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

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу очної форми навчання
ЗІНИХА Юрій Олександрович

Науковий керівник
кандидат економічних наук
ВОРОНКА Ольга Зіновіївна

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
МАРУШКО Надія Семенівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«24» листопада 2025 р., протокол №
завідувач кафедри менеджменту та
економічної безпеки

_____ КОПИТКО М.І.
(підпис) (ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ЗІНИХА Ю.О. Управління конкурентоспроможністю комерційного банку як основа економічної безпеки**.** - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». - Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління конкурентоспроможністю комерційного банку як ключового чинника забезпечення його економічної безпеки. Розкрито сутність конкурентоспроможності банку, визначено її роль у формуванні фінансової стійкості та стабільності діяльності банківських установ. На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» проведено оцінку рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки, виявлено основні проблеми та загрози, що впливають на ефективність діяльності. Запропоновано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки банку.

Ключові слова: конкурентоспроможність банку, управління, економічна безпека, фінансова стійкість, банківський сектор, АТ КБ «ПриватБанк».

ABSTRACT

ZINYKHA Y.O. Management of the Competitiveness of a Commercial Bank as the Basis of Economic Security. Manuscript.

Qualification paper for obtaining the educational degree of Master in the specialty 072 “Finance, Banking, Insurance and Stock Market”. - Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The qualification paper is devoted to the study of managing the competitiveness of a commercial bank as a key factor in ensuring its economic security. The paper reveals the essence of bank competitiveness and determines its role in maintaining financial stability and sustainable development of banking institutions. Based on the example of JSC CB “PrivatBank”, the level of competitiveness and economic security is assessed, and the main problems and threats affecting the bank’s performance are identified. Strategic directions and practical recommendations for enhancing competitiveness and strengthening the bank’s economic security are proposed.

Keywords: bank competitiveness, management, economic security, financial stability, banking sector, JSC CB «PrivatBank».

ЗМІСТ

ВСТУП……4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ …… …7
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності банку та її вплив на рівень економічної безпеки ……7
1.2. Методи, інструменти та механізми управління конкурентоспроможністю комерційного банку ……14
Висновки до розділу 1 …… ...20

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ …….. 22
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і його позицій на банківському ринку України ……22
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності та стану економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк» ……36
Висновки до розділу 2 ……42

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» …… ……44
3.1. Визначення основних проблем і загроз конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» ……44
3.2. Розробка рекомендацій і стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки банку ……52
Висновки до розділу 3 …….. .56

ВИСНОВКИ……57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток фінансово-кредитної системи України відбувається в умовах високої динамічності ринкового середовища, глобалізації фінансових ринків та зростання конкуренції між банківськими установами. Ефективність функціонування комерційних банків безпосередньо залежить від рівня їх конкурентоспроможності, яка виступає визначальним чинником забезпечення стабільності, надійності та довгострокового розвитку. У свою чергу, недостатня конкурентоспроможність знижує довіру клієнтів та партнерів, створює загрози економічній безпеці та навіть може призвести до втрати ринкових позицій. З огляду на актуальні виклики для банківської системи України, питання управління конкурентоспроможністю набуває особливого значення. Воно є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й важливим елементом системи економічної безпеки банку, яка покликана мінімізувати ризики та забезпечити стабільність його функціонування в довгостроковій перспективі.

Проблематику забезпечення конкурентоспроможності банківських установ та її впливу на економічну безпеку досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Значний внесок у розроблення теоретичних засад конкурентоспроможності банків зробили Т. Васильєва, О. Дзюблюк, Ю. Заруба, І. Лютий, В. Котковський, Д. Коваленко, О. Мірошниченко, які аналізували сутність, фактори та механізми підвищення конкурентних позицій банківських установ. Питання взаємозв’язку між конкурентоспроможністю банків і рівнем економічної безпеки фінансового сектору висвітлено у працях О. Барановського, І. Бінька, В. Ковальчука, М. Крупки, Л. Примостки.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності

управління конкурентоспроможністю комерційного банку як основи зміцнення його економічної безпеки (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність конкурентоспроможності банку та її взаємозв'язок з економічною безпекою;
- дослідити сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю банківських установ;
- проаналізувати фінансові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити рівень його конкурентоспроможності на банківському ринку України;
- оцінити стан економічної безпеки банку та виявити основні загрози його конкурентоспроможності;
- розробити пропозиції та напрями підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» як основи зміцнення його економічної безпеки.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади формування та реалізації системи управління конкурентоспроможністю банку як складової його економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю комерційного банку.

Методи дослідження базуються на поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез - для вивчення економічної сутності конкурентоспроможності; порівняльний аналіз - для оцінки показників діяльності банку; економіко-статистичні методи - для визначення тенденцій розвитку; графічний метод - для наочного відображення результатів; методи узагальнення й прогнозування - для формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути використані в діяльності АТ КБ «ПриватБанк» для удосконалення системи управління

конкурентоспроможністю, розробки стратегії підвищення економічної безпеки, а також у практиці інших комерційних банків України.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до оцінювання конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку між фінансовими показниками ефективності та рівнем економічної безпеки.

Основний зміст роботи. У першому розділі обґрунтовано теоретичні основи управління конкурентоспроможністю банку та її вплив на рівень його економічної безпеки.

У другому розділу здійснено аналіз рівня конкурентоспроможності КБ «Приватбанк» та стану його економічної безпеки

У третьому розділі окреслено основні проблеми та ризики, які впливають на рівень конкурентоспроможності й економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк», а також визначено головні шляхи їх подолання.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменування на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки, із них основний текст – 55 сторінок, які містять 13 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1.Економічна сутність конкурентоспроможності банку та її вплив на рівень економічної безпеки

Функціонування банківських установ суворо регламентується та підпорядковується вимогам численних нормативно-правових актів, серед яких ключовим є Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000р. за №2121-III. Статтею 2 вищезгаданого Закону визначено, що банківська діяльність полягає у залученні коштів фізичних та юридичних осіб у вклади, подальшому розміщенні цих коштів від власного імені, на власних умовах і під власний ризик, а також у відкритті та веденні рахунків клієнтів[11].

У сучасних умовах розвитку фінансових ринків конкурентоспроможність банку(надалі КСБ) виступає ключовим фактором його стабільного функціонування та ефективного розвитку.

Конкурентоспроможність визначає здатність банківської установи ефективно діяти на ринку, залучати клієнтів, пропонувати інноваційні продукти та забезпечувати стійкість фінансових показників. Вона є результатом взаємодії різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують конкурентну позицію банку та впливають на його економічну безпеку (надалі ЕБ).

КСБ тісно пов’язана з ЕБ, оскільки рівень конкурентоспроможності визначає можливості банку протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам, зберігати фінансову стабільність та підтримувати довіру клієнтів. В умовах

ринкової економіки ЕБ банку охоплює сукупність заходів і принципів, спрямованих на захист фінансових ресурсів, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкості діяльності.

Вітчизняні науковці по-різному підходять до визначення сутності КСБ, пропонуючи власні трактування цього поняття.

Так, І. О. Лютий та О.О Солодка під конкурентоспроможністю банку розуміють «… рівень його готовності забезпечувати надання якісних і конкурентних фінансових послуг, підтримувати фінансову стійкість і динамічний розвиток, зважаючи на макроекономічну, соціальну й політичну ситуацію в країні, а також на ризики внутрішнього та зовнішнього характеру» [14].

На думку С.М. Козьменка, Ф.І. Шпига та І.В. Волошка конкурентоспроможність банку є «…одним із ключових елементів стратегічного управління. Результати її оцінювання слугують основою для визначення стратегічних цілей та напрямів розвитку банківської установи»[17].

Ю.О. Заруба вважає, що «…конкурентоспроможність банку відображає результативність його діяльності, що проявляється у здатності здобувати, утримувати та розширювати позиції на ринку». На його думку «…ключовим показником є відповідність банківських послуг потребам клієнтів і стійкість установи до зовнішніх негативних впливів» [12].

В.С. Котковський і Д. В. Коваленко акцентують, що КСБ полягає у «… його здатності успішно діяти на ринку банківських продуктів і послуг, забезпечуючи фінансову стабільність із урахуванням соціально-економічних і політичних факторів впливу» [18].

З позиції О.В. Мірошниченка, КСБ являє собою «…безперервний процес суперництва між учасниками банківського ринку.Це суперництво може відбуватися як між продавцями банівських послуг - банками та не банківськими фінансовими інститутами, так і між їхніми споживачами -

підприємствами чи домогосподарствами, які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції»[20].

На думку А.Є. Пржанової конкурентоспроможність банку представляє собою «…динамічний процес боротьби між банками та іншими кредитними установами за встановлення умов, обсягів і вартості банківських послуг і кредитних ресурсів, спрямований на забезпечення стійкого положення установи на фінансовому ринку» [23].

У банківському секторі конкуренція має свої особливості. Вона проявляється як змагання між суб'єктами фінансового ринку за створення та реалізацію конкурентних переваг власних послуг і продуктів, що забезпечують залучення найбільш привабливих сегментів клієнтів [14]. При цьому, відповідно до Закону №2121-III конкурентна взаємодія між банками розглядається не стільки як суперництво між фінансовими установами, скільки як процес боротьби за споживача, який є центральним об'єктом конкуренції [11].

Отже, узагальнюючи наведені підходи, конкурентоспроможність банку можна визначити як інтегральну характеристику його здатності ефективно функціонувати та розвиватися в умовах мінливого фінансового середовища, забезпечуючи надання якісних і конкурентних послуг, підтримуючи фінансову стійкість, адаптивність до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, задовольняючи потреби клієнтів і зміцнюючи свої ринкові позиції (рис.1.1).

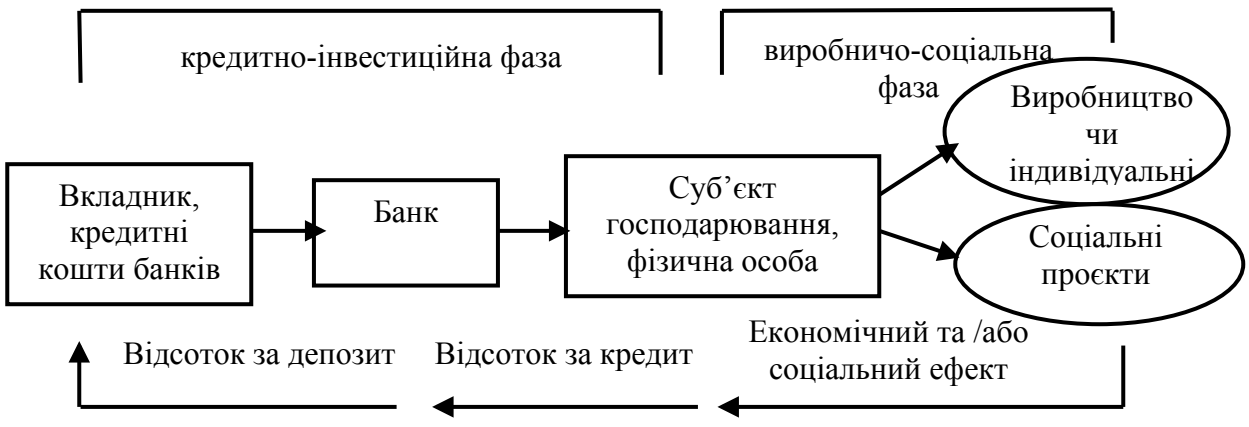


Рис.1.1. Процес руху капіталу як основа формування його конкурентоспроможності.

