

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Нематеріальні активи організації та її конкурентоспроможність

ДИПЛОМНА РОБОТА

Магістр – другий рівень вищої освіти
073 Менеджмент
(«Менеджмент організацій і адміністрування»)

Виконав: студент VI курсу, групи 673
заочної форми навчання

Кирилюк О.С. _____

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Запухляк В.М. _____

Рецензент:

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від „_____” листопада 2021 р.

зав. кафедри _____ проф. Галушка З.І.

Чернівці – 2021

Зміст

| | |
|---|-----------|
| Вступ..... | 3 |
| Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності сучасних організацій | 6 |
| 1.1. Нові конкурентні умови і зміна системи менеджменту..... | 6 |
| 1.2. Конкурентні переваги і їх джерела..... | 14 |
| 1.3. Корпоративна культура як фактор конкурентоспроможності організації... .. | 21 |
| Висновки до розділу | 28 |
| Розділ 2. Забезпечення конкурентоспроможності організації і використання нематеріальних активів у сучасних умовах (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк») | 30 |
| 2.1. Характеристика системи управління і ключових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» | 30 |
| 2.2. Аналіз зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» у контексті його конкурентних позицій..... | 37 |
| 2.3. Оцінка компонентів репутації ПриватБанку..... | 46 |
| Висновки до розділу | 54 |
| Розділ 3. Напрямки підвищення конкурентоспроможності організації | 56 |
| 3.1. Поліпшення якості оцінювання внутрішніх ресурсів організації на основі моделі 7 S | 56 |
| 3.2. Зміцнення іміджу банку як засіб підвищення рівня його конкурентоспроможності | 64 |
| Висновки до розділу | 71 |
| Висновки | 72 |
| Список використаних джерел | 76 |
| Додатки..... | 83 |

Вступ

Актуальність дослідження. У сучасній постіндустріальній економіці, заснованій головним чином на людських ресурсах і знаннях, роль нематеріальних активів набуває особливої ваги, вони стають найважливішим чинником конкурентоспроможності підприємства. Окрім того, в умовах зростання доступності більшості матеріальних ресурсів, автоматизації і цифровізації, саме нематеріальні активи є тим фактором, що відрізняє одні продукти від інших, створює передумови для здобуття сучасними організаціями стійких конкурентних переваг.

Нематеріальні активи забезпечують високу вартість провідних компаній, їх конкурентоспроможність і саме на цих активах слід фокусуватись менеджменту компаній при формуванні і розробці стратегій.

Важливість нематеріальних активів як чинника зростання вартості і ефективності організацій зумовлює необхідність вироблення дієвих механізмів залучення та використання цих активів.

Рациональне використання нематеріальних активів з урахуванням властивостей їх компонентів може мати значний або і вирішальний вплив на конкурентоспроможність будь-якої організації. Однак, на сьогодні це питання вивчене недостатньо.

Проблематика формування конкурентоспроможності організації, урахування і застосування нематеріальних активів в управлінській практиці досліджена у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Аакер Д., Гараніна Т., Гарафонова О., Друкер П., Кастельс М., Портер М., Свейбі К., Шейн Е., Ясишена В. та інші.

Тим не менше, варто зазначити, що існує багато моделей та підходів до використання матеріальних, фінансових активів, людських ресурсів, проте комплексного походу до використання нематеріальних активів у вітчизняних умовах наразі не сформовано. Сказане вище зумовлює актуальність обраної теми дипломного дослідження.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних і прикладних аспектів управління організаціями, їх ресурсами, нематеріальними активами у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

Визначена мета дослідження вимагає вирішення сукупності таких головних завдань:

- вивчити і охарактеризувати зміну умов функціонування сучасних організацій, моделей менеджменту в рамках активізації застосування нематеріальних активів;
- дослідити сутність і джерела конкурентних переваг організації;
- визначити і охарактеризувати роль корпоративної культури у забезпеченні конкурентоспроможності;
- проаналізувати конкурентні позиції підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»);
- оцінити взаємозв'язок репутації досліджуваного підприємства та його конкурентоспроможності;
- розробити рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організації з урахуванням фактора нематеріальних активів.

Об'єкт дослідження – процес управління організацією, її ресурсами, нематеріальними активами в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації на засадах інтеграції її ресурсів, нематеріальних активів.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи і реалізації поставлених завдань були застосовані, зокрема, такі методи дослідження: метод наукового абстрагування, аналіз, синтез, порівняльний, статистичний аналіз, метод логічного узагальнення, графічний метод та ін. Необхідні дані отримано шляхом аналізу документів, спостереження, опитування тощо.

В якості інформаційної бази були використані наукові публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, дані звітності АТ КБ «ПриватБанк», результати власних досліджень.

Обсяг і структура роботи. Дипломне дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків; містить 16 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань. Загальний обсяг основної частини дипломної роботи (без урахування бібліографічного списку) викладений на 75 сторінках.

Розділ 1

Теоретичні основи формування конкурентоспроможності сучасних організацій

1.1. Нові конкурентні умови і зміна системи менеджменту

Домінування інформації, інновацій і знань як провідних сил економічного розвитку, глобальної інтеграції національних економік – всі ці фактори свідчать про зародження мереж як локального, так і глобального масштабу. Одна з таких глобальних мереж – Інтернет, який створює привабливу інформаційно-комунікаційне середовище для успішного функціонування нової економіки. В даних умовах нова економіка може характеризуватися як мережева економіка, пов'язана з виробництвом і розподілом благ. [68]

М. Кастельс у своїх дослідженнях виділяє такі відмінні риси нової економіки:

- продуктивність залежить від інновацій, від досягнень науки і техніки, а також якості інформації та менеджменту;
- зміщення інтересів виробників і споживачів від матеріального виробництва до інформаційної діяльності, нематеріального виробництва;
- глибока трансформація організаційного виробничого процесу;
- глобалізація економіки, поява світового ринку, розмивання національних кордонів;
- революційний характер технологічних змін, в основі яких – інформаційні технології. [22]

Цифрова економіка сприяє формуванню нових ролей споживача, – він стає учасником процесу створення нових споживчих цінностей з можливістю впливати на якості кінцевого продукту, пропонувати рішення, які найкраще забезпечують його потреби. Відповідно, економічна і управлінська складові організацій і їх бізнес-моделі трансформуються.

Компанії, які діють на Інтернет-ринках, розвиваються більш швидкими темпами порівняно з компаніями традиційних секторів економіки. Однак і офлайн-компанії починають активно використовувати мережеві можливості, які

стають вагомим чинником їх успішної діяльності. Інтернет-діяльність стає необхідністю, оскільки допомагає влаштувати взаємодію з цільовою аудиторією, залучити нових клієнтів, пов'язувати підприємства між собою і автоматизувати багато бізнес-процесів.

Ще однією важливою тенденцією розвитку бізнесу в новій економіці стає диверсифікація великих компаній. Вертикальна побудова систем управління доповнюється горизонтальними взаємодіями, виходить за рамки внутрішніх операцій та охоплює постачальників, споживачів та всіх ключових партнерів за принципом створення вартості. Це призводить до зміни організаційної культури та етики фірм, реорганізації системи мотивації, яка орієнтується вже на внутрішні якості співробітника.

Виникає поняття «інформаційна прибутковість» фірми, що полягає в ефективному використанні інформації для досягнення стратегічних цілей. Це відбувається за рахунок об'єднання інформаційних технологій компанії з можливостями Інтернету. Джерелом конкурентоспроможності стає постійне покращення своєї діяльності за рахунок впровадження інновацій, поширюється концепція навчання в процесі виробництва – «навчання на практиці», націлена на постійне впровадження інновацій, отримання конкурентних переваг для компанії. Такі навички і знання полягають у значній мірі в накопиченні нового організаційного досвіду, який дає змогу запроваджувати більш гнучкі форми управління, а потім, швидше та з меншими затратами вирішувати поточні завдання. [54]

Необхідно відзначити, що цифрові технології модифікують розуміння менеджменту щодо стратегічних цілей, а, відповідно, змінюють і поведінку фірм на ринку. Нинішні користувачі більше довіряють поглядам (щодо певних благ) своїх знайомих чи різноманітних «лідерів думок», відповідно, з'являються альтернативні можливості здійснення клієнтського вибору.

Важлива тенденція – це діджиталізація, яка представляє собою новий підхід до побудови організаційної культури та взаємодії з клієнтами. Вся цифрова трансформація будується навколо роботи з даними. Дані – це

стратегічний актив, якого стає все більше. Їх важливо не тільки правильно збирати і зв'язувати з іншим, але і приймати ефективні управлінські рішення на їх основі.

Інакше кажучи, сучасні організації і системи менеджменту трансформуються під впливом так званої Індустрії 4.0. Фахівці компанії IBM так визначають її сутність: «Industry 4.0 – синонім розумного виробництва – являє собою реалізацію цифрової трансформації галузі, відкриває можливості прийняття рішень у режимі реального часу, а також підвищує продуктивність, гнучкість та динамічність.» [54]

Зараз і в майбутньому, коли розгортається Індустрія 4.0, комп'ютери з'єднані та взаємодіють між собою, щоб в кінцевому підсумку приймати рішення без участі людини. Поєднання кібер-фізичних систем, Інтернету речей та Інтернету систем робить можливою Індустрію 4.0, а розумну фабрику — реальністю. Завдяки підтримці розумних машин, які стають розумнішими, оскільки вони отримують доступ до більшої кількості даних, наші фабрики стануть більш ефективними та продуктивними і менш витратними. [78]

Індустрія 4.0 вносить революційні зміни в процеси виробництва, удосконалення та поширення продукції. Виробники інтегрують передові технології, включаючи Інтернет-речей (IoT), хмарні обчислення та аналітику, штучний інтелект та машинне навчання, у свої виробничі об'єкти та процеси. Розумні підприємства (smart factories) використовують сучасні датчики, вбудоване програмне забезпечення та робочі системи, забезпечують збір і аналіз даних та дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення.

Зростання ефективності досягається шляхом об'єднання даних виробничих операцій із даними систем планування ресурсів підприємств (ERP), ланцюжків постачання, а також із даними про обслуговування клієнтів і даними з інших корпоративних систем для створення нового рівня прозорості та розуміння раніше розрізненої інформації. Втілення цієї технології передбачає вдосконалення процесів автоматизації, прогностичного техобслуговування, самооптимізації процесів і, перш за все, – досягнення нового раніше

недоступного рівня ефективності та оперативного реагування на запити клієнтів. [54]

Взагалі кажучи, Індустрія 4.0 описує зростаючу тенденцію до автоматизації та обміну даними в технологіях і процесах у виробничій промисловості, включаючи (Рис. 1.1):

- Інтернет речей (IoT)
- Промисловий Інтернет речей (IIoT)
- Кібер-фізичні системи (CPS)
- Розумні фабрики
- Хмарні обчислення
- Штучний інтелект

Така автоматизація створює виробничу систему, завдяки якій машини на фабриках доповнюються бездротовим підключенням і датчиками для моніторингу та візуалізації всього виробничого процесу та прийняття автономних рішень. [67]

«Найбільші компанії США – AT&T, Cisco, GE, IBM і Intel – в 2014 році створили Консорціум промислового Інтернету (Industrial Internet Consortium), відкриту некомерційну групу, яка на початок 2017 року об'єднувала вже 250 компаній з 30 країн. Основне завдання Консорціуму – створення екосистеми компаній, наукових центрів і державних структур, яка була б сприятливою для впровадження індустріального Інтернету.» [54]

Згідно з прогнозом компанії McKinsey, до 2025 року сукупний економічний ефект від впровадження тільки промислового Інтернету складе до 11 трлн. доларів на рік. Тобто, ті компанії, які сьогодні беруть активну участь у Четвертій промислової революції, отримають відчутні конкурентні переваги вже завтра.» [68]

Виходячи зі сказаного вище, очевидно, що в сучасних умовах знання компанії, інтелектуальна власність, ноу-хау, її репутація, інакше кажучи – нематеріальні активи стають вкрай важливими компонентами її ефективності і конкурентоспроможності.



Рис. 1.1. Технології Індустрії 4.0 [67]

Словник Макміллан (Macmillan) дає доволі просте визначення нематеріальних активів, як: «те, що має компанія, наприклад, хороша думка її клієнтів, що становить цінність для компанії, хоча цю вартість неможливо точно виміряти» [69]

Оксфордський словник визначає нематеріальні активи як, такі: «котрі не існують як фізична річ, але все ж є цінними для компанії» [72]

Відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) нематеріальний актив визначається як «ідентифікований немонетарний актив без фізичної сутності» [71]

Нематеріальний актив – це актив, який не має фізичної сутності (форми). Прикладами є патенти, авторські права, франшизи, гудвіл, торгові марки та торгові назви, програмне забезпечення, на відміну від фізичних активів (машини, будівлі та ін.) та фінансових активів (державні цінні папери тощо). Нематеріальний актив зазвичай складно коректно оцінити. [70]

Як зазначає Ясишена В.: «З 1998 р. поняття «нематеріальний актив» було розкрито у МСБО 38 «Нематеріальні активи», а пізніше у 2007 р. і у Міжнародному стандарті оцінки No 4 «Оцінка нематеріальних активів». У вітчизняному законодавстві термін «нематеріальні активи» з'явився в законодавстві України у 1993 р., де вони розглядалися як об'єкти права інтелектуальної, в т. ч. промислової власності, інші об'єкти права власності та користування. Із введенням П(С)БО 8 у вітчизняне законодавство було вперше наголошено, що нематеріальний актив – це немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований.» [57, с. 141]

Раджеш Кумар зазначає: «Нематеріальні активи складаються з патентів, кваліфікованої робочої сили, програмного забезпечення, ноу-хау, міцних відносин із клієнтами, брендів, унікальних організаційних здібностей. Такі нематеріальні активи створюють акціонерну вартість і корпоративне зростання. Ці активи забезпечують конкурентну перевагу сучасним компаніям.» [76]

Підсумовуючи, можемо сказати, що нематеріальні активи можна розділити на ряд категорій (Рис. 1.2)

Нематеріальні активи, пов'язані з маркетингом: торгові марки (бренди), торгові назви, доменні імена в Інтернеті.

Нематеріальні активи на основі контрактів: угоди про ліцензування та роялті, угоди про рекламу, будівництво, надання послуг або постачання, договори оренди, трудові договори.

Нематеріальні активи, засновані на технології: запатентована технологія, комп'ютерне програмне забезпечення, незапатентована технологія (ноу-хау), бази даних, комерційні таємниці.

Нематеріальні активи, пов'язані з клієнтами: лояльність клієнтів, контракти з клієнтами та відносини з клієнтами, включаючи позадоговірні відносини. [76]

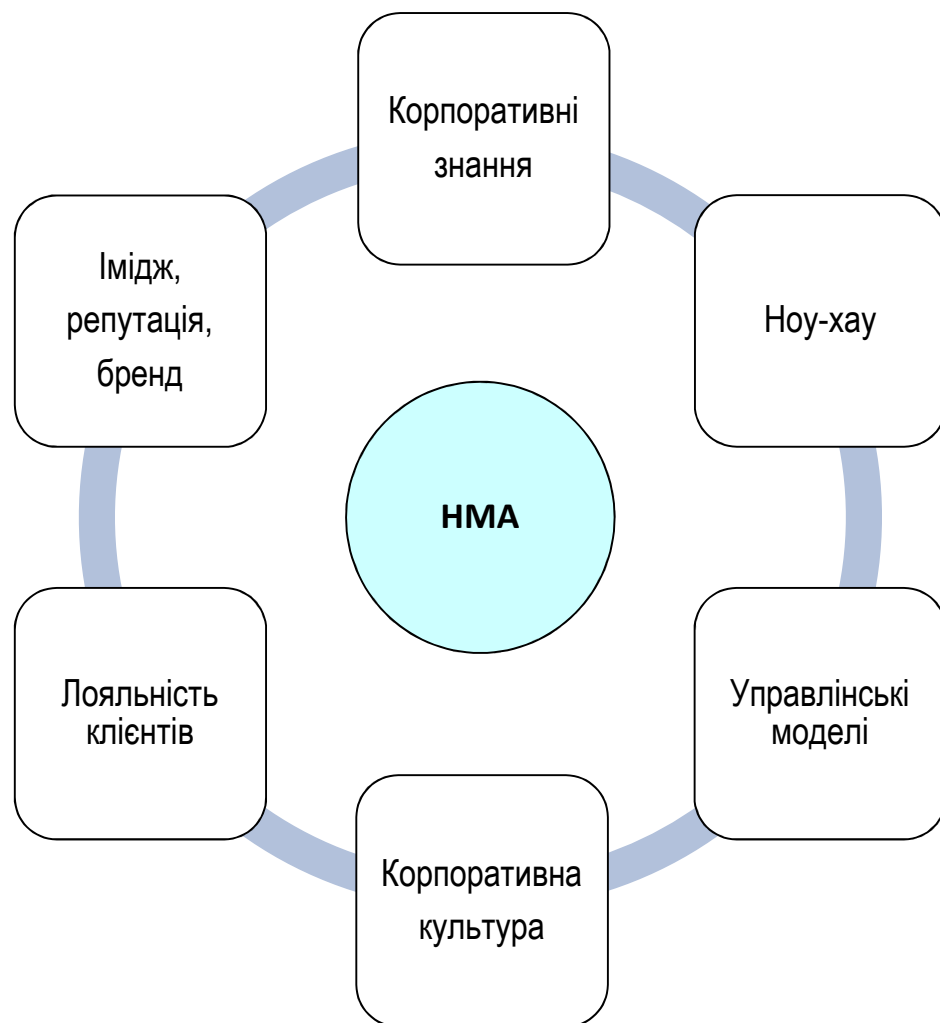


Рис. 1.2. Складові нематеріальних активів організації [76]

Підсумовуючи, можемо визначити такі головні причини зміни джерел конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах:

1) «Стандартні» ресурси (земля, капітал) поступаються місцем новим факторам (інформація, компетенції, знання).

