

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Стратегія посилення конкурентних переваг підприємства»**

(за матеріалами АТ «АЛЬФА-БАНК», м. Київ)

Здобувача 2 курсу 4 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Рудої  
Оксани Олександрівни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Сичова  
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2021**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>6</b>
1.1. Сутність процесу управління конкурентними перевагами підприємства....	6
1.2. Методичні підходи до визначення конкурентних переваг підприємства...	12
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «АЛЬФА-БАНК»</b> .....	<b>16</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз конкурентних переваг АТ «АЛЬФА-БАНК».....	22
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «АЛЬФА-БАНК»</b> .....	<b>32</b>
3.1. Розробка стратегії посилення конкурентних переваг АТ «АЛЬФА-БАНК».....	32
3.2. Оцінювання ефективності впровадження стратегії посилення конкурентних переваг АТ «Альфа-Банк».....	39
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>42</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>44</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>49</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання формування конкурентних переваг залишаються об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контролювати ситуацію на ринку здатні винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, і оскільки цей напрям передбачає прикладення значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування напрямів та ефективного управління.

Конкурентоспроможність підприємства – це властивість, що характеризує стійкість розвитку підприємства та його позицій на ринку в умовах інтенсивної конкуренції; здатність підприємства бути затребуваним і успішним, змагатися з конкуруючими фірмами і отримувати більше економічних вигід порівняно з компаніями-постачальниками схожих товарів.

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сьогодні залишається актуальним, оскільки відбувається не лише загострення конкурентної боротьби на ринках всіх видів продукції, а й ускладнення чинників конкурентоспроможності. Розвиток конкурентних переваг вже давно є стратегічно-значимим завданням, над яким підприємства працюють постійно, витрачаючи все більше ресурсів. Сама філософія конкуренції означає постійний розвиток та удосконалення, а, отже, процеси формування конкурентних переваг повинні мати системний характер.

Українські підприємства протягом останніх років не лише втрачають зовнішні ринки збуту, але й відчують загострення конкуренції на внутрішніх. Все це зумовлено досить низькою конкурентоспроможністю продукції та підприємств в цілому.

Для забезпечення розвитку чинників конкурентоспроможності підприємству необхідно: провести об'єктивну оцінку свого конкурентного стану, встановити ключові чинники конкурентоспроможності підприємств-

конкурентів, розробити стратегію розвитку конкурентних переваг та розвивати ресурсну базу їх формування.

Проблемами дослідження конкурентоспроможності підприємства у своїх працях займалися як зарубіжні (Портер М., Марковікс К., Сюдек Т. і Завойська А., Бабкіна Т.), так і українські економісти (Ярош-Дмитренко Л., Шевельова С., Кучумова І., Должанський І. і Загорна Т. та ін.). Еволюцію поняття конкурентоспроможності розкрито в працях Хетеган Д., Сюдека Т. і Завойської А., Еріксон А., Вініченко І. Чинники конкурентоспроможності досліджували такі науковці: Акбен-Сельчук Е., Журба І., Коляденко Ю., Ларин В. Питання управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому розкрили: Романишин С., Загорянська О., Касич А. В той же час питання формування стратегії управління конкурентними перевагами підприємства залишилися недостатньо вирішеними.

*Метою* випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо посилення конкурентних переваг підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- обґрунтовано сутність процесу управління конкурентними перевагами підприємства;
- проаналізовано методичні підходи до визначення конкурентних переваг підприємства;
- розроблено стратегію посилення конкурентних переваг АТ «АЛЬФА-БАНК»;
- оцінено ефективність запропонованих заходів.

*Об'єктом* дослідження є процес посилення конкурентних переваг підприємства.

*Предмет* дослідження – методичні та практичні аспекти процесу посилення конкурентних переваг підприємства.

*Методами дослідження* є діалектний метод пізнання, метод наукової абстракції, історичного дослідження, системного та порівняльного аналізу.

*Інформаційною базою* дослідження є законодавчі та нормативні документи, навчальна, спеціальна наукова та періодична література, статистичні матеріали, форми звітності досліджуваного підприємства.

*Основна наукова новизна дослідження* полягає в розробці стратегії посилення конкурентних переваг АТ «АЛЬФА-БАНК».

*Практична цінність результатів роботи* полягає у можливості використання результатів дослідження в поточній діяльності підприємства.

*Апробація.* Матеріали випускної кваліфікаційної роботи були опрацьовані в статті «Управління конкурентоспроможністю підприємства» у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету «Менеджмент: імперативи та виклики» (дод. А).

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, 2 додатків, списку використаних джерел (39 найменувань). Робота містить 11 таблиць, 7 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність процесу управління конкурентними перевагами підприємства**

У сучасних умовах загострюється конкуренція в усіх галузях економіки, тому питання конкурентних переваг залишаються предметом дискусії як на теоретичному, так і на практичному рівні. Збагнути ринкову ситуацію можливо лише при систематичному аналізі розвитку конкурентних переваг, а оскільки ця сфера вимагає значного використання ресурсів, вона потребує раціональності та ефективного управління [10, с. 79].

Сучасна теорія конкурентних переваг – це концепція, яка розкриває природу процесів ведення конкурентної боротьби з позицій переваг та лідерства. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю вже довгий час досліджуються авторами і, як результат, у науковій літературі існує досить багато визначень конкурентоспроможності.

Різні автори описують конкурентоспроможність та конкурентних переваг як цілісну теоретичну, багатовимірну концепцію, пов'язану з ринковим механізмом. Однак конкурентоспроможність має і суто практичне значення, оскільки її забезпечення на рівні підприємства є умовою довгострокового та стійкого розвитку підприємства. У цілому розуміння конкурентоспроможності як явища, результату ведення бізнесової діяльності, а також сукупності якостей, якими володіє товар, підприємство, держава, досить багатопланове, але в науці виділяють найбільш широкопланові визначення [15].

Враховуючи зміну умов ведення конкуренції та розуміння ключових чинників конкурентних переваг, необхідно визначити й узагальнити найбільш ефективний інструментарій управління конкурентоспроможністю.

Конкуренція і конкурентна боротьба є головним змістом функціонування економічної системи, що базується на ринкових механізмах, ключовими категоріями в загальній схемі категорій ринкового механізму [37].

Існуючий понятійний апарат у сфері конкурентоспроможності базується на тих чи інших акцентах, які відіграють ключову роль у веденні конкурентної боротьби у сучасних умовах [35].

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення сутності поняття  
«конкурентоспроможність»\***

№ пор	Автор та джерело	Визначення
1	Касич А. [9, с. 130]	Конкурентоспроможність – здатність діяти в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.
2	Сюдєк Т., Завойська А. [36, с. 92]	Концепція конкурентоспроможності може стосуватися різних рівнів агрегації: наднаціональних, національних, регіональних місцевих, промислових, галузевих, а також окремих компаній.
3	Ярош-Дмитренко Л. [33, с. 52]	Конкурентоспроможність визначається вагомим критерієм доцільності виходу підприємств на міжнародний ринок, а її підвищення – метою розвитку підприємств.
4	Діденко О., Жураківський П. [7]	Конкурентоспроможність – це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання.
5	Гавриш О. [5]	Конкурентоспроможність – це система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі.

\* Джерело: узагальнено автором за матеріалами [5, 7, 9, 33, 36].

Узагальнюючи характеристику поняття конкурентоспроможності ми зробили висновок, що конкурентоспроможність підприємства – це поняття, яке означає:

- суперництво, боротьбу між виробниками за лідируючі позиції на ринку;
- здатність досягати кращих результатів;
- здатність конкурувати за рахунок ефективного використання ресурсів та розвивати інновації;
- спроможність підприємства виготовляти продукцію, яка буде конкурентною на ринку.

Не варто забувати про вихід підприємства на зовнішній ринок або потенціал виходу на міжнародний ринок. Ми розділяємо думку Ярош-Дмитренко Л. щодо того, що конкурентоспроможність певною мірою визначається вагомим критерієм доцільності виходу підприємств на міжнародний ринок.

Не зовсім погоджуємося з думкою Гавриш О. щодо того, що конкурентоспроможність – це система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства оскільки конкурентоспроможність в першу чергу є оцінкою ринку даного підприємства, яка у свою чергу вже відображає систему заходів підприємства, спрямованих на досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі ефективне використання економічного потенціалу підприємства та здатність адекватно реагувати на зміни на ринку, то для її оцінки доцільно враховувати як внутрішні, так і ринкові можливості підприємства [38].

Розглянемо зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг та напрямки їх дії на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.2).



**Зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства\***

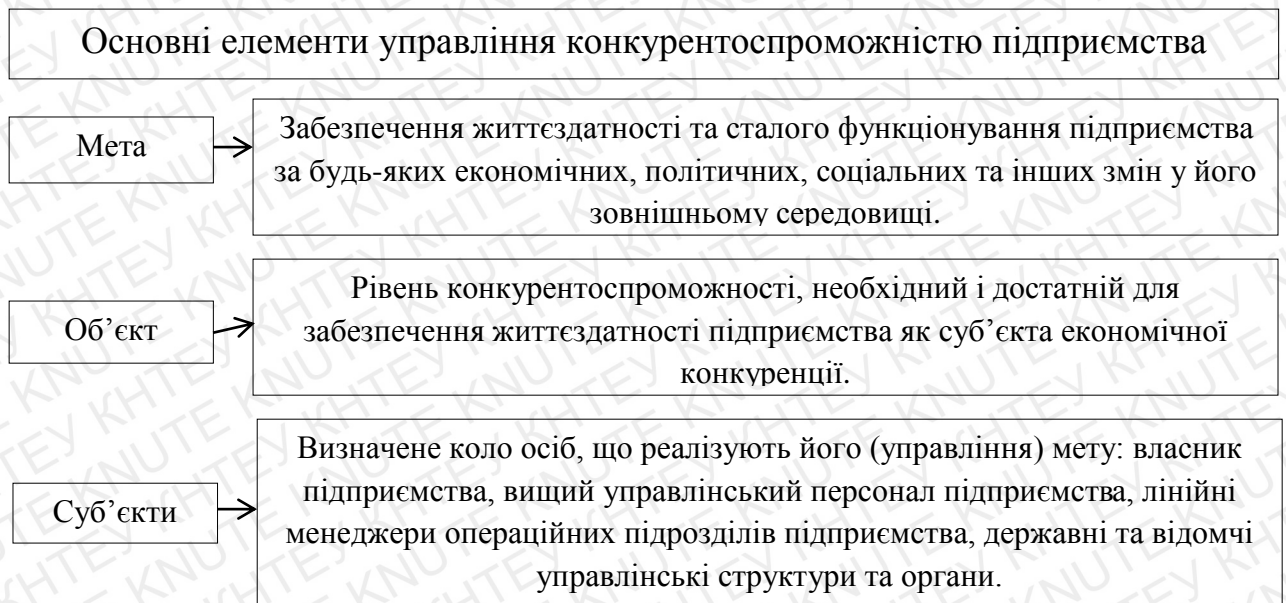
<b><i>Зовнішні чинники конкурентних переваг</i></b>	<b><i>Вплив на конкурентоспроможність</i></b>
Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства	Поліпшення всіх показників конкурентоспроможності
Сила конкуренції на вході та виході системи	Збільшення сили конкуренції підвищує конкурентоспроможність
Сила конкуренції серед товарів заміників	
Поява нових потреб споживачів на ринку	Знижує конкурентоспроможність товару, що випускається
Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність
Якість продукції та сировини посередників та наданих ними послуг	Якість продукції, сировини та послуг підвищує конкурентоспроможність
<b><i>Внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства</i></b>	<b><i>Вплив на конкурентоспроможність</i></b>
Раціональність організаційної і виробничої структури	Структура має відповідати принципам раціоналізації виробничих структур
Конкурентоспроможність персоналу	Підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує загальну конкурентоспроможність
Прогресивність інформаційних технологій технологічних процесів і обладнання	Збільшення питомої ваги прогресивних технологій підвищує конкурентоспроможність
Патентоспроможність (новизна)	З підвищенням патентоспроможності продукції підвищується її конкурентоспроможність
Якість системи управління підприємством	Сучасне та якісне управління із застосування прогресивних систем та методів підвищує конкурентоспроможність

\*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [7, 32, 34].

Наведені вище дані, дозволяють зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається факторами конкурентних переваг, які поділяють на зовнішні (в меншій мірі залежать від підприємства) і внутрішні (майже цілком визначаються його керівництвом). На відміну від конкурентоспроможності продукції конкурентоспроможність підприємства не може бути досягнута в короткий проміжок часу. Конкурентоспроможність підприємства досягається при тривалій і бездоганній роботі на ринку.

На нашу думку, підприємство, яке працює більш тривалий період часу на ринку, має великі конкурентні переваги перед підприємствами, які тільки заходять на ринок або працюють короткий проміжок часу на ньому, особливо якщо ми говоримо про банки як структуру, яка повинна викликати у клієнта довіру, у випадку появи нового банку на ринку – організації потрібен час, щоб цю довіру отримати.

