і таким чином збільшити обсяги кредитування цих ключових груп клієнтів.

У сучасному світі цифровий маркетинг є однією з ключових стратегій для залучення нового покоління клієнтів. Просуваючи кредитні продукти через соціальні мережі та інтернет, банки можуть ефективно комунікувати з молоддю та забезпечувати їй активну участь у сфері фінансових послуг.

Не менш важливим є запровадження програм лояльності та дисконтних схем для постійних клієнтів. Такі ініціативи заохочуватимуть клієнтів обирати саме Приватбанк при зверненні за кредитом та забезпечать стійкість і зростання лояльності.

Таким чином, поєднуючи стратегії таргетованого цифрового маркетингу та програм лояльності, Приватбанк не лише залучає нових клієнтів, але й посилює свою конкурентоспроможність у динамічному



фінансовому середовищі. Такий підхід оптимізує управління кредитним портфелем та підтримує стабільне зростання бізнесу.

Освіта відіграє дуже важливу роль у відновленні України. На жаль, через війну багато людей втратили заробітки і заощадження, тому доступ до освіти для них ускладнився. Студентські кредити дають можливість продовжити навчання тим, у кого зараз немає коштів.

На мою думку, така програма студентського кредитування допоможе значній кількості молодих українців отримати якісну освіту та сприятиме відновленню економіки країни.

Програма студентського кредитування дійсно може сприяти розвитку освіти та підготовці висококваліфікованих фахівців в Україні. Зараз багато молодих людей не можуть собі дозволити отримати вищу освіту через фінансові труднощі. Але освіта - це інвестиція в майбутнє кожної людини та країни в цілому.

Програма кредитування допомогла б подолати цей бар'єр та дати можливість більшій кількості талановитої молоді отримати необхідні знання і навички. Це, у свою чергу, забезпечило б підготовку висококваліфікованих фахівців різних галузей, які необхідні сьогодні економіці та суспільству України.

Запропонована таблиця 3.2 з характеристикою деяких студентських кредитів українських банків.

Таблиця 3.2 - Характеристика студентських позик українських банків

Назва	Строк повернення	Відсотки	Кому надається	Умови
Студентська позика НБУ	До 5 років після закінчення навчання	0%	Громадянам України, які навчаються за державним замовленням	Необхідно подати заяву та договір до навчального закладу
Студентська позика «Ощадбанку»	До 10 років	Від 10% річних	Громадянам України, які навчаються у вищих навчальних закладах	Необхідно подати пакет документів до банку
Студентська позика «Райффайзен Банку Аваль»	До 10 років	Від 11% річних	Громадянам України, які навчаються у вищих навчальних закладах	Необхідно подати пакет документів до банку

На основі характеристик студентських позик у інших банках, далі надамо рекомендацію як цю студентську позику додати до АТ КБ «ПриватБанк».

Умови можливої студентської позики в ПриватБанку є не лише конкурентоспроможними, але й націлені на забезпечення максимальної фінансової підтримки молодого покоління під час навчання. Передбачено термін повернення кредиту до 15 років після закінчення навчання, що дарує студентам велику свободу та гнучкість у виплаті боргу, забезпечуючи комфортний фінансовий тиск.

Однією з ключових переваг є низька відсоткова ставка, яка становить лише 7-8% на рік. Це значно нижче, ніж у конкурентів, що робить позику від ПриватБанку найпривабливішою для потенційних боржників. Низькі відсотки стають реальністю завдяки інноваційним підходам та стратегічним рішенням банку. З метою полегшення фінансового тиску на студентів у період після закінчення навчання, встановлено безпроцентний період протягом перших 6 місяців, під час якого не стягуються пені за прострочені платежі. Це сприяє студентам у період активного пошуку роботи та адаптації до нових умов, надаючи їм можливість без стресів вирішувати фінансові питання.

Додатковим плюсом для клієнтів є унікальна можливість отримання гарантій держави на 50% суми позики. Це дозволяє зменшити ризик для банку та стимулює більший обсяг позичок, забезпечуючи фінансову безпеку та впевненість в майбутньому.

Такий комплекс пільгових умов та інноваційних сервісів робить студентські позики в ПриватБанку найкращим вибором для тих, хто прагне отримати якісну фінансову підтримку під час навчання, з урахуванням всіх особливостей та потреб молодого покоління.

