

УДК 336.71

JEL classification: G 210; M 310

Коваленко Вікторія, Мазур Тетяна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ БАНКІВ

Анотація. Стаття присвячена вирішенню проблем розробки методичного підходу до управління конкурентною позицією банку. Зазначено, що в сучасних умовах розвитку банківського бізнесу забезпечення ефективного функціонування вітчизняних банків вимагає розробки та практичної реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, створення конкурентних переваг, зайняття конкурентних позицій банку на ринку в цілому або в найбільш привабливих його сегментах. Доведено, що управління конкурентною позицією банку – це планомірна сукупність дій суб'єктів управління стосовно забезпечення місця банку у неконкретному середовищі, у напрямку опрацювання механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення. Узагальнено підходи до управління конкурентною позицією банку. Аналіз сучасного стану розвитку банківської системи дає можливість визначити проблеми, що стримують її розвиток. Проведено аналіз конкурентних позицій провідних банків України. Акцентовано увагу, що конкурентна позиція є предметом досягнення конкурентоспроможності в маркетинговій та фінансовій сферах діяльності банку. Визначено, що для завоювання конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг, за доцільне є глибоке вивчення процесів формування динамічних конкурентних переваг банку, їх фактичного рівня та можливості розвитку у майбутньому за допомогою проведення комплексної оцінки конкурентних переваг банку. Запропоновано науково-методичний підхід до комплексної оцінки конкурентних переваг банку, який передбачає: аналіз передумов формування конкурентних переваг банку; оцінку рівня наявних конкурентних переваг банку; оцінку здатності банку до підтримки існуючих та формування інноваційних конкурентних переваг.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, банки, конкурентні переваги.

Kovalenko Victoria, Mazur Tatiana

MANAGING THE BANK'S COMPETITIVE POSITION

Abstract. The article is devoted to solving problems of developing a methodological approach to managing a bank's competitive position. Under these conditions, ensuring the effective functioning of domestic banks in the modern competitive environment of the national banking market requires the development and practical implementation of

measures to enhance the competitive advantages of the bank, able to distinguish it positively against competitors, to secure leading competitive positions in the market or in its most attractive segments competitiveness of banks as a whole. It has been implemented that manages a bank's competitive position and is a systematic set of management entities' actions to secure a place of the bank in a non-specific environment by developing a mechanism to manage it with the formation of necessary security. The analysis of the competitive positions of the leading banks of Ukraine has been substantiated. It has been determined that in order to gain a competitive position of the bank in the banking services market, it is advisable to study thoroughly the processes of formation of dynamic competitive advantages of the bank, their actual level and the possibility of future development by carrying out a comprehensive assessment of the competitive advantages of the bank. The scientific and methodological approach to the complex assessment of the competitive advantages of the bank including: an analysis of the prerequisites of forming the competitive advantages of the bank; assessing the level of prerogative advantage of the bank; assessing the bank's ability to support existing and developing innovative competitive advantages has been proposed.

Keywords: competition, competitiveness, competitive position, banks, competitive advantages.

Коваленко Вікторія, Мазур Татяна

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИЕЙ БАНКОВ

Аннотація. Стаття посвящена решению проблем разработки методического подхода к управлению конкурентной позицией банка. Отмечено, что в современных условиях развития банковского бизнеса обеспечение эффективного функционирования отечественных банков требует разработки и практической реализации мер по повышению конкурентоспособности, создание конкурентных преимуществ, занятия конкурентных позиций банка на рынке в целом или в наиболее привлекательных его сегментах. Доказано, что управление конкурентной позицией банка – это планомерная совокупность действий субъектов управления по обеспечению места банка в неконкретной среде, в направлении проработки механизма управления ею с формированием необходимого обеспечения. Обобщены подходы к управлению конкурентной позицией банка. Анализ современного состояния развития банковской системы дает возможность определить проблемы, сдерживающие ее развитие. Проведен анализ конкурентных позиций ведущих банков Украины. Акцентируется внимание на том, что конкурентная позиция является предметом достижения конкурентоспособности в маркетинговой и финансовой сферах деятельности банка. Определено, что для завоевания конкурентной позиции банка на рынке банковских услуг, целесообразным является глубокое изучение процессов формирования динамических конкурентных преимуществ банка, их фактического уровня и возможности развития в будущем посредством проведения комплексной

оценки конкурентных преимуществ банка. Предложен научно-методический подход к комплексной оценке конкурентных преимуществ банка, который предполагает: анализ предпосылок формирования конкурентных преимуществ банка; оценку уровня имеющихся конкурентных преимуществ банка; оценку способности банка к поддержке существующих и формирования инновационных конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентная позиция, банки, конкурентные преимущества.