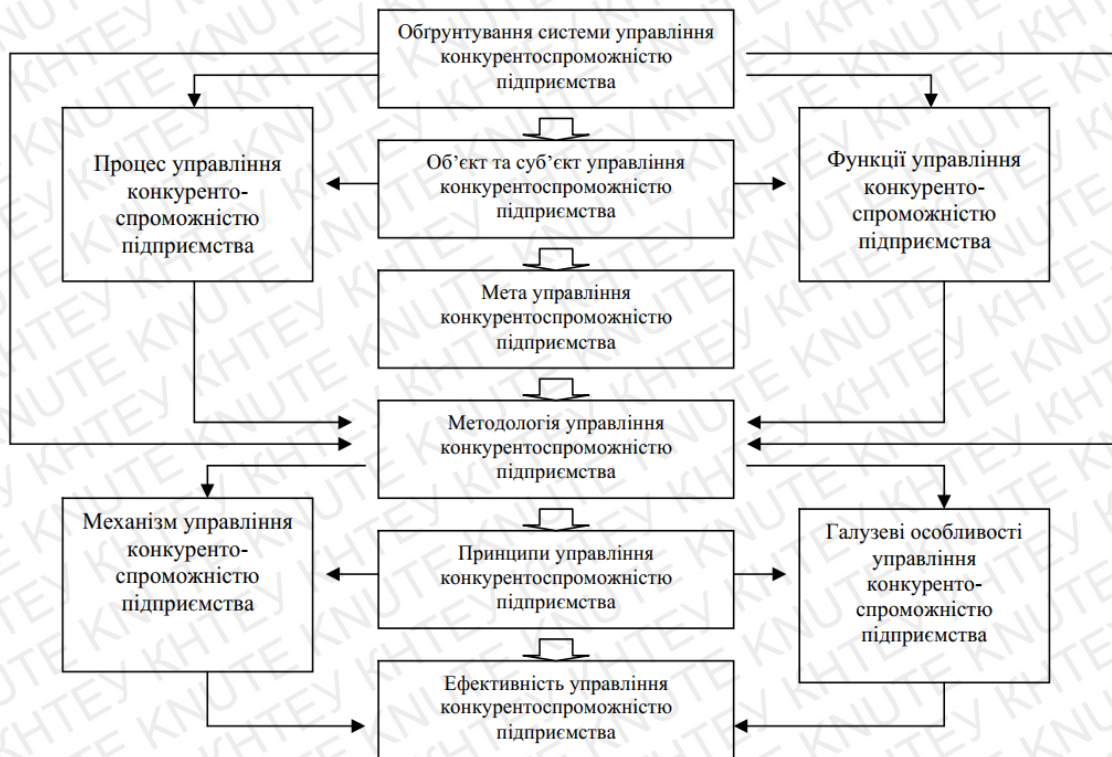
Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Розглянемо основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства\***

*\*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [6, 23].*

Розглянемо елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок (рис. 1.2).

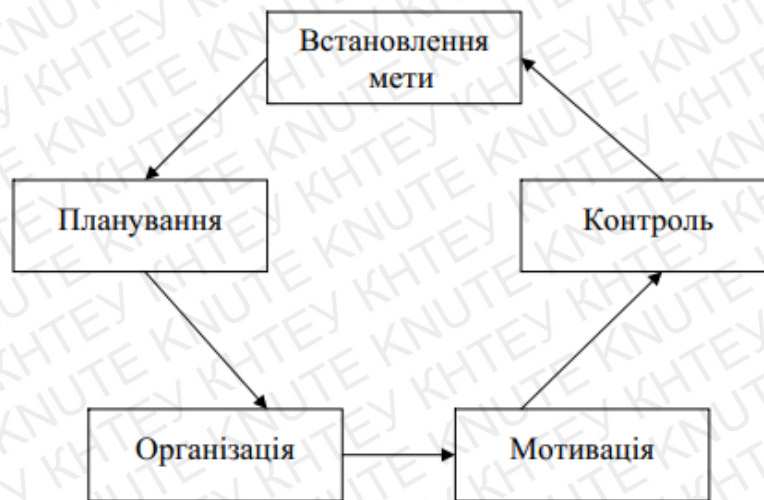


**Рис. 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства\***

*\*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [23].*

З сторони процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства, то розгляд ведеться як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності з приводу формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Розглянемо реалізацію функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку, який формує цикл управління конкурентними перевагами (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Цикл управління конкурентними перевагами підприємства\***

*\*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [23].*

Враховуючи вищенаведене, слід вказати, що процес управління конкурентними перевагами підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

## **1.2. Методичні підходи до визначення конкурентних переваг підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства не завжди очевидна. На практиці відмінності між підприємством і його конкурентами можуть бути дуже суб'єктивними в залежності від того, чому керівництво надає значення внутрішнім факторам, клієнтам чи конкурентам. При формуванні конкурентної переваги можливі наступні варіанти:

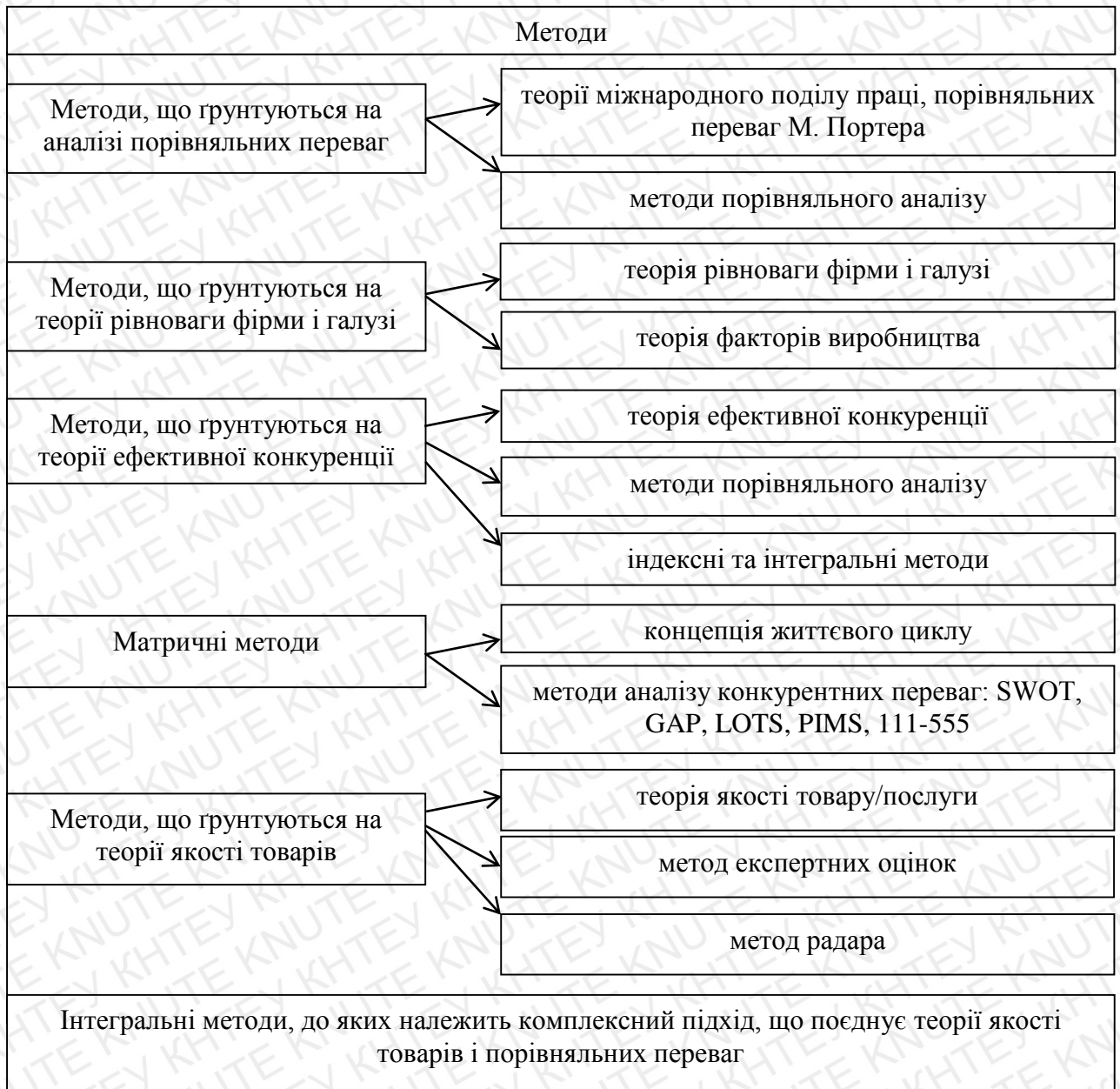
- концентрація на конкурентах, що базується на порівнянні підприємства з його найближчими конкурентами;
- орієнтація на клієнтів і на задоволення їх потреб, коли менеджери покладаються головним чином на думки клієнтів про те, як підприємство виглядає в порівнянні з конкурентами;
- орієнтація на ринкову перспективу, коли приділяється увага як споживачам, так і конкурентам.

Для того щоб який-небудь фактор був не просто конкурентною, а вирішальною перевагою, необхідно, щоб він мав ключове значення при задоволенні потреби і одночасно базувався на унікальності бізнесу підприємства. Значення має як базова якість, так і унікальність товару. Фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства як складної, багатофункціональної, відкритої, ієрархічної соціально-економічної системи, численні за джерелами і характером свого прояву. Конкурентна перевага визначається в порівнянні з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку. Науковці розділяють всю сукупність конкурентних переваг на зовнішні і внутрішні [7].

До перших відносять ті, які створюють цінність для покупця і збільшують ринкову силу підприємства, що дозволяє змусити ринок прийняти більш високу ціну продажу. До зовнішніх переваг, в першу чергу, відносяться маркетингове «ноу-хау», знання очікувань покупців [4]. Внутрішні конкурентні переваги досягаються і реалізуються персоналом, серед якого особливу роль відіграють керівники. Дані переваги створюють цінність для виробника [1].

На нашу думку, внутрішні конкурентні переваги – це наслідок збільшення «продуктивності», яка забезпечує підприємству більшу рентабельність і стабільність ціни продажу, що нав'язується ринком або конкуренцією. До таких переваг належать спеціалізація, масштаби виробництва, досвід, операційна ефективність.

Розглянемо методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства\***

\*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [16, 23].

Для оцінювання факторів конкурентної переваги підприємства можна розглянути конкурентний алгоритм. Алгоритм оцінювання факторів конкурентної переваги підприємства можна поділити на такі етапи [23]:

- ❖ перший етап – виявлення та аналіз наявних та потенційних потреб ринку;

- ❖ другий етап – проведення сегментації ринку за групами споживчих потреб;
- ❖ третій етап – визначення потрібних для конкретних сегментів ринку конкурентних переваг;
- ❖ четвертий етап – аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність продукції та підприємства;
- ❖ п'ятий етап – внутрішній аналіз ресурсного потенціалу підприємства та наявних конкурентних переваг підприємств;
- ❖ шостий етап – прогнозування потенційних чинників конкурентоспроможності підприємства;
- ❖ сьомий етап – прогнозування стратегічних чинників конкурентної переваги підприємства.

Вважаємо, що аналіз набору конкурентних переваг передбачає доцільність формування і дослідження усього комплексу потенційних конкурентних переваг, які можливі для використання підприємством, що працює в певній галузі.

Сучасна теорія конкуренції – це концепція, яка зображує природу конкурентних процесів з точки зору лідерства [21].

Оцінка конкурентних переваг підприємства повинна базуватися на аналізі досить широкого кола показників, що відображають кількісні, якісні та вартісні характеристики товару чи послуги. Узгодженість цих показників з метою отримання певного загального критерію порівняння з іншими товарами чи послугами є складним і трудомістким завданням, що дає змогу збалансувати ринкові запити споживачів та вибрати найважливіші заходи підвищення конкурентоспроможності [31]. Отримана інформація є основою для підготовки та прийняття управлінських рішень.

На підставі результатів, отриманих під час проведення теоретичних аспектів, у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи буде проведено дослідження процесу посилення конкурентних переваг АТ «Альфа-Банк», з метою виявлення шляхів підвищення його ефективності.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В АТ «АЛЬФА-БАНК»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Альфа-Банк Україна є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. Банк належить до приватної інвестиційної холдингової компанії ABN Holdings SA (ABNH) з головним офісом у Люксембурзі, що має інвестиції у фінансові установи в Україні, Білорусії, Казахстані, Нідерландах, а також представництва на Кіпрі та у Великобританії. Засновано банк у 1992 році. З 2001 року він здійснює діяльність під брендом «Альфа-Банк Україна». Банк займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України та входить до Топ-10 фінансових установ в країні за обсягом активів, відповідно до даних Національного банку України [20].

Основним видом діяльності є «Інші види грошового посередництва» [19].

