

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Едуарда КОПИСТЯНСЬКОГО

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Ірина ГОРБАН

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Надія МАРУШКО

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ___ » _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2026

АНОТАЦІЯ

КОПИСТЯНСЬКИЙ Е. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства. У першому розділі розкрито сутність конкурентоспроможності, фактори її формування та методи оцінювання. У другому розділі проаналізовано діяльність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки, оцінено його конкурентоспроможність, визначено основні тенденції розвитку, сильні та слабкі сторони, а також вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на ринкові позиції банку. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» через розвиток цифровізації, удосконалення ризик-менеджменту та підвищення ефективності управління.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, банківська установа, конкурентні переваги, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, цифровізація, банківські послуги.

ABSTRACT

KOPYSTYANSKYI E. Enterprise Competitiveness Management. – Manuscript.

Research for obtaining a Bachelor's degree in specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of enterprise competitiveness management. The first chapter examines the essence of competitiveness, the factors of its formation, and methods of assessment. The second chapter analyzes the activities of JSC CB "PrivatBank" for the period 2022–2024, evaluates its competitiveness, identifies key development trends, strengths and weaknesses, as well as the impact of internal and external factors on the bank's market position. The research resulted in recommendations for improving the competitiveness of JSC CB "PrivatBank" through the development of digitalization, improvement of risk management, and enhancement of management efficiency.

Keywords: enterprise competitiveness, banking institution, competitive advantages, financial stability, risk management, digitalization, banking services.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	7
1.1. Економічна сутність та роль конкурентоспроможності банку в умовах ринкового середовища.....	7
1.2. Система факторів та показників оцінки конкурентоспроможності комерційного банку.....	10
1.3. Сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю банківських установ.....	15
Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	24
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності та системи її управління в АТ КБ «ПриватБанк»	32
Висновки до другого розділу	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	40
Висновки до третього розділу	49
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку фінансового сектору, посилення конкуренції на банківському ринку та активної цифровізації економіки особливого значення набуває ефективне управління конкурентоспроможністю комерційних банків. Конкурентоспроможність банківської установи визначає її здатність утримувати та розширювати свою частку ринку, забезпечувати стабільний фінансовий результат, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби клієнтів на високому рівні.

В умовах воєнного стану в Україні банківська система функціонує в середовищі підвищених ризиків, економічної нестабільності та значних трансформацій. Зниження ділової активності, зміни у поведінці клієнтів, розвиток фінансових технологій і поява нових цифрових банків значно ускладнюють процес забезпечення конкурентних переваг. За таких умов управління конкурентоспроможністю банку потребує вдосконалення підходів до формування стратегії розвитку, підвищення якості банківських послуг, впровадження інновацій та ефективного використання ресурсного потенціалу.

Конкурентоспроможність банку є складною економічною категорією, яка відображає рівень його ефективності, надійності, інноваційності та привабливості для клієнтів порівняно з іншими учасниками ринку. Вона формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує системного управління, що включає аналіз, оцінку, планування та контроль конкурентних позицій банківської установи.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю банків досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Я.В. Вербицька, В. В. Коваленко, Є.В. Войнової, О.В. Литвинюк, А.С.Ширінян та інших. У їхніх роботах розкрито сутність конкурентоспроможності, визначено підходи до її оцінювання та обґрунтовано методи управління конкурентними перевагами. Водночас сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією

банківської діяльності, розвитком фінтех-сектору та кризовими явищами в економіці, зумовлюють необхідність подальшого дослідження даної проблематики.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління конкурентоспроможністю комерційного банку та розробка рекомендацій щодо її підвищення на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність, економічний зміст та поняття конкурентоспроможності банку;
- дослідити фактори та показники оцінки конкурентоспроможності комерційного банку;
- проаналізувати методи та підходи до управління конкурентоспроможністю банківських установ;
- надати загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності банку;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності та системи її управління в АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити напрями підвищення конкурентоспроможності банку.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю комерційного банку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних підходів до забезпечення та підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

Для реалізації поставленої мети в роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Теоретичну основу становлять методи узагальнення, системного підходу та наукової абстракції, які дали змогу розкрити економічну сутність конкурентоспроможності банківської установи. У процесі дослідження діяльності АТ КБ «ПриватБанк» застосовано інструменти економічного аналізу, зокрема горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний підхід та метод порівняння, що дозволило оцінити фінансовий стан банку та його конкурентні позиції на ринку. Для виявлення

взаємозв'язків між досліджуваними показниками використано методи індукції та дедукції. Узагальнення та візуалізацію отриманих результатів забезпечено за допомогою графічних і табличних методів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління конкурентоспроможністю банків, нормативно-правові акти України, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк», офіційні дані Національного банку України та відкриті інформаційні ресурси.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані під час проведення VI міжнародної наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витoki, реалії та перспективи розвитку», яка відбулась 23 квітня 2026 року в змішаному форматі в ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».

Структура та обсяг роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 58 сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел у кількості 41 найменування. У роботі наведено 11 таблиць, 8 рисунків та 2 додатки, що ілюструють результати дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Економічна сутність та роль конкурентоспроможності банку в умовах ринкового середовища

Функціонування комерційних банків є ключовою складовою фінансової системи держави та відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку країни. Банківські установи здійснюють акумуляцію тимчасово вільних грошових ресурсів, їх перерозподіл між суб'єктами господарювання та населенням, а також забезпечують безперервність грошового обігу. Водночас діяльність банків пов'язана з підвищеним рівнем ризиків, що зумовлює необхідність ефективного управління їхньою діяльністю та конкурентними позиціями.

В умовах ринкової економіки банківський сектор характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення банківських продуктів, підвищення якості обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних технологій. У цьому контексті конкурентоспроможність банку виступає однією з ключових характеристик його ефективності, стійкості та здатності до розвитку.

Конкурентоспроможність банку є складною економічною категорією, яка відображає здатність банківської установи успішно функціонувати на фінансовому ринку, забезпечуючи формування та реалізацію конкурентних переваг. Вона визначає можливість банку залучати клієнтів, утримувати їх, забезпечувати стабільний рівень доходів та підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Сутність конкурентоспроможності банку полягає у його здатності більш ефективно, ніж конкуренти, задовольняти потреби клієнтів у фінансових

послугах. Це досягається за рахунок оптимального поєднання ціни, якості, доступності та інноваційності банківських продуктів.

Таким чином, конкурентоспроможність виступає інтегральною характеристикою діяльності банку, що поєднує фінансові, організаційні, технологічні та маркетингові аспекти.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення конкурентоспроможності банку, що пояснюється складністю та багатовимірністю цього поняття. Різні науковці акцентують увагу на окремих його аспектах, зокрема фінансовій стійкості, ринкових позиціях, якості послуг або ефективності управління. Узагальнення основних підходів до трактування конкурентоспроможності банку наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення конкурентоспроможності банку

Науковець	Сутність підходу
Ротар Д.А. [30]	Конкурентоспроможність банку як здатність забезпечувати надання якісних фінансових послуг і підтримувати фінансову стійкість з урахуванням ризиків. Підкреслюється важливість поєднання якості банківських продуктів та надійності фінансового стану установи.
Литвинюк О.В. [17]	Конкурентоспроможність розглядається як складова стратегічного управління банком, що визначає напрями його розвитку та довгострокове позиціонування на ринку банківських послуг.
Коваленко В. В.,Вербицька Я. В. [10]	Конкурентоспроможність як результативна характеристика діяльності банку, що проявляється у здатності утримувати та розширювати ринкові позиції, збільшувати частку ринку та клієнтську базу
Войнова Є. В. [4]	Здатність банку ефективно функціонувати в умовах впливу соціально-економічних факторів, забезпечуючи адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання стабільності діяльності.
Примостка Л.О. [27]	Конкурентоспроможність розглядається як процес конкурентної взаємодії між учасниками фінансового ринку, що характеризується постійною зміною умов та результатів конкуренції.
Ширінян А.С., Ширінян Л.В. [39]	Динамічний процес боротьби між банками за ресурси та клієнтів, що передбачає постійне вдосконалення діяльності та швидке реагування на дії конкурентів

Сформовано автором на основі джерела [4,10,17,27,39]

Аналіз наукових підходів до визначення конкурентоспроможності банку свідчить про відсутність єдиного універсального трактування цього поняття та наявність різних акцентів у його дослідженні.

Узагальнення наведених в табл. 1.1. підходів дозволяє виокремити кілька ключових напрямів: фінансово-стійкісний, стратегічний, результативно-ринковий, адаптаційний та процесний. У межах кожного з них конкурентоспроможність банку розглядається або як здатність забезпечувати фінансову стабільність і якість послуг, або як елемент стратегічного управління, або як результат ринкової діяльності, або як здатність до адаптації в мінливому середовищі, або як безперервний процес конкурентної взаємодії. Це підтверджує багатовимірність конкурентоспроможності банку та необхідність її комплексного розгляду з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.

Для більш наочного відображення сутності конкурентоспроможності банку доцільно представити її складові у вигляді системи взаємопов'язаних елементів (рис. 1.1).

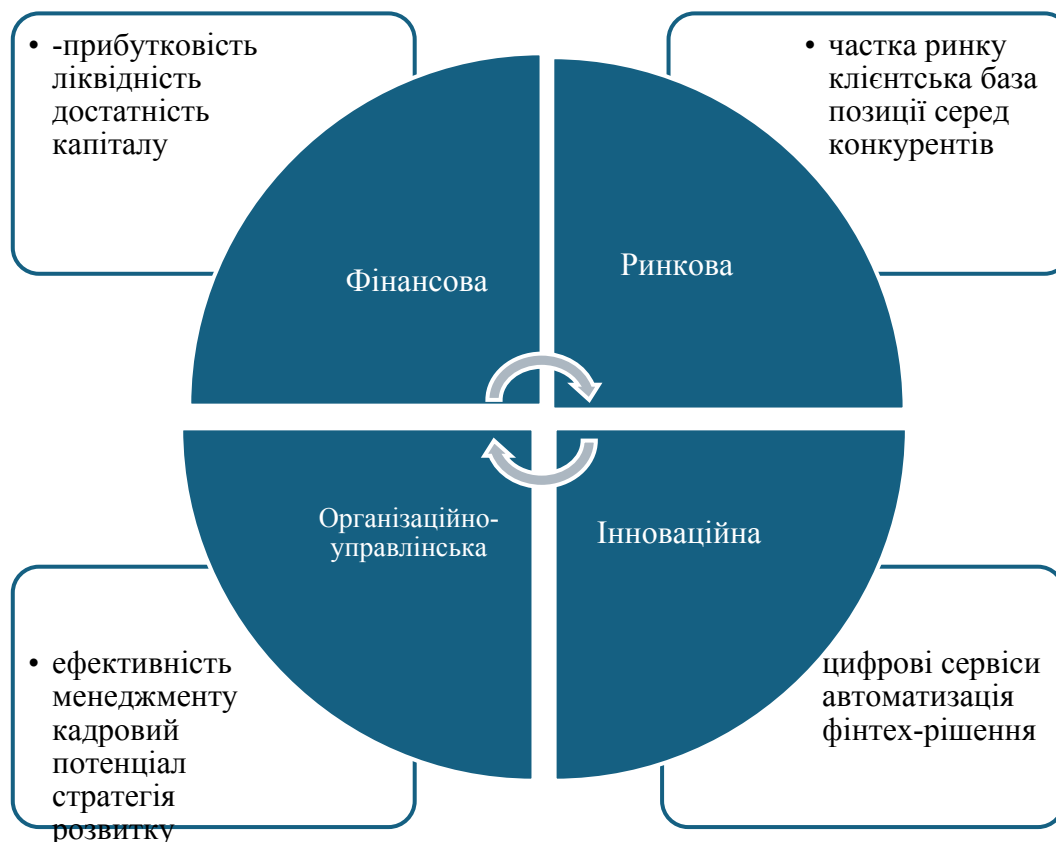


Рис. 1.1. Основні складові конкурентоспроможності комерційного банку

Сформовано автором на основі джерела [39]