Сформовано автором на основі джерела [6].

Ринкова позиція банку характеризується його часткою на фінансовому ринку, обсягами залучених депозитних ресурсів, величиною кредитного портфеля та темпами зростання клієнтської бази.

Фінансова ефективність діяльності банківської установи визначається такими показниками, як рентабельність активів і власного капіталу, рівень ліквідності, достатність капіталу та ступінь фінансових ризиків.

Інноваційний потенціал банку відображає рівень упровадженння сучасних технологічних рішень, розвиток цифрових сервісів і ступінь автоматизації основних бізнес-процесів.

Імідж та довіра клієнтів формуються на основі репутаційних характеристик банку, якості обслуговування, прозорості його діяльності та соціальної відповідальності перед суспільством [4].

З позиції сучасної теорії управління конкурентоспроможністю, її формування є результатом взаємодії стратегічних, фінансових, організаційних та маркетингових аспектів діяльності банку.



Рис.1.2. Основні підходи до управління конкурентоспроможності банку

Сформовано автором на основі джерела [27].

У науковій літературі виділяють три основні підходи до управління конкурентоспроможності банку (рис.1.2.).

Розглянуті підходи до управління КСБ становлять вагомий внесок у формування теоретичних і методичних основ удосконалення банківського менеджменту. Разом з тим, залишається актуальною проблема підвищення результативності діяльності комерційних банків, що потребує запровадження новітніх, більш гнучких і ефективних механізмів управління банківською установою.

Підвищення ефективності управління комерційним банком забезпечує своєчасне реагування на потреби клієнтів як основних споживачів банківських продуктів і послуг, що сприяє зміцненню ринкових позицій банку. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції можливе лише за наявності чітко сформованої стратегії розвитку та впровадження системи комплексного управління конкурентним потенціалом банку. Такий підхід слід розглядати як один із ключових і перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності банківських установ у майбутньому.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності банку є багатофакторним процесом, який вимагає системного підходу та врахування як внутрішнього потенціалу установи, так і впливу зовнішнього конкурентного середовища.

Розмежування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку представлено на рис.1.3 та 1.4.

Рис.1.3. Внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність



Рис.1.3. Внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність банку

Сформовано автором на основі джерела [9].

Економічна безпека банку передбачає стан його фінансової стабільності, захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз та здатності забезпечувати безперервність операцій [9].

Конкурентоспроможність виступає ключовим фактором забезпечення цієї безпеки, оскільки високий рівень конкурентних переваг дозволяє:

- зменшити ризики фінансових втрат через стабільний дохід і диверсифікацію активів;
- підвищити стійкість до кризових явищ на ринку, зберігаючи клієнтську базу та ліквідність;
- зміцнити репутаційні позиції на ринку, що важливо для залучення нових клієнтів і партнерів;
- оптимізувати управлінські рішення завдяки впровадженню аналітичних систем та інноваційних технологій [9].

Взаємодія цих факторів визначає стратегічні можливості банку та його здатність реагувати на ризики, що прямо впливає на економічну безпеку.

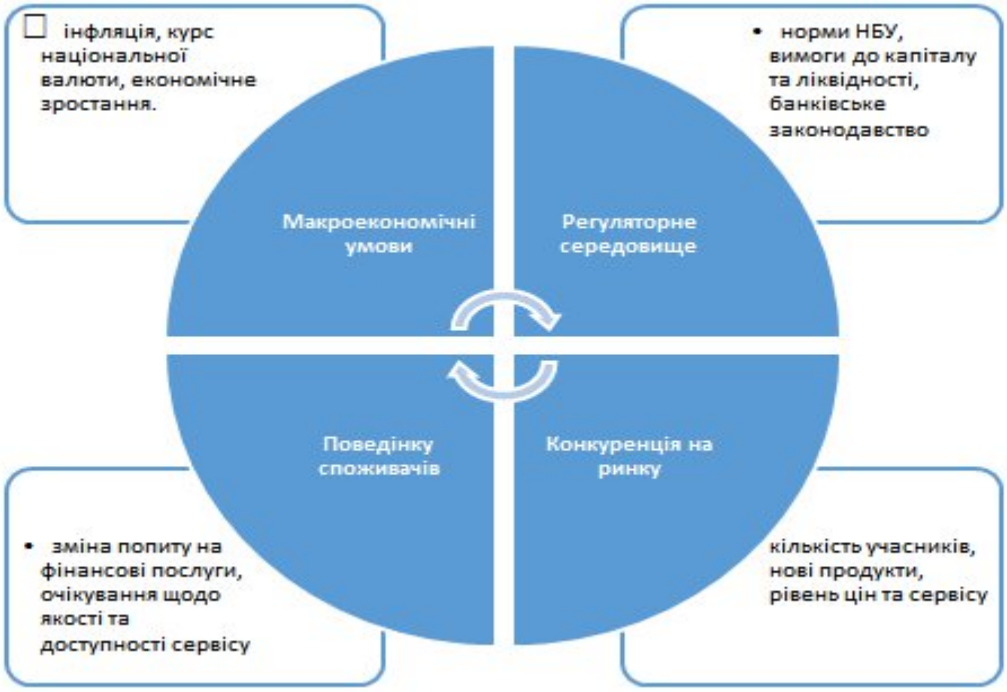


Рис.1.4. Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність банку

Сформовано автором на основі джерела [9].

В практичному плані взаємозв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки реалізується через:

- фінансовий менеджмент,який забезпечує ефективне використання ресурсів і контроль ризиків;
- розвиток інноваційних продуктів,що задовольняють потреби клієнтів і підвищують ринкову частку;
- управління репутаційними ризиками,що сприяє збереженню довіри інвесторів та клієнтів [10].

Серед сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю банківських установ найбільш поширеними є модель SWOT-аналізу, модель п'яти сил М. Портера та збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC).

SWOT-аналіз передбачає оцінку сильних і слабких сторін діяльності банку, а також визначення можливостей і загроз його розвитку.

Модель п’яти сил Портера ґрунтується на аналізі ринкових факторів, що впливають на позиції банку, зокрема конкуренції в галузі, загрози появи нових учасників, впливу постачальників, клієнтів і товарів-замінників.

Збалансована система показників (BSC), у свою чергу, забезпечує комплексний підхід до управління, який враховує фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та навчально-інноваційні аспекти діяльності банку.

Адаптація зазначених моделей до умов функціонування українських банків дає можливість:

- визначити ключові конкурентні переваги установи;
- систематизувати процес управління ризиками;
- здійснювати прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень економічної безпеки банку [13].

Впровадження комплексних підходів до управління конкурентоспроможністю дозволяє банку зберігати ключові позиції на ринку, підвищувати ефективність операцій та забезпечувати економічну безпеку навіть у складних макроекономічних умовах.

Отже, КСБ представляє собою інтегральну характеристику його здатності протистояти ризикам, підтримувати фінансову стійкість і займати стійкі позиції на рину. Внутрішні та зовнішні фактори визначають ефективність конкурентної стратегії і напрями управління ЕБ банку, яка безпосередньо залежить від рівня КСБ, що реалізується через фінансовий менеджмент, інновації, маркетингові стратегії та систему управління ризиками. Теоретичні моделі (SWOT, BSC, 5 сил Портера) є ефективним інструментом оцінки КСБ та формування стратегічних рішень для забезпечення ЕБ комерційних банків.

1.2. Методи, інструменти та механізми управління конкурентоспроможністю комерційного банку

Ефективне управління конкурентоспроможністю комерційного банку передбачає використання комплексного набору методів, інструментів і механізмів, спрямованих на забезпечення стабільності фінансової діяльності, підвищення ринкових позицій та зміцнення економічної безпеки [1].

У сучасних умовах банківський сектор України характеризується високою конкуренцією, прискореною цифровізацією та змінами в регуляторному середовищі, що робить особливо важливим застосування адаптивних і аналітичних підходів до управління конкурентоспроможністю.

Розглянемо методи та механізми управління конкурентоспроможністю на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Методи управління конкурентоспроможністю банку можна умово розділити на стратегічні, фінансові, організаційні та маркетингові (рис.1.5).

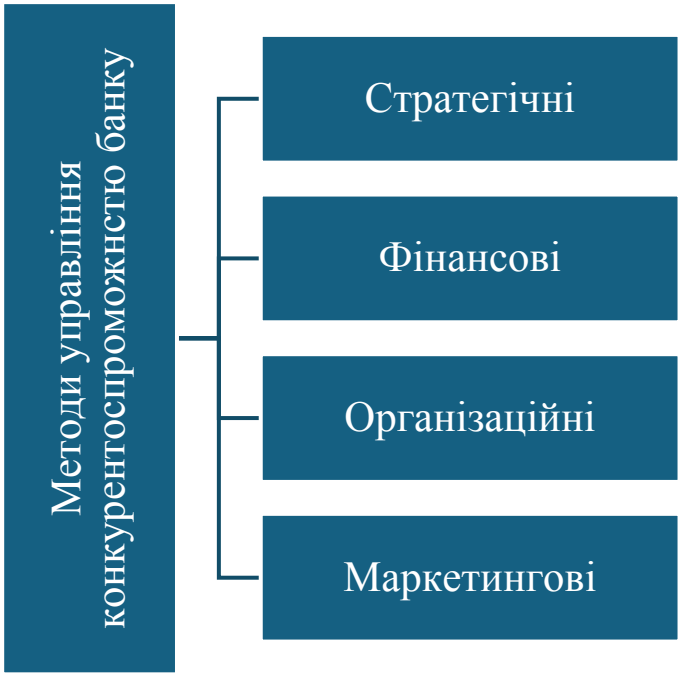


Рис.1.5. Методи управління конкурентоспроможністю банку (КСБ)

Сформовано автором на основі джерела [3].

До стратегічних методів відноситься формування довгострокових цілей банку, розробка стратегічних планів розвитку ринку, впровадження стратегій диференціації продуктів і послуг та аналіз конкурентного середовища (SWOT, PEST, Porter's Five Forces).

Фінансові методи:

- управління активами та пасивами;
- контроль ліквідності та платоспроможності;
- управління капіталом і прибутковістю;
- оцінка фінансових ризиків і резервування коштів під можливі втрати [4].

Організаційні методи:

- оптимізація структури управління;
- впровадження сучасних систем управлінської звітності;
- підвищення кваліфікації персоналу та мотивація співробітників.

Маркетингові методи:

- аналіз клієнтської бази та сегментація ринку;
- розробка інноваційних продуктів;
- просування банківських послуг та формування позитивного іміджу [5].

