

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
« » _____ 2024_р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності
073 Менеджмент
за освітньою програмою
Менеджмент організацій

на тему:
«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ»

Виконавець:
Студентка ЦЗФН
Шрикалова Ірина Юріївна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Балабаш Ольга Сергіївна

Одеса 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Поняття та сутність конкурентної стратегії.....	5
1.2 Класифікація стратегій підприємства.....	10
1.3 Особливості процесу формування стратегії у банківській сфері..	18
РОЗДІЛ 2.ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК».....	25
2.1 Оцінювання зовнішнього середовища АКБ «Індустріалбанк»....	25
2.2 Характеристика діяльності та фінансового стану АКБ «Індустріалбанк».....	36
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності АКБ «Індустріалбанк»...	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК».....	59
3.1 Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності АКБ «Індустріалбанк».....	59
3.2 Розробка заходів з формування конкурентної стратегії.....	63
3.3 Розрахунок економічної ефективності заходів з формування конкурентної стратегії АКБ «Індустріалбанк».....	69
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що питання підвищення конкурентоспроможності організацій є актуальним у повоєнній економіці. Створення конкурентної переваги стало стратегічним напрямком для інституцій країни, при цьому успіх залежить від здатності надавати конкурентоспроможні продукти та створювати умови для виходу на ринок. З урахуванням жорсткої конкуренції, організаціям необхідно оновлювати технології, вивчати ринки та проводити маркетингові дослідження, а також здійснювати контрольний вплив на власну конкурентоспроможність. Формування конкурентної стратегії дозволяє краще передбачити події, швидше реагувати на зміни в середовищі та створювати стійку конкурентну перевагу.

Метою опрацювання теоретичних аспектів та практичних рекомендацій для формування конкурентної стратегії банку (на прикладі АКБ «Індустріалбанк»).

Відповідно до поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність конкурентної стратегії;
- дослідити особливості стратегічного планування в банківській сфері;
- дати характеристику діяльності АКБ «Індустріалбанк»;
- проаналізувати фінансовий стан АКБ «Індустріалбанк»;
- оцінити зовнішнє середовище АКБ «Індустріалбанк»;
- розробити конкурентну стратегію АКБ «Індустріалбанк»;
- оцінити економічну ефективність розроблених заходів.

Об'єктом дослідження виступає стратегічне управління АКБ «Індустріалбанк».

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії банку.

Методи дослідження: метод абстрагування – для уточнення сутності поняття «конкурентна стратегія»; метод систематизації – для встановлення класифікаційних підходів до класифікації стратегій підприємства; метод PEST-аналізу – для визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність банківської галузі; метод побудови карти стратегічних груп – для визначення найближчих конкурентів банку; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану банку, для дослідження ефективності реалізації запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є спеціальна наукова та періодична література, монографії видання вчених, нормативні-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій та досліджень, аналітичні матеріали відповідних державних органів, фінансова звітність АКБ «Індустріалбанк», данні Державного комітету статистики, НБУ та інше.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності комерційних банків України для формування конкурентної стратегії.

Елементи наукової новизни: удосконалення процесу формування конкурентної стратегії АКБ «Індустріалбанк» на основі поєднання методів експертного оцінювання та матричних методів, що надає можливість встановити конкурентні переваги підприємства на ринку та обґрунтувати вибір конкурентної стратегії підприємства.

Апробація результатів дослідження: За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра підготовлено публікації:

1. Ширикалова І.Ю., Балабаш О.С. Особливості стратегічного управління в банківських установах. Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»,

28 –29 вересня 2023 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса. С.92-96. DOI: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914> ;

2. Ширикалова І.Ю., Балабаш О.С. Конкурентні стратегії підприємства: класифікація та технологія формування. Збірника наукових праць «Е-КОНОМІКА» Харків, 2023. № 1(7) 2023 С.18-21; <http://economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/issue/view/6>

3. Ширикалова І.Ю., Балабаш О.С. Поняття та сутність конкурентної стратегії організації. Тези доповіді на Щорічній міжнародній Internet-конференції студентів та молодих вчених "Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2023". 26 грудня 2023 року, м. Харків, С. 1-4. <http://www.hpi.kh.ua/forum/showthread.phpt=843>

ВИСНОВКИ

На основі опрацювання наукової літератури встановлено, щоб ефективно функціонувати в ринковому середовищі, кожному необхідно активно формувати власну конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія визначає напрямок діяльності підприємства, визначає тип конкурентної переваги та формує ресурсний потенціал для її реалізації. Важливим фактором, що визначає модель ринкової конкуренції, є конкурентна перевага компанії на конкретному ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик або атрибутів товару, які надають підприємству певну перевагу над прямими конкурентами. Кількісно оцінюючи рівень конкурентоспроможності, можна формувати ресурсні потенціали та свідомо розподіляти їх для забезпечення конкурентоспроможності.