Представлена структура свідчить, що конкурентоспроможність банку формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів. Фінансова складова забезпечує стабільність і прибутковість діяльності, ринкова - визначає позиції банку серед конкурентів, інноваційна - формує сучасні конкурентні переваги, а організаційно-управлінська - створює основу для ефективного функціонування банківської установи.

У сучасних умовах розвитку банківського сектору важливого значення набуває впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень, що сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів та ефективності банківської діяльності.

Конкурентоспроможність банку тісно пов'язана з рівнем його економічної безпеки, оскільки забезпечує здатність установи протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, підтримувати фінансову стійкість і зберігати довіру клієнтів. Наявність конкурентних переваг дозволяє банку забезпечувати стабільність доходів, мінімізувати ризики та зміцнювати свої позиції на фінансовому ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність банку є комплексною економічною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Вона виступає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності банківської установи та зміцнення її економічної безпеки.

1.2. Система факторів та показників оцінки конкурентоспроможності комерційного банку

Конкурентоспроможність комерційного банку є складною економічною категорією, що відображає його здатність ефективно функціонувати та утримувати стійкі ринкові позиції в умовах конкурентного середовища. Її формування відбувається під впливом багатофакторної системи, яка охоплює як

внутрішні характеристики діяльності банку, так і зовнішні умови його функціонування.

У зв'язку з цим для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності необхідним є комплексний підхід, що поєднує аналіз факторів впливу та систему кількісних і якісних показників.

Система оцінювання конкурентоспроможності банку базується на використанні сукупності індикаторів, які дозволяють визначити ефективність його діяльності, фінансову стійкість, рівень ризиків, якість управління та здатність до розвитку. До таких показників зазвичай відносять рентабельність активів і капіталу, ліквідність, достатність капіталу, якість кредитного портфеля, рівень проблемної заборгованості, а також показники операційної ефективності.

Окрему групу становлять показники клієнтської бази, рівня сервісу та впровадження цифрових технологій, що відображають інноваційний потенціал банку. Водночас важливе значення для формування конкурентоспроможності має аналіз факторів, які впливають на діяльність банківської установи. Їх доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах банку та значною мірою залежать від якості управлінських рішень і організації внутрішніх процесів. До них належать рівень капіталізації банку, структура та якість активів, ефективність кредитної та інвестиційної політики, система управління ризиками, кадровий потенціал, організаційна структура, а також рівень впровадження інноваційних технологій і цифрових банківських сервісів. Важливим є також рівень корпоративного управління, який визначає прозорість діяльності банку, якість стратегічного планування та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме внутрішні фактори формують базу для забезпечення стабільності діяльності банку та створення його довгострокових конкурентних переваг [20].

Зовнішні фактори є незалежними від безпосередньої діяльності банку, проте суттєво впливають на умови його функціонування. До них належать загальна макроекономічна ситуація в країні, рівень інфляції, валютна

стабільність, стан фінансового ринку, розвиток банківського сектору, рівень конкуренції між банками, а також державне регулювання та нормативно-правова база.

Окремо слід виділити соціальні фактори, зокрема рівень довіри населення до банківської системи, фінансову грамотність клієнтів та їхню схильність до використання банківських послуг. Зовнішнє середовище визначає загальні можливості та обмеження розвитку банківських установ і формує рамкові умови їхньої діяльності.

Таким чином, конкурентоспроможність комерційного банку є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, де внутрішні забезпечують формування потенціалу розвитку, а зовнішні визначають умови його реалізації. У свою чергу, система показників дозволяє здійснити кількісну та якісну оцінку рівня конкурентоспроможності банку, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого підвищення ефективності діяльності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності комерційного банку
Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових джерел.

Рис. 1.2. Система факторів конкурентоспроможності банку

Сформовано автором на основі джерела [10]

Як видно з рис. 1.2, ключові фактори конкурентоспроможності банку поділяються на внутрішні та зовнішні, що дозволяє більш чітко визначити джерела формування конкурентних переваг банківської установи.

Для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності банку використовується система показників, які характеризують різні аспекти його діяльності. Їх застосування дозволяє здійснити комплексний аналіз фінансового стану банку, його ринкових позицій та ефективності управління.

У практиці банківського аналізу показники конкурентоспроможності доцільно групувати за такими основними напрямками.

Першу групу становлять фінансові показники, які відображають ефективність діяльності банку. До них належать показники прибутковості, ліквідності та достатності капіталу, що відображають фінансову стійкість банківської установи.

Другу групу складають показники ділової активності, які характеризують масштаби діяльності банку. До них відносяться обсяг активів, кредитного портфеля, депозитної бази та темпи їх зростання, що відображають динаміку розвитку банку.

Третю групу формують показники якості активів, що відображають рівень кредитного ризику. Зокрема, це частка проблемних кредитів, рівень сформованих резервів та інші індикатори, які характеризують ефективність управління ризиками.

Окрему групу становлять ринкові показники, які визначають конкурентні позиції банку. До них належать частка ринку, рівень довіри клієнтів, динаміка клієнтської бази та загальний імідж банківської установи.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку банківської системи важливого значення набувають інноваційні показники, що відображають рівень цифровізації банку, розвиток дистанційного обслуговування, онлайн-сервісів і використання фінансових технологій.

Узагальнення системи показників оцінювання конкурентоспроможності банку наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Система показників оцінювання конкурентоспроможності комерційного банку

Група показників	Основні показники	Характеристика
Фінансові показники	ROA, ROE, прибуток, ліквідність, достатність капіталу	Відображають ефективність діяльності банку та його фінансову стійкість
Показники ділової активності	Активи, кредити, депозити, темпи зростання	Характеризують масштаби діяльності та розвиток банку
Показники якості активів	Частка проблемних кредитів, резерви	Відображають рівень ризиків і якість кредитного портфеля
Ринкові показники	Частка ринку, клієнтська база, довіра	Визначають позиції банку серед конкурентів
Інноваційні показники	Рівень цифровізації, онлайн-сервіси	Характеризують технологічний розвиток банку

Сформовано автором на основі джерела [12]

Аналіз представленої в табл.1.2. системи показників свідчить, що конкурентоспроможність комерційного банку є багатогранною характеристикою, яка формується під впливом як фінансових, так і нефінансових чинників.

Фінансові показники відображають результати діяльності банку та його стабільність, тоді як показники ділової активності характеризують масштаби функціонування та динаміку розвитку установи.

Показники якості активів мають важливе значення для оцінки рівня ризиків і надійності банку.

Ринкові показники дозволяють визначити конкурентні позиції банку та рівень його привабливості для клієнтів.

У свою чергу, інноваційні показники відображають здатність банку адаптуватися до сучасних умов розвитку фінансового ринку.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності комерційного банку повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає використання системи взаємопов'язаних факторів та показників. Це дозволяє всебічно оцінити

діяльність банку, визначити його конкурентні переваги та сформуванати напрями підвищення ефективності управлінських рішень.

1.3. Сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю банківських установ

У сучасних умовах розвитку банківського сектору управління конкурентоспроможністю банківських установ набуває особливої актуальності. Це зумовлено зростанням рівня конкуренції як між національними, так і міжнародними фінансовими установами, активним розвитком фінансових технологій (FinTech), цифровізацією банківських послуг, а також високою чутливістю банківського бізнесу до змін макроекономічного середовища. У таких умовах банки змушені постійно вдосконалювати підходи до управління власною діяльністю, впроваджуючи сучасні методи, інструменти та технології, які забезпечують підвищення ефективності, стабільності та конкурентних позицій на ринку.

Слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю банку є складним багаторівневим процесом, який охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні. На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі розвитку банку, його місія та бачення, формуються конкурентні переваги. На тактичному рівні відбувається реалізація обраних стратегій через конкретні управлінські рішення, а на операційному рівні забезпечується щоденне функціонування банківської установи та контроль ефективності її діяльності.

Одним із ключових підходів до управління конкурентоспроможністю є стратегічний менеджмент. Його сутність полягає у формуванні довгострокової стратегії розвитку банку з урахуванням аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Стратегічне управління передбачає визначення цільових ринків, позиціонування банку, вибір конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація або фокусування), а також постійний моніторинг ринкових змін. Застосування стратегічного підходу дозволяє банку не лише

реагувати на зміни, а й формувати їх, забезпечуючи довгострокову стійкість конкурентних переваг [7].

У процесі стратегічного управління широко використовуються аналітичні інструменти. Одним із найпоширеніших є SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони банку, а також зовнішні можливості та загрози. Його використання сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та формуванню ефективної стратегії розвитку. Не менш важливим інструментом є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність банку.

Значну роль у сучасній практиці управління відіграє бенчмаркінг, який передбачає порівняльний аналіз діяльності банку з провідними конкурентами або еталонними компаніями галузі. Основною метою бенчмаркінгу є виявлення розривів у ефективності, визначення найкращих практик та їх адаптація до внутрішніх умов банку. Завдяки цьому інструменту банки можуть швидше впроваджувати інновації та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Важливим напрямом управління конкурентоспроможністю є управління якістю банківських послуг. У сучасних умовах саме якість обслуговування клієнтів стає одним із ключових факторів конкурентної боротьби. До основних елементів цього напрямку належать стандартизація банківських послуг, підвищення рівня клієнтського сервісу, скорочення часу обслуговування, розвиток персоналізованих пропозицій, а також впровадження систем зворотного зв'язку з клієнтами. Якість послуг безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів, формування позитивного іміджу банку та його ринкову позицію.