DOI: 10.32680/2409-9260-2019-9-10-272-273-38-53

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. В сучасних умовах розвитку банківського бізнесу, кожен із банків намагається зайняти найбільшу вагу в певному сегменті ринку банківських послуг.

Активізація глобалізаційних процесів обумовлює загострення проблем підвищення конкурентоспроможності національної економіки як головного чинника забезпечення економічної безпеки держави, інтегрованої у світових господарський простір. В умовах ринкової економіки, виконуючи функцію перерозподілу тимчасово вільних коштів між суб'єктами економічної діяльності, банківська система відіграє провідну роль в процесах соціально-економічного розвитку держави, підвищенні конкурентоспроможності національної економіки та зміцнення економічної безпеки України у цілому.

За цих умов забезпечення ефективного функціонування вітчизняних банків у сучасному конкурентному середовищі національного ринку банківських послуг вимагає розробки та практичної реалізації заходів щодо підвищення конкурентних переваг банку, здатних позитивно виокремити його на фоні конкурентів, забезпечити провідні конкурентні позиції на ринку чи в його найбільш привабливих сегментах та підвищити конкурентоспроможність банків у цілому. Вирішення цього завдання можливе шляхом формування ефективного інструментарію управління конкурентною позицією банків, результати якого є основою подальшої розробки дієвих заходів в системі управління конкурентними перевагами банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор. Аналіз

наукових публікацій, які присвячені проблемі забезпечення конкурентних позицій банків присвячено науковій праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених та практиків. Питання загального розуміння конкуренції розглядаються у наукових працях Т. Осовської, О. Юшкевич [1], О. Дубовик [2]. Підходи до трактування поняття конкурентоспроможності за поглядами науковців є досить різноманітними. Так, М. Портер [3], С. Позняк [4], розглядають його з позиції характеристики переваг над конкурентами; С. Мочерний [5] – як характеристику ефективності функціонування ринкових суб'єктів; Т. Гончарук [6]; П. Беленький [7], Г. Азаренкова [8] – як характеристику ефективності функціонування ринкових суб'єктів. Особливостям банківської конкуренції присвячено наукові праці Е. Неизвестної [9], І. Лютого [10], Н. Гладинця [11] та багатьох інших. Сутнісні ознаки конкурентної позиції розглядаються у наукових працях Д. Резніченко [12], В. Матвеева [13], Л. Єріс [14].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Основною метою для кожного банку є забезпечення сталої конкурентної позиції, а саме можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному середовищі, забезпечувати стабільний рівень конкурентоспроможності та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які банк не може впливати. Систематична оцінка конкурентної позиції порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану банку. Саме тому визначення підходів до управління конкурентною позицією банків має особливу актуальність та потребує окремого опрацювання.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення методів та інструментів управління конкурентною позицією банків.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для завоювання конкурентних позицій банків за доцільне є безперервне модернізування існуючих підходів до управління власної діяльності. Управління конкурентною позицією банку – це планомірна сукупність дій суб'єктів управління стосовно забезпечення місця банку у неконкретному середовищі у напрямку опрацювання механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення [15, с. 78; 16].

Оцінка конкурентної позиції банку необхідна для того, щоб розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, здійснити вибір партнера, залучити кошти інвестора в перспективну діяльність, скласти програму виходу банку на нові сегменти ринку банківських послуг.

У більшості наукових джерел виділяються такі підходи щодо управління конкурентною позицією банку: системний, процесний та ситуаційний (рис. 1).

