

Ім'я користувача:  
Олена Ткаченко

ID перевірки:  
1016335976

Дата перевірки:  
08.06.2024 19:28:56 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
08.06.2024 22:06:35 EEST

ID користувача:  
100013746

Назва документа: Солярник

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 13631 Кількість символів: 110543 Розмір файлу: 222.99 KB ID файлу: 1016136696

## 20.6% Схожість

Найбільша схожість: 2.46% з Інтернет-джерелом (<https://static.privatbank.ua/files/Konsolidovanyy+richnyy+zvit+za+202>).

19.4% Джерела з Інтернету

750

Сторінка 71

4.2% Джерела з Бібліотеки

62

Сторінка 77

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Вступ

**Актуальність теми:** Безумовно, в умовах сучасної ринкової економіки, де конкуренція стає все більш інтенсивною, підприємства змушені постійно шукати нові шляхи для підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним з ключових аспектів, що визначає успіх організації на ринку товарів і послуг, є ефективність управлінського процесу. Розвиток методів організації управлінського процесу дозволяє не лише оптимізувати внутрішні операції підприємства, але й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є вирішальним фактором для досягнення стійких конкурентних переваг.

Управлінський процес охоплює широкий спектр діяльності: від стратегічного планування та прийняття рішень до контролю за виконанням завдань і мотивації персоналу. Вдосконалення цих процесів сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, зниженню витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також швидшому реагуванню на потреби ринку. В умовах глобалізації та технологічних змін, підприємства повинні бути гнучкими та інноваційними, щоб залишатися конкурентоспроможними.

**Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом АТ КБ «ПриватБанк»**

Дослідити бенчмаркінг є безумовно важливим фактором для реалізації даної мети, що зумовила необхідність вирішення наступних завдань: розглянути сутнісну характеристику управлінського потенціалу підприємства; дослідити процеси управління формуванням і вдосконаленням сучасних технологій; визначити методичні підходи до оцінки ефективності надання послуг;

надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

оцінити ефективність управління кредитною сферою АТ КБ «ПриватБанк»;

проаналізувати роль новітніх технологій та вже відомих методів в

забезпеченні управління конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»;

розробити напрями вдосконалення політики розвитку надання послуг АТ КБ «ПриватБанк»

розглянути сучасні підходи щодо підвищення ефективності управління якістю надання послуг;

**Об'єктом дослідження** є управлінський процес, моделі організації та розвитку елементів конкурентоспроможності в системі управління підприємством

**Предметом дослідження** механізми розвитку та методики боротьби з конкурентами, технологічні інновації у нові часи, здатності адаптації роботи бізнесу та удосконалення щодо надання послуг, аналіз ринкового статусу на протязі останніх років

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, менеджменту, економічного аналізу, прийняття рішень, очікуваної корисності; методи загальнонаукового пізнання (аналіз і синтез; індукція і дедукція; аналогія і моделювання); методи статистичного та математичного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є закони та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк»; монографії вчених; періодичні видання; матеріали науково-практичних конференцій; результати власних досліджень та спостережень автора.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінського процесу з точки зору конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» на ринку надання послуг.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 10 найменувань. Основний текст викладено на 70 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1 БЕНЧМАРКІНГ ЯК МЕТОД ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ

### 1.1 Бенчмаркінг як інструмент для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів та послуг

Засвоєння технологій бенчмаркінгу та їх ефективне використання є ключовою умовою для досягнення ринкового успіху підприємств. Основна особливість бенчмаркінгу полягає в його інноваційному підході, який спрямований на впровадження найкращих практик з подальшим синергетичним ефектом. Це дозволяє не тільки досягати рівня конкурентів, але й перевершувати його. Цей аспект бенчмаркінгу стає особливо важливим в умовах швидких економічних змін, коли утримання та збільшення частки ринку в умовах жорсткої конкуренції є надзвичайно складним завданням. Тому подальший розвиток теоретичної бази бенчмаркінгу та його адаптація до специфіки та умов функціонування вітчизняних підприємств є актуальними та необхідними.

Теоретико-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства активно досліджуються такими науковцями, як І. Ансофф, А. Воронкова, І. Герчикова, А. Градов, П. Зав'ялов, М. Портер, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова та інші. Всі ці дослідники наголошують на важливості визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що це питання добре висвітлене в науковій літературі. Однак багатогранність діяльності суб'єктів підприємництва та мінливість зовнішнього середовища вимагають постійного вдосконалення існуючих методів та підходів.

Одним із таких підходів до визначення рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур є метод бенчмаркінгу, який набув широкого

розповсюдження у зарубіжній практиці. Теоретичними аспектами бенчмаркінгу займаються такі зарубіжні вчені, як Д. Аакер, Н. Воеводина, І. Данілов, Д. Маслов, Р. Рейдер, Т. Пилчер та інші. В Україні цей підхід до визначення та підвищення конкурентоспроможності підприємств почав вивчатися ще за радянських часів, але сьогодні бенчмаркінг залишається теоретично та практично малорозвиненим. Деякі аспекти бенчмаркінгу розглядаються у наукових працях таких вітчизняних вчених та економістів, як М. Бублик, Н. Габрук, Л. Довгань, М. Касаткіна, Ю. Каракай, М. Лютікова, О. Макарчук, К. Редченко та інші.

Конкурентоспроможність підприємства можна загалом визначити як його здатність до ефективного і тривалого функціонування у відповідному зовнішньому середовищі. Вона базується на конкурентних перевагах і визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку, відображаючи його позицію щодо конкурентів. Тому оцінка рівня конкурентоспроможності є надзвичайно важливим завданням.

Аналіз наукової літератури показав, що не існує єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємств, що пояснюється великою кількістю дослідників та різноманітністю їхніх наукових інтересів. Методика оцінки конкурентного статусу підприємства, описана у відомому посібнику О. Градова, включає визначення рівня стратегічного потенціалу фірми на кожному етапі життєвого циклу її конкурентної переваги, а також вплив детермінантів "національного ромбу" та сукупного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Для визначення конкурентної позиції пропонується використовувати комплекс матричних методів, таких як матриця "Зростання галузі / Частка ринку" (модель BCG), матриця "Привабливість галузі/Позиція в конкуренції" (модель GE/McKinsey), матриця спрямованої політики або "Привабливість галузі/Конкурентоспроможність" (модель Shell/DPM), матриця "Стадія розвитку ринку/Конкурентна позиція" (модель Hofet/Schendel), та матриця "Стадія життєвого циклу продукції / Конкурентна

позиція" (модель ADL/LC). Ці методи використовуються у стратегічному плануванні, аналізі поточного стану та прогнозуванні перспектив.

Окремо виділяється графічний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності (пелюсткової діаграми), який відзначається простотою та наочністю. Кожна вісь діаграми відповідає певному критерію або фактору конкурентоспроможності.

Іноді конкурентоспроможність підприємства ототожнюють із конкурентоспроможністю його продукції, вважаючи це головною передумовою успіху на ринку. Дійсно, це один із ключових факторів успіху підприємства. За умови стабільного зовнішнього середовища та постійного вдосконалення якісних і цінових характеристик продукції, рівень її конкурентоспроможності можна прийняти за загальну конкурентоспроможність підприємства. Проте сучасна економіка, як національна, так і світова, характеризується високою нестабільністю та значним поширенням інтеграційних процесів, що вимагає коригування цілей підприємства та використання нових методів управління. Тому лише конкурентоспроможна продукція не відобразить справжніх позицій підприємства.

Одним із комплексних методів оцінки конкурентоспроможності є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Він часто згадується різними науковцями і включає чотири групи критеріїв: ефективність виробничої діяльності, фінансове становище підприємства, ефективність організації збуту та просування товару на ринку, і конкурентоспроможність продукції. Кожен із цих критеріїв складається з низки показників, кількість яких може змінюватися. Найбільшими компаніями на міжнародній арені, що розробляють стратегії бенчмаркінгу, є «Уолл-Березень Сторз» (США), «Дженерал Моторс» (США), «Бритіш Петролеум» (Великобританія), «Даймлер Крайслер» (Німеччина), «Ройал Датч Шелл» (Великобританія), «Дженерал Електрик» (США), «Тойота Мотор» Японія [1]

1

Термін "бенчмаркінг" (benchmarking, від англ. "bench" – рівень, висота і "mark" – позначка, опорна відмітка, еталонне порівняння, експертний стандарт) вперше з'явився у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу. Однак його основні концепції були відомі значно раніше. Наприклад, Фредерік Тейлор ще наприкінці XIX століття проводив дослідження наукових методів організації праці, які також можуть вважатися основами концепції бенчмаркінгу.

Аналіз наукової літератури показує, що на сучасному етапі немає єдиного підходу до визначення сутності бенчмаркінгу. Серед численних визначень терміну "бенчмаркінг" можна виділити ті, що представлені в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Численні визначення терміну «бенчмаркінг» на які треба звернути увагу

Критерій визначення	Зміст визначення	Автор, джерело
1	2	3
Як процес	Бенчмаркінг – це безперервний процес аналізу та порівняння методів і підходів, які використовує компанія у своїй діяльності. та функцій	Рейдер Р. [4,с.7]
	Бенчмаркінг – це має з себе систематичний, методичний і безперервний процес визначення та вивчення найкращих практик і навичок, що лежать в їх основі, використовуваних компаніями в галузі для досягнення ідеалу.	Діденко Ю. Ю., Соболева Т. П.,[28,с.108]
	Бенчмаркінг – це процес постійного вдосконалення, що включає безперервний пошук нових ідей, їх адаптацію та впровадження на практиці, спрямований на розвиток прагнення підприємства до постійного поліпшення.	Криворучко О. М,Сукач Ю. О. [4,с.81]
Продовження таблиці 1.1.	2	3



	Цієї точки зору дотримуються.	[28,с.195], [7,8]
Як метод, інструмент і спосіб	Бенчмаркінг – це метод підвищення продуктивності підприємства шляхом виявлення та впровадження найкращих практик у здійсненні економічних операцій і продажів. Бенчмаркінг є потужним інструментом, який дозволяє організації проводити порівняльний аналіз продуктів, обладнання, персоналу та процесів. Бенчмаркінг – це систематичний спосіб визначення, розуміння та розвитку найкращих продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою підвищення реальної ефективності вашої організації.	Даррелл К. Рігбі [8,с. 4] Старіков В. В. [9] Харрінгтон Х. Д., Харрінгтон Д. С. [10, с. 20]
	Цієї точки зору дотримуються.	[28, с. 280], [11, с. 9], [12, с. 110]
Як пошук	Бенчмаркінг – це пошук найкращих методів для покращення діяльності. Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук і вивчення найкращих практик конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу.	Кэмп Р. [13] Щегельська О. [14, с. 15]
	Бенчмаркінг як технологія пошуку, порівняльного аналізу та освоєння найкращого досвіду бізнес-партнерів і конкурентів, а також порівняння моделі бізнесу своєї компанії з еталонною моделлю на галузевому, міжгалузевому, національному та міжнародному рівнях. Бенчмаркінг – це є пошук найкращих рис, інструментів, методів і практик, застосування яких на відповідному підприємстві призводить до вдосконалення системи управління та підвищення конкурентоспроможності.	Маркетинг. Великий тлумачний словник [15] Карпенко Н. В. [16, с. 141]

Проте, існують і інші погляди на сутність категорії "бенчмаркінг". Наприклад, Д. Аакер, професор Каліфорнійського університету, визначає бенчмаркінг як контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складових бізнесу фірми з іншими підприємствами.

Джейсон Грейсон-молодший, Голова International Benchmarking Clearinghouse, виділяє кілька причин популярності бенчмаркінгу на

сучасному етапі: глобальна конкуренція, винагорода за якість (фірми-лідери якості виходять на національні ринки), а також необхідність постійної адаптації та впровадження світових досягнень у бізнес-технологіях[20,с.99]. Отже, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що науковці та практики неоднозначно визначають сутність поняття "бенчмаркінг". Його розглядають як концепцію, процес, особливий вид діяльності, інструмент, спосіб оцінки стратегій і цілей роботи, метод отримання конкурентних переваг тощо. Бенчмаркінг все більше зосереджується не лише на зборі інформації для порівняння та методиці відбору кращих підприємств, але й на розробці корпоративної культури, яка сприяє впровадженню найкращих методів роботи та пошуку ефективних методів функціонування підприємства за межами галузі. Узагальнюючи наведені поняття, можна запропонувати таке визначення бенчмаркінгу: це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності шляхом систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів. Це дозволяє задовольняти потреби ринку та підвищувати ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для багатьох компаній бенчмаркінг є не новим явищем, оскільки він здійснювався в рамках конкурентного аналізу. Однак бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою та упорядкованою функцією порівняно з конкурентним аналізом [4, с. 375]. На перший погляд бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, але між ними існують суттєві відмінності які відображені в Таб. 1.2.

Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, який обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами та постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє виявити

розходження між конкурентами, але не пояснює, як ці розходження перетворити на переваги та завоювати найкращі позиції в бізнесі. Це завдання виконує бенчмаркінг, який на основі порівняння та аналізу процесу діяльності спрямований на розуміння причин розходжень для їх подолання [15].

Основний зміст та мета бенчмаркінгу, як зазначають М. Бублик, М. Хім'як і М. Лібер [18], полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначенні причин цих відмінностей та виявленні можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути методи, процеси, технології, якісні параметри продукції та показники фінансово-господарської діяльності підприємства (структурних підрозділів). За допомогою цього інструменту можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких потрібно дотримуватися для забезпечення його стабільної конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Основні положення параметрів бенчмаркінгу які можуть бути використані при конкурентному аналізі

Параметри	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз переваг конкурентів і підприємств-лідерів інших галузей
Предмет вивчення	Стратегія конкурентів	Методи ведення бізнесу, що сприводять до задоволення потреб покупців
Основні обмеження	Обмежений певною галуззю або ринком	Необмежений
Завдання для прийняття рішень	Суттєве	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики, безпосередні конкуренти	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи тощо

Отже, можна стверджувати, що для вдалої конкурентної боротьби, підприємства та цілеспрямованого свого розвитку повинно використовувати принципи, методи та інструментарій бенчмаркінгу. Необхідно звернути увагу на основні принципи бенчмаркінгу, від яких залежить ефективність його проведення. Це, по-перше, аналогія, тобто всі порівнювальні процеси повинні бути схожими; по-друге, достовірність інформації; по-третє, вимір та порівняння характеристик; по-четверте, взаємна погодженість в обміні даними між підприємствами.

## 1.2 Дослідження особливостей сучасного бенчмаркінгу в управлінні підприємством

Сьогодні ефективне господарювання вимагає постійного пошуку шляхів стратегічного розвитку підприємств, спрямованих на підвищення їх прибутковості та конкурентоспроможності. Одним з найсучасніших і перспективних інструментів удосконалення управління стратегічним розвитком є бенчмаркінг, який успішно застосовується у провідних країнах світу. Для українських підприємств використання бенчмаркінгу є ще досить новим напрямком у вдосконаленні комерційно-збутової діяльності.[22]

Бенчмаркінг дозволяє підприємствам вивчати та адаптувати найкращі практики, що використовуються лідерами ринку, для підвищення власної ефективності та конкурентоспроможності. Це включає аналіз і порівняння бізнес-процесів, продуктів, послуг і стратегій з тими, що вже довели свою ефективність у інших компаніях. Завдяки цьому інструменту підприємства можуть не тільки виявити свої слабкі сторони, але й знайти шляхи для їх усунення, що сприяє досягненню високих результатів.