2) Знання перетворюються на ключовий чинник конкурентоспроможності і конкурентних переваг у реалізації стратегії організації.

3) Інтелектуальний капітал (інформація, досвід та знання) стає головним активом компанії, а його вартість у рази або й у десятки разів перевищує вартість матеріальних активів.

4) Зростання ролі «споживчого капіталу», що відображає цінність взаємовідносин організації з її клієнтами, їх лояльність до продукту і самої компанії.

В епоху, яка все більше керується інноваціями та знаннями, трендом є те, що фірми та сектори, які найбільше інвестують у нематеріальні активи, зміцнюють та поглиблюють свої конкурентні переваги та досягають найвищих темпів зростання валової доданої вартості. Компанії, що швидко розвиваються, інвестують у нематеріальні активи у 2,6 рази більше, ніж компанії, що повільно розвиваються. Але інвестиції в нематеріальні активи – це лише відправна точка. Повний потенціал цих активів, не буде реалізований, якщо компанії не розуміють, як поєднати їх, щоб створити синергію та масштаб, а також розширити спектр можливостей, які можуть забезпечити зростання. [66]

Все більш важливою стає цифрова інфраструктура для зберігання та керування даними, технологія, необхідна для підтримки високошвидкісного підключення до транспортування даних, і потужні високопродуктивні комп'ютери для обробки даних. Ця інфраструктура може максимально розкрити цінність великих даних, потенціал Індустрії 4.0 і сприятиме науково-технічним інноваціям, які дозволять компаніям досягати своїх цифрових та інноваційних цілей. Однак, для цього необхідний новий підхід до формування бізнесу, до інвестицій у знання працівників, їх навчання, у корпоративну культуру і побудову ефективних систем взаємодії з клієнтами.

1.2. Конкурентні переваги і їх джерела

Business Dictionary визначає конкурентну перевагу як «перевагу, яку отримує організація, коли вона може забезпечити таку ж цінність, як її конкуренти, але за нижчою ціною, або може стягувати вищі ціни, забезпечуючи більшу цінність за рахунок диференціації». [64] Конкурентна перевага є результатом відповідності основних компетенцій можливостям.

Для формування конкурентної переваги важливо чітко враховувати і оцінювати три детермінанти.

- **Вигода.** Яку реальну користь дає ваш продукт? Це має бути те, що дійсно потрібно вашим клієнтам і що має реальну цінність. Необхідно знати не лише особливості свого продукту, а й його переваги, як вони приносять (можуть принести) користь клієнтам. Це означає постійно бути в курсі нових тенденцій, які впливають на продукт, особливо нових технологій.

- **Цільовий ринок.** Хто ваші клієнти? Які їхні потреби? Необхідно точно знати, хто реальні (потенційні) покупці, і як можна задовільнити їхні потреби. Таким чином ви створюєте попит, рушій будь-якого економічного зростання.

- **Конкуренція.** Важливо зрозуміти своїх реальних конкурентів, методи цінової і нецінової конкуренції, які вони застосовують, розподіл ринкових часток, ринкові позиції тощо. [79]

Звичайно, все значно складніше. Конкурентна перевага відноситься до факторів, які дозволяють компанії виробляти товари або послуги краще або дешевше, ніж її конкуренти. Ці фактори дають можливість підприємству отримувати більший обсяг продажів або вищу прибутковість порівняно з його конкурентами на ринку. Конкурентні переваги пов'язані з різними факторами, включаючи структуру витрат, брендинг, якість пропозицій продукції, мережу дистрибуції, інтелектуальну власність та обслуговування клієнтів (Рис.1.3).

- **Конкурентна перевага** – це те, що робить продукти або послуги підприємства більш бажаними для клієнтів, ніж продукти або послуги будь-якого іншого конкурента.

- Конкурентні переваги можна розділити на *порівняльні* та *диференційні* переваги.

- Порівняльна перевага – це здатність компанії виробляти щось ефективніше, ніж конкурент, що призводить до більшої прибутку.

- Диференційна перевага полягає в тому, що продукти компанії розглядаються як унікальні та якісні, порівняно з продуктами конкурента.

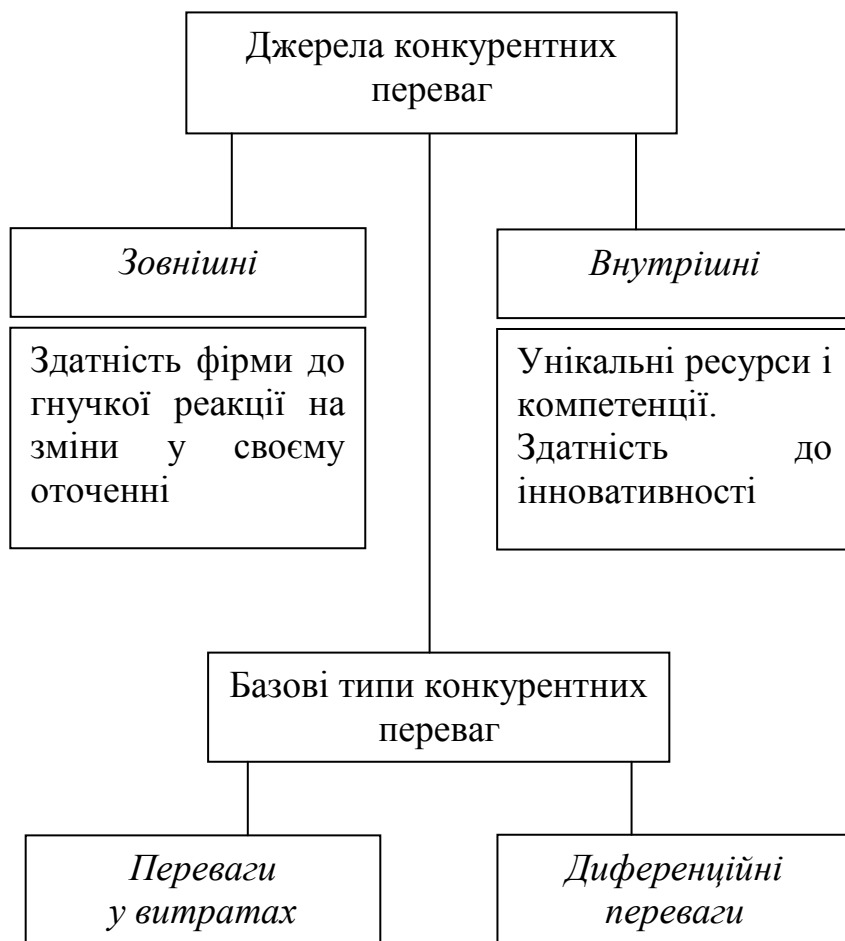


Рис. 1.3. Джерела формування конкурентних переваг

Конкурентна перевага означає кращу продуктивність порівняно з іншими конкурентами в тій же галузі або кращу продуктивність щодо середньої галузі.

Немає однозначної відповіді щодо того, що таке конкурентна перевага чи один із способів її вимірювання. Майже все може бути конкурентною

перевагою, наприклад, більший прибуток, більший прибуток від активів, цінний ресурс, такий як репутація, бренд або унікальна компетентність у виробництві продукту. Кожна компанія повинна мати хоча б одну перевагу, щоб успішно конкурувати на ринку. Якщо компанія не може визначити її або просто не володіє нею, конкуренти незабаром перевершують її і змушують такий бізнес покинути ринок.

Отже, існує багато способів досягнення переваги, але можна виділити два основних її типи: перевага за ціною або перевага диференціації. Компанія, яка здатна досягти переваги в ціні або диференціації, здатна запропонувати споживачам продукцію з нижчими витратами або з більшим ступенем диференціації і, головне, здатна змагатися зі своїми конкурентами. [73]

У 1985 році професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер написав свою працю «Конкурентна перевага». У своїй книзі Портер пояснив, що компанія повинна створити чіткі цілі, стратегії та операції, щоб створити стійку конкурентну перевагу. Корпоративна культура та цінності співробітників повинні відповідати цим цілям. Портер досліджував сотні компаній, щоб визначити три основні шляхи досягнення компаніями стійкої переваги: лідерство у витратах, диференціація та фокусування (Рис. 1.4). [62]

Лідерство у витратах: у стратегії лідерства у витратах мета полягає в тому, щоб стати виробником з найнижчими витратами. Це досягається за рахунок великомасштабного виробництва, де компанії можуть використовувати економію за рахунок позитивного ефекту масштабу. Якщо компанія може використовувати економію масштабу і виробляти продукцію за вартістю, нижчою, ніж у конкурентів, вона може встановити ціну продажу, яку інші компанії не можуть відтворити. Таким чином, компанія, яка приймає стратегію лідерства у витратах, зможе отримувати прибуток завдяки своїй значній перевазі у витратах над своїми конкурентами.

Диференціація У випадку вибору стратегії диференціації продукти або послуги компанії відрізняються від продуктів або послуг її конкурентів. Це можна зробити шляхом постачання високоякісних продуктів або послуг

клієнтам або інноваційних продуктів чи послуг. Якщо компанія здатна успішно диференціюватися, вона зможе встановити вищу ціну на свої продукти чи послуги.

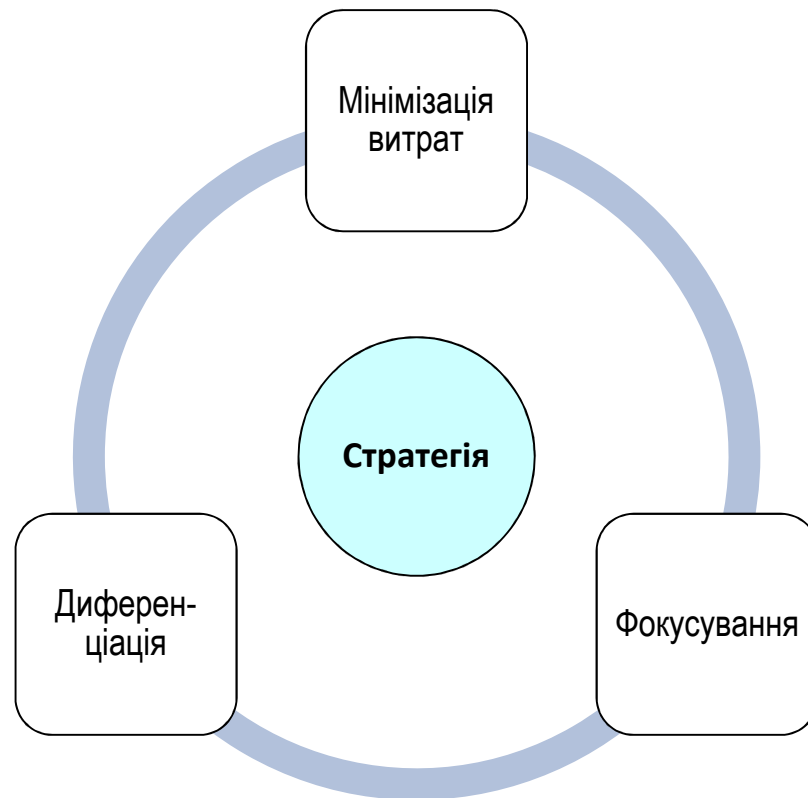


Рис. 1.4. Базові конкурентні стратегії [62]

Фокусування. У випадку стратегії фокусування компанія концентрує свій продукт або послуги на вузькому цільовому сегменті ринку. Ця стратегія є успішною, якщо клієнти мають різні, унікальні потреби та бажання, і компанія може успішно створювати продукти/послуги, які можуть задовольнити цих клієнтів. Стратегія фокусування має два варіанти:

- Орієнтація на витрати: виробник з найнижчими витратами у вузькому сегменті ринку

- Фокус на диференціацію: диференційовані продукти/послуги у вузькому сегменті ринку. [64]

Конкурентні переваги створюють більшу цінність для фірми та її акціонерів через певні сильні сторони або умови. Чим стійкіша конкурентна перевага, тим важче конкурентам нейтралізувати перевагу. Двома основними типами конкурентних переваг є порівняльна перевага і диференційна перевага.

Порівняльна перевага базується на здатності фірми виробляти товар або послугу ефективніше, ніж її конкуренти, що призводить до більшої прибутку, створює порівняльну перевагу. Раціональні споживачі виберуть дешевший із двох запропонованих ідеальних замінників. Економія від масштабу, ефективні внутрішні системи та географічне розташування також можуть створити порівняльні переваги. Однак порівняльна перевага не означає кращий продукт чи послугу. Це лише показує, що фірма може запропонувати продукт або послугу такої ж якості (цінності) за нижчою ціною. Наприклад, фірма, яка виробляє продукцію в Китаї, може мати нижчі витрати на оплату праці, ніж компанія, що виробляє в США, тому вона може запропонувати аналогічний продукт за нижчою ціною. Amazon є прикладом компанії, яка зосереджена на створенні та підтримці порівняльних переваг. Платформа електронної комерції має рівень масштабу та ефективності, який важко відтворити роздрібним конкурентам, що дозволяє їй піднятися у популярності переважно за рахунок цінової конкуренції.

Диференційна перевага. Диференційна перевага полягає в тому, що продукти або послуги фірми відрізняються від пропозицій конкурентів і вважаються кращими. Передові технології, захищені патентами продукти або процеси, високоякісний персонал і міцна ідентичність бренду – все це рушійні сили відмінних переваг. Ці фактори підтримують широку маржу та велику частку ринку. Apple славиться створенням інноваційних продуктів, таких як iPhone, і підтримкою свого лідерства на ринку за допомогою розумних маркетингових кампаній для створення елітного бренду. Великі фармацевтичні

компанії також можуть продавати фірмові ліки за високими цінами, оскільки вони захищені патентами.

Організація може досягти переваг над своїми конкурентами двома такими способами.

- Через зовнішні зміни. Коли чинники зовнішнього середовища змінюються, може з'явитися багато можливостей, які, якщо скористатися ними, можуть принести багато переваг для організації. Компанія також може отримати перевагу над своїми конкурентами, якщо вона здатна реагувати на зовнішні зміни швидше, ніж інші організації.

- Розвиваючи їх всередині компанії. Фірма може досягти переваг у витратах або диференціації, 1) коли вона розвиває ресурси – ключові компетенції, тобто унікальні компетенції 2) або за допомогою інноваційних процесів і продуктів. Наступні ресурси потенційно мають атрибути ключових компетенцій:

- інтелектуальна власність (патенти, авторські права, торгові марки);
- бренд;
- культура;
- ноу-хау;
- репутація.

Отже, щоб компанії могли перетворити ресурси на стійку конкурентну перевагу, ресурси повинні мати чотири характеристики (Рис. 1.5):

1. Цінність.
2. Рідкісність.
3. Неімітованість.
4. Організовані для забезпечення цінності.

Перш за все, ресурси повинні бути цінними. Ресурси повинні допомагати впроваджувати стратегії, використовувати можливості або пом'якшувати загрози. Крім того, вони повинні підвищити ефективність і результативність. Компанія знаходиться в не вигідному конкурентному становищі, якщо жоден з її ресурсів не вважається цінним.

Також ресурси повинні бути рідкісними. Якщо лише кілька компаній можуть придбати деякі ресурси, то ці ресурси вважаються рідкісними. Якщо багато гравців у галузі мають доступ до певного цінного ресурсу, то кожен із них може використовувати цей ресурс однаково. Тоді жоден з гравців не отримує конкурентну перевагу через цей ресурс.

Неімітованість. Цінні та рідкісні ресурси допомагають компаніям брати участь у стратегіях, які інші фірми не можуть втілювати. Однак, конкуренти, ймовірно, намагатимуться наслідувати ці ресурси. Ресурси, які важко і дорого імітувати або замінити, є більш цінними.



Рис. 1.5. Характеристики ресурсів (ключових компетенцій) для формування стійких конкурентних переваг [73]

Самі ресурси не створюють жодної переваги для компанії. Тому компанія повинна ефективно зібрати та координувати свої ресурси. Мова йде про системи стратегічного планування та бюджетування, системи менеджменту, логістичну мережу тощо. Без належної організації компанія не може належним чином придбати, використовувати та контролювати свої ресурси.

Отже, лише коли присутні всі чотири атрибути ресурсів, компанія має відмітну компетенцію, яку вона може використовувати для створення стійких конкурентних переваг.