Застосування цих методів забезпечує системний підхід до підвищення конкурентоспроможності та дозволяє банку оперативно реагувати на зміни на ринку і потенційні загрози.

Для реалізації зазначених методів банки використовують різноманітні інструменти, які можна поділити на аналітичні, управлінські та технологічні (рис.1.6).



Рис.1.6. Ключові інструменти конкурентоспроможності фінансової установи

Сформовано автором на основі джерела [7].

Аналітичні інструменти:

- фінансовий аналіз (рентабельність, ліквідність, коефіцієнт достатності капіталу);
- рейтингові оцінки банку (внутрішні та зовнішні);
- оцінка кредитного та інвестиційного портфелів;
- інтегральні показники КС, що враховують фінансові, ринкові та організаційні аспекти.

Управлінські інструменти:

- система стратегічного планування та контролю виконання планів;
- бюджетування та управління витратами;
- корпоративні стандарти і внутрішні регламенти;
- ризик-менеджмент і внутрішній аудит [7].

Технологічні інструменти:

- цифрові платформи для обслуговування клієнтів (мобільний банкінг, інтернет-банкінг);
- аналітичні системи для моніторингу ринкових трендів;
- автоматизація бізнес-процесів і впровадження CRM-систем;

- використання штучного інтелекту для кредитного скорингу та оцінки ризиків.

Ці інструменти дозволяють банку забезпечувати оперативність управлінських рішень, підвищувати якість обслуговування клієнтів та мінімізувати фінансові ризики.

На практиці АТ КБ «ПриватБанк» використовує комплексні механізми управління конкурентоспроможністю [8].

1. Стратегічне планування і моніторинг ринку:
- Визначення цільових сегментів на ринку;
- Аналіз конкурентів та тенденцій розвитку фінансового сектора;
- Формування довгострокових стратегій розвитку банку.

2. Фінансове регулювання і контроль ризиків:
- Управління активами і пасивами для забезпечення ліквідності;
- Застосування системи внутрішнього аудиту;
- Резервування коштів під можливі збитки.

3. Інноваційні технології та цифровізація:
- мобільні додатки та онлайн-сервіси для залучення клієнтів;
- автоматизовані системи оцінки кредитоспроможності;
- аналітичні платформи для прогнозування ринкових тенденцій.

3. Управління персоналом і корпоративною культурою:
- навчальні програми для співробітників;
- системи мотивації та бонусів;
- розвиток корпоративних стандартів обслуговування клієнтів [8].

Завдяки цим механізмам АТ КБ «Приватбанк» забезпечує високу ефективність операцій, стійкість фінансових показників і конкурентні переваги на ринку.

Ефективність управління конкурентоспроможністю можна оцінити за показниками (рис.1.7):

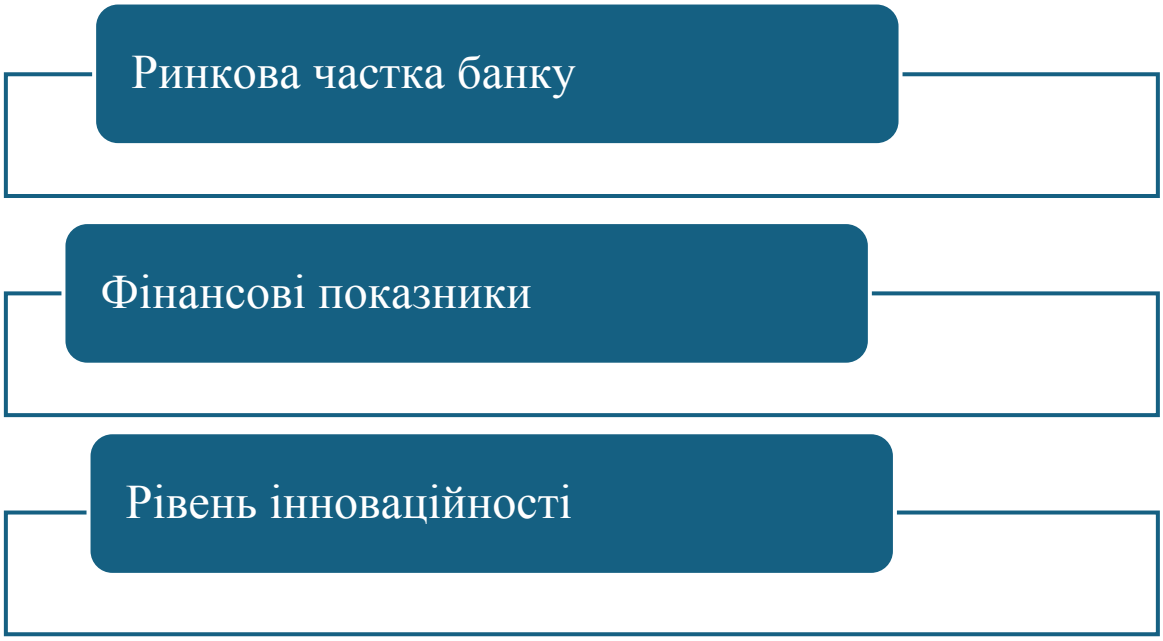


Рис.1.7. Основні показники ефективності управління КСБ

Сформовано автором на основі джерела [10]

Ринкова частка банку - стабільне утримання лідируючих позицій серед комерційних банків України.

Фінансові показники - високі коефіцієнти ліквідності та рентабельності, достатність капіталу.

Рівень інноваційності - впровадження нових цифрових продуктів і сервісів.

Репутаційні показники - високий рівень довіри серед клієнтів та партнерів [10].

Системне використання стратегічних, фінансових, організаційних і маркетингових методів дозволяє ПриватБанку адаптуватися до зовнішніх змін, підвищувати конкурентні переваги та зміцнювати економічну безпеку.

Управління КСБ включає комплекс методів, інструментів та механізмів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та ринкових переваг.

Отже, ключові методи управління КСБ охоплюють стратегічне планування, фінансовий контроль, організаційні та маркетингові заходи. Фінансові установи застосовують комплекс механізмів управління КС, які забезпечують стійкість фінансових показників, інноваційність послуг,

економічну безпеку та підтверджує їх ефективність у підвищенні конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні основи управління конкурентоспроможністю комерційного банку як ключового чинника забезпечення економічної безпеки.

Встановлено, що конкурентоспроможність банку є інтегральною характеристикою, що визначається внутрішніми та зовнішніми факторами, фінансовими показниками, технологічним рівнем та репутаційними аспектами.

З'ясовано, що внутрішні чинники, такі як фінансова стійкість, організаційна структура, кваліфікація персоналу та інноваційний потенціал, формують базу конкурентних переваг. Макроекономічне середовище, регуляторна політика, ринкова конкуренція та поведінка клієнтів, які відносяться до зовнішніх факторів, визначають можливості та обмеження для розвитку банку.

Досліджено взаємозв'язок конкурентоспроможності банку та його економічної безпеки.

Встановлено, що високий рівень КС забезпечує стійкість банку до зовнішніх та внутрішніх загроз, мінімізує фінансові ризики та підтримує довіру клієнтів, що є основою довгострокового розвитку.

Розглянуто сучасні фінансові, стратегічні, маркетингові та організаційні методи, аналітичні, управлінські та технологічні інструменти та механізми, які забезпечують ефективне управління та підвищення ринкових позицій банку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і його позицій на банківському ринку України

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» (далі - «АТ КБ ПриватБанк» або «Банк») та його дочірні та асоційовані компанії (разом - «Група») на початку були зареєстровані як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

У 2000 році Банк пройшов реорганізацію та став закритим акціонерним товариством.

У 2009 році його організаційно-правова форма змінилася на публічне акціонерне товариство, у якому відповідальність акціонерів обмежується розміром належних їм акцій, відповідно до законодавства України.

У червні 2018 року Банк знову змінив форму організації на акціонерне товариство.

Станом на 31 грудня 2024 року та 31 грудня 2023 року єдиним акціонером Банку є держава Україна, представлена Кабінетом Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами держави стосовно Банку.

До складу групи «ПриватБанк» на 31 грудня 2024 року входить сам Банк, асоційована компанія AS Amber Assets (Латвія) та шість дочірніх підприємств, зареєстрованих і що здійснюють діяльність в Україні: ТОВ «Істейт Гарант»(торгівля), ПрАТ «Кобос» (оренда та експлуатація нерухомості),ТОВ «А-Лекс» (юридичні послуги), ТОВ «Українське бюро кредитних історій», ТОВ «Ел Ті Груп» (юридичні послуги) та Благодійний фонд «Допомагати

просто».

Основною діяльністю Банку є виконання комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні. Банк працює на підставі ліцензії Національного банку України з березня 1992 року. Крім того, він здійснює діяльність на фондовому ринку, зокрема торгівлю цінними паперами та депозитарні операції, відповідно до ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (андеррайтинг).

Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційний № 113 від 2 вересня 1999 р. та свідоцтво № 104 від 6 листопада 2012 р.). 13 квітня 2022 року набрав чинності Закон України «Щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб», який передбачає повну гарантію банківських вкладів на період воєнного стану та три місяці після його завершення.

Станом на 31 грудня 2024 року в Банк входить 1 175 відокремлених підрозділів, включаючи 9 філій, 1 представництво та 1 165 відділень різних типів (68 із яких тимчасово призупинили роботу, зокрема в Луганській обл. - 19; Донецькій - 16; Запорізькій - 21; Херсонській - 10; Харківській - 1; Сумській - 1).

Для порівняння, станом на 31 грудня 2023 року їх кількість становила 1 209 підрозділів, включаючи 9 філій, 1 представництво та 1 199 відділень (77 тимчасово призупинили роботу).

За період діяльності 2022-2024 років АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022 - 2024 р.р., млрд. грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Активи	1200,0	1350,0	1500,0
Капітал	150,0	160,0	170,0
Чистий прибуток	30.25	37.8	40.1
Кредитний портфель	800,0	850,0	900,0
Депозити клієнтів	950,0	1000,0	1050,0

За період 2022–2024 років АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників.

Активи банку збільшились із 1 200 млрд. грн у 2022 році до 1 500 млрд. грн у 2024 році, що свідчить про приріст на 25 % та ефективне управління ресурсами.

Капітал банку виріс із 150 млрд .грн до 170 млрд.грн, забезпечуючи зміцнення фінансової стійкості та здатність покривати потенційні ризики.

Чистий прибуток збільшився з 30,25 млрд.грн у 2022 році до 40,1 млрд.грн у 2024 році, що означає приріст майже на 10 млрд.грн або близько 33 %, демонструючи ефективність операційної діяльності.

Кредитний портфель виріс із 800 млрд.грн до 900 млрд.грн., відображаючи активну кредитну політику та розширення фінансування клієнтів.

Депозити клієнтів збільшились із 950 млрд. грн до 1 050 млрд. грн., що на 100 млрд. грн. більше за два роки, і свідчить про високу довіру населення та бізнесу до банку.