Для українських підприємств впровадження бенчмаркінгу може стати важливим кроком на шляху до інтеграції в глобальні ринки та підвищення своєї конкурентоспроможності. Використання цього інструменту дозволить не тільки покращити якість продукції та послуг, але й оптимізувати внутрішні процеси, зменшити витрати та підвищити задоволеність клієнтів.

Ключовим аспектом успішного впровадження бенчмаркінгу є створення корпоративної культури, яка підтримує постійне вдосконалення та орієнтацію на найкращі практики. Це включає навчання персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій та стимулювання інновацій.

За даними консалтингової компанії Bain & Co, протягом останніх двох років бенчмаркінг став одним із найпоширеніших методів управління виробничо-господарською діяльністю в міжнародних корпораціях [23]. Це обумовлено тим, що бенчмаркінг дозволяє швидко та з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси.

Існує кілька видів бенчмаркінгової діяльності, які відрізняються за складністю завдань (прості та складні), спрямованістю (внутрішня та зовнішня), а також рівнем, на якому проводиться бенчмаркінг (стратегічний та операційний). Спосіб використання бенчмаркінгу підприємством залежить від його цілей, стадії розвитку та стану галузі, зокрема конкурентного середовища.

Бенчмаркінг конкурентоспроможності передбачає оцінювання та порівняння характеристик підприємства з його конкурентами, а також дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів конкурентів [24].

Є кілька типів бенчмаркінгової діяльності, які різняться за складністю завдань (прості та складні), за спрямованістю (внутрішня та зовнішня) і за рівнем проведення (стратегічний та операційний). Те, як підприємство використовує бенчмаркінг, залежить від його цілей, стадії розвитку та стану галузі, включаючи конкурентне середовище. Бенчмаркінг конкурентоспроможності полягає в оцінці та порівнянні характеристик підприємства з його конкурентами, а також у дослідженні специфічних продуктів, процесів або адміністративних методів конкурентів [24].

На рисунку 1 зображена схема стратегічного розвитку підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу. Ця схема передбачає перетворення внутрішньої діяльності підприємства відповідно до вимог ринку. Вона дозволяє не лише оцінити адаптованість підприємства до ринкових умов, але й визначити способи покращення його діяльності шляхом впровадження досвіду провідних конкурентів [25].



Рисунок 1.1 Схема стратегічного розвитку підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу

Збільшення конкурентоспроможності як основна мета бенчмаркінгу передбачає створення певних переваг як у конкретних напрямках діяльності, так і для організації в цілому. Для фінансових установ важливі як внутрішні, так і зовнішні джерела досягнення цих переваг. Внутрішні джерела включають власні ресурси підприємства, такі як матеріальні ресурси та інтелектуальний капітал. Зовнішні джерела можуть включати найкращі бізнес-процеси інших учасників ринку, які можуть стосуватися як окремих операцій з виробництва та постачання товарів-послуг, так і комплексної системи цих операцій. Якість подачі продуктів є ключовим елементом конкурентоспроможності в фінансовій установі, тому всі аспекти фінансових підприємств повинні відповідати найвищим стандартам якості на ринку.

Останніми роками спостерігається значне зниження рівня стратегічного маркетингового планування в фінансових підприємствах, що негативно впливає на їхні результати. Це часто є причиною того, що результати

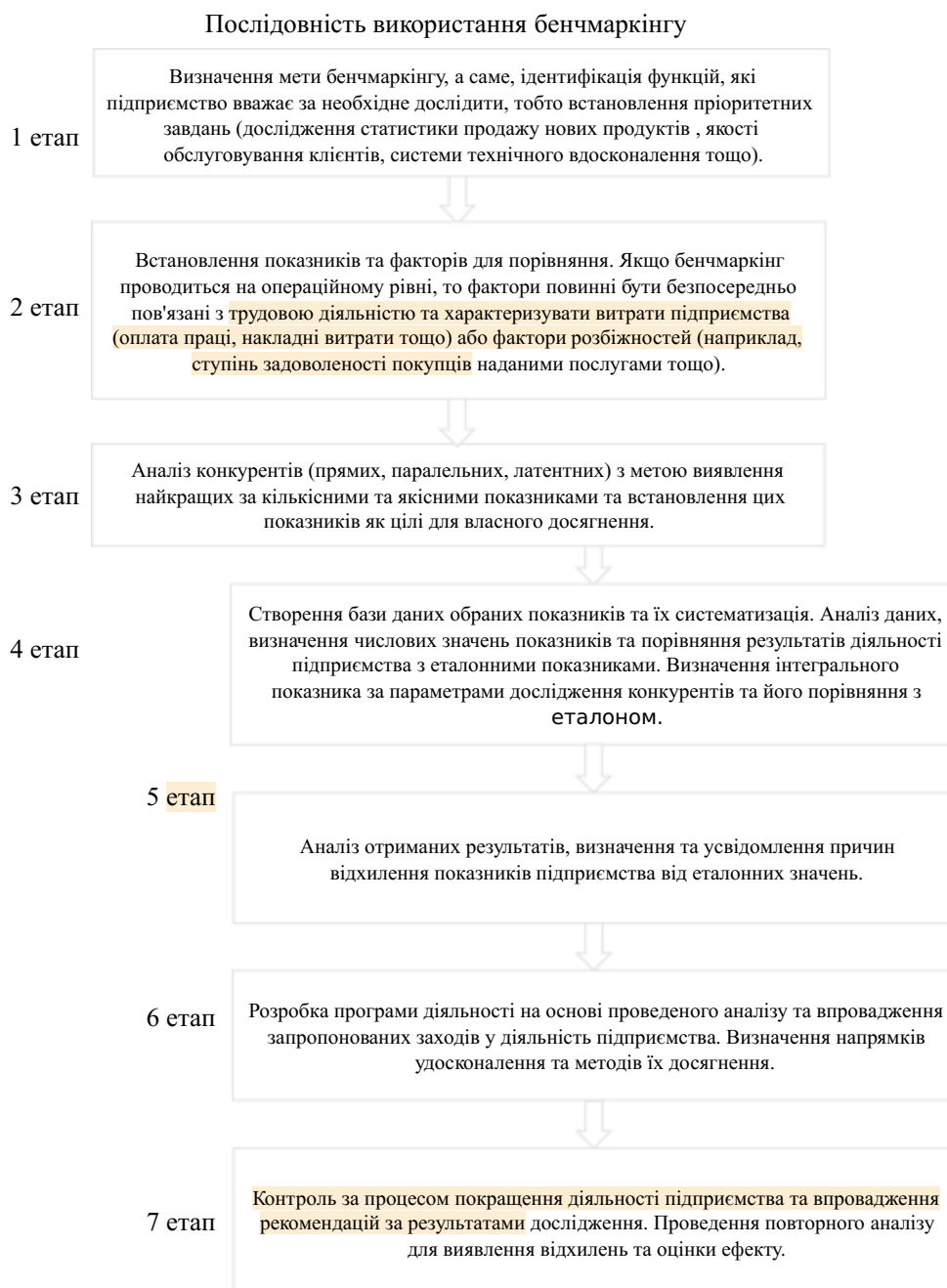
діяльності не відповідають очікуванням. Для забезпечення конкурентоспроможності важливо стежити за новими досягненнями та розробками в фінансовій системі та новітніми технологіями ШІ та в суміжних галузях. Маркетологи разом з іншими фахівцями повинні оцінювати необхідність придбання нових технологій, їх ефективність та розробляти заходи для їх вдосконалення, до їх адаптації. Постійне вдосконалення можливо завдяки створенню програми бенчмаркінгу в фінансовій установі. Важливо, щоб бенчмаркінг проводився на постійній основі, а не лише у випадках нагальної потреби [26, 27].

Для успішного функціонування фінансової установи підприємство повинне вибрати відповідну стратегію та визначити основну мету своєї діяльності. Бенчмаркінг, як інструмент маркетингової діяльності, має бути спрямований на ефективне досягнення поставлених цілей підприємства.

Використання методу бенчмаркінгу є доцільним при формуванні та підвищенні рівня конкурентоспроможності фінансової установи, і рекомендується проводити його в наступній послідовності (Рис. 1.2)



Рисунок 1.2



Звідси можна виділити три основних типи аналізу при проведенні бенчмаркінгу:

а) внутрішній аналіз— порівняння здійснюється всередині самого підприємства, наприклад, між відділами, підрозділами або товарними групами;

б) зовнішній аналіз— порівняння проводиться в межах споріднених видів діяльності в різних галузях, наприклад, з конкурентами;

в) функціональний аналіз— порівняння відбувається між подібними функціями або процесами в різних галузях; мета полягає у виявленні найкращих показників там, де це можливо [29].

Бенчмаркінг може сприяти підвищенню продуктивності та ефективності бізнесу, але цей процес потребує максимальної уваги та наукового підходу. Найважливішою перевагою для підприємства при використанні бенчмаркінгу є перехід до системи безперервного вдосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Вдосконалення повинно відбуватися швидше, ніж у конкурентів; інакше всі зусилля будуть марними, оскільки в ринковому середовищі справжню цінність має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не зі своїми минулими досягненнями.

Контроль за процесом покращення діяльності повинен здійснюватися у двох напрямках: по-перше, необхідно стежити за розвитком встановлених оціночних показників діяльності підприємства, адже показники, що донедавна були найкращими досягненнями, можуть швидко стати нормою або не найкращими в галузі; по-друге, в процесі контролю повинні бути перевірені проміжні цілі та досягнення результатів за ресурсами та термінами виконання. Після завершення процесу бенчмаркінгу, якщо підприємство бажає провести бенчмаркінг за іншими параметрами, логічно повернутися до четвертого етапу аналізу.

Основною метою бенчмаркінгових досліджень в фінансовій установі є створення його конкурентних переваг, що є ключовим пріоритетом для

забезпечення динамічного розвитку та ефективності виробничо-збутової діяльності. Тому систематичний аналіз інформації про власний рівень конкурентоспроможності має проводитися постійно і безперервно.

Процес бенчмаркінгу доцільно виконувати відповідно до запропонованих етапів, які забезпечують чітку координацію дій підприємства та спрямовані на організацію і контроль функціонування системи безперервного вдосконалення комерційно-збутової діяльності.

### **1.3 Застосування бенчмаркінгу у фінансових установах як приклад їх якісної управлінської роботи у конкурентній середі**

Бенчмаркінг у фінансових установах є невід'ємним інструментом в аналізі управління підприємством, що надає менеджерам справжні можливості щодо покращення якості роботи у фінансових установах. Розглянемо деякі принципи роботи:

Науковість, у поєднанні з елементами мистецтва. Науковий підхід є критично важливим, оскільки складне сучасне господарство фірми практично неможливо ефективно управляти, покладаючись лише на інтуїцію, без ретельного аналізу та обґрунтованих рішень. Це особливо важливо для виявлення та використання найкращих практик у різних аспектах діяльності. Проте, ситуації можуть змінюватися настільки швидко і непередбачувано, що час на детальний аналіз просто відсутній. У таких випадках необхідно імпровізувати, застосовувати нетрадиційні підходи, інтуїцію та досвід. Таким чином, фактор невизначеності в управлінні соціальною системою перетворює його на мистецтво, часто віртуозне.

Цілеспрямованість. Менеджери та інші співробітники діють не просто так, а з метою вирішення конкретних проблем, які стоять перед суб'єктом господарювання в даний момент.

Спеціалізація у поєднанні з універсальністю. З одного боку, для успішного управління необхідний індивідуальний підхід до кожного об'єкта, суб'єкта або процесу з урахуванням їхніх специфічних особливостей. Наприклад, невелике кафе не можна управляти так само, як величезною

корпорацією, а наукові розробки – за аналогією з роботою персоналу конвеєра. Але з іншого боку, оскільки в усіх цих випадках присутні управлінські та трудові дії, вони повинні містити в собі певні універсальні елементи.

Послідовність. Усі дії в сфері бенчмаркінгу та управління здійснюються у строго визначеному порядку як у часі, так і у просторі. Не можна, наприклад, спочатку ухвалювати рішення, а потім вже аналізувати ситуацію.

Оптимальне поєднання централізованого регулювання та самоврядування окремих елементів організації. Суб'єкти на місцях повинні мати можливість конкретизувати загальні рішення керівництва відповідно до ситуації та особливостей підрозділу, а також діяти самостійно в певних межах. Дуже важливо враховувати індивідуальні особливості та психологію працівників, закономірності міжособистісних відносин та групової поведінки. Це забезпечує нормальний морально-психологічний клімат, прийняття зважених рішень та їх належне виконання.

Впровадження вищезазначених принципів можливе за умови створення на фінансовому підприємстві необхідних умов для забезпечення єдності прав та відповідальності кожного управлінського суб'єкта. Цей принцип потребує чіткої регламентації, зокрема у посадових інструкціях та положеннях. Важливо зазначити, що надлишок прав може призвести до свавілля, тоді як їхній дефіцит паралізує ділову активність та ініціативу.

Ключовим принципом є максимально раннє та широке залучення виконавців у процес бенчмаркінгу. Рішення, в які вкладено власну працю та ідеї, реалізовуватимуться з більшою активністю та зацікавленістю, ніж ті, що нав'язані зверху.

Не можна ігнорувати принцип ітеративності. Будь-яке дослідження є процесом, що включає певну послідовність операцій та використання методів оцінки результатів попередніх, проміжних і кінцевих етапів. Це характеристики ітераційної структури процесу дослідження, при цьому успіх залежить від того, як ці етапи комбінуються.

При реалізації бенчмаркінгу важливо враховувати принцип варіантності. Цей принцип впливає з принципу ймовірності, який дозволяє створювати різні варіанти відображення та розуміння дійсності. Кожен з таких варіантів має бути у фокусі дослідження. Дослідження може бути орієнтоване або на отримання єдиного результату, або на визначення можливих варіантів відображення реального стану справ з наступним аналізом цих варіантів. Варіантність проявляється у створенні кількох робочих гіпотез чи концепцій на початковому етапі дослідження, а також у виборі еталона, аспектів та методів дослідження, різних способів моделювання явищ чи майбутніх результатів.

У менеджменті вітчизняних підприємств часто забувають про принцип забезпечення змагальності учасників управління. Це не лише про прагнення виконувати роботу краще за інших, що має всіляко стимулюватися керівництвом, але й про необхідність конкуренції при реалізації проектів, пошуку кращого досвіду, проведенні аудиту та заміщенні посад.

Звернувши увагу на ці принципи, виходить що бенчмаркінг є важливим інструментом для фінансових установ, який дозволяє їм оцінювати свою продуктивність та ефективність у порівнянні з конкурентами. Застосування бенчмаркінгу у фінансових установах має ключові аспекти, які сприяють підвищенню якості їх роботи у конкурентній середовищі.

По-перше, бенчмаркінг допомагає фінансовим установам виявляти найкращі практики у галузі. Аналізуючи діяльність провідних компаній, фінансові установи можуть впроваджувати передові методи управління, технології та процеси, що дозволяють підвищити ефективність операцій та покращити обслуговування клієнтів. Наприклад, банки можуть використовувати бенчмаркінг для оцінки якості своїх кредитних процесів, порівнюючи їх з процесами конкурентів, що може призвести до скорочення часу розгляду заявок та зниження ризиків.