1.3. Корпоративна культура як фактор конкурентоспроможності організації

В умовах мінливого зовнішнього середовища, необхідності адаптації до нього і прийняття нестандартних креативних рішень особлива роль належить організаційній культурі.

Концепція культури все більше хвилює менеджерів, оскільки турбулентність у зовнішньому середовищі зросла, що часто вимагає нових цінностей і ставлення. Культуру в загальному можна визначити, як набір ключових цінностей, переконань та норм, які поділяють члени організації. Концепція культури допомагає менеджерам зрозуміти приховані, складні аспекти організаційного життя. Культура — це модель спільних цінностей і припущень щодо того, як усе робиться в організації. Цю модель засвоюють працівники, коли вони справляються із зовнішніми та внутрішніми проблемами, і навчають нових працівників правильних способів (з точки зору даної організації) сприйняття, мислення та взаємодії. [55, с.77]

Важливість організаційної культури, як джерела ефективності і конкурентоспроможності сучасної фірми, відображена, зокрема і в моделі 7S.

Модель 7s була розроблена в 1980-х роках консультантами McKinsey Томом Пітерсом, Робертом Уотерманом і Жюльєном Філіпсом [74]. З моменту

запровадження модель широко використовується вченими та практиками і залишається одним із найпопулярніших інструментів стратегічного планування.

У даній моделі акцент зроблено на людських ресурсах (Soft S), як на ключовому факторі підвищення ефективності організації а не на традиційних критеріях масового виробництва, матеріальних активів, інфраструктури та обладнання. Мета моделі полягала в тому, щоб показати, як сім елементів компанії: структура, стратегія, навички, персонал, стиль, системи та спільні цінності можуть бути узгоджені для досягнення ефективності в компанії. Ключовий момент моделі полягає в тому, що всі сім областей взаємопов'язані, і зміна в одній сфері вимагає змін в решті фірми, щоб вона функціонувала ефективно (Рис. 1.6).

Модель можна застосувати до багатьох управлінських ситуацій і вона є цінним інструментом у сфері питань організаційного дизайну. Найбільш поширені варіанти використання даного підходу:

- управління організаційними змінами;
- підтримка реалізації стратегій;
- визначення можливих трансформацій у майбутньому;
- оцінка напрямків і можливостей злиття організацій чи окремих підрозділів.

Окрім того, вагоме місце належить організаційній культурі (Shared values), яка є «центром» даної моделі. Корпоративна культура важлива, оскільки вона може підтримувати важливі бізнес-цілі. Наприклад, співробітників можуть привабити компанії, з культурою яких вони ідентифікують себе, що, у свою чергу, може стимулювати утримання співробітників і придбання нових талантів. Для компаній, зосереджених на інноваціях, розвиток культури інновацій може мати вирішальне значення для підтримки конкурентної переваги щодо патентів або інших форм інтелектуальної власності. Аналогічно, корпоративна культура може також відігравати вагомую роль у зв'язках компанії з клієнтами і суспільством, зацікавленими групами загалом.

Розглянемо кожен із елементів окремо.

Стратегія – довготерміновий план організації щодо створення та підтримки конкурентної переваги. Стратегія визначається як набір дій, які фірма планує у відповідь або передбачаючи зміни зовнішнього середовища. Ці дії дозволяють фірмі покращити своє конкурентне позиціонування.



Рис. 1.6. Компоненти моделі 7 S [65]

Структура відображає те, як організована компанія (як структуровані відділи та команди, зокрема, хто кому підпорядковується).

Системи – щоденна діяльність і процедури, які персонал використовує для виконання роботи.

Спільні цінності – це основні цінності організації, відображають її загальну етику і поведінкові орієнтири. Коли модель була вперше розроблена, вони називалися «вищими цілями».

Стиль – прийнятий стиль керівництва, лідерства.

Персонал. Цей елемент стосується того, який тип і скільки співробітників знадобиться організації, а також як вони будуть найняті, навчені, мотивовані та винагороджені.

Навички – фактичні навички та компетенції працівників організації.

Розміщення спільних цінностей у центрі моделі підкреслює, що вони є ключовими для розвитку всіх інших елементів в організації.

Згідно з моделлю сім елементів повинні збалансувати та підкріпити один одного, щоб організація працювала ефективно.

У моделі 7 S компоненти поділені на дві групи: «жорсткі» (hard S) та «м'які» (soft S).

До трьох «важких» елементів належать:

- Стратегія.
- Структури (наприклад, організаційні схеми та лінії звітності).
- Системи (наприклад, формальні процеси та ІТ-системи).

Ці елементи відносно легко визначити, і керівництво може впливати на них безпосередньо.

Чотири «м'які» елементи (цінності, персонал, навички, стилі), з іншого боку, може бути важче описати, вони менш відчутні та піддаються більшому впливу культури вашої компанії. Але вони так само важливі, як і складні елементи, якщо організація хоче бути успішною. Більше того, м'які компоненти, хоча ними важче керувати, є основою організації і, швидше за все, сприятимуть створенню стійкої конкурентної переваги, оскільки вони мають унікальний характер і не піддаються копіюванню.

За визначенням Е. Шейна: «Організаційна культура – стійкий набір колективних базових уявлень, сформованих групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції,

ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем.» [55, с. 31].

Культуру можна проаналізувати на трьох рівнях (Рис. 1.7), причому кожен рівень стає менш очевидним, тобто доступним для зовнішнього спостереження. На поверхневому рівні є видимі артефакти, які включають такі елементи, як манера одягатися, моделі поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн офісу тощо. Видимі артефакти – це все те, що можна побачити, почути та помітити, спостерігаючи за членами організації. [55]

На більш глибокому рівні знаходяться виражені цінності, які не виражені чітко, але їх можна розпізнати з того, як люди пояснюють і виправдовують те, що вони роблять. Члени організації дотримуються цих цінностей на свідомому рівні. Їх можна інтерпретувати з історій, мови та символів, які члени організації використовують для їх представлення. Це, зокрема, можуть бути, домінуючі методи менеджменту, стилі управління тощо.

Деякі цінності настільки глибоко вкорінюються в культурі, що члени організації фактично не усвідомлюють їх. Ці базові переконання, які є суттю культури і підсвідомо керують поведінкою та рішеннями. У деяких організаціях основним припущенням може бути те, що люди по суті безініціативні і будуть ухилятися від виконання своїх обов'язків, коли це можливо; таким чином, співробітники перебувають під пильним наглядом і їм надається мало свободи, а колеги часто підозріло ставляться один до одного. Більш освічені організації працюють на основі базового припущення, що люди хочуть робити хорошу роботу; у цих організаціях працівникам надається більше свободи та відповідальності, а колеги довіряють один одному та працюють спільно. Фундаментальні цінності, які характеризують культуру організації, можна зрозуміти через видимі прояви символів, історій, героїв, церемоній. [34, с.77]

Сучасні успішні фірми дедалі частіше зі своїх систем цінностей вилучають жорстку ієрархію і дисципліну, пасивну слухняність,

адміністративний вплив, централізацію владних повноважень тощо. Дедалі більшого поширення набувають інновативність, самореалізація, кооперативна взаємодія, готовність ризикувати і брати на себе ініціативу та відповідальність, емоційний інтелект, децентралізація влади в структурах – цінності, орієнтовані на креативність, командну роботу, якість людських ресурсів.

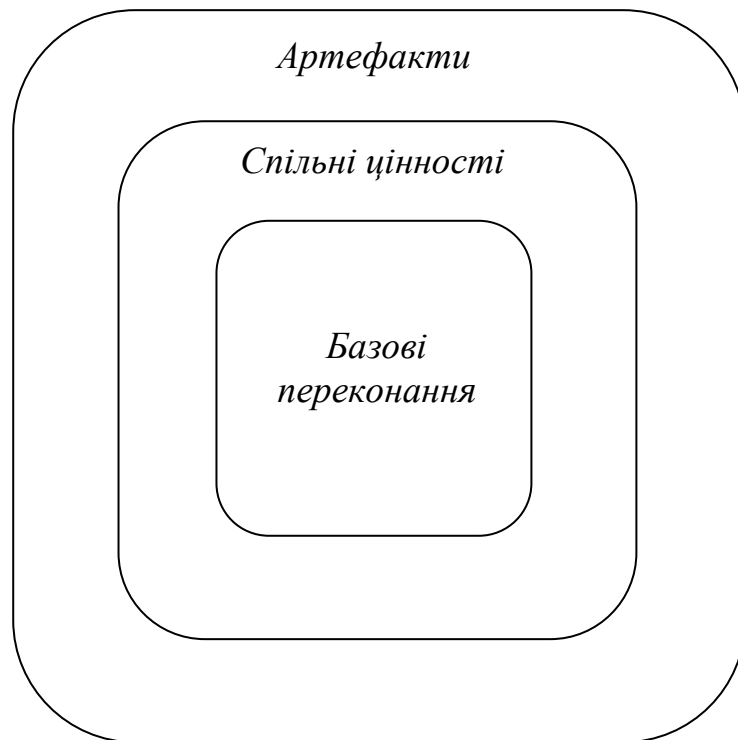


Рис. 1.7 Рівні корпоративної культури [55]

В даному контексті можна навести приклад холакратичної культури. Холакратія – це система корпоративного управління, за якої члени команди або бізнесу формують окремі, автономні, але симбіотичні команди для виконання завдань і цілей компанії. Концепція корпоративної ієрархії відкидається на користь плоскої організаційної структури, де всі працівники мають рівний голос, одночасно відповідаючи за спільної владні повноваження. У холакратії замість того, щоб наймати людину для виконання заздалегідь визначеної ролі

(наприклад, зазначеної в посадовій інструкції), люди вирішують взяти на себе одну або кілька ролей у будь-який момент і мають гнучкість для переходу між командами та ролями, якщо у них є навички або знання, які можуть бути корисними для організації. [43]

Одним із прикладів холакратії є компанія, що розробляє програмне забезпечення для відеоігор Valve Corporation, виробник платформи відеоігор Steam. У цій компанії співробітникам дозволяється працювати над тим, що їх цікавить, але також вимагається, щоб вони брали на себе право власності на свій продукт і відповідальність за будь-які помилки, які вони можуть зробити на цьому шляху. [43]

Сильна корпоративна культура забезпечує організацію низку переваг.

- **Ефективність.** Незадоволені працівники відволікаються від роботи, що призводить до негативного ставлення та низької продуктивності, а в кінцевому підсумку впливає на прибуток вашого бізнесу.

Фактично, низький рівень взаємодії в компаніях призводить до зниження операційного доходу на 33% і зростання прибутків на 11%, тоді як компанії з високою залученістю мають збільшення операційного доходу на 19% і зростання прибутків на 28%. [61]

Організація може отримати унікальні переваги, використовуючи найцінніший свій актив: потенціал співробітників.

- **Ідентифікація.** Культура сприяє ідентифікації компанії серед інших та зростанню її цінності, а також само ідентифікації працівників. Наприклад, якщо у корпоративній культурі ефективно встановлюються пріоритети та досягаються цілі, працівники з більшою ймовірністю встановлять і досягнуть власних цілей. Це хороший спосіб визначити та підтримувати напрямок діяльності співробітників, цілісність цінностей компанії.

- **Стабільність персоналу.** Сильна корпоративна культура приваблює кращих працівників, таланти і, що більш важливо, утримує цей талант. Коли люди відчувають, що вони належать до успішної організації, в якій їм комфортно, вони, швидше за все, залишаться там надовго. Це означає меншу

плинність кадрів, менше нових працівників, з якими потрібно мати справу, і кращу атмосферу у вашій команді.

- Імідж, компанія прихильно ставиться до своїх співробітників і має позитивну корпоративну атмосферу, клієнти побачать у цьому динамічний, надійний бренд. Залежно від цільової демографічної аудиторії, це може бути великою перевагою для продажів і лояльності клієнтів.

Висновки до розділу

У сучасній економіці відбулись зміни які радикально трансформували виробничі, управлінські процеси, моделі взаємодії фірми і споживача.

Продуктивність і конкурентоспроможність залежить від інновацій, від досягнень науки і техніки, а також якості інформації та менеджменту. Відбулось зміщення інтересів виробників і споживачів від матеріального виробництва до інформаційної діяльності, нематеріального виробництва. Революційний характер мають технологічні зміни, в основі яких – інформаційні технології. Триває глибока трансформація виробничого процесу.

Відповідно, економічна і управлінська складові організацій і їх бізнес-моделі трансформуються. Дедалі більшої ваги набирають: Інтернет речей (IoT); промисловий Інтернет речей (IIoT); розумні фабрики; хмарні обчислення; штучний інтелект тощо.

Цифрова економіка сприяє формуванню нових ролей споживача, – він стає учасником процесу створення нових споживчих цінностей з можливістю впливати на якості кінцевого продукту, пропонувати рішення, які найкраще забезпечують його потреби.

Виходячи зі сказаного вище, очевидно, що в сучасних умовах знання компанії, інтелектуальна власність, ноу-хау, її репутація, інакше кажучи – нематеріальні активи стають вкрай важливими компонентами її ефективності і конкурентоспроможності.

Нематеріальні активи не існують як фізична річ, але все ж є цінними для компанії і відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Нематеріальні активи складаються з патентів, знань кваліфікованої робочої сили, програмного забезпечення, ноу-хау, міцних відносин із клієнтами, брендів, унікальних організаційних здібностей. Такі нематеріальні активи створюють акціонерну вартість і корпоративне зростання. Ці активи забезпечують конкурентну перевагу сучасним компаніям.

Культуру в загальному можна визначити, як набір ключових цінностей, переконань та норм, які поділяють члени організації. Концепція культури допомагає менеджерам зрозуміти приховані, складні аспекти організаційного життя. Культура — це модель спільних цінностей і припущень щодо того, як усе робиться в організації.

Організаційна культура сприяє створенню позитивного, структурованого робочого середовища, яке допомагає компаніям досягати успіху.

Підприємства з сильною організаційною культурою, як правило, більш успішні, ніж менш структуровані компанії, оскільки в них є системи, які сприяють продуктивності, ефективності та інтеграції співробітників. Наявність сильної корпоративної культури мотивує кожного робити свою роботу якнайкраще.

Розділ 2
Забезпечення конкурентоспроможності організації і використання
нематеріальних активів у сучасних умовах
(на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)

2.1. Характеристика системи управління і ключових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним ключових гравців і лідерів на вітчизняному ринку банківських послуг, на якому функціонує вже майже тридцять років. Створено банк у 1992 році як товариство з обмеженою відповідальністю, згодом у 2000 році був реорганізований у формі закритого акціонерного товариства.

Майже через десять років відбулась ще одна зміна – у 2009 р. ПриватБанк став публічним акціонерним товариством.

У 2018 році тип товариства знову змінився. Цього разу на приватне, а найменування банку – на акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк», яким і залишається на даний момент (Рисунок 2.1)

ПриватБанк володіє однією з найбільших в Україні мережею відділень (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Топ-5 банків України за кількістю відділень

| № | Банк | 01.01.2021 | 01.04.2021 | Зміна |
|---|-----------------------|------------|------------|-------|
| 1 | Ощадбанк | 1837 | 1797 | -40 |
| 2 | ПриватБанк | 1717 | 1684 | -33 |
| 3 | Райффайзен Банк Аваль | 396 | 396 | 0 |
| 4 | Укрсиббанк | 272 | 271 | -1 |
| 5 | Укргазбанк | 276 | 270 | -6 |

Згідно з даними Національного банку, в Україні, станом на 01.04.2021 р. налічувалось 73 банки та 7073 їх діючих підрозділів. Як бачимо, спостерігається тенденція до скорочення таких підрозділів – за перший квартал 2021 року їх кількість зменшилась на 61 (майже на 1%). [42]

Разом з тим, найбільшою мережею відділень володіють:

- Ощадбанк (1797);
- ПриватБанк (1684).