Загалом, динаміка показників демонструє стабільне зростання, ефективне управління активами та пасивами, а також зміцнення ринкових позицій ПриватБанку. Це підтверджує його фінансову стійкість і здатність витримувати зовнішні економічні ризики.

ПриватБанк утримує значну частку банківського ринку України, що підтверджує його лідерські позиції серед фінансових установ. Частка ринку за активами становить близько 20%,що свідчить про великий обсяг ресурсів, якими банк оперує, та його здатність забезпечувати широкий спектр банківських послуг для різних категорій клієнтів.

Банк контролює близько 22 % ринку депозитів, що демонструє високий рівень довіри з боку фізичних та юридичних осіб і дозволяє стабільно акумулювати кошти для кредитування та інвестиційних програм.

Частка ринку за кредитами становить 18 %, що вказує на активну кредитну політику та здатність задовольняти потреби клієнтів у фінансуванні, включаючи споживчі кредити, іпотеку та кредити для малого й середнього бізнесу.

Завдяки цим показникам банк зберігає значну клієнтську базу та можливість впливати на розвиток фінансового сектору країни. Високі частки

на ринку також підвищують економічну безпеку банку, оскільки стабільний приплив депозитів і активна кредитна діяльність мінімізують ризики неплатоспроможності та забезпечують ліквідність.

Таблиця 2.2.

Доходи АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022-2024рр. млрд. грн)

Рік	Чистий процентний дохід	Чистий комісійний дохі
2022	55,6	24,0
2023	66,9	27,8
2024	75,0	31,0

За період 2022–2024 років ПриватБанк демонструє стабільне зростання доходів. Чистий процентний дохід зріс з 55,6 млрд грн у 2022 році до 75,0 млрд. грн у 2024 році, що свідчить про активне кредитування та ефективне управління процентними доходами. Паралельно чистий комісійний дохід збільшився з 24,0 млрд. грн до 31,0 млрд. грн, відображаючи розширення платіжних послуг та збільшення клієнтської активності. АТ КБ «ПриватБанк» залишається беззаперечним лідером вітчизняного банківського ринку, демонструючи стабільний фінансовий результат, високу довіру клієнтів та активну участь у розвитку економіки країни (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Чистий прибуток АТ КТ «ПриватБанк», млрд. грн

Рік	Чистий прибуток (млрд.грн)	Зміна порівняно з попереднім роком
2022	30,16	-
2023	37,76	+7,6(+25,2%)
2024	40,14	+2,38(+6,3%)

За даними табл. 2.3**.** зростання прибутку з 30,16 млрд. грн у 2022 році до 40,14 млрд. грн у 2024 році свідчить про стабільну фінансову діяльність банку.

Високе зростання у 2023 році (+25,2%) пов'язане з активним кредитуванням та зменшенням відрахувань до резервів під проблемні кредити.

Таблиця 2.4.

Чистий кредитний портфель Приватбанку за період 2022-2024 рр., млрд. грн

Рік	Чистий кредитний портфель	Зміна порівняно з попереднім роком
2022	91,4	-
2023	102,6	+11,2(+12,2%)
2024	112,0	+9,4(+9,2%)

За даними табл.2.4. ми бачимо збільшення портфеля з 91,4 млрд. грн у 2022 році до 112 млрд. грн у 2024 році, що вказує на активну кредитну політику банку.

Щорічне зростання у 2023–2024 роках (12,2% та 9,2%) демонструє зростання попиту на кредитні продукти, зокрема для фізичних осіб та малого бізнесу.

Для оцінки позицій Приватбанку на банківському ринку України серед інших фінансових установ проведемо порівняння ключових показників рентабельності (ROA, ROE) Ощадбанку, Укрексімбанку, Укргазбанку, Райфайзенбанку за результатами діяльності 2024 року.

Таблиця 2.5

Оцінка діяльності окремих фінансових установ України за 2024 рік, млн. грн.

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

За даними табл. 2.5 за період 2022–2024 р.р. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників та є беззаперечним лідером серед українських банків за обсягом активів у 2024 році, маючи 761 530 млн грн, що значно перевищує показники Ощадбанку (457 060 млн. грн) та Укрексімбанку (291 148 млн. грн).

Кошти клієнтів ПриватБанку становлять 621 397 млн грн, що свідчить про високу довіру населення та підприємств, тоді як у Ощадбанку цей показник значно нижчий -118 497 млн. грн.

Чистий прибуток ПриватБанку у 2024 році склав 40 141 млн грн, що

майже в п’ять разів перевищує прибуток Ощадбанку (7 900 млн .грн) та у понад 14 разів перевищує прибуток Укрексімбанку (2752 млн.грн), підкреслюючи ефективність операційної діяльності.

Регулятивний капітал ПриватБанку становить 59 942 млн. грн, що забезпечує високу фінансову стійкість, тоді як у інших банків капітал менший: Ощадбанк - 38 954 млн грн, Укрексімбанк - 11 370 млн грн.

Показник рентабельності активів (ROA) ПриватБанку - 5,27 %, що значно перевищує ROA Ощадбанку (1,73 %) та Укрексімбанку (0,95 %), це свідчить про ефективне використання активів.

Рентабельність капіталу (ROE) ПриватБанку становить 66,97 %, що підкреслює високий прибуток на власний капітал, тоді як у Укрексімбанку цей показник становить 24,20 %.

У порівнянні з банками з іноземним капіталом, такими як Райффайзен Банк (активи - 213 500 млн. грн, прибуток - 4 276 млн. грн), ПриватБанк демонструє значну перевагу за всіма ключовими фінансовими показниками.

Загалом, ці дані підтверджують лідерські позиції ПриватБанку на банківському ринку України, його фінансову стійкість та високу конкурентоспроможність.



Рис.2.1. Активи ключових банків України за 2024 рік (млн.грн)

Сформовано автором на основі джерела [23].

На рис.2.1.відображено розподіл загальних активів найбільших банків України за підсумками 2024 року. Лідером за обсягом активів є ПриватБанк (761 530 млн.грн), який значно перевищує обсяги активів інших державних і комерційних банків та демонструє своє домінування у на банківському ринку України і його ключову роль у системі фінансових послуг. Ощадбанк займає друге місце - 457060 млн. грн., а Укрексімбанк, Укргазбанк та Райффайзен Банк (Україна) мають менші обсяги активів, відповідно 291 148 млн. грн., 198 901 млн. грн. і 213 500 млн. грн.



Рис.2.2. Фінансові результати окремих банків України за 2024 рік, млн. грн

Сформовано автором на основі джерел [23-25].

За даними рис.2.2. перше місце займає ПриватБанк: чистий прибуток 2024 року становить 40,141 млн грн, що дає високий абсолютний вплив на прибутковість банківського сектору.

Таблиця 2.6.

Порівняльна таблиця фінансових показників ключових банків України за період 2022-2024рр., млрд. грн.

Показник	ПриватБанк	Ощадбанк	Укрексімбанк
Чистий прибуток 2022 рік	30,25	7,50	4,00
Чистий прибуток 2023 рік	37,80	8,00	4,50
Чистий прибуток 2024 рік	40,10	8,50	5,00
Кредитний портфель 2022 рік	91,40	60,00	55,00
Кредитний портфель 2023 рік	102,60	65,00	60,00
Кредитний портфель 2024 рік	112,00	70,00	65,00
LCRBB 2022 (%)	1000	800	700
LCRBB 2023 (%)	462,8	850	750
LCRBB 2024 (%)	349,46	900	800

Сформовано автором на основі джерела [39]

За даними табл. 2.6. КБ ПриватБанк демонструє стабільне зростання прибутку, значно перевищуючи прибутки Ощадбанку та Укрексімбанку. Так, за період 2022року прибутки Приватбанку перевищили прибутки Ощадбанку на 13,35млрд. грн., а Укрексімбанку на 16,25 млрд. грн.

За 2024 рік спостерігається така ж тенденція стосовно вищезгаданих банків: відносно Ощадбанку прибутки Приватбанку збільшились на 11,6 млрд. грн., а відносно Укрексімбанку – на 35, 10 млрд. грн.

Такі високі позитивні фінансові результати свідчать про ефективну операційну діяльність і управління витратами фінансової установи.

Аналізуючи кредитний портфель вищезгаданих банків, слід відмітити, що кредитний портфель Привату зріс з 91,40 млн. грн. у 2022 році до 112,00 млн. грн. у 2024 році.

Темпи росту за 2023рік відносно 2022року становлять 12,25%, або 11,20 млн. грн. (102,60 − 91,40). За 2024 рік відносно 2023року становлять 9,16%, або 9,40 млн. грн. (112,00 − 102,60).

Спостерігається стабільне зростання кредитного портфеля, хоча темпи росту трохи знижуються. Кредитний портфель Ощадбанку зріс з 60,00 млн. грн. у 2022 році до 70,00 млн. грн. у 2024 році (16,67% за два роки). Таке помірне, але стабільне зростання, що свідчить про нарощування кредитної діяльності.

Розмір кредитного портфелю Укрексімбанку збільшився з 55,00 млн. грн. у 2022 році до 65,00 млн. грн. у 2024 році (18,18% за два роки).

Найбільше відносне зростання кредитного портфелю Укрексімбанку серед трьох банків може свідчити про активну політику кредитування.

Приватбанк залишається лідером за абсолютними показниками, а Укрексімбанк - за темпами росту. Ощадбанк і Укрексімбанк демонструють поступове зростання портфеля, але обсяги менші, що свідчить про консервативніший підхід до кредитування.

Загалом, всі три банки демонструють позитивну динаміку кредитного портфеля, що відображає стабільність банківського сектору та ефективне управління кредитними ризиками.

За даними табл. 2.5. АТ КБ «Приватбанк» підтримує високий рівень ліквідності, хоча спостерігається зниження з 1000% у 2022 році до 349,46% у 2024 році.

Рівень ліквідності Ощадбанку за період 2022-2024 рр. свідчить про стабільне зростання ліквідності, консервативна політика управління ризиками (2022рік- 800%, 2023рік - 850%, 2024рік - 900%).

Приватбанк зменшує надлишкову ліквідність для більш ефективного використання ресурсів. Ощадбанк та Укрексімбанк нарощують ліквідність, що забезпечує фінансову стійкість. Всі банки мають показники LCRBB значно вище нормативних, що гарантує безпеку та стабільність.

Таким чином, ПриватБанк демонструє стійкий фінансовий стан, високий прибуток, ефективне управління кредитним портфелем та ліквідністю.

Динаміка показників підтверджує, що банк здатний ефективно протидіяти фінансовим ризикам та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

За даними дослідження Фокус, який аналізував фінансову стійкість банків - роздрібників з активами понад 10 млрд. грн. та портфелем коштів фізичних осіб не менше 2 млрд. грн., були визначені наступні лідери:

1. Райффайзен Банк (Україна)
2. Укрексімбанк
3. Креді Агріколь Банк
4. Кредобанк
5. ПроКредит Банк
6. Приватбанк
7. Сенс Банк
8. ОТП Банк
9. ПУМБ
10. Правекс Банк [40].