По-друге, бенчмаркінг сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності у прийнятті рішень. Фінансові установи можуть використовувати дані

бенчмаркінгу для встановлення реалістичних цілей та оцінки результатів своєї діяльності. Це дозволяє керівництву більш обґрунтовано планувати розвиток компанії та визначати пріоритетні напрями інвестування. Наприклад, страхові компанії можуть використовувати бенчмаркінг для оцінки ефективності своїх маркетингових кампаній, що дозволяє оптимізувати витрати на рекламу та підвищити рентабельність.

По-третє, бенчмаркінг сприяє підвищенню конкурентоспроможності фінансових установ. Постійний моніторинг діяльності конкурентів дозволяє вчасно реагувати на зміни ринку та адаптувати стратегії розвитку. Це особливо важливо у швидкозмінному фінансовому середовищі, де нові технології та регуляторні вимоги можуть швидко змінювати умови гри. Наприклад, інвестиційні компанії можуть використовувати бенчмаркінг для оцінки ефективності своїх портфелів у порівнянні з ринковими індексами, що дозволяє швидко коригувати стратегії інвестування та мінімізувати ризики.

#### Висновки за розділом 1

Отже, за першим розділом ми розкриваємо сутність бенчмаркінгу, як інструменту для підвищення конкурентоспроможності підприємства та необхідні систематизовані управлінські рішення для досягнення цієї цілі. Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, який дозволяє порівняти показники ефективності, виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами та світовими лідерами, визначити основні фактори їх успіху та на основі цих результатів розробити відповідні управлінські рішення для подальшого стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Впровадження бенчмаркінгу на підприємстві сприяє підвищенню ефективності та раціональності бізнес-процесів, продуктивності та якості послуг, конкурентоспроможності, ефективності маркетингової діяльності, покращенню використання потенціалу, якості та ефективності управління, а також більш швидкому й оптимальному прийняттю управлінських рішень.

Не менш важливим фактом залишається використання бенчмаркінгу в фінансових підприємствах, що є потужним інструментом для підвищення їх ефективності, якості продукції, конкурентоспроможності та стійкості. Це дозволяє не лише оптимізувати свої процеси, але й активно реагувати на виклики ринку, впроваджуючи передові технології та методи управління. Впровадження бенчмаркінгу сприяє створенню додаткової вартості для споживачів, підвищує рівень задоволеності клієнтів і забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Використання бенчмаркінгу в фінансових підприємствах є надзвичайно важливим інструментом для підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності. Бенчмаркінг дозволяє фінансовим підприємствам не лише порівнювати свої показники з показниками найкращих практик у галузі, але й виявляти можливості для вдосконалення та впровадження інноваційних рішень. Тому, застосування бенчмаркінгу у фінансових установах є потужним засобом підвищення якості роботи в умовах жорсткої конкуренції. Впровадження передових практик, об'єктивна оцінка результатів та адаптація до змін ринку дозволяють фінансовим установам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ З ТОЧКИ ЗОРУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «Приватбанк»)

### 2.1 Адаптація до змін ринку на основі оцінки конкурентного середовища АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших комерційних банків України, що пропонує широкий спектр банківських послуг для корпоративних клієнтів, малого та середнього бізнесу (МСБ), а також фізичних осіб. Заснований у 1992 році Олександром Дубінським та Ігорем Коломойським, банк перетворився на потужну фінансову установу з розгалуженою мережею філій та підрозділів по всій країні.

Важливий етап у розвитку АТ КБ «ПриватБанк» відбувся у 2007 році, коли банк став акціонерним товариством (АТ), що відкрило нові можливості для його зростання та розширення. У 2016 році банк був націоналізований урядом України через кризу довіри та фінансові труднощі.

Після націоналізації АТ КБ «ПриватБанк» продовжує свою діяльність під державним управлінням і залишається одним із найбільших банків України за розмірами активів та обсягами операцій. Банк визначає свою місію як надання банківських послуг з найвищою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах для всіх мешканців та компаній країни.

Перед тим як виділити аспекти якими можна корегувати під час важких часів для бізнесу і країни в цілому, що особливо важливо у наш час, розберемо, на які взагалі інструменти можна звернути увагу та яку моду аналізувати при підрахунках.

До інструментів в банківській справі, товарів та послуг відносять:

1. Прийом депозитів та банківських металів від юридичних і фізичних осіб.
2. Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, включаючи рахунки в банківських металах та умовного зберігання.



3. Інвестування залучених депозитів, включаючи кошти на поточних рахунках і банківські метали, від імені банку на його власний ризик.

4. Лізингові послуги.

5. Проведення експортно-імпортних операцій та міжнародних платежів.

6. Надання інвестиційних послуг.

7. Зберігання цінностей, включаючи облік і зберігання цінних паперів та інших коштовностей, які можуть бути конфісковані або визнані беззахязними, а також оренда індивідуальних банківських сейфів.

8. Консультаційні послуги з питань банківських та інших фінансових послуг.

9. Електронний банкінг та інтернет-платформи для зручного управління фінансами.

10. Інкасація готівки та транспортування валютних цінностей.

Було перелічено основні інструменти роботи звичайного банку, тепер звернемося до нововведень продуктів і сервісів.

Банк надає значну увагу дослідженням і розробкам, сприяючи інноваційному розвитку організації. Під час повномасштабного вторгнення його зусилля були спрямовані на створення нових продуктів і послуг для клієнтів, які відповідають умовам військового часу. Крім того, Банк активно долучався до формування законодавства щодо захисту прав позичальників, які втратили майно внаслідок військової агресії.

У 2023 році для підтримки населення та бізнесу в умовах війни Банк впровадив низку важливих заходів та програм:

- Продовжив програму автоматичної пролонгації карток на 1 рік, включаючи бізнес-картки. Це дозволяє клієнтам уникати необхідності відвідувати відділення банку для перевипуску карток, що особливо важливо для тих, хто перебуває на тимчасово окупованих територіях.

- Запустив digital-картку "єВідновлення" (спільно з Міністерством цифрової політики та Міністерством реінтеграції) для програми відновлення пошкодженого житла внаслідок російської агресії. Частка виплат через

ПриватБанк склала 70.27%, а загальний обсяг виплат у 2023 році перевищив 2.6 млрд грн.

- Впровадив картку "єОздоровлення" (разом з Міністерством соціальної політики) для оздоровлення дітей з малозабезпечених і багатодітних сімей, а також дітей з інвалідністю.

- Здійснював виплати на картку "єПідтримка" для внутрішньо переміщених осіб та по військовим облігаціям. Картка "єПідтримка" дозволяє клієнтам отримувати виплати без відвідування банку, роблячи лише кілька кліків.

- Розробив та впровадив преміальні digital-картки всіх рівнів (без пластику) для розрахунків, відкриття нових рахунків та перевипуску без необхідності відвідувати відділення.

- Для вкладників запроваджена можливість отримати депозитний договір за діючим вкладом з актуальними параметрами через зручний для клієнта канал обслуговування (відділення, мобільна та веб-версії Приват24).

- Запроваджено та перезапущено діючі кредитні продукти: Овердрафт, Агросезон, Кредитна лінія та Лізинг, а також інструмент Генеральних угод. Протягом року було видано понад 24 тис. нових кредитів, що збільшило чистий кредитний портфель бізнес-клієнтів до 30 млрд грн (+23%). Як наслідок, ПриватБанк збільшив свою частку ринку з кредитування бізнес-клієнтів на понад 1.6% та піднявся на 6-е місце по частці ринку кредитування бізнесу.

- Почав співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями щодо розподілу ризиків та впровадження нових механізмів грантової підтримки бізнесу. У серпні та грудні 2023 року було підписано угоди з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку щодо розподілу ризиків для нових кредитів на суму 240 млн євро.

- Для бізнес-клієнтів 2023 рік став роком активних змін та інновацій у сфері електронного бізнесу та сервісів. Основні досягнення включають редизайн системи Приват24 Для Бізнесу, запуск бета-версії оновленого

додатку, збільшення до 65% кількості бізнес-клієнтів, які користуються мобільним додатком, запуск сервісу Досьє Ділової Репутації, впровадження хмарного кваліфікованого електронного підпису SmartID без мобільного додатку, сервісу перевірки заборгованості та сплати податків у системі Приват24 Для Бізнесу, нові сервіси в єдиному додатку (продаж валюти, робота з довіреними особами, шаблони платежів та журнал операцій), оновлення процесу онордингу клієнтів та відкриття рахунку на веб-сайті (що скоротило час відкриття рахунку до 5 хвилин), впровадження нового стандарту роботи ISO 20022 (СЕП 4.0 НБУ), запуск сервісу "Торгова платформа" для покращення клієнтського досвіду при купівлі-продажу валюти (що значно збільшило кількість та суму операцій) та запровадження мобільного застосунку Термінал для платформи Apple iOS (перші в Україні та сьомі у світі). [33 с.10]

Не зважаючи на воєнне положення, банк залишається провідним гравцем на ринку пенсійних виплат, займаючи 56,1% серед банків, які мають право здійснювати такі виплати. Станом на кінець 2023 року понад 4,7 млн клієнтів отримують пенсію через ПриватБанк. Зміни в законодавстві дозволили всім банкам виплачувати військові пенсії, і ПриватБанк у 2023 році почав надавати ці послуги, охопивши понад 46 тисяч військових пенсіонерів.

На ринку платежів ПриватБанк має частку 51,3%. У 2023 році кількість платежів населення досягла 807 млн транзакцій, перевищивши довоєнні показники. Обсяги переказів також зросли: протягом року за допомогою сервісів ПриватБанку 3,1 млн українців здійснили понад 24 млн міжнародних грошових переказів з-за кордону, а обсяг P2P переказів перевищив 1 млрд транзакцій на суму понад 2,4 млрд грн.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2023

Показники	2018 р.	2020 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	
				2020 р.	2023 р.
				порівняно з 2018 р.	порівняно з 2020 р.
Розмір кредитного портфеля (млрд.грн.)	52.02	56.805	95.637	+4.785	+38.832
Резерви під кредитні ризики (млрд.грн.)	-241.847	-179.866	-182.99	+61.981	-3124.69
Активи (млрд.грн.)	282.037	386.94	685.062	+104.903	+298.122
Ліквідні кошти (млрд.грн.)	22.345	27.03	79.648	+4.685	+52.618
Власний капітал (млрд.грн.)	31.462	53.828	83.294	+22.366	+29.266
Чистий прибуток (млрд.грн.)	11.668	25.306	37.764	+13,683	+12.458
Депозити фізичних осіб (млрд.грн.)	177.382	225.043	391.513	+47.661	+16.647
Зобов'язання (млрд.грн.)	250.575	333.112	601.768	+82.537	+268.656
Статутний капітал (млн.грн.)	206060	206060	206059	0	+0.74

Ця таблиця містить фінансові показники для трьох років: 2018, 2020 та 2023 року. Видно збільшення кредитного портфеля з 2018 по 2020 рік на 4.785 млрд. грн. і з 2020 по 2023 рік на 38.832 млрд. грн. Ліквідні кошти

зросли з 2018 по 2020 рік на 4.785 млрд. грн. і з 2020 по 2023 рік на 52.618 млрд. грн. Власний капітал збільшився з 2018 по 2020 рік на 22.366 млрд. грн і з 2020 по 2023 рік на 29.266 млрд. грн. Депозити фізичних осіб зросли з 2018 по 2020 рік на 47.661 млрд. грн. і з 2020 по 2023 рік на 16.647 млрд грн. Чистий прибуток збільшився з 2018 по 2020 рік на 13,683 млрд. грн. і з 2020 по 2023 рік на 12.458 млрд. грн. Статутний капітал залишився майже незмінним з 2018 по 2020 рік, але збільшився на 0,74 млн. грн. з 2020 по 2023 рік.

Нижче представлено графік абсолютних відхилень по таблиці. Якщо звернути увагу на помаранчеву стрічку, то можна зробити висновки, що банк в останні 3 роки витримував неабиякі труднощі щодо збитків.

Однак є позитивні точки максимуму, такі як депозити фізичних осіб, що у порівнянні з минулими роками виріс аж у 3 рази. Також 2023 рік дав великий приріст активів.



Рисунок 2.1 Основні фінансові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Понад 95% платежів та переказів клієнти здійснюють через канали самообслуговування, тому банк постійно розробляє та вдосконалює сервіси віддаленого банкінгу. У 2023 році було реалізовано наступні нововведення:

- занулення інтернет-трафіку при використанні Приват24: абоненти Vodafone можуть користуватись онлайн-банкінгом без витрат на пакетний інтернет;

- впровадження нових методів оплати Apple Pay та G-Pay для сервісу "Швидко сплатити";

- додано меню автоплатежів у Приват24;

- можливість підключення автоплатежів на сайті отримувача.

Тому, завдяки унікальній та технологічній платформі PrivatMoney ПриватБанк залишається надійним партнером щодо міжнародних організацій (серед яких: Агентства ООН у справах біженців в Україні, Міжнародного комітету Червоного Хреста, Товариства Червоного Хреста, "Людина в Біді" та інші) із виплат благодійної допомоги, забезпечуючи прозорість і швидкість виплат для українців у цей час випробувань. PrivatMoney є одним із лідерів ринку в Україні, за рахунок впровадження світових цифрових та платіжних тенденцій, надаючи клієнтам найкращі послуги та клієнтський досвід, підтримки безперервної доступності переказів в цілодобовому режимі з початку повномасштабної війни.

В сумі всіх своїх можливостей та роботи, згідно з даними НБУ на період 01.04.2024 АТ КБ «ПриватБанк»[35] має такі основні показники:

Таблиця 2.2

## Основні показники ПриватБанк по даним НБУ станом 01.04.2024

Загальні	Зобов'язання(млн грн)	Капітал(млн грн)	Фінансові
активи(млн грн)			результати(млн грн)
672679.7	572232	100447,7	13856,8

Завдяки систематичній оцінці конкурентного середовища та гнучкій адаптації до змін ринку, АТ КБ «Приватбанк» може не лише зберегти свої позиції на ринку, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Це дозволить банку ефективно конкурувати з іншими фінансовими установами та задовольняти зростаючі потреби клієнтів у сучасних фінансових послугах.

## 2.2 Метод "Powerbanking" як потужний інструмент для підвищення конкурентоспроможності ПриватБанку на ринку товарів і послуг

У сучасному світі фінансові установи стикаються з безпрецедентними викликами, пов'язаними з глобалізацією, цифровізацією та зростаючими очікуваннями клієнтів. Українські банки, прагнучи зайняти лідерські позиції на ринку товарів і послуг, змушені шукати інноваційні підходи для підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним із таких підходів є метод "Powerbanking" — концепція, що поєднує в собі передові технології, гнучкі бізнес-моделі та орієнтацію на клієнта. Цей метод буде розглянутий від'ємно, як гарний інструмент у боротьбі з конкурентами.

Розглянемо основні аспекти "Powerbanking"

1. Спільна мережа банкоматів і відділень: Учасники "Powerbanking" об'єднують свої мережі банкоматів і відділень, що дозволяє клієнтам користуватися послугами будь-якого банку-учасника без додаткових комісій або з мінімальними витратами.

