

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Шляхи забезпечення конкурентоспроможності  
підприємства»**

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Віталій ПЕТРОВ



Керівник: д.е.н., проф. Оксана ПОРТНА



Рецензент: д.е.н., проф. Наталія МАРДУС

Харків – 2023

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо - професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Володимир РОДЧЕНКО

ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Петрову Віталію Вадимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Керівник роботи: Портна Оксана Валентинівна, д-р екон. наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства

2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

3. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

Висновки

## 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи                                                                                                                                             |
| 2     | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи                                                                                                                                    |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи                                                            |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                          |
| 5     | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження |
| 6     | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури                                                                                                     |
| 7     | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування                                                                                                              |

## 5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



підпис

Віталій ПЕТРОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Оксана ПОРТНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....                                           | 8  |
| 1.1. Наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності<br>підприємства.....                                       | 8  |
| 1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності<br>підприємства.....                                                 | 19 |
| 1.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....                                                                     | 24 |
| Висновки за розділом 1 .....                                                                                                 | 29 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «УНІВЕРСАЛ<br>БАНК» .....                                                         | 31 |
| 2.1. Аналіз ринку банківських послуг в Україні як зовнішньої<br>конкурентної середи функціонування АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» ..... | 31 |
| 2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ<br>«УНІВЕРСАЛ БАНК» .....                                         | 35 |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».....                                                                  | 41 |
| Висновки за розділом 2 .....                                                                                                 | 47 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» .....                                            | 49 |
| 3.1. Аналіз ключових факторів впливу на конкурентоспроможність АТ<br>«УНІВЕРСАЛ БАНК» .....                                  | 49 |
| 3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ<br>БАНК» .....                                                    | 66 |
| Висновки за розділом 3 .....                                                                                                 | 69 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                              | 72 |

## ВСТУП

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є одним з найважливіших завдань, вирішення якого здатне забезпечити успішне функціонування та розвиток підприємства. Підприємства будь-якої галузі, величини та форми власності стоять перед питанням забезпечення свого функціонування та сталого розвитку в умовах ринкового середовища. Необхідність забезпечити себе ринками збуту продукції, формуючи грошовий потік від реалізації товарів та послуг, необхідний для подальшого існування підприємства зумовлює необхідність дослідження ринкового середовища, в якому існує підприємство, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства, формування переліку заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Питання конкуренції та конкурентоспроможності розглядали у своїх роботах такі дослідники, як: А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, А. Маршалл, Е. Чемберлін, Дж. Робінсон, Е. Хекшер, М. Портер, Й. Шумпетер, Л.Б. Артеменко, Д. Берницька, Н.М. Богацька, Л.Р. Цинкобур, С.М. Бондаренко, О.І. Василенко, Т.І. Гончарук, Н.І. Демчук, Є.О. Діденко, Р.І. Жовновач, Н.П. Тарнавська, А.С. Савченко, Д.А. Панасенко та інші. Більшість праць присвячена теоретичним аспектам, а також методичним підходам щодо розкриття сутності, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства, але, незважаючи на значну кількість праць, присвячених дослідженню цих питань, відсутній єдиний підхід до визначення поняття конкурентоспроможності та єдина загально визнана методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, що потребує уточнення змісту досліджуваних понять, більш досконалого дослідження завдань та методів.

Метою кваліфікаційної роботи є формування прикладного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розкрити наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- описати управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити аналіз ринку банківських послуг в Україні як зовнішньої конкурентної середовища функціонування АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»;
- описати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»;
- провести аналіз ключових факторів впливу на конкурентоспроможність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»;
- описати шляхи підвищення конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використовується широкий спектр загальних і окремих методів теоретичного та емпіричного пізнання: аналіз і синтез, абстрагування, описово-аналітичний метод, історичний метод і порівняльний метод, аналіз динамічних рядів, узагальнення та ін.

Інформаційну основу дослідження склали чинні законодавчі та нормативно-правові акти щодо захисту економічної конкуренції, довідково-нормативні матеріали та наукова література за темою дослідження, матеріали наукових конференцій, монографії та періодичні видання, фінансова звітність досліджуваного банку.

Наукова новизна дослідження полягає в практичних рекомендаціях щодо

забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і можуть бути впроваджено у діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху для підприємств, установ та організацій у будь-якій сфері діяльності. Сутність конкурентоспроможності полягає в їх здатності ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати стійку позицію у своїй галузі.

Теоретичний опис поняття конкурентоспроможності неможливий без розгляду такого комплексного поняття як конкуренція, оскільки вони пов'язані один з одним як семантично, так і логічно. Дійсно, дуже спрощено конкурентоспроможність підприємства можливо розглядати як здатність підприємства до конкуренції на ринку. Тому розгляд конкурентоспроможності як економічної категорії на наш погляд доцільно починати з аналізу поняття конкуренції, його економічної сутності та розвитку у часі.

Поняття конкуренції походить з латинської мови, від слова «concurrentia», яке позначало явища, насамперед пов'язанні з зіткненням та суперництвом. Конкуренція є комплексною науковою категорією, яка представлена у багатьох галузях наукових знань, які окрім власне економічної теорії зокрема включають філософію, медицину, біологію, психологію, правознавство та інші [62, с. 9].

Для більш досконалого розуміння самої сутності поняття конкуренції та його генезису розглянемо класичні її види, схематично наведені на рис. 1.1., з подальшим їх оглядом у їх історичному розвитку.

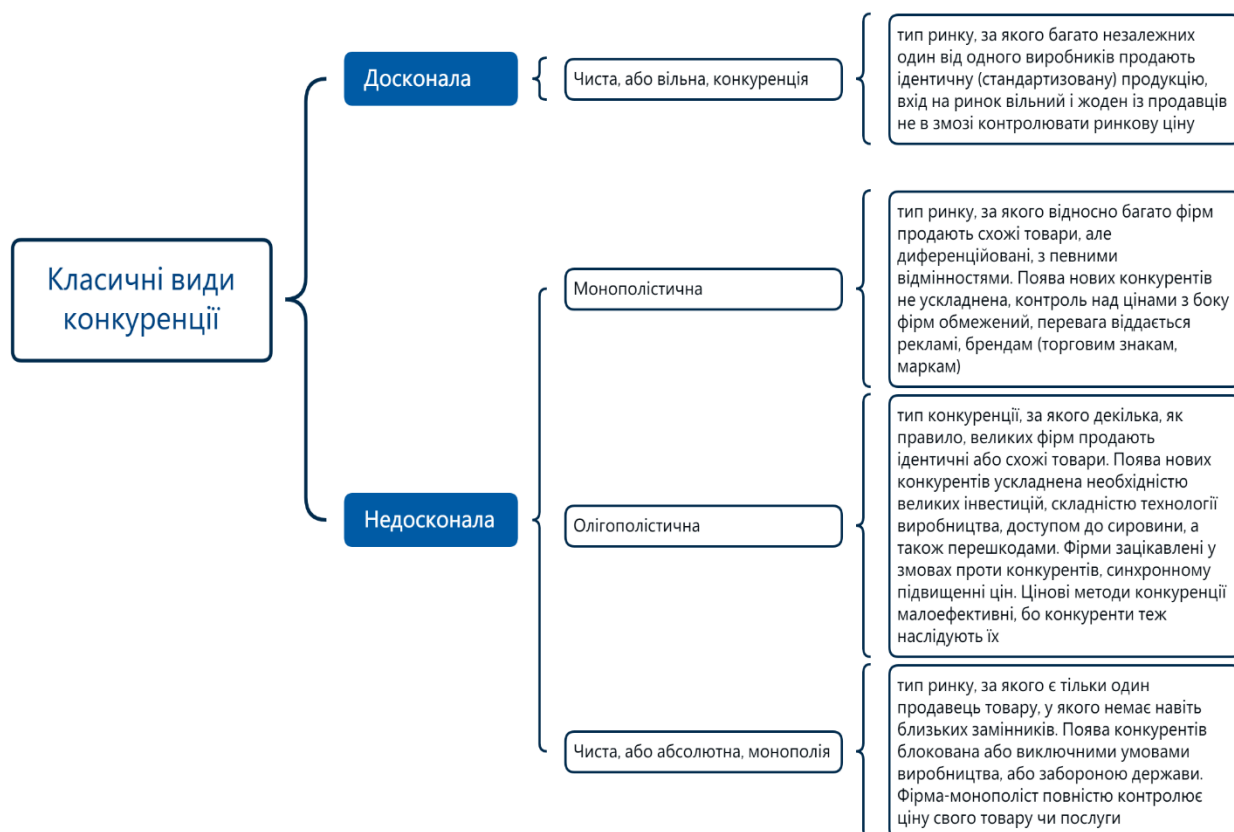


Рисунок 1.1 – Класичні види конкуренції

Джерело: складено автором на основі [59]

Основні теорії конкуренції стисло наведено на рис. 1.2. та 1.3.

Вивчення конкуренції у рамках економічної теорії варто розпочати з розгляду теорії досконалої конкуренції А. Сміта, який вважається одним з основоположників концепції конкуренції. В опублікованій ним у 1776 році книзі «Дослідження про природу й причини багатства народів», була описана сутність конкуренції, як суперництва, через механізм якого здійснюється підвищення цін у випадку зменшення пропозиції та зменшення цін у випадку її збільшення. Досконалою конкуренцією він називав такий стан, коли жодне підприємство не має значної частки у загальному випуску продукції на ринку, не може впливати на ціну шляхом збільшення чи зменшення випуску продукції, не може піднімати ціни, не втрачаючи споживачів. Досконала конкуренція є ідеальною абстрактною економічною моделлю, до якої можливо лише наблизитися, але не досягнути. [34, с. 74; 14, с. 130; 10].

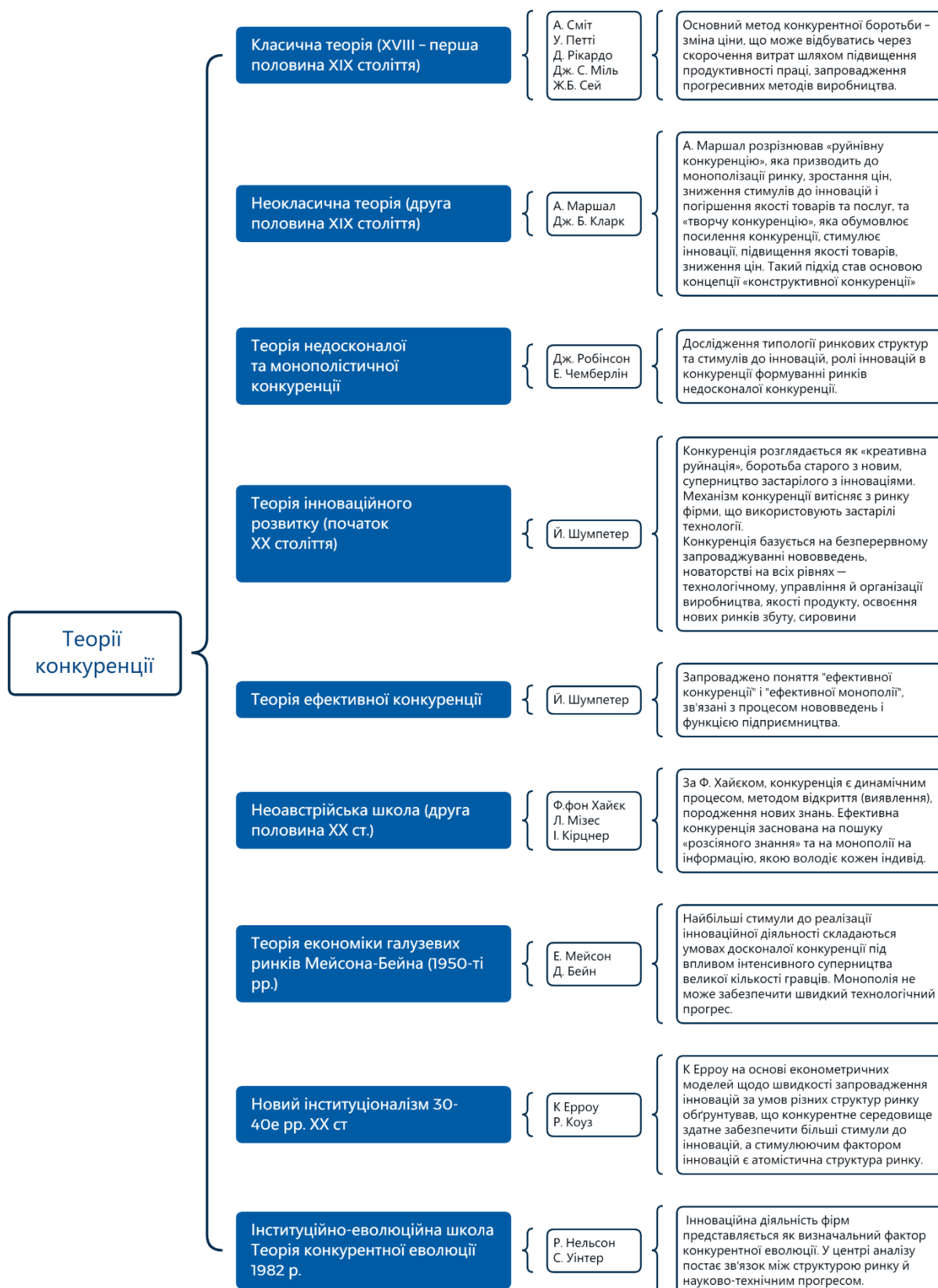


Рисунок 1.2 – Теорії конкуренції

Джерело: складено автором на основі [61]