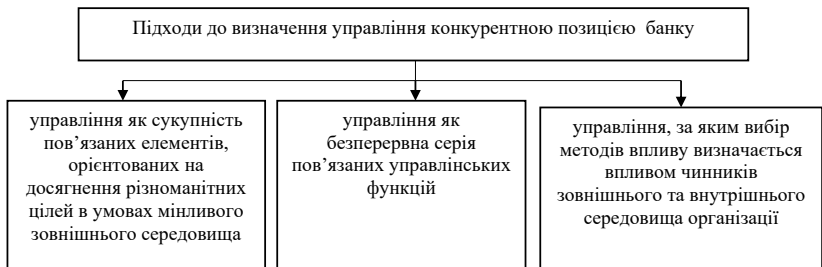


Рис. 1. Підходи до управління конкурентною позицією банку

Джерело: складено авторами

Підходи до визначення управління конкурентною позицією банку варто розглядати: як сукупність пов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища; управління як безперервна серія пов'язаних управлінських функцій, за яким вибір методів впливу визначається впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації; стратегії, які розробляються корпоративним управлінням банку для забезпечення конкурентного потенціалу.

У наукових працях В. Я. Вовк класифіковано методологічні основи організації управління конкурентною позицією банку, а саме [16]:

– поєднання учень системного, ситуаційного, процесного, цільового, екологічного, потокового, нормативного та синергетичного підходів, що допускають визначити зміст і значення стратегічного управління конкурентною позицією банку;

– збір, аналіз, інтерпретація та використання інформації стосовно стану конкурентного оточення, існуючу конкурентну поведінку, конкурентні привілеї та конкурентну здібність банку для аудієнції та мотивації стратегічних, тактичних та ефективних рішень;

– виробництво достеменних порядків стратегічного управління конкурентоспроможністю на базі використання сучасних засобів, методів, макетів та механізмів опрацювання і виконання конкурентних стратегій, технологій затвердження стратегічних рішень.

В сучасних умовах розвитку банківського бізнесу, управління конкурентною позицією банків повинно базуватися на інноваційному підході.

Світовий досвід доводить, що побудова інноваційного банківського бізнесу є викликом сьогодення. Основними закономірностями трансформацій конкурентного ландшафту є такі: зростання значущості часового фактору, розширення просторових меж бізнес-системи; збільшення кількості конкурентів та підвищення трансакційних витрат; підвищення рівня фінансової обізнаності споживачів банківських послуг та, відповідно, певна втрата точності прогнозів їхньої поведінки; фокусування інформаційної технології зміщується від забезпечення ефективної діяльності управляючої системи в бік розвитку взаємодії зі споживачами тощо [17, с. 162].

Аналіз сучасного стану розвитку банківської системи дає можливість виокремити наступні проблеми, що стримують її розвиток: банки все ще мають суттєві частки проблемних активів на балансі, що потребує системного рішення проблеми якості активів; банківська система не має фундаменту для сталого розвитку, має замалу базу заощаджень, кредитування призупинилось, джерела капіталу обмежені, ринок надзвичайно фрагментований, довіра до банківської системи знизилася; банківський нагляд не в змозі проводити макропруденційний нагляд на необхідному рівні та виявляти ризики на ранній стадії; розвиток фінансової інфраструктури не відповідає потребам банківського сектору та економіки в цілому [18, с. 7–8; 19, с. 293].

У табл. 1 наведено динаміку щодо кількості зареєстрованих банків, в тому числі і тих, що мають іноземний капітал.

Таблиця 1

Динаміка основних показників щодо кількості зареєстрованих банків в Україні за 2010–2018 рр.

| Показник | Станом на 01.01. | | | | | | | | |
|--|------------------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Кількість банків за реєстром | 176 | 176 | 176 | 180 | 163 | 117 | 96 | 82 | 77 |
| Із них: з іноземним капіталом | 55 | 53 | 53 | 49 | 51 | 41 | 38 | 38 | 37 |
| У т.ч. зі 100% іноземним капіталом | 20 | 22 | 22 | 19 | 19 | 17 | 17 | 18 | 23 |
| Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, % | 40,6 | 41,9 | 39,5 | 34 | 32,5 | 43,3 | 37,8 | 29,15 | 28,18 |

Джерело: розраховано авторами за матеріалами [20; 21]

За показниками, які наведені в табл. 1, можна зробити висновки, що загальна кількість діючих банків скоротилася за період, який досліджується на 99 установ. Що стосується банків з іноземним капіталом, то їх кількість за період змінювалася, так максимальна кількість банків з іноземним капіталом була у 2011–2012 рр. – 53 банки, а мінімальна у 2016–2017 рр. та 2018 р. – 38 та 37 банків відповідно. Отже можна зазначити, що присутність банків з іноземним капіталом теж здійснює вагомий вплив на розвиток конкуренції в банківській системі. Варто також зазначити, що станом на 01.08.2019 р. кількість банків, діючих в Україні скоротилася на 1 банк.