2. Єдиний стандарт обслуговування: Всі банки-учасники дотримуються єдиного стандарту обслуговування, що забезпечує високий рівень якості послуг незалежно від того, до якого банку звертається клієнт.

Конкурентні переваги "Powerbanking"

1. Покращення доступності послуг

- Широка мережа: Завдяки об'єднанню мереж банкоматів і відділень клієнти отримують доступ до ширшої мережі обслуговування, що підвищує зручність користування банківськими послугами.

- Зниження витрат для клієнтів: Відсутність або зниження комісій за використання банкоматів і відділень інших банків-учасників робить послуги більш доступними та економічно вигідними для клієнтів.

## 2. Підвищення якості обслуговування

- Єдиний стандарт: Впровадження єдиного стандарту обслуговування забезпечує високу якість послуг у всіх банках-учасниках, що підвищує задоволеність клієнтів.

- Цілодобова підтримка: Спільні ресурси дозволяють забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів, що є важливим конкурентним фактором.

## 3. Інноваційні рішення та технології

- Спільні інвестиції в технології: Об'єднання ресурсів дозволяє банкам-учасникам інвестувати в новітні технології та інноваційні рішення, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

- Розвиток цифрових сервісів: Спільні зусилля сприяють розвитку цифрових сервісів, таких як мобільний банкінг, онлайн-платежі та інші фінансові технології.

## 4. Економія на витратах

- Зниження операційних витрат: Спільне використання інфраструктури дозволяє знижувати операційні витрати, що може бути використано для покращення умов для клієнтів або інвестування в розвиток нових продуктів і послуг.

- Спільні проекти та маркетинг: Учасники можуть спільно реалізовувати маркетингові кампанії та проекти, що знижує витрати на рекламу і підвищує ефективність просування на ринку.

## 5. Зміцнення позицій на ринку



- Конкурентні тарифи: Завдяки економії на витратах і збільшенню масштабів діяльності банки можуть пропонувати більш конкурентні тарифи та умови для клієнтів.

- Розширення клієнтської бази: Спільна мережа дозволяє залучати нових клієнтів, які цінують зручність і доступність банківських послуг.

Звідси складається висновок, що ця ініціатива не тільки демонструє високий рівень координації в банківській сфері, але й забезпечує клієнтам доступ до банківських послуг у найскладніші періоди. Загалом, мережа Power Banking об'єднує 1827 банківських відділень у майже 300 населених пунктах усіх регіонів України, які додатково оснащені альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку, що гарантує безперебійне функціонування навіть за тривалої відсутності електроенергії. *"Національний банк України зобов'язав банки визначити перелік з щонайменше 35% відділень, які працюватимуть у разі настання блекауту, та забезпечити їх необхідним для такої роботи".* [36] Ця ініціатива була запроваджена Нацбанком, але ПриватБанк налічує понад 200 відділень, що дає розуміння, що в сфері товарів та послуг, банк намагається підтримувати всі можливі ініціативи, для підтримки комфортного життя населення під час проведення повномасштабної війни, відсутності світла на тривалий час при блекаутах. Особливо важливо налічення відділів у малих містах та селах, за змогу підтримувати найбільшу кількість відділів у країні, ПриватБанк також може використовувати в метриках конкурентоспроможності.

Отже це надає розуміння, що спільна мережа українських "Powerbanking" є інноваційною ініціативою, яка може значно підвищити конкурентоспроможність банків на ринку товарів і послуг.

### 2.3 Аналіз фінансових технологій та управління АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «Приватбанк» на 2024 рік залишається одним з найбільших і найінноваційніших банків в Україні, і він активно використовує фінансові технології (FinTech) для підтримки та покращення своїх послуг.

Взагалі фінансові технології (FinTech) не є новим явищем, характерним лише для сучасності. Вони існували у різних формах протягом усього часу існування фінансових послуг. Перший приклад FinTech з'явився в 1950 році у вигляді кредитної платіжної картки Diners Club, яка була створена для оплати розваг і подорожей. Ідея виникла після того, як засновнику картки Френку Макнамаре не вистачило готівки, щоб оплатити рахунок у ресторані. Після цього з'явилися банківські кредитні картки. Поява точок самообслуговування на автозаправках і в супермаркетах у 50-60-х роках сприяла появі перших банкоматів. Сам термін "FinTech" вперше згадується у 1980-х роках у газеті Sunday Times, де автор Пітер Найт використав його для опису бота, що змінював його електронну пошту. Однак глобальним поштовхом для швидких цифрових перетворень і масового впровадження фінансових технологій став 2008 рік, коли світова фінансова криза підірвала довіру до традиційної банківської системи, і люди потребували нових надійних рішень. В цей час фінансові технології почали активно розвиватися, а великі корпорації почали інвестувати в їх розвиток.[37]

О. Шевченко та Л. Рудич, досліджуючи проблематику FinTech, визначили ключові складові, які сприяли його швидкому розвитку. Зокрема, вони виділили такі фактори:

- зростання цифровізації у всьому світі;
- глобальне поширення Інтернету;
- зростання популярності соціальних мереж;
- потреба в інноваціях;
- технологічні досягнення компаній;
- збільшення обсягу онлайн-торгівлі. [38]

Тому, в умовах нинішньої цифрової економіки FinTech можна інтерпретувати як область учасників фінансового ринку. Ця екосистема об'єднує нові складові технологій, стартапи, фінансові послуги та необхідну інфраструктуру в товарообігу.

О. Шевченко та Л. Рудич, досліджуючи проблематику FinTech, визначили ключові складові, які сприяли його швидкому розвитку. Зокрема, автори виділили такі фактори:

- зростання цифровізації у всьому світі;
- глобальне поширення Інтернету;
- зростання популярності соціальних мереж;
- потреба в інноваціях;
- технологічні досягнення компаній;
- збільшення обсягу онлайн-торгівлі.

Тому, в умовах нинішньої цифрової економіки FinTech можна інтерпретувати

як область учасників фінансового ринку. Ця екосистема об'єднує нові складові технологій, стартапи, фінансові послуги та необхідну інфраструктуру в товарообігу.

Якщо звернути увагу на основні ключові FinTech-рішення, що допомагають Приватбанку підтримувати свій статус на ринку конкуренції, а саме:

#### 1. Приват24:

Онлайн-банкінг: Приват24 є однією з найпопулярніших платформ онлайн-банкінгу в Україні, яка дозволяє клієнтам здійснювати різноманітні фінансові операції через інтернет.

Мобільний додаток: Мобільний додаток Приват24 доступний для iOS та Android, що дозволяє клієнтам керувати своїми рахунками, платити за послуги, переказувати гроші та багато іншого.

#### 2. Безконтактні платежі:

- Apple Pay та Google Pay: Приватбанк підтримує інтеграцію з Apple Pay та Google Pay, що дозволяє клієнтам здійснювати безконтактні платежі за допомогою своїх смартфонів.

- NFC-платежі: Клієнти можуть використовувати NFC-технологію для безконтактних платежів за допомогою карток або мобільних пристроїв.

### 3. Блокчейн та криптовалюти:

- Приватбанк активно досліджує можливості використання блокчейн-технологій для підвищення безпеки та ефективності фінансових операцій.

### 4. Big Data та аналітика:

- Використання великих даних для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування ризиків та персоналізації послуг.

### 5. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML):

- Використання AI та ML для розробки чат-ботів, які допомагають клієнтам з вирішенням питань в режимі реального часу.

- Аналіз транзакцій для виявлення шахрайства та підвищення рівня безпеки.

### 6. API та відкритий банкінг:

- Приватбанк надає API для інтеграції з іншими фінансовими сервісами, що дозволяє розробникам створювати нові додатки та послуги на базі банківської інфраструктури.

### 7. Інноваційні платіжні системи:

- Розробка та впровадження нових платіжних рішень, таких як QR-коди для оплати товарів і послуг.

### 8. Кібербезпека:

- Використання передових технологій для захисту даних клієнтів та забезпечення безпеки фінансових операцій.

### 9. Роботизація процесів (RPA):

- Автоматизація рутинних банківських операцій за допомогою роботизованих процесів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність.

Ми можемо зробити висновки, що зазначені складові надали компанії та клієнтам чітке уявлення про те, що FinTech розширює її фінансові можливості як користувачів, так і надавачів послуг. FinTech покращує управління капіталом, прискорює оперативну діяльність і охоплює значну кількість клієнтів завдяки використанню інтернет-зв'язку та мобільних

додатків. Соціальні мережі перестали бути лише засобом спілкування; деякі компанії використовують їх як платформи для надання фінансових послуг, що базуються на обміні інформацією між користувачами. До таких послуг належать соціальний трейдинг, краудфандинг та P2P перекази і фінансування.

Стрімкий розвиток електронної торгівлі та Інтернету речей (IoT) спонукав до пошуку нових платіжних систем, що призвело до глобального використання електронних гаманців та платіжних додатків.

Фінансові технології, хоча й відносно нові у широкому спектрі, вже мають кілька основних категорій:

- Платежі: FinTech-інструменти, що забезпечують доступ до базових фінансових послуг через Інтернет, дозволяючи користувачам отримувати банківські послуги навіть у віддалених місцях.
- Кредитування: Стартапи, які пропонують кредитування без участі банків, використовуючи розподілені реєстри для вигідної співпраці між позичальниками та кредиторами.
- Грошові перекази: Інновації в цій сфері реалізуються через мобільні платформи, дозволяючи здійснювати перекази безпосередньо, без участі банків. Прикладами є Revolut, TransferWise та Klarna.
- Інвестиційні платформи (Wealthtech): Автоматизують та роблять доступним ринок для роздрібних інвесторів, надаючи послуги цифрових брокерів, роботів-радників та мікроінвестиційних платформ.
- Безпека: Компанії, що захищають банківські установи від шахрайства шляхом обробки даних та автентифікації користувачів.
- B2B FinTech: Стартапи, що вирішують проблеми взаєморозрахунків та обміну даними у бізнесі.
- RegTech: Допомагає бізнесу адаптуватися до законодавчих змін та ринкових умов.
- InsureTech: Мобільні програми для автоматизації страхових виплат, зокрема у страхуванні автомобілів за допомогою телематики .

- Штучний інтелект (ШІ): Використовується для аналізу великих обсягів даних, прогнозування та оптимізації фінансових ризиків, зокрема для виявлення кіберризиків.

- Краудфандинг: Платформи для колективного фінансування творчих проєктів, такі як Kickstarter та Indiegogo.

- Необанки: Інтернет-банки або цифрові банки, що існують лише у вигляді мобільних застосунків, наприклад, Monobank та Рокетбанк.

- Криптовалюти: Цифрові валюти, що працюють без центральної платіжної системи або адміністрування. Bitcoin був створений у 2009 році під псевдонімом Сатоші Накамото.

- Блокчейн: Технологія розподілених реєстрів, що використовується для укладення розумних договорів, підтвердження авторського права, проведення голосувань тощо. Bitcoin був розроблений на основі цієї технології.

Усі вищезазначені технології займають важливе місце у світі фінансових цифрових трансформацій. Компанії, що збільшують частку витрат на інновації, мають вищий потенціал для розвитку та високу конкурентоспроможність. Особливу увагу слід приділити впровадженню штучного інтелекту у фінансові технології, оскільки ця тенденція стрімко розвивається. К. В. Єфремова звернула увагу, при своєму дослідженні цієї проблематики та вірно зауважила, що банки за допомогою штучного інтелекту мають засоби активного впливу на поведінку клієнтів.

ШІ приваблює провідні світові компанії завдяки здатності виконувати різноманітні завдання. Використовуючи ШІ, машини набувають здатності до навчання, що зменшує ризик помилок, які траплялися в минулому. Сьогодні існує багато прихильників повного переходу до фінансових технологій на базі ШІ та поступового усунення людського фактору з операційної діяльності, оскільки завжди існує ризик негативного впливу людських помилок. Штучний інтелект, зокрема, може аналізувати поведінкові АТерни клієнтів, отримуючи дані з мобільного застосунку. Це дозволяє ШІ персоналізувати інформацію і пропонувати клієнтам найбільш відповідні продукти [39].

Дослідження IBM у співпраці з Morning Consult виявило, що у 2021 році 25% компаній використовували ШІ у своїй діяльності, а у 2022 році цей показник зріс до 35%. Крім того, 45% опитаних заявили, що розглядають можливість використання ШІ для розвитку свого бізнесу. Згідно з даними дослідження, станом на квітень 2022 року 7 502 світових компаній активно використовували штучний інтелект.[40]

Нижче представлено список найвідоміших FinTech-продуктів, що використовують штучний інтелект:

- Vectra від Cognito: Платформа, орієнтована на забезпечення кібербезпеки, виявлення загроз і швидке реагування на них. Людський фактор під час виявлення кібернебезпек може створювати додаткові ризики через довший час реакції, тоді як ШІ діє оперативно. Vectra самостійно аналізує загрози, розслідує та зупиняє атаки, допомагаючи миттєво реагувати на кібератаки. Серед користувачів Vectra – AWS, Microsoft, IBM, Swimlane тощо.

- КАІ від Casisto: Це багатоканальна розмовна платформа на основі ШІ, яка допомагає зменшити навантаження на кол-центри. Штучний інтелект аналізує запити та перенаправляє їх відповідно до потреб. Завдяки КАІ компанії можуть скоротити штат операторів кол-центрів, швидко вирішувати завдання в реальному часі, а клієнти не витрачають час на очікування.

- Colossus від Enova: Платформа на основі ШІ, яка аналізує дані для прийняття фінансових рішень. Використовуючи інноваційні технології та аналітику, Colossus надає послуги в галузі мікрокредитування, допомагаючи вирішувати фінансові проблеми. ШІ аналізує кредитну історію клієнтів, що знижує ризик неповернення коштів для компаній, а клієнти можуть отримати кредити швидше. Enova надала кредити на суму понад 49 млрд доларів для більш ніж 8 млн клієнтів за допомогою аналітики та машинного навчання.

- ZAML від ZestFinance: Компанія використовує ШІ для оцінки кредитного скорингу, що дозволяє швидко і обґрунтовано приймати рішення щодо кредитування. ZestFinance аналізує платоспроможність клієнтів,

знижуючи ризики неплатежів. Використовуючи ШІ, ZestFinance аналізує великі обсяги даних і виявляє більше потенційних клієнтів.

- Perfios AI від Perfios: Ця платформа підвищує ефективність роботи та знижує ризики завдяки аналітиці великих обсягів даних. Perfios AI забезпечує точне прогнозування та роботу з різними типами даних, що покращує фінансову операційну діяльність компаній. Серед клієнтів Perfios AI – Aegon Life Insurance, Bajaj Finserv, HDFC Bank, Axis Bank, ICICI Bank, Paytm, Fullerton India.

### Висновки за розділом 2

Отже, фінансові технології мають важливе значення завдяки їхній здатності покращувати та спрощувати фінансові послуги, роблячи управління фінансами більш доступним та ефективним у сучасному цифровому середовищі. Аналізуючи можливості цих продуктів, можна стверджувати, що ШІ прискорює бізнес-процеси і адаптує бізнес до реальних потреб ринку. Такі цифрові трансформації та впровадження ШІ у FinTech-процеси викликають побоювання щодо заміни людей машинами у багатьох професіях. Згідно зі звітом Світового економічного форуму, до 2025 року впровадження ШІ у бізнес-процеси може призвести до скорочення 85 мільйонів робочих місць. Однак водночас буде створено близько 97 мільйонів нових робочих місць для взаємодії з машинами та алгоритмами. Важливо зазначити, що багато робітників втратять роботу через зростання попиту на високотехнічні спеціальності.