Суттєве місце в системі управління конкурентоспроможністю займають фінансові методи, які забезпечують стабільність та ефективність діяльності банку. До них належать управління активами та пасивами, підтримання оптимального рівня ліквідності, забезпечення достатності капіталу, управління прибутковістю, а також формування резервів під кредитні ризики. Ефективне використання фінансових інструментів дозволяє банку мінімізувати ризики,

забезпечувати стабільний дохід та підтримувати платоспроможність навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Не менш важливими є організаційні методи управління, які спрямовані на вдосконалення внутрішньої структури банку та підвищення ефективності його функціонування. До них належать оптимізація організаційної структури управління, удосконалення системи прийняття рішень, розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження ефективних систем мотивації працівників. Людський капітал відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності банку, оскільки саме від рівня компетентності персоналу залежить якість прийнятих рішень і рівень обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження цифрових технологій та фінтех-рішень. До основних інструментів цифровізації банківської діяльності належать інтернет-банкінг, мобільні банківські додатки, електронні платіжні системи, автоматизація бізнес-процесів, використання CRM-систем, а також технології великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Цифрові технології дозволяють суттєво знизити операційні витрати, підвищити швидкість та якість обслуговування клієнтів, а також розширити географію присутності банку без необхідності фізичного розширення мережі відділень.

Окреме місце в системі управління конкурентоспроможністю займає ризик-менеджмент. У банківській діяльності ризики є невід'ємною складовою, тому їх ефективне управління є критично важливим. Система ризик-менеджменту включає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію кредитних, ринкових, операційних та ліквідних ризиків. Використання сучасних підходів до управління ризиками, зокрема VaR-аналізу, стресс-тестування та сценарного моделювання, дозволяє банку підвищувати фінансову стійкість та запобігати потенційним втратам.



Рис.1.3. Сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю банку

Складено автором на основі джерела [13]

Як видно з рисунка 1.3, управління конкурентоспроможністю банку базується на інтеграції стратегічних, фінансових, організаційних, маркетингових та цифрових інструментів. Така комплексність забезпечує системний вплив на всі аспекти діяльності банківської установи та дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги.

Таким чином, сучасна система управління конкурентоспроможністю банківських установ є багатокомпонентною та динамічною. Вона базується на поєднанні стратегічного планування, фінансового менеджменту, організаційного розвитку, маркетингових інструментів та цифрових технологій. Їх комплексне

застосування дозволяє банкам адаптуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища, підвищувати ефективність діяльності, забезпечувати фінансову стабільність та зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю комерційного банку в умовах ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що конкурентоспроможність банку є комплексною економічною категорією, яка відображає його здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати стійкі ринкові позиції.

Визначено, що формування конкурентоспроможності банківської установи відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать рівень капіталізації, якість управління, ефективність ризик-менеджменту, кадровий потенціал та рівень впровадження інноваційних технологій. Зовнішні фактори охоплюють макроекономічні умови, стан банківського сектору, рівень конкуренції, регуляторну політику та довіру клієнтів до банківської системи.

У процесі дослідження сформовано систему показників оцінювання конкурентоспроможності банку, яка включає фінансові, показники ділової активності, якості активів, ринкові та інноваційні індикатори. Така класифікація дозволяє здійснювати комплексну оцінку діяльності банку та його позицій на ринку з урахуванням як фінансових, так і нефінансових аспектів.

Встановлено, що ефективне управління базується на поєднанні стратегічного менеджменту, фінансових, організаційних та маркетингових методів, а також використанні сучасних цифрових технологій, зокрема онлайн-банкінгу, CRM-систем, аналітики великих даних і фінтех-рішень.

Доведено, що важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграють такі інструменти, як SWOT-аналіз, бенчмаркінг, система

стратегічного планування, управління ризиками та управління якістю банківських послуг. Їх комплексне застосування дозволяє банкам підвищувати ефективність діяльності, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Отже, проведене теоретичне дослідження показало, що управління конкурентоспроможністю комерційного банку потребує комплексного підходу, який поєднує аналіз факторів впливу, систему показників оцінювання та сучасні управлінські інструменти. Це формує основу для подальшого практичного дослідження напрямів підвищення конкурентних переваг банківських установ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Регулювання банківської діяльності є важливою складовою державної економічної політики, спрямованою на забезпечення стабільного функціонування банківської системи, підтримання її ліквідності та фінансової стійкості, а також реалізацію грошово-кредитної політики. Ефективність такого регулювання визначає рівень розвитку банківського сектору, його конкурентоспроможність і впливає на загальні темпи економічного зростання.

Суттєве місце в банківській системі України посідає АТ КБ «ПриватБанк» - найбільший державний банк країни. Банк було створено у 1992 році, і в процесі свого розвитку він неодноразово змінював організаційно-правову форму: у 2000 році - закрите акціонерне товариство, у 2009 році - публічне акціонерне товариство, а з 2018 року - акціонерне товариство. Ключовим етапом розвитку банку стала його націоналізація у грудні 2016 року, коли держава отримала 100 % акцій через Міністерство фінансів України з метою забезпечення фінансової стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників.

На сьогодні єдиним акціонером АТ КБ «ПриватБанк» є держава Україна. Управління корпоративними правами держави здійснює Кабінет Міністрів України. При цьому держава визначає стратегічні напрями діяльності банку, не втручаючись у його операційне управління.

Статутний капітал банку становить 206,06 млрд грн та поділений на 735 927 657 простих іменних акцій номінальною вартістю 280 грн кожна, що свідчить про високий рівень капіталізації установи та її системну значущість для фінансового сектору України[24].

Система корпоративного управління банку побудована відповідно до міжнародних стандартів і включає три основні рівні: вищий орган управління,

Наглядову раду та Правління. Вищий орган управління визначає стратегічні напрями діяльності банку, затверджує плани розвитку та контролює їх виконання. Наглядова рада здійснює стратегічний контроль, забезпечує нагляд за діяльністю Правління, системою управління ризиками та внутрішнього контролю. До її складу входять дев'ять членів, з яких більшість є незалежними, що сприяє об'єктивності прийняття рішень.

З метою підвищення ефективності управління при Наглядовій раді створено спеціалізовані комітети: з аудиту, ризиків, корпоративного управління, винагород і призначень, технологій та інновацій, а також зі стратегії та трансформації. Поточне управління діяльністю банку здійснює Правління, яке є виконавчим органом і відповідає за реалізацію стратегічних рішень та досягнення фінансових результатів.

Станом на 2024 рік банку належить розгалужена мережа, що включає 1175 відокремлених підрозділів, серед яких філії, представництва та відділення. Попри вплив воєнних дій, банк забезпечує безперервність надання послуг, активно розвиваючи дистанційні канали обслуговування.

Важливою конкурентною перевагою АТ КБ «ПриватБанк» є високий рівень цифровізації. Система «Приват24» є одним із провідних цифрових банківських сервісів в Україні та забезпечує клієнтам доступ до широкого спектра фінансових операцій у дистанційному режимі.

Банк є універсальною фінансовою установою, що обслуговує всі сегменти клієнтів - фізичних осіб, малий, середній та великий бізнес. Основними напрямками його діяльності є кредитування, депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, валютні операції, інвестиційна діяльність, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та участь у державних програмах підтримки економіки.

АТ КБ «ПриватБанк» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. В умовах воєнного стану гарантування вкладів фізичних осіб здійснюється державою у повному обсязі, що підвищує рівень довіри до банківської системи.

Організаційна структура банку має багаторівневий характер і поєднує централізовану систему стратегічного управління з розгалуженою мережею регіональних підрозділів і цифрових каналів обслуговування. Така модель забезпечує ефективність управління, оперативність прийняття рішень та стабільність функціонування банківської установи (рис.2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»

Сформовано автором на основі джерела [24]

Аналіз організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про її комплексний та багаторівневий характер. Вищий рівень управління представлений Наглядовою радою, яка здійснює стратегічний контроль за діяльністю банку та визначає ключові напрями його розвитку. Виконавчі функції покладено на Правління, що забезпечує оперативне управління діяльністю банку та реалізацію затвердженої стратегії.

Важливу роль у системі корпоративного управління відіграють спеціалізовані комітети, зокрема з аудиту, ризик-менеджменту, стратегічного розвитку та винагород. Їх діяльність спрямована на підвищення ефективності

контролю, забезпечення фінансової стабільності банку та дотримання регуляторних вимог.

Функціональна структура банку охоплює основні напрями діяльності, серед яких роздрібний та корпоративний бізнес, фінансове управління, управління ризиками, операційна діяльність, юридичний супровід, кадрове забезпечення та внутрішній контроль. Така організація сприяє чіткому розподілу повноважень, підвищенню ефективності роботи підрозділів і зниженню операційних ризиків.

Суттєвою перевагою організаційної структури ПриватБанку є розгалужена регіональна мережа, яка забезпечує доступність банківських послуг у всіх регіонах України. Водночас активний розвиток цифрових каналів обслуговування, зокрема системи «Приват24», сприяє цифровій трансформації банку та автоматизації основних бізнес-процесів.

Таким чином, організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» відповідає сучасним вимогам банківського менеджменту, характеризується багаторівневістю, гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що забезпечує ефективне функціонування установи як системно важливого банку України.

Місією банку є забезпечення населення та бізнесу якісними, доступними й надійними фінансовими послугами, сприяння стабільності фінансової системи держави та впровадження інноваційних технологій у банківському секторі.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» є системно важливою фінансовою установою України, що відіграє значну роль у стабілізації банківського сектору, розвитку цифрових інновацій, підтримці підприємництва та забезпеченні економічного відновлення країни.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Фінансово-господарська діяльність банківської установи є основним об'єктом аналізу при оцінюванні її ефективності, фінансової стійкості та

конкурентоспроможності. Особливої актуальності такий аналіз набуває в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності, характерних для України у 2022–2024 роках. АТ КБ «ПриватБанк» як найбільший державний банк країни виконує визначальну роль у банківській системі, що зумовлює важливість оцінки результатів його діяльності як на мікро-, так і на макроекономічному рівні.