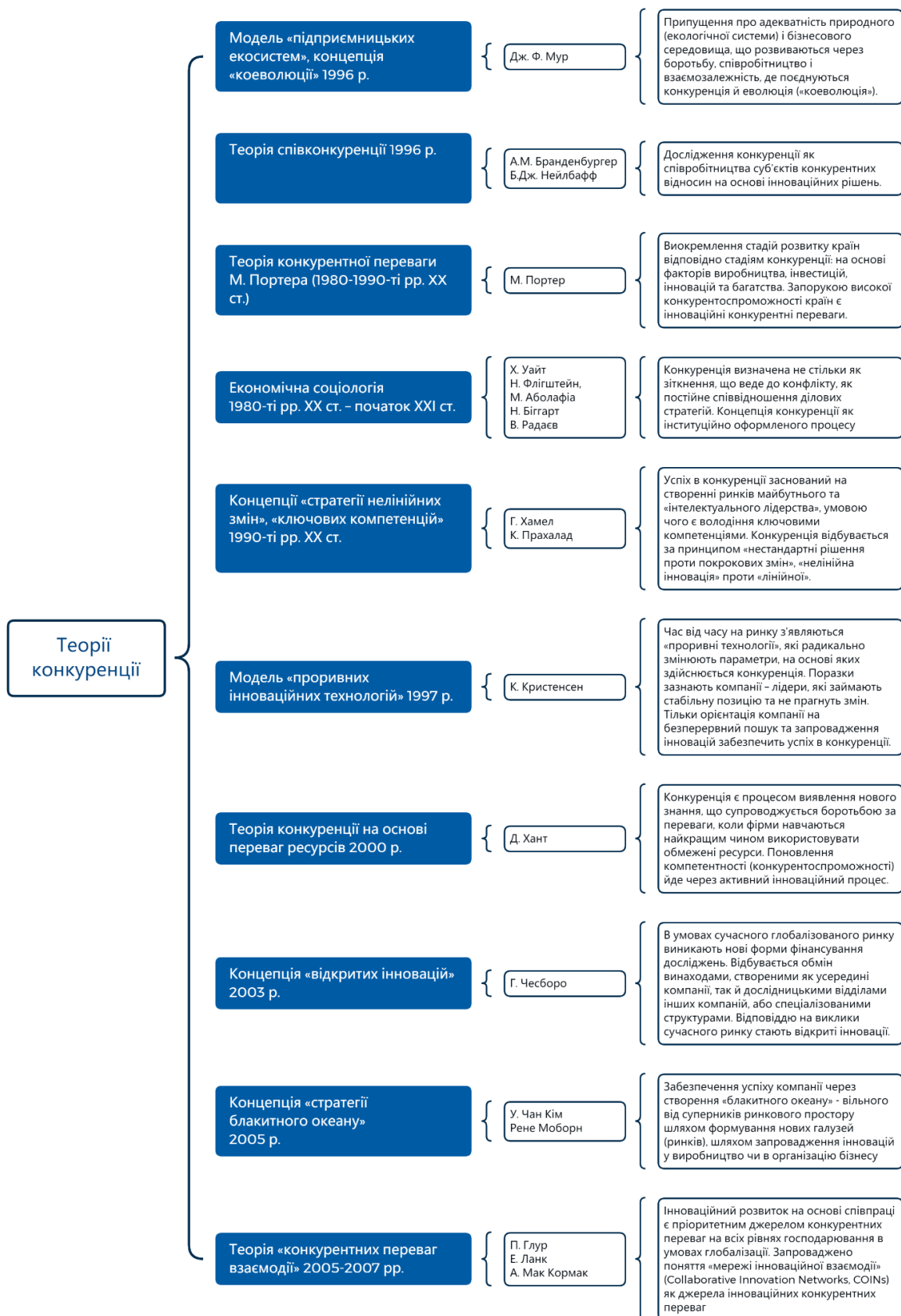


Рисунок 1.3 – Теорії конкуренції (продовження)

Джерело: складено автором на основі [61]

Теорія порівняльних витрат Д. Рікардо стала наступним зсувом у розумінні понять конкуренції та конкурентоспроможності. Теорія передбачала спеціалізацію країн на виробництві окремих товарів, виробництво яких є для них більш ефективним (конкурентоспроможним) завдяки наявності відносних переваг через різні затрати праці, та активізацію міжнародної торгівлі. Д. Рікардо був прихильником ідеї вільної конкуренції як найбільш доцільної та такої, що найбільш повно відповідає інтересам нації, не допускав державного регулювання економіки, відстоював економічні свободи [9, с. 79; 10].

Дж. С. Мілль вважав конкуренцію універсальним регулятором розміру ренти, прибутку, заробітної плати та цін, описував її як необхідну для розвитку економіки країни, підкреслював наростання її впливу на економіку [10].

А. Маршалл започаткував концепцію «конструктивної конкуренції», розділивши конкуренцію на два види: творчу та руйнівну. Руйнівна конкуренція викликає зростання цін та зниження якості товарів та послуг, монополізує ринок, знижує стимули до інновацій. Творча конкуренція знижує ціни та покращує якість товарів, стимулює інновації, демонополізує ринок [10; 61].

Е. Чемберлін та Дж. Робінсон започаткували теорію недосконалої конкуренції (див. рис. 1.2.), яка була відповіддю на суттєву зміну ринкових механізмів у 30-ті роки XX сторіччя та описала зміну типу конкуренції в нових умовах, зокрема у зв'язку з наростаючою монополізацією ринків.

Е. Чемберлін у власній книзі «Теорія монополістичної конкуренції» вперше почав досліджувати конкуренцію як динамічне явище, розглядав монополістичну конкуренцію як синтез конкуренції та монополії. Монополію він вважав нормальним результатом конкуренції між фірмами, об'єктивною рисою ринкового середовища, започаткував менш негативне відношення до монополії та серію досліджень щодо її позитивного впливу на економіку.

На відміну від Е. Чемберліна, Дж. Робінсон у книзі «Економічна теорія недосконалої конкуренції» розглядає будь-яку конкуренцію, яка не відповідає моделі вільної конкуренції, як недосконалу, критикує монополії через

поширення несправедливого розподілу суспільного багатства, висловлювала думку щодо можливості за необхідності введення режиму державного регулювання цін, ввела поняття монопсонії – монополії покупців.

Е. Хекшер та Б. Олін на основі теорії Д. Рікардо, створили принципово нову теорію міжнародної торгівлі. Згідно з до теорією Хекшера-Оліна, країни прагнуть продавати на зовнішньому ринку саме ті товари, для виробництва яких необхідні фактори, які у країні присутні у надлишку, а імпортувати ті товари, для виробництва яких необхідні фактори, дефіцитні для країни. Таким чином було сформульована теорія порівняних переваг, що визначають напрями зовнішньої торгівлі [9, с. 79].

М. Портер продовжив дослідження категорії конкурентних переваг, визначаючи конкурентну перевагу через продуктивність використання ресурсів. Критерієм наявності конкурентної переваги він визначав рентабельність виробництва. М. Портер також досліджував ключові фактори успіху, характерні для підприємства чи галузі, та основні чинники, які допомагають йому отримати перевагу над конкурентами чи іншими галузями,. М. Портер розділяв конкурентні переваги на два види: більш низькі витрати та диференціація товарів.

М. Портер зазначав, що зробити висновок про наявність у підприємства конкурентних переваг можливо тоді, коли рентабельність виробництва на підприємстві перевищує середнє значення по галузі або для відповідного сегменту ринку. Також М. Портер пропонує оцінювати рівень конкурентної переваги відносно до підприємства-лідера на відповідному ринку чи сегменті. Рівень конкурентної переваги за Портером оцінюється як відношення рівня рентабельності виробництва підприємства до рентабельності виробництва лідера на ринку, обчисленого на відповідну дату [31, с. 10-11].

Й. Шумпетер ввів теорію конкуренцію два нових поняття: ефективна конкуренція та ефективна монополія. Ефективною є конкуренція, що стимулює до розробки нових продуктів та технологій, пошуку нових ринків збуту, сировини, нових джерел прибутку та принципово нових форм

організації виробництва. Це реалізовано на основі безперервного впровадження нововведень, які Й. Шумпетер назвав інноваціями та окремо відмічав, що інвестиції у інновації найбільш вірогідні саме з боку великих компаній та монополістичних об'єднань. Таким чином ефективною Й. Шумпетер називав конкуренцію нового типу, засновану на інноваціях [10; 41].

Після огляду основних теорій конкуренції розглянемо основні її визначення. Стисло та схематично найактуальніші визначення поняття конкуренції наведені на рис. 1.4.

У вищезгаданій схемі можливо відмітити декілька окремих тенденцій щодо розгляду поняття конкуренції:

- 1) конкуренція як суперництво та змагальність;
- 2) конкуренція як процес, який забезпечує суспільству певні здобутки;
- 3) конкуренція як ситуація чи стан, які характеризуються відповідними характерними рисами;
- 4) конкуренція як сукупність взаємовідносин між учасниками ринку.

Окремо варто згадати, що в українському законодавстві, зокрема у Законі України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [51].

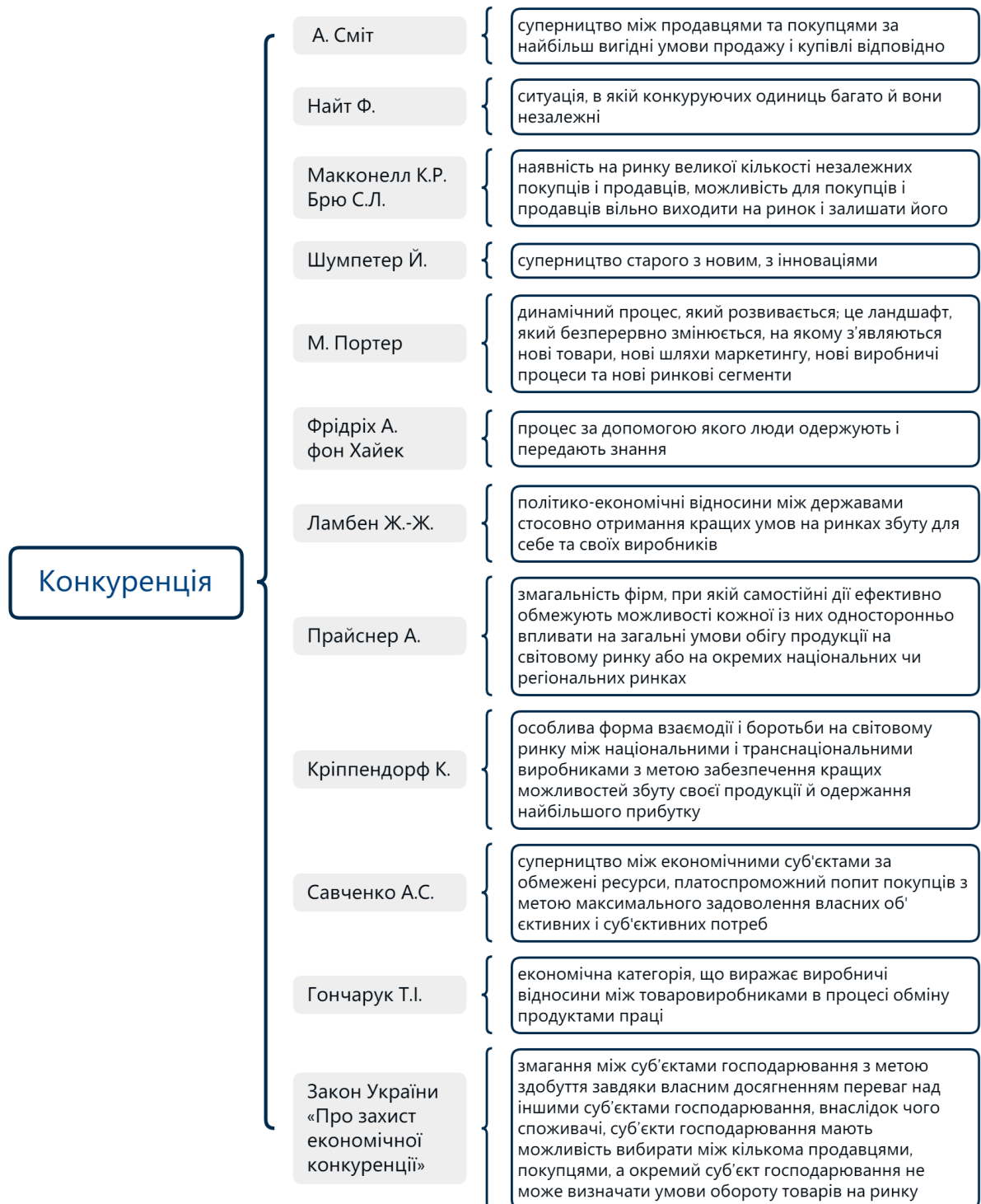


Рисунок 1.4 – Визначення конкуренції

Джерело: складено автором на основі [33, с. 142; 55, с. 68; 41]

Розглядаючи види конкуренції, наведені на рис. 1.5. можна зробити висновок, що конкуренція у цій класифікації розглядається саме з позиції суперництва та боротьби.

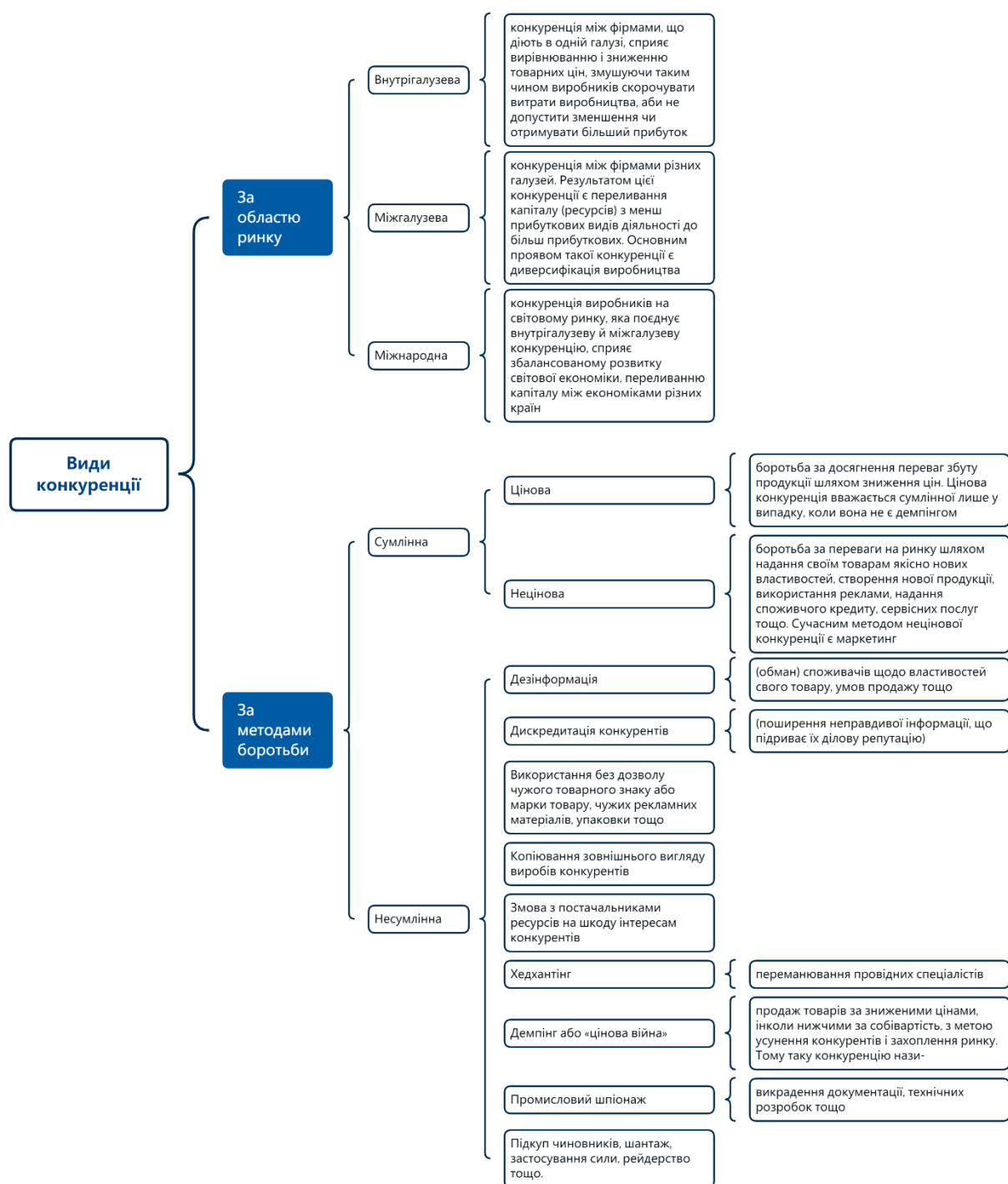


Рисунок 1.5 – Види конкуренції

Джерело: складено автором на основі [59]

Розглянувши сукупність визначень поняття конкуренції у їх історичному розвитку маємо можливість перейти до аналізу та опису поняття конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства, так само як і власне конкуренція є комплексним, багатфакторним поняттям, яке дуже важко однозначно проінтерпретувати. Процес вивчення та виявлення економічної сутності цього багатогранного поняття багатьма дослідниками та науковцями дозволило сформувати цілий пул різних формулювань та визначень. Еволюційні зміни економічного середовища функціонування підприємств призвели до появи численної кількості методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Відсутність єдиного сприйняття цієї безумовно важливої економічної категорії призвело до несталості термінології та відсутності єдино сформованих теоретичних та методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємств [62, с. 75].