Також, ми робимо висновки, що всі три підтеми широко розкривають розділ та характеризують методи та стратегії, які Приватбанк використовує для адаптації до змін на ринку, а також ефективність цих підходів. Аналіз суті методу Powerbanking, його переваг, недоліків та практичних аспектів впровадження в українських банках, включаючи найцікавішу та актуальну тему на сьогоднішній час — інновації у сфері фінансових технологій, які Приватбанк використовує для збереження та зміцнення своїх позицій на



ринку. Важливий для дослідження інноваційний інструмент FinTech, на основі котрого використовує Приватбанк рішення та як вони впливають на його діяльність та які саме переваги приносять. Культура постійного вдосконалення та навчання персоналу є важливим елементом успішного управління процесами. Тому, важливість гнучкості та адаптивності в управлінні процесами не можна недооцінювати. ПриватБанк демонструє здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та вимоги клієнтів, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним. Це досягається завдяки постійному моніторингу показників ефективності та впровадженню змін у процеси на основі отриманих даних. ПриватБанк інвестує у розвиток своїх співробітників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та мотивації до досягнення високих результатів. Досвід ПриватБанку свідчить про те, що інтеграція сучасних технологій, гнучкість у прийнятті рішень та інвестиції у людські ресурси є критично важливими для ефективної організації управління процесами на підприємстві. Інші компанії можуть взяти на озброєння ці підходи для покращення власної діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

**РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ЩОДО  
ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ**

**3.1 Вдосконалення організації маркетингових досліджень з точки зору покращення управлінських рішень у конкурентній середі**

Маркетинг у банківській сфері відіграє ключову роль у прийнятті рішень щодо адаптації до вимог ринку капіталів, розробці заходів для вивчення ринку, підвищенні конкурентоспроможності банківських продуктів та впровадженні стратегій для створення позитивного іміджу банку.

Організація маркетингової діяльності з цього джерела передбачає створення структури для управління маркетинговими функціями. Вона визначає підпорядкованість і відповідальність за досягнення поставлених цілей та завдань.

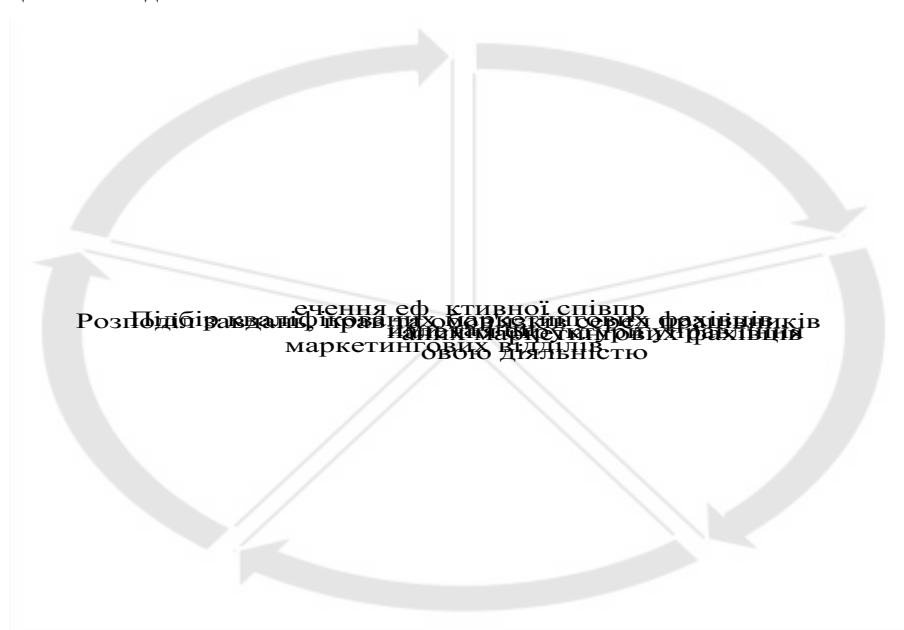


Рис. 3.1 Організація маркетингу

Джерело: сформовано авторами на основі [47]

АТ КБ «Приватбанк» має власний маркетинговий відділ, який активно шукає нові рішення для просування своєї продукції та розширення зв'язків з громадськістю. Основні напрямки маркетингової діяльності банку включають дослідження ринку банківських послуг, підбір кваліфікованих фахівців з маркетингу, забезпечення ефективної взаємодії між маркетинговими та іншими відділами, створення сприятливих умов для роботи маркетингового персоналу, розподіл завдань та відповідальності серед працівників маркетингових служб, а також побудову та вдосконалення структури управління маркетингом в Україні.

Банк приділяє значну увагу рекламі. Основними джерелами рекламної інформації для населення та споживачів банківських послуг є зовнішня реклама, телебачення та місцева преса. Згідно з маркетинговими дослідженнями, для покращення своїх позицій банк повинен провести іміджеву кампанію та збільшити кількість зовнішньої реклами.

Банк також активно працює над залученням клієнтів, пропонуючи нові, більш конкурентоздатні послуги.



Рисунок 3.2 Цінності та принципи ПриватБанку

Джерело: сформовано авторами на основі [48]

-Якість: Високий рівень послуг та обслуговування є ключовими факторами успіху. Підвищення якості обслуговування клієнтів є головним завданням всіх співробітників банку.

-Чесність: Банк суворо дотримується законів, етичних стандартів та правил ведення бізнесу, виконує свої зобов'язання і цінує свою репутацію.

-Персонал: Банк забезпечує умови для відкритого та своєчасного спілкування, створює здоровий робочий мікроклімат, дотримується техніки безпеки і сприяє індивідуальному зростанню та самоствердженню. Банк також суворо дотримується трудового законодавства.

-Доходи: Прибутковість банку забезпечується клієнтоорієнтованістю та проведенням вигідних банківських операцій.

-Ухвалення рішень: Для досягнення високих показників банк вважає необхідним постійне зростання, яке досягається через правильний розрахунок ризиків операцій. Керівники та працівники ухвалюють рішення на основі внутрішніх положень, політик та регулятивних актів щодо схильності до ризиків та лімітів ризиків.

-Постійний ріст: Банк стрімко та систематично намагається триматись в топі і постійно покращувати свою якість обробки.

Аналізуючи всі ці фактори, я би хотів звернути увагу на такий інструмент дослідження як SWOT-аналіз.

З 1960-х років SWOT-аналіз активно використовується для стратегічного планування, розділяючи чинники на чотири основні категорії. Назва методу є аббревіатурою, що складається з перших літер англійських слів:

- strengths (сильні сторони);
- weaknesses (слабкі сторони);
- opportunities (можливості);
- threats (загрози).

Основна мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб допомогти організації оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, і визначити можливості для розвитку.

SWOT-аналіз застосовується в різних ситуаціях, таких як запуск стартапів, перегляд внутрішньої політики компанії, перебудова бізнесу, перевірка правильності курсу розвитку, покращення бізнес-процесів і для загального розуміння ринкової ситуації.

Деякі керівники проводять SWOT-аналіз самостійно, оскільки вони мають цілісне бачення бізнесу. Однак участь команди з різних департаментів дозволяє більш детально вивчити "сліпі зони", які можуть негативно впливати на бізнес або відносини з клієнтами.

Метод SWOT-аналізу включає чотири ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Їх зазвичай зображають у вигляді таблиці з чотирьох стовпців.

Внутрішні чинники охоплюють сильні та слабкі сторони бізнесу і визначаються ресурсами, якими володіє компанія, а також аспектами, на які організація має безпосередній вплив. Оцінка позицій компанії проводиться за такими критеріями:

- фінансові ресурси: джерела фінансування, доходи, інвестиції;
- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;
- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія, волонтери;
- доступ до природних ресурсів, АТенти, авторські права;
- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів, ієрархічна структура відділів тощо.

Щоб визначити сильні сторони бізнесу, можна поставити такі питання: Що ми робимо краще за конкурентів? Які наші переваги з точки зору клієнтів? Чи маємо ми унікальну торговельну пропозицію?

Для виявлення недоліків організації використовують такі питання: Що можна покращити в продукції чи сервісі? Які негативні відгуки залишають клієнти? Що зменшує дохід? Що конкуренти роблять краще?

Зовнішні чинники включають можливості та загрози, які можуть впливати на бізнес. Організація не може контролювати ці процеси, але

повинна їх враховувати під час розробки стратегії. До зовнішніх чинників належать:

- ринкові тенденції: нові продукти чи технології, зміни споживчих вподобань;
- відносини з клієнтами та постачальниками;
- економічні тенденції: глобалізація чи захист національних виробників, конкуренція, зміна світового попиту;
- зовнішнє фінансування;
- демографічні показники: чисельність та вік населення, купівельна спроможність;
- політичні, екологічні та економічні обмеження і регуляції — ліцензії, квоти тощо.

Для аналізу зовнішніх чинників можна відповісти на такі питання:

**Можливості:** Чи існують додаткові напрямки розвитку бізнесу? Які цікаві тенденції з'явилися у вашій ніші? Які економічні, політичні чи соціальні зміни можуть бути корисними для вашого бізнесу?

**Загрози:** Чи використовують конкуренти більш сучасні технології або пропонують кращий сервіс? Які зовнішні перепони заважають вашому бізнесу? Як сильно ваші слабкі сторони погіршують позиції компанії на ринку? Наскільки успіх вашої компанії залежить від зовнішніх чинників?

Оцінка всіх чинників значно полегшить ухвалення рішення: чи варто зміцнити слабкі сторони компанії за рахунок наявних ресурсів або відмовитися від ризикованого напрямку розвитку, зменшуючи потенційні зовнішні загрози. Загалом, стратегії повинні бути зосереджені на акумуляції сил і використанні можливостей, що дозволить уникнути або подолати загрози. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) ПриватБанку допоможе визначити його внутрішні переваги та обмеження, а також зовнішні можливості та загрози.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT – аналізу ПриватБанку

<p><b>S (strengths)</b> – сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий спектр послуг</li> <li>2. Добре розвинена мережа філій та банкоматів</li> <li>3. Інноваційні технології</li> <li>4. Лідерство на ринку</li> </ol>	<p><b>W (weaknesses)</b> – слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Існують ризики кібербезпеки</li> <li>2. Висока конкуренція в сфері фінансів</li> <li>3. Залежність від громади та держави</li> </ol>
<p><b>O (opportunities)</b> – можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка цифрових технологій</li> <li>2. Розширення міжнародної присутності</li> <li>3. Зростання з боку економіки</li> </ol>	<p><b>T (threats)</b> – загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність</li> <li>2. Конкуренція</li> <li>3. Економічні та політичні ризики</li> </ol>

SWOT-матриця аналізу компанії допомагає визначити сильні сторони та можливості, які ПриватБанк може використовувати для подальшого розвитку, а також слабкі сторони і загрози, що потребують особливої уваги та вдосконалення стратегій для мінімізації ризиків.

Після початку повномасштабної війни Росії в Україні попит на кредитні ресурси серед населення знизився. Кредитування корпоративного сектору підтримувалося завдяки удосконаленим державним програмам. Незважаючи на воєнні ризики, рівень ліквідності залишається стабільно високим. Обсяг коштів клієнтів у банках збільшився переважно за рахунок гривневих вкладів населення на вимогу. Обсяг коштів корпорацій під час війни зменшувався, особливо в іноземній валюті.

Однак, все ж таки, інструментом для зміцнення позицій на ринку є комунікаційна політика, яка базується на розвинених маркетингових комунікаціях. Вони повинні бути тісно пов'язані зі стратегією та цілями банку, що дозволить коригувати поведінку суб'єктів, посередників і споживачів та підвищити ефективність діяльності організації.

Маркетингові комунікації охоплюють всі дії організації, спрямовані на інформування, переконання та нагадування споживачам і ринку про свої товари та послуги. Метою комунікаційної політики є забезпечення ефективної взаємодії між компанією або брендом і суб'єктами комунікативного простору. Основним завданням цієї політики є детальний опис методів, способів і правил комунікації, а також недопущення використання неправдивих, неповних або ситуаційних комунікацій, що не відповідають цілям і завданням комунікаційних каналів.

Ефективність комунікацій залежить від особистих характеристик кожного учасника маркетингової системи, а також від використовуваних засобів комунікації та методів їх стимулювання. Цілі комунікаційної політики включають аналіз можливих проблем і сприятливих сторін. Комунікаційні цілі можуть бути визначені за допомогою моделей ієрархії результатів, які допомагають оцінити ступінь впливу на споживачів.

Комунікаційна політика включає комплекс заходів банку у взаємодії з наявними і потенційними клієнтами та зовнішнім оточенням. Основна мета цієї політики — створення і підтримка позитивного іміджу банку та його послуг у суспільстві.

Реалізація комплексу комунікаційних заходів часто ускладнюється специфікою банківської діяльності, зокрема:

- абстрактним характером більшості банківських продуктів;
- широким асортиментом послуг;
- необхідністю просування продуктів на багатьох цільових ринках.

Структура комунікаційної політики представлена у вигляді певних типів інструментів, які зазвичай об'єднуються в чотири групи:

- особистий продаж;
- реклама;
- пропаганда;
- стимулювання збуту.



Вибір типу комунікаційної стратегії банку та відповідних інструментів залежить від таких чинників:

- загальної стратегії діяльності і розвитку банку;
- типу цільового ринку;
- спеціалізації банку;
- рівня конкуренції на ринку;
- можливостей банку;
- структури філіальної мережі.

Інструменти комунікаційної політики поділяються на:

- базові;
- синтетичні;
- новітні.

До базових інструментів належать реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, пропаганда, public-relations і директ-маркетинг. Синтетичні інструменти включають виставки, брендинг, спонсорство та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу. Новітні інструменти охоплюють тренд-сеттінг, WOM-технологію, Buzz-маркетинг, Event-маркетинг, Product placement, Life placement, провокаційний маркетинг і Entertainment-маркетинг.

Комерційні банки використовують різноманітні методи комунікації для взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю, зокрема:

- телевізійна та радіо-реклама;
- інтернет-реклама;
- розсилки та листівки;
- фінансові семінари;
- корпоративні події;
- сторінки в соціальних мережах;
- інформаційні ресурси;
- телефонні лінії підтримки;
- онлайн-чати та електронна пошта;

- прес-релізи та інформаційні матеріали;
- інформаційні бюлетені та розсилки.

Реклама (виразний характер, здатність ефективно презентувати товар; широке охоплення аудиторії; суспільний характер; значні фінансові витрати; високий рівень переконання).

Персональний продаж (індивідуальний підхід; живе спілкування з аудиторією; значні часові витрати).

Паблік рілейшнз (висока достовірність інформації, довіра споживачів, оскільки подається у вигляді новин, а не оголошень; широке охоплення аудиторії; відсутність контролю над змістом інформації з боку компанії; рідко існує без реклами).

Пропаганда (інтенсивний характер; одичне охоплення аудиторії, можливість одноразового застосування; найвища ефективність у примусі до купівлі; високий рівень довіри до інформації).