Рис. 2.1 Правові характеристики і реквізити АТ КБ «ПриватБанк»

Очевидно, що для управління такою розгалуженою мережею підрозділів, АТ КБ «ПриватБанк» необхідна відповідна організаційна структура і система менеджменту (Рис. 2.2)

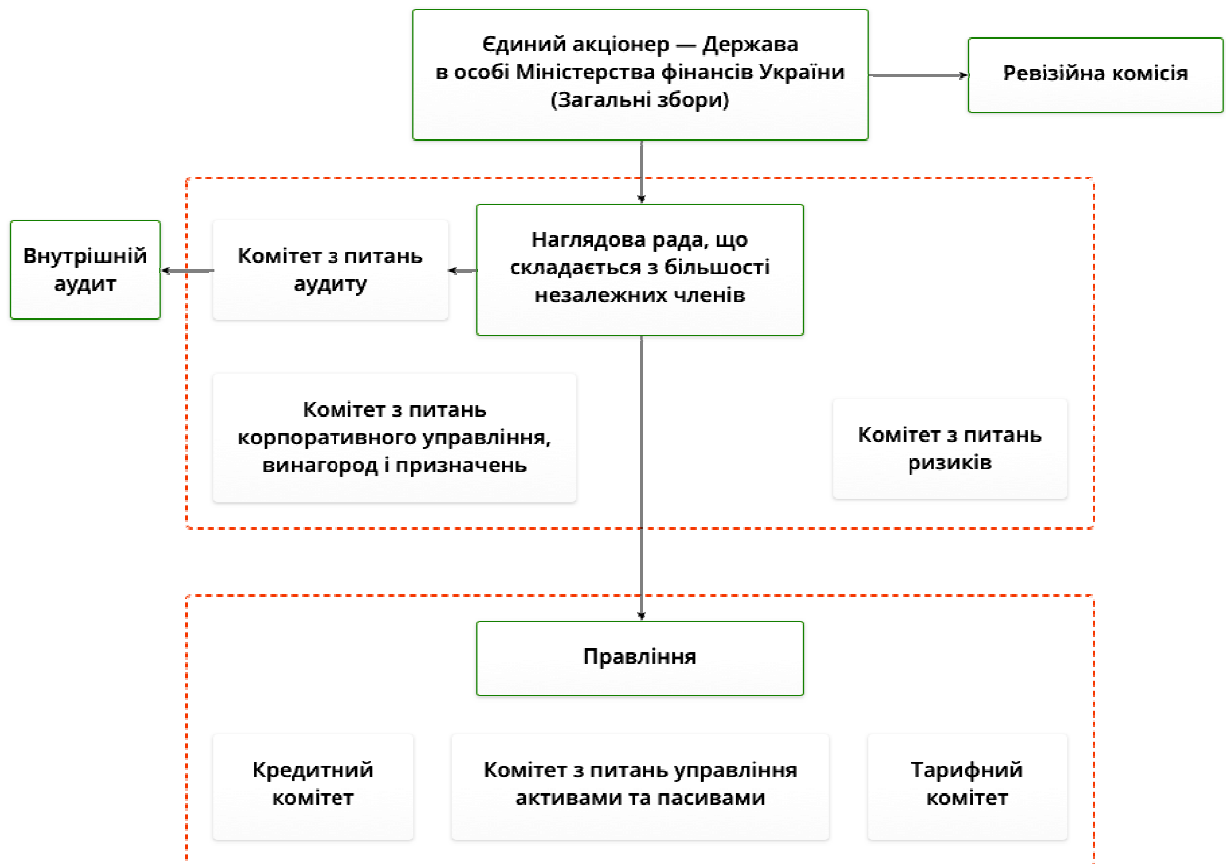


Рис. 2.2. Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

За формою структура досить типова для акціонерного товариства, тобто має у своєму складі:

- Вищий орган управління
- Наглядову раду;
- Правління.

Юридична особливість полягає в тому, що після націоналізації (у грудні 2016 року) єдиним акціонером банку стала держава (в особі міністерства фінансів).

З точки зору практики менеджменту структура управління ПриватБанку видозмінюється, адаптується до відповідних вимог ринку і внутрішніх змін. Наприклад, у зв'язку із прийнятою стратегією банку, в структурі управління у 2020 році були вжиті заходи спрямовані, зокрема, на:

- реорганізацію (або створення) окремих підрозділів;
- підвищення ефективності взаємодії між підрозділами;
- зміну функцій та/або підпорядкування;
- зосередження окремих функцій в межах головного офісу;
- оптимізацію і зменшення дублювання функцій;
- спрощення і автоматизацію відповідних процесів.

Розподіл ключових функцій між головними учасниками системи управління ПриватБанку відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл функцій в системі управління АТ КБ «ПриватБанк»

| Функції | Загальні збори акціонерів | Наглядова рада | Виконавчий орган |
|---|---------------------------|----------------|------------------|
| Визначення стратегічних напрямів діяльності | Так | – | – |
| Затвердження планів діяльності | – | Так | – |
| Затвердження річних фінансових звітів, бюджетів | Так | – | – |

ПриватБанк універсальний банк, який зорієнтований на обслуговування приватних осіб і бізнесу. За даними банку, майже 18 мільйонів мешканців

України є регулярними користувачами послуг АТ КБ «ПриватБанк», а кількість клієнтів сервісу Приват24 перевищує 13 мільйонів. Загальна кількість онлайн послуг і сервісів, які пропонує банк, зросла у 2020 році зі 147 до 176.

Окрім згаданого сервісу Приват24, відомими і популярними продуктами банку є:

- послуга «Оплата частинами». В Інтернет-магазинах за рахунок цієї послуги кредит можна оформити за 30 секунд;
- POS-термінали;
- QR-код для торговців;
- Бонус-плюс;
- онлайн-оплата комунальних платежів;
- «Дисконтний клуб» та ін.

ПриватБанк є одним з лідерів Інтернет-банкінгу в Україні, що відзначається регулярними нагородами та преміями:

- AWARDS Internet UA;
- PSM Awards;
- FinAwards;
- Ukrainian E-Commerce Awards;
- Національний рейтинг «50 провідних банків» від FinClub;
- Українська народна премія;
- Global Finance World's Best Digital Banks.

Чисельність працівників ПриватБанку перевищує 22 тис. осіб. Розміри заробітної плати (за даними банку) в середньому на 10% більші, ніж в аналогічних структурах банківського сектора України.

Банк багато уваги приділяє питанням етичного характеру і соціальній відповідальності. Зокрема, залучає на роботу осіб з особливими потребами (інвалідністю), чисельність яких у структурі персоналу ПриватБанку сягає 4 відсотків. Працівники банку отримують повний соціальний пакет, а також мають певні пільги щодо придбання в кредит житла, автомобілів, можливості консультування з юридичних питань тощо.

У ПриватБанку проводяться незалежні аудиторські перевірки, відомими міжнародними та вітчизняними рейтинговими агентствами, зокрема:

- Moody's Investors Service;
- Fitch Ratings;
- «Стандарт-Рейтинг» (Україна).

Зокрема, 16 серпня 2021 року рейтингове агентство Fitch Ratings змінило прогноз за рейтингами окремих українських банків. Мова йшла лише про п'ять банків, серед яких і ПриватБанк. Отже, це такі банки:

- ПриватБанк;
- Ощадбанк;
- Укрексімбанк;
- Укргазбанк;
- ПроКредит Банк

Рейтинги для цих банків були змінені зі «стабільного» на «позитивний». Агенція Fitch зазначила, що таке рейтингове рішення пов'язане з урахуванням стійкості макропоказників України до шоку, викликаного COVID-19 та очікувань відновлення економіки.

Розглянемо детальніше показники фінансово-економічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», у тому числі і в порівнянні з іншими вітчизняними банками (Таблиця 2.3)

За даними НБУ, за три квартали 2021 року вітчизняні банки отримали сумарно 51,4 мільярди гривень чистого прибутку. Цей показник на 37% більший, ніж за аналогічному періоді 2020 року (37,6 млрд. грн.). Примітно, що ПриватБанк перебуває в лідерах за цим показником, причому за три місяці обсяги його прибутку зросли майже удвічі.

Якщо аналізувати ситуацію у річному вимірі, то за підсумками 2020 року чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» становив 24,3 млрд. грн. Це також (як і за підсумками 9 місяців 2021 р.) був найвищий результат на вітчизняному ринку банківських послуг.

Таблиця 2.3

Обсяги прибутків банків України (млрд. грн.)

| № | Банк | 6 місяців 2021-го року | 9 місяців 2021-го року |
|----|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| 1 | ПриватБанк | 11,6 | 21,2 |
| 2 | Райффайзен Банк | 2,33 | 3,64 |
| 3 | Сбербанк | 2,1 | 3,4 |
| 4 | ПУМБ | 1,98 | 3,02 |
| 5 | Універсал Банк | 1,65 | 2,46 |
| 6 | Альфа-Банк | 1,46 | 2,46 |
| 7 | ОТП Банк | 1,3 | 2,07 |
| 8 | Укрексімбанк | 1,12 | 1,75 |
| 9 | Сітібанк | 0,769 | 1,22 |
| 10 | Укргазбанк | 0,726 | 1,75 |

Джерело: [42]

Хоча, варто зазначити, що у 2019 році чистий прибуток ПриватБанку склав 32,6 млрд. грн. Одна з ключових причин такого падіння у 2020 році – погіршення бізнесової активності унаслідок впливу пандемії коронавірусу.

Розглянемо детальніше річні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у динаміці (Таблиця 2.4):

- Розмір кредитного портфеля;
- Активи;
- Статутний капітал;
- Загальний обсяг внесків;
- Депозити фізичних осіб
- Зобов'язання;

- Чистий прибуток

Таблиця 2.4

Показники фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.

| Показник | 2020 | 2019 |
|--|----------|----------|
| Розмір кредитного портфеля | 56 805 | 61 033 |
| Резерви під кредитні ризики | -179 866 | -236 536 |
| Активи | 386 940 | 314 106 |
| Ліквідні кошти | 27 030 | 28 601 |
| Власний капітал | 53 828 | 54 529 |
| Статутний капітал | 206 060 | 61 033 |
| Загальний обсяг внесків | 309 536 | 231 386 |
| Депозити фіз. осіб | 225 043 | 181 013 |
| Депозити фіз. осіб за попередній квартал | 144 114 | 173 924 |
| Зобов'язання | 333 112 | 259 577 |
| Чистий прибуток | 25 306 | 32 609 |

Щодо змін прибутку мова йшла вище, а більшість інших показників, як бачимо, мають позитивну динаміку. Загалом, можемо зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» навіть в умовах викликів, спричинених пандемією COVID-19, зберігає лідерські позиції на ринку, а за окремими показниками – з великим відривом від конкурентів.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» у контексті його конкурентних позицій

Для оцінки чинників макросередовища, які впливають на ефективність конкурентоспроможність ПриватБанку, скористаємось логікою моделі PEST-аналізу. [75]

Як відомо, PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні і технологічні чинники) – це метод управління, за допомогою якого організація може оцінити основні зовнішні фактори, що впливають на її функціонування, щоб стати більш конкурентоспроможними на ринку (Рис. 2.3).

Всебічна оцінка основних сфер впливу, які впливають на сектор, в якому розташована організація, а також на саму організацію, може сприяти більш ефективному стратегічному плануванню. Таке планування можна здійснити, щоб максимізувати здатність організації використовувати наявні умови, а також бути попередженими та краще підготовленими до неминучих змін, дозволяючи організації випереджати конкурентів.

Основна мета PEST-аналізу – зрозуміти, які зовнішні сили можуть вплинути на ПриватБанк і як ці фактори можуть створити можливості або загрози для бізнесу.

Переваги PEST-аналізу полягають у тому, що він допомагає:

- зрозуміти поточний зовнішній вплив на бізнес (на основі фактів, а не припущень);
- визначити, які саме фактори для нашого бізнесу мають критичне значення і як вони можуть змінитися в майбутньому.
- зменшити ризики та скористатися можливостями для збереження конкурентоспроможності.
- розробити кращу довгострокову стратегію.

PEST особливо корисний для розуміння загального ринкового середовища. Чим більше загроз або факторів ризику на ринку, тим складніше вести бізнес. Аналізуючи діючі ринкові сили, можна бути більш стратегічними у своєму плануванні та прийнятті рішень. Крім того, PEST-аналіз допомагає організаціям стратегічно планувати проекти та ініціативи, щоб зосередитися лише на проектах, які мають найбільші шанси на успіх. Він також дає інструменти для прогнозування змін, що допомагає розвивати свою організацію за допомогою цих змін, а не працювати проти них.

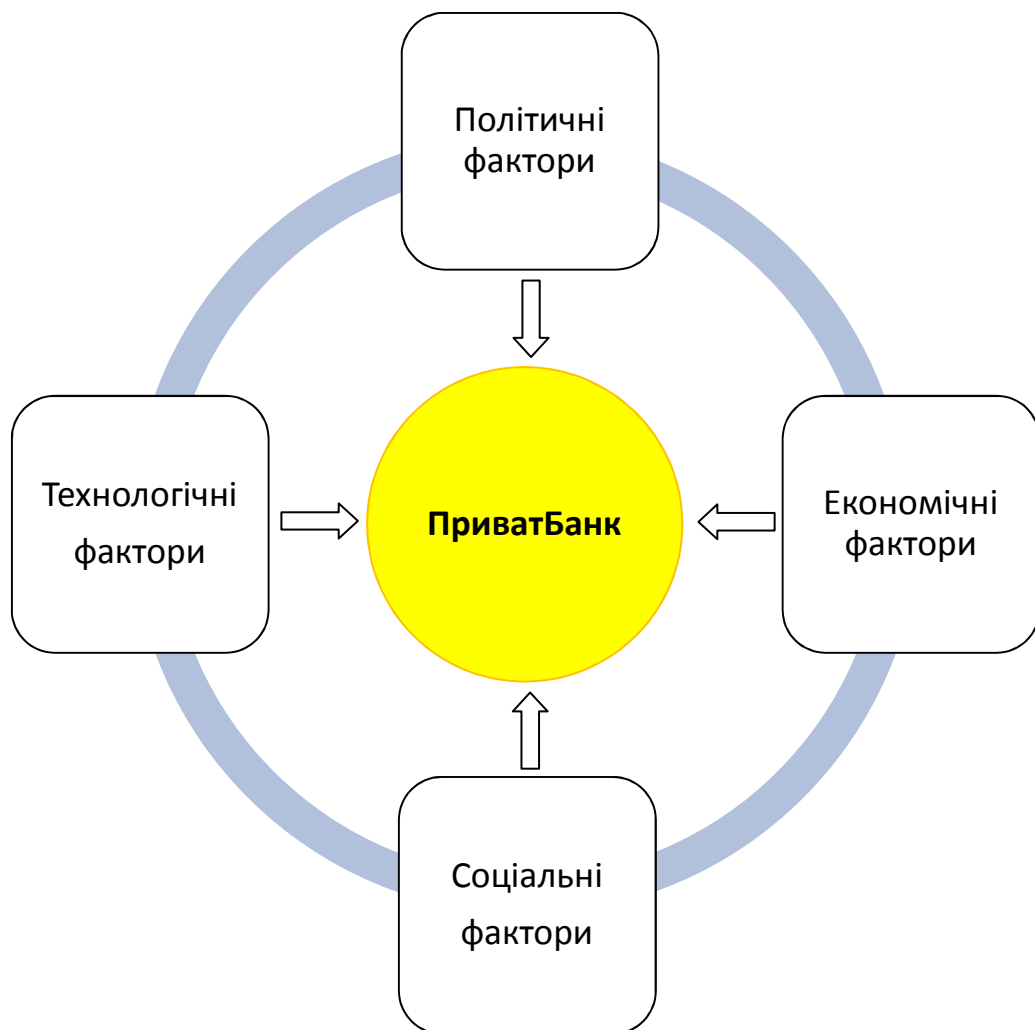


Рис. 2.3 Аналіз впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк»

Якщо говорити про ситуацію для ПриватБанку, то важливо зауважити, що всі чинники PEST пов'язані між тобою прямо чи опосередковано. Серед найвагоміших вважаємо за доцільне виділити такі.

Політичні. Досить високий рівень політичної нестабільності в Україні (зокрема, часті перестановки в уряді, конфлікти тощо). Загрозливий вплив геополітичних чинників, зокрема ворожих кроків і небезпека нарощування військових дій з боку Росії.

Економічні. Уповільнення економічної активності внаслідок війни на сході України. А також негативні наслідки у результаті подальшого поширення COVID-19 у 2020 і 2021 роках.

Соціальні. Соціальне напруження в країні унаслідок тривалої війни на Сході, зниження доходів, пандемії COVID-19.

Технологічні чинники. Для ПриватБанку в даному контексті суттєвими викликами є поширення сучасних технологій, зокрема віртуальних банків та альтернативних валют.

Все вищезазначене негативно або неоднозначно впливає на макроекономічну ситуацію, доходи населення, обсяги вільних коштів, загострює конкурентну боротьбу на ринку банківських послуг.

Розглянемо окремі чинники детальніше.

За прогнозами аналітиків і міжнародних організацій в Україні очікується певне погіршення макродинаміки з точки зору обсягів національного виробництва (Таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Прогнози окремих макропоказників на 2021 -2022 рр. для України [25]

| Показник | Консенсус-прогноз | | Прогноз МВФ | | Прогноз Світового банку | | Прогноз ЄБРР | |
|---|-------------------|---------|-------------|---------|-------------------------|-------|--------------|------|
| | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| ВВП | | | | | | | | |
| номінальний, млрд грн | 4 583,1 | 5 040,0 | 4 605,9 | 5 122,3 | x | x | x | x |
| реальна зміна (%) | 4,1 | 3,7 | 4,0 | 3,4 | 3,8 | 3,0 | 3,0 | x |
| Індекс споживчих цін (%) | | | | | | | | |
| середній за рік | 107,7 | 106,7 | 107,9 | 106,8 | x | x | x | x |
| грудень до грудня попереднього року | 107,4 | 106,6 | 107,2 | 106,0 | 105,0 | 105,0 | x | x |
| Рівень безробіття, у % до робочої сили віком 15-70 років | 9,2 | 8,7 | 8,6 | 8,4 | x | x | x | x |

Що стосується технологічних чинників, то на нашу думку, особлива роль тут належить криптовалютам, зокрема біткойну. Альтернативні валюти стають окремим напрямком інвестування, оскільки демонструють активне зростання вартості за останні роки (Рис. 2.4).