Розглянемо деякі визначення конкурентоспроможності наведені на рис. 1.6. та класифікацію видів конкурентоспроможності, наведену на рис. 1.7.



Рисунок 1.6 – Класифікація конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором на основі [31, с. 7; 18]*



Рисунок 1.7 – Визначення конкурентоспроможності

Джерело: складено та систематизовано автором на основі [9; 16; 24; 31; 43; 44; 48; 51; 55; 60]

На підставі розгляду визначень поняття конкурентоспроможності можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є багатовимірною та неоднозначною категорією, відносною, тобто прив'язаною до конкретного ринку, якщо не проводити заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності – вона здатна знижуватись з часом. Конкурентоспроможність тісно пов'язана з якістю продукції та потребами ринкового середовища підприємства; конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність його продукції співвідносяться як частина і ціле; конкурентоспроможність є результатом реалізації конкурентних переваг підприємства; конкурентоспроможність є результатом здатності підприємства до адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються; конкурентоспроможність підприємства є однією із основних умов його ефективного функціонування.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

За роки досліджень явищ конкуренції та конкурентоспроможності було сформовано безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Українська дослідниця Р.І. Жовновач пропонує у розгляді та оцінці конкурентоспроможності підприємства використовувати різні точки зору чи позиції оцінки в залежності від групи, до якої належить сам суб'єкт оцінювання, а саме:

- власне підприємство, яке виробляє продукцію. При цьому конкурентоспроможність оцінюється з точки зору його основних зацікавлених осіб, таких як його власники та акціонери, управлінський та інший персонал підприємства;

- конкуренти підприємства;
- споживачі продукції (клієнти);
- інвестори;
- держава.

Кожен з цих основних стейкхолдерів (зацікавлених осіб) має власні інтереси, що суттєво впливає на мету та завдання оцінки конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, головною метою оцінки конкурентоспроможності можна вважати отримання інформації для ефективного прийняття управлінських та інших рішень, таких як, наприклад, щодо доцільності партнерства з підприємством (для споживача чи партнера), доцільності та ризикованості надання кредитних коштів (для фінансових організацій), доцільності інвестування у підприємство (для потенційних інвесторів) [23, с. 108-109].

А.С. Савченко виділяє окрему ієрархію методів, яка схематично наведена на рис. 1.8.

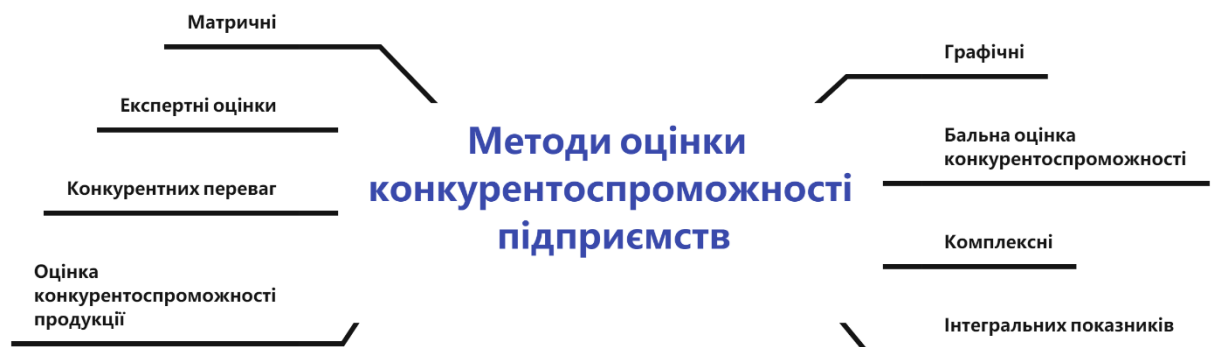


Рисунок 1.8 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

*Джерело: складено автором за [55, с. 68]*

Основу матричних методів складають побудовані матриці даних, які відображають конкурентну позицію підприємства. Недоліком метода є його суб'єктивність, складність побудови та однозначної інтерпретації та оцінки [8,

с. 3; 53; 55, с. 68-69]. Серед основних матричних методів оцінки конкурентоспроможності окремо виділяють:

- матриця БКГ. На основі двох показників: темпу росту ринків збуту підприємства та відносної ринкової частки товарів підприємства, будується матриця, на основі якої виділяють чотири стратегії: розвитку, підтримання ринкових позицій, збору врожаю та ліквідації [26];

- матриця І. Ансофа. ;

- матриця McKinsey 7S. Оцінює показники стратегічного стану підприємства та привабливості ринку. Виділяє стратегії, навички, цінності, структуру підприємства, систему (правила та процеси), штат (структури, досвіду) та стиль поведінки [27, с. 51];

- матриця конкурентних стратегій М. Портера;

- модель ADL;

- матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда;

- SWOT-аналіз. Заснований на побудові спеціальних матриць, які дозволяють дослідити мікросередовище підприємства та виявити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони. Побудовані матриці дозволяють визначити пріоритетні сфери ділової активності та сформулювати управлінські акценти [42, с. 151];

- SPACE-аналіз. Визначає одну з чотирьох позицій підприємства: агресивна, конкурентна, консервативна чи оборонна [26, с. 99];

- STEP-аналіз (PEST-аналіз). В основі методу знаходиться виділення та аналіз впливу на підприємство чотирьох груп факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних [28; 64];

- STEEP-аналіз. Так само як і STEP-аналіз використовується для оцінки різних зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Виділяє п'ять груп факторів для оцінки: соціальні, технологічні, економічні, екологічні та політичні, таким чином, він відрізняється від STEP (PEST)-аналізу додаванням додаткової групи факторів - екологічних [7, с. 601; 68].

Графічні методи оцінки видають оцінку конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів у вигляді певного "поля оцінювання" або геометричних фігур. Вони є більш наочними, хоча й обмежені з точки зору використання параметрів оцінювання та надають досить приблизні оцінки [55, с. 68-69]. Найбільш відомі наступні графічні методи оцінки конкурентоспроможності:

- багатокутник конкурентоспроможності;
- радар конкурентоспроможності;
- метод «профілів»;
- метод, що базується на теорії життєвого циклу;
- карта стратегічних груп;
- дослідження кривої досвіду;
- метод аналізу на основі функцій бажаності;
- метод семантичного диференціалу;
- метод побудови конкурентного простору;
- метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена [7, с. 601].

Метод експертних оцінок надає інформацію щодо конкурентної позиції підприємства з використанням експертної думки, яка нажаль не завжди є об'єктивною та іноді навіть помилковою, та потребує відповідних витрат на оплату послуг експерта.

Методи, які засновані на оцінці конкурентних переваг визначають та порівнюють відповідні переваги підприємств-конкурентів. Недоліками цієї групи методів є: складність визначення відповідних переваг; складність переведення якісних переваг у кількісні характеристики для оцінки та порівняння.

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства через визначення конкурентоспроможності його продукції. Основна особливість та недолік метода: найкраще підходять для оцінки конкурентоспроможності

підприємств, які випускають один чи два види продукції, метод не враховує інші переваги підприємства.

Бальна або рангова оцінка конкурентоспроможності дозволяє поєднати кількісні та якісні виміри конкурентоспроможності. Недоліком є суб'єктивність методу, проблеми з визначенням питомої ваги конкретних параметрів у загальній оцінці, складність підбору показників [55, с. 68-69]. До цієї групи можна віднести:

- чотирискладовий показник концентрації CR4;
- індекс Херфіндала-Хіршмана;
- індекс Розенблюда;
- метод різниць;
- метод рангів;
- метод балів;
- модель з ідеальною точкою [7, с. 601].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства з використанням індексних методів здійснюється за рядом етапів. Базою для порівняння при використанні індексного методу виступають галузеві показники, показники підприємства, яке є лідером на ринку чи ретроспективні показники підприємства, що аналізується [37, с. 160].

Комплексні методи включають в себе великий обсяг параметрів, які необхідні для оцінки ефективності функціонування підприємства і дозволяють отримати ґрунтовну оцінку його конкурентоспроможності. Їх недоліком є складність у використанні та трудомісткість [55, с. 68-69]. Найбільш відомі комплексні методи:

- таксономічний метод;
- метод радара;
- метод, що базується на врахуванні сукупної дій детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства;
- метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінгом називають метод сучасного управління, який дозволяє підприємству порівнювати свою діяльність із

практикою інших компаній та відповідно до цього впроваджувати зміни, що покращують його діяльність та підвищують конкурентоспроможність. Бенчмаркінгу властиві системний характер, чітка спрямованість на досягнення найкращого рівня, прикладна спрямованість на досягнення конкурентних переваг [38, с. 71]. Аналіз за цим методом здійснюється у кілька етапів: аналіз діяльності підприємства та виявлення його сильних та слабких сторін; ідентифікація показників діяльності інших компаній; проведення моніторингу результатів бенчмаркінгу на основі отриманих даних; визначення заходів, спрямованих на скорочення відриву від компаній, які аналізувались [2; 5, с. 601].

Методи інтегральних показників засновані на розрахунку єдиного (інтегрального) показника з використанням відповідного математичного інструментарію [55, с. 68-69].

Таким чином, обрання конкретного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від мети оцінки, зацікавлених осіб, за запитом яких проводиться оцінка, доступних даних, які можуть бути використані для оцінки.

### **1.3. Управління та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найбільш пріоритетних напрямків організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність підприємства до ефективного функціонування на ринку. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій та має реалізовуватись з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагає врахування принципів менеджменту.

Орієнтуючись на загальні положення теорії управління, управління конкурентоспроможністю підприємства як процес можливо визначити як цілеспрямовану сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення. Управління конкурентоспроможністю банку як система – це сукупність суб'єктів управління (організаційно-структурних підрозділів банку), механізму управління та об'єкта управління [57, с. 281].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є відповідним чином скоординована група осіб, які розробляють та організують реалізацію управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Предметом управління конкурентоспроможністю підприємства є процес формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю виступають: продукція підприємства, фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура підприємства. Схематично об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства наведені на рис. 1.9.

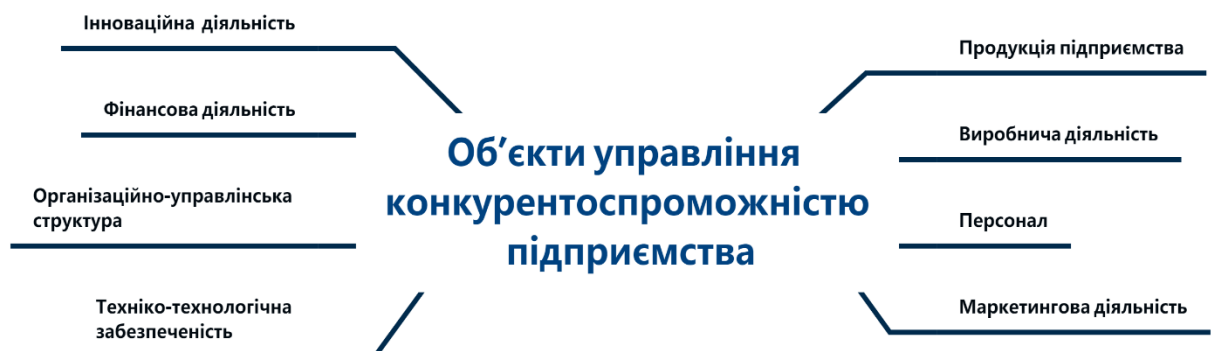


Рисунок 1.9 – Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

*Джерело: складено автором за [21]*

З точки зору часових періодів досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю може бути розділене на оперативний, тактичний та стратегічний рівні (рис. 1.10.).

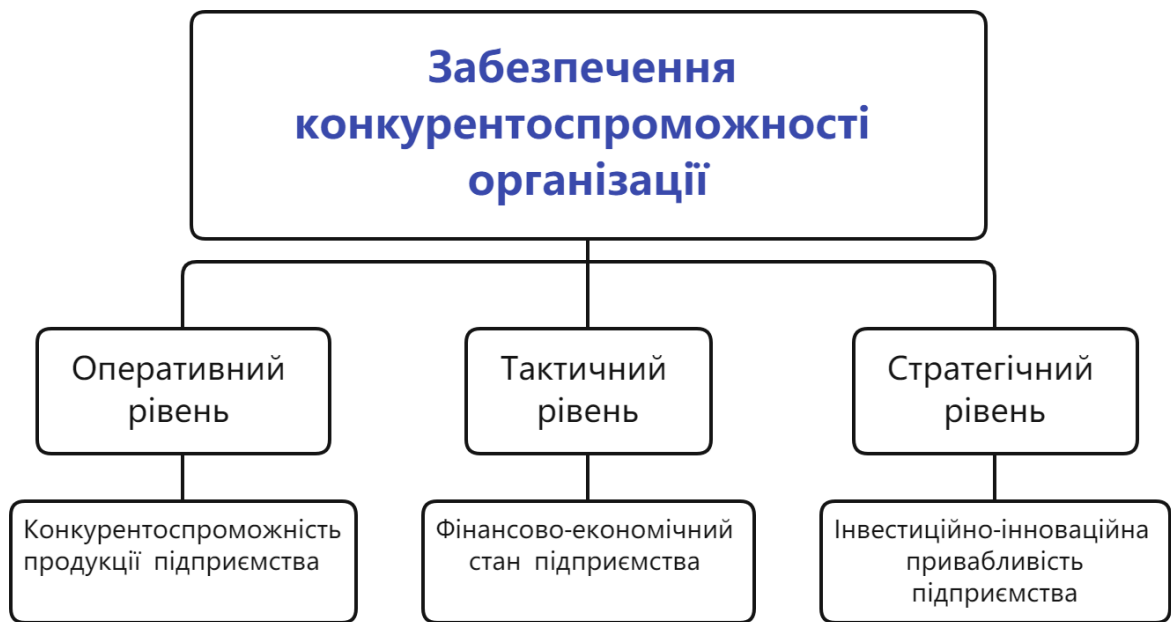


Рисунок 1.10 – Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: складено автором за [21]*

Головною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення таких умов ефективного функціонування підприємства у ринковому конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, які здатні забезпечити зростання підприємства [21; 65].

З метою управління конкурентоспроможністю підприємства особливу увагу варто приділити факторам, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Схематично ці фактори можна розглянути рис. 1.11.



Рисунок 1.11 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

*Джерело: складено автором за [33, с. 154])*

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, з одного боку є загрозою, а з іншої – їх використання надає додаткові можливості для розвитку підприємства, зокрема за рахунок підвищення його конкурентоспроможності. Схематично відповідні шляхи забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 1.12.



Рисунок 1.12 – Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: складено автором за [33, с. 154]*

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найбільш пріоритетних напрямків організаційного менеджменту, передбачає обов’язкове виконання загальновідомих управлінських функцій та має реалізовуватись з урахуванням традиційних підходів до управління. Об’єктом управління конкурентоспроможністю виступають: продукція підприємства, фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура підприємства. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, з одного боку є загрозою, а з іншої – їх використання надає додаткові

можливості для розвитку підприємства, зокрема за рахунок підвищення його конкурентоспроможності.