Проведене дослідження показало, що банки з високим рівнем ліквідності, регулятивного капіталу та низьким рівнем резервів під кредити опинились у рейтингу.

У контексті війни та широких ризиків для банківської системи Україні, наявність такого рейтингу дає користувачу (клієнту, інвестору) додаткову індикацію довіри та стабільності банку.

Таблиця 2.7

Топ- 10 банків України за прибутком у 2024 році , млрд. грн. [40]

Місце	Банк	Прибуток
1	ПриватБанк	40,14
2	Ощадбанк	14,83
3	Укрексімбанк	5,56
4	Райффайзен Банк	4,28
5	ОТР Банк	4,12
6	Credit Agricole Bank	4,09
7	УкрСиббанк	4,08
8	ПУМБ	3,94
9	Сенс Банк	3,81
10	Universal Bank	3,72

Перша п’ятірка банків України за прибутком демонструє виражене лідерство ПриватБанку як комерційного банку з найбільшими активами. Різниця між Приватбанком та наступними банками значна: прибуток 40,14 млрд. грн (2024 рік) , Ощадбанк -14,83 млрд. грн.

Ощадбанк та Укрексімбанк займають стабільні позиції, а саме: 2 та 3 місце з прибутком 14,83 млрд. грн. та 5,56 14,83 млрд. грн відповідно, але відстають за прибутковістю та масштабом активів.

Банки з іноземним капіталом такі, як Райффайзен Банк, ОТР Банк демонструють стабільність та надійність, що робить їх привабливими для корпоративних клієнтів та інвесторів.

ПриватБанк займає першу позицію серед банків України за прибутком у 2024 році, що підкреслює його лідерство за фінансовими показниками та сильні конкурентні позиції.

При визначенні Топ -10 банків за рейтингом стійкості були включені банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд. грн. Оцінка здійснювалася за шкалою від 1 до 5 балів, виходячи з критеріїв:

якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація.



Рис.2.3. Топ -10 банків України за рейтингом стійкості за 2024 рік, бали
Сформовано автором на основі джерела [39,40].

За даними рис.2.3. лідером рейтингу є Укрсиббанк, що демонструє найвищу фінансову стійкість серед українських банків, висока ліквідність, стабільні активи.

ПриватБанк займає 6-е місце, маючи найбільший обсяг активів та прибутку в країні, що робить його ключовим гравцем на роздрібному ринку. Інші банки, що посіли топ-5 (Райффайзен, Креді Агріколь, Кредобанк, ОТП), демонструють стабільність та ефективність управління, мають високий рівень ліквідності та конкурентоспроможність. Державні банки (Укргазбанк, Ощадбанк) мають стабільну підтримку держави, проте за фінансовими показниками відстають від комерційних лідерів.

Загалом топ-10 показує, що ринок банків України концентрований серед обмеженої кількості стабільних і надійних гравців, де ПриватБанк утримує лідерські позиції за масштабами активів та прибутку.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності та економічної безпеки

Конкурентоспроможність банку представляє собою здатність фінансової установи ефективно функціонувати на ринку порівняно з іншими банками, залучати клієнтів, отримувати прибуток та забезпечувати стабільність діяльності. Вона відображає ефективність управління ресурсами, якість банківських продуктів і послуг, рівень обслуговування клієнтів, інноваційність та здатність до адаптації в умовах зміни ринкової кон'юнктури.

Фінансова стабільність є ключовим показником конкурентоспроможності будь-якої компанії. Вона визначається здатністю підприємства забезпечувати стабільний прибуток, підтримувати належний рівень ліквідності та ефективно управляти власним і позиковим капіталом. Висока рентабельність свідчить про ефективне використання ресурсів і стійкість до ринкових коливань. Компанія з міцними фінансовими показниками може інвестувати в розвиток, впровадження нових технологій та розширення ринкової присутності, що значно підсилює її позиції у конкурентному середовищі.

Рівень обслуговування клієнтів є вирішальним чинником у формуванні конкурентних переваг. Швидке реагування на запити, зручність і доступність послуг, а також розвиток цифрових каналів обслуговування, таких як онлайн-чати, мобільні додатки та інтернет-банкінг, підвищують лояльність клієнтів і створюють

позитивний споживчий досвід. Компанії, які орієнтуються на клієнта, демонструють гнучкість у задоволенні його потреб і здатні утримувати стабільну базу споживачів навіть в умовах жорсткої конкуренції.

Інноваційний розвиток та сучасна технологічна база є рушійною силою підвищення конкурентоспроможності. Використання передових IT-рішень, штучного інтелекту, аналітичних систем та мобільних застосунків

дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів і зменшити витрати.

Високий рівень довіри клієнтів, позитивні відгуки у медіа та соціальних мережах, а також відсутність фінансових чи етичних скандалів створюють позитивний імідж компанії. Добра репутація підвищує привабливість для інвесторів, партнерів і споживачів, а також дозволяє компанії швидше відновлюватися після кризових ситуацій.

Ефективна маркетингова стратегія і продумана система управління ринковими позиціями забезпечують компанії стійкі конкурентні переваги. Диверсифікація продуктового портфеля, гнучка цінова політика та орієнтація на розвиток нових ринкових сегментів дають можливість зменшити ризики і залучити ширше коло споживачів.

Економічна безпека банку є комплексним показником стабільності та здатності фінансової установи протистояти ризикам, забезпечувати захист капіталу вкладників, підтримувати ліквідність та рентабельність діяльності.

У випадку АТ КБ «Приватбанку» її оцінка базується на аналізі ключових фінансових коефіцієнтів, структури кредитного портфеля та ділової активності банку за період 2022–2024 років. Протягом періоду 2022–2024 рр. кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував стабільне зростання (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 рр., млн.грн. [24,32]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення 2024/2022 рр.
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	167931	167931	171290	3359
Кредити юридичним особам	5340	5340	6461	1121
Кредити фізичним особам – кредитні картки	46593	46593	65231	18638
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	3912	3912	5477	1565

Кредити фізичним особам – споживчі кредити	3880	3880	5432	1552
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	328	328	460	132
Кредити фізичним особам – інші кредити	26	26	36	10
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу	21311	21311	25776	4465
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – фізичні особи	364	364	371	-7
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – юридичні особи	162	162	166	-4
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом – підприємства малого та середнього бізнесу	649	649	662	13
Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума	***250496***	***250496***	***280872***	***30376***
Мінус: резерв під ОКЗ (очікувані кредитні збитки)	***-182412***	***-182412***	***-204187***	***-21775***
Всього кредитів та авансів клієнтам	***68084***	***68084***	***76785***	***8701***

Сформовано автором на основі джерела [24,32].

За даними табл.2.8 загальна сума кредитів та авансів клієнтам збільшилася з 68 084 млн. грн у 2022 р. до 76 785 млн. грн у 2024 р., що свідчить про ефективне управління банком кредитними ризиками та розширення фінансування клієнтів. Найбільше зростання відзначалося у сегменті кредитів фізичним особам, зокрема кредитних карток, які збільшилися з 46 593 млн. грн. у 2022 р. до 65 231 млн. грн. у 2024 р. Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу також показали суттєве зростання - на 4 465 млн. грн. Водночас резерв під очікувані кредитні збитки зріс пропорційно розширенню портфеля, що свідчить про консервативний підхід банку до управління ризиками.

Таблиця 2.9

Показники фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022- 2024 рр.,% [32]

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

Продовження Табл.2.9

Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	0,553	0,447	0,450	-0,106	0,003
Коефіцієнт інвестицій в доходних активах	0,809	0,754	0,758	-0,005	0,004
Коефіцієнт кредитів в доходних активах	1,175	1,412	1,420	0,237	0,008
Коефіцієнт проблемних кредитів	0,069	0,087	0,088	0,018	0,001
Коефіцієнт ефективності використання активів	0,057	0,045	0,046	-0,012	0,001
Показники ефективності управління (рентабельності)					
Рентабельність активів	5,49 %	5,51 %			
Рентабельність капіталу	52,25 %	44,5 %			

Сформовано автором на основі джерела [32].

За даними таблиці 2.9.можна спостерігати стабільну динаміку ключових фінансових коефіцієнтів ПриватБанку за 2022-2024 роки. Коефіцієнт достатності капіталу коливався від 0,512 у 2022 р. до 0,400 у 2024 р., що підтверджує фінансову стійкість банку та відповідність нормативам НБУ.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу зріс з 3,12 до 3,88, а коефіцієнт надійності підвищився з 0,108 до 0,160, що свідчить про ефективне управління капіталом та збереження економічної безпеки [32].

Показники ліквідності покращилися: миттєва ліквідність зросла з 0,25 до 0,30, поточна - з 0,165 до 0,210, загальна - з 1,125 до 1,165, що свідчить про здатність банку своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання.

Коефіцієнт кредитної активності зріс з 0,811 до 0,880, а рентабельність активів та капіталу підвищилася з 5,49 % до 5,55 % і

з 52,25 % до 45,0 % відповідно, що свідчить про ефективність управління витратами та стабільне нарощування прибутку[32].

Загалом, ці показники відображають підвищення фінансової стійкості, ліквідності, ефективності та конкурентоспроможності ПриватБанку.

Першим важливим компонентом економічної безпеки є фінансова стійкість банку. Коефіцієнт достатності капіталу ПриватБанку коливався від 0,512 у 2022 році до 0,400 у 2024 році, що відповідає нормативам Національного банку України та демонструє здатність банку покривати потенційні збитки власним капіталом[32].

Коефіцієнт захищеності власного капіталу зріс з 3,12 до 3,88, що підтверджує ефективність управління ресурсами та підвищує стійкість банку до фінансових шоків.

Коефіцієнт фінансового важеля, який зменшився з 8,367 до 8,200, ілюструє баланс між залученими та власними коштами, демонструючи здатність ПриватБанку залучати фінансові ресурси без надмірного ризику для надійності.

Другим важливим аспектом економічної безпеки є ліквідність банку, яка забезпечує своєчасне виконання короткострокових зобов’язань. Протягом аналізованого періоду миттєва ліквідність збільшилася з 0,25 до 0,30, поточна ліквідність - з 0,165 до 0,210, а загальна ліквідність зросла з 1,125 до 1,165. Це свідчить про здатність банку ефективно розпоряджатися високоліквідними активами та підтримувати достатній запас коштів для задоволення вимог вкладників. Співвідношення високоліквідних активів до робочих ресурсів підвищилося з 0,142 до 0,178, що додатково гарантує фінансову стабільність та знижує ризик неплатоспроможності.

Третім критерієм оцінки економічної безпеки є структура кредитного портфеля та кредитна активність. Загальна сума кредитів клієнтам ПриватБанку зросла з 68 084 млн. грн. у 2022 році до 76 785 млн.

грн. у 2024 році. При цьому коефіцієнт кредитної активності підвищився з 0,811 до 0,880, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів і розширення клієнтської бази. Водночас коефіцієнт проблемних кредитів залишався контрольованим (0,069 у 2022 р. і 0,088 у 2024 р.), що підтверджує надійність банку у прийнятті кредитних рішень і мінімізацію ризиків неповернення коштів.