Джерело: ForexClub [38]

Рис. 2.4 Динаміка курсу криптовалюти Bitcoin

Це потенційно відволікає фінансові ресурси із банківської системи, адже вони могли б стати депозитами фізичних чи юридичних осіб. А ринок цифрових валют інтенсивно розвивається.

У березні 2017 року вартість 1 біткойна досягла приблизно 1250 доларів США, а вже в грудні того ж року криптовалюта зросла в ціні до 17 тисяч доларів [5].

У листопаді 2020 року курс валюти перевищив 20 тис. доларів США і продовжив зростати, а через рік – на початку листопада 2021 року перевищив ціну в 68 тисяч доларів США. [38]

У грудні 2016 р. Українська біржа розпочала торгівлю ф'ючерсними контрактами на індекс Bitcoin. Того ж року українська компанія Axon Partners

стала першою вітчизняною компанією, що внесла біткойни у свій статутний капітал. [5]

Крім сказаного, загроза полягає ще й в тому, що за оцінками фахівців Україна ще у 2018 році була четвертою у світі за чутливістю (вразливістю) до падіння вартості біткойна. Вразливість пов'язана із часткою від ВВП, яку становить капіталізація біткойна в Україні (станом на 2018 рік – 2,5%). Топ-п'ять таких найчутливіших країн у світі: Росія, Нова Зеландія, Нігерія, Україна, Кенія. [63]

На думку експертів найвагомими PEST ризиками на 2022 рік можуть бути:

- у міжнародному контексті:
 - поширення нових хвиль пандемії коронавірусу у світі;
 - посилення гібридних загроз з боку Росії, імовірність вторгнення на територію України;
 - погіршення можливостей доступу до світових ринків капіталу, дефіцит зовнішнього фінансування;
 - різке зростання цін на енергоносії на світових ринках
 - проблеми із фінансуванням від МВФ;
 - зниження обсягів транзиту газу з Росії територією України;
- на національному рівні;
 - нові хвилі COVID-19 в Україні;
 - високий рівень тінізації економіки і корупції;
 - різке підвищення тарифів (у ЖКГ);
 - наростання інфляційних процесів;
 - зростання дефіциту держбюджету;
 - падіння рівня доходів і платоспроможного попиту населення. [25]

Не зважаючи на переважно негативний вплив факторів зовнішнього середовища, ПриватБанк продовжує займати лідируючі позиції на ринку банківських послуг України.

Розглянемо конкурентні позиції АТ КБ «ПриватБанк» за такими ключовими критеріями (Рис. 2.5):

- активи;
- капітал і фінансовий результат;
- депозити фізичних осіб;
- депозити юридичних осіб (Таблиці 2.6-2.10).

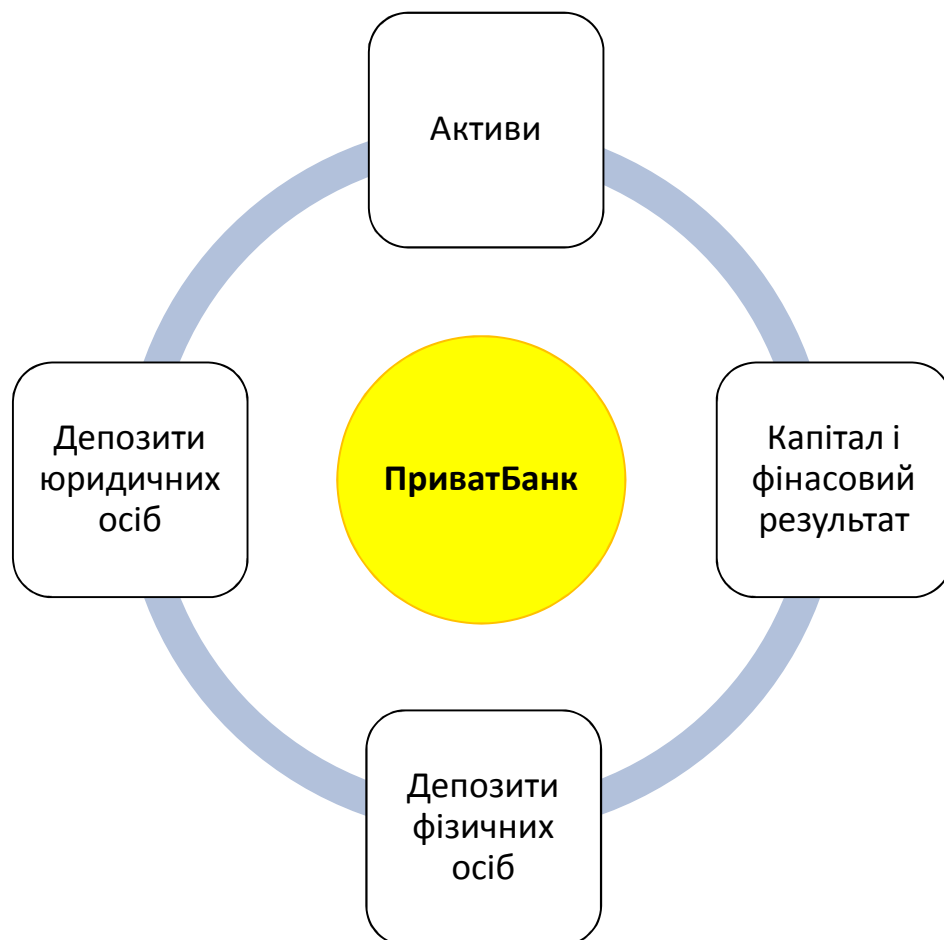


Рис. 2.5 Критерії визначення конкурентних позицій ПриватБанку

Таблиця 2.6

Конкурентні позиції ПриватБанку на ринку за обсягами активів
(згідно ренкінгу НБУ) [42]

| Рейтинг | Банк | Показник, млн. грн. (станом на 01.10.2021 р.) |
|---------|-----------------|--|
| 1 | Приватбанк | 469 073.63 |
| 2 | Ощадбанк | 193 050.94 |
| 3 | Укрексімбанк | 128 617.22 |
| 4 | Райффайзен Банк | 88 942.16 |
| 5 | ПУМБ | 71 404.02 |

Займаючи лідируючу позицію за обсягами активів на ринку банківських послуг, Приватбанк у 2,4 рази перевершує за цим показником найближчого конкурента – Ощадбанк і майже у 6, 6 разів – банк ПУМБ, який перебуває на п'ятій сходинці рейтингу.

Таблиця 2.7

Конкурентні позиції ПриватБанку на ринку за обсягами капіталу і
фінансового результату (згідно ренкінгу НБУ) [42]

| Рейтинг | Банк | Показник, млн. грн. (станом на 01.10.2021 р.) | |
|---------|-----------------|--|-------------------------|
| | | Капітал | Фінансовий результат |
| 1 | Приватбанк | 53 318.97 | 21 211.63 |
| 2 | Ощадбанк | 21 660.02 | 849.35 |
| 3 | Райффайзен Банк | 14 414.84 | 6 154.52 |
| 4 | Сбербанк | 12 914.30 | 3 404.08 |
| 5 | Альфа-Банк | 12 197.80 | 2 572.19 |

Що стосується показників капіталу і фінансового результату, то і за ними Приватбанк посідає перше місце у рейтингу. При цьому, за показником обсягів

капіталу найближчий конкурент – Ощадбанк відстає майже у 2,6 рази, а за фінансовим результатом – майже у 25 разів.

Обсяг капіталу у п'ятого в рейтингу Альфа-Банку у 4,4 рази менший, ніж у Приватбанку.

Таблиця 2.9

Конкурентні позиції ПриватБанку на ринку за обсягами депозитів фізичних осіб (згідно ренкінгу НБУ) [42]

| Рейтинг | Банк | Показник, млн. грн. (станом на 01.10.2021 р.) |
|---------|-----------------|--|
| 1 | Приватбанк | 252 455.50 |
| 2 | Ощадбанк | 115 132.78 |
| 3 | Райффайзен Банк | 46 923.24 |
| 4 | Альфа-Банк | 37 652.56 |
| 5 | Універсал Банк | 28 884.87 |

За обсягами депозитів фізичних осіб Приватбанк у 2,2 рази перевершує відповідний показник другого у рейтингу Ощадбанку і майже у дев'ять разів обсяги Універсал Банку (який перебуває на п'ятій сходинці рейтингу).

Таблиця 2.10

Конкурентні позиції ПриватБанку на ринку за обсягами депозитів юридичних осіб (згідно ренкінгу НБУ) [42]

| Рейтинг | Банк | Показник, млн. грн. (станом на 01.10.2021 р.) |
|---------|-----------------|--|
| 1 | Приватбанк | 109 548.96 |
| 2 | Ощадбанк | 102 312.75 |
| 3 | Райффайзен Банк | 82 210.08 |
| 4 | Укрексімбанк | 81 233.41 |
| 5 | Укргазбанк | 54 288.85 |

Що стосується депозитів юридичних осіб Приватбанку (109 548.96 млн. грн.), то тут відрив від найближчого конкурента – Ощадбанку (102 312.75 млн. грн.) – не такий суттєвий, хоча і становить 7.2 мільрдів гривень.

Разом з тим від п'ятого у рейтингу Укргазбанку цей показник більший у два рази.

Виходячи із проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що на данному етапі Приватбанк залишається одноосібним лідером на вітчизняному ринку банківських послуг. Водночас, загрозливі тенденції у зовнішньому середовищі банку можуть змінити розподіл ринкових сил.

2.3. Оцінка компонентів репутації ПриватБанку

Як було відзначено у першому розділі, імідж і репутація є вагомими факторами, які формують нематеріальні активи компанії і забезпечують її конкурентоспроможність. Особливе значення вони мають у зміцненні бренду організації, котрий у свою чергу є вагомим джерелом конкурентних переваг.

Імідж і репутація досить схожі на перший погляд, однак ключова відмінність полягає у тому, що імідж – це перш за все певне уявлення у свідомості споживача про організацію і її продукти, а репутація передбачає наявність досвіду, коли споживач протягом тривалого періоду часу мав змогу переконатись, що його уявлення про компанію фактично відповідають дійсності.

Для Приватбанку, як і для інших організацій, необхідною є підтримка і позитивного іміджу, і репутації. Оскільки банк вже має сформовану репутацію, то дуже важливо її зберігати і підтримувати.

Фахівці відомої компанії RepTrak, котра спеціалізується на оцінці репутації і її рейтингуванні зазначають:

«Репутація – це емоційний зв'язок, який зацікавлені сторони (споживачі, інвестори, співробітники, регулятори) мають із даною компанією. Якщо

зацікавлені сторони мають сильний емоційний зв'язок з компанією, вони будуть купувати у цієї компанії, інвестувати в неї та захочуть працювати в ній – усе це добре для бізнесу. Репутація як нематеріальна складова, безпосередньо впливає на результати бізнесу». [41]

Для подальшої оцінки та класифікації умов, які визначають підтримку зацікавлених сторін, мотиви та сприйняття, які впливають на їхні реакції, важливо проаналізувати ключові фактори («драйвери») репутації Приватбанку.

На думку фахівців, головними чинниками, які формують (підтримують) репутацію, є наступні (Рис. 2.6):

- продукти та послуги;
- інновації;
- умови праці;
- управління і етика;
- соціальна позиція;
- лідерство;
- ефективність діяльності [41].

Відстежуючи та вимірюючи ці драйвери репутації, ми можемо:

- краще зрозуміти сильні сторони, переваги бізнесу;
- знати, які сфери становлять репутаційний ризик;
- спрогнозувати дії, реакції зацікавлених сторін;
- оцінити джерела (резерви) підвищення успішності бізнесу та його конкурентоспроможності.

1. Продукти та послуги. Якісні продукти та послуги можуть істотно вплинути на репутацію компанії. Це дуже важлива сфера, з якою зацікавлені сторони, можливо, найбільше взаємодіють. Якщо продукти та послуги компанії не відповідають очікуванням зацікавлених сторін, репутація буде низькою, як і дохід.

2. Інновації. Куди рухається компанія? Як вона розвивається? Інновативні та креативні компанії більше цінуються і мають значно більше шансів на конкурентні переваги.

3. Умови роботи. Культура робочого місця зараз стала невід'ємною частиною найму та утримання талантів. Залучити найкращих людей на роботу важко, але їх наявність у компанії позитивно впливає на її репутацію. Компенсаційні пакети, пільги, баланс між роботою та особистим життям, адаптація та постійне навчання є обов'язковими в сучасних умовах.

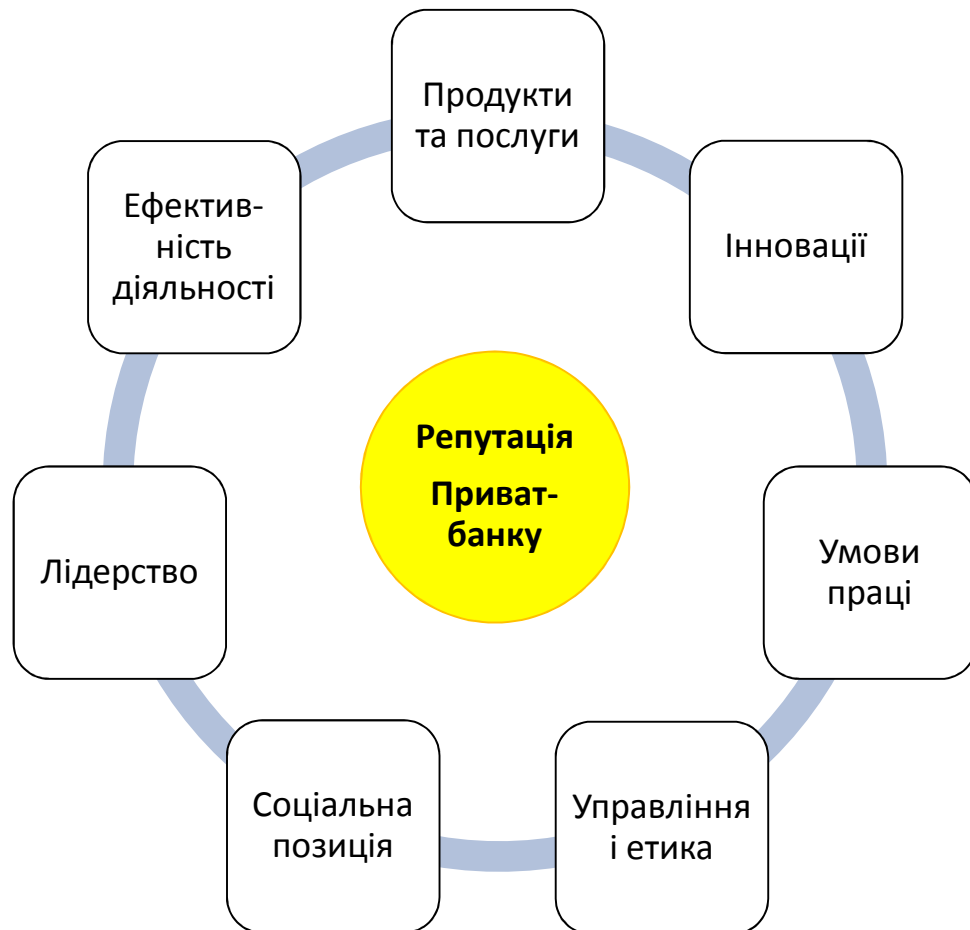


Рис. 2.6. Чинники, які формують (підтримують) репутацію банку

4. Управління і етика. Мова йде про етичну поведінку, прозорість та справедливість компанії. Компанії повинні бути сильними в цій сфері, якщо вони хочуть постійно отримувати підтримку зацікавлених сторін, зокрема регуляторів і політиків. Для Приватбанку в даному сенсі окреме місце належить взаємодії з Національним банком України.

5. Соціальна позиція. Соціальна відповідальність, збалансування власних інтересів та потреб стейкхолдерів, активна позиція у прагненні зробити світ кращим, найчастіше через екологічні та соціальні зусилля.

6. Лідерство. Лідерство в першу чергу вказує на ефективність менеджменту компанії. Наявність чіткої стратегії, місії, системи управління, які сприймаються працівниками, сприяють ефективній реалізації завдань.

7. Ефективність діяльності. При всій важливості нефінансових чинників, результативність і прибутковість, безсумнівно, є одними з ключових показників успіху репутації.

У результаті проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що загалом по ключових факторах репутації Приватбанк має сильні позиції. Частина із цих чинників були розглянуті у пункті 2.1. даної роботи. Тому зупинимось детальніше на окремих позиціях.

Щодо продуктів, то Приватбанк пропонує широкий набір послуг, які надзвичайно популярні серед споживачів. Наприклад, сервіс «Приват24» працює з 2001 року, а кількість користувачів сервісу станом на квітень 2021 року досягла 13 мільйонів.