## **Висновки за розділом 1**

На підставі розгляду визначень поняття конкурентоспроможності можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є багатовимірною та неоднозначною категорією, відносною, тобто прив'язаною до конкретного ринку), якщо не проводити заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності – вона здатна знижуватись з часом. Конкурентоспроможність тісно пов'язана з якістю продукції та потребами ринкового середовища підприємства; конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність його продукції співвідносяться як частина і ціле; конкурентоспроможність є результатом реалізації конкурентних переваг підприємства; конкурентоспроможність є результатом здатності підприємства до адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються; конкурентоспроможність підприємства є однією із основних умов його ефективного функціонування.

Обрання конкретного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від мети оцінки, зацікавлених осіб, за запитом яких проводиться оцінка, доступних даних, які можуть бути використані для оцінки.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найбільш пріоритетних напрямків організаційного менеджменту, передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій та має реалізовуватись з урахуванням традиційних підходів до управління. Об'єктом управління конкурентоспроможністю виступають: продукція підприємства, фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність,

персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура підприємства. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, з одного боку є загрозою, а з іншої – їх використання надає додаткові можливості для розвитку підприємства, зокрема за рахунок підвищення його конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

#### 2.1. Опис діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УНІВЕРСАЛ БАНК» є універсальною кредитно-фінансовою установою, яка виступає правонаступником усіх прав та обов'язків ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УНІВЕРСАЛ БАНК», тип якого у відповідності до рішення Загальних зборів акціонерів ПАТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (протокол М» 2-2018 від 31 жовтня 2018 р.) було змінено на приватне акціонерне товариство та який було перейменовано на АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УНІВЕРСАЛ БАНК» (АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»).

Банк також є правонаступником акціонерного банку «Оазис» (м. Тернопіль), який існував у формі товариства з обмеженою відповідальністю, та був зареєстрований у Національному Банку України 20 січня 1994 року під порядковим номером 226 та в подальшому реорганізований у відкрите акціонерне товариство, згідно із зборами його учасників. У 1997 році після прийняття відповідного рішення Загальними зборами акціонерів банку «Оазис», відбулося приєднання до нього акціонерного комерційного банку «Євроцентр» (м. Львів) з наступною зміною назви АБ «Оазис» на назву приєднаного банку АБ «Євроцентр». Згідно з угодою про умови проведення реорганізації АКБ «Євроцентр» (м. Львів) шляхом приєднання на умовах філії до АБ «Оазис» (м. Тернопіль) від 13 липня 1997 року, АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» виступає правонаступником усіх прав та обов'язків акціонерного банку «Євроцентр» (м. Львів). АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» також є правонаступником прав і обов'язків акціонерного банку «Вікторія» (м. Хмельницький, зареєстрований у Національному банку України від 16

листопада 1995 року під порядковим № 40), який у відповідності до рішення загальних зборів акціонерів АБ «Євроцентр» (протокол № 2-98 від 12.12.1998 р.) та Угоди про умови проведення реорганізації АБ «Вікторія» (м. Хмельницький) від 28 грудня 1998 року був приєднаний на умовах філії до АБ «Євроцентр». АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» виступає правонаступником усіх прав та обов'язків відкритого акціонерного товариства «Банк Універсальний», який у відповідності до рішення Загальних зборів акціонерів ВАТ «Банк Універсальний» (протокол № 4-2007 від 27.08.2007 р.) було перейменовано на акціонерне товариство «УНІВЕРСАЛ БАНК».

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УНІВЕРСАЛ БАНК» працює на ринку банківських послуг України більше 20 років, є сучасним універсальним банком, який надає клієнтам – фізичним та юридичним особам широкий спектр послуг. Стратегічним напрямком діяльності банк визначає якісне обслуговування українського бізнесу.

Свою візію (бачення) банк визначає у органічному зростанні, яке базується на бездоганній репутації та високому професіоналізмі команди банку. Своє основне завдання банк бачить у постійному покращенні банківських відносин з клієнтами на всіх рівнях співпраці з ними.

Своїми основними цінностями банк визначає наступні:

- доступність для клієнтів;
- прозорість на всіх рівнях діяльності;
- довіра та повага до людей;
- командна робота;
- ефективність;
- якість;
- соціальна відповідальність.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» здійснює усі види банківських операцій та надає послуги юридичним та фізичним особам на підставі ліцензії Національного банку України № 92 від 10.10.2011 року. Згідно Статуту банку, АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» було створено з метою надання фізичним та

юридичним особам повного спектру внутрішніх та міжнародних банківських послуг, включаючи, без обмеження, банківські операції, які пов'язані із здійсненням комерційної, інвестиційної, депозитарної та будь-якої іншої діяльності, яка може бути дозволеною банкам законодавством України.

Банк здійснює наступні види професійної діяльності на фондовому ринку:

- професійну діяльність на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, а саме брокерську діяльність на підставі ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку АД №075843 від 28.09.2012 р.;

- професійну діяльність на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, а саме дилерську діяльність на підставі ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку АД №075844 від 28.09.2012 р.;

- депозитарну діяльність депозитарної установи на підставі ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263460 від 01.10.2013 р.;

- діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування на підставі ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263461 від 01.10.2013 р.;

- діяльність із зберігання активів пенсійних фондів на підставі ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ № 263462 від 01.10.2013 р.

Банк дотримується принципів ліквідності й платоспроможності, здійснює жорсткий та ефективний контроль за дотриманням економічних нормативів банківської діяльності. Банк приділяє велику увагу ефективності ведення бізнесу, засновує власну діяльність на загальноприйнятих стандартах управління, використовує передову банківську практику здійснення діяльності з надання послуг на ринку банківських послуг, дотримується принципів незалежної кредитної політики, та забезпечує високий рівень банківських послуг. Банк реалізовує власну кредитну політику з точки зору її ефективності, враховуючи ризики, які приймає Банк, з огляду на необхідність

сприяння розвитку вітчизняної економіки та задоволення попиту клієнтів на кредитні ресурси та інші кредитні послуги. Менеджмент банку зосереджує власні зусилля на покращенні якості кредитного портфеля, зниженні рівня витрат та дотриманні вимог Національного банку України, що дозволяє банку забезпечувати власну фінансову стійкість [3].

З 22.11.2018 банк має статус спеціалізованого ощадного банку, оскільки більше 50% його пасивів складають вклади фізичних осіб.

01.07.2019 Національний банк визначив АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» системно важливим банком.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» входить до складу фінансово-промислової групи «ТАС» з грудня 2016 року, а з 30 січня 2017 року банк увійшов до Банківської Групи «ТАС» [3]. Група «ТАС» є однією з найкрупніших фінансово-промислових груп України. Активи групи охоплюють не тільки банківську сферу, а й аграрний сектор, машинобудування та інші [17].

Кінцевим бенефіціаром (кінцевим власником) банку, так само як і фінансово-промислової групи «ТАС» є громадянин України Тігіпко Сергій Леонідович). Структура власності банку наведена на рис. 2.1.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» здійснює свою діяльність на партнерських умовах з контрагентами, що належать до різних секторів економіки: банки, небанківські фінансові установи, юридичні особи різних форм власності, фізичні особи. Банком встановлено кореспондентські відносини з українськими та іноземними банками, що дозволяє забезпечувати якісне обслуговування клієнтів (резидентів та нерезидентів) АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та оперативне проведення операцій за їх дорученням.

Схематичне зображення структури власності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» станом на 01 січня 2023 року

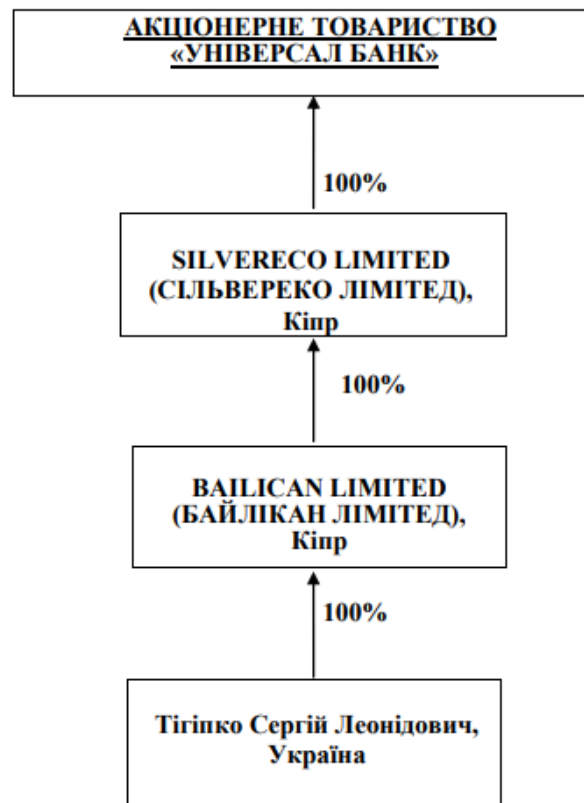


Рисунок 2.1 – Структура власності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

*Джерело: сайт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [13].*

За скоринговим індексом фінансової надійності банків, який розроблено та розраховано аналітичним відділом порталу YouControl за станом на 01.01.2023 р. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» посідає 16 місце серед найбільш надійних банків України [52].

## **2.2. Аналіз ринку банківських послуг в Україні як зовнішньої конкурентної середи функціонування АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»**

Банківська система є одним з найважливіших елементів фінансової системи країни, основними функціями якої є розподіл фінансових ресурсів та

грошових коштів, їх мобілізація та залучення в економічний обіг. Банківська система України складається з двох рівнів: Національного банку та комерційних банків. Національний банк України виконує функцію державного регулятора банківської системи, проводить державну грошово-кредитну політику, здійснює банківське регулювання тощо. Комерційні банки виконують функцію акумулювання грошових коштів та кредитування забезпечення позиковими коштами усіх галузей національної економіки, надають юридичним та фізичним особам послуги з фінансового обслуговування [63, с.21-22].

Банківська система відіграє значну роль у формуванні та реалізації економічних відносин між суб'єктами грошового ринку. Банки є одним із найважливіших елементів структури економіки, здійснюючи організацію руху фінансових потоків. Банківська система країни динамічно та активно відображає усі позитивні і негативні явища, що відбуваються в економіці [39].

Активи банківської системи мають стійку тенденцію до нарощення, що наочно демонструють дані, наведені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Активи банківської системи України у 2016-2022 роках.

*Джерело: складено автором за [45]*

Активи банківської системи виросли за 10 місяців 2023 року на 13,9%. Зростання активів насамперед пов'язане з переоцінкою валютних активів, зменшення – зі списанням за рахунок сформованих резервів.

Рентабельність банків України змогла досягти додатніх значень за результатами 2018 року, подолавши результати кризи 2014-2015 років, викликану початком війни та викликану їм хвилею банкрутств банків. Рентабельність активів та капіталу банківської системи України наочно представлена на рис. 2.3.

Рентабельність активів банківської системи значно зростала у 2023 році та за 10 місяців 2023 року досягла відмітки у 5,85% проти 1,04% на початку року. Також зріс показник рентабельності капіталу – він зріс з 9,68% станом на 01.01.2023 р. до 55,83% за станом на 01.11.2023 р. [45].



Рисунок 2.3 – Рентабельність активів та капіталу банківської системи України у 2016-2022 роках.

*Джерело: складено автором за [45].*

Капітал банківської системи також поступово зростає, не дивлячись на вивід Національним банком деяких банків з ринку. Динаміку банківського капіталу демонструє рис. 2.4.

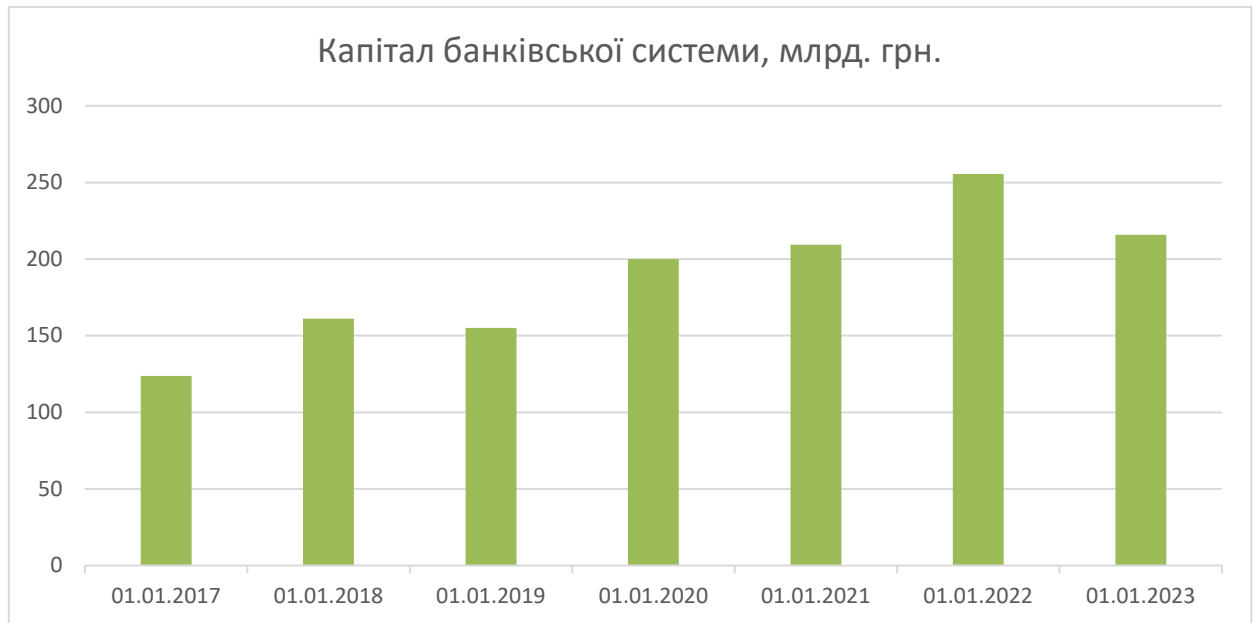


Рисунок 2.4 – Капітал банківської системи України у 2016-2022 роках.

*Джерело: складено автором за [45].*

У 2022-2023 роках банківська система України існує в умовах військового стану, так само як і економіка України в цілому.

Банки продовжують свою діяльність, намагаються виконувати всі свої зобов'язання та дотримуватись нормативів. Національний банк України підтримує стабільність банківської системи, впроваджуючи низку нормативно-правових актів, зокрема Постанови НБУ «Про особливості підтримання ліквідності банків в умовах воєнного стану», «Про банківську систему в умовах воєнного стану» та виконання ряд взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підтримку фінансової стабільності та регулювання фінансового сектора. За цей час НБУ прийняв низку надзвичайних рішень, зокрема обмежив діяльність банків на валютному ринку, припинив відтік іноземної валюти та встановив ліміти на готівкові операції [12, с. 124]. Запобігти відтоку коштів населення з банківської системи вдалось в тому числі

шляхом внесення змін до Закону України «Про систему гарантування вкладів», які набрали чинності з 13 квітня 2022 року. Законом встановлено тимчасове повне гарантування вкладів населення на період дії воєнного стану та на три місяці після його завершення, після трьох місяців сума відшкодування становитиме 600 тис. грн. [11].