Директ-маркетинг (індивідуальний підхід; висока достовірність інформації та довіра аудиторії; імпульсивний характер; тривалий вплив, спрямований на формування стійкої лояльності до бренду; безпосереднє спілкування з людьми).

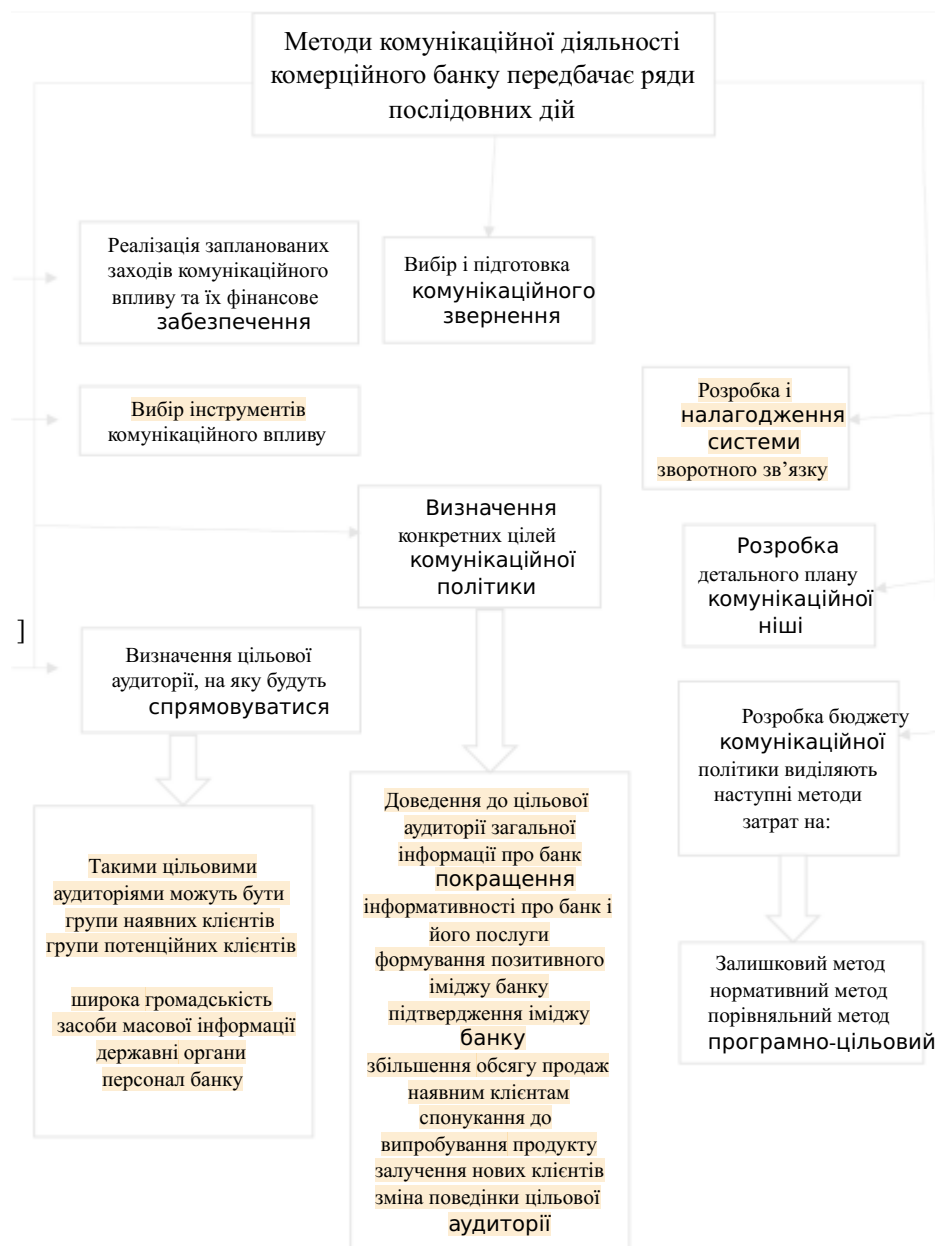


Рис. 3.3 Методи комунікаційної діяльності комерційного банку

Стимулювання збуту (привабливість заходів стимулювання для споживачів; короткотривалий ефект, непридатний для формування стійкої лояльності до бренду; заклик до купівлі; привабливість для споживачів).

Виставки та ярмарки (організація взаємодії між виробниками та споживачами на спеціальних демонстраціях товарів, які проводяться в певний час і місці).

Брендинг (сфера маркетингових комунікацій, що займається розробкою фірмового імені, стилю та елементів, формуванням унікального іміджу компанії та його просуванням на ринку).

Спонсорство (спонсорська діяльність компанії на принципах взаємності; інтерактивна форма відносин із використанням таких інструментів як реклама, стимулювання збуту, паблік релейшнз, персональний продаж).

Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу (комплексний підхід до маркетингових комунікацій у місцях продажу товарів, що включає елементи і прийоми основних інструментів комунікацій для створення позитивного сприйняття інформації споживачами).

Тренд-сеттінг (процес передбачення змін у смаках споживачів у майбутньому, що дозволяє компаніям робити прогнози, планувати та вносити необхідні зміни до маркетингових стратегій у будь-якій сфері виробництва та послуг).

WOM-технологія (технологія «вірусного» поширення інформації за допомогою ефекту «сарафанного радіо»). Люди, ставши свідками незвичайних подій, діляться ними з друзями, родичами, знайомими; фото і відео матеріали швидко розповсюджуються мережею Інтернет).

Entertainment-маркетинг (використання методів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг. Створює позитивну атмосферу, яка асоціюється з конкретним брендом, роблячи маркетингові комунікації яскравими та інтерактивними).

Event-маркетинг (орієнтований на організацію спеціальних заходів, що надають споживачам особистий позитивний досвід взаємодії з брендом,

формує емоційний зв'язок з ним. Важливим є не тільки участь у події, але й інформаційний резонанс навколо неї та відчуття причетності у споживачів).

Buzz-маркетинг (управління реакцією на певну рекламну подію за використанням психологічних прийомів «зараження», наслідування та моди. Включає створення чуток і громадського резонансу після події, а також генерування ажіотажу навколо продукту).

Product placement (рекламна техніка, де реквізит у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт, його логотип або згадується його висока якість).

Провокаційний маркетинг (базується на абсолютній новизні кожного проекту. Не пропонує готових рішень, а працює приховано, впливаючи на підсвідомість, інтригуючи та залучаючи до емоційної гри. Споживач самостійно шукає зашифроване повідомлення реклами. Провокує суперечливі думки та породжує хвилю чуток. Не має стандартних механік і є більш економічним за традиційну рекламу).

–life-placement (поєднання театральних постановок і маркетингового просування, де сценою виступає саме життя. Актори – спеціально підготовлені промоутери, реквізит – товар або послуга, сценарій – заздалегідь розроблений план кампанії, а глядачі – цільові аудиторії);

–флешмоб (заздалегідь спланована масова акція, зазвичай організована через Інтернет або інші сучасні засоби комунікації. Велика кількість людей оперативно збирається в громадському місці, виконує узгоджені дії за сценарієм і потім швидко розходиться);

–тизер (рекламне повідомлення у вигляді загадки, яке містить частину інформації про товар, але сам товар не демонструється. Тизери з'являються на ранньому етапі просування товару і служать для створення інтриги навколо НЬОГО).

### 3.2 Оптимізація управління конкурентоспроможністю в наданні кредитних послуг в АТ КБ «Приватбанк»

Безумовно, управління конкурентоспроможністю є критично важливим аспектом для фінансових установ, які надають кредитні послуги. Конкурентоспроможність у цьому контексті означає здатність банку чи іншої кредитної установи ефективно конкурувати на ринку, залучаючи нових клієнтів та утримуючи існуючих. Це може бути досягнуто через різні стратегії, такі як інновації в продуктах, покращення обслуговування клієнтів, оптимізація процесів та управління ризиками.

В умовах жорсткої конкуренції на глобальному фінансовому ринку розвиток кредитної діяльності є стратегічно важливим завданням для банку. Для АТ КБ «Приватбанк» прискорення та розширення кредитування можна досягти через комплексний підхід, що включає кілька ключових заходів.

Перше, на що потрібно зауважити, це те як важливо позиціонувати банк як інноваційного лідера, який пропонує високодоступні та привабливі кредитні продукти. Це можна зробити за допомогою широкомасштабної рекламної кампанії, спрямованої на просування кредитних програм банку через соціальні мережі, засоби масової інформації та зовнішню рекламу. Сучасне цифрове середовище стане ефективною платформою для залучення нових клієнтів і підвищення обізнаності про фінансові можливості, які надає Приватбанк.

Другим важливим кроком є активне зниження відсоткових ставок за різними видами кредитів, включаючи житлові кредити, автокредити та кредитні картки. Зниження відсоткових ставок може стати ключовим інструментом у залученні нових клієнтів і збільшенні попиту на фінансові послуги. Це також може сприяти економічному зростанню та зробити фінансові ресурси доступнішими для ширшого кола клієнтів.

По-перше, необхідно визначити конкретні види кредитів, на які буде поширюватися ця ініціатива. Наприклад, житлові кредити, автокредити та

кредитні картки можуть стати основними об'єктами кампаній зі зниження відсоткових ставок.[50, с. 226]

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

Крім того, слід враховувати економічні та фінансові аспекти, такі як ринкові процентні ставки, інфляція та загальна фінансова стабільність. Будь-яке зниження процентних ставок має відповідати ринковим умовам і не створювати несприятливих умов для банків.

Особливу увагу варто приділити іпотеці, оскільки вона становить значну частину кредитного портфеля. Низькі іпотечні ставки можуть мати взаємовигідний вплив на економіку, стимулюючи покупців житла купувати нерухомість, що, в свою чергу, підтримує розвиток ринку нерухомості.

Крім того, важливо проводити зрозумілі інформаційні кампанії, щоб клієнти були обізнані про зниження відсоткових ставок та їх переваги. Варто розглянути стимули для нових клієнтів, а також програми для існуючих клієнтів, які своєчасно сплачують кредити.[50 с. 145]

Загалом, агресивне зниження процентних ставок є складною, але перспективною стратегією для підвищення конкурентоспроможності кредитної діяльності ПриватБанку та надання нових привабливих фінансових послуг для різних сегментів клієнтів. Це зробить кредитні послуги більш доступними для різних верств населення та стимулюватиме попит.

Перспективним напрямком для банків стане розробка 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 враховувати специфічні потреби та обмеження студентів. Кредитні програми повинні бути гнучкими відповідно до особливостей студентського життя. Наприклад, можна створити спеціальні

програми для оплати навчання, придбання навчальних матеріалів або підтримки студентів під час стажування.

Другий аспект – розробка привабливих фінансових умов, таких як низькі відсоткові ставки та відтермінування виплат за кредитами до закінчення навчання. Такі умови дозволять студентам зосередитися на навчанні, не відволікаючись 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.[51 с. 75]

Розширення мережі банкоматів і пунктів самообслуговування є важливим стратегічним кроком, який може значно підвищити зручність обслуговування клієнтів і дозволити банкам розширити спектр фінансових послуг. Враховуючи сучасні тенденції та попит на швидкі та зручні послуги, варто виділити кілька ключових аспектів впровадження таких пунктів.

Особливої уваги заслуговує розгортання пунктів самообслуговування. Українські села та віддалені території часто стикаються з проблемами доступу до банківських послуг через відсутність повноцінних відділень у цих регіонах. Приватбанк вже активно розвиває мережу пунктів самообслуговування, що може стати вирішальним кроком у подоланні цієї проблеми. За даними Приватбанку, в Україні вже працює понад 4 500 таких пунктів, здебільшого в містах. Водночас банк розширює свою мережу в сільській місцевості, що свідчить про його прагнення до інклюзивного банкінгу у всіх регіонах країни. Відкриття пунктів самообслуговування в невеликих містах та віддалених районах може значно покращити фінансову інклюзію місцевого населення. Оптимальною локацією для таких пунктів є населені пункти з населенням до 5 тисяч мешканців, де немає повноцінного банківського відділення. Це забезпечить зручний доступ до банківських послуг для місцевих жителів.



Щодо можливих локацій, такі пункти можна розміщувати в приміщеннях сільських рад, поштових відділень, комунальних підприємств тощо. Важливо, щоб пункт знаходився в центральній частині населеного пункту, забезпечуючи зручний доступ для клієнтів. Орієнтовна вартість відкриття одного такого пункту становитиме близько 150-200 тис. грн, включаючи витрати на ремонт, обладнання, програмне забезпечення та інвентар.

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

Таблиця 3.2

## Переваги та недоліки відкриття пунктів самообслуговування

Переваги	Недоліки
Легкість доступу до готівки, переказів та оплати рахунків.	Відсутність підтримки банківських працівників у «живій розмові»
Відсутність повного спектру банківських послуг і консультацій.	Потреба обслуговування та додаткового захисту пункту
Щоденний режим роботи без прив'язки до годин роботи відділень.	Відсутність надання окремих банківських послуг без працівників

Загалом, розширення цієї мережі є стратегічною відповіддю на потреби різноманітної клієнтської бази, забезпечуючи доступ до банківських послуг у всіх регіонах країни та сприяючи їхньому розвитку.

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

Інтеграція технологій: Встановлення високотехнологічних банкоматів і пунктів самообслуговування, здатних виконувати широкий спектр операцій,

включаючи зняття готівки, грошові перекази та оплату рахунків. Можливе впровадження розпізнавання обличчя та інших біометричних технологій для підвищення безпеки та покращення якості обслуговування.

Зручність та ергономічність: Розробка місць самообслуговування з урахуванням зручності та ергономіки для користувачів. Важливо, щоб клієнти могли легко зрозуміти послугу та безперешкодно нею користуватися. Можливість встановлення банкоматів з підтримкою різних мов та інтерфейсів для задоволення потреб широкого кола користувачів.

Безпека та моніторинг: Забезпечення високого рівня безпеки банкоматів і пунктів самообслуговування за допомогою новітніх технологій 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 доступ до послуг, зробить їх більш доступними та конкурентоспроможними.

Для банків, орієнтованих на задоволення специфічних потреб різних груп клієнтів, пропозиція гнучких і привабливих умов кредитування є стратегічно важливим фактором. Це спрямовано на покращення фінансового становища та зручності клієнтів.

Особливу увагу слід приділити індивідуалізації процентних ставок, яка надає клієнтам можливість встановлювати ставки залежно від їхньої кредитної історії та фінансового стану. Також важливо враховувати гнучкі умови погашення, що дозволяють клієнтам вибирати план погашення відповідно до їхніх фінансових можливостей.

Програма з низькими процентними ставками та гнучкими умовами погашення, спеціально створена для молоді та студентів, може підтримати цей важливий сегмент клієнтів. Іпотечні кредити на вигідних умовах та

невеликі беззаставні кредити сприяють доступу різних груп населення до фінансування.

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

Для порівняння розглянемо пропозиції інших банків щодо сезонних акцій та програм лояльності.

Ошадбанк пропонує:

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 надає знижку 0,5% річних на наступний кредит за кожні 50 000 грн на рахунку та залишках за кредитами.

Райффайзен Банк Аваль пропонує:

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 наступний кредит за кожні 50 000 грн залишку на рахунку та за кредитом.