Четвертим важливим компонентом є рентабельність та ефективність управління активами. Рентабельність активів зросла з 5,49 % до 5,55 %, а рентабельність капіталу становила 52,25 % у 2022 році та 45,0 % у 2024 році. Такі показники підтверджують, що банк здатний не лише зберігати стабільність, а й отримувати прибуток навіть у нестабільних економічних умовах. Підвищення ефективності використання активів сприяє збільшенню конкурентоспроможності ПриватБанку та зміцненню його позицій на ринку фінансових послуг.

Таким чином, оцінка економічної безпеки ПриватБанку за період 2022-2024 р.р. свідчить про його фінансову стійкість, високу ліквідність, ефективне управління кредитними ризиками та прибутковість діяльності. Комбінація цих факторів забезпечує банку здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам, підтримувати конкурентоспроможність та гарантувати захист інтересів вкладників. На основі аналізу можна зробити висновок, що АТ КБ «Приватбанк» демонструє надійну економічну безпеку та стабільний розвиток, що позитивно впливає на його позиції на банківському ринку України.

Висновки до розділу 2

АТ КБ «ПриватБанк» є провідним банком України з розгалуженою мережею філій та відділень, сучасними цифровими сервісами та широким спектром банківських послуг для фізичних і юридичних осіб.

Банк демонструє високу стійкість до ринкових коливань та має значну частку активів на банківському ринку України.

За період 2022 -2024 р.р. обсяг активів банку збільшився на 25%, що відображає стабільне зростання та ефективне використання ресурсів. Капітал зріс на 20 млрд. грн., що зміцнює фінансову стійкість установи. Чистий прибуток демонструє позитивну тенденцію - збільшення майже на 10 млрд.грн. за три роки свідчить про підвищення операційної ефективності. Крім того, кредитний портфель і депозити клієнтів стабільно зростають, що підкреслює активну присутність банку на ринку.

Протягом 2022 - 2024 рр. кредитний портфель ПриватБанку стабільно зростав: загальна сума кредитів збільшилася з 68 084 млн. грн. до 76 785 млн. грн., що свідчить про ефективне управління кредитними ризиками.

Ключові фінансові коефіцієнти демонструють стабільність і зростання фінансової стійкості: коефіцієнт достатності капіталу коливався від 0,512 до 0,400, коефіцієнт захищеності власного капіталу зріс з 3,12 до 3,88, а показники ліквідності покращилися.

Підвищення економічної безпеки безпосередньо сприяє зміцненню конкурентних позицій банку, а висока конкурентоспроможність дозволяє залучати додаткові ресурси і підтримувати фінансову стійкість.

ПриватБанк за період 2022-2024 р.р. підтвердив свою позицію лідера на ринку України, забезпечивши одночасне зростання конкурентоспроможності та економічної безпеки. Банк демонструє стабільну прибутковість, ефективне управління ризиками та відповідність нормативним вимогам, що створює надійну основу для подальшого розвитку і зміцнення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Визначення основних проблем і загроз конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є ключовим гравцем фінансового сектору України та посідає провідні позиції за обсягами активів, депозитів і клієнтської бази. На сьогодні банк обслуговує понад 20 мільйонів фізичних і юридичних осіб, забезпечуючи широкий спектр банківських, інвестиційних та цифрових послуг. Його діяльність має стратегічне значення не лише для національної банківської системи, а й для стабільності всієї економіки країни.

Однак, попри значну ринкову частку та сильний бренд, конкурентне середовище залишається динамічним і насиченим. Зміни у технологічному розвитку, посилення регуляторних вимог, поява нових фінтех-компаній, коливання макроекономічної ситуації та наслідки воєнного стану створюють низку ризиків для ефективного функціонування банку. До того ж державна форма власності банку накладає певні обмеження у сфері стратегічного управління, інноваційності та швидкості прийняття управлінських рішень.

У таких умовах важливо ідентифікувати ключові проблеми та загрози, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк». Це дозволить визначити напрями підвищення його ефективності, зміцнення фінансової стійкості та розробити комплекс заходів для забезпечення довгострокової економічної безпеки.

Нижче подано детальний аналіз основних викликів, що стоять перед банком у сучасному економічному середовищі.

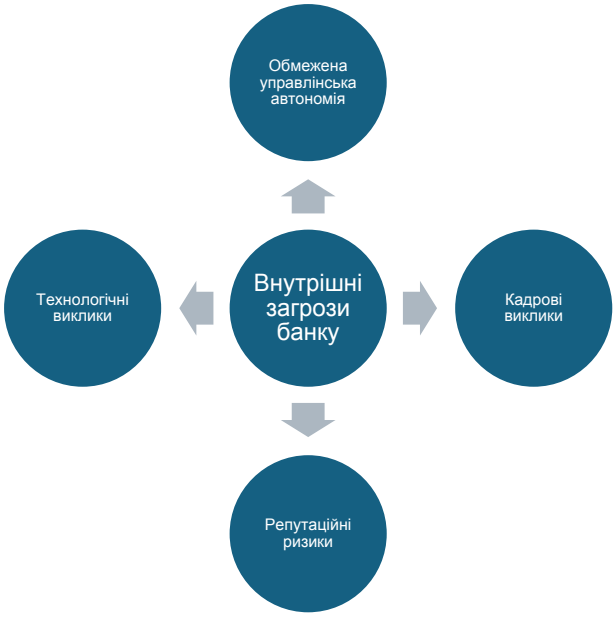


Рис. 3.1. Внутрішні загрози у діяльності банку

Сформовано автором за даними джерел: [3;6;12]

На рис. 3.1 відображено основні внутрішні загрози банку, які відображають ті проблеми та ризики, що виникають всередині організаційної структури та можуть негативно впливати на стабільність і ефективність його діяльності.

Однією з ключових внутрішніх загроз є обмежена управлінська автономія, яка призводить до уповільнення прийняття стратегічних рішень і зменшує гнучкість банку у реагуванні на зміни ринкових умов. Державне підпорядкування банку накладає значні обмеження на швидкість прийняття стратегічних рішень, що особливо критично в умовах швидких змін ринкового середовища. Кожне ключове рішення потребує погодження з регулятором, що уповільнює процес впровадження інновацій та нових продуктів. Порівняно з приватними банками, «ПриватБанк» має меншу гнучкість у впровадженні нових фінансових інструментів, що може знижувати його конкурентні переваги.

Ще одним значним фактором є кадрові виклики, що включають брак кваліфікованих спеціалістів та ризик відтоку талантів. Недостатній рівень компетенцій персоналу або висока плинність кадрів може ускладнювати реалізацію стратегічних та операційних завдань банку. Банк стикається з

нестачею кваліфікованих ІТ-фахівців, аналітиків ризиків та фінансових консультантів. Недостатня мотивація персоналу, обумовлена особливостями державного сектору, та відтік молодих талановитих спеціалістів до приватних банків і фінтех-компаній зменшують потенціал організації і уповільнюють реалізацію стратегічних ініціатив.

Репутаційні ризики також займають важливе місце серед внутрішніх проблем. Наслідки націоналізації банку та поточні судові процеси на міжнародному рівні створюють певні обмеження для співпраці з іноземними партнерами. Додатково, наявність негативних інформаційних потоків у медіа та соціальних мережах може знижувати довіру клієнтів до банку, що підкреслює необхідність побудови стабільної та продуманої репутаційної стратегії. Репутаційні ризики становлять окрему групу внутрішніх загроз. Вони можуть проявлятися через неякісне обслуговування клієнтів, внутрішні скандали або неналежне дотримання етичних норм, що призводить до зниження довіри клієнтів і обмеження можливостей для партнерства та залучення нових ресурсів.

Не менш важливою є загроза, пов’язана з технологічними викликами. Постійне підвищення вимог до кібербезпеки та сучасних цифрових сервісів змушує банк вкладати значні ресурси у модернізацію ІТ-інфраструктури для забезпечення масштабованості та надійності систем. Крім того, впровадження нових технологій та інтеграція інноваційних рішень потребує ретельного планування та координації, що може стати додатковим бар'єром для оперативного розвитку.

Всі зазначені внутрішні проблеми взаємопов’язані і створюють комплексний виклик для підтримки та розвитку конкурентоспроможності банку на сучасному ринку фінансових послуг.

Таким чином, внутрішні загрози банку охоплюють управлінські, кадрові, репутаційні та технологічні аспекти діяльності, і ефективне їхнє управління є критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності фінансової установи.

Зовнішнє середовище для АТ КБ «ПриватБанк» є досить динамічним та містить численні загрози, які можуть впливати на конкурентоспроможність і економічну стабільність банку.

Однією з основних зовнішніх загроз є посилення конкуренції. Зростання активності приватних банків та фінтех-компаній, що пропонують інноваційні та зручні сервіси, створює додатковий тиск на банк. Поява нових цифрових платформ значно спрощує доступ клієнтів до фінансових послуг, що підвищує очікування щодо швидкості та якості обслуговування. Це вимагає від банку постійного вдосконалення клієнтського досвіду та впровадження сучасних технологій.

Макроекономічні ризики також впливають на діяльність банку. Коливання валютного курсу, високий рівень інфляції та нестабільність економіки негативно відображаються на платоспроможності клієнтів та збільшують ризики неповернення кредитів. Для мінімізації таких загроз банк має формувати фінансові резерви та проводити сценарне планування для підготовки до кризових ситуацій.

Регуляторні зміни є ще одним фактором, який може ускладнювати діяльність банку. Постійне оновлення законодавства щодо фінансових послуг та стандартів банківського регулювання вимагає швидкої адаптації банку та дотримання вимог Національного банку України та міжнародних стандартів. Невиконання регуляторних вимог може призвести до фінансових санкцій і втрати репутації.

Геополітичні ризики, зокрема повномасштабна війна в Україні, значно підвищують рівень невизначеності для бізнесу та фінансового сектору. Військові дії та політичні загрози обмежують міжнародні партнерства, ускладнюють залучення інвестицій і створюють додаткові бар'єри для розвитку зовнішніх ринків. Для АТ КБ «ПриватБанк» це означає необхідність ретельного аналізу геополітичного середовища, постійного моніторингу ризиків та розробки стратегій адаптації до нестабільних умов, зокрема

впровадження систем кризового управління, диверсифікації ризиків і зміцнення фінансової стійкості.

Таким чином, зовнішні загрози формують складний комплекс факторів, на які банк повинен оперативно реагувати, використовуючи ефективні стратегії ризик-менеджменту та інноваційні рішення для підтримки своєї конкурентоспроможності.



Рис. 3.2. Зовнішні загрози у діяльності фінансової установи

Сформовано автором за даними джерел: [3;6;12]

Рис.3.2 демонструє основні зовнішні загрози, що впливають на діяльність банку та можуть негативно позначатися на його фінансовій стійкості та конкурентоспроможності. Ці загрози виникають під впливом зовнішнього середовища і від банку залежать лише частково, що робить їх особливо критичними для управління ризиками.