Основні показники діяльності банківської системи України наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності банків України за 2022 рік

| Назва показника                                                                  | 01.01.2022 | 01.12.2022 | Абсолютне відхилення за 2022 рік | Відносне відхилення за 2022 рік |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1                                                                                | 2          | 3          | 4                                | 5                               |
| Кількість діючих банків                                                          | 71         | 67         | -4                               | -5,63                           |
| Активи                                                                           | 2 053 232  | 2 243 915  | 190 683                          | 9,29                            |
| Готівкові кошти                                                                  | 75 375     | 76 725     | 1 350                            | 1,79                            |
| Кредити надані клієнтам                                                          | 1 065 347  | 1 075 343  | 9 996                            | 0,94                            |
| Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції                             | 829 887    | 929 640    | 99 753                           | 12,02                           |
| Капітал                                                                          | 255 514    | 218 910    | -36 604                          | -14,33                          |
| Зобов'язання банків                                                              | 1 797 718  | 2 025 006  | 227 288                          | 12,64                           |
| Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків | 24 948     | 6 515      | -18 433                          | -73,89                          |
| Кошти суб'єктів господарювання                                                   | 758 434    | 838 362    | 79 928                           | 10,54                           |
| Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)                     | 726 898    | 889 485    | 162 587                          | 22,37                           |
| Кошти небанківських фінансових установ                                           | 41 410     | 51 645     | 10 235                           | 24,72                           |

Продовження таблиці 2.1

| 1                                                          | 2     | 3     | 4      | 5      |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|
| Рентабельність активів, %                                  | 4,09  | 1,02  | -3,07  | -75,06 |
| Рентабельність капіталу, %                                 | 35,08 | 9,33  | -25,75 | -73,40 |
| Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу | 18,01 | 19,16 | 1,15   | 6,39   |
| Норматив достатності основного капіталу                    | 11,99 | 13,08 | 1,09   | 9,09   |

*Джерело: складено за даними Національного банку України [33, с. 154]*

Збільшення активів, зокрема кредитного портфелю у банківській системі відбулось за рахунок переоцінки валютних залишків внаслідок девальвації національної валюти.

Станом на жовтень 2023 загальні активи банківської системи склали 2 679,46 млрд. грн., капітал - 325,64 млрд. грн., прибуток банків у січні жовтні 2023 року склав 122,70 млрд. грн. [49].

Загальна кількість банків на ринку станом на 01.11.2023 р. склала 63 фінансових установи [45]. У 2022-2023 роках було виведено з ринку 9 банків: вісім з них попало під процедуру ліквідації, один – АТ «Сенс Банк» – націоналізовано. АТ «МР БАНК» та ПАТ «Промінвестбанк» було ліквідовано як дочірні банки російських банків одразу після початку повномасштабних військових дій РФ проти України – вже 25 лютого 2022 року. Два банки: АТ «Айбокс Банк», АТ «АКБ «Конкорд» було ліквідовано через порушення правил фінансового моніторингу, це чотири: АТ «Мегабанк», АТ «Банк Січ», АТ «Банк Форвард» та АТ «УкрБудІнвестБанк» - як неплатоспроможні [5].

Загалом, проаналізувавши основні показники діяльності банківської системи у 2022 році, наведені у табл. 2.1. можна зробити висновок, що

банківська система України стійко переносить кризовий період, пов'язаний з початком повномасштабної війни, розв'язаної проти України.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Оцінку позиції АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» в банківській системі та її зміну у 2022 році наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Позиція АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» в банківській системі у 2022 році

| Показники                                      | 01.01.2022      | 01.01.2023 | Приріст за 2023 рік |         |
|------------------------------------------------|-----------------|------------|---------------------|---------|
|                                                | Факт, млн. грн. |            | Δ                   | %       |
| 1                                              | 2               | 3          | 4                   | 5       |
| <b>ЧИСТІ АКТИВИ</b>                            |                 |            |                     |         |
| Банківська система України                     | 2 053 819       | 2 353 939  | 300 120             | 14,61%  |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                                 | 57 588          | 86 559     | 28 972              | 50,31%  |
| Позиція на ринку                               | 10              | 9          | 1                   |         |
| Питома вага УНІВЕРСАЛ БАНК в системі           | 2,80%           | 3,68%      | 0,87%               |         |
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                         |                 |            |                     |         |
| Банківська система України                     | 255 550         | 218 072    | -37 477             | -14,67% |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                                 | 6 724           | 9 204      | 2 479               | 36,87%  |
| Позиція на ринку                               | 11              | 7          | 4                   |         |
| Питома вага УНІВЕРСАЛ БАНК в системі           | 2,63%           | 4,22%      | 1,59%               |         |
| <b>КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, НЕТТО</b>               |                 |            |                     |         |
| Банківська система України                     | 766 839         | 687 547    | -79 292             | -10,34% |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                                 | 26 064          | 20 798     | -5 266              | -20,21% |
| Позиція на ринку                               | 11              | 10         | 1                   |         |
| Питома вага УНІВЕРСАЛ БАНК в системі           | 3,40%           | 3,02%      | -0,37%              |         |
| <b>КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ ФІЗИЧНИХ ОСІБ, НЕТТО</b> |                 |            |                     |         |
| Банківська система України                     | 200 197         | 134 263    | -65 934             | -32,93% |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                                 | 23 726          | 17 586     | -6 140              | -25,88% |
| Позиція на ринку                               | 3               | 2          | 1                   |         |
| Питома вага УНІВЕРСАЛ БАНК в системі           | 11,85%          | 13,10%     | 1,25%               |         |
| <b>КОШТИ КЛІЄНТІВ</b>                          |                 |            |                     |         |
| Банківська система України                     | 1 539 596       | 1 931 259  | 391 663             | 25,44%  |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                                 | 42 765          | 69 316     | 26 551              | 62,09%  |

Продовження таблиці 2.2

| 1                                            | 2       | 3      | 4         | 5       |
|----------------------------------------------|---------|--------|-----------|---------|
| Позиція на ринку                             | 11      | 9      | 2         |         |
| Питома вага УНІВЕРСАЛ БАНК в системі         | 2,78%   | 3,59%  | 0,81%     |         |
| <b>КОШТИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ</b>                   |         |        |           |         |
| Банківська система України                   | 726 898 | 93 324 | - 633 574 | -87,16% |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                               | 33 472  | 49 215 | 15 743    | 47,03%  |
| Позиція на ринку                             | 6       | 4      | 2         |         |
| Питома вага УНІВЕРСАЛ БАНК в системі         | 4,60%   | 52,74% | 48,13%    |         |
| <b>ПРИБУТОК/(ЗБИТОК) ПІСЛЯ ОПОДАТКУВАННЯ</b> |         |        |           |         |
| Банківська система України                   | 77 396  | 22 788 | -54 608   | -70,56% |
| УНІВЕРСАЛ БАНК                               | 3 072   | 2 159  | -913      | -29,73% |
| Позиція на ринку                             | 7       | 4      | 3         |         |
| Питома вага УНІВЕРСАЛ БАНК в системі         | 3,97%   | 9,47%  | 5,50%     |         |

*Джерело: складено на основі [4]*

За станом на 01.01.2023 року АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» займає 9 позицію на банківському ринку за розміром чистих активів, зміцнивши свою позицію за рахунок збільшення розміру чистих активів на 50,31%. та перемістившись з 10 місця. Зростання обсягу чистих активів на 28 971,5 млн. грн. відбулося через збільшення обсягу вкладень у облігації внутрішньої державної позики та депозитні сертифікати, а також через збільшення залишків коштів на кореспондентських рахунках в інших банках та гарантійних депозитів в міжнародних платіжних системах, в т.ч. через гарантії інших банків [1].

Розмір балансового капіталу банку станом на 01.01.2023 склав 9 203,8 млн. грн. та зріс протягом 2022 року на 2 479,5 млн. грн. або на 36,87%. Внаслідок збільшення розміру капіталу банк у списку найбільших банків України за розміром власного капіталу зайняв 7 місце, перемістившись з 11.

Обсяг коштів клієнтів, зокрема фізичних та юридичних осіб, збільшився за 2022 рік на 62,09%. Це сприяло зміцненні позиції банку на ринку та його переміщенню з 11 позиції у загальному рейтингу найкрупніших банків за обсягами коштів клієнтів на 9. При цьому, збільшення коштів клієнтів у 2022

році пояснюється в першу чергу реалізацією проекту Monobank |Universal bank, та демонструє значний рівень довіри клієнтів та вкладників до банку.

Кредитний портфель банку за 2022 рік зменшився на -20,21% за рахунок доформування резервів. Однак, за обсягом кредитного портфелю на кінець 2022 року Банк піднявся з 11 позиції на банківському ринку на 10.

По розміру наданих кредитів фізичним особам банк знаходиться у трійці провідних банків країни та займає 13,10% ринку роздрібного банківського кредитування. Протягом 2022 року банк зміцнив свою позицію на ринку та зайняв друге місце по банківській системі за розміром портфелю кредитів, наданих фізичним особам.

За 2022 рік фінансовий результат склав 2 158,8 млн. грн. Не зважаючи на те, що прибуток банку у 2022 році зменшився порівняно з фінансовим результатом 2021 року, а саме на 913 млн. грн, або на 29,73%, банк ввійшов у п'ятірку найприбутковіших банків України, посівши 4 місце за розміром отриманого прибутку, проти 7 місця на ринку за цим показником у 2021 році.

Фактичні фінансові показники, яких АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» вдалося досягнути у 2022 році, незважаючи на здійснення ним діяльності в надзвичайно складних умовах воєнного стану та його наслідків, говорять про ефективність організації діяльності банку, стабільний фінансовий стан, зокрема: збільшення ресурсної та клієнтської бази, зростання високоліквідних активів, прибутковість діяльності при високому рівні формування резервів під кредитні ризики, показники нормативів адекватності капіталу та нормативів ліквідності, що перевищують нормативні значення [4].

Порівняння показників рентабельності активів та рентабельності капіталу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та загальних показників по банківській системі у середньому наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Позиція АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» в банківській системі за показниками рентабельності

| Показники               | АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» | Середнє значення по банківській системі |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------------------|
| Рентабельність активів  | 3,33%               | 1,04%                                   |
| Рентабельність капіталу | 29,78%              | 9,68%                                   |

*Джерело: складено автором на основі [1, с. 33; 45]*

Аналіз даних таблиці 2.3. свідчить, що рентабельність активів та капіталу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» значно перевищує відповідні середні показники по банківській системі у середньому. Це може свідчити про міцне становище банку на ринку банківських послуг. Так, рентабельність активів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» в 3,2 рази перевищує рентабельність активів в середньому по банківській системі, а рентабельність капіталу – у 3,07 раз. За теорією конкурентних переваг М. Портера настільки значне перевищення рентабельності активів та капіталу над середніми значеннями на банківському ринку свідчить про наявність у АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» значних конкурентних переваг відносно інших учасників ринку.

Також оцінити конкурентоспроможність банку у цілому можливо, через конкурентоспроможність одного з найвідоміших його продуктів – проекту Monobank|Universal Bank. Проект Monobank|Universal Bank - це пакет послуг, випущений під окремим брендом та орієнтований на клієнтів, які потребують забезпечення сучасними цифровими послугами на банківському ринку. Використання бренду Monobank дозволяє здійснювати окреме позиціонування цифрових продуктів та сервісів Банку, які надаються за допомогою спеціального застосунку на смартфоні, який дозволяє здійснювати оперативне керування залишками на банківських картах клієнта та цілодобово в онлайн режимі отримувати широкий спектр банківських послуг у зручному режимі. В рамках проекту банк зокрема пропонує наступні продукти для роздрібних клієнтів:

- продукти «Кредит на картку», «Розстрочка», «Покупка частинами»;

- валютна картка (долар США, євро);
- «Картка IRON/Universal Bank»;
- «Картка monobank Platinum»;
- депозит онлайн у національній та іноземній валютах (долар США, євро);
- «Біла картка», «Дитяча картка»;
- рахунок фізичної особи – підприємця monobank;
- сервіс накопичення «Банка»;
- картка для виплат «Підтримка, тощо».

Банку вдалося адаптуватися до умов військового стану та забезпечити безперервний режим роботи, забезпечити операційну ефективність та безперервність здійснення платежів та розрахунків, надання фінансових послуги бізнесу та громадянам. Менеджмент забезпечив безперебійну роботу ІТ інфраструктури та покращення процесу збереження даних, в тому числі з використанням хмарних технологій. Банк забезпечив роботу підрозділів банку в умовах відсутності електропостачання, посилив контроль за збереженням цінностей, здійснив низку заходів для організації безпеки клієнтів та співробітників, з урахуванням ситуації воєнного стану.

Для оцінки конкурентоспроможності проекту Monobank, проведемо порівняльне співставлення його с картковими проектами його основного конкурента у галузі дистанційного надання послуг по обслуговуванню платіжних карток – АКБ «Приватбанк». Порівняльні дані наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Порівняння проекту Монобанк АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК" та карткових проектів АКБ «Приватбанк»

| Показник для порівняння | ПриватБанк                   | Монобанк                                                                                       |
|-------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | 2                            | 3                                                                                              |
| Працює з                | 1992 року                    | 2017 року                                                                                      |
| Ліцензія                | Ліцензія № 22 від 19.03.1992 | Працює за ліцензією АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК". Запис у Державному реєстрі банків № 92 від 20.01.1991 |
| Кількість клієнтів      | 19 000 000                   | 7,5 000 000                                                                                    |

Продовження таблиці 2.4

| 1                                                              | 2                                                                                                   | 3                                                              |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Кількість відділень                                            | понад 1000                                                                                          | 14                                                             |
| Кількість банкоматів                                           | понад 5000                                                                                          | 15                                                             |
| Доступні картки                                                | "Універсальна", "Для виплат", студентська, соціальна, пенсійна, дитяча, інтернет-картка, преміальна | "Чорна" (кредитна), "Біла" (дебетова), Platinum, дитяча картка |
| Кредитна картка                                                | "Універсальна".                                                                                     | "Чорна".                                                       |
| Дитяча картка                                                  | Картка Юніора                                                                                       | Дитяча картка                                                  |
| Преміальні картки                                              | Premium, Premium+, Premium Max                                                                      | Platinum, Iron Card                                            |
| Кобрендові картки                                              | Ні                                                                                                  | Так (з АТБ)                                                    |
| Випуск віртуальних карток                                      | Так                                                                                                 | Так                                                            |
| Віддалене відкриття картки                                     | Ні                                                                                                  | Так                                                            |
| Пільговий строк по картковим кредитними продуктами             | 55 днів                                                                                             | 62 дні                                                         |
| Термін дії картки                                              | Від 3 до 10 років (для Інтернет-карток)                                                             | 3 роки                                                         |
| Валюта операцій                                                | гривня, долар США, євро                                                                             | гривня, долар США, євро                                        |
| Комісія за розрахунки картою в офлайн та онлайн-магазинах      | 0%                                                                                                  | 0%                                                             |
| Комісія за зняття готівки в Україні                            | 1 % (окрім карток для виплат)                                                                       | 0,9 %                                                          |
| Комісія за зняття готівки за кордоном                          | 2 %                                                                                                 | 2 %                                                            |
| Комісія за зняття готівки - кредитні кошти                     | 4 %                                                                                                 | 4 %                                                            |
| Мінімальний платіж                                             | 5 % від суми боргу, але не менше 100 гривень.                                                       | 4% від заборгованості, але не менше 100 грн.                   |
| Процентна ставка після закінчення пільгового періоду           | 3,5 % на місяць або 42 % річних                                                                     | 3,1 % на місяць або 37,2 % річних.                             |
| Відсоткова ставка у разі наявності простроченої заборгованості | 5,0% на місяць                                                                                      | 6,2% на місяць                                                 |
| Оплата частинами                                               | Так                                                                                                 | Так                                                            |
| Дитяча картка                                                  | Так                                                                                                 | Так                                                            |
| Преміальна картка                                              | Так                                                                                                 | Так                                                            |
| Кешбек за розрахунки картою                                    | Ні                                                                                                  | Так                                                            |

*Джерело: складено автором на основі [35]*

За результатами аналізу даних таблиці 2.4. можна зробити висновок, що більшість параметрів обслуговування карток основними конкурентами на

картковому ринку – проектом Монобанк АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК" та картових проектів АКБ «Приватбанк» - практично ідентична. Конкурентною перевагою Приватбанку є наявність широко розгалуженої мережі відділень та банкоматів. Монобанк надає більш вигідні умови кредитування, в тому числі за строками та відсотковими ставками, процедура оформлення картки є більш зручною та проходить у віддаленому режимі. Кешбек від Монобанку поки є унікальною послугою на банківському ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» займає міцну позицію на банківському ринку. Протягом 2022 року попри несприятливі умови діяльності, пов'язані з повномасштабною війною проти України, банку вдалося наростити свою присутність на ринку та зміцнити свої позиції.