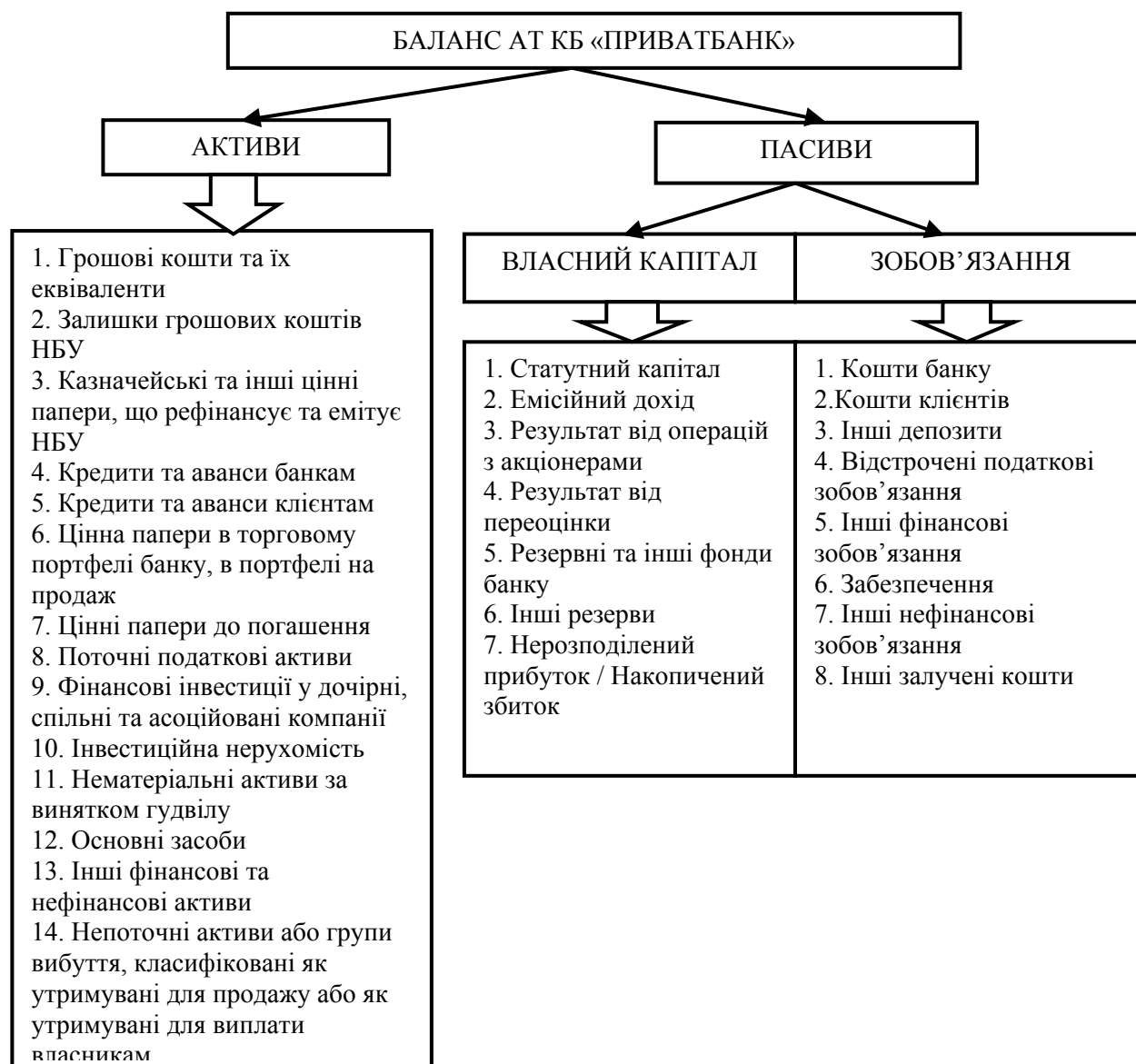


Рис. 2.2. Структурна характеристика активів і пасивів ПрАТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором[24]

Активи та пасиви ПриватБанку відображаються у балансі банку як взаємопов'язані складові, структура якого формується відповідно до чинних нормативно-правових актів (рис. 2.2).

Аналіз балансу дає змогу оцінити склад і структуру активів та пасивів, визначити фінансовий стан установи, основні напрями її діяльності, а також рівень фінансової стійкості.

У процесі аналізу розглянемо динаміку основних показників діяльності банку, зокрема активів, зобов'язань, фінансових результатів, кредитного портфеля, ліквідності та капітальної достатності.

Передусім слід проаналізувати загальну динаміку активів, зобов'язань і власного капіталу банку, що дає змогу оцінити масштаб його діяльності та рівень фінансової стійкості.

Таблиця 2.1

Динаміка активів, зобов'язань і капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр.

Показник	2022рік	2023рік	2024рік	Відхилення (+,-) 2024/2022
Активи, млрд. грн	549,7	669,9	752,8	+ 203,1
Зобов'язання, млрд. грн	492,3	603,8	676,4	+ 184,1
Кошти клієнтів, млрд. грн	472,0	564,0	621,6	+ 149,6
Власний капітал, млрд. грн	57,4	66,1	76,4	+19,0

Сформовано автором на основі джерела [22,24]

За даними табл.2.1 у 2022 році зобов'язання банку становили 492,3 млрд. грн, у 2023 році зросли до 603,8 млрд. грн, а у 2024 році обсяг досяг 676,4 млрд. грн [24].

Зростання зобов'язань банку свідчить про збільшення обсягів залучених ресурсів, зокрема коштів клієнтів та інших фінансових зобов'язань, що характеризує активний розвиток операційної діяльності банку та зміцнення його ринкових позицій.

Протягом 2022–2024 років обсяг коштів клієнтів у ПриватБанк демонстрував стабільне зростання. У 2022 році цей показник становив 472,0

млрд. грн, у 2023 році збільшився до 564,0 млрд. грн, а у 2024 році досяг 621,6 млрд. грн [24].

Позитивна динаміка свідчить про високий рівень довіри клієнтів до банку, ефективність його депозитної політики та здатність установи забезпечувати стабільне залучення фінансових ресурсів навіть в умовах економічної нестабільності.

Упродовж 2022-2024 років власний капітал ПриватБанк характеризувався стабільним зростанням. Так, у 2022 році його обсяг становив 57,4 млрд. грн, у 2023 році зріс до 66,1 млрд. грн, а у 2024 році досяг 76,4 млрд. грн. Позитивна динаміка власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку, підвищення рівня його капіталізації та здатність забезпечувати подальший розвиток банківської діяльності[24].

З огляду на те, що структура активів і зобов'язань відображає фінансовий потенціал банку, доцільним є подальший аналіз результативності його діяльності.

Узагальнюючим показником ефективності використання ресурсів виступає фінансовий результат, який характеризує прибутковість банківської установи за період 2022-2024 р.р.(табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності АТ КБ ПриватБанк за 2022-2024 роки

Показник	2022рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) 2024 / 2022	Темп приросту, %
Чистий процентний дохід, млрд. грн	43,1	59,9	66,9	+23,8	+55,2
Комісійний дохід, млрд. грн	21,5	24,3	27,8	+6,3	+29,3
Чистий прибуток, млрд. грн	30,2	37,8	40,1	+9,9	+32,8
ROA, %	5,5	5,6	5,3	-0,2	-3,6
ROE, %	52,6	57,2	52,5	-0,1	-0,2

Сформовано автором на основі джерела [22,24].

Аналіз основних фінансових показників діяльності банку свідчить про позитивну динаміку його розвитку за період 2022–2024 років.

Чистий процентний дохід зріс з 43,1 млрд. грн у 2022 році до 66,9 млрд. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності процентної політики банку.

Комісійний дохід також демонстрував стабільне зростання - з 21,5 млрд. грн до 27,8 млрд. грн.

Чистий прибуток збільшився на 9,9 млрд. грн, досягнувши 40,1 млрд. грн у 2024 році [24].

Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) залишалися на високому рівні, що підтверджує ефективне управління ресурсами та високий рівень фінансової стійкості банку. Позитивна динаміка доходів і чистого прибутку є наслідком не лише розширення операційної діяльності, а й ефективного управління активами банку.

Водночас важливим чинником формування фінансового результату є кредитна діяльність, оскільки саме кредитний портфель є одним із ключових джерел процентних доходів банку. У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу стану та структури кредитного портфеля банку, що дозволить глибше оцінити якість активних операцій та їх вплив на загальну прибутковість фінансової установи.

Упродовж 2022-2024 р.р. кредитний портфель даної фінансової установи демонстрував поступове відновлення та стабільне зростання після періоду обмеженої кредитної активності, пов'язаного з умовами воєнного стану.

У 2022 році банк працював в умовах підвищених ризиків, що зумовило обережну кредитну політику. Значна частина кредитного портфеля формувалася за рахунок роздрібного кредитування та державних програм підтримки бізнесу.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024

рр., млн. грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення 2024/2022 рр.
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	167931	167931	171290	3359
Кредити юридичним особам	5340	5340	6461	1121
Кредити фізичним особам – кредитні картки	46593	46593	65231	18638
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	3912	3912	5477	1565
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	3880	3880	5432	1552
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	328	328	460	132
Кредити фізичним особам – інші кредити	26	26	36	10
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу	21311	21311	25776	4465
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – фізичні особи	364	364	371	-7
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – юридичні особи	162	162	166	-4
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – підприємства малого та середнього бізнесу	649	649	662	13
Всього кредитів та авансів клієнтам	68084	68084	76785	8701

Сформовано автором на основі джерела [24,32].

Згідно з даними табл. 2.3, спостерігається позитивна динаміка загального обсягу кредитів та авансів клієнтам, який зріс з 68 084 млн. грн у 2022 році до 76 785 млн. грн у 2024 році[24].

Така тенденція свідчить про розширення кредитної діяльності банку та загалом ефективну політику управління кредитними ризиками.

Найбільш суттєве зростання зафіксовано у сегменті кредитування фізичних осіб, насамперед за рахунок кредитних карток, обсяг яких збільшився з 46 593 млн. грн у 2022 році до 65 231 млн. грн у 2024 році. Це вказує на активний розвиток роздрібного кредитування та посилення позицій банку в даному сегменті ринку[32].

Кредитування малого та середнього бізнесу також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 4465 млн. грн, що свідчить про підтримку підприємницького сектору та розширення співпраці з корпоративними клієнтами.

Водночас зростання резервів під очікувані кредитні збитки є пропорційним до збільшення кредитного портфеля, що відображає обережний та зважений підхід банку до управління кредитними ризиками та забезпечення фінансової стійкості.

Загалом у структурі кредитного портфеля домінують кредити фізичним особам, що підтверджує провідну роль роздрібного сегмента. Водночас зростає частка кредитування бізнесу, зокрема малого та середнього підприємництва, що сприяє підтримці економічної активності в країні.

Важливим елементом оцінки фінансової стійкості банку є аналіз ліквідності, який характеризує здатність банку своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання.

Ліквідність виступає ключовим індикатором надійності банківської установи, особливо в умовах воєнного стану та підвищеної економічної нестабільності.