Ініціатива щодо запровадження програми кредитування для ветеранів війни – це крок у правильному напрямку для підтримки тих, хто віддав своє

здоров'я та час на службу в армії. Ця програма має потенціал стати важливим інструментом для підтримки колишніх військовослужбовців у їхньому поверненні до цивільного життя. Важливим елементом успіху цієї ініціативи є не лише надання фінансової підтримки, але і встановлення системи консультацій та навчання, яка допоможе ветеранам краще розуміти фінансові аспекти, пов'язані з кредитуванням, і ефективно використовувати ці ресурси.

Надання знижок на товари та послуги сім'ям військовослужбовців дає їм можливість заощадити кошти та зменшити фінансовий тягар. Це стає важливим елементом підтримки та допомоги і сприяє підвищенню якості їхнього повсякденного життя.

Можливі умови програми наведено у таблиці 3.3.

Загалом, програма може відіграти важливу роль у становленні та розвитку сталого цивільного життя ветеранів війни. Системи моніторингу та підтримки також будуть важливими для забезпечення ефективного використання цієї ініціативи та її позитивного впливу на життя ветеранів.

Таблиця 3.3 – Умови кредитування для ветеранів війни

Умова	Деталі
Право на отримання кредиту	Ветерани бойових дій з 2014 року.
Розмір кредиту	До 500,000 грн.
Строк погашення кредиту	До 5 років.
Відсоткова ставка	5% річних для всіх позичальників.
Відсоткова ставка для інвалідів війни	3% річних (I та II група інвалідності).
Цілі використання кредиту	- Відкриття власної справи; - Навчання за новою спеціальністю; - Придбання житла
Пільговий період без платежів	Перші 6 місяців після отримання кредиту.

Загальною тенденцією є визнання важливості вдосконалення банківських послуг для зручності клієнтів, врахування їхніх різних потреб та впровадження соціально відповідальних ініціатив. Розробка цифрових сервісів, спеціалізованих кредитних програм для сільського господарства та підтримка військовослужбовців через соціальні акції є важливими стратегіями для підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу банку. Ці кроки можуть не лише задовольнити потреби

клієнтів, а й сприяти сталому розвитку бізнесу та взаємовигідним відносинам зі спільнотою.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було запропоновано методи удосконалення управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк». Було розглянуто низку заходів, спрямованих на оптимізацію управління конкурентоспроможністю.

По-перше досліджено що, зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю, аналіз діяльності таких глобальних банків, як Wells Fargo та Barclays дозволяє визначити ефективні практики, які можуть бути впроваджені для постійного розвитку та підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк». Wells Fargo та Barclays відзначаються різноманітністю та інноваційністю у наданні кредитних послуг, включаючи кредитні картки, підтримку малих бізнесів та розвинений мобільний банкінг, що свідчить про їхню глобальну конкурентоспроможність та здатність задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Приватбанк може збагатити свою фінансову пропозицію, впроваджуючи інноваційні елементи, навчаючись від кращих практик американських банків, що включають гнучкі умови кредитування та різноманітні фінансові послуги, а також розширюючи спектр послуг, таких як страхування та управління активами, для забезпечення комплексного підходу до задоволення різноманітних потреб клієнтів, впроваджуючи інноваційні підходи, такі як розширення функціоналу мобільного банкінгу, спеціалізовані фінансові консультації, розширення банківських послуг, привабливі кредитні картки та програми для студентів, адаптовані зарубіжним практикам, для задоволення різноманітних потреб своїх клієнтів.

По-друге, було описано шляхи підвищення конкурентоспроможності кредитної діяльності АТ КБ «Приватбанк». Тобто це у першу чергу

Запровадження комплексного підходу, що включає інноваційну рекламну кампанію в цифровому середовищі, активне зниження відсоткових ставок та ретельне дослідження ринкових умов, Агресивне зниження іпотечних ставок, проведення чітких інформаційних кампаній та розробка програм студентського кредитування є ключовими стратегічними кроками, які можуть значно підвищити конкурентоспроможність та привабливість кредитної діяльності ПриватБанку, розширити аудиторію та стимулювати попит на фінансові послуги.озгортання мережі пунктів самообслуговування в українських селах та віддалених територіях є стратегічним кроком, який, доповнюючи сучасні технології та розширену функціональність, сприяє покращенню фінансової інклюзії, забезпечує зручний доступ до банківських послуг та сприяє розвитку фінансової грамотності в сільській місцевості.