Вважаємо, що було б доцільно впровадити подібні програми лояльності та акції в ПриватБанку. Наприклад, можна запропонувати 1% річної знижки клієнтам, які до кінця року візьмуть кредит на суму від 50 000 гривень. Або програму «Постійний клієнт», що надає 0,5% річної знижки за кожні 50 000 гривень обороту. Це дозволить залучити більше клієнтів і збільшити обороти за рахунками.

Цей комплекс заходів не лише спрощує процес отримання кредиту, але й допомагає задовольнити унікальні потреби різних груп населення та сприяє формуванню позитивного 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.

Оптимізація управління конкурентоспроможністю в наданні кредитних послуг є критично важливим завданням для АТ КБ «Приватбанк». Це дозволяє банку не лише зберігати свої позиції на ринку, але й розширювати клієнтську базу та підвищувати прибутковість. Рекомендаціями для поліпшення буде розумне впровадження та використання вище перелічених методів.

### 3.3 Удосконалення управління в процесі надання банківських послуг АТ КБ «Приватбанк»

Удосконалення управління в процесі надання банківських послуг є критичним аспектом для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів. Це включає впровадження нових технологій, оптимізацію внутрішніх процесів, покращення обслуговування клієнтів та управління ризиками. Покращення методів управління фінансовою стійкістю АТ КБ «Приватбанк» має надзвичайно важливе значення для забезпечення його фінансової стабільності. Для досягнення високої ефективності в управлінні фінансовою стійкістю банк повинен активно працювати над забезпеченням стабільності та ефективності своїх основних компонентів. Фінансова стійкість банку визначається його здатністю стабільно функціонувати, реалізуючи основні інтереси та цілі, а також захищаючи себе від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів.

Ключовим аспектом для формування стратегічних альтернатив управління фінансовою стійкістю банку є визначення бажаного майбутнього стану його безпеки. Це передбачає врахування наявних потенційних резервів для розвитку та впровадження стратегічних альтернатив, спрямованих на забезпечення цієї стійкості. Важливо також проводити регулярний аналіз ризиків, розробляти ефективні механізми реагування на зміни ринкових умов і забезпечувати адаптивність фінансових стратегій банку.

Крім того, важливою умовою для досягнення високої ефективності управління фінансовою стійкістю є інноваційний підхід до управління

ресурсами, підвищення рівня прозорості та підзвітності, а також впровадження сучасних технологічних рішень. Це дозволить банку не лише підтримувати стабільність, але й активно розвиватися в умовах швидко змінюваного фінансового середовища.

Варто підкреслити, що АТ КБ «Приватбанк» є державним банком, і тому визначення основних напрямків та векторів його розвитку здійснюється центральними органами влади, такими як Кабінет Міністрів України та Міністерство фінансів України. Відповідно, процес забезпечення фінансової стійкості для комерційного банку залежить від рішень Правління та Зборів акціонерів і контролюється ревізійною комісією. У випадку з АТ КБ «Приватбанк» існує інша ієрархія прийняття рішень щодо забезпечення фінансової стійкості.

На формування розміру чистого прибутку значний вплив мають зміни обсягу процентних та комісійних доходів банківської установи, а також ефективність реалізації операцій управління капіталом. Забезпечення фінансової стійкості та подальше зростання показників фінансового стану комерційного банку вимагають побудови раціональної стратегії розвитку кредитно-банківської установи з акцентом на особливості державного регулювання банківського сектору.

Оновлену стратегію розвитку комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» представлено нижче, яка включає ключові напрями розвитку, враховуючи сучасні виклики та можливості для забезпечення стабільності та зростання фінансових показників банку.

Нова стратегія розвитку комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

Формування потужного та конкурентного банку: З метою покращення громадського сприйняття та розширення клієнтської бази в сегментах роздрібногo бізнесу та малого і середнього бізнесу (МСБ), АТ КБ «ПриватБанк» визначив кілька ключових напрямків розвитку:

1. Розширення асортименту продуктів:

- Впровадження нових фінансових продуктів, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів у сферах роздрібного бізнесу та МСБ.

- Спрощення та оптимізація процесів для підвищення зручності та доступності банківських послуг.

#### 2. Фокус на роздрібному бізнесі:

- Зосередження зусиль на розвитку роздрібного бізнесу для сприяння економічному зростанню.

- Впровадження заходів з протидії шахрайству для підвищення рівня довіри клієнтів.

#### 3. Довгострокова прибутковість та захист робочих місць:

- Реалізація стратегії, орієнтованої на забезпечення довгострокової прибутковості банку.

- Вжиття заходів для захисту робочих місць та створення стабільного і безпечного банківського середовища.

#### 4. Ефективна операційна модель:

- Використання ефективних та економічно обґрунтованих методів у рамках цільової операційної моделі.

#### 5. Організаційна трансформація та цифровізація:

- Впровадження організаційних змін для підвищення ефективності роботи банку.

- Активне впровадження цифрових технологій для покращення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх операцій.

Ці напрямки спрямовані на забезпечення стабільного розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

Гарантування здатності виплачувати дивіденди та підтримувати фінансову стабільність:

Гарантування здатності виплачувати дивіденди та підтримувати фінансову стабільність: АТ КБ «ПриватБанк» націлюється на посилення свого профільного бізнесу та формування економічно обґрунтованої

операційної моделі з метою зайняття лідерської позиції в роздрібному сегменті. Основні напрямки розвитку включають:

1. Зміцнення профільного бізнесу:

- Зосередження зусиль на розвитку ключових напрямків, що спрямовані на утвердження банку як справжнього лідера в роздрібному сегменті.

- Створення ефективної операційної моделі для досягнення оптимальної функціональності та зменшення витрат.

Впровадження інноваційних продуктів і послуг для задоволення потреб клієнтів та підвищення їхньої лояльності.

2. Зростання чистого доходу «Хорошого банку»:

- Розвиток здорового та диверсифікованого кредитування для забезпечення сталого зростання чистого доходу.

- Вдосконалення стратегії залучення клієнтів та підтримка їхніх потреб для збільшення прибутковості.

- Активізація роботи з існуючими клієнтами для підвищення рівня обслуговування та розширення клієнтської бази.

3. Нарощування дивідендів через профільний бізнес:

- Оптимізація управління активами та пасивами для максимізації прибутковості.

- Підвищення ефективності роботи банку шляхом впровадження передових технологій та автоматизації процесів.

- Створення стійкої фінансової платформи для забезпечення стабільного зростання дивідендів.

4. Підвищення цифрової трансформації:

- Активне впровадження цифрових рішень для покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів.

- Розробка мобільних та онлайн-банкінгових сервісів для забезпечення доступності банківських послуг у будь-який час та з будь-якого місця.

5. Забезпечення соціальної відповідальності:

- Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на підтримку суспільства та екологічної сталості.

- Підтримка ініціатив, що сприяють економічному розвитку регіонів та підвищенню якості життя громадян.

Гарантування можливості виплат дивідендів і фінансової стійкості:

1. Встановлення мети досягнення внеску в розмірі приблизно 26 млрд грн у дивіденди від профільного бізнесу до 2024 року:

- Зосередження на досягненні стратегічного показника внеску в дивіденди у розмірі близько 26 млрд грн від основних напрямків діяльності до кінця 2024 року.

- Розробка та впровадження планів для досягнення цієї мети шляхом покращення ефективності та продуктивності профільного бізнесу.

2. Оптимізація операцій для забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості:

- Вдосконалення операційних процесів для максимального використання ресурсів та зменшення витрат.

- Впровадження систем управління ефективністю для забезпечення стабільного фінансового зростання та стійкості.

3. Фінансова стабільність та прозорість:

- Збереження фінансової стабільності через баланс «Хорошого банку» та використання облігаційного свопу:

- Забезпечення стабільної фінансової позиції банку шляхом підтримки збалансованого портфеля активів і пасивів.

- Використання облігаційного свопу як інструменту для управління ризиками та покращення ліквідності.

- Забезпечення прозорості в фінансових операціях для підвищення довіри клієнтів та інвесторів:

- Впровадження найкращих практик корпоративного управління для забезпечення прозорості та відкритості фінансових операцій.



- Публікація детальних фінансових звітів та регулярне інформування клієнтів і інвесторів про фінансовий стан банку.

#### 4. Розширення співпраці з міжнародними партнерами:

Активне залучення міжнародних партнерів для розширення можливостей банку та підвищення його конкурентоспроможності на глобальному ринку.

- Використання міжнародного досвіду та ресурсів для впровадження нових технологій і продуктів.

#### 5. Підвищення рівня обслуговування клієнтів:

- Розробка нових програм лояльності та індивідуальних пропозицій для різних сегментів клієнтів.

- Поліпшення якості обслуговування через навчання персоналу та впровадження сучасних технологій.

Трансформація банку в привабливий інвестиційний актив: Впровадження ефективного методу відокремлення успадкованого портфеля з метою розблокування приватизаційного потенціалу без залучення зовнішніх фінансових ресурсів включає кілька ключових етапів:

##### 1. Виконання державних вимог:

- Зменшення частки державної власності шляхом проведення приватизації, яка відповідає вимогам держави та сприяє економічному зростанню.

##### 2. Орієнтація на стратегію роздрібного бізнесу та малого і середнього бізнесу (МСБ):

- Чітке зосередження на основних важелях створення вартості у стратегії роздрібного бізнесу та МСБ для формування переконливої історії успіху.

##### 3. Підготовка до приватизації «Хорошого банку»:

- Оголошення готовності «Хорошого банку» до приватизації з оцінкою можливих надходжень від продажу, які можуть скласти близько 80 млрд грн.

##### 4. Формування чіткого бачення аргументів «за» та «проти»:

- Розробка чіткого бачення аргументів, які підтримують або заперечують кожен варіант приватизації.

- Використання цього бачення як орієнтира при ухваленні рішень акціонерами.

Ці кроки спрямовані на виконання державних вимог, створення переконливої стратегії для роздрібного бізнесу, підготовку банку до приватизації та обґрунтоване вирішення питання аргументів «за» та «проти».

Ці стратегічні напрями спрямовані на забезпечення стабільного розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

Таким чином, перспективна стратегія розвитку банку буде орієнтуватися на три ключові складові: створення сильного конкурентоспроможного банку через розширення асортименту банківських продуктів, а також організаційну трансформацію та цифровізацію; забезпечення спроможності виплачувати дивіденди та фінансової стабільності шляхом зміцнення основного бізнесу, залучення нових споживачів банківських послуг, забезпечення прозорості функціонування банку; перетворення АТ КБ «ПриватБанк» на привабливий об'єкт для інвестування через підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості банківського бізнесу.

Впровадження стратегічних альтернатив управління фінансовою стійкістю у практичну діяльність АТ КБ «ПриватБанк» має на меті більш ефективно захищати основні ресурси банку та створювати сприятливі умови для стабільного та перспективного розвитку банківського сектору. Ці альтернативи включають використання інноваційних технологій, багатовекторність діяльності банку, оптимізацію витрат, захист банківських ресурсів та операцій, розширення переліку послуг, гнучку політику управління активами та пасивами відповідно до попиту на ринку, наявність високоліквідних активів, зростання дохідності банківських операцій, забезпечення достатності капіталу та диверсифікацію інвестування ресурсів банку.

Стратегічне планування охоплює всі аспекти управлінської діяльності та рівні системи управління банком, пов'язані з впровадженням розроблених стратегій для забезпечення стійкості банку. Важливо відзначити, що цей процес також включає нагляд за реалізацією стратегій та досягненням визначених результатів.

Отже, складові та схема стратегічних альтернатив управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк» призначені для подолання потенційних та існуючих негативних впливів на стан стійкості банку. Ці стратегії мають посилюватися тактичними і оперативними заходами, які формалізуються відповідними організаційними планами, цільовими комплексними програмами, сітковими графіками та розробкою стратегічних карт розвитку діяльності банку.

Планування вдосконалення управління в процесі надання банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк» є комплексним завданням, яке включає кілька ключових етапів і заходів, використовуючи яку, стратегії розвитку дозволять АТ КБ «ПриватБанк» підвищити ефективність управління процесом надання банківських послуг, покращити якість обслуговування клієнтів і зміцнити свої позиції на ринку фінансових послуг.

### Висновки за розділом 3

В цій частині було проаналізовано значущість банківського маркетингу, організацію маркетингу, створено схему організації маркетингу, досліджено значення реклами, а також цінності та принципи, яких дотримується ПриватБанк. Було розглянуто структуру корпоративного управління ПриватБанку, маркетингову стратегію, порівняно банківський сектор в Україні. Розроблено SWOT-матрицю ПриватБанку та визначено його сильні і слабкі сторони, а також загрози. Як ефективно використовувати потенціал банку та можливості зовнішніх обставин можливо за умови реалізації його маркетингової стратегії. При цьому в сучасній банківській практиці існує постійна необхідність удосконалення системної роботи банку в напрямку

удосконалення маркетингової стратегії, базуючись на якій, банки отримують можливість вибудувати свої відносини з клієнтами найбільш ефективно і результативно. Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах необхідно активно використовувати комплекс маркетингових комунікацій, спрямованих на інформування, переконання та нагадування контактним аудиторіям про продукцію підприємства, а також на створення та підтримання високого рівня його іміджу. Перспективи подальших досліджень включають розробку системи оцінювання ефективності інтегрованої системи маркетингових комунікацій підприємства для подальшого вдосконалення його комунікативної політики.

## ВИСНОВКИ

Проаналізовано сукупність теоретичних та методичних положень, а також розроблено практичні рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності управління на підприємстві в сфері товарів та послуг. Отримані в роботі результати дозволяють обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи конкурентного менеджменту на фінансових установах. Це створює необхідні передумови для підвищення їх ефективності.

На основі узагальнення концептуальних підходів до встановлення сутності банківського менеджменту, а також тенденції розвитку наукового підходу до даної дефініції виділено новітні та оптимізовані види аналізу в управлінні. Сучасні науковці, що досліджують питання організації конкурентоспроможності, не мають єдиної думки та однозначної позиції з цього приводу. Кожне зі слів, з яких складається досліджуване поняття, має своє змістовне наповнення. Здійснено аналіз проаналізовано сутність визначення поняття «організація конкурентоспроможності на підприємствах надання товарів і послуг» в працях різних науковців на основі різноманітних теоретичних концептуальних підходів.

Визначено, що різноманіття підходів до удосконалення конкурентності обумовлене глибиною самого терміну «управління» та масштабами його використання.

Проаналізовано особливості стратегічної, тактичної, технологічної та організаційної діяльності підприємств фінансової галузі підприємств.

Сформовано складники формування стратегії конкурентоспроможності на досліджуваному фінансовому підприємстві.

Аналіз результатів розрахунків дозволяє стверджувати, що досліджуваний об'єкт знаходилось у кризовому фінансовому стані на минулі кори, але заради останніх років зміг стабілізуватися.

Досліджувана фінансова установа характеризується стійкою тенденцією до значного зниження рівня витрат на маркетингову діяльність. Вочевидь,

позитивною тенденцією є підвищення частки витрат на розробки «Powerbanking» та «Fin-Tech» що надало покращення надання послуг, негативним чинником виступає загальне завищення витрат на субсидії, та фінансову допомогу, яку банк надає людям, що постраждали під час війни.