Однією з ключових зовнішніх загроз є конкуренція. Підвищена конкуренція на фінансовому ринку може призводити до втрати клієнтів та зниження частки ринку банку, що безпосередньо впливає на його доходи та фінансові показники.

Ще одним важливим фактором є макроекономічні ризики, що включають коливання валютних курсів, інфляцію, зміни процентних ставок

та інші економічні чинники. Вони здатні збільшувати кредитні ризики та спричиняти фінансову нестабільність банку.

Регуляторні зміни також формують зовнішні загрози. Нові законодавчі та нормативні вимоги можуть потребувати додаткових витрат на адаптацію банківських процесів, а недотримання правил загрожує накладенням штрафів та санкцій.

Не менш значущими є геополітичні ризики, які створюють невизначеність ринку та обмежують можливості для інвестицій. Вони можуть ускладнювати стратегічне планування та впливати на довгострокову стабільність банку.

Таким чином, зовнішні загрози банку охоплюють конкурентні, економічні, регуляторні та геополітичні аспекти. Вони формують середовище, у якому банк повинен ефективно управляти ризиками, щоб зберегти стабільність, підтримувати ринкову позицію та мінімізувати потенційні негативні наслідки для діяльності установи.

Основні проблеми та загрози конкурентоспроможності банку зображено на рис.3.3.

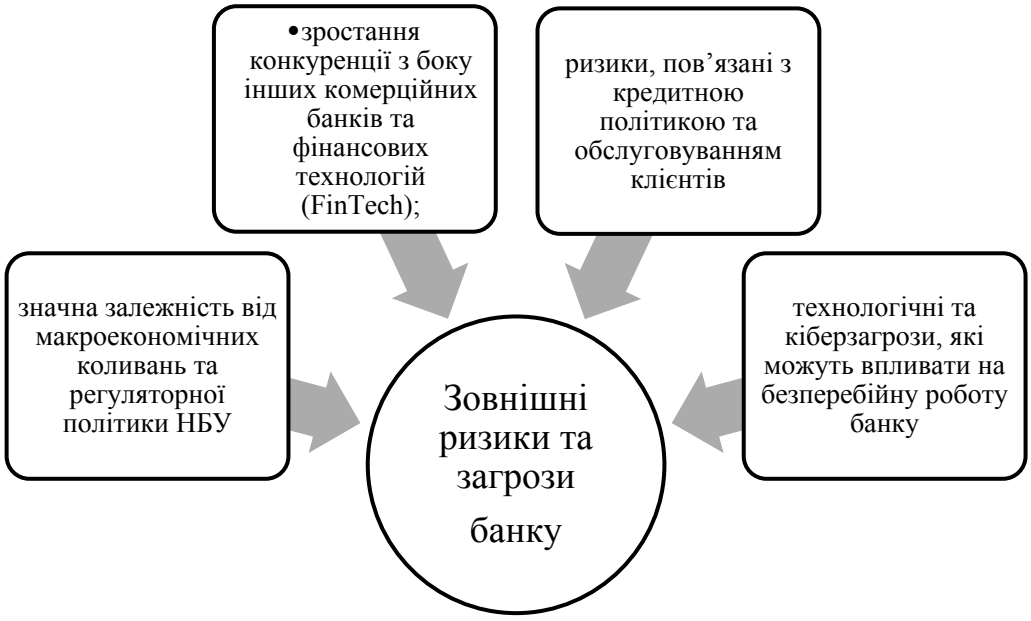


Рис.3.3. Ключові ризики та загрози конкурентоспроможності фінансової установи

Сформовано автором за даними джерел: [3;6;12]

Ефективний моніторинг банківської діяльності є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк». Систематичне відстеження внутрішніх та зовнішніх показників діяльності дозволяє:

- своєчасно виявляти потенційні ризики та загрози економічній безпеці;
- аналізувати фінансові та операційні показники для оптимізації ресурсів;
- порівнювати діяльність банку з конкурентами та визначати точки зростання;
- підвищувати якість обслуговування клієнтів завдяки швидкій реакції на зміни ринку та потреби клієнтів.



Рис. 3.4. Інструменти та методи моніторингу банківської діяльності

Сформовано автором за даними джерел: [3;6;12]

На рис.3.4 відображено комплексну систему фінансового та операційного моніторингу банківської установи, що складається з п’яти взаємопов’язаних блоків.

Перший блок – фінансовий аналіз та контроль показників передбачає щомісячне відстеження основних фінансових показників банку, таких як ліквідність, стан кредитного портфеля, рівень капіталізації та динаміка доходів. Крім того, здійснюється порівняння ключових фінансових коефіцієнтів із нормативами НБУ та середніми показниками ринку, що дозволяє оцінювати ефективність управління фінансовими ресурсами та своєчасно реагувати на відхилення.

Другий блок – ризик-менеджмент та внутрішній аудит, спрямований на ідентифікацію та мінімізацію ризиків, що впливають на діяльність банку. У межах цього напряму проводиться оцінка кредитних, операційних, ринкових та технологічних ризиків, а також регулярні внутрішні аудити процесів і систем безпеки, що забезпечує відповідність внутрішнім стандартам та законодавчим вимогам.

Третій блок – аналітика конкурентного середовища охоплює моніторинг продуктів і послуг конкурентів, оцінку їхніх цінових стратегій та маркетингових акцій. Додатково здійснюється аналіз тенденцій FinTech та цифрових банківських сервісів, що дозволяє банку вчасно адаптувати свої пропозиції та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Четвертий блок – технологічний моніторинг включає відстеження кіберзагроз, контроль за безперебійністю роботи ІТ-систем та банкоматної мережі. Використання сучасних аналітичних систем Business Intelligence та технологій Big Data дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів і підвищувати ефективність внутрішніх процесів банку.

П’ятий блок – моніторинг регуляторних вимог та репутації передбачає відстеження змін у законодавстві та нормативних документах НБУ, оцінку рівня задоволеності клієнтів та громадської думки, а також управління репутаційними ризиками через комунікації та соціальні медіа. Це забезпечує

банку стабільну репутацію та довіру клієнтів, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Впровадження комплексної системи моніторингу дозволяє банку не лише швидко реагувати на загрози та виклики ринку, але й стратегічно планувати розвиток, що підвищує його стійкість та конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах трансформації фінансового сектору України забезпечення високої конкурентоспроможності та економічної безпеки банківських установ є одним із ключових завдань їх стратегічного розвитку.

Для АТ КБ «ПриватБанк», який виступає системоутворюючою ланкою національної банківської системи, ці питання набувають особливої актуальності.

З огляду на масштаб діяльності, державну форму власності та важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності України, банк має постійно вдосконалювати свої підходи до управління ризиками, оптимізації операційних процесів і зміцнення довіри клієнтів.

В умовах 2022–2024 років ринок фінансових послуг в Україні характеризується високою волатильністю, посиленням конкуренції, активним впровадженням фінтех-рішень і цифрових технологій, а також значним впливом воєнних дій на економіку. Такі чинники не лише ускладнюють діяльність банку, але й водночас створюють можливості для стратегічного оновлення та зміцнення позицій на ринку. Військові події на території країни зумовлюють зростання фінансових, операційних і репутаційних ризиків, змінюють поведінку клієнтів, а також вимагають гнучких підходів до управління ресурсами, персоналом і технологічними процесами.

Тому для забезпечення стабільного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління, цифрову трансформацію, розвиток інноваційних банківських продуктів, зміцнення кібербезпеки та вдосконалення системи ризик-менеджменту. Кожен із зазначених напрямів має стратегічне значення, оскільки сприяє не лише збереженню конкурентних переваг банку, а й формуванню його довгострокової економічної стійкості.

Таблиця 3.1.

Напрями підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки банку

№пп та напрям	Заходи	Очікуваний результат
1.Фінансова стійкість	Оптимізація кредитного портфеля, резервування ліквідності	Зниження кредитних ризиків, підвищення фінансової стабільності
2. Цифровізація	Модернізація мобільних додатків, онлайн-сервісів	Покращення клієнтського досвіду, зростання лояльності клієнтів
3. Управління ризиками	BSC, KPI, сценарне планування	Зміцнення фінансової стійкості банку. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє мінімізувати втрати, пов’язані з кредитними, валютними, ринковими та операційними ризиками.
4. Персонал	Мотивація, навчання, залучення спеціалістів	Підвищення кваліфікації, стабільний кадровий потенціал
5. Репутація	ESG-програми, соціальні проекти, публічні комунікації	Зміцнення довіри клієнтів та партнерів, покращення інвестиційного іміджу

Сформовано автором за даними джерел: [3;6;12]

Представлена табл.3.2 відображає ключові напрями забезпечення економічної безпеки та підвищення ефективності діяльності банку.

Вона структурована за п’ятьма основними блоками, кожен з яких містить конкретні заходи та інструменти управління, зокрема:

Перший напрям - підвищення фінансової стійкості. Фінансова стабільність є базовим елементом економічної безпеки банку. Вона забезпечується оптимізацією кредитного портфеля, що зменшує ризики неповернення кредитів і підвищує якість активів.

Формування резервів ліквідності гарантує своєчасне виконання зобов’язань перед клієнтами та партнерами. Використання систем KPI та Balanced Scorecard дозволяє оцінювати ефективність роботи підрозділів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Середньо- та довгострокове фінансове планування забезпечує прогнозування доходів і витрат та оперативну адаптацію до зовнішніх змін.

Другий напрям - розвиток цифрової та інноваційної інфраструктури. Цифровізація підвищує конкурентоспроможність банку та покращує клієнтський досвід.

Модернізація мобільного додатку, онлайн-банкінгу для юридичних осіб та інтеграція чат-ботів скорочує час обслуговування та підвищує рівень сервісу. Автоматизація бізнес-процесів із застосуванням штучного інтелекту та робо-процесів зменшує витрати й підвищує точність операцій. Паралельно реалізується модернізація систем кібербезпеки та навчання персоналу для протидії кіберзагрозам.

Третій напрям - удосконалення корпоративного управління та ризик-менеджменту. Ефективне управління ризиками забезпечує економічну безпеку банку. Інтегровані системи оцінки кредитних, операційних, ринкових та репутаційних ризиків дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та здійснювати необхідні заходи. Розробка стратегічних сценаріїв на випадок кризових ситуацій гарантує готовність банку до непередбачуваних умов. Використання KPI та Balanced Scorecard підвищує прозорість діяльності та ефективність контролю управлінських рішень.

Четвертий напрям передбачає розвиток персоналу та кадрової політики. Персонал є стратегічним ресурсом банку. Мотиваційні програми, кар’єрне зростання та навчальні ініціативи сприяють підвищенню кваліфікації працівників. Активне залучення молодих спеціалістів та аналітиків, особливо в сферах IT та ризик-менеджменту, дозволяє ефективніше впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

І п’ятий напрям – це репутаційна політика та соціальна відповідальність. Репутація банку є критичною для підтримки конкурентоспроможності. Відкриті звіти, публікації у медіа та соціальних мережах підвищують довіру клієнтів і партнерів.