По-третє, було надано комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк». Запровадження онлайн-сервісів для подання заявок на іпотеку та розробка спеціалізованих кредитних програм для сільського господарства стануть стратегічними кроками для Приватбанку, підвищивши його конкурентоспроможність та забезпечивши більш широкий охоплення різних секторів клієнтів.

Впровадження програм лояльності, цифрового маркетингу та студентського кредитування може виявитися стратегічно важливими кроками для ПриватБанку, забезпечуючи зростання конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та сприяючи освітньому розвитку в Україні.

Студентські позики в АТ КБ «ПриватБанк» вирізняються не лише конкурентоспроможними умовами, такими як довгий термін повернення, низька відсоткова ставка та державні гарантії, але й інноваційним підходом, роблячи їх важливим і привабливим вибором для студентів у пошуку фінансової підтримки під час навчання. Ініціатива з програмою кредитування для ветеранів війни не лише сприяє фінансовій підтримці, але й визначає важливі елементи консультацій та знижок на товари, що є ключовими для

успішного переходу ветеранів до цивільного життя та покращення їхнього благополуччя.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

Розкрито зміст і складові управління конкурентоспроможністю кредитних послуг які є, по суті, ключовим питанням у сучасному фінансовому світі. Було проведено аналіз різноманітних підходів до розуміння терміну «конкурентоспроможність». В результаті цього дослідження було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства представляє собою складну порівняльну характеристику. Ця характеристика відображає ступінь переваги сукупності показників діяльності конкретного підприємства порівняно з показниками конкурентів. Також була проведена класифікація конкурентоспроможності, визначено основні ознаки її притаманності підприємству, а також виявлено рівні та фактори, які впливають на цю характеристику. З'ясовано, що управління конкурентоспроможністю входить у загальну систему управління суб'єктом господарювання. Також були визначені мета, об'єкт і суб'єкт управління конкурентоспроможністю банку. Окреслено основні функції та принципи управління конкурентоспроможністю кредитних послуг у банку.

Проаналізовано ключові методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю кредитних послуг банку. Визначено основні принципи оцінювання рівня конкурентоспроможності кредитних послуг. Розглянуто методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, такі як SWOT-аналіз та зважена рейтингова оцінка.

2) Надано загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк» та його місце в структурі економіки України. Станом на 31 грудня 2022 року Банк має 30 філій та 2 213 відділень в Україні. Використовуючи баланси банку та звіти про фінансові результати за 2019-2021 роки проведено аналіз основних фінансових показників діяльності АТ «КБ «Приватбанк» у 2019-2021 роках. Протягом періоду з 2019 по 2021 рік кредитний портфель банку

систематично розширювався, хоча темпи цього зростання трохи сповільнилися. Зазначається що, цей динамічний розвиток свідчить про сталість та позитивну динаміку банківської діяльності, а не про можливі проблеми.

Представлено та оцінено розподіл кредитного портфеля фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» за різними кредитними продуктами. За дослідженими даними за 2020 рік порівняно з 2019 роком видані кредити зменшилися на 79,582 млн. грн.. У 2021 році порівняно з 2020 роком видані кредити зменшилися на 26,737 млн грн, і темп росту склав - 10,10%.

Проведений аналіз кредитного портфеля для сегмента кредитів, наданих фізичним особам протягом 2019-2021 років. Досліджено концентрацію клієнтського кредитного портфеля за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності корпоративного сегменту, а також проведений аналіз кредитного портфеля за строками погашення.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» пропонує різноманітні кредитні послуги, що відповідають потребам різних клієнтів. Завдяки широкому асортименту продуктів, доступним умовам та високій якості обслуговування, банк виявляється надійним партнером для фінансової підтримки реалізації мрій та цілей своїх клієнтів.