Проведений SWOT-аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовищ при визначенні енергетичної безпеки показав переваги і недоліки досліджуваної компанії, а також можливості та загрози. Для характеристики стану фінансової установи, безпеки цього підприємства кожна із запропонованих загроз охарактеризована рядом показників. Аналіз чинників і показників здійснено з використанням експертних методів на основі експертних оцінок.

При формуванні моделі організації управління конкуренцією для досліджуваної енергопостачальної компанії досить важливо приділяти увагу такому складнику збалансованої системи показників як клієнти, що містить в собі не тільки задоволеність споживачів якістю продукції та послуг компанії та їх лояльність.

Покращення фінансової міцності, дозволить удосконалити рівень сервісу обслуговування споживачів компанії, підвищити мобільність обслуговування споживачів, а також прогноз досягти певних кількісних результатів покращення маркетингової та організаційно-управлінської компанії.

Здійснено оцінку запропонованих організаційних заходів щодо удосконалення конкурентного менеджменту в досліджуваній фінансовій установі шляхом удосконалення сервісів банку, покращення надання послуг за підтримки розроблених додатків на основі використання динамічних методів оцінки, ефективності інвестицій з урахуванням реалістичного і песимістичного сценаріїв розвитку. При розрахунках прийнято, що впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити валовий дохід компанії, утримати в подальшому перше місце в рейтингу надання послуг та конкурентоспроможності.

## Схожість

Джерела з Інтернету

750

1	<a href="https://static.privatbank.ua/files/Konsolidovanyy+richnyy+zvit+za+2023.pdf?_gl=1%2A1kzplk5%2A_ga%2A">https://static.privatbank.ua/files/Konsolidovanyy+richnyy+zvit+za+2023.pdf?_gl=1%2A1kzplk5%2A_ga%2A</a>	2.46%
2	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43636/2/dyplom_Pidhorodeckii.pdf">https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43636/2/dyplom_Pidhorodeckii.pdf</a>	11 джерел 2.34%
3	<a href="https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf">https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf</a>	27 джерел 2.28%
4	<a href="https://static.privatbank.ua/files/Richnyy+zvit+za+2023.pdf">https://static.privatbank.ua/files/Richnyy+zvit+za+2023.pdf</a>	2.27%
6	<a href="https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3805/3/%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%8c_9">https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3805/3/%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%8c_9</a>	26 джерел 1.83%
7	<a href="https://static.privatbank.ua/files/0000003542477758.pdf">https://static.privatbank.ua/files/0000003542477758.pdf</a>	1.52%
8	<a href="https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/conferences/issue/download/2018-01-10/158">https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/conferences/issue/download/2018-01-10/158</a>	32 джерел 1.27%
9	<a href="https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23_topic_Kravets-56-63.pdf">https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23_topic_Kravets-56-63.pdf</a>	1.21%
11	<a href="https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/722698/mod_resource/content/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B...">https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/722698/mod_resource/content/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B...</a>	57 джерел 1.14%
12	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/279/1/3%20Kurbatska%20-Kadyrus.pdf">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/279/1/3%20Kurbatska%20-Kadyrus.pdf</a>	26 джерел 0.99%
13	<a href="http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/download/7007/7047/7049">http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/download/7007/7047/7049</a>	0.94%
14	<a href="https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%91%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B...">https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%91%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B...</a>	0.87%
15	<a href="https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/Dysertatsiya-Gayevskogo.pdf">https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/Dysertatsiya-Gayevskogo.pdf</a>	5 джерел 0.69%
16	<a href="http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19377/1/%d0%a1%d0%bb%d1%8e%d1%81%d0%b0%d1%8">http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19377/1/%d0%a1%d0%bb%d1%8e%d1%81%d0%b0%d1%8</a>	39 джерел 0.65%
17	<a href="https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2487/1/%d0%a5%d0%b0%d0%bd%d1%87%d0%b0%20%d0%9d_%d...">https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2487/1/%d0%a5%d0%b0%d0%bd%d1%87%d0%b0%20%d0%9d_%d...</a>	0.65%
18	<a href="https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Ekon_i_Management/EMI_1-2_2018.pdf">https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Ekon_i_Management/EMI_1-2_2018.pdf</a>	38 джерел 0.64%
20	<a href="http://5fan.ru/wievjob.php?id=47926">http://5fan.ru/wievjob.php?id=47926</a>	18 джерел 0.56%
21	<a href="http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/dis_%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BE%...">http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/dis_%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BE%</a>	10 джерел 0.56%
22	<a href="http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/44040/mod_resource/content/1/Tema_9.pdf">http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/44040/mod_resource/content/1/Tema_9.pdf</a>	0.55%
23	<a href="https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38205/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d0%9a%...">https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38205/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d0%9a%</a>	0.54%





47	<a href="http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/995/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%...">http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/995/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%...</a>	3 джерела	0.25%
48	<a href="http://files.khadi.kharkov.ua/avtomobilnij-fakultet/item/download/17662_735d4b816b5b9e3dd693b1a0998d4448.htm">http://files.khadi.kharkov.ua/avtomobilnij-fakultet/item/download/17662_735d4b816b5b9e3dd693b1a0998d4448.htm</a>	3 джерела	0.23%
49	<a href="http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/28523/1/mon_pober.pdf">http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/28523/1/mon_pober.pdf</a>	3 джерела	0.23%
50	<a href="https://www.naurok.com.ua/urok-marketingova-komunikaciyna-politika-205828.html">https://www.naurok.com.ua/urok-marketingova-komunikaciyna-politika-205828.html</a>	2 джерела	0.21%
51	<a href="http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17392/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D1%...">http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17392/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D1%...</a>		0.2%
52	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36645/1/%d0%9a%d1%83%d1%80%d0%b0%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b0%...">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36645/1/%d0%9a%d1%83%d1%80%d0%b0%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b0%...</a>		0.19%
53	<a href="https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a33be3d5-6864-4b38-a3d5-725ea0eecbfb/content">https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a33be3d5-6864-4b38-a3d5-725ea0eecbfb/content</a>		0.19%
55	<a href="https://perviydoc.ru/v31886/%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%...">https://perviydoc.ru/v31886/%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%...</a>		0.18%
56	<a href="https://vlp.com.ua/files/sekcia_4.pdf">https://vlp.com.ua/files/sekcia_4.pdf</a>	2 джерела	0.17%
57	<a href="https://textarchive.ru/c-1914338-pall.html">https://textarchive.ru/c-1914338-pall.html</a>	4 джерела	0.16%
58	<a href="https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_macko.pdf">https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_macko.pdf</a>		0.16%
59	<a href="http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/54897/1/Book_2021_Ahalarova_Sotsiolohichni_studii.pdf">http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/54897/1/Book_2021_Ahalarova_Sotsiolohichni_studii.pdf</a>	7 джерел	0.16%
60	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2057/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86...">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2057/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86...</a>		0.15%
61	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2858/1/Marketing%202019.pdf">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2858/1/Marketing%202019.pdf</a>	14 джерел	0.15%
62	<a href="https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/K08.051.17/dissertation_5a51ea2e80166.pdf">https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/K08.051.17/dissertation_5a51ea2e80166.pdf</a>	3 джерела	0.15%
63	<a href="http://er.ucu.edu.ua/handle/1/1343">http://er.ucu.edu.ua/handle/1/1343</a>		0.14%
64	<a href="https://studfile.net/preview/5705900/page:25">https://studfile.net/preview/5705900/page:25</a>		0.13%
65	<a href="http://vtei.com.ua/doc/2021/4112021/04_11_2021_2.pdf">http://vtei.com.ua/doc/2021/4112021/04_11_2021_2.pdf</a>		0.13%
66	<a href="http://lef.lviv.ua/files/archive/2011/08_2_2011.pdf">http://lef.lviv.ua/files/archive/2011/08_2_2011.pdf</a>	33 джерела	0.13%
67	<a href="http://ni.biz.ua/11/11_24/11_244287_aspekti-i-struktura-metodologii-nauchnogo-issledovaniya.html">http://ni.biz.ua/11/11_24/11_244287_aspekti-i-struktura-metodologii-nauchnogo-issledovaniya.html</a>	3 джерела	0.13%
68	<a href="http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23710/Mokhon_Mahisterska_robota.pdf?isAllowed=y&amp;sequ">http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23710/Mokhon_Mahisterska_robota.pdf?isAllowed=y&amp;sequ</a>	2 джерела	0.12%
69	<a href="http://www.kneu.dp.ua/koa/UPLOAD/1268.pdf">http://www.kneu.dp.ua/koa/UPLOAD/1268.pdf</a>		0.12%

70	<a href="http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb4.pdf">http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb4.pdf</a>	20 джерел	0.12%
74	<a href="http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12502/1/%d0%90%d1%80%d1%86%d0%b8%d0%b1%d0%b0%...">http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12502/1/%d0%90%d1%80%d1%86%d0%b8%d0%b1%d0%b0%...</a>	3 джерела	0.1%
75	<a href="http://kia-auto.kh.ua/services/kreditovanie/?ELEMENT_ID=66818">http://kia-auto.kh.ua/services/kreditovanie/?ELEMENT_ID=66818</a>	19 джерел	0.1%
77	<a href="http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/42097/1/Book_2019_Doslidzhennia_ta_optymizatsiia.pdf">http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/42097/1/Book_2019_Doslidzhennia_ta_optymizatsiia.pdf</a>	5 джерел	0.1%
80	<a href="https://dspace.bdpu.org/bitstream/123456789/221/1/Hurenko%20O.I.%20Sotsial%ca%b9no-pedahohichna%20kul%ca">https://dspace.bdpu.org/bitstream/123456789/221/1/Hurenko%20O.I.%20Sotsial%ca%b9no-pedahohichna%20kul%ca</a>	29 джерел	0.09%
81	<a href="http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N6-Volume1_206.pdf">http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N6-Volume1_206.pdf</a>	12 джерел	0.09%
82	<a href="http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/13037">http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/13037</a>		0.09%
83	<a href="https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9a2d38d-c05e-42b1-98c4-19cba95e76f6/content">https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9a2d38d-c05e-42b1-98c4-19cba95e76f6/content</a>	16 джерел	0.09%
84	<a href="http://www.dut.edu.ua/firefox/l_2128_23318361.pdf">http://www.dut.edu.ua/firefox/l_2128_23318361.pdf</a>		0.09%
85	<a href="http://ep3.nuwm.edu.ua/18488/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5">http://ep3.nuwm.edu.ua/18488/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5</a>	2 джерела	0.09%
86	<a href="http://psae-irnl.nau.in.ua/journal/3_65_1_2018_ukr/3_65_1_2018.pdf">http://psae-irnl.nau.in.ua/journal/3_65_1_2018_ukr/3_65_1_2018.pdf</a>	39 джерел	0.09%
88	<a href="https://ua-referat.com/%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%">https://ua-referat.com/%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%</a>	7 джерел	0.08%
89	<a href="https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35105/1/072_Novak%20Alina%20Mykolaivna.pdf">https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35105/1/072_Novak%20Alina%20Mykolaivna.pdf</a>		0.08%
90	<a href="http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017.pdf">http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017.pdf</a>	2 джерела	0.08%
91	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4937">http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4937</a>	4 джерела	0.08%
92	<a href="https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/33802/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0">https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/33802/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0</a>	4 джерела	0.08%
93	<a href="http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11707/1/2014-%20d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b4%d1%...">http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11707/1/2014-%20d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b4%d1%...</a>		0.08%
94	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/5093">http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/5093</a>	5 джерел	0.08%
97	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25999/1/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20d0%bc%d...">https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25999/1/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20d0%bc%d...</a>		0.07%
98	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/2035/1/makar%20%282%29.pdf">http://eprints.cdu.edu.ua/2035/1/makar%20%282%29.pdf</a>		0.07%
99	<a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43716">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43716</a>	2 джерела	0.07%
101	<a href="http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/2022/nau-vir.pdf">http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/2022/nau-vir.pdf</a>		0.07%



125	<a href="http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/75/1/Such_tekhnol_upravl_2009.pdf">http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/75/1/Such_tekhnol_upravl_2009.pdf</a>	0.06%
126	<a href="https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1319/1/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%b0%d0%bd%d0%be%d0%b2">https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1319/1/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%b0%d0%bd%d0%be%d0%b2</a>	2 джерела 0.06%
127	<a href="https://nmetau.edu.ua/file/chastina_4.pdf">https://nmetau.edu.ua/file/chastina_4.pdf</a>	2 джерела 0.06%
128	<a href="https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/issue/download/swj18-02/swj18-02">https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/issue/download/swj18-02/swj18-02</a>	2 джерела 0.06%
129	<a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62524/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d0%9b%d1%83%">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62524/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d0%9b%d1%83%</a>	2 джерела 0.06%
130	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/35465/1/Malyshevska_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/35465/1/Malyshevska_bakalavr.pdf</a>	3 джерела 0.06%
131	<a href="http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33211/1/22.PDF">http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33211/1/22.PDF</a>	3 джерела 0.06%
132	<a href="http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9197/1/Gavrilenko.docx">http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9197/1/Gavrilenko.docx</a>	0.06%
133	<a href="http://bukvar.su/marketing/page,4,136836-Sistema-integrirovannogo-marketinga-na-primere-OAO-Donckaya-Manufaktura-M...">http://bukvar.su/marketing/page,4,136836-Sistema-integrirovannogo-marketinga-na-primere-OAO-Donckaya-Manufaktura-M...</a>	0.06%
134	<a href="https://ir.nmu.org.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/166177/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%9...">https://ir.nmu.org.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/166177/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%9...</a>	0.06%
135	<a href="https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53580/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2021_073.3_%d0%a1%d0%b5%cl">https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53580/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2021_073.3_%d0%a1%d0%b5%cl</a>	9 джерел 0.06%
136	<a href="http://orcid.org/0000-0003-4119-190X">http://orcid.org/0000-0003-4119-190X</a>	5 джерел 0.06%
137	<a href="http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/4121/%d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%bc%d1%96%d1%94...">http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/4121/%d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%bc%d1%96%d1%94...</a>	0.06%
138	<a href="http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/22">http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/22</a>	0.06%

Джерела з Бібліотеки

62

5	Студентська робота	ID файлу: 1014999838	Навчальний заклад: Mariupol State University	8 джерел	1.86%
10	Студентська робота	ID файлу: 1016114426	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 джерела	1.15%
19	Студентська робота	ID файлу: 1000802519	Навчальний заклад: Mariupol State University	17 джерел	0.57%
42	Студентська робота	ID файлу: 6050517	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.29%
54	Студентська робота	ID файлу: 3147952	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 джерела	0.18%
71	Студентська робота	ID файлу: 1016103171	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.12%
72	Студентська робота	ID файлу: 8521672	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 джерела	0.12%

73	Студентська робота	ID файлу: 6050535	Навчальний заклад: Mariupol State University	4 Джерело	0.12%
76	Студентська робота	ID файлу: 1005717544	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.1%
78	Студентська робота	ID файлу: 1005712169	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.09%
79	Студентська робота	ID файлу: 2484040	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.09%
87	Студентська робота	ID файлу: 1016048393	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.08%
95	Студентська робота	ID файлу: 1000648952	Навчальний заклад: Mariupol State University	9 Джерело	0.07%
96	Студентська робота	ID файлу: 1015743626	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.07%
100	Студентська робота	ID файлу: 1015729682	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.07%
116	Студентська робота	ID файлу: 1015706154	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.06%
139	Студентська робота	ID файлу: 1016102179	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.06%