Сервіс пропонує широкий функціонал від оплати комунальних платежів, придбання квитків до грошових переказів, управління коштами і власним рахунком тощо. Якість Інтернет-банкінгу підтверджується не лише споживачами, а й щорічними нагородами (Таблиця 2.11)

Ці ж факти є підтвердженням інновативності і технологічності Приватбанку. Однак крім того, у 2021 році помітними новими технологіями банку стали:

- Розумний ключ SmartID (КЕП – кваліфікований електронний підпис);
- Електронний абонемент на паркування (опція у додатку Приват24);
- FacePay24 (оплата через ідентифікацію обличчя) «Готівка на касі».

Таблиця 2.11

Нагороди Інтернет-банкінгу «Приват-24» [40]

| Премія | Рік |
|--|------|
| Найкращий інтернет-банкінг (FinAwards) | 2018 |
| Найкращий інтернет-банкінг в Україні (PSM Awards) | |
| Найкращий мобільний додаток. | |
| Найкращий фінансовий продукт для E-Commerce (Ukrainian E-Commerce Awards) | |
| Найкращий Інтернет-банкінг (Національний рейтинг «50 провідних банків», FinClub) | 2019 |
| Найкращий інтернет-банкінг (FinAwards) | |
| PSM Awards 2019: Найкращий сервіс по переказу коштів з картки на картку. | |
| Найкращий інтернет-банкінг в Україні (PSM Awards) | 2020 |
| Інтернет-банкінг року (Українська народна премія) | |
| Найкращий інтернет-банкінг (FinAwards) | 2020 |
| Інтернет-банкінг року (Українська народна премія) | |
| Найкращий український цифровий банк (Global Finance World's Best Digital Banks) | |

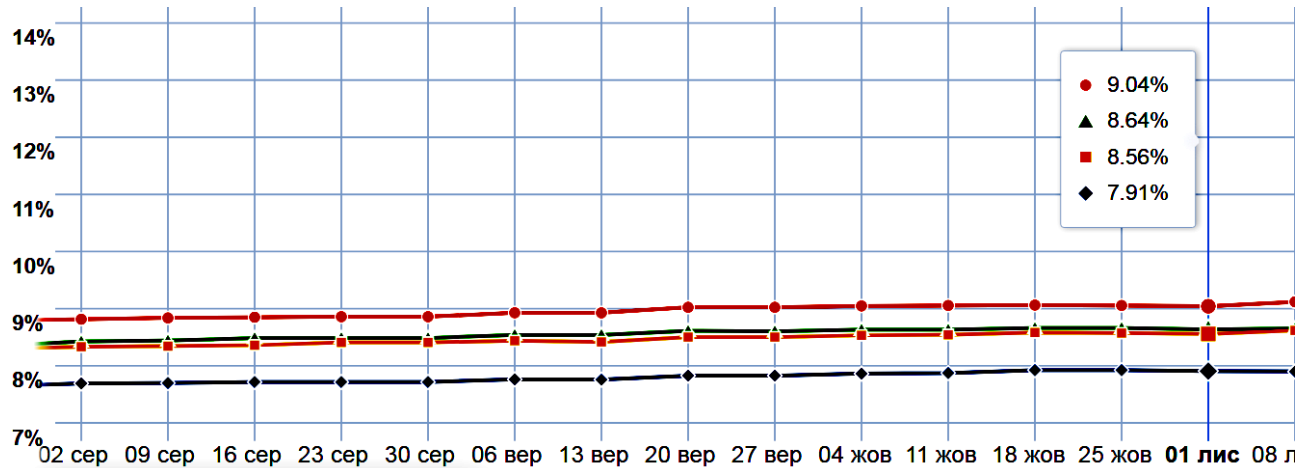
Приватбанк також багато уваги приділяє питанням корпоративної культури, етичності поведінки, прозорості. Ці питання регулюються низкою корпоративних документів, які оприлюднені на сайті банку, і на важливості яких робиться особливий акцент (Рис. 2.7).



Рис. 2.7 Складові корпоративної культури і етичних норм АТ КБ «Приватбанк»

Зокрема, на сайті Приватбанку зазначено, що комплаєнс – це «дотримання норм законодавства, регулюючих вказівок та правил, галузевих та загальноприйнятих банківських стандартів, кодексу поведінки (етики), політики управління конфліктами інтересів; вирішення питань запобігання відмиванню грошей та протидії фінансуванню тероризму; розслідування фактів корупційної та шахрайської поведінки. Комплаєнс є невід’ємною складовою повсякденної ділової діяльності (практики) ПриватБанку» [40]

Важливо також оцінити зв'язок фінансових показників діяльності у контексті репутації Приватбанку. Зокрема, вважаємо за доцільне проаналізувати вплив позитивної репутації банку на відсоткові ставки за депозитами (Рис. 2.8)



Джерело: [39]

Рис. 2.8. Динаміка середніх депозитних ставок в Україні

Логічно, що за інших рівних умов, споживачі розмістять кошти в тому банку, який пропонує найвищі процентні ставки. Однак, тут вагому роль відіграє також довіра до банку і його репутація. Тобто, при помітному впливі позитивної репутації споживачі прийматимуть рішення про депозит навіть з нижчою ставкою відсотка. Саме це ми можемо спостерігати на прикладі Приватбанку (Таблиця 2.12).

Як бачимо, Приватбанк пропонує одну з найнижчих відсоткових ставок по депозитах і разом з тим є лідером в Україні за обсягами депозитів фізичних і юридичних осіб (обсяг яких на 01.10.2021 становив 252, 5.50 і 109,5 мільярдів гривень відповідно).

Разом з тим, важливо також відзначити, що чистий прибуток Приватбанку за шість місяців 2021 р. сягнув 11,6 млрд. грн., а станом на кінець жовтня досяг 21,2 млрд. грн.

Таблиця 2.12

Ставки за депозитами в українських банках (%)

| | Банк | 12 міс, | 9 міс, | 6 міс, | 3 міс, |
|----|------------------------------------|---------|--------|--------|--------|
| 1 | Комерційний Індустріальний Банк | 11,75 | 10,50 | 10,50 | 9,25 |
| 2 | Український капітал | 11,50 | 10,50 | 10,25 | 8,50 |
| 3 | Укрбудінвестбанк | 11,00 | – | 10,00 | 9,50 |
| 4 | Таскомбанк | 11,00 | 10,50 | 10,00 | 8,50 |
| 5 | ПУМБ | 11,00 | 9,70 | 9,50 | 9,00 |
| 6 | Банк Львів | 11,00 | 9,00 | 9,50 | 8,50 |
| 7 | Банк Січ | 11,00 | 10,00 | 9,75 | 8,75 |
| 8 | Альянс Банк | 11,00 | 10,50 | 10,00 | 9,50 |
| 9 | Агропросперіс Банк | 11,00 | 10,00 | 9,00 | 8,00 |
| 10 | РВС Банк | 10,50 | – | 9,50 | 9,00 |
| | *** | | | | |
| 45 | Приватбанк | 7,00 | 7,00 | 6,50 | 5,50 |

Джерело: [39]

Підтвердженням ефективної фінансової діяльності банку є також той факт, що АТ КБ «Приватбанк» займає лідерські позиції на вітчизняному ринку за більшістю ключових критеріїв (згідно з рейтингом Національного банку України) (Таблиця 2.13)

Таблиця 2.13

Конкурентні позиції ПриватБанку на ринку
(згідно ренкінгу НБУ) [42]

| № | Показник | Місце в рейтингу (станом на 01.10.21 р) |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | Обсяги активів | 1 |
| 2 | Обсяги капіталу | 1 |
| 3 | Фінансовий результат | 1 |
| 4 | Обсяги депозитів фізичних осіб | 1 |
| 5 | Обсяги депозитів юридичних осіб | 1 |

Виходячи із проведеного аналізу, можемо зробити висновок про те, що АЕ КБ «Приватбанк» загалом має позитивні характеристики тих компонентів, які формують і забезпечують позитивну репутацію. З іншого боку, наявна позитивна репутація банку створює додаткові джерела конкурентних переваг, котрі посилюють ринкові позиції АТ КБ «Приватбанк» і забезпечують високу дохідність та рівень ефективності функціонування.

Висновки до розділу

Досліджуване підприємство – АТ КБ «Приватбанк» є одним з лідерів вітчизняного ринку банківських послуг. Банк має другу за розмірами мережу відділень – 1684 станом на 01.04.2021 року.

Управлінська структура досить гнучка і трансформується відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища.

Система менеджменту АТ КБ «Приватбанк» стратегічно зорієнтована, базується на принципах соціальної відповідальності.

Аналіз основних показників діяльності ПриватБанку дозволяє зробити висновок, що незважаючи на виклики оточення (пандемія COVID-19, погіршення макроекономічних умов), банк демонструє позитивну динаміку і зростання дохідності.

На основі проведеного PEST-аналізу визначено ключові загрози у зовнішньому середовищі банку. Оцінка ринкового середовища дозволила встановити, що за більшістю вагомих критеріїв ефективності діяльності (активи; капітал і фінансовий результат; депозити фізичних осіб; депозити юридичних осіб) АТ КБ «ПриватБанк» займає лідируючі позиції, порівняно з конкурентами.

Оцінка репутації, як важливого нематеріального активу банку проведена у розрізі таких чинників, як продукти та послуги; інновації; умови праці; управління і етика; соціальна позиція; лідерство; ефективність діяльності.

Встановлено, що за даними показниками банк володіє набором характеристик, котрі дозволяють йому підтримувати позитивну репутацію, що у свою чергу забезпечує стабільні конкурентні позиції і фінансові результати.

Розділ 3

Напрямки підвищення конкурентоспроможності організації

3.1. Поліпшення якості оцінювання внутрішніх ресурсів організації на основі моделі 7 S

Для ефективнішої оцінки потенціалу ПриватБанку, його нематеріальних активів, конкурентних можливостей вважаємо за доцільне застосувати модель 7 S. При відносній простоті, вона забезпечує ряд переваг у процесі аналізу діяльності організації.

В рамках одного із досліджень, менеджерів 248 компаній, що працюють у сфері послуг та високотехнологічних галузях, попросили перерахувати стійкі конкурентні переваги їхніх компаній. Це було зроблено для того, щоб, по-перше, ідентифікувати найбільш поширені стійкі конкурентні переваги; по-друге, переконатися, що менеджери можуть їх сформулювати; по-третє, дізнатися, чи відрізнятимуться відповіді менеджерів одного і того ж стратегічного підрозділу компанії; і, нарешті, встановити, скільки стійких конкурентних переваг буде ідентифіковано для кожного стратегічного підрозділу компанії. [1, с. 204-205]

Результати дослідження, в узагальненому вигляді подані у табл. 3.1, допомагають зробити деякі важливі висновки, що дозволяють глибше зрозуміти сутність та логіку стійкої конкурентної переваги.

Для нашого досліджуваного підприємства (АТ КБ «ПриватБанк») ця інформація може бути важливою, оскільки допомагає краще зрозуміти, які ж ресурси мають першочергове значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій і конкурентних переваг у сучасних умовах.

Зокрема, як бачимо, до чинників важливих для сфери послуг, зокрема, належать:

- репутація;
- якість сервісу;
- популярність і визначні позиції компанії»;

- рівень компетентності персоналу;
- орієнтація на клієнта (споживача).

Таблиця 3.1

Джерела формування стійких конкурентних переваг [1, с. 204]

| | | Високотех- нологічні галузі | Сфера послуг | Інші галузі | Разом |
|----|---|-----------------------------------|-----------------|----------------|-------|
| 1 | Репутація виробника якісного продукту | 26 | 50 | 29 | 105 |
| 2 | Обслуговування покупців / підтримка продукту | 23 | 40 | 15 | 78 |
| 3 | Відомість і визначна позиція компанії | 8 | 42 | 21 | 71 |
| 4 | Кваліфікований управлінський і технічний персонал | 17 | 43 | 5 | 65 |
| 5 | Низькі виробничі витрати | 17 | 15 | 21 | 53 |
| 6 | Фінансові ресурси | 11 | 26 | 14 | 51 |
| 7 | Орієнтація на покупця / зворотний зв'язок / дослідження ринку | 13 | 26 | 9 | 48 |
| 8 | Широта продуктової лінії | 11 | 23 | 13 | 47 |
| 9 | Технічна перевага | 30 | 7 | 9 | 46 |
| 10 | Лояльність клієнтів | 19 | 22 | 4 | 45 |

У першому розділі даної роботи була згадана модель 7 S. Вважаємо, що дана модель може бути застосована менеджерами ПриватБанку для:

- ідентифікації і діагностики внутрішніх елементів організації, які або є частиною нематеріальних активів, або суттєво впливають на їх формування;
- визначення ступеня відповідності цих ключових елементів один одному та напрямків необхідних коректив.

Нагадаємо, що мова йде про такі сім елементів:

- 1) спільні цінності;
- 2) стратегія;
- 3) структура;
- 4) системи;

- 5) стиль;
- 6) персонал;
- 7) навички, знання.

Для кращого розуміння їхньої сутності, розглянемо детальніше кожен із компонентів моделі (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Зміст компонентів моделі 7S [65]

| Елемент | Сутність, форма прояву |
|--|--|
| Стратегія (<i>Strategy</i>) | Комплекс довготривалих заходів, цілей, які банк планує у відповідь на зміни зовнішнього середовища |
| Структура (<i>Structure</i>) | Модель розподілу влади, повноважень, система зв'язків по вертикалі і горизонталі (між підрозділами банку) |
| Системи (<i>Systems</i>) | Формальні та неформальні процедури, які підтримують стратегію та структуру. Наприклад, система прийняття рішень. |
| Стиль (<i>Style</i>) | Стиль управління, модель лідерства. Відображає фактичну модель керівництва, а не ту яка декларується. |
| Персонал (<i>Staff</i>) | Управління людьми/людськими ресурсами, процеси, що використовуються для розвитку менеджерів, процеси соціалізації, способи введення нових працівників у компанію. |
| Уміння, навички (<i>Skills</i>) | Відмінні компетенції – те, що працівники банку уміють робити найкраще. Кваліфікація, досвід, таланти тощо. |
| Спільні цінності (<i>Shared Values</i>) | Базові концепції, фундаментальні ідеї, навколо яких будується бізнес, цінності, норми (зазвичай викладені на абстрактному рівні), які мають ключове значення всередині банку, навіть якщо сторонні люди можуть їх не бачити або не розуміти. |

Важливою особливістю моделі 7 S є також її спрямованість на визначення оптимальних зв'язків між ресурсами організації та можливих «конфліктів» між ними. Мета полягає у забезпеченні максимального синергетичного ефекту від поєднання і взаємодії активів компанії (Рис. 3.1).

«Синергія, що виникає в результаті взаємодії між стратегічними підрозділами компанії, може забезпечувати стійку конкурентну перевагу. Така перевага є стійкою, тому що базується на унікальних особливостях компанії. Для отримання аналогічних активів та компетенцій конкурент має хіба що повністю «скопіювати» компанію.» [1, с. 207]

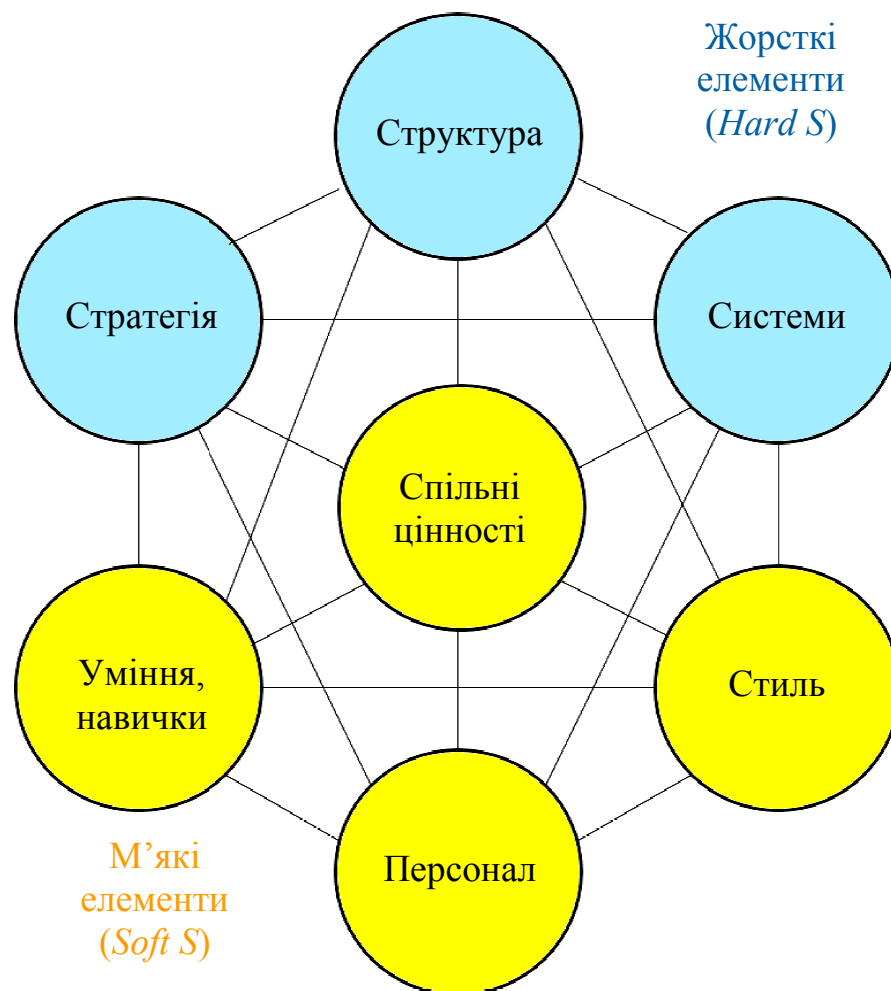


Рис. 3.1. Складові моделі 7S та система зв'язків між ними [65]

Для адекватного оцінювання зв'язків між компонентами моделі (ресурсів ПриватБанку) необхідно спершу провести аналіз кожного з них зокрема. Огляд літератури дозволяє сформулювати такий набір питань (чекліст), відповіді на котрі допоможуть провести відповідну оцінку. [1; 60; 61; 65]

Система цінностей

Які основні цінності банку? У чому полягає корпоративна культура організації? На що вона зорієнтована? Наскільки сильно виражена кожна із закладених цінностей?