Було проведено SWOT-аналіз для кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», який показав, що банк має багато і сильних, і слабких сторін, а також достатньо можливостей та загроз, які сприятимуть або перешкоджатимуть діяльності кредитних послуг. Так сильними сторонами кредитних послуг банку є: широкий спектр кредитних продуктів, ефективний кредитний процес, широка мережа філій та АТМ, висока автоматизація процесів. В той же час до слабких сторін підприємства можна віднести: залежність від макроекономічних умов, високий ризик неповернення кредитів, велика концентрація ризиків, регуляторні обмеження. Можливостями, які сприятимуть діяльності АТ КБ «ПриватБанк», можуть бути: вихід іноземних банків з ринку України, зростання попиту на кредити з



боку населення та бізнесу, розширення співпраці з державою та міжнародними організаціями. А до загроз, які заважатимуть діяльності підприємства, можна віднести: економічна нестабільність, зміни в регулятивному середовищі, зміни в ринкових умовах, технологічні загрози. Було проведено зважену рейтингову оцінку АТ КБ «ПриватБанк» на основі порівняння ключових характеристик його діяльності з ключовими характеристиками діяльності основних конкурентів – банків АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», та АТ «ПУМБ». З проведеної оцінки було видно, що АТ КБ «ПриватБанк» з загальним зваженим рейтингом 1,15 значно випереджає свого головного конкурентів, чий загальний зважений рейтинг дорівнює 2,3 та 2,45.

Також було досліджено досвід закордонних банків, таких як Wells Fargo та Barclays. На основі проведеного дослідження було запропоновано наступні заходи з підвищення конкурентоспроможності кредитних послуг: вибір між плаваючою та фіксованою відсотковою ставкою; додаткові послуги страхування, які охоплюють різні аспекти життя; запропонування більш атрактивних кредитних карток з різноманітними бонусами та програмами лояльності. Освітлені шляхи підвищення конкурентоспроможності кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» охоплюють різні стратегії для залучення та утримання клієнтів. Перш за все, висвітлено комплексну рекламну кампанію, орієнтовану на просування кредитних програм банку через соціальні мережі, ЗМІ та вуличну рекламу на біл-бордах. Другий етап стратегії включає активне зниження відсоткових ставок для різних видів кредитів, таких як житлові кредити, автокредити та кредитні картки. Особлива увага приділяється розгортанні пунктів самообслуговування. Загалом, розширення цієї мережі відображає стратегічну відповідь на потреби різноманітної клієнтської бази, забезпечуючи доступ до банківських послуг у всіх регіонах країни та сприяючи розвитку всіх регіонів.

Також було розглянуто розробку цікавих та вигідних програм студентського кредитування для оплати навчання та аспекти чому це потрібно та запропоновано соціальну акцію та пільгові кредити для військовослужбовців та членів їхніх сімей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук О.В. Конкуренентоспроможність комерційного банку: сутність та механізми забезпечення : підручник. 5-те вид. Київ : Конкуренентоспроможність комерц. банку: сутність та механізми забезп., 2018. 249 с.
2. Лисенков Ю. М. Ринок цінних паперів: забезпечення діяльності комерційного банку. Практичний посібник. Київ: Видавництво ІНТЕЛ, 1993. 142 с.
3. Лис І. М. Основні напрями підвищення рівня капіталізації й ліквідності банківських установ. Економіка ринкових відносин. 2008. С. 150–155.
4. Горбунова К.О. Конкуренентоспроможність банківських послуг в умовах глобалізації. 7-ме вид. Фінанси України, 2012. 107 с.
5. Руда О. Л. Конкуренентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 58–61.
6. Вовчак О., Гонгало Н. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. Вісник Університету банківської справи. 2020. № 3(39). URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(39\)2020225116](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(39)2020225116) (дата звернення: 08.11.2023).
7. Екс. А. Стратегії лояльності клієнтів як чинник підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, 2016. 145 с.
8. Дорогунцов В.М. Управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
9. Мазур О., Пустовіт І., Сергійчук В. Основи управління: Підручник : Мазур О., Пустовіт І., Сергійчук В. К.: Знання, 2016. 399 с.
10. Друкер П.Ф. Практика менеджменту : П.Ф. Друкер. Київ: ЦУЛ, 2008. 420 с.
11. Мінцберг Г. Менеджмент. Київ : Знання, 2003. 320 с.