Для оцінки ліквідності банківської установи застосовуються нормативи, встановлені Національним банком України, зокрема норматив миттєвої ліквідності (Н4), норматив поточної ліквідності (Н5) та норматив короткострокової ліквідності (Н6) [38].

Для оцінки рівня ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки розглянемо основні нормативні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Норматив НБУ
Н4 (миттєва ліквідність), %	72	76	81	≥ 20
Н5 (поточна ліквідність), %	88	92	97	≥ 40
Н6(короткострокова ліквідність), %	110	115	121	≥ 60

Сформовано автором на основі джерела [23,38].

Аналіз показників ліквідності за даними табл.2.4 свідчить про стабільно високий рівень фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». Усі нормативи суттєво перевищують мінімально встановлені вимоги Національного банку України, що підтверджує достатній рівень ліквідних активів для покриття поточних та короткострокових зобов'язань.

Зокрема, норматив миттєвої ліквідності (Н4) зріс з 72% у 2022 році до 81% у 2024 році, що свідчить про наявність значного обсягу високоліквідних активів. Норматив поточної ліквідності (Н5) також демонструє позитивну динаміку, що вказує на збалансованість структури активів і зобов'язань у короткостроковому періоді. Норматив короткострокової ліквідності (Н6) стабільно перевищує нормативне значення, що підтверджує фінансову стійкість банку в середньостроковій перспективі [38].

АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високим рівнем ліквідності, що забезпечує його стабільне функціонування, своєчасне виконання зобов'язань та підвищує довіру клієнтів і інвесторів.

Отримані результати аналізу фінансово-господарської діяльності вище згаданого банку свідчать не лише про його фінансову стійкість і прибутковість, але й формують основу його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг України. Стабільне зростання активів, депозитної бази, кредитного портфеля та чистого прибутку забезпечує банку можливість розширювати ринкову частку та посилювати позиції серед фінансових установ.

Високі показники ліквідності та капітальної достатності створюють ключову конкурентну перевагу банку - довіру клієнтів та інвесторів, що є критично важливим у банківському секторі, особливо в умовах воєнного стану та підвищених ризиків. Саме здатність банку своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати стабільність операційної діяльності визначає його привабливість для клієнтів у порівнянні з іншими банками.

Зростання комісійних доходів і диверсифікація джерел прибутку також свідчать про підвищення ефективності бізнес-моделі банку та його адаптивність до змін ринкового середовища. Це формує додаткову конкурентну перевагу, оскільки зменшує залежність від кредитного сегмента та підвищує стійкість доходів.

Таким чином, фінансово-господарська діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується не лише стабільністю та ефективністю, але й виступає основою його довгострокової конкурентоспроможності, що проявляється у здатності банку утримувати лідируючі позиції на ринку банківських послуг, адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати сталий розвиток у кризових умовах.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності та системи її управління в за період 2022–2024 років

Конкурентоспроможність банківської установи є комплексною характеристикою, що відображає її здатність ефективно функціонувати на фінансовому ринку, залучати клієнтів, утримувати ринкові позиції та забезпечувати стабільну прибутковість у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Для банківського сектору України, який у 2022–2024 роках функціонував в умовах воєнного стану та високої економічної невизначеності, питання конкурентоспроможності набуває особливої актуальності.

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим державним банком України, який займає провідні позиції у роздрібному сегменті та цифровому банкінгу, тому

оцінка його конкурентоспроможності потребує аналізу ключових ринкових, фінансових та інноваційних показників.

Одним із головних критеріїв конкурентоспроможності банку є його частка на ринку та клієнтська база. У досліджуваному періоді банк зберіг лідерські позиції в банківській системі України (рис.2.3).

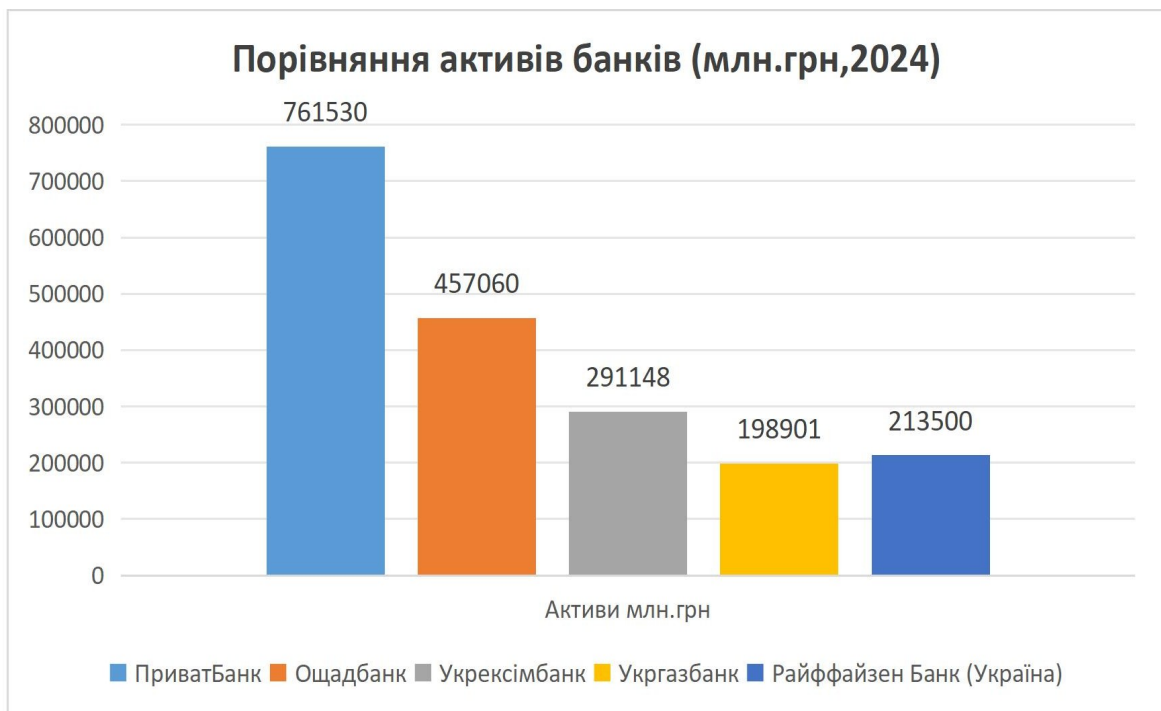


Рис.2.3. Обсяги активів ключових банків України за 2024 рік, (млн.грн)

Сформовано автором на основі джерела [23,24,36].

На рис. 2.3 представлено структуру розподілу сукупних активів провідних банків України за результатами 2024 року. Найбільший обсяг активів має ПриватБанк -761 530 млн. грн. [24], який суттєво випереджає інші державні та комерційні банки, підтверджуючи свою провідну позицію на банківському ринку України та важливу роль у фінансовій системі країни. Друге місце посідає Ощадбанк з показником 457 060 млн[36]. грн. Значно менші обсяги активів мають Укрексімбанк, Укргазбанк та Райффайзен Банк (Україна) - відповідно 291 148 млн. грн, 198 901 млн. грн і 213 500 млн. грн[23].

З метою оцінювання конкурентних позицій досліджуваної фінансової установи на банківському ринку України у порівнянні з іншими провідними

банками доцільно здійснити аналіз ключових показників ефективності діяльності, зокрема рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE).

У межах дослідження будуть розглянуті показники Ощадбанку, Укрексімбанку, Укргазбанку та Райффайзен Банку за результатами 2024 року, що дасть змогу комплексно оцінити рівень їх фінансової результативності та визначити позиції ПриватБанку в банківській системі України.

Таблиця 2.5

Аналіз результатів діяльності провідних фінансових установ України за 2024 рік, млн грн

Банк	Активи (млн грн, станом на 31.12.2024 або найближчу дату звітності)	Кошти клієнтів / Зобов'язання перед клієнтами (млн грн)	Чистий прибуток (млн грн, 2024)	Регулятивний капітал / Власний капітал (млн грн)	ROA (%)	ROE (%)
ПриватБанк	761 530	621 397	40 141	59 942	5,27	66,97
Ощадбанк	457 060	118 497	7 900	38 954 (станом на 01.10.2024)	1,73	-
Укрексімбанк	291 148	244 094	2 752	11 370,00 (станом на 01.10.2024)	0,95	24,20
Укргазбанк	198 901	-	2 911	17 035	1,46	-
Райффайзен Банк (Україна)	213 500	178 800	4 276	21 800	2,00	-

Складено автором на основі джерела [23]

Згідно з даними табл. 2.5 за період 2022–2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійку позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників та впевнено утримує лідерські позиції серед банківських установ України. У 2024 році банк посідає перше місце за обсягом активів - 761 530

млн.грн, що суттєво перевищує аналогічні показники Ощадбанку (457 060 млн. грн) та Укрексімбанку (291 148 млн. грн).

Обсяг коштів клієнтів у ПриватБанку становить 621 397 млн. грн, що свідчить про високий рівень довіри з боку фізичних осіб і корпоративного сектору. Для порівняння, в Ощадбанку цей показник є значно нижчим і становить 118 497 млн. грн, що вказує на різницю у масштабах клієнтської бази [23].

Чистий прибуток ПриватБанку у 2024 році досяг 40 141 млн. грн, що майже у п'ять разів перевищує результат Ощадбанку (7 900 млн. грн) та більш ніж у 14 разів перевищує прибуток Укрексімбанку (2 752 млн. грн). Це підтверджує високу ефективність операційної діяльності та здатність банку генерувати значний фінансовий результат [23].

Регулятивний капітал ПриватБанку становить 59 942 млн. грн, що забезпечує належний рівень фінансової стабільності та стійкості.

Для порівняння, в Ощадбанку цей показник дорівнює 38 954 млн. грн, а в Укрексімбанку - 11 370 млн. грн, що вказує на менш високий рівень їх фінансової стійкості та резервів на покриття можливих ризиків[23].

Показник рентабельності активів (ROA) ПриватБанку становить 5,27 %, що істотно перевищує значення Ощадбанку (1,73 %) та Укрексімбанку (0,95 %). Це свідчить про більш ефективне використання активів банком у процесі формування прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) ПриватБанку сягає 66,97 %, що відображає високу віддачу на вкладений капітал. Для порівняння, в Укрексімбанку цей показник значно нижчий і становить 24,20 % [21].

У порівнянні з банками з іноземним капіталом, зокрема Райффайзен Банком (активи - 213 500 млн. грн, чистий прибуток - 4 276 млн. грн), ПриватБанк демонструє суттєву перевагу за всіма ключовими фінансовими індикаторами[21].