## **Висновки за розділом 2**

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УНІВЕРСАЛ БАНК» працює на ринку банківських послуг України більше 20 років, є сучасним універсальним банком, який надає клієнтам – фізичним та юридичним особам широкий спектр послуг. Стратегічним напрямком діяльності банк визначає якісне обслуговування українського бізнесу.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» здійснює свою діяльність у банківській системі України, яка існує в умовах військового стану, так само як і економіка України в цілому.

Проаналізувавши основні показники діяльності банківської системи у 2022 році можна зробити висновок, що банківська система України стійко переносить кризовий період, пов'язаний з початком повномасштабної війни, розв'язаної проти України.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» займає міцну позицію на банківському ринку. Протягом 2022 року попри несприятливі умови діяльності, пов'язані з повномасштабною війною проти України, банку вдалося наростити свою присутність на ринку та зміцнити свої позиції.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»**

### **3.1. Аналіз ключових факторів впливу на конкурентоспроможність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»**

З метою оцінки та опису впливу різних чинників на конкурентоспроможність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» розглянемо основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, схематично описані нами у розділі 1 та проаналізуємо їх здатність значно впливати на конкурентоспроможність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

1. Ефективність виробничої діяльності. Ефективність діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» можна окрема оцінити за показниками рентабельності активів та капіталу. Окремої уваги зокрема потребує той факт, що рентабельність активів та капіталу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» більше ніж в три рази перевищує відповідні показники в цілому по банківському сектору економіки. Також про ефективність діяльності банк у свідчить прибутковість його діяльності, яку вдалося зберегти навіть в умовах повномасштабної війни.

2. Фінансове положення підприємства. Фінансовий стан АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є стійким та стабільним, банк підтримує прибуткову діяльність. Протягом 2022 року банк дотримувався усіх нормативних вимог Національного банку, зокрема нормативів капіталу. Так станом на 01.01.2023 року норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2) банку склав 25,52% при його нормативному значенні не менше 10%. Фінансові показники діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у 2022 році демонструють стабільність фінансового стану Банку взагалі та зокрема збільшення ресурсної та клієнтської бази, зростання високоліквідних активів, прибутковість діяльності

банку одночасно з високим рівнем формування резервів під забезпечення кредитних ризиків. Показники ліквідності на протязі 2022 року знаходились на достатньому рівні та на 01.01.2023 року складали: LCR<sub>ВВ</sub> - коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами - 540,4163% при нормативі не менше 100%, LCR<sub>ів</sub> - коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті - 741,2126% при нормативі не менше 100%, норматив довгострокової ліквідності NSFR склав 195,54 % при нормативі не менше 90%. Таким чином, можна зробити висновок про високу здатність банку покривати свої зобов'язання перед вкладниками.

3. Ефективність організації збуту та просування товару. Банк забезпечує швидке та якісне обслуговування на високому рівні в усіх структурних підрозділах та відділеннях. За станом на 01.01.2023 р. банк має 14 відділень, 13 з яких працює. Один з найвідоміших та найактуальніших продуктів банку - проект Monobank дозволяє клієнтам банку здійснювати банківські послуги дистанційно, не відвідуючи відділення за допомогою застосунку у мобільному телефоні. Кількість партнерських точок видачі карток Monobank перевищує 500, що дозволяє клієнтам отримувати обслуговування в зручному режимі, а банку скоротити витрати на утримання відділень.

4. Конкурентоспроможність товару. Найбільш відомим продуктом банку є проект Monobank|Universal Bank. Банк планує і надалі активно розвивати проект враховуючи поточну ситуацію та швидко реагуючи на зміни потреб та кон'юнктури банківського сектору в умовах воєнного стану. Також банк планує активно нарощувати та впроваджувати нові сервіси та продукти.

5. Імідж підприємства. Активна участь та підтримка банком благодійних зборів, зокрема Фонду «Повернись живим», «Підтримка армії», «Благодійний фонду Сергія Притули», «Гуманітарна допомога», президентської платформи «UNITED24» та багатьох інших не тільки вносить значний вклад в укріплення обороноздатності країни а й має значний позитивний вплив на імідж банку. Також банком введено систему управління комплаєнс-ризиком, з метою запобігання імовірності виникнення

збитків/санкцій, втрат чи недоотримання доходів або втрати репутації через невиконання Банком вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішньобанківських/внутрішньогрупових документів Банку.

6. Екологічність підприємства. Банк спрямований на виховання екологічно свідомої поведінки серед працівників та клієнтів, підтримує та впроваджує стандарти більш економного споживання природних ресурсів, електроенергії, більш відповідального ставлення до утилізації відходів, тощо. Зокрема, банк у внутрішньому та зовнішньому освітленні використовує енергозберігаючі лампи, запровадив двосторонній друк документів; скорочує кількість відряджень із використанням автомобільного транспорту та намагається використовувати більш екологічно безпечні види транспорту. Клієнтам запропоновано відмовитись від друку квитанцій, їх видача переведена у електроний вигляд. Запроваджене обслуговування клієнтів з використанням електронних документів, що покликано значно зменшити використання паперу. Банк активно переходить на електронний документообіг, як в самому банку, так і з клієнтами та контрагентами в частині підписання документів з використанням електронного підпису, договорів, актів тощо. Банку організував також збір у відділеннях відпрацьованих гальванічних елементів.

7. Соціальна ефективність. Соціальною ефективністю називають відповідність результатів діяльності підприємства соціальним потребам та цілям суспільства [58]. Так значний вплив на соціальну ефективність банку має підтримка банком благодійних проектів, надання банком сучасних та високоефективних послуг з віддаленого ведення рахунків дозволяє громадянам України більш активно підтримувати волонтерські проекти, що також дуже позитивно впливає як на волонтерський рух в цілому, так і на укріплення обороноздатності країни. У 2022 році банк надав благодійної

допомоги на загальну суму 90 223 тис. грн., з яких 11 903 тис. грн. було перераховано Збройним силам України [1].

8. Система та методи управління підприємством. Організаційна структура банку заснована на чіткому розподілі функцій, обов'язків та повноважень, враховуючи розподіл відповідальності та порядок взаємодії між підрозділами, що є суб'єктами системи управління, а саме:

- Загальні збори акціонерів
- Наглядова Рада Банку;
- Правління Банку;
- колегіальні органи, створені Правлінням Банку;
- служба внутрішнього аудиту;
- бізнес-підрозділи, та підрозділи підтримки;
- інші підрозділи банку.

9. Інноваційний характер виробництва. Банк орієнтований на розробку та впровадження нових інноваційних продуктів та підходів в обслуговуванні клієнтів, що забезпечує клієнтам банку зручність та високу якість послуг. Одним з прагнень банку є зайняти перше місце серед «цифрових» банків України, що зумовлює приділення банком особливої уваги інноваціям, зокрема розвитку та впровадженню нових інформаційних та діджитал-технологій. Цифрові рішення, які банк пропонує клієнтам зокрема включають:

- мобільний банкінг;
- безконтактні платежі;
- дистанційна реєстрація та ідентифікація клієнтів з використанням сервісів «Дія», Bank ID та БКІ;
- придбання полісів страхування;
- купівля-продаж валюти;
- дитячі, валютні та соціальні (єПідтримка) картки, зі зручною та швидкою системою їх відкриття;

- відкриття рахунків фізичних осіб-підприємців;
- депозитні та кредитні послуги;
- кешбек, який зокрема може перенаправлятися на волонтерство та благодійність;
- Інтернет-еквайрингу (QR);
- зручні інноваційні сервіси оплати послуг (наприклад, сервіс «Ресторани») тощо.

Банк постійно оновлює та розширює перелік нових послуг, доступних через мобільні додатки.

10. Система довгострокового планування. Система довгострокового планування у банку реалізована через систему стратегічного планування.

Зокрема, стратегію розвитку корпоративного бізнесу сфокусовано на:

- комплексному обслуговуванні корпоративних клієнтів потреб (крос-продажі);
- впровадженні нових інноваційних та вдосконаленні діючих трансакційних продуктів;
- впровадженні бізнес-процесів з дистанційного обслуговування клієнтів, що повинно підвищити ефективність роботи з корпоративним сектором;
- збільшенні комісійних доходів.

Проведемо PEST-аналіз для визначення політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [6, с. 42].

Політичні фактори, які впливають на діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»:

- продовження російської військової агресії проти України. Так за оцінками менеджменту АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» російське військове вторгнення в Україну за 12 місяців 2022 року призвело до зменшення фінансового результату банку на 3 655,5 млн. грн. [1];
- ризик руйнування інфраструктури банку під час військових дій;

- ризик прийняття законопроектів, які значно впливатимуть на діяльність банку. Так, наприклад, у листопаді 2023 року Верховною Радою України було ухвалено законопроект №9656-д про додаткове тимчасове оподаткування банків, відповідно до якого у 2023 році ставка податку на прибуток для банків підвищується до 50% [12];

- ризик виникнення значних проблем з електропостачанням (блекаути), що призведе до недоступності частини високотехнологічних послуг банку для його клієнтів;

- посилення заходів фінансового моніторингу у зв'язку з рухом держави до вступу до ЄС. Це потребуватиме значного додаткового залучення людських ресурсів для впровадження додаткових заходів з фінансового моніторингу а також значно знизить привабливість банківських послуг для клієнтів;

- залучення державою значних ресурсів у міжнародних організацій та іноземних держав спричиняє значне вливання коштів у бюджет та економіку у цілому, що стабілізує курс національної валюти та пожвавлює економічну активність.

Економічні фактори, які впливають на діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»:

- збільшення рівня інфляції. У 2022 році споживча інфляція становила до 26,6%, проти 10% у 2021 році 10% [1]. Це значно плинуло на всі галузі економіки України, не виключаючи банківський сектор;

- знецінювання національної валюти, яке може привести зокрема до збільшення ризику непогашення кредитів, які надані в іноземній валюті, що значно впливатиме на фінансову стійкість та конкурентоспроможність банку;

- ризик підвищення облікової ставки, яке підвищить вартість запозичених коштів для банку та його клієнтів;

- зниження рейтингових оцінок держави, яке впливатиме на можливість залучення позикових коштів від іноземних фінансових установ.

Соціальні фактори, які впливають на діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»:

- значна міграція громадян України за кордон, яка призводитиме до відтоку коштів з економіки України, зменшення клієнтської бази, погіршення загальної економічної ситуації;
- високий рівень безробіття. У 2022 році рівень безробіття в Україні склав 25%, але очікується його прогнозне зниження до 19% вже наприкінці 2023 року [25];
- зниження купівельної спроможності населення;
- зниження рівня платоспроможності населення, яке значно впливатиме на здатність до своєчасного погашення кредитів, що може мати наслідком зменшення фінансової стійкості банку;
- ризик мобілізації частини співробітників банку;
- започаткування значної кількості соціальних проектів в Україні міжнародними та недержавними організаціями здатне впливати на банківський сектор через приплив грошових коштів, реалізацію соціальних програм які сприяють зниженню рівня безробіття, підвищенню соціально захисту найвразливіших верств населення, тощо.

Технологічні фактори, які впливають на діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»:

- розвиток штучного інтелекту, який може надати банку нові можливості щодо зменшення витрат, розробки нових актуальних продуктів на банківському ринку;
- впровадження нових технологій телекомунікації яке призведе до зростання доступності цифрових банківських послуг для значної частки населення.

Сформована за результатами опису факторів зовнішнього середовища матриця STEP - аналізу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – STEP - аналіз АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

| Політичні фактори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Економічні фактори                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) продовження російської військової агресії проти України;<br>2) ризик руйнування інфраструктури банку під час військових дій;<br>3) ризик прийняття законопроектів, які значно впливатимуть на діяльність банку;<br>4) ризик виникнення значних проблем з електропостачанням (блекаути);<br>5) посилення заходів фінансового моніторингу;<br>6) залучення державою значних ресурсів у міжнародних організацій та іноземних держав. | 1) збільшення рівня інфляції;<br>2) знецінювання національної валюти;<br>3) ризик підвищення облікової ставки Національного банку;<br>4) зниження рейтингових оцінок держави. |
| Соціальні фактори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Технологічні фактори                                                                                                                                                          |
| 1) значна міграція громадян України за кордон;<br>2) високий рівень безробіття;<br>3) зниження купівельної спроможності населення;<br>4) зниження рівня платоспроможності населення.                                                                                                                                                                                                                                                 | 1) розвиток штучного інтелекту;<br>2) впровадження нових технологій телекомунікацій.                                                                                          |

*Джерело: складено автором*

Проаналізуємо середовище діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» шляхом складання матриці профілю середовища. Складання профілю середовища складається наступних основних етапів:

- занесення в матрицю факторів середовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»;
- визначення оцінки важливості для кожного фактору відповідно до наступних характеристик: 3 – велика важливість для галузі, 2 – помірна та 1 – слабка;
- визначення спрямованості впливу для кожного фактору, де +1 – це позитивна спрямованість і, відповідно, -1 – негативна.
- визначення ступіню ваги шляхом перемноження трьох показників.