Стратегія

У чому полягає стратегія та ключові бізнес-цілі компанії? Як банк планує досягати поставлених бізнес-цілей? Що робиться для протистояння конкурентам? Як банк працює зі зміною уподобань і фінансових можливостей клієнтів? Яким чином стратегія співвідноситься з ключовими тенденціями і змінами зовнішнього середовища?

Структура

На які підрозділи поділяється банк та яка його ієрархія? Яким чином кожен відділ взаємодіє з іншими відділами та координує свої дії? Як організована робота всередині проектних груп і як відбувається формування таких груп? Як приймаються рішення: централізовано чи децентралізовано? Такий тип прийняття рішень допомагає або заважає процесу роботи відділів, що склався? Які основні пріоритети кожного відділу?

Системи

Якими процесами, системами контролю та управління підтримується робота банку? (Потрібно розглянути фінансову, кадрову систему; систему зберігання документів та комунікації.) Як відбувається контроль, оцінюється якість роботи компанії?

Стиль взаємовідносин

Який стиль управління використовується в організації? Чи ефективний стиль управління (з погляду продуктивності та успішності бізнесу загалом)? Працівники банку працюють у атмосфері внутрішньої конкуренції чи кооперації? Групи, що працюють у компанії, мають реальний чи номінальний характер?

Персонал

Які посади та спеціальності представлені у банку? Які посади вакантні і мають бути заповнені? Чи має персонал достатньої компетенції?

Уміння, навички

Які навички працівників є сильними та значущими? Що банк та його співробітники вміють робити найкраще? Чи є слабкі (відсутні) навички, які необхідно поліпшити (розвинути) для ефективної роботи компанії? Як у банку побудований контроль, моніторинг та оцінка необхідних навичок та компетенцій?

Виходячи зі специфіки «жорстких» і «м'яких» елементів, аналіз ресурсів ПриватБанку доречно провести саме в розрізі поєднання цих двох блоків. Відповідно, отримаємо такі варіанти комбінацій зв'язків між цими двома групами ресурсів:

Стратегія – Спільні цінності;

Стратегія – Стиль;

Стратегія – Персонал;

Стратегія – Уміння, навички;

Структура – Спільні цінності;

Структура – Стиль;

Структура – Персонал;

Структура – Уміння, навички;

Системи – Спільні цінності

Системи – Стиль

Системи – Персонал

Системи – Уміння, навички.

Логіка і результати оцінювання відображені у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Оцінювання зв'язків між складовими ПриватБанку (на основі моделі 7 S)

| | Спільні цінності | Стиль | Персонал | Уміння, навички |
|-----------|------------------|-------|----------|-----------------|
| Стратегія | + | + | ? | + |
| Структура | ? | + | + | + |
| Системи | + | + | + | + |

Місія банку – надання банківських послуг з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни.

Знаком питання у таблиці 3.3 позначені зв'язки по таких групах:

Структура – Спільні цінності;

Стратегія – Персонал.

На нашу думку саме в цих напрямках можуть існувати певні труднощі системної взаємодії. Справа у тому, за останні декілька років у діяльності відбулись масштабні зміни: націоналізація (2016), зміна стратегії (2018), формування нових стратегічних цілей, посилення акценту на соціальну відповідальність. З іншого боку, ПриватБанк має масштабну структуру, 1684 відділень по Україні, більше 22 тисяч працівників.

Відповідно зміна структури, стратегії, корпоративної культури ПриватБанку при такій кількості працівників – це найскладніші процеси у стратегічному управлінні і вони потребують особливої уваги і узгодження.

Для точніших результатів можна рекомендувати до застосування алгоритм оцінювання на основі моделі 7 S. Основні етапи такого алгоритму відображені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Алгоритм рекомендованого для АТ КБ «ПриватБанк» аналізу на основі моделі 7 S

На першому етапі формується чітка модель поточного стану семи компонентів внутрішнього середовища банку. Кожен елемент важливо описати максимально точно

На другому етапі необхідно проаналізувати зв'язки між компонентами моделі. Рекомендується розпочинати із системи цінностей і їх пов'язаності із

жорсткими елементами. Зв'язки необхідно оцінити між усіма складовими, а також окремо між групами жорстких і м'яких елементів.

Третій етап один з найскладніших, оскільки вимагає побудови «ідеальної» моделі банку, в якій усі компоненти максимально злагоджені. Саме цей образ має стати орієнтиром для розвитку банку і відповідних змін

На четвертому етапі визначаються напрямки реорганізації діяльності компанії і те які ключові зміни потрібні, щоб усі елементи моделі підтримували та доповнювали один одного, щоб уникнути суперечностей, які гальмуватимуть розвиток банку

Впровадження змін. Ще один складний і відповідальний етап. Зокрема, потрібне організаційне, ресурсне і управлінське забезпечення змін. Що може бути реалізовано як самими правниками, так і сторонніми виконавцями.

3.2. Зміцнення іміджу банку як засіб підвищення рівня його конкурентоспроможності

ПриватБанк є одним лідерів вітчизняного ринку банківських послуг. Разом з тим, за даними НБУ на даному ринку налічується 73 банки [42]. Тобто, у споживачів є досить великий вибір серед кредитних організацій і в таких жорстких конкурентних умовах зростає значення нецінових факторів, нематеріальних активів. Одним із найважливіших таких факторів є іміджева політика. Саме тому імідж, репутація банку є одним з найважливіших показників, який характеризує конкурентоспроможність банку та його можливість залучати (утримувати) клієнтів і продовжувати свою діяльність на ринку. [6]

Сучасна банківська діяльність відрізняється високим ступенем залежності комерційного успіху банку від наявності бездоганної репутації, поширеної і підкріпленої думки про високу якість його роботи. Цей фактор діє у фінансовій сфері значно сильніше, ніж в більшості інших галузей підприємництва. Це пов'язано, по-перше, з тим, що банківські послуги майже завжди стосуються

ключових інтересів клієнтів – будь-яке порушення зобов'язань з боку банку загрожує для них найсерйознішими наслідками. І навпаки, успішна співпраця з банком – запорука стабільних доходів. Звідси підвищена увага до банку як до ділового партнера. По-друге, грає роль і те, що більшість банківських продуктів – послуг не має фізичного втілення, а отже, не є помітними споживачеві безпосередньо. Про їхню якість клієнт банку значною мірою судить з того образу, враження, яке банк у нього викликає. [6, с. 15]

Імідж банку – це відносно стійкий образ, уявлення про нього серед персоналу банку, його клієнтури, у фінансових колах, різноманітних контактних аудиторіях та у широких верствах суспільства. Імідж може серйозно впливати на емоційну сферу людини (іноді на підсвідомість), а через неї – на механізми свідомості та поведінки, на вибір людини (споживача). [8]

До основних складових іміджу банку можна віднести загальну популярність, швидкість реагування на зміни запитів споживачів, інноваційний потенціал та його реалізацію, престиж вироблених товарів, рекламну політику, рівень розвитку та характер зарубіжних зв'язків, фінансову забезпеченість (стійкість), конкурентний статус. Кожен із елементів характеризується певними критеріями та показниками.

Усі складові іміджу умовно можна розділити на дві групи: основні, пов'язані з головною діяльністю компанії, та супутні. Останні, будучи менш об'єктивними, ґрунтуються на особистісному, суб'єктивному сприйнятті іміджу організації. У такому разі уявлення в суспільстві про окремі складові іміджу характеризується суперечливістю, механізми його формування відрізняються складністю, а очікувані результати мають високий відсоток похибки і можуть бути приблизно спрогнозовані, але не гарантовані.

Отже, до таких складових можна віднести характер і стиль відносин з клієнтами компанії, рівень корпоративної культури, образ персоналу компанії (думка про кваліфікацію та професійні якості працівників, їх особистісні якості, стиль поведінки і зовнішній вигляд, а також про віковий і гендерний склад колективу), уявлення про стиль компанії (її ролі та місце на ринку, наявність

власної бізнес-політики, характер та зміст її зв'язків із зовнішніми об'єктами, загальну атмосферу в компанії (рівень корпоративної культури, психологічний клімат у місцях прямих контактів та продажів, офіси та приміщення для прийому) відвідувачів, дизайн будівель і приміщень, візуальні атрибути самобутності). Вагома роль належить також зовнішній атрибутиці (до якої входять елементи, що відносяться до іміджевої символіки, такі як назва, місія, герб, гімн, прапор, традиції, уніфікована форма одягу, а також використовуються для рекламних цілей – логотип, слоган, девіз та в цілому корпоративний стиль).

Усі перелічені елементи вносять у образ компанії додаткові (бажані) смисли. Зовнішня атрибутика впливає на соціальні групи опосередковано, і тому роль психологічних процесів у цьому випадку зростає. [6; 8; 77]

Важливим також при формуванні (підтриманні) іміджу банку є врахування етапу життєвого циклу, на якому перебуває організація [23].

Для ПриватБанку, який перебуває на етапі зрілості, важливими є такі заходи, спрямовані на забезпечення свого іміджу.

Внутрішній імідж ПриватБанку на цьому етапі мав би бути пов'язаний із:

- відкриттям (підтримкою вже наявних) філій у регіонах: вимоги до іміджу філії відповідають основним принципам його побудови в центрі, але мають враховувати місцеву специфіку (далеко не все, що популярне у Києві, буде адекватно сприйняте в регіонах);

- стимулюванням інноваційної діяльності, для чого персонал активно залучається до різноманітних програм з підвищення кваліфікації, перепрофілювання, а також до конкурсів проектів тощо;

- створенням пробних нових напрямів діяльності, як тих, що вписуються у загальний стиль фірми, так і цілком новаторських;

- підтримка прямого та зворотного зв'язку з клієнтами.

Робота і з зовнішнім іміджем банку на цій стадії передбачає:

- зменшення витрат за загальну рекламу, оскільки товарний знак банку вже «говорить сам себе»;

- початок рекламної кампанії інноваційних проектів банку;
- активізацію роботи з відгуками та коментарями у соцмережах, на форумах, тематичних сайтах;
- активну участь у громадських заходах різного рівня та спрямованості (публічні, партнерські та благодійні), які обираються відповідно до стилю та іміджу банку;
- розширення соціальної реклами, благодійність, підтримка громадських організацій та ініціатив.

Як ми вже згадували вище, не дивлячись на велику кількість банків на ринку України, перелік послуг, який вони надають, не відрізняється різноманітністю. Тому на вибір споживача особливий вплив має саме репутація банку. Імідж дозволяє банкам покращити своє становище у напруженій конкурентній боротьбі у банківському секторі та зміцнити свої позиції. Бажаний образ банку можна отримати з допомогою вдосконалення елементів іміджу банку, оскільки вони є невід'ємною його частиною.

Основні компоненти іміджу, які мають вагоме значення для зміцнення конкурентних позицій ПриватБанку, зображені на рисунку 3.3. Розглянемо їх детальніше.

1. Оформлення офісу. Офіс банку – по суті, його візитна картка, за якою можна визначити як ставлення компанії до співробітників та клієнтів, так і ключові аспекти діяльності. З іншого боку, нині оформлення здатне залучити споживача, оскільки візуальний аспект є одним з вирішальних чинників під час вибору.

2. Якість обслуговування (культура поведінки персоналу). Клієнти повертатимуться до банку, коли будуть отримувати увагу, якісну допомогу від співробітників і відповіді на всі питання, що їх цікавлять.

3. Стабільність діяльності. Після обговорення питань із співробітниками банку у людини має виникнути довіра до кредитної організації. Для вкладників мають бути створені лише найкращі умови, які дозволять бути впевненими, що гроші будуть покладені під хороші відсотки, які будуть нараховуватися вчасно.

4. Лідери думок. У формуванні позитивного іміджу банкам необхідно пам'ятати, що медійні особи здатні вплинути на думку споживачів. Важливо враховувати особливості сприйняття і «героїв» різних вікових категорій.

5. Якість пропонованих послуг. При отриманні якісної послуги споживач повертатиметься до банку знову, а також він поширюватиме позитивну інформацію про дану фінансову організацію.

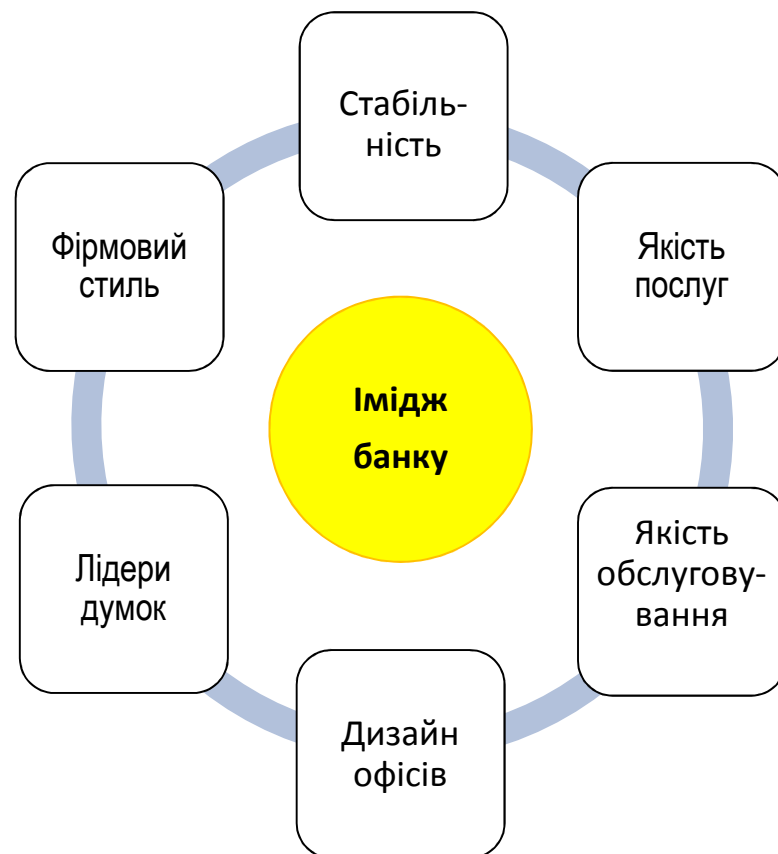


Рис. 3.3. Ключові напрямки підтримки іміджу АТ КБ «ПриватБанк»

6. Фірмовий стиль. До цього пункту варто зарахувати логотип, сайт, фірмові атрибути. Фірмовий стиль не лише виділяє банк серед конкурентів, а й приваблює нових клієнтів. [6; 8;23]

На логотипі ПриватБанку вважаємо за доцільне зупинитись більш детально (Рис. 3.4)

Композиція логотипу лаконічна, гармонійна і разом з тим наповнена змістом. Сам логотип символічно відображає гасло «ПриватБанк – ваша точка опори».



Рис. 3.4. Логотип ПриватБанку

Кольори – також мають відповідне смислове навантаження.

Зокрема, зелений може символізувати нові починання та зростання. Він також означає оновлення та достаток. Зелений має багато тих же заспокійливих властивостей. У дизайні зелений може мати балансуєчий і гармонізуєчий ефект і він дуже стабільний. Колір підходить для дизайнів, пов'язаних із багатством, стабільністю, оновленням.

Білий колір знаходиться на протилежному кінці спектру від чорного, але, як і чорний, він може добре поєднуватися практично з будь-яким іншим кольором. Білий колір часто асоціюється з чистотою та чесністю. Білий колір також асоціюється з добром. У дизайні білий колір зазвичай вважається нейтральним фоном, який дозволяє іншим кольорам у дизайні мати більш виразний зміст. Колір популярний в мінімалістичних варіантах дизайну.

Чорний є найсильнішим з нейтральних кольорів. З позитивного боку, це зазвичай асоціюється з владою, елегантністю та формальністю. Чорний колір, якщо він використовується не тільки як акцент або для тексту, він додає строгості дизайну. Він може бути консервативним або сучасним, традиційним

або нетрадиційним, залежно від кольорів, з якими він поєднується. Чорний може сприяти передачі відчуття витонченості та таємниці в дизайні.