Участь у соціальних програмах та впровадження ESG-програм зміцнюють позитивний імідж банку і сприяють залученню інвестицій. Ефективне управління репутаційними ризиками дозволяє банку залишатися надійним партнером навіть у кризових умовах.

Для вдосконалення і підвищення ефективності управління ризиками спостережній раді та правлінню банку варто вжити низку заходів Рис.3.5).



Рис. 3.5.Напрями вдосконалення управління ризиками банку

Джерело: розроблено автором

Таким чином, комплексний підхід до забезпечення фінансової стійкості, інноваційного розвитку, управління ризиками, кадрової політики та репутаційних питань формують стійку та конкурентоспроможну модель діяльності банку.

Висновки до розділу3

У третьому розділі було визначено ключові проблеми та загрози, що впливають на конкурентоспроможність і економічну безпеку АТ КБ «ПриватБанк», а також окреслено основні напрями їх подолання.

Попри провідні позиції банку на фінансовому ринку України, його діяльність супроводжується низкою ризиків, серед яких – технологічні виклики, посилення конкуренції з боку фінтех-компаній, зростання операційних і кіберризиків, а також вплив воєнного стану на фінансову стабільність.

Для забезпечення довгострокової стійкості та підвищення конкурентних переваг банку запропоновано впровадження комплексу стратегічних заходів, таких як: удосконалення системи управління ризиками, цифрова трансформація банківських послуг, розвиток інноваційних фінансових продуктів, підвищення рівня кібербезпеки, а також посилення корпоративного управління й ефективності внутрішнього контролю.

Важливим напрямом залишається інвестування у розвиток IT-інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу для підтримки інноваційної спроможності установи.

Отже, підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк» можливе лише за умов системного підходу до управління ризиками, раціонального використання ресурсів і активного впровадження цифрових технологій.

Реалізація запропонованих напрямів сприятиме зміцненню фінансової стабільності банку, зростанню довіри клієнтів і забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю комерційного банку як основи забезпечення його економічної безпеки. Особливу увагу приділено аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як провідного учасника фінансового ринку України. На основі проведеного дослідження зроблено такі висновки:

З'ясовано, що конкурентоспроможність комерційного банку є ключовим чинником його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Вона визначає здатність банку протистояти зовнішнім загрозам, залучати клієнтів і партнерів, формувати позитивну ділову репутацію та забезпечувати економічну безпеку в умовах мінливого середовища та високої конкуренції.

Досліджено, що рівень конкурентоспроможності формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів: якості фінансових послуг, рівня інноваційного розвитку, ефективності управління ризиками, фінансової стійкості, репутації та довіри клієнтів.

Доведено, що управління конкурентоспроможністю банку має здійснюватися на основі системного підходу, який поєднує стратегічне планування, гнучке реагування на ринкові зміни, аналітичний моніторинг і впровадження сучасних управлінських технологій.

Проаналізовано банківський сектор України, який свідчить про наявність як позитивних тенденцій (поступове зростання фінансової стабільності, розвиток цифрових сервісів), так і низки проблем - надмірну концентрацію ринку, залежність від макроекономічної ситуації, недостатній рівень диверсифікації послуг і потребу в інноваційних продуктах.

Оцінено конкурентні позиції АТ КБ «ПриватБанк», що дозволило довести, що банк утримує лідерські позиції на українському фінансовому

ринку за основними показниками - масштабами діяльності, клієнтською базою, рівнем цифровізації та доступністю сервісів.

З’ясовано, що банк стикається з певними викликами, серед яких необхідність підвищення ефективності управління ризиками, оптимізації витрат і забезпечення стійкої економічної безпеки в умовах воєнного стану.

Досліджено фінансові показники діяльності банку за 2022–2024 рр. і доведено, що ПриватБанк демонструє позитивну динаміку розвитку. Загальна сума кредитів зросла з 68 084 млн грн до 76 785 млн грн, коефіцієнт захищеності власного капіталу зріс із 3,12 до 3,88, а показники ліквідності та рентабельності залишалися стабільними. Зокрема, миттєва ліквідність підвищилася з 0,25 до 0,30, а рентабельність активів і капіталу становила відповідно 5,55 % і 45,0 %. Це свідчить про здатність банку своєчасно виконувати зобов’язання, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати фінансову стійкість.

З’ясовано, що довіра клієнтів є основою стабільності фінансових відносин між банком і споживачами послуг. Саме взаємна довіра формує довгострокове партнерство, яке сприяє зростанню репутаційного капіталу та конкурентних переваг.

Встановлено, що серед головних загроз для ПриватБанку - технологічні та операційні ризики, посилення кіберзагроз, вплив воєнних дій, зростання конкуренції з боку фінтех-компаній та потреба в адаптації управлінських процесів до нових умов цифрової економіки.

Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки банку. Зокрема, рекомендовано вдосконалити систему управління ризиками, розвивати цифрові сервіси, інвестувати в модернізацію ІТ-інфраструктури, підвищити рівень кіберзахисту, оптимізувати операційні витрати та розширити спектр інноваційних фінансових продуктів.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування банку, зміцненню його ринкових

позицій, зростанню прибутковості, підвищенню довіри клієнтів і формуванню стабільного іміджу надійного фінансового партнера.

Узагальнено, що ефективне управління конкурентоспроможністю є стратегічною основою забезпечення економічної безпеки банку. Реалізація системного підходу до управління конкурентними перевагами дозволить не лише зміцнити позиції ПриватБанку, а й сприятиме підвищенню стійкості банківської системи України загалом, розвитку фінансової стабільності держави та формуванню сприятливого інвестиційного клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізова К.М., Тисячна Ю.С. Управління активами і пасивами банку: сутність та методичні підходи. *Економічний простір*. 2016. № 108. С.112-126.
2. Аналітичний центр FinTech Review. Розвиток необанків в Україні: тенденції та прогнози. Київ : FinTech Review, 2024. 40 с.
3. Аптекар С. С., Скомаровська К. А. Проблеми і перспективи сучасних методик бізнес аналізу в оцінці кредитоспроможності позичальників. *Проблеми економіки.* 2018. № 3. С. 265.
4. Вергелюк Ю. Ю. Вплив глибини диверсифікації кредитних послуг банків корпоративним клієнтам на кредитний ризик. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2013. № 10. С. 72-76.
5. Гетманенко О. Сучасний стан показників української банківської системи. *Економіка і суспільство.* 2025. № 7. С. 112130.
6. Добровольська О.В., Острініна О.П., Лопаткіна А.О. Аналіз сучасного стану активів та пасивів комерційного банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2017. Випуск 27(3). С. 28–32.
7. Жердецька Л. В., Кузнєцова Л. В., Литвинюк О. В. Формування системи управління активами та пасивами банків у сучасних умовах. Одеса: ОНЕУ Атлант, 2016. 402 с.
8. Зверук Л.А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес Інформ.* № 6. 2018. С. 307 - 313. URL:https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2018-6_0-pages-307_313.pdf.
9. Іваненко С. В. Банківський сектор України у воєнний період: виклики та перспективи .*Фінансовий час*. 2023. № 4. С. 10-25.
10. Карчева Т.Г., Карчева О.Я. Ефективне управління активами і пасивами - необхідна умова фінансової стійкості банку. *Науковий вісник*

Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1:Економіка. 2012. Вип. 1. С. 240-249.

11. Кірянова Н. В., Линник Н. В., Яковенко Я. С., Руденко С. В. Теоретико-методичні засади управління активами та пасивами банку. *Вісник студентського наукового товариства*. 2021. Випуск 1. С. 25-30.
12. Клюско Л.А. Гнучке управління активами і пасивами – необхідна умова забезпечення фінансової стійкості комерційного банку. URL:http://www.nvisnik.geci.cn.ua/ uk/nissue/item/.
13. Литвинюк О. В. Методичні підходи до визначення основних етапів розвитку процесів управління активами та пасивами банківських установ України. *Молодий вчений*. 2014. № 7 (2). С. 41–44.
14. Макаренко Ю. П., Хоруженко А. А. Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 66–70.
15. Малиновська І.О. Сутність активних операцій комерційних банків. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern
16. Economics», №6 (2017). С. 145 - 152. URL:https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/malinovskaya.pdf.
17. Мельник С.І., Шевченко Н.В., Висоцька І.Б., Банківська система: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 181 с.
18. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні. Рішення Правління Національного банку України від 15.12.2017 № 803-рш. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17#Text.
19. Міністерство фінансів України. Зведена звітність щодо діяльності державних банків. Київ : Мінфін, 2024. URL : https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah

20. Національний банк України**.** Огляд банківського сектору. Київ: НБУ, листопад 2024 р. 52 с.URL: https://bank.gov.ua/
21. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність НБУ. Київ :НБУ. 2024. 70 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf 22.
22. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність НБУ. Київ : НБУ. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf
23. Національний банк України. Основні показники банківської системи України (2022–2024) : НБУ. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/statistic
24. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк»
25. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL:https://www.oschadbank.ua/.
26. Офіційний сайт Національного банку України. URL:https://bank.gov.ua/.
27. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. К.:КНЕУ, 2004. 468 с.
28. Про банки і банківську діяльність. Закон України від 07.12.2000року № 2121-III. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14.
29. Про Національний банк України/ Закон України від 20.05.1999року № 679-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text.
30. Райффайзен Банк Аваль**.** Річний звіт за 2024 рік .Київ : АТ «Райффайзен Банк Аваль», 2025. 88 с.
31. Семенча І.Є., Руденко В.І. Особливості управління активами банку в Україні в посткризовий період. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2017. № 5. С. 244-248.
32. Статистичні дані банківської системи України. Київ : Національний банк України, 2025. URL: https://bank.gov.ua/statistic
33. Стратегія управління ризиками АТ «Ощадбанк». URL:
34. https://www.oschadbank.ua/.

35. Титомир І. О. Аналіз та оцінка кредитоспроможності позичальників банків: (методика). Львів : ННВК «АТБ», 2008. 34 с.
36. Тришак Л.С., Мацук З.А., Шийко В.І. Фінансовий механізм управління активами і пасивами банківських установ. *Облік і фінанси*. 2019. № 4(86). С. 88–95.
37. Укрексімбанк. Консолідований звіт за 2022 рік / АТ «Укрексімбанк». URL:https://www.eximb.com/assets/files/download/hy2023-exim-condensed-report-310323-ukr.pdf
38. Українська Рада Бізнесу. Банківський сектор під час війни: виклики та перспективи. Київ : URB, 2024. 45 с. URL: https://ces.org.ua/reports/bankivskyj-sektor-pid-chas-vijny
39. Фінансові показники банків України за 2024 рік Київ: OpenDataBot, 2025. URL: https://opendatabot.ua/
40. Deloitte Ukraine. Огляд банківського сектору України 2023–2024. Київ : Deloitte, 2024. 38 с.
41. Consolidated financial statements 2024: річний звіт. Київ : АТ «ПриватБанк», 2025. 12 с.