Складений профіль середовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця профілю середовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

| Фактори                                                                                                       | Важливість у галузі | Вплив на підприємство | Спрямованість впливу | Ступінь важливості |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|
| 1                                                                                                             | 2                   | 3                     | 4                    | 5                  |
| Політичні фактори                                                                                             |                     |                       |                      |                    |
| 1. Продовження російської військової агресії проти України.                                                   | 3                   | 3                     | -1                   | -9                 |
| 2. Ризик руйнування інфраструктури банку під час військових дій.                                              | 1                   | 2                     | -1                   | -2                 |
| 3. Ризик прийняття законопроектів, які значно впливатимуть на діяльність банку.                               | 3                   | 3                     | -1                   | -9                 |
| 4. Ризик виникнення значних проблем з електропостачанням (блекаути).                                          | 3                   | 2                     | -1                   | -6                 |
| 5. Посилення заходів фінансового моніторингу.                                                                 | 2                   | 2                     | -1                   | -4                 |
| 6. Залучення державою значних ресурсів у міжнародних організації та іноземних держав.                         | 3                   | 2                     | 1                    | 6                  |
| Усього за політичними факторами                                                                               |                     |                       |                      | -24                |
| Економічні фактори                                                                                            |                     |                       |                      |                    |
| 1. Збільшення рівня інфляції.                                                                                 | 3                   | 2                     | -1                   | -6                 |
| 2. Знецінювання національної валюти.                                                                          | 3                   | 2                     | -1                   | -6                 |
| 3. Ризик підвищення облікової ставки Національного банку.                                                     | 2                   | 3                     | -1                   | -6                 |
| 4. Зниження рейтингових оцінок держави.                                                                       | 2                   | 2                     | -1                   | -4                 |
| Усього за економічними факторами                                                                              |                     |                       |                      | -22                |
| Соціальні фактори                                                                                             |                     |                       |                      |                    |
| 1. Значна міграція громадян України за кордон.                                                                | 2                   | 2                     | -1                   | -4                 |
| 2. Високий рівень безробіття.                                                                                 | 2                   | 2                     | -1                   | -4                 |
| 3. Зниження купівельної спроможності населення.                                                               | 2                   | 2                     | -1                   | -4                 |
| 4. Зниження рівня платоспроможності населення.                                                                | 2                   | 3                     | -1                   | -6                 |
| 5. Започаткування значної кількості соціальних проєктів в Україні міжнародними та недержавними організаціями. | 2                   | 1                     | 1                    | 2                  |
| Усього за соціальними факторами                                                                               |                     |                       |                      | -16                |

Продовження таблиці 3.2

| 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5  |
|---------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Технологічні фактори                              |   |   |   |    |
| 1. Розвиток штучного інтелекту.                   | 2 | 3 | 1 | 6  |
| 2. Впровадження нових технологій телекомунікації. | 2 | 3 | 1 | 6  |
| Усього за технологічними факторами                |   |   |   | 12 |

*Джерело: складено автором*

Наступним кроком після складення профілю середовища складення власне профілю АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Таблиця 3.3 – Профіль АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

| Фактори                                                                         | Ступінь важливості | Вплив                                                                                                                                                                                   | Дії                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                               | 2                  | 3                                                                                                                                                                                       | 4                                                                   |
| Політичні фактори                                                               | -24                |                                                                                                                                                                                         |                                                                     |
| 1. Продовження російської військової агресії проти України.                     | -9                 | Фактор несе значну невизначеність та ризику для здійснення банківської діяльності та економіки у цілому                                                                                 |                                                                     |
| 2. Ризик руйнування інфраструктури банку під час військових дій.                | -2                 | Здійснення агресором ракетних обстрілів по всій території України, використання безпілотних літальних апаратів з бойовим зарядом несе значний ризик пошкодження чи знищення майна банку | Жорстке виконання правил безпеки з метою запобігання людських втрат |
| 3. Ризик прийняття законопроектів, які значно впливатимуть на діяльність банку. | -9                 | Прийняття законодавчих актів здатне сильно впливати на діяльність банку.                                                                                                                |                                                                     |

## Продовження таблиці 3.3

| 1                                                                                     | 2   | 3                                                                                                                                                                                       | 4                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       |     | Прийняття законопроекту про тимчасове підвищення ставки податку на прибуток для банку спричинить зниження загального прибутку банку після оподаткування                                 |                                                                                                                             |
| 4. Ризик виникнення значних проблем з електропостачанням (блекаути).                  | -6  | Проблеми з електропостачання значно впливають на операційну діяльність банку та його клієнтів                                                                                           | Необхідність вкладання додаткових коштів у системи незалежного енергозабезпечення                                           |
| 5. Посилення заходів фінансового моніторингу.                                         | -4  | Зниження привабливості банківських послуг для клієнтів                                                                                                                                  | Необхідність значного додаткового залучення людських ресурсів для впровадження додаткових заходів з фінансового моніторингу |
| 6. Залучення державою значних ресурсів у міжнародних організації та іноземних держав. | 6   | Вливання додаткових ресурсів в економіку позитивно впливає на стійкість банківської системи                                                                                             | Робота по залученню на обслуговування філій та представництв міжнародних НДО                                                |
| Економічні фактори                                                                    | -22 |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                             |
| 1. Збільшення рівня інфляції.                                                         | -6  | Збільшення рівня інфляції значно впливає на ліквідність банківської системи призводить до підвищення ставок кредитування, впливає на вартість фінансових інструментів в портфелях банку | Вдосконалення системи управління інфляційними ризиками                                                                      |

Продовження таблиці 3.3

| 1                                                         | 2   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Знецінювання національної валюти.                      | -6  | Зниження курсу національної валюти збільшує валютні ризики, в тому числі ризик неповернення валютних кредитів юридичними та фізичними особами                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Вдосконалення системи управління валютними ризиками                                                                                                                                              |
| 3. Ризик підвищення облікової ставки Національного банку. | -6  | Підвищення облікової ставки значно впливає на вартість ресурсів та доходність здійснення банківської діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |
| 4. Зниження рейтингових оцінок держави.                   | -4  | Зниження рейтингу держави зменшує можливості здійснення зовнішніх запозичень як державою, так і банками                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                  |
| Соціальні фактори                                         | -16 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Значна міграція громадян України за кордон.            | -4  | Значна внутрішня міграція впливає на попит на банківські продукти в деяких регіонах знижуючи його до мінімуму, одночасно підвищуючи попит на банківські продукти у інших регіонах країни, зокрема західних. Втрата частини персоналу через зовнішню міграцію. Негативний вплив зовнішньої міграції на економічну активність і обсяг банківських операцій, унеможливлення фізичного відвідування відділень для проведення банківських операцій | Впровадження режиму віддаленої роботи для працівників. вимушено переміщених за кордон. Розширення присутності в західних регіонах. Продовження активного розвитку цифрових банківських продуктів |

## Продовження таблиці 3.3

| 1                                                                                                             | 2  | 3                                                                                                                                                                                             | 4                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Високий рівень безробіття.                                                                                 | -4 | Високий рівень безробіття значно впливає на рівень доходу домогосподарств та їх зацікавленість в банківських послугах                                                                         |                                                                                                  |
| 3. Зниження купівельної спроможності населення.                                                               | -4 | Зниження купівельної спроможності населення негативно впливає на економіку країни взагалі та банківську сферу зокрема                                                                         | Подальше впровадження програм придбання товарів у розстрочку                                     |
| 4. Зниження рівня платоспроможності населення.                                                                | -6 | Зниження рівня платоспроможності населення негативно впливає на стан погашення споживчих кредитів та відповідно на фінансову стійкість банківських установ                                    |                                                                                                  |
| 5. Започаткування значної кількості соціальних проектів в Україні міжнародними та недержавними організаціями. | 2  | Залучення зовнішнього фінансування у соціальну сферу сприяє поживленню економіки та здатно насичувати банківську систему грошовими ресурсами                                                  | Розгляд програм сприяння впровадженню соціальних програм в Україні                               |
| Технологічні фактори                                                                                          | 12 |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                  |
| 1. Розвиток штучного інтелекту.                                                                               | 6  | Розвиток штучного інтелекту в перспективі здатен скоротити витрати банків в тому числі на обробку даних                                                                                       | Розробка програм з використання штучного інтелекту у банківській практиці                        |
| 2. Впровадження нових технологій телекомунікації.                                                             | 6  | Впровадження нових технологій телекомунікації відкриває нові можливості як для просування нових банківських продуктів, так і для вдосконалення методів надання традиційних банківських послуг | Проводити роботи з модернізації банківського обладнання з метою його відповідності новим вимогам |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, аналізуючи результати STEP – аналізу та профілів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» відповідно до таблиць 3.1., 3.2. та 3.3. можливо зробити висновки, що найбільші загрози для банку становлять політичні, соціальні та економічні фактори, вплив цих факторів на конкурентоспроможність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є негативним. Технологічні ж фактори навпаки, здатні позитивно вплинути на конкурентоспроможність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Єдиним позитивним політичним фактором є залучення державою значних ресурсів у міжнародних організації та іноземних держав, яке здатне позитивно вплинути на стійкість банківської системи через вливання додаткових ресурсів в економіку. Позитивним соціальним фактором є започаткування значної кількості соціальних проектів в Україні міжнародними та недержавними організаціями, що здатне насичувати банківську систему грошовими ресурсами через залучення зовнішнього фінансування у соціальну сферу у вигляді державної та недержавної допомоги, грантів, тощо.

З проведеного аналізу можливо зробити висновок про можливі наступні кроки або перспективні напрямки дії для банку для зміцнення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності:

1. Робота по залученню на обслуговування філій та представництв міжнародних НДО.
2. Розгляд програм сприяння впровадженню соціальних програм в Україні.
3. Вдосконалення системи управління інфляційними ризиками.
4. Подальше вдосконалення системи управління валютними ризиками.
5. Подальше вдосконалення та автоматизація заходів з фінансового моніторингу операція банку з метою зменшити необхідність значного додаткового залучення людських ресурсів.
6. Впровадження режиму віддаленої роботи для працівників, вимушено переміщених за кордон або в межах України.
7. Розширення присутності в західних регіонах.
8. Продовження активного розвитку цифрових банківських продуктів.

9. Розробка програм з використання штучного інтелекту у банківській практиці.

10. Подальше впровадження програм придбання товарів у розстрочку.

11. Необхідність вкладання додаткових коштів у системи незалежного енергозабезпечення.

12. Проводити роботи з модернізації банківського обладнання з метою його відповідності новим вимогам.

13. Жорстке виконання правил безпеки з метою запобігання людських втрат під час воєнних дій в Україні.

Наступним етапом виявимо можливості та потенційні загрози діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», з використанням SWOT-аналізу, результати якого наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Матриця SWOT-аналізу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

| S - Сильні сторони                                                                                                                                                                                    | W - Слабкі сторони                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Фінансова стійкість<br>2. Прибутковість діяльності<br>3. Стійка позиція на ринку<br>4. Добре вивчений ринок, потреби покупців<br>5. Позитивний імідж<br>6. Активна розробка інноваційних продуктів | 1. Відсутність розгалуженої мережі відділень                                                                                                                                      |
| O - Можливості                                                                                                                                                                                        | T - Загрози                                                                                                                                                                       |
| 1. Розвиток нових інноваційних банківських продуктів<br>2. Розширення мережі відділень та представництв<br>3. Залучення додаткових ресурсів                                                           | 1. Значні політичні ризики<br>2. Значні валютні ризики<br>3. Інфляційні впливи<br>4. Суттєва невизначеність діяльності<br>5. Військові дії в Україні<br>6. Законодавчі ініціативи |

*Джерело: складено автором*

Кожній з сильних та слабких сторін, а також можливостей чи загроз АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» присвоюються значення та оцінки, після чого формується зважена оцінка. Дані за результатами цієї оцінки наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Зважена оцінка за матрицею SWOT-аналізу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

| Показники                                            | Значення (вага) | Оцінка | Зважена оцінка в балах |
|------------------------------------------------------|-----------------|--------|------------------------|
| 1                                                    | 2               | 3      | 4                      |
| <b>Сильні сторони</b>                                |                 |        |                        |
| 1. Фінансова стійкість                               | 5               | 4      | 20                     |
| 2. Прибутковість діяльності                          | 5               | 5      | 25                     |
| 3. Стійка позиція на ринку                           | 5               | 4      | 20                     |
| 4. Добре вивчений ринок, потреби покупців            | 4               | 4      | 16                     |
| 5. Позитивний імідж                                  | 4               | 4      | 16                     |
| 6. Активна розробка інноваційних продуктів           | 4               | 4      | 16                     |
| Разом сильні сторони                                 |                 |        | 113                    |
| <b>Слабкі сторони</b>                                |                 |        |                        |
| 1. Відсутність розгалуженої мережі відділень         | 4               | 2      | 8                      |
| Разом слабкі сторони                                 |                 |        | 8                      |
| <b>Можливості</b>                                    |                 |        |                        |
| 1. Розвиток нових інноваційних банківських продуктів | 4               | 4      | 16                     |
| 2. Розширення мережі відділень та представництв      | 3               | 2      | 6                      |
| 3. Залучення додаткових ресурсів                     | 4               | 3      | 12                     |
| Разом можливості                                     |                 |        | 34                     |
| <b>Загрози</b>                                       |                 |        |                        |
| 1. Значні політичні ризики                           | 5               | 5      | 25                     |
| 2. Значні валютні ризики                             | 5               | 3      | 15                     |
| 3. Інфляційні впливи                                 | 5               | 3      | 15                     |
| 4. Суттєва невизначеність діяльності                 | 4               | 3      | 12                     |
| 5. Військові дії в Україні                           | 5               | 2      | 10                     |
| 6. Законодавчі ініціативи                            | 4               | 4      | 16                     |
| Разом загрози                                        |                 |        | 93                     |

*Джерело: складено автором*

За результатами аналізу таблиці можливо зробити висновок, що політичні ризики (особливо в тій частині де вони несуть й додатково економічні ризики для діяльності банку та його клієнтів) несуть значну загрозу для діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», але за сумарною зваженою оцінкою сильні сторони банку переважають можливі загрози. З метою оцінки, як сильні сторони та можливості можуть бути використані для подолання загроз

та слабких сторін розглянемо нову матрицю ринкових можливостей АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», наведену у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - матриця SWOT-аналізу ринкових можливостей АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

|                | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                 | Загрози                                                                                                                                                                                                               |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони | Фінансова стійкість та прибутковість банку можуть надати додаткові ресурси для здійснення інвестицій у розробку нових інноваційних продуктів. Позитивний імідж банку та накопичена лояльність клієнтів можуть допомогти під час тестування нових сервісів. | Накопичена стійкість банку, значні резерви зможуть допомогти банку пережити важкі часи у випадку погіршення військово-політичної та економічної ситуації                                                              |
| Слабкі сторони | Накопичений фінансовий результат може допомогти здійснити заходи по розширенню мережі відділень                                                                                                                                                            | Слабкі сторони банку не збільшують його вразливість перед лицем політичних та економічних загроз, та навіть навпаки, можуть дозволити банку бути більш мобільним та гнучким у подоланні результатів реалізації загроз |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, ефективність здійснення банком діяльності з надання банківських послуг, фінансова стійкість банку, ефективність організації збуту банківських послуг, підвищення конкурентоспроможності основних послуг, які надає банк, участь у соціальних програмах та благодійних проектах, підвищення соціальної ефективності та вдосконалення системи управління, впровадження інновацій та підвищення якості системи стратегічного планування є основними факторами які впливають на конкурентоспроможність банку.

За результатами SWOT-аналізу можливо зробити висновок, що політичні ризики (особливо в тій частині де вони несуть й додатково економічні ризики для діяльності банку та його клієнтів) несуть значну загрозу для діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», але за сумарною зваженою оцінкою сильні сторони банку переважають можливі загрози.