Стратегічною метою Банку є побудова великого універсального банку, який працює у всіх сегментах. Не дивлячись на світову фінансову кризу, яка вплинула й навіть на банківський сектор, банк зберіг свої стабільні позиції. Основними стратегічними напрямками розвитку Альфа-Банку в економічному середовищі України є [18, 19, 30]:

- якісне і надійне обслуговування клієнтів всіх форм власності;
- активна участь у грошово-кредитному забезпеченні розвитку економіки і зростання добробуту українського народу;
- подальше підтримання достатнього рівня ліквідності та збалансування активно-пасивних операцій за термінами, як основи для збільшення обсягів діяльності при повному забезпеченні надійності та стабільності банку;
- залучення та ефективне використання мобілізованих грошових коштів на фінансування потреб клієнтів банку, їх розрахункове і касове обслуговування, виконання валютних та інших банківських операцій;



— зростання конкурентоспроможності банку шляхом збільшення обсягів робочих активів та довгострокових ресурсів, мінімізації ризиків, оптимізації системи кредитного менеджменту, розширення спектру банківських послуг та укріплення матеріально-технічної бази банку;

— забезпечення високої якості кредитної діяльності завдяки ефективній системі ризик-менеджменту, нових розробок в сфері управління кредитною діяльністю, подальша кредитна підтримка реалізації інноваційно-інвестиційних проектів українських підприємств;

— розвиток і впровадження нових банківських послуг в сфері електронних технологій, перш за все пластикових карток, POS – терміналів, банкоматів, електронних грошей та інших.

Для здійснення оцінки фінансово-господарської діяльності АТ «Альфа-Банк» в 2018-2020 роках нами проаналізовано склад і структуру активів банку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз складу та структури активів АТ «Альфа-Банк» за 2018- 2020 рр.\***

Показник	Станом на			Частка в активах, %			Зміни в структурі, в.п	
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 р.	2020 /2019 р.
	р., тис. грн	р., тис. грн	р., тис. грн					
Грошові кошти та їх еквіваленти	1235140	2088887	5182902	2,50	3,46	7,24	0,97	3,77
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	4106141	4438310	984908	8,30	7,36	1,38	-0,94	-5,99
Кошти в інших банках	7444679	14805981	3234967	15,05	24,56	4,52	9,51	-20,04
Кредити та заборгованість клієнтів	28223618	32400033	39199682	57,05	53,74	54,76	-3,31	1,01
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3576030	2200785	8968568	7,23	3,65	12,53	-3,58	8,88

## Продовження табл. 2.1

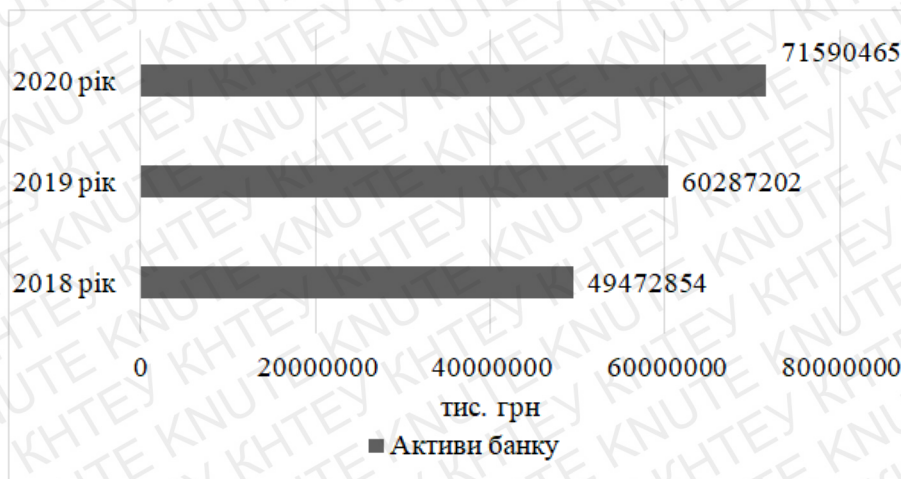
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	0	0	6310869	0,00	0,00	8,82	0,00	8,82
Інвестиції в асоційовані дочірні компанії	0	0	8612	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01
Інвестиційна нерухомість	2424823	1976751	2288167	4,90	3,28	3,20	-1,62	-0,08
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	62	62	1981	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочений податковий актив	1042568	725142	404374	2,11	1,20	0,56	-0,90	-0,64
Основні засоби та нематеріальні активи	1258122	1099721	4238962	2,54	1,82	5,92	-0,72	4,10
Інші фінансові активи	51584	99290	110861	0,10	0,16	0,15	0,06	-0,01
Інші активи	110087	452240	655612	0,22	0,75	0,92	0,53	0,17
Усього активів	49472854	60287202	71590465	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

\*Джерело: розроблено автором за матеріалами [19].

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Альфа- Банк» в 2018-2020 роках показав, що найбільшу частку в структурі активів АТ «Альфа-Банк» в 2018 році займали кредити та заборгованість клієнтів, а саме 28223618 тис. грн або 57,05 %. В 2019 році, кредити та заборгованість клієнтів склала 32400033 тис. грн, а їх частка в загальній структурі активів банку була 53,74 %, що на 3,31 відсоткових пункти менше, ніж в 2018 році. В 2020 році дана стаття активів банку збільшилася в порівнянні з 2019 роком на 1,01 відсоткових пункти і склала 54,76 % або 39199682 тис. грн. Стрімке збільшення частки кредиторської заборгованості в кредитному портфелі банку зумовлює значні відрахування в резерви на покриття втрат за кредитними операціями. Чим більші суми відрахування в резерви під кредитні ризики водночас із зростанням витрати АТ «Альфа-Банк» на адміністрування проблемних кредитів, тим менш ефективно використовується банківський

капітал. Другою, досить великою статтею активів банку є кошти в інших банках. Кошти в інших банках в 2018 році становили 7444679 тис. грн або 15,05 %. В 2019 році їх сума збільшилася на 9,51 відсоткових пункти і склала 24,56 % від загальної вартості активів банку або 14805981 тис. грн. В 2020 році обсяг коштів, які розміщені в інших банках суттєво зменшився в порівнянні з 2019 роком на 20,04 відсоткових пункти і склали 3234967 тис. грн або 4,52 %. Грошові кошти та їх еквіваленти АТ «Альфа-Банк» в 2018 році склали 1235140 тис. грн. або 2,5 %. В 2019 році частка грошових коштів та їх еквівалентів, зросла на 0,96 відсоткових пункти та склала 3,46 % або 2088887 тис. грн. В 2020 році грошові кошти банку та їх еквіваленти збільшилися в порівнянні з 2019 роком, на 3,77 відсоткових пункти та склали 5182902 тис. грн або 7,24 %.

Проаналізуємо динаміку активів банку за 2018-2020 роки (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка активів АТ «Альфа-Банк» за 2018-2020 роки\***

\*Джерело: розроблено автором за матеріалами [19].

Таким чином бачимо, що в 2018 році обсяг чистих активів банку становив 49472854 тис. грн., в 2019 році обсяг чистих активів АТ «Альфа-Банк» збільшилася в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року, на 10814348 тис. грн. або 21,86 % та склав 60287202 тис. грн. У свою чергу в 2020 році абсолютне значення активів банку склало 71590465 тис. грн. Їх обсяг збільшився, в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року, на 11303263 тис. грн. або 18,75 %.

Проаналізуємо склад та структуру зобов'язань АТ «Альфа-Банк» за 2018-2020 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз складу та структури зобов'язань АТ «Альфа-Банк» 2018-2020 рр.\*

Показник	Станом на			Частка в зобов'язаннях, %			Зміни в структурі, в.п	
	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	2018 р.	2019р	2020 р.	2019/ 2018 р.	2020 / 2018 р.
	р., тис. грн	р., тис. грн	р., тис. грн					
Кошти отримані від НБУ	624993	0	0	1,37	0,00	0,00	- 1,37	0,00
Кошти банків	661951	35589	50335	1,45	0,06	0,08	- 1,39	0,01
Кошти клієнтів	4136644 0	5228856 2	592810 63	90,81	94,6 5	93,51	3,84	- 1,13
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток абозбиток	28663	4205	1284	0,06	0,01	0,00	- 0,06	- 0,01
Боргові цінні папери, емітовані банком	62250	44938	6902	0,14	0,08	0,01	- 0,06	- 0,07
Резерви за зобов'язаннями	0	49499	96482	0,00	0,09	0,15	0,09	0,06
Інші фінансові зобов'язання	964837	924488	144254 1	2,12	1,67	2,28	- 0,44	0,60
Інші зобов'язання	439621	514423	133120 1	0,97	0,93	2,10	- 0,03	1,17
Субординований борг	140335 9	1384411	118430 9	3,08	2,51	1,87	- 0,57	- 0,64
Усього зобов'язань	4555211 5	5524611 5	633941 18	100,0 0	100,0 0	100,0 0	0,00	0,00

\*Джерело: розроблено автором за матеріалами [19].

Для розрахунку частки зобов'язань потрібно взяти обсяг відповідних зобов'язань поділити на загальний обсяг зобов'язань та отриманий результат помножити на 100%. Для розрахунку змін у структурі потрібно обсяг поточного року поділити на обсяг попереднього року. Динаміка структури зобов'язань АТ «Альфа-Банк» в 2018-2020 рр. та динаміка коштів клієнтів відображено у Додатку Б. У 2018 році найбільшу частку в структурі зобов'язань АТ «Альфа-Банк» займали кошти клієнтів банку, питома вага яких склала 90,81 % в загальній структурі зобов'язань банку, а сума 41366440 тис. грн. Частка коштів отриманих АТ «Альфа-Банк» від НБУ склала 1,37 % від загальної структури зобов'язань банку. Питома вага коштів банків, в 2018 році склала 1,45 % або 661951 тис. грн. Субординований борг банку в 2018 році склав 3,08 % від загальної структури зобов'язань АТ «Альфа-Банк». Питома вага інші фінансових зобов'язання банку в зазначеному періоді становила 0,97%.

В 2020 році найбільшу частку в структурі зобов'язань АТ «Альфа-Банк» займали, як і в попередні роки, кошти клієнтів банку. Їх питома вага в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, зменшилася на 1,13 відсоткових пункти та склала 93,51 %. В 2020 році АТ «Альфа-Банк» не отримував коштів від НБУ. Частка коштів інших банків в загальній структурі зобов'язань банку, в 2020 році збільшилася в порівнянні з 2020 роком на 0,01 відсоткових пункти та склала 0,08 % від загальних зобов'язань АТ «Альфа-Банк».

Таким чином, проаналізувавши організаційно-економічну характеристику банку, можемо стверджувати, що АТ «Альфа-Банк» є універсальним банком, який надає більшість банківських послуг для всіх сегментів клієнту. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Альфа-Банк» в 2018-2020 роках показав, що найбільшу частку в структурі активів АТ «Альфа-Банк» в займають кредити та заборгованість клієнтів, другою за величиною статтею активів банку є кошти в інших банках, далі - грошові кошти та їх еквіваленти. У 2020 році Банк показав приріст майже за всіма статтями, окрім фінансових активів, що обліковуються за справедливою

вартістю через прибуток або збиток та коштів в інших банках. Проведений аналіз дає можливість стверджувати, що Банк розвивається, проте доречним також є розглянути конкурентні переваги та позицію Банку на ринку.

## **2.2. Аналіз конкурентних переваг АТ «АЛЬФА-БАНК»**

На сьогодні банк послідовний в реалізації своєї стратегії роботи на банківському ринку України. Банк також має намір бути в числі провідних банків у кожному сегменті своєї присутності. Основне бачення бути не тільки одним з найбільших, але й одним із найбільш якісних банків галузі і з точки зору портфеля запозичень, і з точки зору клієнтського обслуговування. Метою діяльності банку слугує одержання прибутку для власного розвитку і задоволення потреб його акціонерів, надання різноманітних послуг клієнтам та контрагентам. Банк планово проводив та проводить зміни, що торкнулися як внутрішніх процесів, так і організації роботи з клієнтами. Банк у свою чергу розуміє, що без високоякісного обслуговування клієнтів неможливо зберігати провідні позиції на ринку [20].

У часи кризових явищ в економіці нашої країни значно знизився попит саме на кредитування населення, що у свою чергу призвело до часткового припинення програми споживчого кредитування АТ «Альфа-Банк», надання нових кредитів на купівлю автомобілів та іпотеки. Але банк не втратив надії та розгорнув у свою чергу наступні програми по реструктуризації та рефінансуванню існуючої заборгованості, і важливу роль відіграв індивідуальний підхід до клієнта, який забезпечив стабілізування роздрібного кредитного портфелю[22].

Місія банку зазначена так: «Створюємо світ для Ваших грошей, бізнесу та мрії. Ми існуємо для наших клієнтів, задовольняємо їх щоденні фінансові потреби, звільняючи ресурси для чогось більш важливого, ніж похід у банк» [20].

Ця місія в одній фразі відображає суть обслуговування Банку, простоту фінансових рішень, повний спектр послуг та інноваційні сервіс. Банк займає лідируючі позиції в галузі в корпоративному і роздрібному сегментах, інвестиційному бізнесі і активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення і забезпечуючи високу якість сервісу.