За даними сайту НБУ станом на 01.07.2019 року в Україні налічується 8260 структурних підрозділи банків на території. Із них найвищу кількість мають [22]: АТ «Ощадбанк» – 2487 од., ПАТ КБ «Приватбанк» – 1987 од., АТ «Райффайзен Банк Аваль» – 502 од.; ПАТ «Укрсиббанк» – 298 од., ПАТ «Альфа-банк» – 250 од. та АТ «Укргазбанк» – 249 од. В розрізі дослідження конкурентних позицій банків доцільно розглянути концентрацію банківських відділень у регіональному аспекті. Так, за даними НБУ, найбільша кількість відділень банків пред-

ставлена у місті Київ у кількості 1100 одиниць, далі у Дніпропетровській – 745 відділення, Харківській – 619, Одеській – 615, Львівській – 566 та в Київській області – 348 відділення. Відповідно регіональний розподіл відділень станом на 01.07.2019 року мав наступну структуру. Найбільша частка відділень банків зосереджена саме у Київській області. Так, станом на 01.07.2019 року Київська область має 17, 5% відділень банків від загальної кількості. У Дніпропетровській області розміщено 9% від загального обсягу відділень банків України. Далі майже 7,5% відділень банків розміщені у Харківській, Одеській та Львівській областях. Також, станом на 01.07.2019 р. у Запоріжській області розміщено 4,5% відділень банків, а у Донецькій – 4,8%, Полтавській – 4,2% та у Вінницькій – 3,3%. Отже, розглянувши регіональну концентрацію банків, можна дійти висновку, що основна частина відділень банків знаходиться у столиці країни – місті Києві.

Оцінка конкурентної позиції банку базується на аналізі його конкурентоспроможності, характеру конкурентної стратегії та ефективності використання досягнутої конкурентоспроможності. У контексті визначення конкурентної позиції банку головним предметом уваги має бути досягнута конкурентоспроможність, відповідно виражена в маркетинговій і фінансових сферах.

Станом на жовтень 2019 р., найбільш платоспроможними банками визнано: АТ «Райффайзен банк Аваль» (Raiffeisen Bank, Австрія), ПАТ «Креди Агриколь Банк» (Credit Agricole, Франція), ПАТ «Укрсиббанк» (BNP Paribas Group, Франція), АТ «Ощадбанк» (державний), АТ «Укрэксимбанк» (державний); АТ «Укргазбанк» (державний); ПАТ «Прокредит Банк» (ProCredit Bank, Німеччина); ПАТ «Кредобанк» (PKO Bank Polska, Польща); ПАТ «ОТП Банк» (OTP Bank, Угорщина); ПАТ «Приватбанк» (державний); ПАТ «ПУМБ» (СКМ Фінанс, Україна); ПАТ «Правэкс-банк (Intesa Sanpaolo, Італія); ПАТ «Альфа-Банк» (ABN Holdings, Люксембург); ПАТ «Ідея-Банк (Getin Holding SA, Польща), ПАТ «Таскомбанк» (Сергій Тигипко, Україна) [23]. Як видно з переліку банків, які визнані як найбільш надійні, в основному вони представлені групою банків з іноземним капіталом та державними банками. Тільки два банки з вітчизняним приватним капіталом увійшли до цієї групи.

ТОП-10 рейтинг великих банків за депозитами домашніх домогосподарств та корпоративного бізнесу в 2019 р. представлено в табл. 2.

Таблиця 2

ТОП-10 рейтинг великих банків за депозитами домашніх домогосподарств та корпоративного бізнесу у 2019 р., тис. грн.