### **3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»**

На основі описаних у розділі 1 загальних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства можливо сформулювати наступні рекомендації щодо збереження та підвищення конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»:

- покращення якості продукції (за рахунок дотримання технології виробництва, використання технічних новинок тощо). Оскільки підприємство, що аналізується належить до банківського сектору та не є виробничим покращення якості надання банківських послуг реалізується через систему управління комплаєнс-ризиком. Комплаєнс – здатність компанії чи банку відповідати зовнішнім та внутрішнім нормам та правилам [67]. Система управління комплаєнс-ризиком покликана забезпечити досягнення наступних комплаєнс-цілей діяльності банку, які зокрема передбачають:

1) високу культуру управління ризиками, а саме обізнаність та залучення членів Наглядової Ради, членів Правління банку та інших працівників банку до управління ризиками, навчання працівників банку з питань управління ризиками;

2) організацію діяльності банку з дотриманням вимог законодавства України, нормативно-правових актів, ринкових стандартів;

3) дотримання банком правил добросовісної конкуренції;

4) впровадження та контроль за дотриманням керівниками, працівниками та контрагентами банку кодексу поведінки (етики) банку;

5) заходи щодо запобігання конфліктам інтересів;

6) контроль за дотриманням внутрішньої нормативної документації Банку;

7) заходи з формування позитивної ділової репутації банку у клієнтів, контрагентів, акціонерів, інвесторів та органів нагляду;

8) утримання комплаєнс-ризиків на рівні, що не представляє загрози для фінансової стійкості банку.

- використання ефективної реклами. Банк у 2022 році скоротив загальні витрати на рекламу з 1 15 209 тис. грн до 59 433 тис. грн., або на 48,4%. На наш погляд, найбільш доцільним з метою покращення іміджу банку є здійснення вкладень у соціальні проекти та благодійність, ніж використання звичайних каналів реклами банківських продуктів;

- підвищення якості сервісного обслуговування товару, що реалізується. Підприємства банківського сектору покликані постійно покращувати якість надання консультаційної допомоги щодо користування послугами банку.

- постійне вивчення потреб споживачів. Наявність у банку широкого спектру інформації щодо потреб клієнтів у послугах може стати основою для подальших інноваційних розробок нових банківських продуктів. Сучасний ринок фінансових послуг швидко змінюється, а споживачі виявляють нові очікування та вимоги щодо продуктів і сервісів банків. Вивчення цих потреб дозволяє банкам адаптувати свою стратегію та пропозиції, щоб краще задовольняти потреби клієнтів. Використання інноваційних аналітичних інструментів дозволить банку аналізувати великі обсяги даних та більш якісно зрозуміти поведінку клієнтів;

- розширення асортименту продукції. Це може включати розробку нових мобільних додатків або додання нових послуг до вже існуючих продуктів, розробку персоналізованих фінансових рішень або програм лояльності;

- впровадження нових технологій. Технологічні інновації сприяють не тільки оптимізації внутрішніх процесів банку, але й створюють нові можливості для поліпшення обслуговування клієнтів і розвитку бізнесу. Зокрема окрему увагу можливо приділити впровадженню технологій штучного інтелекту у діяльність банку. Використання автоматизації та штучного інтелекту у внутрішніх операціях може значно підвищити ефективність банківських процесів, зменшуючи час і витрати. Це може включати автоматизовані системи розпізнавання документів, роботизацію

бізнес-процесів та використання аналітики для прийняття стратегічних рішень. Впровадження технологій біометричної аутентифікації та двофакторної аутентифікації може значно підвищити безпеку надання банківських послуг;

- наявність кваліфікованого персоналу. Кваліфікований персонал відіграє критичну роль у багатьох аспектах банківської діяльності, і його внесок може бути визначальним для успіху у сучасному конкурентному середовищі. Без наявності кваліфікованого персоналу неможливе високоякісне та професійне обслуговування клієнтів, розробка новітніх фінансових продуктів та сервісів для реалізації інноваційного підходу до створення продуктів, ефективне управління ризиками та своєчасне прийняття стратегічних рішень;

- наявність постійних і надійних постачальників. Досягнення високого ступеню лояльності клієнтів та контрагентів є одним з стратегічних завдань банку;

- зниження витрат. Однією з рекомендацій Наглядової ради банку Правлінню банку є здійснення оптимізації адміністративно-господарських витрат та капітальних вкладень, для забезпечення операційної діяльності банку в умовах воєнного стану.

Таким чином, покращення якості надання банківських послуг через якісне функціонування системи управління комплаєнс-ризиком, розробка нових банківських продуктів та впровадження нових технологій банківського обслуговування, вкладення у соціальні проекти та благодійність, постійна робота над підвищенням кваліфікації банківського персоналу та оптимізацією банківських витрат є основними рекомендаціями та шляхами підвищення конкурентоспроможності банку.

### Висновки за розділом 3

Такими чином, за результатами аналізу діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» на банківському ринку можливо зробити наступні висновки.

Ключовими чинниками для забезпечення конкурентоспроможності банку є ефективність здійснення банком діяльності з надання банківських послуг, фінансова стабільність та стійкість банку, ефективність організації збуту банківських послуг, конкурентоспроможність основних послуг, які надає банк, участь у соціальних програмах та благодійних програмах, підвищення соціальної ефективності та вдосконалення управлінської системи, впровадження інновацій та підвищення якості системи стратегічного планування.

За результатами SWOT-аналізу можливо зробити висновок, що політичні ризики (особливо в тій частині де вони несуть й додатково економічні ризики для діяльності банку та його клієнтів) несуть значну загрозу для діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», але за сумарною зваженою оцінкою сильні сторони банку переважають можливі загрози

Рекомендаціями щодо шляхів забезпечення конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є впровадження наступних кроків:

- покращення якості надання банківських послуг через якісне функціонування системи управління комплаєнс-ризиком;
- розробка нових банківських продуктів та впровадження нових технологій банківського обслуговування;
- розширення вкладень у соціальні проекти та благодійність;
- постійна робота над підвищенням кваліфікації банківського персоналу;
- оптимізація банківських витрат.

## ВИСНОВКИ

Забезпечення конкурентоспроможності та стійкості банківських установ в умовах розгорнутої проти України повномасштабної війни є дуже актуальним питанням, від ефективного вирішення якого залежить ефективність та стійкість фінансової системи України та економіки в цілому.

Під час виконання роботи були розглянуті наступні основні питання відповідно до завдань дослідження:

1. Розглянути визначення конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії. На підставі розгляду визначень поняття конкурентоспроможності зроблено висновок про те, що конкурентоспроможність є багатовимірною та неоднозначною категорією, відносною, тобто прив'язаною до конкретного ринку, якщо не проводити заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності – вона здатна знижуватись з часом.

Конкурентоспроможність тісно пов'язана з якістю продукції та потребами ринкового середовища підприємства; конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність його продукції співвідносяться як частина і ціле; конкурентоспроможність є результатом реалізації конкурентних переваг підприємства; конкурентоспроможність є результатом здатності підприємства до адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються; конкурентоспроможність підприємства є однією із основних умов його ефективного функціонування.

2. Визначити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що обрання конкретного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від мети оцінки, зацікавлених осіб, за запитом яких проводиться оцінка, доступних даних, які можуть бути використані для оцінки.

3. Проаналізувати стан конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» займає міцну позицію на банківському ринку. Протягом 2022 року попри несприятливі умови діяльності, пов'язані з повномасштабною війною проти України, банку вдалося наростити свою присутність на ринку та зміцнити свої позиції.

4. Запропонувати шляхи забезпечення конкурентоспроможності банку. Ключовими чинниками для забезпечення конкурентоспроможності банку є ефективність здійснення банком діяльності з надання банківських послуг, фінансова стабільність та стійкість банку, ефективність організації збуту банківських послуг, конкурентоспроможність основних послуг, які надає банк, участь у соціальних програмах та благодійних програмах, підвищення соціальної ефективності та вдосконалення управлінської системи, впровадження інновацій та підвищення якості системи стратегічного планування.

Рекомендаціями щодо шляхів забезпечення конкурентоспроможності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є впровадження наступних кроків:

- покращення якості надання банківських послуг через якісне функціонування системи управління комплаєнс-ризиком;
- розробка нових банківських продуктів та впровадження нових технологій банківського обслуговування;
- розширення вкладень у соціальні проекти та благодійність;
- постійна робота над підвищенням кваліфікації банківського персоналу;
- оптимізація банківських витрат.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УНІВЕРСАЛ БАНК". Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік // Фінансова звітність / Про Банк / Універсал Банк. URL: <https://www.universalbank.com.ua/financial-reports> (Дата звернення: 16.11.2023).
2. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. № 7. 1 (49). С. 57—61.
3. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Річна фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року та Звіт незалежних аудиторів. Звіт про управління (Звіт керівництва) // Фінансова звітність / Про Банк / Універсал Банк. URL: <https://www.universalbank.com.ua/financial-reports> (Дата звернення: 30.10.2023).
4. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Річна фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року та Звіт незалежних аудиторів. Звіт про управління (Звіт керівництва) // Фінансова звітність / Про Банк / Універсал Банк. URL: <https://www.universalbank.com.ua/financial-reports> (Дата звернення: 30.10.2023).
5. Банки воєнного часу: хто захищає вклади населення // *Економічна правда*, 30 жовтня 2023. URL: [https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2023/banku\\_voiennoho\\_chasu/](https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2023/banku_voiennoho_chasu/) (Дата звернення: 22.11.2023).
6. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу // *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(2). с. 41-45.
7. Богацька Н.М., Цинкобур Л.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. с. 599-603.

8. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // *Київський національний університет технологій та дизайну. Економіка*. 2014. № 2 (11). с. 1-6.
9. Василенко О.І. Теоретичні підходи до трактування категорії "конкурентоспроможність" підприємства // *Сталий розвиток економіки*. 2019. №4. С. 78-88.
10. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3623> (Дата звернення: 15.11.2023).
11. Верховна Рада прийняла Закон щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб // Текстові публікації / Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221196.html> (Дата звернення: 25.11.2023).
12. Верховна Рада ухвалила закон про додаткове оподаткування банків // *Forbes*, 21 листопада 2023. URL: <https://forbes.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalila-zakon-pro-dodatkove-opodatkuvannya-bankiv-21112023-17407> (Дата звернення: 28.11.2023).
13. Відомості про остаточних ключових учасників у структурі власності банку станом на 01 січня 2023 року АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО “УНІВЕРСАЛ БАНК” // Правова інформація / Про Банк / Універсалбанк. URL: <https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/63d/a3e/9b5/63da3e9b561ab024499264.pdf> (Дата звернення: 15.11.2023).
14. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2(32). с.130–146.
15. Горбачук Ю.А., Кушнір Н.Б. Економічна діагностика: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2007. 176 с.

16. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. с. 35-38.
17. Група ТАС // *Share UA Potential*. URL: [http://shareuapotential.com/ru/Emitents/tas\\_ua.html](http://shareuapotential.com/ru/Emitents/tas_ua.html) (Дата звернення 14.11.2023)
18. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення // *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №13. с. 424-427
19. Демчук Н.І. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України в умовах фінансової глобалізації // *Ефективна економіка*. 2010. № 11.
20. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. с. 116-121.
21. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (Дата звернення: 23.11.2023).
22. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни // *SCIENTIA FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*, 144(4), 2022. с. 122–133.
23. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. с. 106-114.
24. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць*. Державний вищий

навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2012. Вип. 35. с. 97-103.

25. За підсумками року безробіття в Україні знизиться до 19% - Мінекономіки // *Економічна правда*, 14 вересня 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/14/704317/> (Дата звернення: 25.11.2023).

26. Зайцева Л.О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств // *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Том 22. Вип. №5(58). с. 96–102.

27. Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: науково-метод. посіб. К.: Кондор, 2019. 300 с.

28. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (Дата звернення: 17.11.2023).

29. Коваленко В.В., Радова Н.В. Моніторинг фінансової стабільності банківської системи України // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. с. 321-330.

30. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах // *Економіка підприємства*. 2013. №2. С. 15-18.

31. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

32. Космина О.М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1 (2). С. 125— 131.

33. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

34. Кузьменко Л.Г. *Конкуренція як важливий фактор забезпечення економічної безпеки держави. Безпека як правовий концепт*: виступи учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 20 квітня 2018 р.). К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 194 с.

35. Куровцева Н. ПриватБанк чи Монобанк: що краще? Порівняння умов, як стати клієнтом, які документи потрібні // *Monito*, 25 вересня 2023 р. URL: <https://www.monito.com/uk/wiki/privatbank-vs-monobank-virtualna-kartka#osnovni-fakty> (Дата звернення: 25.11.2023).

36. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. с. 200-204.

37. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. с. 155-163.

38. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

39. Лях Д.В., Грабчук О. М. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: Збірник тез за матеріалами II Всеукраїнської науково - практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (25 – 26 листопада 2021 р.). Дніпро: НМетАУ, 2021. с.146-147.

40. Малик О.В., Хачатрян А.А. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання*. Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції "Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки", 1 – 28 лютого 2017 р., Харків. с. 84-86.

41. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації // *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 3(3). с. 57-61.
42. Матіяш Д.О., Лазоренко Т.В. Особливості дослідження конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: Збірник тез за матеріалами ІІ Всеукраїнської науково - практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (25 – 26 листопада 2021 р.). Дніпро: НМетАУ, 2021. с. 150-152.
43. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю.М. Пахомов та ін.; відповід. ред. В. С. Савчук. К.: Україна, 1997. 237 с.
44. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
45. Основні показники діяльності банків України // Наглядова статистика / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (Дата звернення: 22.11.2023)
46. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі// Новини та публікації/ Публікації / Business Basics / Baker Tilly Ukraine. 1 Травня 2020. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/> (Дата звернення: 28.11.2023).
47. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 727. с. 270-276.
48. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. Х.: «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
49. Показники банківської системи // Нагляд / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision> (Дата звернення: 20.11.2023).

50. Практикум з навчальної дисципліни "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства" для студентів спеціальності 8.03050301 "Міжнародна економіка" денної форми навчання / уклад. Л. І. Піддубна, О. А. Шестакова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 51 с.

51. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (Дата звернення: 23.11.2023).

52. Ренкінг фінансової надійності банків України за 4 квартал 2022 // YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/2022/4/> (Дата звернення: 20.11.2023)

53. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.9. с. 227-230.

54. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

55. Савченко А.С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 67–71.

56. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3144> (Дата звернення: 12.11.2023).

57. Сало І.В., Мірошніченко О.В. Система управління конкурентоспроможністю банку // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 279-286.

58. Сенищ І.П. Соціальна ефективність банківського сектору. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: Х Всеукр.

науково-практична конференція, 15–16 травня 2008 р.: збірник наук. праць. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. № 23. с. 322–329.

59. Сірко А.В. Економічна теорія. Політекономія: навч. посіб./ А.В. Сірко. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 416 с.

60. Суліма О.А. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємства // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2675> (Дата звернення: 17.11.2023).

61. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції в сучасних глобалізаційних умовах // *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління: зб. наук. пр.* Серія 1. Економіка. Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. №1 (9). с.194 – 203.

62. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

63. Федевич Л.С., Ливдар М.В., Межирицька Я.В. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку / *Економіка та суспільство*. №21. 2020. с. 21-27. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25> (Дата звернення: 29.10.2023).

64. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства // *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2013. № 1. с. 212—215.

65. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств // *Економіка та управління*. № 1. 2013. с. 62-69.

66. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення // *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2015. Вип. 2(2). с. 120-126.

67. Що таке комплаєнс-ризики та як ними керувати // *Вісник МСФЗ. Світовий досвід. Українська практика.* № 07. 2018. URL: [https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/FZ001573](https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001573) (Дата звернення: 29.10.2023).

68. What is STEEP Analysis and 5 Steps to Conduct One //PESTLE analysis. SWOT and business analysis tools. URL: <https://pestleanalysis.com/what-is-steep-analysis/> (Дата звернення: 25.11.2023).