Доцільно перейти до аналізу показників фінансового стану та рівня конкурентоспроможності банку, які дозволяють комплексно оцінити його

стійкість, ефективність діяльності та позиції на банківському ринку у порівнянні з основними конкурентами.

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за
період 2022- 2024 рр.,%

Показники	Роки			Відхилення (приріст/зменшення) (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнти достатності капіталу (фінансової стійкості)					
Коефіцієнт надійності	0,108	0,167	0,150	0,059	0,013
Коефіцієнт фінансового важеля	5,025	8,367	8,200	3,342	-0,167
Коефіцієнт достатності капіталу	0,512	0,387	0,400	-0,125	0,013
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	3,12	3,85	3,88	0,73	0,03
Коефіцієнт залежності	0,896	0,838	0,840	-0,158	0,002
Коефіцієнти ліквідності					
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,25	0,29	0,30	0,04	0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,165	0,208	0,210	0,043	0,002
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,125	1,16	1,165	0,035	0,005
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих	0,142	0,176	0,178	0,034	0,002
Коефіцієнти ділової активності					
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	0,158	0,112	0,110	-0,046	-0,002
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	0,976	0,979	0,980	0,003	0,001
Коефіцієнт кредитної активності	0,811	0,874	0,880	0,063	0,006

Продовження Табл.2.6

Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	0,553	0,447	0,450	-0,106	0,003
Коефіцієнт інвестицій в доходних активах	0,809	0,754	0,758	-0,005	0,004
Коефіцієнт кредитів в доходних активах	1,175	1,412	1,420	0,237	0,008
Коефіцієнт проблемних кредитів	0,069	0,087	0,088	0,018	0,001
Коефіцієнт ефективності використання активів	0,057	0,045	0,046	-0,012	0,001

Сформовано автором на основі джерела [32].

За даними табл. 2.6 простежується стабільна динаміка основних фінансових коефіцієнтів АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 роках, що загалом свідчить про послідовне зміцнення його конкурентних позицій на банківському ринку.

Коефіцієнт достатності капіталу змінювався з 0,512 у 2022 році до 0,400 у 2024 році, залишаючись у межах нормативних вимог Національного банку України. Це підтверджує здатність банку підтримувати необхідний рівень капіталізації для забезпечення стабільного функціонування та конкурентного розвитку.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу зріс з 3,12 до 3,88, що відображає підвищення ефективності управління власними ресурсами та посилення фінансової позиції банку у конкурентному середовищі. Водночас коефіцієнт надійності збільшився з 0,108 до 0,160, що свідчить про покращення загальної збалансованості фінансової структури банку [32].

Показники ліквідності демонструють позитивну динаміку: миттєва ліквідність зросла з 0,25 до 0,30, поточна - з 0,165 до 0,210, а загальна - з 1,125 до 1,165. Це вказує на посилення здатності банку своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання та підтримувати стабільність операційної діяльності.

Коефіцієнт кредитної активності підвищився з 0,811 до 0,880, що свідчить про розширення кредитних операцій та більш ефективне

використання ресурсної бази банку. Рентабельність активів зросла з 5,49 % до 5,55 %, що підтверджує стабільну ефективність управління активами. Водночас рентабельність власного капіталу знизилася з 52,25 % до 45,0 %, що може свідчити про зміну структури капіталу та більш обережну політику розподілу фінансових результатів, спрямовану на підтримання довгострокової конкурентоспроможності [32].

Узагальнюючи, наведені показники свідчать про зміцнення фінансової стійкості, підвищення ліквідності та ефективності управління ресурсами АТ КБ «ПриватБанк». Сукупність цих факторів формує стабільну основу для підтримання та подальшого посилення його конкурентних переваг на банківському ринку України.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк» та його конкурентних позицій на банківському ринку України. Дослідження охоплювало динаміку основних фінансових показників, структуру активів і зобов'язань, кредитну діяльність, прибутковість, а також ключові коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності.

Встановлено, що ПриватБанк є беззаперечним лідером банківського сектору України за обсягом активів, кредитного портфеля та чистого прибутку. Упродовж аналізованого періоду банк демонструє стабільне зростання фінансових результатів, що свідчить про ефективність управлінських рішень та дієвість обраної стратегії розвитку.

Аналіз показав високий рівень довіри клієнтів, що підтверджується значним обсягом залучених коштів фізичних і юридичних осіб. Водночас зростання кредитного портфеля супроводжується контрольованим рівнем ризиків, що свідчить про зважений підхід до кредитної політики та якісне управління ризиками.

Дослідження коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності підтвердило відповідність банку регуляторним вимогам і загальне зміцнення його фінансової позиції. Показники рентабельності засвідчили високу ефективність використання активів і капіталу, незважаючи на певні коливання окремих індикаторів.

У порівнянні з іншими провідними банками України ПриватБанк демонструє суттєві конкурентні переваги за основними фінансовими параметрами, що забезпечує його домінуючу позицію на ринку банківських послуг.

Отже, результати аналізу підтверджують, що АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високим рівнем фінансової стійкості, ефективністю управління ресурсами та стабільною конкурентоспроможністю, що створює передумови для подальшого зміцнення його ринкових позицій у банківському секторі України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» формується на основі положень стратегічного розвитку банків державного сектору в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, визначених Національним банком України, а також з урахуванням внутрішніх пріоритетів розвитку установи та сучасних тенденцій фінансового ринку. Ключовими орієнтирами є забезпечення фінансової стійкості, безперервності банківської діяльності, підвищення ефективності управління ризиками та активний розвиток цифрових банківських сервісів.

Відповідно до зазначених стратегічних орієнтирів у банку сформовано систему ключових напрямів діяльності, реалізація яких спрямована на зміцнення його ринкових позицій, адаптацію до кризових умов та підвищення рівня конкурентоспроможності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у період воєнного стану

Напрямок діяльності	Характеристика
Стабілізаційний	Передбачає забезпечення безперервності банківських операцій в умовах воєнного стану, відновлення роботи на деокупованих територіях, підтримання функціонування банкоматної мережі, інкасацію готівки та стабільність інформаційних систем. Особливу увагу приділено розвитку резервної інфраструктури для роботи в умовах енергетичних обмежень.
Кредитний	Охоплює кредитну підтримку фізичних осіб та бізнесу, розширення кредитного портфеля, відновлення іпотечного та автокредитування, а також участь у державних програмах підтримки економіки.

Напрямок діяльності	Характеристика
Фінансовий	Спрямований на забезпечення прибутковості банку, підтримання достатнього рівня регулятивного капіталу, участь у системі гарантування вкладів, інвестування у державні облигації та сприяння стабільності державних фінансів.
Юридичний	Включає захист інтересів банку в міжнародних судових інстанціях, супровід справ щодо відшкодування збитків, завданих збройною агресією, та участь у міжнародно-правових процесах.
Соціально-патріотичний	Передбачає підтримку Збройних сил України, реалізацію благодійних проєктів, а також участь у соціальних ініціативах, спрямованих на підтримку населення.

Складено автором на основі джерела [33]

Відповідно до визначених стратегічних напрямів розвитку банку формуються ключові бізнес- та операційні пріоритети, які є практичним інструментом реалізації загальної стратегії. Вони охоплюють основні сфери діяльності банку, зокрема розвиток кредитування, підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення цифрових сервісів, зміцнення фінансової стійкості та вдосконалення системи управління ризиками (рис.3.1).

Зазначені пріоритети спрямовані на забезпечення ефективного функціонування банку в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється розвитку інноваційних банківських продуктів, оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню операційної ефективності та адаптації до змін ринку фінансових послуг.

Реалізація зазначених бізнес- та операційних пріоритетів забезпечує узгодженість між стратегічними цілями банку та його поточною діяльністю, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій та довгостроковій фінансовій стійкості.

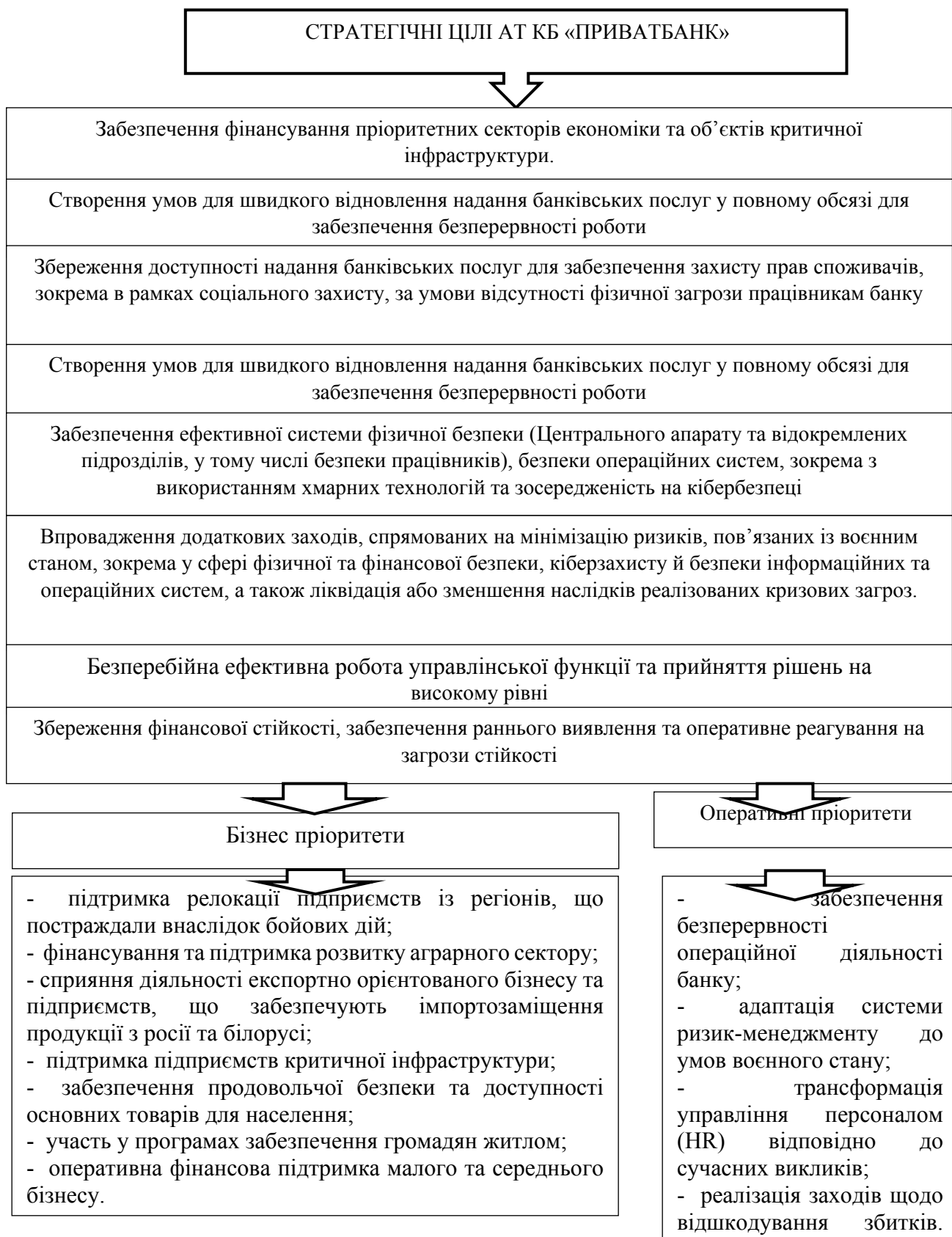


Рис.3.1. Стратегічні цілі АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

Складено автором за даними джерела [33]

У сучасних умовах стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» система управління активами та пасивами базується на комплексному підході до

управління ризиками. Це є критично важливим в умовах воєнного стану, високої макроекономічної нестабільності та зростання невизначеності фінансового середовища.