Банк виконує свою місію задоволення щоденних фінансових потреб клієнтів, забезпечуючи якісне обслуговування, простоту фінансових рішень і пропонуючи сучасний сервіс, який спрощує життя. Основне бачення банку - бути не тільки одним з найбільших, а й одним з найбільш якісних банків галузі і з точки зору керованого портфеля запозичень, і з точки зору клієнтського обслуговування.

Широка мережа банків-кореспондентів і банків-контрагентів дозволяє банку сьогодні здійснювати міжнародні розрахунки через кореспондентські рахунки, відкриті в іноземних валютах в першокласних банках країн ближнього і далекого зарубіжжя у всіх основних валютах світу. При виборі кореспондента банк керується їх репутацією, фінансовим станом і показниками надійності, а також якістю послуг, що надаються. АТ «Альфа-Банк» надає послуги по відкриттю кореспондентських рахунків типу Лоро в національній валюті України та в іноземних валютах.

З метою встановлення довгострокового і взаємовигідного співробітництва банк пропонує українським та іноземним банкам максимально повний спектр високоякісних і конкурентних банківських послуг. АТ «Альфа-Банк» надає послуги з відкриття та ведення кореспондентських рахунків в гривні та іноземних валютах банкам-резидентам і банкам-нерезидентам, пропонує конкурентні тарифи, умови функціонування кореспондентських рахунків, індивідуальний підхід до кожного кореспонденту. Головні цінності банку сьогодні: відкритість, довіра і партнерство, відповідальність, результативність. Цінність відкритості банку виявляється в наступному [20, 29]:

- банк послідовний і чесний у своїх думках, словах і діях;
- банк відкритий до спілкування, готовий чути й розділяти іншу точку зору;
- банк постійно шукає нові можливості для розвитку і навчання. Довіра і партнерство як цінності банку виявляються в тому, що банк працює для досягнення спільних цілей;
- банк прагне до взаємовигідних відносин і взаємодопомоги;
- для банку є неприйнятна безкомпромісність, в банку не керується особистими інтересами.

Відповідальність як цінність банку виявляється в тому, що банк завжди тримає дане слово; банк несе відповідальність як за свої дії, так і за загальний результат команди банку. Результативність як цінність банку означає, що банк фокусує на результаті, а не на процесі; банк прагне досягти поставлених цілей, а не довести їх недосяжність. АТ «Альфа-Банк» організований і здійснює свою діяльність в рамках чинного законодавства України, а також відповідно до загальноприйнятих міжнародних правил і норм [20]. Основними нормативно-правовими документами щодо запобігання відмивання грошей одержаних злочинним шляхом, на підставі яких розроблені внутрішні регулятивні документи і політики АТ «Альфа-Банк» є:

- Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення» [8];
- Рекомендації Цільової групи з фінансових заходів по боротьбі з відмиванням грошей (FATF) [27];
- Стандарти Wolfsberg Group. Внутрішні правила, процедури і політики, оновлюються в суворій відповідності з національним законодавством і кращої міжнародної практики [39].

Адекватність таких політик і процедур з чинним законодавством проходить аудит і регулярно переглядається, що б відповідати сучасним викликам в боротьбі з легалізацією коштів отриманих злочинним шляхом.



Альфа-Банк Україна є клієнтоорієнтованим банком і приділяє увагу задоволенню клієнтських потреб та вдосконалення клієнтських вражень.

Банк працює над підвищенням якості сервісу, що є ключовим пріоритетом у взаєминах з клієнтами. Оцінка і контроль якості обслуговування на кожному етапі життєвого циклу клієнтів забезпечує зворотний зв'язок і допомагає нам удосконалювати продукти і процеси відповідно до їх актуальних потреб. Для різних етапів в Банку використовуються унікальні методики дослідження - перший контакт з Банком (First Experience). Метою дослідження є оцінка роботи персоналу всіх каналів продажів банківських продуктів, виявлення сильних і слабких сторін в обслуговуванні на першому етапі співпраці з Банком [14, 26].

Наведемо порівняльну характеристику АТ «Альфа-Банк» та інших банків за рівнем конкурентоспроможності (табл. 2.3), що визначено за даними теоретичних методик, зазначених у першому розділі. Наведені дані вимірюються у відсотках. Для розрахунку відсотків беремо активи (прибутку, витрат) та ділимо на загальний обсяг того чи іншого показника по всій банківській системі.

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика АТ «АЛЬФА-БАНКУ» та інших банків за рівнем конкурентоспроможності\***

Банки	Оцінка конкурентоспроможності банку	Частка в активах банківської системи, %	Частка в прибутку банківської системи	Частка в витратах банківської системи	Кредити та заборгованість клієнтів
ПРИВАТБАНК	1,49325	26,1	60,6	23,8	142 548 092
ОЩАДБАНК	1,71437	12,6	22,0	12,1	51 546 229
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	1,67337	5,3	23,6	6,9	27 046 847
АЛЬФА-БАНК	1,29444	3,6	0,4	4,6	20 228 134
ВТБ БАНК	1,28017	3,1	-6,3	4,3	18 688 420
УКРСИББАНК	0,96068	2,9	0,8	3,5	14 601 718

\*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [13, 20].

Як бачимо АТ «АЛЬФА-БАНК» входить в четвірку лідерів за конкурентоспроможністю серед банків. Слід зазначити, що одним з найбільш

вагомих факторів впливу на конкурентоспроможність банку є рівень конкурентоспроможності банківського продукту, який і визначатиме конкурентоспроможність.

Для повноти аналізу побудуємо матрицю SWOT – аналізу діяльності АТ «Альфа-Банк» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Матриця SWOT – аналізу діяльності АТ «АЛЬФА-БАНК»\***

МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ		
<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Лідуюче положення на банківському ринку</li> <li>Досвід роботи на ринку</li> <li>Високий рівень банківського сервісу</li> <li>Широка мережа відділень і автоматів самообслуговування</li> <li>Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли</li> <li>Наявність у банку власного програмного забезпечення</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Відсутність ресурсної бази з тривалістю залучення засобів більш 12 місяців</li> <li>Перебіг в іпотечному кредитуванні населення в іноземній валюті без наявності в позичальників реальних джерел доходів в іноземній валюті</li> <li>Відсутність кредитів під заставу і, відповідно, низька привабливість кредитування для населення через високу вартість бланкових кредитів</li> </ol>	
<p><b>Можливості (ПРО)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Зниження кредитного ризику</li> <li>Нагромадження ресурсної бази з терміном залучення більш 20-30 років за рахунок недержавних пенсійних фондів</li> <li>Збільшення продуктового ряду шляхом впровадження іпотечного кредитування та кредитування під заставу</li> </ol>	<p><b>SO-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Впровадження іпотечного кредитування</li> <li>Залучення уваги клієнтів до програм іпотечного кредитування</li> <li>Автоматизація системи іпотечних калькуляторів для населення</li> <li>Інформація клієнтів про найбільш вигідний кредит</li> </ol>	<p><b>WO-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Створення маркетингової групи і відділу недержавних пенсійних фондів</li> <li>Створення підрозділу роботи з новими видами іпотечних цінних паперів рефінансування кредитів</li> <li>Створення підрозділу роботи з Державною іпотечною установою рефінансування кредитів</li> </ol>

Погрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Низька платоспроможність населення і відмовлення від іпотечних кредитів 2. Підвищення вартості обслуговування нових продуктів	1. Формування пільгових програм іпотечного кредитування за рахунок фондів державної підтримки житлового забезпечення населення 2. Підвищення терміну кредитування до 10-15 років і зниження рівня щомісячних внесків до прийнятного рівня доходів населення 3. Зниження відсотків по кредиту за рахунок зниження вартості ресурсів	1. Надання відстрочок у платежах на 2-5 років від моменту надання кредиту 2. Створення вертикально-інтегрованих ФПГ по житловому будівництву і регулювання цін на житло 3. Використання іпотеки землі як джерела фінансування

*\*Джерело: складено автором.*

Як ми зазначали у першому розділі, саме продукт, який надає організація, в нашому випадку – Банк, дозволяє оцінювати конкретність організації. Проаналізувавши ряд продуктів Банку, важливо сказати, що Альфа-Банк намагається зайняти нішу найбільш вигідних для клієнта продуктів. Так, наприклад, Альфа Банк нещодавно випустив кредитну картку Cameleon з безкінечним пільговим періодом, якій наразі немає конкурентів. Якщо ми говоримо про послуги для підприємців, то в цьому році була запущена лінійка пакетів послуг Sense для підприємців, які передбачають відсутність щомісячної комісії за обслуговування, а деякі – навіть відсутність комісії за продаж та покупку валюти.

У свою чергу Міністерство фінансів України склав рейтинг найнадійніших конкурентоспроможних банків України в 2021 році [24]:

1. Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія);
2. Cr dit Agricole (Credit Agricole, Франція);
3. Ukrsibbank (BNP Paribas Group, Франція);
4. Ощадбанк (державний);
5. Укргазбанк (державний);
6. Укрексімбанк (державний);
7. ПриватБанк (державний);

- 8.Сітібанк (Україна) (Citibank, США);
- 9.ОТП Банк (OTP Bank, Венгрія);
- 10.Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща);
- 11.Альфа-Банк (ABN Holdings, Люксембург);
- 12.ПУМБ (СКМ Финанс, Україна);
- 13.ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина);
- 14.ІНГ Банк Україна (ING Group, Нідерланди);
- 15.Правекс-банк (Intesa Sanpaolo, Італія).

Як ми бачимо, за оцінкою рівня надійності Міністерством фінансів України АТ «Альфа-Банк» займає 11 місце. Також важливо зазначити, що банк входить у десятку найприбутковіших банків України (9 місце) [12].

За даними сайту НБУ станом на 01.01.2021 року в Україні налічується 9440 структурних підрозділи банків на території, з них найбільшу кількість мають [12]:

- АТ «Ощадбанк» - 3127 відділень;
- ПАТ КБ «Приватбанк» - 2215 відділень;
- АТ «УкрСиббанк» – 323 відділення;
- ПАТ «АЛЬФА-БАНК» – 271 відділення;
- АБ «УКРГАЗБАНК» – 241 відділення.

Розглянемо детальніше місце АТ «АЛЬФА-БАНК» у банківських рейтингах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Рейтингові місця АТ «АЛЬФА-БАНК» у 2021 р.\***

Назва рейтингу	Місце АТ «АЛЬФА-БАНК»	Примітки
Топ-15 надійних українських та іноземних банків 2021	11	-
10 надійних банків для фізичних осіб	-	-
10 надійних банків для юридичних осіб	-	-
Рейтинг банків, яким довіряють страхові компанії	6	Депозити – 737542 тис. грн.

## Продовження таблиці 2.5

ТОП-10 найприбутковіших банків України	9	Прибуток до оподаткування – 872785 тис. грн.
Топ-10 банків для кредитів фізичним особам	2	Кредити – 18029920 тис. грн.
Топ-10 банків для кредитів юридичним особа	5	Кредити – 25662677 тис. грн.

\*Джерело: складено автором на основі [25].

Вище проведена оцінка конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк» та інших банків та основі індексного підходу, відповідно до якої банк займає 2-11 місце серед конкурентів. Найкращий показник – 2-е місце серед банків для кредитів фізичним особам.

На даному етапі дослідження розглянемо оцінку конкурентного потенціалу АТ «Альфа-Банк» та інших банків на основі відсоткового підходу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

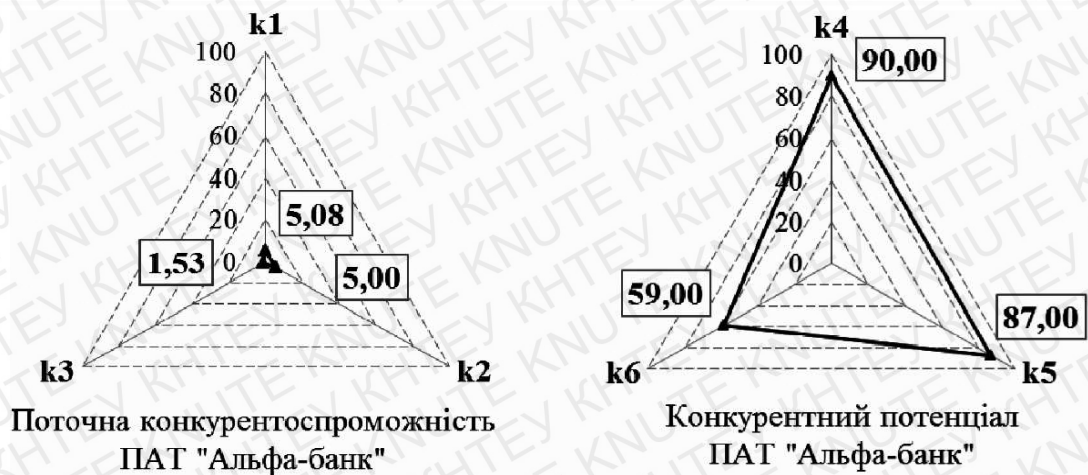
**Результати оцінювання конкурентного потенціалу АТ «АЛЬФА-БАНК» та окремих банків, станом на 01.01.2020 р., %\***

Назва банку	Показник кредитоспроможності банку	Показник фінансової інклюзивності в Україні	Показник глобальної конкурентоспроможності України	Конкурентний потенціал
Вітчизняні банки				
ПАТ КБ "ПриватБанк"	80,00	87,00	59,00	56,04
АТ "Ощадбанк"	80,00	87,00	59,00	56,04
АТ "Укрексімбанк"	80,00	87,00	59,00	56,04
АБ "Укргазбанк"	85,00	87,00	59,00	58,48
ПАТ "ПУМБ"	75,00	87,00	59,00	53,61
Банки з участю транснаціонального банківського капіталу				
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	90,00	87,00	59,00	60,91
ПАТ "Укрсоцбанк"	90,00	87,00	59,00	60,91
ПАТ "Альфа-Банк"	90,00	87,00	59,00	60,91
АТ "УкрСиббанк"	90,00	87,00	59,00	60,91

\*Джерело: складено автором на основі [17].