12. Тейлор Ф.В. Принципи наукового управління. Київ : Знання, 2003. 240 с.
13. Фолетт М.П. Управління. Київ : Наш формат, 2013. 280 с.
14. Файоль Г., Мінер Д. Основи управління. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 240 с.
15. Кунц Г., О'Доннелл Ч. Управління: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 320 с.
16. Банк : Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Банк> (дата звернення: 08.11.2023).
17. «Види банків та їх характеристика». [banking.com.ua](http://banking.com.ua). URL: <https://banking.com.ua/vidi-bankiv-ta-yih-harakteristika/> (дата звернення: 08.11.2023).
18. Schumpeter J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Oxford University Press, 1961.
19. Rostow E. V., Keynes J. M., Meade J. E. The General Theory of Employment, Interest and Money. The Yale Law Journal. 1938. Vol. 47, no. 3. P. 498. URL: <https://doi.org/10.2307/791960> (date of access: 08.11.2023).
20. Siaens A. M. Friedman The Optimum Quantity of Money and other Essays. Chicago, Aldine Publishing Company, 1969, VII p. 296 p., \$ 9.95. Recherches économiques de Louvain. 1969. Vol. 35, no. 5. P. 423–424. URL: <https://doi.org/10.1017/s0770451800023848> (date of access: 08.11.2023).
21. Геєць В. М., Ващенко І. М., Семиноженко В. П. Мікроекономіка. Макроекономіка : В. М. Геєць, І. М. Ващенко, В. П. Семиноженко. Київ : Знання, 2011. 272 с.
22. Arndt D. Book Review: Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations (Basingstoke: Macmillan, 1990, 855pp., £25.00 hbk.). Millennium: Journal of International Studies. 1991. Vol. 20, no. 2. P. 335–337. URL: <https://doi.org/10.1177/03058298910200020713> (date of access: 08.11.2023).

23. Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.
24. Портер М.Е., Крамер М.Р. Стратегія і суспільство: зв'язок між конкурентною перевагою та корпоративною соціальною відповідальністю. Київ: Знання, 2006. 456 с
25. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, 1990. 231 p.
26. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : ЦУЛ, 2016. 880 с.
27. Норман Р. Сервіс-дизайн: Практичний підхід до створення послуг. 2010. 123 с.
28. Маккіннон В. Економіка послуг. 2013. 445 с.
29. Ловелок К. Маркетинг послуг. 2011. 573 с.
30. Федоров В.В. Економіка підприємства: Навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 298 с.
31. Благовісний І. В. Економіка підприємства: Навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 280 с.
32. Литвиненко Л. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
33. Завгородній В.Ф. Управління конкурентоспроможністю банку. Київ : КНЕУ, 2008. 180 с.
34. Пеньков І.Я. Управління конкурентоспроможністю комерційних банків в умовах дії ринкових механізмів. К.: КНЕУ, 2005. 184 с.
35. Кваша О.І. Управління конкурентоспроможністю банківських послуг. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. 218 с.
36. Дем'яненко М.І. Управління конкурентоспроможністю банківських послуг. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 304 с.
37. Коваленко І.В. Управління конкурентоспроможністю комерційного банку: теорія і практика: монографія. К.: КНЕУ, 2005. 336 с.

38. Поручник О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Київ : ЦУЛ, 2021. 148 с.
39. Дем'яненко Т. О. Маркетингова діяльність банківських установ: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 304 с.
40. Практики управління якістю послуг банківської сфери. Монографія : За ред. д-ра екон. наук Л. І. Федосової. К.: КНЕУ, 2008. 202 с.
41. Управління конкурентоспроможністю комерційного банку: монографія : Л. І. Федосова, І. В. Шевченко, О. В. Шевченко. К.: КНЕУ, 2009.
42. Бланк І.О., Воронкевич О.О. Управління конкурентоспроможністю комерційного банку: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2010. 240 с.
43. Олещук М. Г. Управління конкурентоспроможністю банківських послуг : thesis. 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/51430> (дата звернення: 08.11.2023).
44. Собко В.Ф. Фінанси : Навч. посіб. Київ : Українсько-ф. ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. 64 с.
45. Базилевич Ю.Н. Численные методы декомпозиции в линейных задачах механики. Киев : Наук. думка, 1987. 154 с.
46. Опарін В. М. Фінанси ( загальна теорія ) : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 164 с.
47. Бернанке Б. С. Монетарна політика в теорії і на практиці; пер. з англ. О. В. Василенко. К. : Основи, 2001. 432 с.
48. Фішер І. Теорія відсотка; пер. з англ. І. Г. Дзюби. К. : Основи, 1995. 448 с.
49. Фридман М. Гроші, кредит і банківська справа; пер. з англ. І.Г. Дзюби. К. : Основи, 1996. 416 с.
50. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 No 2121-III, розділ III «Банківські операції та послуги», стаття 27 «Кредитування» // Закон України «Про банки і банківську діяльність» // Київ, 2000. Розділ III, ст. 27.