| Банк | Депозити домашнім домогосподарствам | | Банк | Депозити корпоративному бізнесу | |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------------|------------------------|
| | усього | у тому числі на вимогу | | усього | у тому числі на вимогу |
| Приватбанк | 159 561 569 | 40 457 303 | Ощадбанк | 73 932 281 | 29 167 207 |
| Ощадбанк | 74 603 999 | 17 452 423 | Укрексімбанк | 64 568 757 | 54 224 573 |
| Укрексімбанк | 23 833 267 | 6 785 572 | Укргазбанк | 42 301 361 | 23 044 684 |
| Райффайзен Банк Аваль | 18 342 288 | 12 188 004 | Приватбанк | 39 875 434 | 19 827 482 |
| Альфа-Банк | 17 642 822 | 3 156 410 | Райффайзен Банк Аваль | 29 214 610 | 25 317 936 |
| Укргазбанк | 15 603 119 | 3 688 050 | УкрСиббанк | 22 096 360 | 19 662 901 |
| Укрсоцбанк | 15 315 647 | 4 481 489 | СітіБанк | 19 071 553 | 18 537 378 |
| ПУМБ | 14 341 302 | 3 815 535 | ПУМБ | 18 460 769 | 12 578 811 |
| УкрСиббанк | 11 849 687 | 10 170 287 | Креді Агріколь Банк | 18 294 697 | 10 380 482 |
| ОТП Банк | 9 142 769 | 6 789 443 | Альфа-Банк | 13 573 756 | 5 998 015 |

Джерело: складено авторами за матеріалами [21; 23]

Варто відмітити, що рівень проблемних кредитів в банківській системі перевищив 50%. Банки зіткнулися з курсовою проблемою – вони змушені повертати термінові валютні депозити, в той час як платоспроможність клієнтів за валютними кредитами стрімко знижується. У підсумку, банки змушені піднімати ставки по валютних кредитах, звертатися на міжбанківський ринок або залучати кошти в материнських структур. ТОП-10 рейтинг великих банків за кредитами домашніх домогосподарств та корпоративного бізнесу в 2019 р. представлено в табл. 3.

Таблиця 3

ТОП-10 рейтинг великих банків за кредитами домашніх домогосподарств та корпоративного бізнесу в 2019 р.

| Банк | Кредити домашнім домогосподарствам | | Банк | Кредити корпоративному бізнесу | |
|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|
| | Усього, тис. грн. | у тому числі у валюті | | Усього, тис. грн. | у тому числі у валюті |
| Приватбанк | 25 099 122 | 3 008 535 | Ощадбанк | 63 205 832 | 26 026 487 |
| Укрсоцбанк | 10 061 711 | 7 052 311 | Укрексімбанк | 56 845 050 | 43 334 641 |
| Альфа-Банк | 5 642 902 | 746 602 | Сбербанк | 38 636 560 | 34 469 081 |
| ОТП Банк | 5 441 036 | 2 158 604 | Приватбанк | 32 076 259 | 2 090 622 |
| УкрСиббанк | 4 049 774 | 1 641 076 | Райффайзен Банк Аваль | 25 551 887 | 4 649 202 |
| ПУМБ | 3 650 530 | 158 053 | Альфа-Банк | 20 790 981 | 16 705 786 |
| Райффайзен Банк Аваль | 3 558 492 | 179 112 | Промінвестбанк | 19 804 134 | 16 536 090 |
| Ощадбанк | 3 347 560 | 85 157 | Укргазбанк | 19 776 396 | 7 965 110 |
| А-Банк | 2 371 889 | 66 834 | ПУМБ | 19 723 435 | 11 954 704 |
| Кредобанк | 2 357 538 | 89 602 | УкрСиббанк | 15 144 228 | 2 644 708 |

Джерело: складено авторами за матеріалами [21; 23]

Серед 20 великих надійних банків, варто відмітити, що лідером четвертий рік поспіль є АТ «Райффайзен Банк Аваль». Банк отримав найвищий бал в номінаціях Підтримка акціонерів, Якість активів і Найбільший серед комерційних банків держателів депозитів. Чистий прибуток АТ «Райффайзен Банк Аваль» в минулому році досяг 5,1 млрд. грн., а це майже чверть від усієї банківської системи України. У ПАТ КБ «Приватбанк» 11,7 млрд. грн. прибутку, при цьому, наявність 83% непрацюючих кредитів, а в АТ «Райффайзен Банк Аваль» – 10%.

Найбільш привабливий рейтинг надійності у ПАТ «Правекс Банк». Коефіцієнт покриття ліквідністю по всіх валютах – 801%, по іноземній валюті – 686%. І це при 80% необхідного мінімуму [24]. Усього в Топ-20 потрапили 14 банків з іноземними власниками – по два французьких, польських, нідерландських, по одному американському, австрійському, угорському, німецькому, італійському, російському, грецькому і швей-

царському. Поряд з ними чотири державні банки та два комерційних українських.