Відповідно до даних у табл. 2.5. бачимо, що Альфа Банк має лідируючі показники у кредитоспроможності, фінансової інклюзивності, глобальної конкурентоспроможності та конкурентному потенціалі.

Розглянемо радари поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу банків з участю транснаціонального банківського капіталу АТ «Альфа-Банк» (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Радари поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу банків з участю транснаціонального банківського капіталу АТ «Альфа-Банк»\***

*\*Джерело: розроблено автором за матеріалами [2, 17].*

Проаналізувавши наведені вище показники АТ «Альфа-Банку», можна зробити висновок, що вплив чинників зовнішнього середовища (фінансової інклюзивності, конкурентоспроможності економіки) є спільним для всіх банків, що функціонують в Україні. Хоча вказані чинники впливають на конкурентний потенціал банку, однак відмінності у значенні даного показника обумовлюються, головним чином, рейтингом довгострокової кредитоспроможності банку, що унаочнює результати комплексного аналізу фінансового стану банку та враховує особливості його менеджменту.

Зазначимо, що у результаті виконаних досліджень набув подальшого розвитку методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності банків, що на відміну від інших підходів, базується на застосуванні

графоаналітичного методу та передбачає побудову радару поточної конкурентоспроможності за показниками часток банку у чистому процентному доході, чистому комісійному доході та торговому результаті по банківській системі, а також радару конкурентного потенціалу, залежно від оцінок довгострокового кредитного рейтингу банку, фінансової інклюзивності та глобальної конкурентоспроможності країни базування банку. Це дало змогу виявити, що банки з участю транснаціонального банківського капіталу в Україні мають вищу конкурентоспроможність, ніж вітчизняні банки, за рахунок більш потужного конкурентного потенціалу та розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків.

### РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «АЛЬФА-БАНК»

#### 3.1. Розробка стратегії посилення конкурентних переваг АТ «АЛЬФА-БАНК»

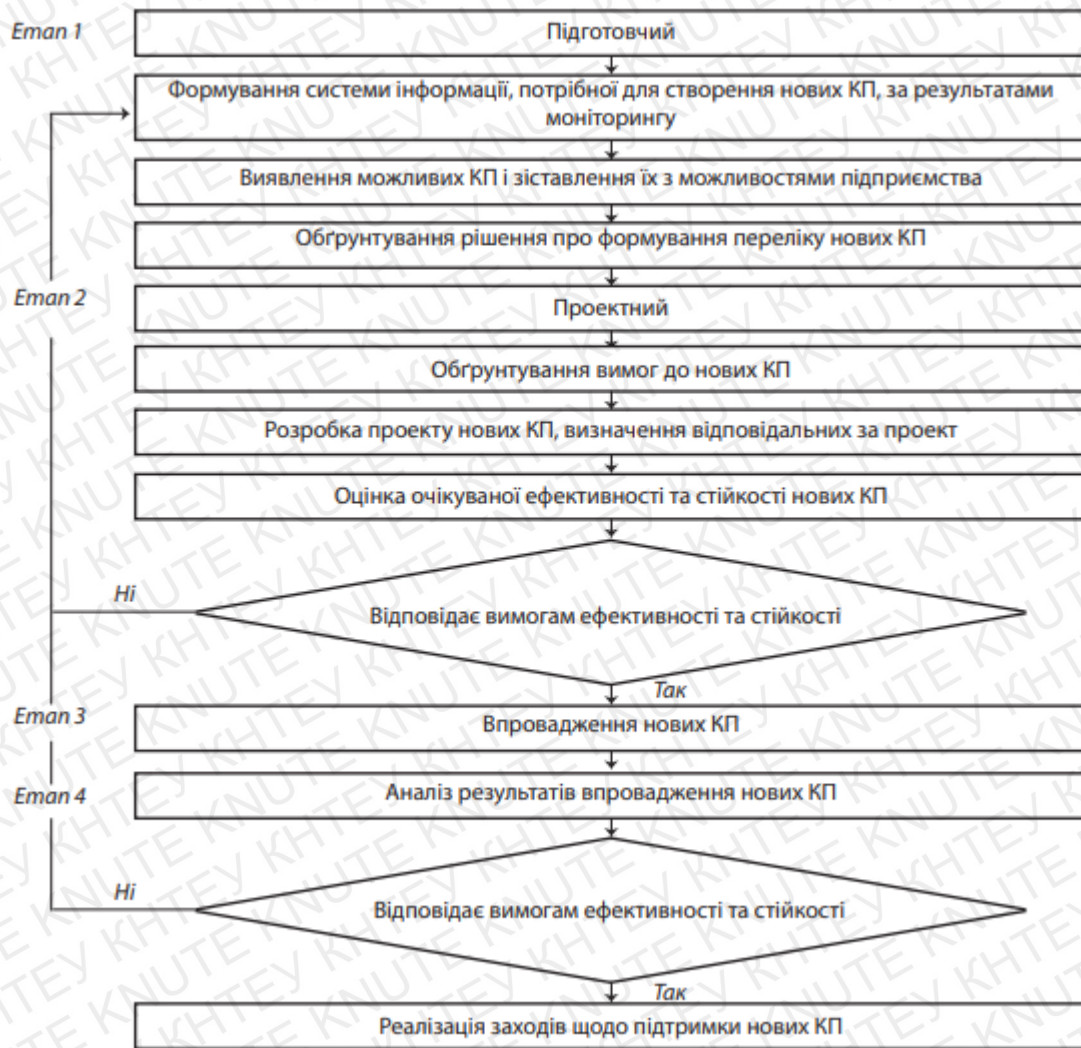
Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [11].

Вовк В. Я. зазначає, що стратегія посилення конкурентних переваг повинна проявлятися в забезпеченні задоволення всіх вимог клієнтів шляхом надання повного комплексу якісного банківського обслуговування, підтримування поваги та чесності у взаємовідносинах із клієнтами [3].

Існують також комбіновані стратегії, які передбачають поєднання різних видів стратегії, вибір яких визначається, насамперед, впливом зовнішнього середовища: якщо зовнішнє середовище сприятливе і внутрішній потенціал і високим, то впроваджується наступальна стратегія, і навпаки [1].

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними і стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту та умов функціонування ринку. Наведемо порядок формування нових конкурентних переваг АТ «Альфа Банк (рис. 3.1).





**Рис. 3.1. Послідовність етапів розробки стратегії посилення конкурентних переваг\***

\*Джерело: складено автором на основі [28].

При розробці та впровадженні стратегії посилення конкурентних переваг важливо розуміти, чи відповідає дана стратегія вимогам ефективності та стійкості. Тому відповідь на дане питання займає важливу позицію в послідовності впровадження та передбачається, що при кожних розрахунках ми повинні враховувати відповідність даним факторам.

Перший етап передбачає підготовку, він був проведений нами у попередніх розділах.

На другому етапі, при формуванні системи інформації, потрібної для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу, ми зазначили, що Альфа-Банк займає нішу найбільш вигідних для клієнта продуктів, оскільки нові продукти, які були випущені за останній рік, мають не просто найбільш вигідні для клієнта умови, а й не є вигідними для банку з огляду на отримання прибутку.

Таким чином, при SWOT-аналізі як можливості підвищення конкурентоспроможності організації ми розглядаємо наступні шляхи:

1. Нагромадження ресурсної бази з терміном залучення більш 20-30 років;
2. Збільшення продуктового ряду шляхом впровадження нових продуктів банку, які наразі відсутні, та отримання частини ринку шляхом отримання нових клієнтів, в тому числі кредитування під заставу;
3. Зниження кредитного ризику.

Основними напрямками підвищення ефективності конкурентоспроможності Альфа-Банку шляхом запровадження кредитування фізичних осіб під заставу слід вважати принципову зміну функцій підрозділів банку. Основними функціями управління споживчого та мікrokредитування в центральному офісі мають стати організація та координація дій установ банку, стандартизація та уніфікація кредитних продуктів, розроблення і впровадження методології кредитування, апробація нових продуктів із подальшим їх запровадженням у системі банку і загалом. Для цього в управлінні має бути створений відділ моніторингу та розвитку.

Особливо значущим і ефективним напрямом є забезпечення цього виду діяльності банків високопрофесійними кадрами. З цією метою слід запровадити систему постійного навчання і підвищення кваліфікації керівників дирекцій (філій), які очолюють цей напрям роботи, і кредитних працівників (начальників) відділень. Це дасть змогу уникнути серйозних помилок і постійно розширювати спектр кредитів, які надають установи банку

(передусім відділення), – від простих (розстрочення) до складних (купівля квартир, автомобілів).

Ще один напрям впровадження нового виду кредитування – забезпечення оперативного продажу роздрібних кредитів. У такому разі необхідно делегувати відділенням банку повноваження на прийняття рішень, підписання кредитних договорів, формування бази даних, підготовку платіжних документів. Успіх якнайшвидшого нарощення обсягів кредитного портфеля залежить від швидкості прийняття рішення, особливо для невеликих кредитів. Проте важливо, бути впевненим у кредитоспроможності позичальника, саме тому тут має місце система внесення інформації у картотеку про кредитну історію тих хто вже обслуговувався у банківських установах. Дана система допомогла б не тільки при наданні роздрібних кредитів, але й при оцінці кредитоспроможності у разі заяви на більш високу суму кредиту.

Найважливішим для реалізації вищеназваних напрямів можна зазначити такий фактор, як підвищення номінальних і реальних доходів населення, зростання заробітної плати. Саме це вирішальним чином спонукатиме населення до розширення споживання, прагнення більш комфортного життя.

Також необхідно насамперед підвищувати конкурентоспроможність АТ «Альфа-Банк» шляхом розширення спектру банківських послуг населенню. Слід орієнтуватися на потреби населення та розробляти систему оцінки ризикованості такого кредиту. Так, доречно впровадити іпотечне кредитування, враховуючи підвищення попиту до такого виду кредитування навіть на час кризи.

Також доречно впровадити такі перспективні види кредитування як фінансування освіти. Вважаємо його перспективним, оскільки він передбачає отримання прибутку у майбутньому.

Важливим є і надання певних гарантій, які стимулюють банки до довгострокового кредитування, що відповідно впливатиме на збільшення кола позичальників за рахунок зниження щомісячних виплат за кредитами, тощо. На сьогодні АТ «Альфа Банк» надає тільки кредити без застави та поручителів,

що підвищує ризиковість неповернення грошей та підвищення вартості такого кредиту. Отже, існує необхідність знайти баланс між важкістю оформлення та обслуговування кредиту з боку банку та необхідністю забезпечення його та тим самим зменшення ризику з боку клієнта.

Зобразимо запропоновані заходи та прогнозований вплив при впровадженні того чи іншого заходу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк»  
шляхом активізації банківського кредитування\***

Заходи	Вплив
Зміна функцій підрозділів банку та розвиток відділу моніторингу та розвитку	Основними функціями управління споживчого та мікrokредитування в центральному офісі мають стати організація та координація дій установ банку, стандартизація та уніфікація кредитних продуктів, розроблення і впровадження методології кредитування, апробація нових продуктів із подальшим їх запровадженням у системі банку і загалом.
Розробити оптимальний процес делегування відділенням банку повноваження на прийняття рішень щодо кредитування.	Сприятиме забезпеченню оперативного продажу роздрібних кредитів. Успіх якнайшвидшого нарощення обсягів кредитного портфеля залежить від швидкості прийняття рішення, особливо для невеликих кредитів. Проте важливо, бути впевненим у кредитоспроможності позичальника, тому підхід має бути комплексним та враховувати всі несприятливі чинники.
Розширювати спектр банківських послуг населенню, а з орієнтацією на потреби населення.	Розвивати кредитування, на яке зростає попит та впровадити нові види кредити в залежності від потреб, так, наприклад, впровадити фінансування на стартап, фінансування на навчання тощо. Це забезпечить підвищення клієнтоорієнтованості, зниження вартості кредиту в залежності від потреб клієнта та, як висновок, збільшення попиту на кредитування.
Впровадження кредитів під заставу та з поручителями.	В першу чергу дозволить зменшити ризик банку та знизити вартість кредитного продукту. Кредити без застави та поручителів підвищують ризиковість неповернення грошей та підвищення вартості такого кредиту, проте є більш легкими в оформленні та обслуговуванні. Тому існує необхідність знайти баланс між важкістю оформлення та обслуговування кредиту з боку банку та необхідністю забезпечення його та тим самим зменшення ризику з боку клієнта.