51. *Постанова Правління Національного банку України* від 12.11.2015 № 658 «Про затвердження Порядку надання банками кредитів фізичним особам».

52. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III // Офіційний сайт Національного банку України. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/bank-legislation>. (Дата звернення: 05.11.2023).

53. Сенік В. О. Правове регулювання діяльності з надання правових послуг : thesis. 2015. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/14882> (дата звернення: 08.11.2023).

54. Коваленко І. О. Проблеми іпотечного кредитування в Україні. Вісник Міжнародного дослідного центру «Людина: мова, культура, пізнання». 2007. Т. 12. С. 14–19.

55. Губарев В. В. Особливості формування загальнодержавної концепції розвитку іпотечного кредитування в Україні. Держава та регіони. Державне управління. 2007. № 3. С. 44–47.

56. Ковальчук О.В. Торговельне фінансування: сутність та види. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 148-151.

57. Попович В. М. Проводні основи банківської справи та її захист від злочинних посягань. К., 1995. 321 с.

58. Фінансові ринки та інститути: навч. посіб. : За ред. І. Лук'яненка. К.: КНЕУ, 2016. 432 с.

59. Банківська справа: Підруч. : За ред. І. Лук'яненка, І. Школи. К.: КНЕУ, 2015. 624 с.

60. Світовий банк. Щорічна доповідь про розвиток світової економіки. 2019 рік. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr/wdr-archive> (дата звернення: 10.11.2023).

61. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.23).

62. Головач Л.Ф., Головач О.В. Банківська справа: Підручник : Л.Ф. Головач, О.В. Головач. - Київ: Знання, 2015. 639 с.

63. Сива Т. В. Конкуренція на ринку банківських послуг. Фінанси України. 2002. № 7. С. 127 . 132.

64. Луговий І.І. Формування цін на банківські послуги: теоретичні аспекти та практика в Україні : І.І. Луговий // Банківська справа. 2013. № 8. С. 269.

65. Лапуцький О.П., Лапуцька Т.В. Менеджмент конкурентоспроможності комерційного банку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016.

66. Цомкало О.В Вплив військового стану на кредитні послуги банків в межах розвитку регіонів України: зб. тез учасн. II Всеукр. наук.-практ. конф. Запоріжжя , 2023. С. 69–71.

67. Головка Л.В. Оцінка конкурентоспроможності банківських послуг. Економіка. Фінанси. Право. 2013.

68. «Importance of Competitive Analysis for Banks.» Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/020616/importance-competitive-analysis-banks.asp> (дата звернення: 10.11.2023).

69. Рубан С. О. Метод оцінки конкурентоспроможності комерційного банку : master's thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49712> (дата звернення: 08.11.2023).

70. Лисенко О.В. Управління конкурентоспроможністю комерційного банку: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 240 с.

71. Пестовська З.С. Конкурентне середовище та конкурентні стратегії банків :Фінансовий простір, 2009, № 3. С. 69-75.

72. Матвійко С.О. Оцінка конкурентоспроможності банківських послуг. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. URL: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9104/2/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%>



A1.%D0%9E.%20%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf (дата звернення: 10.11.23).

73. Хоффман А., Форт А. Свот-аналіз для початківців. Київ : Знання, 2008. 176 с.

74. Хілл Дж., Вестбрук Р. Стратегічне планування за допомогою Свот-аналізу. К.: Основи, 2005. 192 с.