Для завоювання конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг, за доцільне є глибоке вивчення процесів формування динамічних конкурентних переваг банку, їх фактичного рівня та можливості розвитку у майбутньому за допомогою проведення комплексної оцінки конкурентних переваг банку [25, с. 165]. Схема проведення комплексної оцінки конкурентних переваг банку представлено на рис. 2.

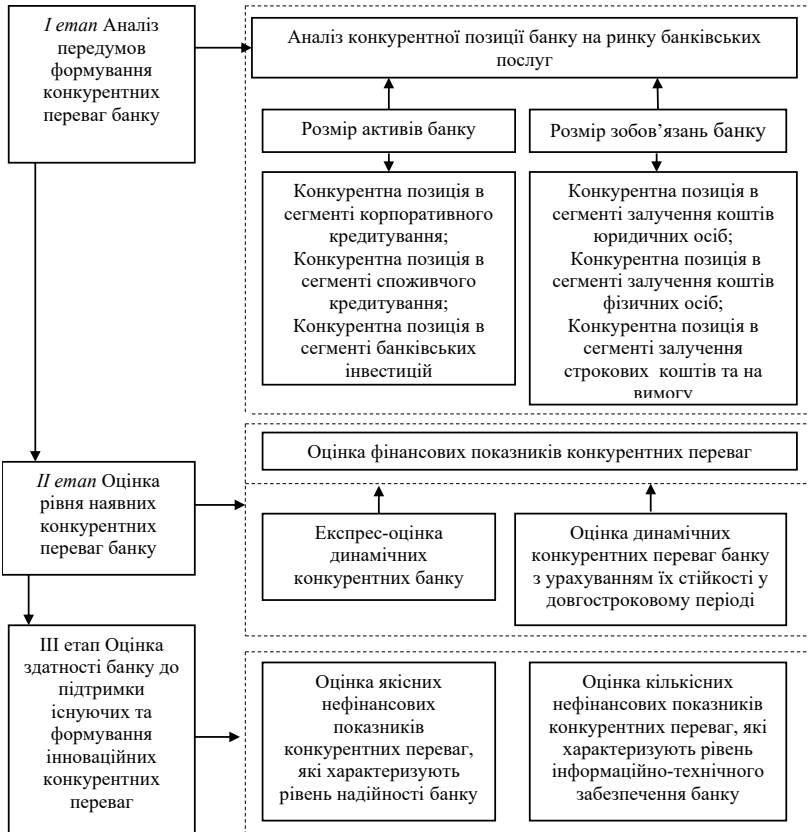


Рис. 2. Етапи проведення комплексної оцінки конкурентних переваг банку

Джерело: складено авторами за матеріалами [25]

Рівень конкурентної позиції банку в певному сегменті ринку банківських послуг визначається за розміром його ринкової частки, чим вищою є частка, тим вищою вважається конкурентна позиція банку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Таким чином, для управління конкурентною позицією є доцільним використання комплексної оцінки конкурентної позиції банків на ринку банківських послуг, яке передбачає: аналіз передумов формування конкурентних переваг банку; оцінку рівня наявних конкурентних переваг банку; оцінку здатності банку до підтримки існуючих та формування інноваційних конкурентних переваг.

Розвиток інноваційної складової забезпечення конкурентної позиції національних банків в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу, повинна базуватися на аналізі бізнес-процесів, ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків між елементами окремих систем і процесів та ресурсами, виявленні трендів і моделей поведінки, що дозволить сформувати інноваційність окремих складових. Тому, типологія конкурентних стратегій, повинна бути заснована на оцінці ступеня інноваційності технології/продукту (модифікація, модернізація, принципово нові), стійкості конкурентних переваг, що визначаються інтелектуальним капіталом і використанням ринкових можливостей (низька, середня, висока).

Представлена методика проведення комплексної оцінки дозволить розробити комплекс управлінських заходів щодо посилення конкурентних переваг банку та забезпечення його конкурентоспроможності в стратегічній перспективі.

Література

1. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2009. 358 с.
2. Дубовик О. В. *Маркетинг у банку* : навч. посіб. 2-е вид. Київ : Алєрта, 2007. 275 с.
3. Портер М. *Конкуренція*. Москва : Вільямс, 2005. 608 с.
4. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 1. С. 50–55.
5. Мочерний С. В. *Основи економічної теорії*. Тернопіль : Тарнекс; Світ, 1993. 688 с.