За результатами проведеного аналізу доведено, що кількість банків зменшується, зростають вимоги до прозорості та достатності капіталу в банківських операціях, збільшується частка проблемних кредитів у банківських портфелях, знижується привабливість банківських послуг та довіра до банківського сектору. У цьому контексті керівникам банків необхідно швидко реагувати на негативний вплив зовнішніх факторів, розробляти та впроваджувати стратегії підвищення конкурентних переваг, які дозволять їм позитивно диференціюватися в конкурентному середовищі.

За результатами аналізу встановлено, що конкурентне середовище українського банківського бізнесу продовжує містити елементи хаотичності. Конкурентне середовище українського банківського бізнесу є недостатньо розвиненим і залишається особливим. Це пов'язано з тим, що навіть нові клієнти можуть бути підключені до двосторонніх схем компенсації збитків, що є явним недоліком для банків. Загалом, протягом останнього року в

українській банківській системі домінувала цінова конкуренція, а не якість пропонованих продуктів.

На основі аналізу статистичної інформації НБУ було встановлено, що АКБ «Індустріалбанк», універсальний банк, що надає послуги юридичним та фізичним особам. За класифікацією НБУ належить до 3-ї групи. Наразі мережа Індустріалбанку налічує 38 відділень. Активи банку становлять 4,5 млрд грн. Кредитний портфель становить 2,5 млрд грн, з них кредити юридичним особам - 2,4 млрд грн.

За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності АКБ «Індустріалбанк» було запропоновано два заходи. Це популяризація факторингових операцій, створення платформи публічних закупівель на основі штучного інтелекту та впровадження нові системи преказів. Проведені розрахунки в роботі свідчать про те, що заходи з формування конкурентної стратегії у АКБ «Індустріалбанк» є економічно обґрунтованими, доцільними та ефективними. 1 грн. витрачена на реалізацію заходів дозволить отримати 1,15 грн. додаткового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144
2. Євтушенко Н. О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 29-34.
3. Перерва І. О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 159-164.
4. Перерва І. О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 159-164.
5. Сорока Л. М. Стратегічне управління проектами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(2). С. 14-17.
6. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. С. 40-46
7. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство* (2). С. 402-412
8. Сало А. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 39-44.
9. Гуменний М. І. Стратегічне управління інвестиційною привабливістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 413-421
10. Porter M. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980. 396 р.

11. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Traektoriâ Nauki. Path of Science*. 2016/ 2(1). С. 21.

12. Кузнецова І., Горбатюк В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. *Науковий вісник ОНЕУ*. Одеса, 2021. № 1-2 (278-279). С.59-66

13. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні конкурентні стратегії підприємства. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнесосвіта. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 листопада 2020 р.). Харків. ХНУРЕ. 2020 С. 173-178

14. Офіційний сайт Національного банку України
URL: www.bank.gov.ua

15. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf

16. Момот О. М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. *Фінансовий простір*. 2018. № 3 (31). С. 158-165.

17. Харченко Т. О. Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи.
URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/59/1174/2549-1?inline=1>

18. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2010. 228 с. 7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Теорія та практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.

19. Шпиг Ф.І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т.16: Збірник наукових праць: Наукове видання. Суми: УАБС НБУ, 2006. 334 с. С. 57–62.
20. Мірошниченко О. В. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2012. Випуск 10. Частина 3. С. 83–89.
21. Фінансово-аналітичний портал URL:<https://minfin.com.ua/>
22. Офіційний сайт Державної служби статистики URL: <https://ukrstat.gov.ua>
23. Фінансово-аналітичний портал Простобанк URL: <https://prostobank.ua>
24. Офіційний сайт АКБ Індустріал банк URL:<https://industrialbank.ua/ua/>
25. Кулінічев П.К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. Вісник НТУ «ХПІ», 2013. № 45(1018). С. 69-75.
26. Іванова Т.Г. Оцінка конкурентної позиції банків України, Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2014. № 1.
27. Коваленко Я.В. Конкурентна позиція банку: стратегічно-інноваційні аспекти. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2011. Вип. 5(3). С. 101-108.
28. Вовк В.Я. Матричні моделі аналізу діяльності конкурентів на кредитному ринку. Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2011. № 2. С. 220-227.
29. Дребот Н.П. Сутність конкурентоспроможності та оцінка конкурентної позиції банку на ринку депозитних послуг / Н.П. Дребот. Вісник Університету банківської справи НБУ. 2009. № 2. С. 94-99.