Ефективна система ризик-менеджменту є одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості банку та його конкурентоспроможності. Вона передбачає послідовну реалізацію таких етапів:

- прийняття ризику в межах допустимого рівня капітальної достатності;
- ідентифікацію та мінімізацію ризиків із урахуванням їх природи;
- використання інструментів хеджування, страхування та диверсифікації;
- забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки процесу управління ризиками [33].

Система управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» реалізується на різних рівнях управління за участі Наглядової ради, профільних комітетів, Правління, підрозділів ризик-менеджменту, комплаєнс-служби та внутрішнього аудиту. Така багаторівнева структура забезпечує комплексний контроль ризиків та підвищує якість управлінських рішень.

У сфері кредитного ризику застосовується класичний набір інструментів, що включає ідентифікацію, оцінювання, контроль і моніторинг. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив, встановлювати допустимі межі ризику та забезпечувати постійний контроль за якістю кредитного портфеля.

Комплексне використання зазначених підходів сприяє підвищенню фінансової стійкості банку та зміцненню його конкурентних позицій на ринку банківських послуг України.

Комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз дозволяє сформувати цілісне уявлення про фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку (рис. 3.2).

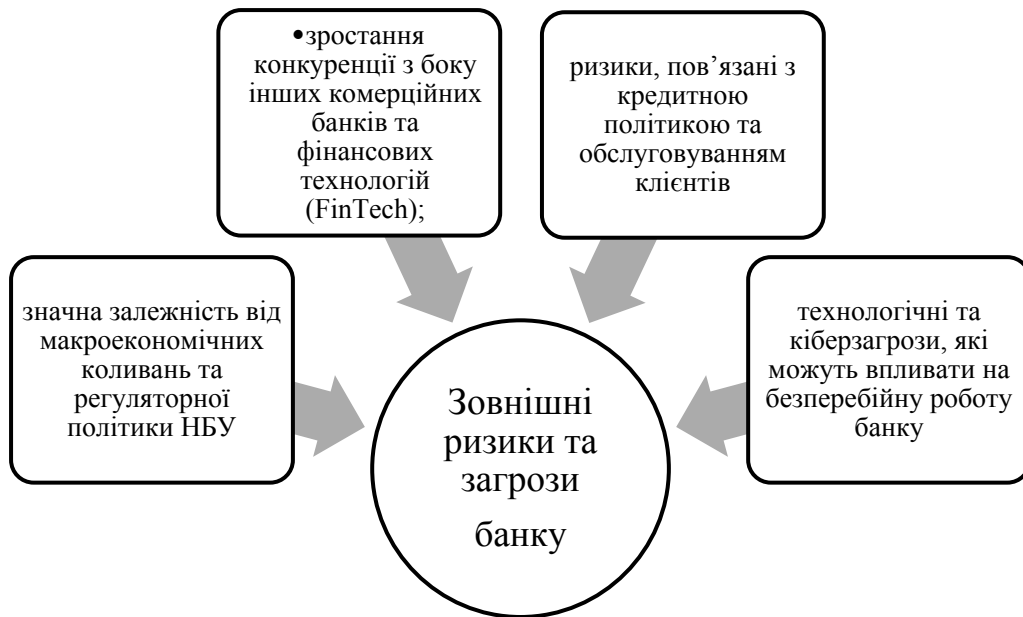


Рис. 3.2. Основні ризики та загрози конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

Сформовано автором за даними джерел: [33]

Системне управління ризиками, розвиток цифрових технологій, удосконалення кадрової політики та зміцнення репутаційної складової є ключовими напрямками підвищення стійкості АТ КБ «ПриватБанк» у сучасних умовах.

Основні ризики та загрози конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів та безпосередньо визначають його здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища. До них належать ризики ліквідності, кредитні та операційні ризики, а також ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, регуляторного середовища та посиленням конкурентного тиску [33].

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із провідних фінансових інститутів України, який обслуговує понад 20 мільйонів клієнтів та має значний вплив на стабільність банківської системи країни.

У сучасних умовах його діяльність здійснюється під впливом високої конкуренції, цифрової трансформації фінансового сектору, регуляторних змін та

наслідків воєнного стану. Додатковим фактором є державна форма власності, яка впливає на специфіку управлінських процесів.

Серед ключових ризиків, що впливають на конкурентоспроможність банку, особливе місце займає ризик ліквідності. Його оцінювання здійснюється на основі аналізу грошових потоків, структури активів і зобов'язань, розривів ліквідності та сценарного моделювання кризових ситуацій.

Застосування GAP-аналізу дозволяє визначити потенційні дисбаланси ліквідності у короткостроковому періоді та оцінити здатність банку виконувати свої зобов'язання. Отримані результати свідчать, що можливі короткострокові напруження ліквідності залишаються контрольованими та не становлять загрози для загальної фінансової стійкості банку.

Таблиця 3.2

Оцінка ризику ліквідності на основі GAP-підходу

у млн.грн.

Показники	До 1 місяця	1 – 3 місяці	3 місяці – 1 рік	1 – 5 років	Більше 5 років	Термін погашення не визначений	Всього
Фінансові активи	38051	24080	45755	89833	24527	603	222848
Фінансові зобов'язання	132250	27571	36740	14504	95	-	211159
Розрив ліквідності	(94199)	(3191)	9016	75328	24432	603	11689

Сформовано автором на основі джерела[23,24]

Окрему увагу в системі управління конкурентоспроможністю приділено процентному ризику, який безпосередньо впливає на прибутковість банку. У межах його управління здійснюється моніторинг кривої дохідності, аналіз процентних ставок та визначення оптимального процентного спреду, що забезпечує баланс між дохідністю активів і вартістю ресурсів.

Ефективне управління процентним ризиком сприяє стабільності фінансових результатів, оптимізації структури балансу та підвищенню інвестиційної привабливості банку.

У межах формування стратегії конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» доцільним є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє системно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність банку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз системи управління активами та пасивами АТ КБ
«ПриватБанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень прибутковості та масштаб діяльності банку. 2. Значна частка ринку та потужна клієнтська база. 3. Високий рівень цифровізації банківських послуг. 4. Розвинена система управління ризиками та відповідність нормативам НБУ. 5. Висока ліквідність та капіталізація банку. 6. Диверсифікована структура доходів. 7. Розвинена мережа дистанційного обслуговування клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень операційного навантаження через масштабність діяльності. 2. Залежність від макроекономічних коливань. 3. Обмежена гнучкість у прийнятті окремих стратегічних рішень через державну форму власності. 4. Ризики концентрації кредитного портфеля в окремих сегментах. 5. Високі витрати на підтримку ІТ-інфраструктури. 6. Наявність проблемних кредитів у портфелі. 7. Вплив воєнного стану на якість активів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальший розвиток цифрових банківських технологій та фінтех-рішень. 2. Розширення дистанційних каналів обслуговування клієнтів. 3. Залучення нових клієнтських сегментів, зокрема малого та середнього бізнесу. 4. Участь у державних програмах відновлення економіки. 5. Посилення інноваційної складової банківських продуктів. 6. Розширення міжнародного співробітництва. 7. Удосконалення системи ризик-менеджменту відповідно до міжнародних стандартів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень невизначеності через воєнний стан. 2. Макроекономічна нестабільність (інфляція, валютні коливання). 3. Посилення конкуренції з боку фінтех-компаній і приватних банків. 4. Регуляторні зміни та посилення вимог НБУ. 5. Зниження платоспроможності населення та бізнесу. 6. Кіберризики та загрози інформаційній безпеці. 7. Загальна нестабільність інвестиційного середовища.

Складено автором

SWOT-аналіз свідчить, що конкурентні переваги банку формуються за рахунок високого рівня цифровізації, значної клієнтської бази, розвиненої системи ризик-менеджменту та високої ліквідності. Водночас до слабких сторін

належать операційне навантаження, макроекономічна чутливість та обмежена гнучкість управлінських рішень.

Основними можливостями розвитку є подальша цифрова трансформація, розширення клієнтських сегментів, участь у державних програмах відновлення економіки та розвиток інноваційних банківських продуктів. Загрози формуються під впливом воєнного стану, макроекономічної нестабільності, посилення конкуренції та кіберризиків.

Отже, SWOT-аналіз виступає важливим інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, оскільки дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку та мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Висновки до розділу 3

У розділі досліджено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк», особливості його бізнес-моделі в умовах воєнного стану, а також інструменти забезпечення фінансової стійкості та ринкових позицій.

Встановлено, що стратегія банку формується на основі державних пріоритетів розвитку банківського сектору та внутрішніх цілей установи. Ключовими орієнтирами є забезпечення безперервності діяльності, підтримка ліквідності, розвиток кредитування, цифрова трансформація та посилення системи управління ризиками. Це дозволяє банку зберігати статус системно важливої фінансової установи та адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

Визначено, що стратегічна модель діяльності банку є багатовекторною та охоплює стабілізаційний, кредитний, фінансовий, юридичний і соціально орієнтований напрями. Їх реалізація забезпечує стійкість операційної діяльності та підтримує виконання ключової ролі банку в економіці держави.

Доведено, що ризик-менеджмент є базовим елементом забезпечення конкурентоспроможності банку. Його багаторівнева структура із залученням Наглядової ради, Правління та профільних підрозділів забезпечує комплексний підхід до ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків, що є особливо важливим в умовах воєнного стану.

Аналіз ліквідності із застосуванням GAP-підходу показав наявність окремих короткострокових дисбалансів, однак загалом вони є контрольованими і не становлять загрози платоспроможності банку, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості.

Встановлено, що управління процентним ризиком має суттєве значення для забезпечення прибутковості банку, а використання інструментів моніторингу дохідності та процентного спреду сприяє збалансуванню активів і зобов'язань.