6. Гончарук Т. І. *Конкуренція і конкурентоспроможність : зміст і розвиток у перехідній економіці*. Суми : Мрія-1 ЛТД : УАБС, 2003. 60 с.
7. Беленький П. Ю., Мікула Н. А., Матвеев Є. Е. *Конкурентність на транскордонних ринках*. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. 214 с.
8. Азаренкова Г. М., Тищенко О. М., Сословський В. Г. Конкурентні переваги банків. *Вісник Національного банку України*. 2008. №9. С. 20–24.
9. Неизвестная Е. В. Маркетинговий аспект банківської конкуренції. *Проблеми Економіки*. 2015. №3. С. 208–215.
10. Лютий І. Конкурентоспроможність банків в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу. *Вісник Національного банку України*. 2006. №11. С. 18–25.
11. Гладинець Н. Ю. Конкурентоспроможність комерційного банку : теоретичні аспекти та підходи до визначення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 814–818.
12. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально-економічної системи. *Інноваційна економіка*. 2012. №8. С. 171–175.
13. Матвеев В. В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства. *Інтелект XXI*. 2014. №2. С. 55–62.
14. Єріс Л. М. Оцінювання індикаторів ринкової позиції банків у сучасних умовах розвитку фінансового ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №7 (133). С. 191–200.
15. Хамидуллин А. В. Основные факторы конкурентного преимущества коммерческого банка в экономике региона. *Экономика и управление*. 2011. №1 (74). С. 78–80.
16. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. *Бізнес-інформ*. 2012. №9. С. 237–240.
17. Момот О. М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. *Фінансовий протіп*. 2018. №3 (31). С. 158–165.
18. Коваленко В. В. Проблеми становлення та розвитку банківської системи України. *Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса 20–21 квітня 2017 р.)*. Одеса : ОНЕУ, 2017. С. 7–13.
19. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська система України : проблеми становлення та розвитку. *Фінанси України*. 2016. №5. С. 7–33.

20. Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 22.08.2019).
21. Балансові звіти банків. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 10.09.2019).
22. Кількість структурних підрозділів банків. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 18.09.2019).
23. Рейтинг надійних банків України. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 09.10.2019).
24. ТОП 20 надійних банків України. URL: <https://nv.ua/finance/top-20-samyh-nadezhnyh-bankov-ukrainy-polnaya-versiya-reytinga-nv-50014988.html> (дата звернення: 16.10.2019).
25. Махота А. В. Інструментарій комплексної оцінки конкурентних переваг банку. *Зовнішня торгівля : право, економіка, фінанси*. 2013. № 2. С. 163–170.

References

1. Osovskaya, G. V., Yushkevich, O. O. & Zavadskyi, Y. S. (2009). *Ekonomichnyi slovnyk [Economic dictionary]*, Kyiv: Kondor, 358 s. [in Ukrainian]
2. Dubovyk, O. V. (2007). *Marketynh u banku [Banking marketing]*, 2 vyd., Kyiv: Alerta, 275 s. [in Ukrainian]
3. Porter, M. (2005). *Konkurentsya [Competition]*, Moskva: Vilyams, 608 s. [in Russian]
4. Poznyak, S. (2002). Konkurentni perevahy i konkurentospromozhnist [Competitive advantages and competitiveness], *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 1, 50–55 [in Ukrainian]
5. Mochernyy, S. V. (1993). *Osnovy ekonomichnoi teorii [Foundations of economic theory]*, Ternopil: Tarneks; Svit, 688 s. [in Ukrainian]
6. Goncharuk, T. I. (2003). Konkurentsia i konkurentospromozhnist: zmist i rozvytok u perekhidnii ekonomitsi [Competition and competitiveness: contents and development in the transition economy], Sumy: Mriia-1 LTD: UABS, 60 s. [in Ukrainian]
7. Belenkiy, P. Yu., Mikula, N. A. & Matveev, Ye. E. (2005). *Konkurentnist na transkordonnykh rynkakh [Competitiveness in cross-border markets]*, Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 214 s. [in Ukrainian]
8. Azarenkova, H. M., Tyshchenko, O. M., Soslovskiy, V. H. (2008). Konkurentni perevahy bankiv [Competitive advantages of banks], *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 9, 20–24 [in Ukrainian]