Запровадити систему постійного навчання і підвищення кваліфікації керівників дирекцій.	Метою даного заходу є забезпечення банку кваліфікованими кадрами з нахилом на знання новітніх технологій. Це дасть змогу уникнути серйозних помилок і постійно бути готовими до впровадження нових видів кредитування, які надають установи банку (передусім відділення), – та оптимізувати процес їх видачі та обслуговування.
--	---

*\*Джерело: складено автором.*

Розглянемо шляхи зниження кредитного ризику як елемент впровадження стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк»:

- 1) Включення в чисельність оцінки чинників при кредитуванні доходи сім'ї першої лінії;
- 2) Враховувати якість кредитних портфелів окремих співробітників і кредитних портфелів філій та відділень;
- 3) Використання для кожної групи клієнтів відмінні методи оцінки кредитоспроможності;
- 4) Використання інформації про історію позичальника з декількох джерел;
- 5) Створення повної скорингової моделі для кожної групи клієнтів.

На другому етапі, відповідаючи на питання обґрунтування вимог до впровадження даної стратегії, важливо зазначити, що дана стратегія відповідатиме вимогам підвищення конкурентоспроможності тільки в тому випадку, якщо дозволить знизити кредитний ризик та дозволить підвищити прибуток. Тому розглянемо ризики при впровадженні запропонованих заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи мінімізації кредитних ризиків в системі банківського кредитування фізичних осіб\***

Заходи	Ризик при впровадженні заходу	Ризик при відмові впровадження заходу
Включення в чисельність оцінки чинників при кредитуванні доходи сім'ї першої лінії (чоловік, батьки, діти) оцінювати доходи усієї родини, оскільки, якщо у родині три дорослі людини (чоловік, дружина, повнолітня дитина), а забезпечую сім'ю одна людина – потенційний позичальник, то його доходи необхідно ділити на кожного члена родини, який не працює.	Не має	При ігноруванні даного заходу банк знижує ефективність реальної оцінки платоспроможності позичальника та підвищує власний ризик.
Враховувати якість кредитних портфелів окремих співробітників і кредитних портфелів філій та відділень.	Немає	При ігноруванні даного заходу банк не може оцінити портфель конкретного співробітника та виявити проблемні зони, що можуть бути спричинені наданням недостовірної інформації співробітником з метою виконання плану, що підвищує ризик неповернення кредиту. Проаналізовані методики не дають змогу швидко зреагувати й призупинити їх видачу такими працівниками.
Використання для кожної групи клієнтів відмінні методи оцінки кредитоспроможності (для діючих та потенційних клієнтів, для клієнтів з наявною кредитною історією та без неї).	Недотримання всіх умов при оцінці спеціалістами, що знизить точність оцінки позичальника	Підвищення ризику при не впровадженні заходу, оскільки це мінімуватиме індивідуальність оцінки та зменшуватиме кількість чинників при оцінці позичальника.
Використання інформації про історію позичальника з декількох джерел.	Використання недостовірних або застарілих джерел, що знизить рівень якості оцінки	Отримання обмеженої інформації про клієнта без можливості її перевірки.
Створення повної скоригованої моделі для кожної групи клієнтів.	Необґрунтоване відсікання «хороших» позичальників	Зниження обсягу клієнтів через тривалий час оцінки клієнта та, як наслідок, перехід до конкурентів.

\*Джерело: складено автором.

Отже, розробка стратегії посилення конкурентних переваг АТ «АЛЬФА-БАНК» передбачає декілька етапів. На другому етапі було визначено ряд заходів, які мають підвищити рівень кредитоспроможності АТ «Альфа-Банк», серед них: 1) Нагромадження ресурсної бази з терміном залучення більш 20-30 років; 2) Збільшення продуктового ряду шляхом впровадження нових продуктів банку, які наразі відсутні, та отримання частини ринку шляхом отримання нових клієнтів, в тому числі кредитування під заставу; 3) Зниження кредитного ризику. Перед впровадженням стратегії доречним є оцінка доцільності впровадження стратегії, таким чином необхідним є розглянути ефективність впровадження стратегії посилення конкурентних переваг АТ «Альфа-Банк».

### **3.2. Оцінювання ефективності впровадження стратегії посилення конкурентних переваг АТ «Альфа-Банк»**

Перед тим як приступити до третього етапу, а саме – впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності, важливо зазначити, чи відповідає створення нових конкурентних переваг вимогам ефективності та стійкості.

Проведений аналіз дав змогу зрозуміти, що стратегія передбачає підвищення конкурентоспроможності АТ Альфа-Банку шляхом забезпечення ефективності запропонованих заходів та стійкості Банку, оскільки:

- 1) Введення нових кредитних продуктів дозволить залучити нових клієнтів та отримати частку ринку в кредитах під заставу;
- 2) Введення кредитів під заставу дозволить оптимізувати портфель кредитів та знизити загальний рівень кредитного ризику, оскільки кредити під заставу є менш ризиковим кредитуванням;

3) Запропоновані заходи щодо зниження кредитного ризику передбачають оптимізацію кредитного портфелю та підвищення рівня прибутку.

Ефективність запропонованих заходів щодо впровадження стратегії посилення конкурентних переваг шляхом активізації кредитної діяльності банку аналізується за допомогою системи показників: дохідність кредитних операцій; дохідність активів за рахунок кредитних операцій; рентабельність кредитних операцій; прибутковість кредитних операцій.

Проаналізуємо ефективність запровадження запропонованих методів щодо мінімізації кредитного ризику як методу підвищення конкурентних переваг.

Система запропонованих заходів має за мету знизити ризик банку при формуванні кредитного портфелю шляхом деталізації верифікації позичальником. Це допоможе знизити ризик неповернення і, відповідно, зменшить витрати банку на повернення позички або на її списання.

Ще одним, не менш важливим мінусом, є те, що застосовуючи методіку оцінки кредитоспроможності позичальника, передбачається відмова потенційним клієнтам, які, на думку банку, не в змозі забезпечити повернення кредиту. Таким чином, існує вірогідність зниження дохідності банку за напрямом кредитування населення.

Враховуючи ризики при впровадженні запропонованих методів та навпаки при ігноруванні, можемо стверджувати, що більше ризиків банк отримає при ігноруванні. А такі ризики як зменшення обсягу кредитування через відсікання потенційно платоспроможних клієнтів також сприятимуть зниження заборгованості банку через зниження загального обсягу кредитування. Так, можемо спрогнозувати приблизні показники заборгованості фізичних осіб за кредитуванням за визначенням очікуваних кредитних збитків. Вкажемо прогнозний показник на третій рік після впровадження запропонованих заходів оскільки здійснений аналіз показав, що



впроваджені заходи майже не вплинуть на обсяги заборгованості через тривалу дію попередньої скорингової системи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Аналіз заборгованості клієнтів фізичних осіб за 2019 рік та прогнозом на третій рік після впровадження заходів за визначенням очікуваних кредитних збитків**

Показник	1 стадія очікувані кредитні збитки 12 місяців		2 стадія очікувані кредитні збитки за весь період		3 стадія кредитно - знецінені активи		Придбані / створені активи	
	2020	Прогноз	2020	Прогноз	2020	Прогноз	2020	Прогноз
Лізинг фізичним особам	3 479	2100	735	-	6 784	4500	-	-
Кредити, надані фіз. особам на поточні потреби	15 716 805	15 520 000	434 732	400 150	857 990	807 520	148 635	130 500
Інші кредити, надані фізичним особам	11 480	8 500	1 708	300	1 904 089	1 550 000	25 511	20 430

*\*Джерело: складено автором.*

На четвертому етапі впровадження стратегії потрібно було спрогнозовано та проаналізовано результати від впровадження нових конкурентних переваг. Та визначено, що вони відповідають вимогам ефективності та стійкості. Завершальним етапом є реалізація запропонованих заходів.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів продемонструвала доцільність запровадження стратегії підвищення конкурентних переваг, що були вказані вище, оскільки вони передбачають зниження кредитного ризику для банку та, відповідно, підвищення прибутку для банку та зниження вартості кредиту для клієнту.

## ВИСНОВКИ

Тематика підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх галузей економіки. В умовах розвитку ринкових відносин в Україні вона є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Процес управління конкурентними перевагами підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Аналіз методичних підходів до визначення конкурентних переваг підприємства дав зрозуміти, що основними методами є: методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг; методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі; методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції; матричні методи; методи, що ґрунтуються на теорії якості товарів. На підставі яких ми надалі провели аналіз АТ «Альфа-Банк».

Аналіз АТ «Альфа-Банк» дав зрозуміти, що АТ «Альфа-Банк» є універсальним банком, який надає більшість банківських послуг для всіх сегментів клієнту. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Альфа-Банк» в 2018-2020 роках показав, що найбільшу частку в структурі активів АТ «Альфа-Банк» в займають кредити та заборгованість клієнтів, другою за величиною статтею активів банку є кошти в інших банках, далі - грошові кошти та їх еквіваленти. У 2020 році Банк показав приріст майже за всіма статтями, окрім фінансових активів, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток та коштів в інших банках. Банк займає високі позиції при аналізі ринку конкурентів, проте є шляхи для підвищення конкурентних переваг Банку.

Розробка стратегії посилення конкурентних переваг АТ «АЛЬФА-БАНК» на основі нашого аналізу передбачає декілька етапів. Перший етап – підготовка, на другому етапі було визначено ряд заходів посилення конкурентних переваг АТ «Альфа-Банк», серед них: 1) Нагромадження ресурсної бази з терміном залучення більш 20-30 років; 2) Збільшення продуктового ряду шляхом впровадження нових продуктів банку, які наразі відсутні, та отримання частини ринку шляхом отримання нових клієнтів, в тому числі кредитування під заставу; 3) Зниження кредитного ризику. Перед впровадженням стратегії доречним є оцінка доцільності впровадження стратегії, таким чином необхідним є розглянути ефективність впровадження стратегії посилення конкурентних переваг АТ «Альфа-Банк».

На четвертому етапі впровадження стратегії потрібно було спрогнозовано та проаналізовано результати від впровадження нових конкурентних переваг. Та визначено, що вони відповідають вимогам ефективності та стійкості. Завершальним етапом є реалізація запропонованих заходів, а оцінка ефективності запропонованих заходів продемонструвала доцільність запровадження стратегії підвищення конкурентних переваг, що були вказані вище, оскільки вони передбачають зниження кредитного ризику для банку та, відповідно, підвищення прибутку для банку та зниження вартості кредиту для клієнту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Конкурентні переваги банків / Г. М. Азаренкова, О. М. Тищенко, В. Г. Сословський // Вісник НБУ. – 2018. – № 9. – С. 20-24.
2. Вовк В. Особливості формування конкурентної стратегії банку на ринку банківських послуг / Вікторія Вовк // Вісник Національного банку України. – 2016. – № 9. – С. 20-26.
3. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку: монографія / В. Я. Вовк. – Х.: НТМТ, 2017. – 336 с.
4. Волкова К.В. Стратегічне управління як фактор конкурентоспроможності комерційного банку. Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ Суми, 2020. 605 с.
5. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.
6. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник □ Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
7. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. – № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.
8. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення» від 06.12.2019 № 361-IX.
9. Касич А. О. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства / А. О. Касич, М. В.

- Черняхівська // Інфраструктура ринку. – 2017. – Вип. 14. – С. 129-134.  
URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/24.pdf).
10. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова // Економічний аналіз. - 2016. - Т. 25, № 2. - С. 79-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2016\\_25%282%29\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_25%282%29_11).
11. Качула У.С. Формування конкурентних переваг підприємства / У.С. Качула // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Том 4 - 2013. – С.263.
12. Кількість структурних підрозділів банків [Електронний ресурс] :[Режим доступу] [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442).
13. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. Вісник Національного банку України. 2015. № 3. С. 47–53.
14. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економік. 2013. № 4. С. 155–163.
15. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ДВНЗ СумДУ, 2013. №4. С. 274 – 282. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_4\\_274\\_282.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf).
16. Механік О. В. Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія: сутність, структура, класифікація, основи формування / О. В. Механік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 10. – С.27-35.
17. Момот О. М. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності банків / О. М. Момот // Інвестиції: практика та досвід. – 2020.
18. Мстоян К.В., Тарасенко М.В. Конкурентоспроможність банку: сутність та фактори впливу. Науковий вісник. Фінанси, банки, інвестиції. 2014. № 1.