SWOT-аналіз системи управління конкурентоспроможністю дозволив узагальнити сильні сторони банку (цифровізація, клієнтська база, ліквідність, ризик-менеджмент) та визначити основні загрози (макроекономічна нестабільність, конкуренція, кіберризики, обмеження управлінської гнучкості).

Конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк» забезпечується поєднанням ефективного управління, розвиненої цифрової інфраструктури та адаптивності до зовнішніх викликів. Подальше її підвищення потребує поглиблення цифрової трансформації, вдосконалення системи ризик-менеджменту та посилення стратегічної гнучкості управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю комерційного банку в сучасних умовах функціонування фінансового ринку. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що конкурентоспроможність банківської установи є складною економічною категорією, яка визначає здатність банку забезпечувати стабільність функціонування, формувати стійкі конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що рівень конкурентоспроможності банку формується під впливом фінансової стійкості, ліквідності, якості активів, ефективності корпоративного управління, інноваційності діяльності та здатності швидко реагувати на ринкові трансформації. Особливого значення в сучасних умовах набувають цифровізація банківських процесів, розвиток дистанційного обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних фінансових технологій.

Систематизовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності банківської установи. Доведено, що внутрішні фактори включають рівень капіталізації, структуру активів і зобов'язань, якість кредитного портфеля, кадровий потенціал та технологічне забезпечення, тоді як зовнішні фактори охоплюють макроекономічну ситуацію, регуляторну політику, розвиток фінтех-сектору та геополітичні ризики.

Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності банку, що поєднує фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, коефіцієнтні методи та оцінювання ризиків, що дозволяє сформулювати об'єктивну оцінку ринкових позицій банківської установи.

За результатами аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр. встановлено його стійке лідерство на банківському ринку України. Обсяг активів банку зріс з 549,7 млрд. грн у 2022 році до 752,8 млрд. грн у 2024 році, що свідчить про масштабне розширення його фінансового потенціалу. Обсяг зобов'язань збільшився з 492,3 млрд. грн до 676,4 млрд. грн, а кошти клієнтів -

з 472,0 млрд. грн до 621,6 млрд. грн, що підтверджує високий рівень довіри з боку клієнтів.

Власний капітал банку за досліджуваний період зріс з 57,4 млрд. грн до 76,4 млрд. грн, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня капіталізації.

Чистий процентний дохід збільшився на 55,2 %, з 43,1 млрд. грн у 2022 році до 66,9 млрд. грн у 2024 році, а комісійний дохід зріс з 21,5 млрд. грн до 27,8 млрд. грн. Чистий прибуток банку досяг 40,1 млрд. грн, збільшившись на 32,8 %, що підтверджує ефективність операційної діяльності.

Показники рентабельності активів та власного капіталу залишалися стабільно високими: ROA у 2024 році становив 5,3 %, а ROE - 52,5 %, що значно перевищує аналогічні показники більшості провідних банків України та свідчить про ефективне управління ресурсною базою.

Дослідження кредитної діяльності показало позитивну динаміку розвитку кредитного портфеля. Загальний обсяг кредитів та авансів клієнтам зріс з 68 084 млн. грн у 2022 році до 76 785 млн. грн у 2024 році. Найбільше зростання зафіксовано в сегменті кредитних карток фізичних осіб - з 46 593 млн. грн до 65 231 млн. грн, що підтверджує посилення позицій банку в роздрібному кредитуванні. Кредитування малого та середнього бізнесу зросло на 4 465 млн. грн, що свідчить про підтримку підприємницького сектору.

Аналіз ліквідності засвідчив високий рівень фінансової стійкості банку. Норматив миттєвої ліквідності (Н4) зріс з 72 % до 81 %, норматив поточної ліквідності (Н5) - з 88 % до 97 %, а норматив короткострокової ліквідності (Н6) - з 110 % до 121 %, що суттєво перевищує мінімальні вимоги Національного банку України.

Встановлено, що важливою конкурентною перевагою АТ КБ «ПриватБанк» є ефективна система корпоративного управління, розвинена цифрова інфраструктура та сучасна система ризик-менеджменту. Ключову роль у зміцненні конкурентних позицій банку відіграє цифрова платформа

«Приват24», яка забезпечує високий рівень клієнтського сервісу та розширює доступність банківських послуг.

SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони банку, серед яких високий рівень цифровізації, значна клієнтська база, стабільна ліквідність та ефективне управління ризиками. Водночас встановлено слабкі сторони, пов'язані з окремою недостатньою гнучкістю управлінських рішень та залежністю від макроекономічної ситуації.

До ключових зовнішніх загроз віднесено посилення конкуренції з боку фінтех-компаній, кіберризика, регуляторні зміни, інфляційні процеси та геополітичну невизначеність. Це потребує постійного вдосконалення механізмів управління ризиками та адаптації стратегічних рішень до сучасних викликів.

Обґрунтовано, що підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» має базуватися на подальшому розвитку цифрових технологій, оптимізації структури активів і пасивів, удосконаленні системи ризик-менеджменту, підвищенні ефективності управлінських рішень та посиленні інноваційної складової діяльності.

Узагальнено, що АТ КБ «ПриватБанк» має високий потенціал для подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій на банківському ринку України. Реалізація комплексної стратегії розвитку забезпечить банку стійке функціонування та збереження лідерських позицій в умовах сучасних трансформацій фінансового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізова К.М., Тисячна Ю.С. Управління активами і пасивами банку: сутність та методичні підходи. *Економічний простір*. 2016. № 108. С.112-126.
2. Аналітичний центр FinTech Review. Розвиток небанків в Україні: тенденції та прогнози. Київ : FinTech Review, 2024. 40 с.
3. Аптекарь С. С., Скомаровська К. А. Проблеми і перспективи сучасних методик бізнес аналізу в оцінці кредитоспроможності позичальників. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 265.
4. Войнова Є. В. Конкурентоспроможність банків України на світовому ринку банківських послуг. *Вісник економіки*. 2019. № 2. С. 120–128.
5. Гетманенко О. Сучасний стан показників української банківської системи. *Економіка і суспільство*. 2025. № 7. С. 112130.
6. Добровольська О.В., Острініна О.П., Лопаткіна А.О. Аналіз сучасного стану активів та пасивів комерційного банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 27(3). С. 28–32.
7. Жердецька Л. В., Кузнєцова Л. В., Литвинюк О. В. Формування системи управління активами та пасивами банків у сучасних умовах. Одеса: ОНЕУ Атлант, 2016. 402 с.
8. Зверук Л.А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес Інформ*. № 6. 2018. С. 307 - 313. URL:https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2018-6_0-pages-307_313.pdf.
9. Іваненко С. В. Банківський сектор України у воєнний період: виклики та перспективи. *Фінансовий час*. 2023. № 4. С. 10-25.
10. Коваленко В. В., Вербицька Я. В. Конкурентоспроможність банків України в умовах глобалізації. World Science. 2016. № 3(7). С. 12–18.
11. Кірянова Н. В., Линник Н. В., Яковенко Я. С., Руденко С. В. Теоретико-методичні засади управління активами та пасивами банку. *Вісник студентського наукового товариства*. 2021. Випуск 1. С. 25-30.

- 12.Клюско Л.А. Гнучке управління активами і пасивами – необхідна умова забезпечення фінансової стійкості комерційного банку.
URL:<http://www.nvisnik.geci.cn.ua/uk/nissue/item/>.
- 13.Литвинюк О. В. Методичні підходи до визначення основних етапів розвитку процесів управління активами та пасивами банківських установ України. *Молодий вчений*. 2014. № 7 (2). С. 41–44.
- 14.Макаренко Ю. П., Хоруженко А. А. Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 66–70.
- 15.Малиновська І.О. Сутність активних операцій комерційних банків. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №6 (2017). С. 145 - 152.
URL:<https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/malinovskaya.pdf>.
- 17.Мельник С.І., Шевченко Н.В., Висоцька І.Б., Банківська система: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 181 с.
- 18.Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні. Рішення Правління Національного банку України від 15.12.2017 № 803-рш. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17#Text>.
- 19.Міністерство фінансів України. Зведена звітність щодо діяльності державних банків. Київ : Мінфін, 2024. URL : <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah>
- 20.Національний банк України. Огляд банківського сектору. Київ: НБУ, листопад 2024 р. 52 с.URL: <https://bank.gov.ua/>
- 21.Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність НБУ. Київ :НБУ. 2024. 70 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf

22. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність НБУ. Київ : НБУ. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-N1.pdf
23. Національний банк України. Основні показники банківської системи України (2022–2024) : НБУ. Київ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/statistic>
24. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>
25. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>.
26. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>.
27. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 468 с.
28. Про банки і банківську діяльність. Закон України від 07.12.2000 року № 2121-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
29. Про Національний банк України / Закон України від 20.05.1999 року № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>.
30. Ротар Д.А. Концептуальні основи формування стратегій управління активами і пасивами банківських установ та напрями їх оптимізації. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (2). С. 18- 21.
31. Семенча І.Є., Руденко В.І. Особливості управління активами банку в Україні в посткризовий період. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 244-248.
32. Статистичні дані банківської системи України. Київ : Національний банк України, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/statistic>
33. Стратегія управління ризиками АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://static.privatbank.ua/files/risk-management-strategy-ukr-2024.pdf>
34. Титомир І. О. Аналіз та оцінка кредитоспроможності позичальників банків: (методика). Львів : ННБК «АТБ», 2008. 34 с.
35. Тришак Л.С., Мацук З.А., Шийко В.І. Фінансовий механізм управління активами і пасивами банківських установ. *Облік і фінанси*. 2019. № 4(86). С. 88–95.
36. Укрексімбанк. Консолідований звіт за 2022 рік / АТ «Укрексімбанк».

URL:<https://www.eximb.com/assets/files/download/hy2023-exim-condensed-report-310323-ukr.pdf>

37. Українська Рада Бізнесу. Банківський сектор під час війни: виклики та перспективи. Київ : URB, 2024. 45 с. URL: <https://ces.org.ua/reports/bankivskyj-sektor-pid-chas-vijny>
38. Фінансові показники банків України за 2024 рік Київ: OpenDataBot, 2025. URL: <https://opendatabot.ua/>
39. Ширінян А.С., Ширінян Л.В. Конкурентоспроможність ринку банківських послуг України. *Економіка України*. 2019. № 6. С. 45–58.
40. Deloitte Ukraine. Огляд банківського сектору України 2023–2024. Київ : Deloitte, 2024. 38 с.
41. Consolidated financial statements 2024: річний звіт. Київ : АТ «ПриватБанк», 2025. 12 с.

ДОДАТКИ