9. Neizvestnaya, E. V. (2015). Marketingovy aspekt bankovskoy konkurentsii [Marketing aspect of banking competition], *Problemy Ekonomiki – Problems of Economics*, 3, 208–215 [in Russian]

10. Lyutyi, I. (2006). Konkurentospromozhnist bankiv v umovakh hlobalizatsii ta liberalizatsii rukhu kapitalu [Banks competitiveness in globalization and liberalization conditions of capital movement], *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 11, 18–25 [in Ukrainian]

11. Hladynets, N. Yu. (2015). Konkurentospromozhnist komertsiihnoho banku: teoretychni aspekty ta pidkhody do vyznachennia [Commercial bank competitiveness: theoretical aspects and approaches to determination], *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, 4, 814–818 [in Ukrainian]

12. Reznichenko, D. V. (2012). Katehorialnyi aparat konkurentospromozhnosti sotsialno-ekonomichnoi systemy [Categorical apparatus of socio-economic system competitiveness], *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 8, 171–175 [in Ukrainian]

13. Matveev, V. V. (2012). Systema poniat, yaki kharakteryzuiut konkurentnyi stan pidpriemstva [The system of concepts that characterize the competitive state of the enterprise], *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, 2, 55–62 [in Ukrainian]

14. Yeris, L. M. (2012). Otsiniuvannia indyikatoriv rynkovoï pozytsii bankiv u suchasnykh umovakh rozvytku finansovoho rynku [Evaluation of banks' market position of indicators in current conditions of financial market development], *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 7 (133), 191–200 [in Ukrainian]

15. Khamidullin, A. V. (2011). Osnovnye faktory konkurentnogo preimushchestva kommercheskogo banka v ekonomike regiona [The main factors of the competitive advantage of a commercial bank in the economy of region], *Ekonomika i upravlenie – Economics and Management*, 1 (74), 78–80 [in Russian]

16. Vovk, V. Ya. (2012). Kontseptualni zasady orhanizatsii stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu banku [Conceptual bases of strategic management organization of bank competitiveness], *Biznes-inform – Business inform*, 9, 237–240 [in Ukrainian]

17. Momot, O. M. (2018). Upravlinnia protsesom pidvyshchennia konkurentospromozhnosti bankiv u konteksti stratehichnoi innovatsiinosti [Process management of bank's competitiveness increasing in the context of strategic innovation], *Finansovy prostir – Financial space*, 3 (31), 158–165 [in Ukrainian]

18. Kovalenko, V. V. (2017). Problemy stanovlennia ta rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Problems of formation and development of the banking system of Ukraine], *Aktualni pytannia funktsionuvannia finansovoho rynku v umovakh kryzovykh yavlyshch svitovoi ekonomiky: zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (m. Odesa 20–21 kvitnia 2017 r.) – *Actual issues of financial market functioning in the crisis of the world economy: Proceedings of II International scientific and practical internet conference* (Odessa, April 20–21, 2017), ONEU, 7–13 [in Ukrainian]
19. Mishchenko, V. I. & Naumenkova, S. V. (2016). Bankivska systema Ukrainy: problemy stanovlennia ta rozvytku [Banking system of Ukraine: problems of formation and development], *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 5, 7–33 [in Ukrainian]
20. *Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv [The main indicators of bank activity]*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> [in Ukrainian]
21. Balansovi zvity bankiv [Bank balance sheets]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> [in Ukrainian]
22. Kilkist strukturnykh pidrozdiliv bankiv [Number of structural units of banks]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> [in Ukrainian]
23. Reitynh nadiinykh bankiv Ukrainy [Rating of reliable banks of Ukraine]. Retrieved from: <https://forinsurer.com/rating-banks> [in Ukrainian]
24. TOP 20 nadiinykh bankiv Ukrainy [TOP 20 reliable banks in Ukraine]. Retrieved from: <https://nv.ua/finance/top-20-samyh-nadezhnyh-bankov-ukrainy-polnaya-versiya-reytinga-nv-50014988.html> [in Ukrainian]
25. Makhota, A. V. (2013). Instrumentarii kompleksnoi otsinky konkurentnykh perevah banku [A toolkit for comprehensive assessment of the bank's competitive advantages], *Zovnishnia torhivlia: pravo, ekonomika, finansy – Foreign trade: law, economy, finance*, 2, 163–170 [in Ukrainian]