75. Пірс Дж. Свот-аналіз: інструмент стратегічного менеджменту. Х.: Бізнес, 2010. 176 с.

76. Дуднік М.В. Свот-аналіз в системі стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Полісся, 2012, № 2. С. 123-126.

77. Застосування Свот-аналізу при формуванні стратегії розвитку підприємства : Ефективна економіка. 2013

78. Горпинич Ю.М. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 176 с.

79. Лукашевич Н.М. Інвестиційний менеджмент: Підручник. К.: ЦУЛ, 2011. 544 с.

80. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Інвестиційний портал. URL: <http://www.investukraine.com> (дата звернення: 10.11.23).

81. Хмільовський Є.В. Інвестиційний менеджмент: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 400 с.

82. Луговий І.Ю. Розвиток комерційного банківського сектору в Україні (1991-2010 рр.). Економіка та держава, 2011 рік, № 6. С. 22-30.

83. Доповідь Світового банку «Фінансовий сектор України: проблеми та перспективи».

84. Звіт АТ «Приватбанк» про фінансові результати за 2022 рік : АТ «Приватбанк».

URL:<https://static.privatbank.ua/files/R%D1%96chnij+zv%D1%96t+za+2019rg..pdf> (дата звернення: 08.11.2023).

85. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року № 2121-III.

86. Ящук Х. М. Корпоративне управління в банку : thesis. 2019. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11086> (дата звернення: 08.11.2023).

87. Офіційний веб-сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: [www.privatbank.ua](http://www.privatbank.ua) (дата звернення 10.11.2023)

88. Звіт Національного банку України «Ринок банківських послуг України у 2021 році». Національний банк України. Київ, 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Zvit\\_pro\\_rynok\\_bankivskih\\_poslug\\_2021.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zvit_pro_rynok_bankivskih_poslug_2021.pdf?v=4) (дата звернення: 18.11.2023).

89. Звіт рейтингового агентства Fitch «Рейтинг кредитної надійності ПриватБанку»//Fitch.Лондон,2023.URL:<https://www.fitchratings.com/research/banks/fitch-affirms-privatbank-at-b-outlook-stable-23-06-2023> (дата звернення: 18.11.2023).

90. Сидоренко І.С. Аналіз конкурентного середовища на ринку банківських послуг в Україні. Економічний вісник ДВНЗ «КНЕУ». Київ, 2022. С. 123-129.

91. АТ КБ «ПриватБанк» URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 18.11.2023).

92. АТ КБ «Ощадбанк» URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 18.11.2023).

93. АТ КБ «ПУМБ» URL: <https://www.pumb.ua/> (дата звернення: 18.11.2023).

94. Fitch Ratings. Рейтингове дослідження банківської системи України 2022. Fitch Ratings. Лондон; Нью-Йорк, 2022.

95. Wells Fargo URL: <https://www.wellsfargo.com/> - (дата звернення: 18.11.2023).

96. Barclays URL: <https://home.barclays/> - (дата звернення: 18.11.2023).

97. Історія Wells Fargo: від золотої лихоманки до одного з найбільших банків США. Forbes Україна. URL: <https://forbes.net.ua/business/company/1435951-istoriya-wells-fargo-vid-zolotoyi-lihomanki-do-odnogo-z-najbilshih-bankiv-ssha> (дата звернення: 18.11.2023)

98. Barclays: історія одного з найбільших банків світу. Банківські технології. URL: <https://banktech.com.ua/ua/articles/barclays-istoriya-odnogo-z-najbilshih-bankiv-svitu/> (дата звернення: 18.11.2023)

99. Андрощук В.П. Кредитна політика комерційного банку : теорія і практика : монографія. К. : КНЕУ, 2007. 352 с.

100. Банківська справа : підруч. : За ред. І. О. Бланка, О. М. Мазаракі. К.: Знання, 2007. 639 с.

101. Ковальчук О. Студентське кредитування в Україні : проблеми та перспективи. Фінансовий простір, 2015. С.134-139.

102. Балацький Е.О., Кізім М.О., Прокопенко В.В. Конкурентоспроможність комерційних банків України : сутність, оцінка та шляхи підвищення. Київ : Фінанси України. 2015. 244 с.