- 19.Офіційний веб-сайт: «YouControl» URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/23494714/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23494714/).
- 20.Офіційний сайт АТ «Альфа-Банк» Україна URL: <https://alfabank.ua/ru>.
- 21.Павленко Л. Д. Оцінка собівартості продукту в системі банківського ціноутворення / Л. Д. Павленко, О. А. Криклій, Н. Г. Маслак // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного університету, 2012. – № 3 (46) – С. 177-180.
- 22.Павленко Л. Ціноутворення на процентні банківські продукти як основа економічного розвитку та ефективного функціонування банків / Л. Павленко, Криклій О. // Теоретико-методичні засади прискорення процесів соціально-економічного розвитку регіону : колективна монографія / За заг. ред. П. І. Сокурєнка. – Кременчук : ПП Щербатих, 2013. – С. 329-330, 338.
- 23.Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. - 2015. - № 2. - С. 168–176. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2014\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21).
- 24.Рейтинг банків. Фінансові показники [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://polis.ua/articles/Reytynh-nadiynosti-bankiv-u-2021-rotsi>.
- 25.Рейтинг надійності банків у 2021 році [Електронний ресурс] :[Режим доступу]: <https://polis.ua/articles/Reytynh-nadiynosti-bankiv-u-2021-rotsi>.
- 26.Сідельник О.П. Забезпечення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ. Регіональна економіка. 2013. С. 177–185.
- 27.Сорок Рекомендацій Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) від 25.09.2003 №835\_001.
- 28.Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби/ Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. – URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-121\\_128.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf).

- 29.Суторміна К. Оцінка індикаторів концентрації ринкової структури банківської системи України. Бізнес-Інформ. 2014. No 6. С. 330–335.
- 30.Сушко Н.М. Функціональне призначення конкурентної позиції банку. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Суми : Мрія ЛТД, 2003. С. 118–123.
- 31.Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки. Вісник Національного банку України. 2013. No 4. С. 8–10.
- 32.Харченко Т. О. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Т. О. Харченко, Р. Л. Куфрик // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5253>.
- 33.Ярош-Дмитренко Л. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства /Л. Ярош-Дмитренко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2017 – Вип. 4. – С. 51–56.
- 34.Kasich A. O. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies / А. Касич, М. Вохозка // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 298-305.
- 35.Kharchenko T. O., Rabenko D. V. Formation of personnel policy enterprise // Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba – May № 14, 2017. – С.213-215.
- 36.Siudek T. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research / T. Siudek, A. Zawojcka // Warsaw University of Life Sciences. Oeconomia. – № 13 (1). – 2015. – S. 91–108.
- 37.Азоев Г.Л. Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Международные отношения, 2000. – 157 с.
- 38.Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов.– М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
- 39.Краткий обзор политики противодействия легализации доходов, полученных преступным путем/ Знай-Своего-Клиента АО «АЛЬФА-

БАНК».

—

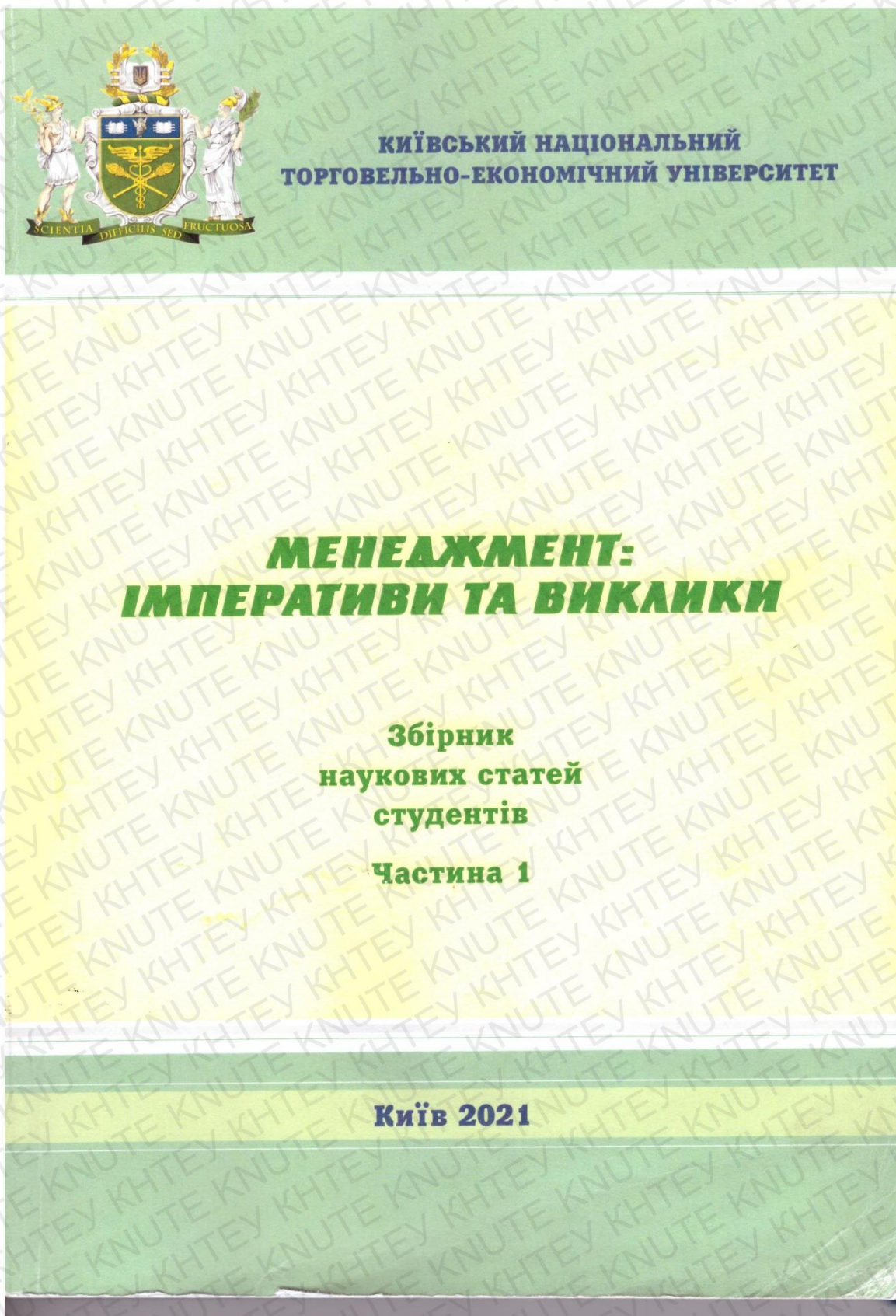
Режим

доступу:

[https://alfabank.ua/upload/Summary\\_AML\\_KYC\\_Policies\\_04.2019\\_ru.pdf](https://alfabank.ua/upload/Summary_AML_KYC_Policies_04.2019_ru.pdf).



# Додатки



Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Факультет економіки, менеджменту та психології  
Кафедра менеджменту

## **МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

Збірник наукових статей студентів  
заочної форми навчання, які здобувають  
освітній ступінь «магістр»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
спеціалізацією «Управління бізнесом»

Частина 1

Київ 2021

праці за більш високу продуктивність. Долучення до процесу обговорення тих, хто брав участь у проведенні змін, а саме: як проходить процес, які виникають проблеми, які виправлення повинні бути внесені та ін [7,8].

**Висновок.** Сучасне середовище функціонування організацій можна охарактеризувати, як невизначене та досить ризикове, в якому часто змінюється масштабність підприємств, з'являються нові форми власності, що в свою чергу, змінює кардинально постановку задачі, тож управлінці для підтримання організації на рівні повинні періодично оцінювати та змінювати свою мету й цілі відповідно до того як змінюється зовнішнє середовище та сама організація. Важливо етапу планування відводити багато часу, прораховувати все до дрібниць, так як це забезпечить в перспективі ефективну реалізацію організаційних змін та підвищить рівень конкурентоспроможності організації.

#### Список використаних джерел

1. Войтов А. Г. Философия: Учеб. пособие для аспирантов. М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2003. 512 с.
2. Мазур В.С. Управління змінами – складова стратегії розвитку підприємства: стаття. К.: ТНЕУ, 2019, с.16.
3. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України: стаття. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2020, с. 84.
4. Гринь Є.Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства: стаття. К: ХНТСТГ імені П. Василенка, 2018, с.11.
5. Значення змін у діяльності організації URL: [https://pidru4niki.com/67910/management/znachennya\\_zmin\\_diyalnosti\\_organizatsiyi](https://pidru4niki.com/67910/management/znachennya_zmin_diyalnosti_organizatsiyi)
6. Гавкалова Н. Л., Степаненко С. В. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах: стаття. К: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2016.
7. Стахурська, С. А. Управління змінами : конспект лекцій для студ. спеціальності 8.13060101, 7.13060101 «Менеджмент організації і адміністрування» та спеціалізації «Інформаційні системи в менеджменті» денної та заочної форм навч., в т.ч. перепідготовка спеціалістів / С. А. Стахурська. – К. : НУХТ, 2016. – 100 с.
8. Януш Л. В. Менеджмент організаційних змін як важливий інструмент управління сучасною організацією. Матеріали XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.). Тернопіль. 2019. С. 114–115.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БАЯ С.І.

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**РУДА О., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Управління бізнесом»**

*У статті визначено теоретичні засади та виокремлено ключові елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. На початку формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно визначити його основну мету, сумісну з усіма подальшими діями адміністративних підрозділів – керівників інституційного, управлінського та операційного рівнів. Суб'єкти управління виконують свої завдання та розробляють стратегію та конкретні завдання в області підвищення конкурентоспроможності компанії за чітко визначеними принципами та з урахуванням існуючої підсистеми підтримки.*

*The article identifies the theoretical foundations and highlights the key elements of the mechanism of managing the competitiveness of the enterprise. At the beginning of the formation of the mechanism of managing the competitiveness of the enterprise it is necessary to determine its main purpose, compatible with all subsequent actions of administrative units – heads of institutional, managerial and operational levels. Management entities perform their tasks and develop strategies and specific tasks in the field of increasing the company's competitiveness according to clearly defined principles and taking into account the existing support subsystem.*

**Постановка проблеми.** Враховуючи складні умови функціонування компаній в Україні, які характеризуються динамічністю, що посилюються терміновістю розвитку інтеграційних процесів в умовах глобалізації економіки через їх вихід у економічний простір, проблеми в Україні потребують вирішень питань побудови ефективного управління, в тому числі і конкурентоспроможності, щоб досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» та проблеми управління у даній сфері розглядаються у економічній науці. Сьогодні науковцями, серед яких Азоев Г., Алексєєв С., Ансофф І., Балабанова Л., Бондаренко Г., Борисенко З., Борисюк І., Варава Л., Василенко В., Волинський Г., Воронкова А., Герасимчук В., Голубкова Є., Градов А., Гриневецька Л., Девяткін Є., Демченко А., Денисова А., Діксон П., Дикань Л., Довгань Л., Должанський І., Єршоменко А., Загорна Т., Зотов Н., Енок К., Ерлінга М., Карпенко Є., Качмарик Я., Кобиляцький Л., Корінев В., Кравченко Г., Крамаренко Г., Кричевський М., Куденко Н., Куцик О., Ламбена Ж., Левицька А., Магомедов Ш., Минько Е., Павлова В., Піддубний І., Погребняк Д., Покропивний С., Портер М., Поршнев А., Райзберг Б., Ріпа Т., Тавсултанова А., Фатхутдінов Р., Хенг Д., Чайникова Л., Чернега О., Шкарлет С., Юданов А. та ін., розроблено потужне теоретичне забезпечення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства, що характеризується усестороннім та глибоким розумінням суті даної економічної категорії. Проте, варто зазначити, що у зв'язку з динамічністю розвитку вітчизняної економіки існуючі наукові положення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства потребують уточнення та удосконалення.

**Метою** статті полягає в узагальненні наукових підходів до визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства та розгляді моделі механізму управління конкурентоспроможністю за сучасних економічних умов.

Відповідно до поставленої мети, сформульовані такі завдання:

1. Визначити поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства».
2. Проаналізувати основні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю.
3. Розглянути принципи управління конкурентоспроможністю.

**Об'єктом** дослідження є теоретичні засади та методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Результати досліджень.** В сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління конкурентоспроможністю вважається одним із аспектів управління, дії якого спрямовані на формування, розвиток та досягнення конкурентних переваг та підтримання життєздатності підприємства як об'єкта економічної конкуренції, зокрема шляхом вирішення проблеми створення ефективної системи управління.

Саме конкурентоспроможність компанії дозволяє їй підтримувати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію, надаючи високоякісну продукцію чи послуги, задовольняти специфічні вимоги споживачів та забезпечувати ефективність операцій.

Майже всі дослідники теорії управління шукають ефективні механізми управління, які дозволяють бізнес-підрозділу швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та адаптуватися до нових умов.

Поняття «конкурентоспроможність» компанії було введено в науковий обіг М. Е. Портером і є фундаментальним для управління. Він існуватиме стосовно компанії до тих пір, поки вона зберігатиме конкурентну перевагу над конкурентами на ринку. Конкурентна перевага характеризується як «продуктивність використання ресурсів», критерієм є рентабельність виробництва. Конкурентна перевага існує тоді, коли компанія може досягти прибутковості, що перевищує середню для певної галузі чи сегмента ринку. Конкурентна перевага визначається низкою характеристик, властивостей товару або послуги, що створюють перевагу над конкурентами.

На даному етапі розглянемо різносторонність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», табл. 1.

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Р. І. Жовновач	«...концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного...» [1]
О.В. Михайленко, К.Г. Орлова	«...здатність підприємства конкурувати на ринках із виробниками та продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів...» [2]
О.П. Єлець	«...система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність; це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага цього виробника...» [3]
О.А. Гавриш	«...система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі...» [4]
О. Є. Діденко, П. І. Журавієвський	«...система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання...» [5]
О. Є. Кузьмін	«...постановка цілей та сукупність управлінських важелів через які здійснюється вплив на процеси створення і реалізації конкурентоспроможної продукції...» [6]
European management forum	«...його реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та продавати за наявних умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів...» [7]
М. Дядюк	«...це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства зі створення та утримання впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги; конкурентоспроможність слід розуміти не тільки як ефективність...» [8]
Д.С. Терехова, О.В. Блідар	«... здатність проти-діяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності...» [9]
А.О. Касич, Д.О. Глущенко	«... можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку; це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали...» [10]

Отже, як видно з табл. 1., кожен автор має своє власне визначення, яке так чи інакше характеризує поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства».

Існує надзвичайно велика кількість підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, більшість з них розглядаються вищезгаданими науковцями. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рис. 1.

Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства	
Системний підхід	Передбачає бачення конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів внутрішнього та зовнішнього оточення, що в поєднанні утворюють систему взаємозв'язків, які мають вплив на діяльність підприємства. Науковці зазначають, що даний підхід до управління має складатися з двох складових – зовнішнє середовище та внутрішня структура
Процесний підхід	Полягає у взаємозалежності управлінських функцій на всіх етапах діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій, які реалізуються через постановку цілей, здійснення планування діяльності з позицій підвищення рівня конкурентоспроможності, організацію виконання запланованих заходів, мотивацію персоналу, а також контроль зазначених процесів з метою забезпечення довгострокової життєздатності підприємства через використання конкурентних переваг діяльності
Ситуаційний підхід	В основі підходу лежить мультиваріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства. Він визначає необхідність наявності декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що забезпечить реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Рис. 1. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що сьогодні найбільш ефективне управління корпоративною конкурентоспроможністю буде забезпечено шляхом розробки та використання механізму управління, заснованого на принципах усіх трьох класичних підходів – системи, процесу та ситуації і формує комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю бізнесу, що визначає важливість розуміння необхідності управління конкурентоспроможністю на основі досягнення системних функцій, що виконуються суб'єктами господарювання, шляхом охоплення всіх внутрішніх процесів з урахуванням впливу зовнішніх навколишнє середовище на основі різноманітності внаслідок динамічних економічних умов до швидкого розвитку глобалізації та інтеграції. – ці процеси вітчизняної економіки, а також широка комп'ютеризація суспільства.

В процесі вивчення даного питання визначено, що слід виділяти наступні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, рис. 2.

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства
єдності наукових положень та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю
комплексності об'єкта управління, що визначає необхідність інтеграції усіх функціональних сфер
ранжування сукупності об'єктів управління та інших чинників впливу на конкурентоспроможність
системності, що реалізується через врахування всієї мережі взаємозв'язків та взаємозалежностей елементів системи управління
об'єктивності – заходи з управління конкурентоспроможністю підприємства повинні розроблятися на основі повної та достовірної інформації
безперервності процесу управління, що вимагає постійного моніторингу процесів та результатів досягнення поставлених цілей
гнучкості, що передбачає здатність управлінського апарату генерувати багатоваріантність розвитку подій
зів'язаності управлінських рішень між собою, тобто їх несуперечливості основній місії фірми
реалістичності виконання поставлених цілей і задач в рамках конкурентної стратегії
примноження компетентностей шляхом безперервності розвитку та навчання управлінського кадрового складу
інноваційності, який полягає в використанні в процесі управління інноваційних технологій та способів комунікації
законності – управління конкурентоспроможністю має здійснюватися в рамках нормативно-правових засад діяльності підприємства
клієнтоорієнтованості, що знаходить своє відображення в новій парадигмі ведення бізнесу
соціальної відповідальності – принцип, дотримання якого сьогодні виступає об'єктивною вимогою суспільства

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на вході включає забезпечуючу підсистему, в склад якої входить нормативно-правове, науково-технічне, фінансово-економічне, організаційне, кадрове, інформаційне забезпечення.

**Висновки та пропозиції.** Тому на початку формування механізму управління конкурентоспроможністю компанії необхідно встановити головну мету, сумісну з усіма подальшими заходами з питань управління – керівниками інституційного, управлінського та операційного рівнів. Підрозділи управління виконують свої завдання та розробляють стратегію та конкретні завдання у сфері підвищення конкурентоспроможності компанії за чітко визначеними принципами та з урахуванням існуючої підсистеми підтримки. Слід зазначити, що в сучасних умовах бізнесу важливо підтримувати та зміцнювати конкурентні позиції принципу соціальної відповідальності управління. Функції та завдання реалізуються на всіх рівнях компанії шляхом безпосереднього впливу суб'єктів на об'єкти управління, до яких належить низка функціональних сфер компанії. Ефект контролю на об'єкти управління усувається завдяки управлінню контрольованими факторами та пристосуванню діяльності до дій неконтрольованого, використанню ряду інструментів впливу, а також системі методів оцінки конкурентоспроможності керуючої компанії.



### Список використаних джерел

1. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь, 2016. – 462 с.
2. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
3. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.
4. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 58–64.
5. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>
6. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
7. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства (планування та діагностика): монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
8. Якименко Н.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі. Вісн. Хмельницьк. нап. ун-ту. Сер.: Економіка. 2015. No 1. С. 51–55.
9. Дядюк М. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2016. Vol. 2, No 4. С. 95–105.
10. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
11. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65–70.

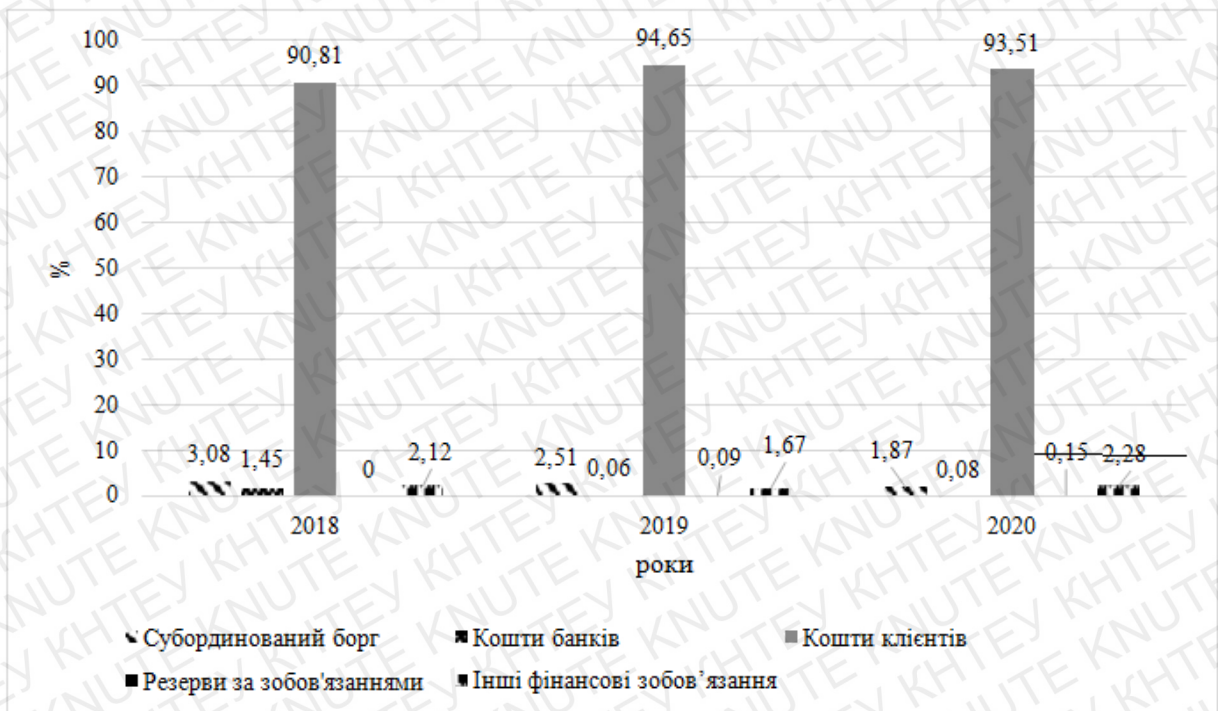
Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента СИЧОВОЇ Н.В.

## РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У РОЗРОБЦІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

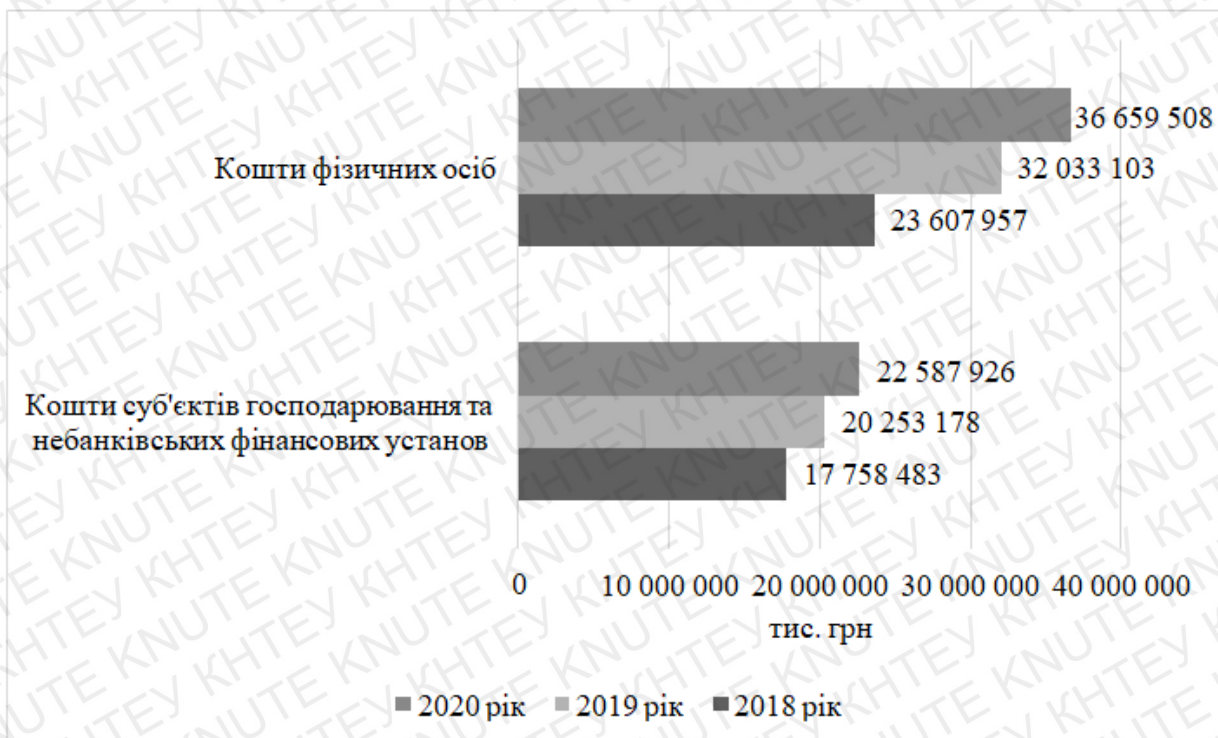
**СЕРГІЄВА В.,** 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Управління бізнесом»

*Стаття присвячена дослідженню і розробці маркетингової політики організації. У роботі було використано комплекс маркетингових заходів, а також охарактеризовано основні методичні аспекти формування маркетингової політики в організаціях. Було охарактеризовано роль комунікацій у розробці маркетингової політики і запропоновано основний інструментарій щодо вдосконалення діяльності об'єкту дослідження та маркетингової політики зокрема.*

*The article is devoted to research and development of marketing policy of the organization. The work used a set of marketing activities complex, as well as described the basic methodological aspects of marketing policy in organizations. The role of communications in the development of marketing policy was described and the main tools for improving the activities of the object of study and marketing policy in particular were proposed.*



**Рис. Б.1. Динаміка структури зобов'язань АТ «Альфа-Банк» 2018-2020 рр.**



**Рис. Б.2. Динаміка коштів клієнтів АТ «Альфа-Банк» за 2018-2020 рр.**