30. Базадзе К. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків (на прикладі банків у Харківському регіоні) Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1(8). С. 44-53.
31. Офіційний сайт Проекту Doing Business. URL: <http://russian.doingbusiness.org/>
32. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ. 2006. 160 с.
33. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1998, 390 с.
34. YouControl, аналітична система для комплаєнсу URL: <https://youcontrol.com.ua/>
35. Рульєв В. А., Гуткевич О. С. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 312 с.
36. Василенко В.О. Стратегічне управління: Навчальний посібник К.: ЦУЛ, 2023 396 с.
37. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2020. 514с
38. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування. Зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. конф. 20 квіт. 2023 р. - Черкаси : Пономаренко, 2023. 96 с.
39. Гончаров С. Ю. Стратегічне управління: Навч. Посібник. Харків: ХНЕУ. 2020. с. 418ю
40. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. 406 с.
41. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 №3. P.262-280

42. Менеджмент, маркетинг і підприємництво. Навч. посіб. Львів: Львівський торгов.-економіч. ун-т, 2023. 352 с.
43. Шкільняк ММ. Менеджмент: підручник. Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 257 с.
44. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів : монографія. Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 521,
45. Менеджмент і адміністрування: підруч. для магістрів. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ : Рута, 2021. -439 с.
46. Терлецька Н. М. Менеджмент і адміністрування: підруч. для бакалаврів. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2022. С. 683
47. Вахович І. М. Функціональні аспекти фінансового менеджменту як інструменту управління економічними системами монографія. Луць. нац. техн. ун-т. Луцьк : Відділ іміджу та промоції Луцького НТУ, 2021. 210 с.
48. Качула С. В. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Дніпро : Монолит, 2022. 203 с.
49. Остапчук Т. П. Менеджмент: підручник. Держ. ун-т "Житомир. політехніка". - Житомир : Житомирська політехніка : Рута, 2021. 855 с.
50. Слав'юк Р. А. Капітал підприємств і банків: теоретичні основи формування та управління. Електронний ресурс: монографія. Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ "Університет банківської справи". Київ: ДВНЗ "Університет банківської справи", 2016. 330 с.
51. Спіфанов А. О. Інтеграційні процеси на фінансовому ринку України. Суми : УАБС НБУ, 2012. 258 с

52. Хаб'юк О. Банківське регулювання та нагляд через призму рекомендацій Базельського комітету. Івано-Франківськ : ОІППО, 2008. 260 с.
53. Заруцька, О. П. Банківський нагляд з використанням структурно-функціонального аналізу: теорія, світовий і вітчизняний досвід . Суми : УАБС НБУ, 2013. 379 с.
54. Брітченко І. Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, (1 (1)).2022. С. 176-179.
55. Медведєв М. В. Сутність конкурентоспроможності банку. Управління розвитком, 2023. (12). С. 38-39.
56. Ширикалова І. Ю., Балабаш О. С. Особливості стратегічного управління у банківських установах. Редакційний комітет.2023. С. 92.
57. Нікіфоров П. О. Розвиток бізнес-моделей банків за екосистемним підходом як стратегічна банківська інновація. 2023. С. 266.
58. Лисянський С. М. Прибутковість банків—сучасні реалії та виклики 2023. с. 123.
59. Прихідько Р. «Формування маркетингової стратегії розвитку банку». Фінансова політика як складова економічного розвитку: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф.(Київ, 11–12 квіт. 2023 р. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 182 с.
60. Харитонova Н. С., Антоненко В. М. Маркетинг як інструмент підвищення ефективності діяльності комерційного банку. 2023. 218.
61. Чиж Н. М. Банківська системи України: проблеми та перспективи. 2023. с. 131.
62. Сергєєва О. С. Сучасні діджитал інструменти як маркетингова стратегія банків. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №. 8. С.53-56

63. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280
64. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 №3. P.262-280
65. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications. Independent Journal of Management & Production. 2021. Vol 12, No 3. P. 232-242.
66. Місько Г.А., Титаренко І.В. Стратегія розвитку управління ПрАКБ «Київстар» на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 8. С. 112-124.
67. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Науковий вісник ОНЕУ. Одеса, 2017. № 5 (247). С.85-95
68. Кузнецова І., Малютенко О., Кублікова Т. Технологія використання експертних методів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ. 2019. № 5(268). С. 125-146.
69. Балабаш О. С. Стратегічні напрями розвитку підприємств на ринку нерухомості/ Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 6-7(258-259). С. 28-39.
70. Балабаш О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. Науковий

вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5 (268). С. 31-43.

71. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications. Independent Journal of Management & Production. 2021. Vol 12, No 3. P. 232-242.

72. Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. Одеса, 2017. № 5 (247). С.96-106

73. Khmelyarchuk M., Demko I., Kozmuk N., Balueva O., Balabash O. The Role of Entrepreneurship in Strategic Management of the Tourism Industry. Journal of Entrepreneurship Education. Volume 22, Issue 2, 2019. URL: <https://www.abacademies.org/articles/The-role-of-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>

74. Balabash O. Theoretical Bases of Monitoring in the Process of Management of Sustainable Development of the Enterprise. Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, 10-11 April 2019. Granada, Spain: IBIMA, 2019. P. 7674-7685. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11505>

75. Kuznetsova I., Karpenko, O. Balabash. Vector of Food Security Development of Ukraine. Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage: 34th International Business Information Management Association Conference, 13-14 November 2019. Madrid, Spain: IBIMA, 2019. P.10915-10921

76. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenysheva N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46.