Разом з тим, вважаємо, що дизайн логотипу ПриватБанку можна певним чином модифікувати (Рис. 3.5).



Рис. 3.5. Пропонована версія логотипу
АТ КБ «ПриватБанк»

Мета пропонованих нами змін у логотипі:

- акцент на оновленні банку, його корпоративної культури;
- зосередження уваги на інновативності банку, на застосуванні цифрових технологій, на відповідності сучасним тенденціям і вимогам;
- застосування QR-коду, який вписаний у логотип, дозволяє миттєво перейти на офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк».

Таким чином, можна зробити висновок, що посилення банківської конкуренції та підвищення вимог клієнтів до банківських продуктів/послуг призводять до того, що ПриватБанку необхідно використовувати стратегічні можливості іміджу, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стійкий успіх у конкурентній боротьбі. Використання таких здібностей можливе за рахунок стратегічних інвестицій у людські ресурси

(якість обслуговування, навчання персоналу), підтримуючу комунікаційну політику банку та сучасні інформаційні технології.

Висновки до розділу

На основі проведеного у другому розділі даної роботи аналізу нами запропоновано ряд заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

Рекомендовано до застосування модель 7 S. Дана модель в рамках менеджменту ПриватБанку може бути спрямована на:

- ідентифікацію і діагностику внутрішніх елементів організації, які або є частиною нематеріальних активів, або суттєво впливають на їх формування;
- визначення ступеня відповідності цих ключових елементів один одному та напрямків необхідних коректив.

Також запропоновано оцінювати окремо сумісність «жорстких» і «м'яких» ресурсів організації за допомогою відповідної матриці. Проведено оцінювання дозволило виявити певні проблемні зони у сумісності ресурсів банку.

Рекомендовано алгоритм покрокового аналізу ресурсів банку на основі моделі 7 S (попереднє оцінювання; аналіз суперечностей; побудова ідеальної моделі; план змін; упровадження змін; моніторинг і контроль.)

Ключові напрямки підтримки іміджу АТ КБ «ПриватБанк» з метою зміцнення його конкурентних позицій (стабільність; якість обслуговування; якість пропонованих послуг; оформлення офісу; лідери думок; фірмовий стиль).

Запропоновано оновлену версію логотипу банку, як частини його іміджу. Пропонована версія логотипу покликана продемонструвати нові якості банку, зокрема – орієнтацію на застосування сучасних інформаційних технологій.

Висновки

У результаті проведеного дослідження, реалізації поставлених завдань нами отримані такі висновки теоретичного і практичного змісту.

Протягом останніх років відбулись зміни які радикально трансформували виробничі, управлінські процеси, моделі взаємодії фірми і споживача.

У теперішніх умовах ефективність і конкурентоспроможність організації залежить перш за все від інновацій, від якості людських ресурсів, а також якості інформації та менеджменту. Відбулось зміщення інтересів виробників і споживачів від матеріального виробництва до інформаційної діяльності, нематеріального виробництва. Революційний характер мають технологічні зміни, в основі яких – інформаційні технології. Триває глибока трансформація виробничого процесу.

Відповідно, останнім часом дедалі більшої ваги набирають:

- Інтернет речей;
- промисловий Інтернет речей;
- розумні фабрики;
- хмарні обчислення;
- штучний інтелект тощо.

Цифрова економіка (Індустрія 4.0) сприяє формуванню нових ролей споживача, – він стає учасником процесу створення продукту з можливістю впливати на його кінцеві якості, пропонувати рішення, які найкраще забезпечують його потреби.

Згідно з прогнозом компанії McKinsey, до 2025 року сукупний економічний ефект від впровадження тільки промислового Інтернету складе до 11 трлн. доларів на рік.

Виходячи зі сказаного вище, очевидно, що в сучасних умовах знання компанії, інтелектуальна власність, ноу-хау, її репутація, інакше кажучи – нематеріальні активи стають вкрай важливими компонентами її ефективності і конкурентоспроможності.

Нематеріальні активи – це ресурси організації, які не мають фізичної форми, складно обліковуються, але є цінними для компанії і відіграють важливу роль у забезпеченні її конкурентоспроможності.

Нематеріальні активи складаються з патентів, знань кваліфікованої робочої сили, програмного забезпечення, ноу-хау, унікальних організаційних здібностей, репутації, брендів, стабільних відносин із клієнтами. Такі нематеріальні активи створюють акціонерну вартість і забезпечують конкурентну перевагу сучасним компаніям.

Конкурентні переваги – це особливі характеристики організації, як і спираються на матеріальні активи і забезпечують їй стійкі ринкові позиції порівняно з конкурентами. Одним із вагомих джерел забезпечення конкурентних переваг є організаційна культура.

Культуру в загальному можна визначити, як набір ключових цінностей, переконань та норм, які поділяють члени організації. Концепція культури допомагає менеджерам зрозуміти приховані, складні аспекти організаційного життя. Культура — це модель спільних цінностей і припущень, які об'єднують персонал організації в цілісну, злагоджену, унікальну команду.

Організаційна культура сприяє створенню позитивного, структурованого робочого середовища, яке допомагає компаніям досягати успіху. Підприємства з сильною організаційною культурою, як правило, більш успішні, ніж менш структуровані компанії, оскільки в них є системи, які сприяють продуктивності, ефективності та інтеграції співробітників.

Досліджуване підприємство – АТ КБ «Приватбанк» є одним з лідерів вітчизняного ринку банківських послуг. Банк має другу за розмірами мережу відділень (1684 станом на 01.04.2021 року) і є лідером ринку за більшістю фінансово-економічних показників.

Система менеджменту АТ КБ «Приватбанк» стратегічно зорієнтована, базується на принципах соціальної відповідальності.

Аналіз основних показників діяльності ПриватБанку дозволяє зробити висновок, що незважаючи на виклики оточення (пандемія COVID-19, погіршення макроекономічних умов), банк демонструє позитивну динаміку і зростання дохідності.

На основі проведеного PEST-аналізу визначено ключові загрози у зовнішньому середовищі банку. Оцінка ринкового середовища дозволила встановити, що за більшістю вагомих критеріїв ефективності діяльності (активи; капітал і фінансовий результат; депозити фізичних осіб; депозити юридичних осіб) АТ КБ «ПриватБанк» займає лідируючі позиції, порівняно з конкурентами.

Оцінка репутації, як важливого нематеріального активу банку проведена у розрізі таких чинників, як продукти та послуги; інновації; умови праці; управління і етика; соціальна позиція; лідерство; ефективність діяльності.

Встановлено, що за даними показниками банк володіє набором характеристик, котрі дозволяють йому підтримувати позитивну репутацію, що у свою чергу забезпечує стабільні конкурентні позиції і фінансові результати.

На основі проведеного у другому розділі даної роботи аналізу нами запропоновано ряд заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

Зокрема, рекомендовано до застосування модель 7 S. Важливість даної моделі в рамках менеджменту ПриватБанку полягає в наступному:

- ідентифікація і діагностика внутрішніх елементів організації, які або є частиною нематеріальних активів, або суттєво впливають на їх формування;
- визначення ступеня відповідності цих ключових елементів один одному та напрямків необхідних коректив.

Також запропоновано оцінювати окремо сумісність «жорстких» і «м'яких» ресурсів організації за допомогою відповідної матриці. Проведено оцінювання дозволило виявити певні проблемні зони у сумісності ключових ресурсів банку.

Рекомендовано до застосування алгоритм покрокового аналізу ресурсів банку на основі моделі 7 S. Даний алгоритм передбачає реалізацію таких кроків: попереднє оцінювання; аналіз суперечностей; побудова ідеальної моделі; план змін; впровадження змін; моніторинг і контроль.

З метою зміцнення конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк» визначено ключові напрямки підтримки його іміджу: стабільність; якість обслуговування; якість пропонованих послуг; оформлення офісу; залучення лідерів думок; фірмовий стиль.

Запропоновано оновлену версію логотипу ПриватБанку, як частини його іміджу. Пропонована версія логотипу покликана продемонструвати нові якості банку, зокрема – орієнтацію на застосування сучасних інформаційних технологій. Також оновлений логотип дозволяє клієнтам завдяки вбудованому у зображення QR-коду миттєво перейти на офіційний сайт ПриватБанку.

Список використаних джерел

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. Москва: Эксмо, 2017. 464 с.
2. Анохіна К.О. Оцінка ефективності використання нематеріальних ресурсів підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016, Вип. 2, № 61, с. 72-79. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/61/>
3. Ареф'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(1). С. 19-22.
4. Базаров Т. Организационная культура и лояльность. *Управление корпоративной культурой*. 2013. № 1. С. 32-43.
5. Біткойн. Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D1%82%D0%BA%D0%BE%D1%97%D0%BD>
6. Блынду О. В. Факторы, формирующие имидж банка. *Концепт*. 2017. Т. 18. С. 15–19. URL: <http://e-koncept.ru/2017/770378.htm>
7. Боярко І.М., Самусевич Я.В. Роль нематеріальних активів у створенні цінності компанії. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 86-94. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/57863>
8. Гадашакаева Д.Р. Теоретические основы имиджа коммерческого банка и его роль в конкурентной среде. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. №11. С. 106-108
9. Гаранина Т.А. Роль нематериальных активов в создании ценности компании: теоретические и практические аспекты. *Корпоративные финансы*. 2009. № 3. С. 79-96. URL: <https://cfjournal.hse.ru/article/view/1652>
10. Гарафонова О. І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 53-57. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/13-20.pdf>
11. Гарафонова О.И. Управление изменениями: стратегический подход при формировании конкурентного потенциала предприятия и технология достижения успеха в инновациях. *Науковий вісник Чернігівського*

- державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. 2014. Вип. 1. С. 81-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_1_14*
12. Гарафонова О.І. Розробка стартап-проєкту як основа розвитку інтелектуального капіталу, менеджменту та підвищення конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 187-193.*
 13. Гарафонова О.І., Воронець Д.О. Стратегічний аналіз галузі в ході диверсифікації діяльності підприємства. *Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 379-384. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_379_384*
 14. Гарафонова О.І., Каленська О.Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. № 1. С. 36-49. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/186>*
 15. Горбунов Н. П. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ в стратегическом менеджменте. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2015. № 28. С. 133-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc_2015_28_27*
 16. Гороховець Ю. А. Підходи щодо удосконалення обліку нематеріальних активів потребам вартісно-орієнтованого управління. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 2. С. 3-7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_2_3*
 17. Гороховець Ю.А. Методика економічного аналізу нематеріальних активів: стан і пропозиції щодо вдосконалення. *Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 236-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_37*
 18. Гудзинський О. Д. Менеджмент стратегічної конкурентоспроможності соціально-економічних систем: методологічний аспект / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко, Ю. С. Гудзинська // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 21. С. 4-13. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Piir_2019_21_3

19. Депозитні ставки українських банків. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/stats/>
20. Єфременкова Н. Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 3. С. 142-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpeu_2020_3_18
21. Захаров В. А. Конкурентне середовище промислового підприємства та його вплив на операційний менеджмент. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 1. С. 54-58. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21326?locale=en>
22. Кастельс М. Інтернет Галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу та суспільства. Київ : Ваклер, 2007. 304 с.
23. Коваленко В. Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість банків. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 23-35. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/4.pdf>
24. Колодка А.В. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. №2(38). С. 164-170
25. Консенсус-прогноз «Вплив COVID-19 на економіку і суспільство країни: підсумки 2020 року та виклики і загрози постпандемічного розвитку». URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/12916/file/Concensus%20Forecast%20>
26. Кузнецов Е.А. Смысловая динамика развития профессионального менеджмента в контексте технологической конкурентоспособности экономики. *Рыночная экономика: современная теория и практика управления*. 2020. Т. 20, вып. 3. С. 11-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2020_20_3_3
27. Куц Л.Л. Стратегічно-орієнтоване управління нематеріальними активами підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5-6 (69). С.69-76
28. Ложачевська О. М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14-19.
29. Ложачевська О.М., Виговська А.М. Стейкхолдерський підхід до корпоративної соціальної відповідальності компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 24-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58(2)_6)

30. Лозовський О.М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 149-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_130_15
31. Маркіна І. А. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27.
32. Маркіна І.А. Сьомич М.І., Ковалевська Н.В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 129-138. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v4/15.pdf>
33. Маркіна І.А. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 76-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_3_14
34. Мельник Н. В. Корпоративна культура в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 203-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_73_22
35. Мещеряков В.Є. Логістична та маркетингова діяльність як ефективне застосування функцій менеджменту в системі конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг. *Причорноморського регіону. Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52(1). С. 86-92. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/15.pdf
36. Мокрова Л.П. Методики и технологии управления нематериальными активами. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2011. №4. С. 50-57. <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/216>
37. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 34-40.
38. Офіційний сайт ForexClub. URL: <https://www.fxclub.org/>
39. Офіційний сайт MinFin. URL: <https://minfin.com.ua/>
40. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>
41. Офіційний сайт компанії RepTrak. URL <https://www.reptrak.com/>
42. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
43. Пеша А.В. Организационная культура. Москва : Бук, 2017. 220 с.

44. Пилипенко С. М. Управління нематеріальними активами: проблеми та основні шляхи їх вирішення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. -С. 286-391. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-9-2016>
45. Проскуріна Н. Методичні підходи до класифікації нематеріальних активів *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 8. С. 115-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_8_11
46. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>
47. Сафонов Ю.М. Концептуальні аспекти стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1, вип. 1. С. 159-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2016_1_1_25
48. Сафонов Ю.М. Методологія застосування SWOT- та PEST-аналізу для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20, вип. 3. С. 36-47 . URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/214117>
49. Сербіненко Н.В. Менеджмент технологій формування конкурентних переваг імпортової продукції продуктового ритейлу. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(2). С. 164-174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4(2)_18)
50. Смоляк В.А. Розвиток менеджменту конкурентоспроможності страхових компаній у контексті їх маркетингової політики. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12(4). С. 22-24.
51. Соловійов О. А. Менеджмент конкурентоспроможності та формування чинників впливу на конкурентні переваги. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 2. С. 414-422. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_2_34
52. Стояненко І. В. Особливості управління нематеріальними активами підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 7(10). Ч. 2. С. 82-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_7%282%29_23
53. Стояненко І. В. Управління нематеріальними активами підприємства: *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2196>
54. Что такое Industry 4.0? URL: <https://www.ibm.com/ru-ru/topics/industry-4-0>

55. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
56. Ясишена В. В. Аналіз методів оцінки нематеріальних активів. *Облік і фінанси*. 2019. № 2. С. 61-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2019_2_10
57. Ясишена В. Еволюція нематеріальних активів у площині соціально-економічних концепцій розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. No 4, С. 134-144
58. Ясишена В.В., Пилявець В.М. Методика аналізу нематеріальних активів підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. №1-2. С. 147-157. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/732/805>
59. Ясишена В.В., Пославська Л.І.. Торговельна марка: обліковий, правовий і маркетинговий аспекти. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_3_15
60. 7-S Framework: Advanced Checklist with Initiatives and Metrics. URL: <https://bscdesigner.com/7-s-framework.htm>
61. Alton L. Why Corporate Culture Is Becoming Even More Important. URL: <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/02/17/why-corporate-culture-is-becoming-even-more-important/?sh=5c7ebb3469da>
62. Amadeo K. What Is Competitive Advantage? Definition & Examples of Competitive Advantage. URL: <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>
63. Citibank: Биткоин – пузырь. Когда он лопнет, Украина пострадает больше других. URL: <https://ain.ua/2018/01/16/bitcoin-puzыр-opasniy-dlya-ukrainy>
64. Definition: What is Competitive Advantage? Business Dictionary. URL: <https://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>
65. Enduring Ideas: The 7-S Framework. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
66. Getting tangible about intangibles: The future of growth and productivity? URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/getting-tangible-about-intangibles-the-future-of-growth-and-productivity>
67. Industry 4.0 Technologies. URL: <https://www.twi-global.com/what-we-do/research-and-technology/technologies/industry-4-0>
68. Industry 4.0. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology->

innovation/industry-4

69. Intangible asset. Macmillan Dictionary. URL: <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/intangible-asset>
70. Intangible asset. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Intangible_asset
71. Intangible assets. URL: <https://www.accaglobal.com/in/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f7/technical-articles/intangible-assets.html>
72. Intangible. Oxford Dictionary. URL: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/intangible
73. Jurevicius O. Competitive Advantage. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-advantage/>
74. Jurevicius O. McKinsey 7S Model. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>
75. Kenton W. PEST Analysis. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
76. Kumar R. Valuation. Theories and Concepts. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128023037000012>
77. Markowitz E. 5 Ways to Improve Your Company's Image. URL: <https://www.channelfutures.com/best-practices/5-ways-to-improve-your-companys-image>
78. Marr B. What is Industry 4.0? Here's A Super Easy Explanation For Anyone. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/09/02/what-is-industry-4-0-heres-a-super-easy-explanation-for-anyone/?sh=6f4803c89788>
79. Twin A. Competitive advantage. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp